

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

D'Alger

EHEC

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

Option : Affaire internationale

Thème

**La contribution du système de management
De la qualité à l'amélioration de performance
commerciale**

Cas pratique : SONELGAZ

Élaboré par :

Mr Ayoub RECHID

Encadré par :

**Mme Hakima BOUDIFA
Maitre de conférences**

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

D'Alger

EHEC

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

Option : **Affaire internationale**

Thème

**La contribution du système de management
De la qualité à l'amélioration de performance
commerciale**

Cas pratique : SONELGAZ

Élaboré par :

Mr Ayoub RECHID

Encadré par :

**Mme Hakima BOUDIFA
Maitre de conférences**

Dédicace

*Merci Allah de m'avoir donné la volonté et la capacité pour d'écrire, réfléchir
et la patience d'aller jusqu'au bout.*

Je dédie ce mémoire à :

*Ma chère maman, la lumière de ma vie, elle a sacrifié pour mon bonheur et
ma réussite,*

Que dieu la garde et la protège.

A mon père, qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager et m'aider.

A mon adorables sœurs weam et mariem

A mes chères amis et camarades durant mon cursus universitaire

Sara, Ahmed et chouaib

*A tous ceux qui m'aiment et que j'aime, qui m'ont aidé, soutenu et supporté
mes humeurs durant cette aventure.*

Remerciement

Tout d'abord, je remercie le bon DIEU de nous avoir donné la force, le courage et la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Je tiens à remercier Madame Hakima BOUDIFA, enseignante à l'EHEC pour son encadrement, sa disponibilité ainsi que ses précieux conseils qui ont été déterminants dans l'aboutissement de ce travail de recherche.

Mes remerciements s'adressent également à mon maître de stage Madame Hamama ZOZOROSA, responsable de département management de la qualité au sein de l'entreprise SONELGAZ, pour ses orientations et son aide, pour son suivi efficace de mes avancements et pour son soutien au cours des différentes étapes. Ma reconnaissance s'adresse, par ailleurs, à l'ensemble des enseignants de l'EHEC pour leur contribution à la réussite de ma formation.

Je témoigne toute ma reconnaissance aux membres du jury qui ont bien voulu prendre le temps de porter un regard critique dans la lecture et l'évaluation de ce mémoire.

Résumé

Les entreprises prennent de plus en plus conscience que leur développement et leur compétitivité dépendent de l'intégration de système de management de la qualité au sein de leur organisation. En ce sens, la certification ISO 9001 apparaît comme une décision stratégique dans la recherche d'amélioration.

L'ISO 9001 est une norme internationale reconnue et la plus utilisée dans le monde, elle devenue une véritable référence pour la transparence, la fiabilité et la qualité au sein de chaque organisation, s'appuie sur le cycle PDCA pour développer les processus de l'organisation et contribuer à l'amélioration de la performance commerciale.

Ce mémoire vise à étudier la contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale en s'appuyant sur une étude prévisionnelle et une étude de cas au sein du leader national de la commercialisation et la distribution de gaz et l'électricité SONELGAZ.

Mots clefs : management de la qualité, ISO 9001, SMQ, performance commerciale, cycle PDCA, certification qualité.

Summary

Companies are increasingly aware that their development and competitiveness depend on the integration of a quality management system within their organization. In this sense, ISO 9001 certification appears to be a strategic decision in the search for improvement.

ISO 9001 is a recognized international standard and the most used in the world, it has become a real reference for transparency, reliability and quality within each organization, relies on the PDCA cycle to develop the processes of the 'organization and contribute to the improvement of commercial performance.

This thesis aims to study the contribution of the quality management system to improving commercial performance by relying on a forecast study and a case study within the national leader in the marketing and distribution of gas and the electricity SONELGAZ.

Keywords : quality management, ISO 9001, commercial performance, quality certification, PDCA cycle.

Liste des tableaux

<i>Tableau 1 : Les étapes d'évolution de la qualité.....</i>	<i>12</i>
<i>Tableau 2 : Comparaison processus/procédure.....</i>	<i>15</i>
<i>Tableau 3 : Les quatre niveaux d'analyse présentés dans le paragraphe précédent.....</i>	<i>23</i>
<i>Tableau 4 : Plan d'amélioration du processus.....</i>	<i>25-26</i>
<i>Tableau 5 : Principaux indicateurs de performance.....</i>	<i>44-45</i>
<i>Tableau 6 : Les critères d'évaluation la performance commerciale.....</i>	<i>46-47-48</i>
<i>Tableau 7 : La SWOT de SONELGAZ.....</i>	<i>72</i>
<i>Tableau 8 : Apport clients (ELEC).....</i>	<i>82</i>
<i>Tableau 9 : Nombre clients (ÉLEC).....</i>	<i>83</i>
<i>Tableau 10 : Objectifs apport et nombre de client (ELEC).....</i>	<i>84</i>
<i>Tableau 11 : Achats (ELEC).....</i>	<i>86</i>
<i>Tableau 12 : Ventes (ELEC).....</i>	<i>86</i>
<i>Tableau 13 : Perte et taux de perte d'électricité.....</i>	<i>86</i>
<i>Tableau 14 : Objectifs Achats, ventes et pertes d'électricité en (Gwh).....</i>	<i>88</i>
<i>Tableau 15 : Chiffre d'affaires énergie d'électricité (Da).....</i>	<i>90</i>
<i>Tableau 16 : Objectifs de chiffre d'affaires annuelles d'Electricité en (DA).....</i>	<i>91</i>
<i>Tableau 17 : Apport clients (gaz).....</i>	<i>92</i>
<i>Tableau 18 : Nombre abonnés (Gaz).....</i>	<i>93</i>
<i>Tableau 19 : Résultats, objectifs apport et nombre de clients (GAZ).....</i>	<i>93</i>
<i>Tableau 20 : Achats gaz.....</i>	<i>95</i>
<i>Tableau 21 : Ventes gaz en (MTH).....</i>	<i>95</i>

<i>Tableau 22 : Pertes et Taux de rendement.....</i>	<i>95</i>
<i>Tableau 23 : Chiffre d'affaires énergie Gaz.....</i>	<i>97</i>
<i>Tableau 24 : Objectifs annuelles de chiffre d'affaire du Gaz en (Da).....</i>	<i>98</i>
<i>Tableau 25 : Evaluation la qualité de service de CD d'El Taref.....</i>	<i>99</i>
<i>Tableau 26 : Le degré de satisfaction des clients en matière des actions correctives d'ELEC.....</i>	<i>101</i>
<i>Tableau 27 : Le degré de satisfaction des clients en matière des actions correctives du GAZ.....</i>	<i>103</i>

Liste des figures

<i>Figure 1 : L'enjeu de la qualité.....</i>	<i>10</i>
<i>Figure 2 : L'évolution de la norme 9001.....</i>	<i>16</i>
<i>Figure 3 : Représentation schématique des éléments d'un processus.....</i>	<i>20</i>
<i>Figure 4 : Le découpage du processus.....</i>	<i>22</i>
<i>Figure 5 : Cartographie des processus.....</i>	<i>24</i>
<i>Figure 6 : Représentation de la structure de la présente norme internationale dans le cycle PDCA.....</i>	<i>25</i>
<i>Figure 7 : Les étapes d'une démarche de certification ISO 9001.....</i>	<i>29</i>
<i>Figure 8 : Triangle de la performance, Gilbert (1980).....</i>	<i>36</i>
<i>Figure 9 : Les filiales de SONELGAZ.....</i>	<i>60</i>
<i>Figure 10 : Les districts de la concession de distribution d'El teref.....</i>	<i>62</i>
<i>Figure 11 : Organigramme de la CD d'EL TAREF.....</i>	<i>63</i>
<i>Figure 12 : Organigramme de la DRC.....</i>	<i>69</i>

Liste des graphiques

<i>Graphique 1 : Apport clients (Nouveaux clients).....</i>	<i>83</i>
<i>Graphique 2 : Nombre clients (ÉLEC).....</i>	<i>84</i>
<i>Graphique 3 : Objectifs d'apport et nombre de client (ELEC).....</i>	<i>85</i>
<i>Graphique 4 : Evolution achats, ventes et taux de pertes en GWH.....</i>	<i>87</i>
<i>Graphique 5 : Objectifs Achats, ventes et pertes d'Electricité (Gwh).....</i>	<i>88</i>
<i>Graphique 6 : Evolution du chiffre d'affaires (unité de mesure : milliards de dinars)..</i>	<i>90</i>
<i>Graphique 7 : Résultats et objectifs de chiffre d'affaires annuelles d'électricité.....</i>	<i>91</i>
<i>Graphique 8 : Résultats, objectifs apport et nombre de clients.....</i>	<i>94</i>
<i>Graphique 9 : Evolution Achat, vente, perte et taux de rendement (gaz).....</i>	<i>96</i>
<i>Graphique 10 : Evolution du chiffre d'affaires du gaz.....</i>	<i>97</i>
<i>Graphique 11 : Objectifs annuelles de chiffre d'affaire du gaz.....</i>	<i>98</i>
<i>Graphique 12 : Réclamations reçues, traitées et taux de traitement.....</i>	<i>100</i>
<i>Graphique 13 : Taux de satisfaction des clients AO en matière des actions correctives d'ELEC.....</i>	<i>102</i>
<i>Graphique 14 : Taux de satisfaction des clients AO en matière des actions correctives du GAZ.....</i>	<i>103</i>

Liste abrégations

AO : Abonné ordinaire

BP : Base pression

BT : Base tension

CA : Chiffre d'affaire

CD : Concession de la distribution

DRC : Division de la relation commerciale

HT : Hors taxe

ISO : International Standardization Organisation

MP : Moyen pression

MT : Moyen tension

PDCA : Plan, Do, Check, Act

SADEG : Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

SMQ : Système de Management de la Qualité

TQM : Total Management Quality

Sommaire

Introduction Générale	2
<u>Chapitre I : généralité sur le système de management de la qualité.....</u>	7
<u>Section 01</u> : présentation de système de management de la qualité.....	8
<u>Section 02</u> : l'approche processus	19
<u>Section 03</u> : La certification qualité	27
Conclusion.....	31
<u>Chapitre II : La performance commerciale.....</u>	33
<u>Section 01</u> : généralité sur la performance de l'entreprise.....	34
<u>Section 02</u> : les indicateurs de performance	41
<u>Section 03</u> : la performance commerciale de l'entreprise	46
Conclusion	53
<u>Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité sur l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ.....</u>	55
<u>Section 01</u> : Présentation de l'organisme d'accueil	56
<u>Section 02</u> : l'efficacité de processus Télé relève à l'amélioration de performance commerciale de SONALGAZ	73
<u>Section 03</u> : Analyse de la performance commerciale de SONALGAZ.....	79
Conclusion.....	107
Conclusion Générale.....	109
Bibliographie	111

Introduction

Générale

Introduction générale

Depuis l'apparition de l'entreprise, celle-ci cherche à améliorer sa performance dans plusieurs aspects financiers, organisationnels ainsi la fixation des méthodes pour gérer les ressources afin d'atteindre les objectifs souhaités et assurer la pérennité et surtout la satisfaction des clients.

L'entreprise a mis en place tous les moyens et les ressources qu'elle possède pour atteindre ses objectifs ; malgré ces efforts qu'elle faisait, cette dernière rencontre toujours des différents obstacles voire un manque pour assurer l'amélioration continue.

Pour ce faire, certaines entreprises se sont engagées dans une démarche de certification qualité tant que le management de la qualité est au service de la satisfaction client, de la compétitivité et de l'amélioration des performances.

Pour faire mieux que les autres, il ne suffit plus de maîtriser la qualité intrinsèque du produit ou du service fourni mais l'entreprise devra se préoccuper de façon plus systématique et plus rigoureuse de la qualité de ses structures et de son fonctionnement à travers l'adoption d'une approche processus qui permet de décrire de façon méthodique une organisation ou une activité pour détecter les points faibles puis initier et suivre des actions d'amélioration.

ISO 9001 définit les critères applicables à un système de management de la qualité. Il s'agit de la seule norme de la famille ISO 9000 à pouvoir être utilisée pour la certification. Toute organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d'activité, peut l'utiliser. De fait, plus d'un million d'entreprises et organismes dans plus de 170 pays possèdent la certification ISO 9001.

Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est-à-dire meilleure que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation, ce qui est responsable peut ou doit agir sur les paramètres de la performance et doit rendre des comptes sur sa performance et sur l'utilisation des moyens mis en son autorité.

Introduction générale

Pour mesurer la performance d'une entreprise, il faut s'appuyer sur des critères bien déterminés dits indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de performance. L'efficacité de l'entreprise se mesure avec un critère qui traduit un rapport entre le résultat réalisé et l'objectif fixé.

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin d'études, nous avons fait un stage pratique au niveau du groupe management qualité de l'entreprise SONELGAZ (concession de la distribution).

Motif de choix de l'entreprise :

Parmi les critères qui nous ont aidés à choisir cette entreprise sont :

- Elle est une entreprise algérienne bien réputée ;
- Elle est le premier producteur et fournisseur d'électricité et le premier distributeur de gaz en Algérie ;
- L'opérateur système de l'entreprise est passé pour la mise en place d'un management de qualité depuis 2008 ;
- Elle est le leader national dans la commercialisation de gaz et électricité.

Motif de choix du thème :

Plusieurs critères nous ont aidés à choisir ce thème :

- Le thème choisi est un thème d'actualité, puisque la conservation de la mise en place le système de management de la qualité et l'amélioration continue sont des projets ciblés par SONALGAZ ;
- il nous aide à élargir mes connaissances acquises en ce module de management de la qualité et mettre en pratique ces connaissances dans mes projets futurs.

Plusieurs études ont été faites pour appréhender le lien existant entre le système de management de la qualité et la performance commerciale des entreprises. Les résultats sont contradictoires, certains chercheurs affirment qu'il existe un impact positif entre ces deux variables, d'autres prouvent le contraire.

Introduction générale

A notre niveau, nous allons cerner notre recherche et notre étude de cas sur la contribution de système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

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

« Quelle est la contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise ? »

Pour répondre à cette problématique, un ensemble de questions secondaires s'impose :

- 1- quelle sont les principales évolutions apportées par la qualité ?**
- 2- quelle est le rôle de l'approche processus dans un organisme ? et comment-il influencer ?**
- 3- quelle est l'impact de l'obtention de la certification ISO 9001 à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise ?**

En vue de répondre à cette problématique, un certain nombre d'hypothèses ont été défini pour nous permettra de répondre à notre question fondamentale.

Les hypothèses de recherche sont :

H1 : le système de management de la qualité influe positivement sur la performance commerciale.

H2 : L'approche processus permet de décrire de façon méthodique une organisation ou une activité pour détecter les points faibles puis initier et suivre des actions d'amélioration.

H3 : la certification ISO 9001 permet-elle de se différencier de la concurrence, de gagner ou fidéliser les clients.

La démarche méthodologique

Afin de répondre à la problématique, nous avons jugé pertinent d'adopter une méthode descriptive, analytique et comparative. Nous avons ainsi opté pour une étude prévisionnelle à l'aide de la méthode statistique SPSS.

Il s'agit à la fois donc, d'analyser la performance commerciale lors de la mise en application le système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 :2008 et la performance

Introduction générale

commerciale lors du renouvellement de la certification qualité ISO 9001 :2015 tout cela, en se basant sur des prévisions à moyen et long terme.

Plan de travail :

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses notre mémoire s'articule autour de deux chapitres théoriques et un chapitre pratique. Une introduction générale et une conclusion générale.

Le premier chapitre :

Sera consacré à la présentation du système de management de la qualité en s'appuyant sur les principales évolutions de la qualité, et aussi on a la présentation de la série ISO 9000 ainsi l'évolution de la norme ISO 9001 par rapport à la précédente version, nous aborderons dans un second lieu, la notion de l'approche processus : une méthode d'organisation destinée à maîtriser et améliorer le fonctionnement d'un organisme.

Nous finirons ce chapitre par une section qui découvre la notion de la certification et mettre en évidence les étapes à suivre pour l'obtention de la certification qualité.

Le deuxième chapitre :

Dans ce chapitre nous inclurons la notion de la performance commerciale en traitant dans la première section cette notion de performance d'une manière générale, en passant par la deuxième section qui détient les indicateurs de la performance.

La dernière section dans ce chapitre sera consacrée à la performance commerciale ainsi que les indicateurs de mesure de la performance commerciale, nous finirons notre chapitre par le lien entre le SMQ et PE.

Nous terminerons par un **troisième chapitre** qui portera sur deux études de cas au sien de la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est SONALGAZ, la première section sera consacrée à la présentation de l'organisme de l'accueil, la seconde section nous ferons deux études quantitative, pour but mesurer l'efficacité un des processus de l'entreprise à l'amélioration de la performance commerciale, afin de ce conforme à la norme, nous finirons notre travail par une analyse de la performance commerciale de SONALGAZ à l'aide d'un ensemble d'indicateurs de mesure présenté par des tableaux et des graphs.

Chapitre I

Généralité sur le système de management de la qualité

Section 01 : Présentation du système de management de la qualité

Section 02 : L'approche processus

Section 03 : La certification

Chapitre I : Généralité sur le système de management de la qualité

Introduction

Dans le contexte économique et commercial actuel caractérisé par la concurrence de plus en plus féroce et une demande croissante des clients, la production destinée à la vente n'est plus suffisante. Nous devons également nous efforcer de répondre aux besoins des clients en leur offrant au meilleur coût et le meilleur produit par ses performances, son esthétique, sa maintenance et avec qualité supérieur.

De ce fait, la qualité est l'un des principaux moteurs de la compétitivité des entreprises. Par conséquent, les entreprises sont encouragées à adopter des démarches qualité, en intégrant des techniques modernes de management de la qualité dans leurs stratégies.

A ce titre, dans ce premier chapitre nous allons essayer d'expliquer le SMQ en détail, La première section sera consacrée à la présentation de système de management de la qualité, en s'intéressant aux principales évolutions de la qualité.

Quant à la deuxième section, nous expliquerons la notion processus ainsi que l'approche processus et la dernière section présentera la certification qualité, les différents types de certification, ainsi les démarches pour arriver au processus de certification qualité au sein de l'entreprise.

Section 01 : Présentation du système de management de la qualité

La présente section abordera les différents aspects intervenant dans le système de management de la qualité, et la démarche à aboutir pour la mise en place ce system et aussi en s'intéressant également aux étapes d'obtention d'un certificat qualité.

1. Le concept de la « qualité »

Le mot « qualité » est de plus en plus utilisé dans les entreprises, que ce soit dans le secteur alimentaire, industriel ou même dans le secteur des services. La notion de qualité est apparue avec le contrôle des produits visant à réduire le nombre de leurs défauts cette notion de qualité a évolué avec le temps et a étendu son champ d'action vers les phases de conception, production, installation, marketing, après-vente et soutien logistique¹.

La qualité est de plus en plus une variable essentielle pour toute entreprise qui propose des biens et/ou de services sur un marché. La qualité d'un produit couvre sa performance, mais aussi sa disponibilité. Elle est devenue un argument essentiel de compétitivité pour les entreprises².

1.1 Définition de la qualité :

La qualité est « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* »

En simplifiant, on peut aussi dire que la qualité est « *l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites* » ou encore qu'elle est « *l'aptitude à rendre le service attendu* », car les besoins ou attentes ne sont pas toujours exprimés par les clients ou autres parties intéressées et il incombe à ceux qui conçoivent et réalisent un produit d'identifier les exigences nécessaires pour l'usage ou le service prévu.

L'objective qualité pour d'améliorer le fonctionnement et le savoir-faire de l'entreprise. Elle oriente la stratégie (organisation et production) en fonction des attentes du client et permet aux salariés de travailler dans de meilleures conditions.

¹ Hamrouni, Anis Jlassi, Nejib, management de la qualité en industrie, edition Afnor, 2019, p27

² BERNARD Forman, De manuel qualité au manuel de management, edition Afnor, 2001, p22

Chapitre I : Généralité sur le système de management de la qualité

- **La notion de client et des parties intéressées :**

Le client est un « *organisme ou (une) personne qui reçoit un produit* » et la partie intéressée

est Une « *personne ou (un) groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme* ».

Les parties intéressées sont, par exemple :

- les clients
- le personnel
- les actionnaires
- les fournisseurs ou partenaires
- la société (pouvoirs publics, collectivités, citoyens, associations, etc.)³.

La norme ISO 9000 définit la qualité comme⁴ : « *L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.* » dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes :

- **La qualité externe** : c'est lorsqu'un produit ou service répond parfaitement aux besoins

et attentes des clients.

- **La qualité interne** : c'est la maîtrise et l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Les bénéficiaires et sont la direction, le personnel de l'entreprise, les actionnaires... et bien sur les clients.

D'autres experts de la qualité la définissent comme étant⁵ :

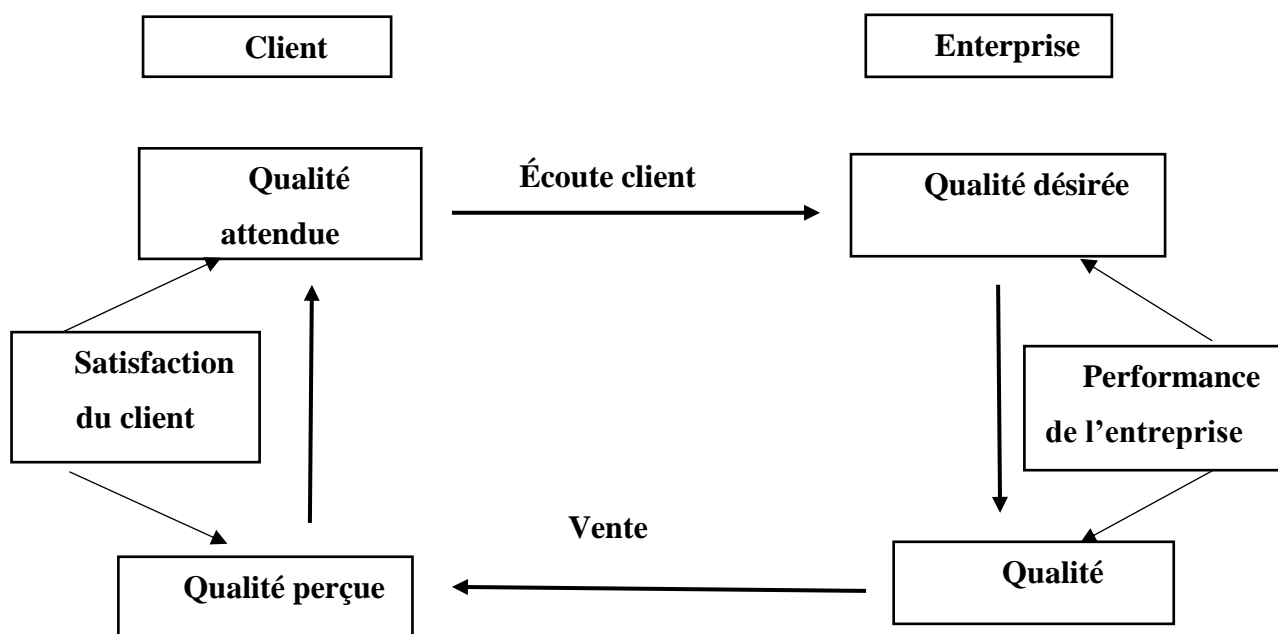
- **W.E.DEMING** : « *la qualité est le degré de satisfaction* »
- **P.B CROSBY** : « *C'est la conformité aux spécification* »
- **C.HERSAN** : « *C'est la conformité aux besoins* »
- **P.LYONNET** : « *C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur* »
- **J.JURAN** : « *C'est l'aptitude à l'emploi* ».

³ Bernard Forman, De manuel qualité au manuel de management, édition AFNOR, 2013, pp20, 21

⁴ Hamrouni, Anis Jlassi, Nejib, management de la qualité en industrie, édition Afnor, 2019, p27

⁵ GERD Kamiske et PETTER Bauer, management de la qualité de A à Z, Masson, paris 1994, p17

Figure 1 : L'enjeu de la qualité



Source : Hamrouni, Anis Jlassi, Nejib, management de la qualité en industrie, édition Afnor, 2019, p27

1.2 Historique et l'évolution de la qualité

1.2.1 Historique

L'évolution du concept « qualité » a passé par plusieurs phases. En effet, ce concept tel que nous le connaissons actuellement et qui est la satisfaction du client, n'a pas toujours été le même.

Les premiers relatifs à la qualité remontent en France au 18^{ème} siècle avec GRIBEAUVAL, un ingénieur de l'armement qui standardise et diminue le nombre des calibres de canons.

Le système mis en place permit alors à l'artillerie française d'avoir une supériorité manifeste sur celle des autres armées européennes sous la révolution.

Entre 19^{ème} et 20^{ème} siècle, aux États-Unis, TAYLOR, ingénieur et économiste développe les bases de l'OST (organisation scientifique du travail).

Les travaux modernes les plus connus remontent à 1924 avec la direction technique des laboratoires, BELL aux États-Unis qui crée un département d'assurance qualité dont le but est d'optimiser le fonctionnement des usines en veillant à satisfaire les besoins des consommateurs⁶.

⁶ Dème, Ibrahima, Comprendre le « jargon » des méthodes qualité, édition L'harmattan, 2015, p9

Chapitre I : Généralité sur le système de management de la qualité

A la fin de 20^{ème} siècle, les grands groupes publics britanniques, avaient ressenti le besoin d'un procédé permettant de garantir la livraison de leurs fournitures dans les délais et avec niveau de qualité requis. Cette demande de gouvernement britannique, fit l'objet d'un livre blanc qui a mentionné les principales recommandations qui ont été par la suite rassemblées la norme BS 5750 (British Standards Institution, BSI) ; (Organisme de Normalisation Britannique).⁷

1.2.2 Évolution de la qualité :

L'évolution de la qualité au sien de l'entreprise s'est faite à l'orientation générale ; du contrôle (1987), à l'assurance de la qualité (1994), au management de la qualité (2000-2008), puis une approche plus globale vers la performance (2015).

- **Le contrôle qualité**

Depuis les années 1960, la qualité est essentiellement orientée sur la conformité du produit et liée à une activité métier associée à la production, qui plus est industrielle. Les années 1980 voient la naissance des normes AFNOR NF EN de la famille ISO 9001 (1987) dans ses composantes 9001/9002, afin d'organiser et de structurer des relations, dite modernes, entre les fournisseurs et leurs clients. C'est également, en parallèle, le temps du management participatif avec la création des cercles « Qualité » qui envahissent les organismes. La qualité dépasse strictement le produit et devient un outil de management.

- **L'assurance qualité**

Dans les années 1990, la qualité prend une nouvelle orientation et se propage, alors, une nouvelle approche : l'assurance de la qualité. Le développement ne repose plus sur une approche ascendante come dans le management participatif (recueil d'idées d'amélioration), mais elle basée sur le respect de règles définies et la conformité à des exigences d'une norme ou d'un référentiel.

- **Le management de la qualité**

Dans les années 2000, la qualité sort progressivement de son « ère de l'assurance de la Qualité » pour entrer dans le management de la qualité : une nuance de vocabulaire loin d'être négligeable, car elle témoigne d'une profond changement avec les versions 2000 et 2008 de la norme AFNOR EF ISO 9001. Le périmètre s'élargit à l'approche processus avec un renforcement de la place du client.

⁷ Francis Roesslinger et Dominique Siegel, dominique, Management stratégique et le management de la qualité, édition Afnor, 2015, p11.

Chapitre I : Généralité sur le système de management de la qualité

- **Le chemin vers l'excellence**

Les années 2010 voient le monde économique changer et la nécessité pour les organismes de faire preuve d'une très grande agilité pour faire face, notamment dans leurs pratiques managériales. De fait, la démarche qualité et/ou la démarche de progrès se doivent de s'ouvrir encore plus à une approche plus globale de prise en considération du contexte dans lequel évoluent les organismes, de prise en compte des besoins et des attentes des parties intéressés.

Dans la version de 2015, la forme et le fond changent avec l'intégration de nouvelles exigences relatives à la gestion des risques et des opportunités⁸.

Tableau 1 : les étapes d'évolution de la qualité

	Années 1960	Années 1980	Années 1990	Années 2000
Orientation générale	Contrôle qualité	Management participatif	Assurance de la qualité	Management de la qualité
Mots-clés	Produit contrôle	Implication Amélioration	Formalisation Preuve Traçabilité	Processus Client Mesure
Position de la fonction qualité	« Super » Contrôleur	Animateur, Fédérateur	Sachant, expert de l'assurance qualité	Gestionnaire, Pilote
Périmètre d'intervention	Fonction clés de la chaîne de valeur liée à la production	Tous services	Service pris en compte	Extension du périmètre avec l'intégration des domaines de management : Sécurité, environnement

Source : Hamrouni, Anis Jlassi, Nejib, management de la qualité en industrie, édition Afnor, 2019, p28

2. Le management de la qualité

Le management est une manière de conduire une organisation, de la diriger, de la contrôler, et de planifier son développement. Il s'applique pour tous les domaines d'activité de l'entreprise.

Le management de la qualité basé sur l'équilibre entre la qualité attendue par les clients, la qualité réalisée par l'entreprise et la qualité perçue en retour par le client et a pour objectif de résorber les écarts.

⁸ Hamrouni, Anis Jlassi, Nejib, management de la qualité en industrie, édition Afnor, 2019, pp28,29

2.1 Définition du management de la qualité

Selon L'ISO 9000 :2008 le management de la qualité est « *l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* »

2.2 Principes du management de la qualité :

Le système de management de la qualité se base sur 8 principes fondamentaux qui sont⁹ :

➤ L'orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

➤ Le leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

➤ L'implication du personnel

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

➤ L'approche processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

➤ Le management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

➤ L'amélioration continue

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

➤ L'approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

➤ Les relations mutuellement bénéficiaires avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

⁹ CANARD, Frediric, Management de la qualité : vers un management durable, 2eme édition, Gualino,2012, pp170, 171.

3. Les normes de management de la qualité

Les principes de réussite d'un système de management de la qualité sont à la base des normes suivantes¹⁰ :

➤ **L'ISO 9000** décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie ;

➤ **L'ISO 9001** spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir des produits satisfaisant aux exigences des clients et à la réglementation applicable, et qu'il vise à accroître la satisfaction de ses clients ;

➤ **L'ISO 9004** fournit les lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du SMQ.

L'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des clients et des autres parties intéressées ;

➤ **L'ISO 19011** fournit des conseils sur l'audit des systèmes de management de la qualité et des systèmes de management environnemental ;

Une norme est un document de référence élaboré par un organisme de normalisation. À la différence de la réglementation, son application n'est pas obligatoire¹¹.

4. Le système de management de la qualité :

Un système de management de la qualité est l'ensemble des activités par lesquelles l'organisme définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie.

4.1 Définition de SMQ

« Ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre les objectifs. »¹²

Le SMQ permet de gérer les processus, les sous-systèmes, les procédures et les ressources nécessaires pour :

➤ Fournir de la valeur à toutes les parties intéressées ;

➤ Réaliser les produits et les services.

¹⁰ Hamrouni, Anis Jlassi, Nejib, management de la qualité en industrie, édition Afnor, 2019, p31

¹¹ Rousslinger, Francis, Siegel, Dominique, Management stratégique et management qualité, Edition AFNOR, 2015, p15,16

¹² PINET, Cloude, découvert de la qualité, Edition AFNOR, 2017, pp18, 19.

Chapitre I : Généralité sur le système de management de la qualité

Définition d'un système :

Un système peut se définir comme¹³ :

« Un ensemble d'éléments interactifs » Et, plus encore, comme « un ensemble d'éléments en relation entre eux et l'environnement. »

Autrement dit, le management doit prendre en compte dans ses décisions, d'une part, des changements dans l'environnement qui peuvent affecter des éléments du système et d'autre part, toute modification d'un élément du système qui peut avoir un impact sur les autres éléments.

Tableau 2 : comparaison processus/procédure

Éléments de comparaison	Processus	Procédure
Objectif	Fournir un cadre adapté au management de la qualité Cela peut impliquer : Détermination de responsabilités, plans d'amélioration, suivi d'indicateurs, prévention des risques...	Indiquer comment réaliser les tâches inhérentes aux activités
Contenu	Ensemble d'activité	Ensemble des tâches
Taille	Une « activité » recouvre un volume important de travail Exemple : « Gestion des appels »	Une tâche peut représenter un volume de travail très réduit Exemple : « envoyer réponses par mail »
Libellé	Un substantif Exemple : conception	Un verbe à l'infinitif + un complément pour indiquer une action Exemple : enregistrer les données
Aspect temporel	Pas nécessairement Chronologique Mais peut décrire un flux	Prend en compte la chronologie des tâches à effectuer
Rôles décrits	Les responsabilités	Les acteurs
Moyens	Fait référence aux ressources	Fait référence à des moyens des documents, des formulaires...

Source : Roger Ernoul, le grand livre de la qualité, Edition Afnor, 2013, p20

¹³ CANARD, Frediric, Management de la qualité : vers un management durable, édition, Gualino, 2012, p176.

5. La présentation de la norme ISO 9001

ISO 9001 définit les critères applicable à un système de management de la qualité. Il s'agit de la seule norme de la famille ISO 9000 à pouvoir être utilisée pour la certification (mais ce n'est pas une obligation). Toute organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d'activité, peut l'utiliser. De fait, plus d'un million d'entreprises et organismes dans plus de 170 pays possèdent la certification ISO 9001.

Utiliser ISO 9001, c'est se donner l'assurance que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales¹⁴.

Figure 2 : L'évolution de la norme 9001



Source : <http://oatcosmetics.com>

5.1 La mise en place du SMQ selon la norme ISO 9001

La norme iso 9001 est structurée sur une démarche d'amélioration continue. Il s'agit de définir les parties intéressées et leur attentes, les objectifs de l'entreprise, de maîtriser ses ressources, mettre en œuvre ses activités selon des bonnes pratiques, surveiller et le bon fonctionnement et l'efficacité, pour enfin mener des actions de progrès¹⁵.

➤ **L'étape 1** consiste à identifier et définir les processus, l'approche processus, l'approche par gestion des risques, les pilotes, les responsabilités et les documents nécessaires aux salariés.

➤ **L'étape 2** consiste à fixer les ressources pour atteindre les objectifs qualité, une planification des tâches, des responsabilités et des délais de mise en place et établie, ainsi que la prise en compte du futur auditeur interne, soit par un organisme extérieur, soit par la formation de certains membres du personnel.

¹⁴ <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>, 24/03/2021, 22.30

¹⁵ Hamrouni, Anis Jlassi, Nejib, management de la qualité en industrie, édition Afnor, 2019, p35.

Chapitre I : Généralité sur le système de management de la qualité

➤ **L'étape 3** permet de définir et de mettre en œuvre les méthodes permettant de mesurer l'efficacité de chaque processus (indicateur). Les réunions de revue de processus sont particulièrement appréciables pour rendre compte de l'efficacité des processus.

➤ **L'étape 4** les non-conformités en tout genre sont formalisées et classées. Celles-ci sont d'ores et déjà prises en compte en font l'objet d'action correctives et préventives pour récidiver et éviter des pertes économique.

➤ **L'étape 5** afin d'effectuer l'audit interne, les documents tels que les fiches processus, procédures et autres sont vérifier et approuvés ou non par l'auditeur interne. Une réunion qualité permettra de finaliser la mise en place du SMQ, si écarte il y a avec les exigences de la norme, l'entreprise devra mettre en place les actions nécessaires pour se mettre en conformité.

5.2 Présentation de la norme ISO 9001 : 2015

La norme ISO 9001 : 2015 selon l'ISO comme suivant :

- La présente norme internationale applique les cadres élaboré par ISO pour améliorer la cohérence entre ses normes internationales relatives aux système de management
- elle permet à un organisme d'utiliser l'approche processus, associée au cycle PDCA et une approche par les risques, pour aligner ou intégrer son propre système de management de la qualité avec les exigences d'autres normes de système de management.
- elle ne comporte pas d'exigences spécifiques à d'autres système de management, tels que le management environnemental, le management de la santé et de la sécurité au travail ou gestion financière.
- La présente norme internationale est en rapport avec l'ISO 9000 et l'ISO 9004 comme suit :
 - La norme ISO 9000 systèmes de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaires fournit les bases essentielles une bonne compréhension et une mise en œuvre appropriée de la présente norme internationale ;
 - La norme iso 9004 gestion des performances durables d'un organisme-approche de management par la qualité fournit des lignes directrices aux organismes souhaitant aller au-delà des exigences de la présente norme internationale.

5.3 Les exigences du SMQ selon la norme ISO 9001 : 2015

La présente norme internationale spécifie les exigences relatives au système de la qualité

Chapitre I : Généralité sur le système de management de la qualité

lorsqu'un organisme¹⁶ :

- a) Doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.
- b) Vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris Toutes les exigences de la présente norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type ou sa taille, ou les produits et services qu'il fournit.

Les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

La présente norme internationale peut être utilisée aussi bien par l'organisme en interne que par des parties externes. La présente norme internationale ne vise pas à imposer¹⁷ :

- Une uniformité de structure des différents systèmes de management de la qualité ;
- Un alignement de la documentation pour se conformer à la structure de la présente norme internationale ;
- L'utilisation au sien de l'organisme de la terminologie spécifique à la présente norme Internationale.

6. Les avantages de l'adoption d'un système de management de la qualité

En mettant en œuvre d'un système de management de la qualité fondé sur la présente norme internationale, les avantages potentiels pour un organisme sont les suivants¹⁸ :

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

¹⁶ <https://www.iso.org/fr/standard/62085.html>, 24/03/2021, 19.33.

¹⁷ <https://www.iso.org>, consulté le 26/03/2021 à 13 : 42.

¹⁸ <https://www.iso.org>, consulté le 26/03/2021 à 13 :37.

Section 02 : l'approche processus

1. La notion « processus »

Processus tire sa définition du latin pro (« dans le sens de... ») Et cessus, cender (« aller, marcher »). Il évoque donc la notion de mouvement, d'orientation, de direction vers laquelle tendre, et il fait penser à quelque chose de fluide, de dynamique, qui se construit, qui en action, qui vit, qui se développe, évolue. En bref, tout le contraire des notions de bureaucratie, d'immobilisme et d'administratif que beaucoup lui attribuent¹⁹.

Le terme « processus » est apparu dans le vocabulaire français au milieu du XVIe (16^e) siècle, il est employé dans plusieurs domaines avec une signification spécifique²⁰.

Nous s'intéressons dans ce qui suit, sur le terme processus dans le domaine de management de la qualité.

1.1 Définition de processus

« Ensemble d'activité corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie »²¹

La présente norme internationale ISO 9000 version 2015 définit le processus comme :

« Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté ».

Il paraît important d'expliquer cette définition donnée par, l'Organisation Internationale de normalisation, à fin de se familiariser avec les termes et les mots clés de cette dernière²² :

Les éléments d'entrées concernent les besoins élémentaires que le processus nécessite pour se déclencher et fonctionner : bon de commande, signature et accord d'un responsabilité... etc.

Les éléments de sortie identifient les résultats majeurs du processus : produit/ service délivré, bon à tirer, contrat signé... etc. Enfin **les acteurs** du processus sont clairement identifier. Il s'agit de lister des fonctions et non des services impliqués dans le processus. Ainsi

« ingénieur commercial » sera préféré à « administration des ventes » ou « responsable recrutement » à « DRH ».

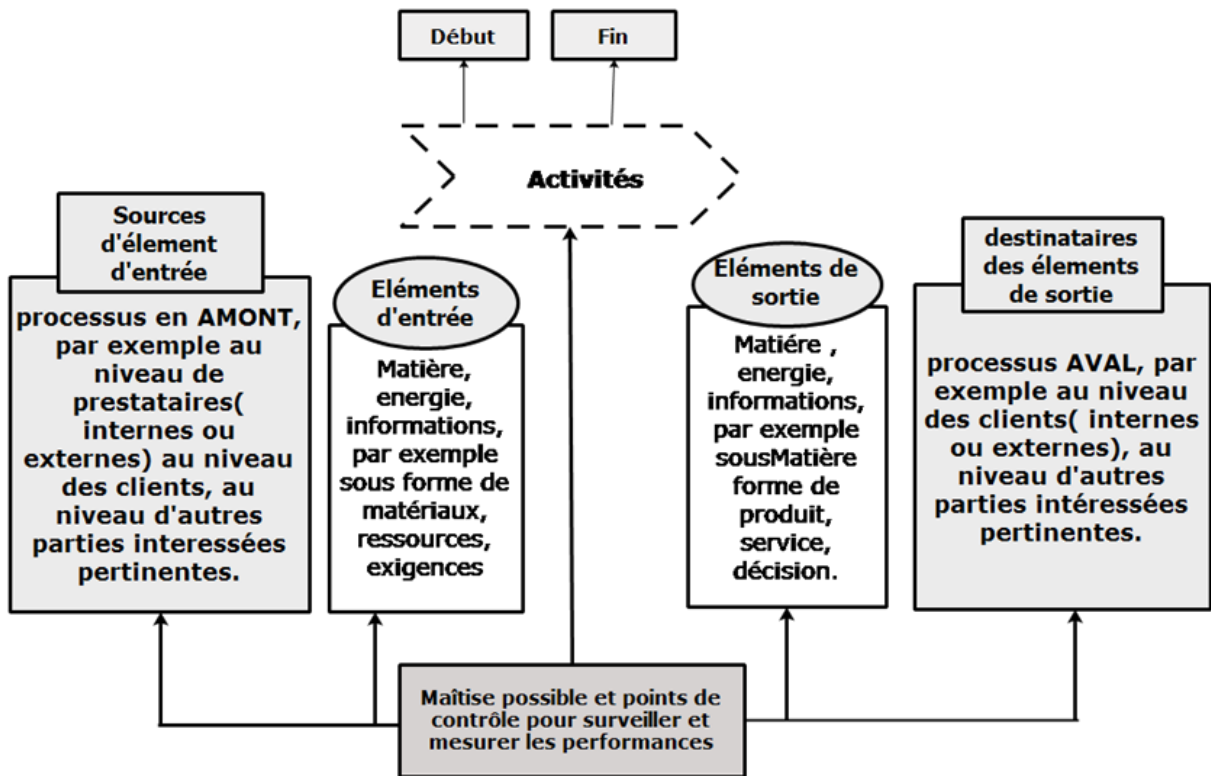
¹⁹ Raquin, Michel, Morley-Peggen Hugues, processus ce que font vraiment les dirigeants, édition Maxima, 2017, p34

²⁰ <http://www.dicolatin.com/FR/LAK/0/PROCESSUS/index.htm>, consulté le 08/02/2017 à 10 :13.

²¹ Roger Ernoul, le grand livre de la qualité, édition Afnor, 2013.

²² Patrick Mongillon, Stéphane Verdoux, L'entreprise orientée processus, édition Afnor, 2013, p34

Figure 3 : Représentation schématique des éléments d'un processus



Source : <https://www.iso.org>

2. Approche processus

L'approche processus est un outil de modélisation, mais aussi et surtout un outil de management. En effet, par une meilleure maîtrise des informations, l'approche processus facilite la définition, par la direction, des orientations à prendre. Elle permet un contrôle efficace de la mise en œuvre de ces orientations et des échanges aux interfaces internes et externes.

2.1 Définition de l'approche processus

L'approche processus peut être définie comme « l'identification et le suivi au sein de l'entreprise de séquence d'activités appelées processus dont les résultats ont une incidence sur l'efficacité et la satisfaction des clients »²³.

²³ Pierre Longin et Henri Denet, Construisez votre qualité, 2eme édition Dunod, Paris, 2008, p 11.

Chapitre I : Généralité sur le système de management de la qualité

L'application de l'approche processus dans le cadre d'un système de management de la qualité permet²⁴ :

- a) La compréhension et la satisfaction en permanence des exigences ;
- b) La prise en compte des processus en termes de valeur ajoutée ;
- c) L'obtention d'une performance effective des processus ;
- d) L'amélioration des processus sur la base d'une évaluation de données et d'information.

L'objectif de cette approche est d'obtenir un produit de bonne qualité pour le client interne ou externe, au moindre coût pour l'organisme. Il faut bien dire que la formulation d'un tel objectif n'est pas très originale. Ce qui change, c'est la façon dont on va s'y prendre pour l'atteindre.

L'approche processus présente un avantage supplémentaire, et non des moindres, celui de favoriser la communication entre intervenants. Il en résulte pour chacun, dans le cadre de son activité.

2.2 Le découpage de l'entreprise en processus

Il n'y a pas de règle universelle pour le découpage des processus. L'observation de nombreux systèmes de management de différents organismes, indique que le nombre optimal se situe souvent entre 6 et 14 processus.

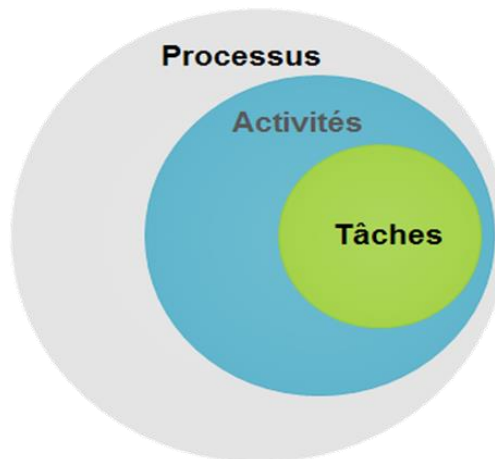
Il s'agit de ne pas simplifier abusivement la complexité d'une entreprise ni de se noyer dans une multitude de processus où l'on finit par perdre l'orientation client. Le but de l'approche processus n'est surtout pas d'avoir le plus de processus possible²⁵.

Le découpage d'une entreprise est souvent observé de la manière suivante : *processus – activités – tâches*.

²⁴ Cattan, Michel, Guide des processus – Passons à la pratique, Edition Afnor, 2018, pp12,13.

²⁵ Frédéric Paris et Jean-marc Gandy, Etablir mes documents ISO 9001 version 2015, édition Afnor, 2015, p 63.

Figure 4 : Le découpage du processus



Source : élaboré par nos soins à partir de Frédéric Paris et Jean-marc Gandy, Etablir mes documents ISO 9001 version 2015, édition Afnor, 2015, p 63.

Le référentiel traitant le management des processus, donne les définitions suivantes²⁶ :

Activité : « ensemble de tâches corrélées constituant une étape de transformation du processus ».

Note : lorsque cela est utile, une activité est décrite dans tout ou partie d'une procédure.

Deux précisions peuvent être apportées à la définition d'une activité :

- 1) Une activité est exécutée par une ou plusieurs personnes exerçant un même rôle dans l'organisation.
- 2) Lorsque cela est utile, une activité est décrite par un document de procédure précisant la succession des tâches, les contrôles et les actions correctives, en un mot, le « comment ».

Tâche : « ensemble homogène d'opérations simples ou de gestes, généralement affectés à un individu, contribuant à la transformation d'informations, de données ou d'objets ».

Note : la tâche peut être documentée par un manuel opératoire ou une instruction de travail.

²⁶ Cattan, Michel, Guide des processus – Passons à la pratique, édition Afnor, 2018, p10.

2.3 Les catégories des processus

La plupart des entreprises classent leurs processus en trois (03) grandes catégories ²⁷:

- **Les processus de réalisation ou de métier**

« Les activités qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour transformer la demande de ses clients en produits ou prestations qui satisfont cette demande. »

Ont pour but de participer à la réalisation d'un produit ou service pour un client.

Ils sont composés d'un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, alimentés par des entrées et consomment des ressources, qui créent des sorties en y apportant une valeur ajoutée.

Tableau 3 : les quatre niveaux d'analyse présentés dans le paragraphe précédent

Niveau 1	Un macro-processus de réalisation est un enchaînement de processus élémentaires qui transforme la demande d'un client en un produit qui satisfait cette demande.
Niveau 2	Un processus élémentaire de réalisation est un enchaînement de sous-processus qui concoure à la réalisation d'un produit pour un client.
Niveau 3	Un sous-processus de réalisation est un enchaînement d'activité.
Niveau 4	Une activité est un enchaînement d'opérations ou tâches

Source : Brandenburg, Hans Wojtyna, Jean-pierre, *L'approche processus Mode D'emploi, Edition d'organisation, 2006, p55*

- **Les processus support ou soutien**

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

Les entrées des processus support sont généralement constituées des besoins ou de demandes de moyens formulés par les autres processus. Les sorties sont constituées par les moyens attribués.

²⁷ Brandenburg, Hans Wojtyna, Jean-pierre, *L'approche processus Mode D'emploi, Edition d'organisation, 2006, pp,54,55*

- **Les processus de management ou de pilotage**

Ces activités de pilotage traitent des informations pour donner des directives.

Comme pour les activités de réalisation, les activités de pilotage peuvent être décrites comme des processus : un enchaînement d'activités qui apporte une valeur ajoutée en transformant des entrées (les informations) En sorties (les directives).

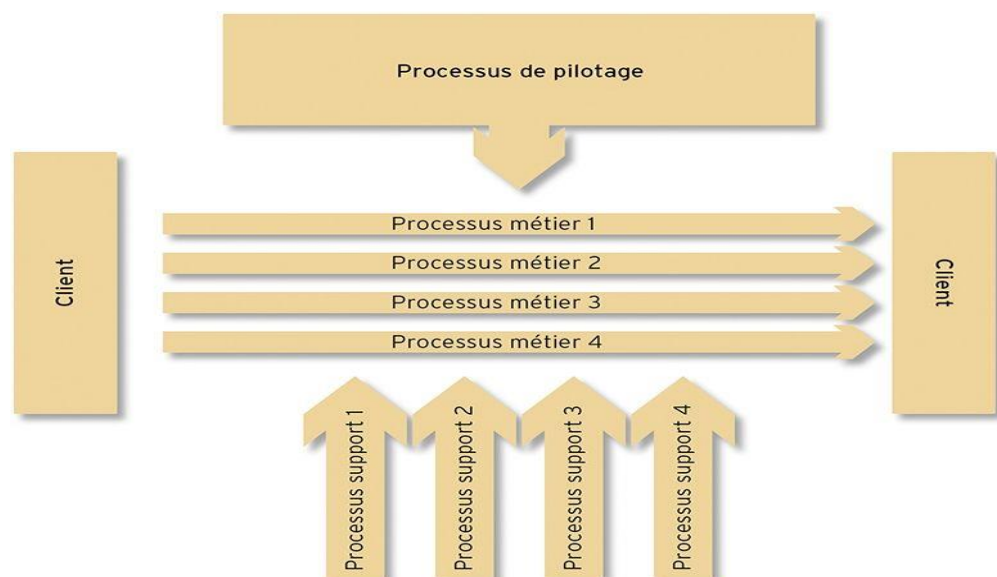
Les processus de pilotage ont pour but de piloter tous les autres processus en transformant des informations.

2.4 Cartographie des processus

La cartographie des processus d'une Entreprise est une représentation graphique de tous les processus liés entre eux par des liens logiques d'information, de matière ou de production. Elle donne une vue d'ensemble de l'activité de l'entreprise et permet d'appréhender de façon objective l'organisation du travail.

Le but de la cartographie est d'apporter une compréhension d'une entreprise, cette représentation peut s'avérer un peu réductrice mais elle permet de montrer, sur une même représentation, comment l'entreprise s'organise depuis l'identification de son marché jusqu'à son client final. Cet outil sera très utile lors de la mise en place de votre SMQ²⁸.

Figure 5 : Cartographie des processus



Source : <https://www.e-marketing.fr/>, consulté le 24/03/2021 à 10 :20

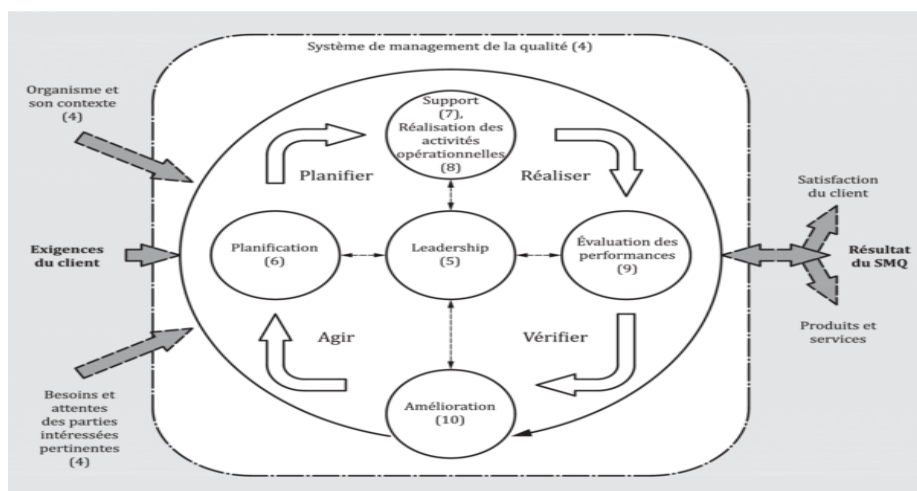
²⁸ <https://www.iterop.com>, consulté le 24/03/2021, à 10. 05

Chapitre I : Généralité sur le système de management de la qualité

3. La méthode de cycle PDCA

Le cycle PDCA peut s'appliquer à tous les processus et au système de management de la qualité dans son ensemble.

Figure 6 : Représentation de la structure de la présente norme internationale dans le cycle PDCA



Source : <https://www.iso.org>

Le cycle PDCA peut être décrit succinctement comme suit²⁹ :

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

Tableau 4 : Plan d'amélioration du processus

Roue de Deming	Actions	Responsables
Plan	Recherche des objectifs et désignation des responsables	Comité de pilotage EAQ

²⁹ <http://www.iso.org>, consulté le 26/03/2021 à 17 :08.

Chapitre I : Généralité sur le système de management de la qualité

	Validation par le management Détermination des plans d'action Détermination des ressources Validation objectifs/ressources	Pilotes de processus
Do	Recherche des solutions Mise en place des solutions Validation des solutions	GAQ
Check	Suivi régulier (rapports d'avancement, réunions de suivi)	Comité de pilotage EAQ Pilotes de processus
Act	Amélioration corrections	CAQ

Source : Roger Ernoul, le grand livre de la qualité, Edition Afnor, 2013, p34

4. Approche par les risques

L'approche par les risques est essentielle à l'obtention d'un système de management de la qualité efficace. Le concept d'approche par le risque qui comprend, par exemple, la mise en œuvre d'une action préventive pour éliminer des non-conformités potentielles. L'analyse de toute non-conformité se produisant et la mise en œuvre des actions appropriées adaptées aux effets de la non-conformité visant à éviter sa réapparition³⁰.

³⁰ <http://www.iso.org>, consulté le 26/03/2021 à 16.38

Section 3 : La certification

Tout organisme recherche les moyens et les méthodes qui lui permettront de satisfaire et pérenniser ses clients dans un environnement saturé par une forte rivalité.

A cet effet, certaines entreprises choisissent de faire certifier leur système de management, ou leurs produits et services ou toutes autres certifications.

1. Définition de la certification

L'ISO définit la certification comme « *un instrument utile qui démontre que votre produit ou service répond aux attentes de vos clients, renforce votre crédibilité. Dans certains secteurs, elle est même une obligation légale ou contractuelle* »³¹.

La certification repose sur un référentiel qui doit comprendre les normes et spécifications à respecter, les méthodes pour vérifier la conformité et éventuellement les moyens à mettre en œuvre par le fournisseur pour que le produit ou service présente les caractéristiques définies³².

2. Les types de certifications

Il existe différents types de certifications, celles qui nous sont les plus utiles dans les relations clients-fournisseurs sont³³ :

• Certification de système qualité

Le référentiel le plus communément utilisé actuellement est la norme NF EN ISO 9001 : 2015. D'autres normes existent et sont, en général, spécifiques à une profession : automobile (ISO 16949), etc. La certification d'un système qualité ne garantit pas la qualité des produits ou services. Un bon système qualité est une condition nécessaire, mais pas suffisante, pour réaliser de bons produits ou services Elle prouve que l'entreprise certifiée ;

- A mis en place une organisation respectant tous les principes nécessaires à la réalisation de bons produits ou services, sans toutefois garantir la qualité des produits ou services ;
- Dispose des ressources suffisantes dans la gestion de son système qualité ;
- A adopté une démarche d'amélioration continue.

• Certification du respect de l'environnement

Il s'agit également d'une certification de système. Le référentielle plus communément utilisé actuellement est la norme NF EN ISO 14001. Elle prouve que l'entreprise certifiée a

³¹ <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification.htm>, 15/03/2021, 9:57.

³² Roger Ernoul, le grand livre de la qualité, Edition Afnor, 2013, p95.

³³ Roger Ernoul, opcit, pp96, 97.

mis en place une organisation respectant tous les principes nécessaires au respect de l'environnement.

- **Certification de produits ou de services**

On distingue les produits industriels, agroalimentaires et les services. La certification a pour but d'attester, au moyen d'un « certificat de qualification », délivré par un organisme tiers et indépendant, qu'un produit industriel, un bien d'équipement, un service ou un produit agroalimentaire est conforme à des normes ou à des spécifications déterminées, chacun de ces domaines ayant ses spécifications.

- **Certification du respect de la sécurité**

Il s'agit de certifier qu'une entreprise a un bon management de la sécurité, de la santé et de la sécurité au travail.

Le référentiel le plus utilisé actuellement est l'OHSAS 18001 dont la structure est similaire à l'ISO 14001.

3. Les organismes certificateurs

Il existe dans le monde plus d'une vingtaine d'organismes certificateurs. Certains organismes interviennent uniquement dans la certification de produits, d'autres dans la certification de services, d'autres encore au niveau de la certification des systèmes.

Enfin, certains organismes interviennent dans plusieurs secteurs d'activité tandis que d'autres sont spécialisés dans un seul secteur³⁴.

- Parmi les organismes de certification de systèmes de management sont³⁵ :
- L'AFAQ (Association Française pour le management et l'Amélioration de la Qualité), en France.
- Le BVQI (Bureau Veritas Quality International), en Allemagne et la Grande Bretagne.
- Le LRQA (Lloyds Register Quality Assurance), en Grande Bretagne.

4. Le processus de mise en place d'une certification de système de management

La mise en place d'une certification ISO 9001 comprend trois grandes phases³⁶ :

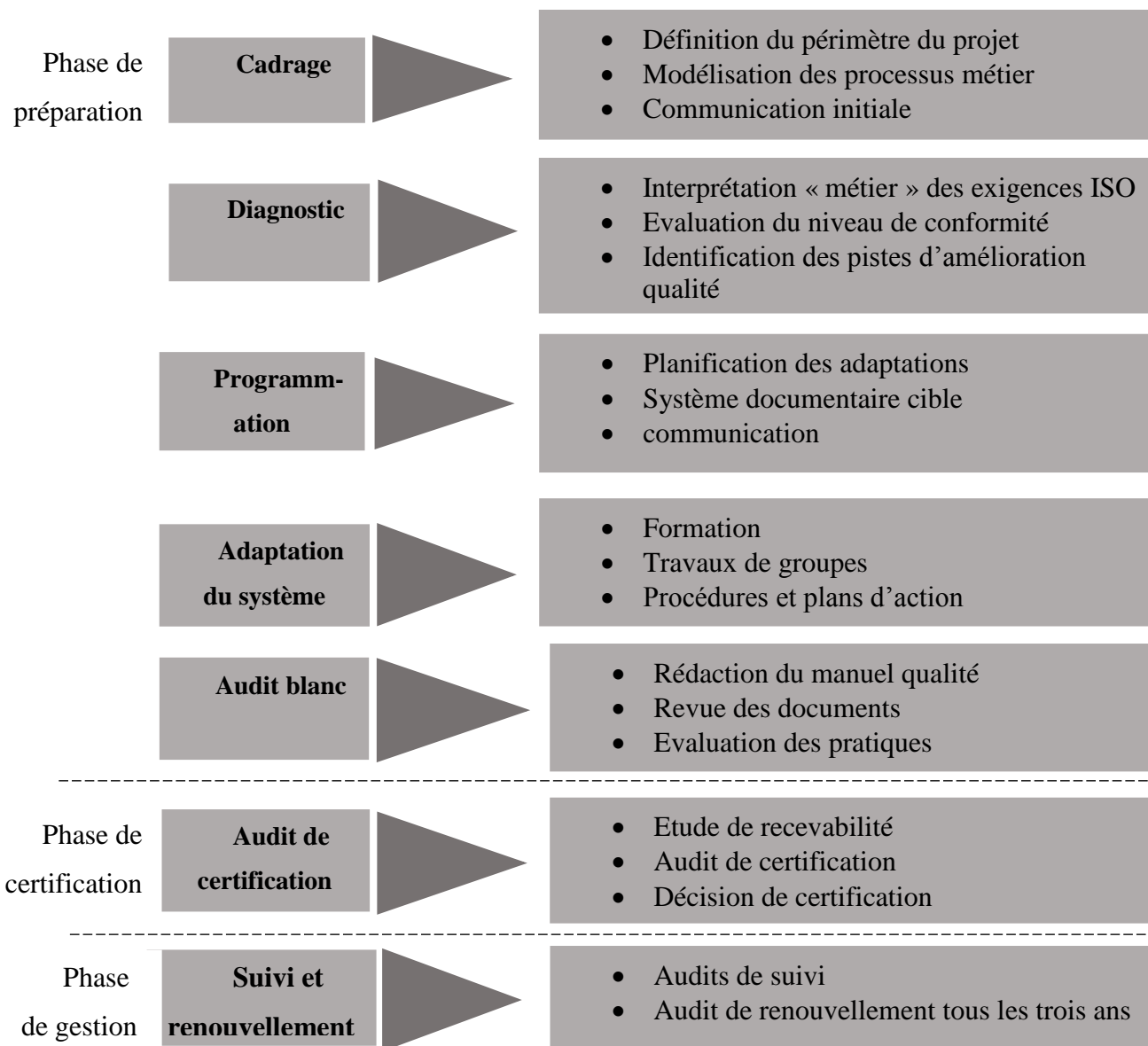
Une phase de préparation, une phase de certification proprement dite et une phase de gestion du système certifié.

³⁴ Frédéric CANARD, Management de la qualité, Lextenso éditions, Paris, 2009, p 114.

³⁵ Ibid, 114.

³⁶ Jean- Michel Monin, la certification qualité dans les services, Edition AFNOR, 2001, p 204.

Figure 7 : Les étapes d'une démarche de certification ISO 9001



Source : Jean- Michel Monin, la certification qualité dans les services, Edition AFNOR, 2001, p 204.

5. Les avantages et les inconvénients de la certification

La certification comporte de nombreux avantages, économique notamment. Les entreprises certifiées interrogées évoquent souvent ces bienfaits³⁷ :

- Le gain de nouveaux marchés :

La certification est essentielle. Elle rassure et garantit à vos interlocuteurs que vos produits, services ou votre organisation respectent un certain niveau d'exigence.

³⁷ <https://certification.afnor.org>, 25/03/2021, 11.14

Chapitre I : Généralité sur le système de management de la qualité

- Elle est un repère d'achat pour les consommateurs :

La certification est un gage de confiance car elle est perçue comme étant preuve de qualité délivrée par un organisme indépendant et basée sur des critères concrets.

- La mise en place d'une démarche d'amélioration continue :

La certification permet de maintenir un niveau de qualité. Lorsque vous êtes certifiée, cela signifie que vous avez mis en place une organisation permettant d'assurer une continuité de qualité. Et avec les rapports d'audits qui vous sont transmis, vous obtenez des clefs pour vous améliorer votre productivité.

- Une démarche de certification est bien souvent fédératrice pour les collaborateurs :

Elle tient compte des spécificités des missions de chacun pour améliorer leur efficacité cela peut même se traduire par une baisse du turnover.

La certification présente quelques inconvénients, par exemple elle n'apportera pas ces fruits qu'après une longue période. Plus que ça, elle ne garantit pas nécessairement la réussite de l'entreprise mais la conformité aux exigences de la norme.

La certification n'est qu'une des composantes d'un management de la qualité. La démarche de certification a des effets positifs sur l'entreprise, elle permet d'améliorer l'organisation et le fonctionnement interne de l'organisme. Cela sera encore plus vrai avec la mise en œuvre d'une approche processus, l'implication du personnel et le soutien de la direction.

Combien coûte une certification ?

Le coût d'une certification dépend de nombreux paramètres. Taille de votre entreprise, périmètre de votre certification, objectifs recherchés, nombre de site concernés.

Certains critères ont un impact important sur les dépenses à prévoir dans le cadre de votre démarche.

Comment afficher votre certificat ?

Pour faire figurer, sur un produit ou un service, la mention de la certification selon une norme ISO³⁸ :

Il ne faut pas écrire : « certifié ISO » ou « certification ISO »

Mais : « certifié ISO 9001 : 2015 » ou « certification ISO 9001 :2015 » (par exemple)

³⁸ <http://www.iso.org>, consulté le 26/03/2021 à 17 :18.

Conclusion

La qualité est de plus en plus une variable essentielle pour toute entreprise qui propose des biens et/ou des services sur un marché. La qualité d'un produit couvre sa performance, mais aussi sa disponibilité. Elle est devenue un argument essentiel pour les entreprises.

Un **Système de Management de la Qualité**, SMQ, est l'ensemble des actions mises en place par une entreprise qui souhaite avoir une démarche **qualité** ou d'amélioration continue dans **le but** d'augmenter la **qualité** de sa production et son organisation

Actuellement, plus d'un million³⁹ de certificats ISO 9001 ont été délivrés dans le monde. Cette large diffusion à travers le monde a grandement contribué à structurer les organisations et à soutenir leur succès.

³⁹ <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>, 07/06/2021, 01:03.

Chapitre II

La performance commerciale de l'entreprise

Section 01 : Généralité sur la performance de l'entreprise

Section 02 : Les indicateurs de la performance

Section 02 : La performance commerciale de l'entreprise

Introduction

Aujourd'hui, la concurrence entre les entreprises est féroce et croissante. Cette concurrence pousse les entreprises à tendre vers le même objectif : rendre l'organisation plus efficace. Pour atteindre cet objectif, ils sont constamment à la recherche de moyens de toujours rester dans le jeu et mieux répondre aux attentes de chaque client et de chaque partenaire.

Pour bien mesurer la performance d'une entreprise, il est essentiel d'utiliser des indicateurs efficaces et un tableau de bord qui aident les décideurs ou les managers à prendre les décisions pertinentes au bon moment.

Dans une entreprise, il existe plusieurs types de performance parmi eux : performance économique, financière, organisationnel et commerciale. Dans ce chapitre nous s'intéressons à la performance commerciale parce qu'elle joue un rôle fondamental dans la croissance de l'entreprise, d'où la nécessité de la mesurer

Ce chapitre est subdivisé en trois (2) sections, la première consacrée à la performance de l'entreprise et la notion d'indicateur ainsi que la place de la performance dans la référence internationale ISO 9001

La deuxième section expliquera la performance commerciale et les critères de la performance commerciale et leur calcul ainsi que le lien entre le SMQ et la performance commerciale.

Section 01 : Généralité sur la performance de l'entreprise

1. Le concept de la performance

Le concept de la performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Il reste, cependant, relativement ambigu dans la mesure où il est très galvaudé dans le langage.

Etymologiquement, performance vient de l'ancien français *performa* qui signifiait « accomplir, exécuter » au ^{XII} siècle (petit robert), le verbe anglais *to performa* apparaît au ^{XIII} siècle avec une signification plus large.

Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi-même ou par rapport aux autres)⁴⁰.

1.1. Définition de la performance

Plusieurs définitions de la performance existent, dont⁴¹ :

La performance peut être définie pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience.

Bourguignon (1997) a commencé par regrouper la signification du mot performance, dans le champ de la gestion, autour de trois sens primaires, à savoir :

- Le premier sens est la performance-succès : ce sens contient un jugement de valeur, au regard d'un référentiel, qui représente la réussite du point de vue de l'observateur.
- Le deuxième sens est la performance-résultat, ici la performance fait référence au résultat d'une action : l'évaluation ex post des résultats obtenus sans jugement de valeur.
- Enfin, le dernier sens est la performance-action : la performance peut signifier une action ou un processus (la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité).

Pour P. Lorino (1997) la performance dans l'entreprise est « *tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques.* »

⁴⁰ Management de la performance : des concepts aux outils, Stéphane Jacquet, professeur de management, membre du CREC, 2011.

⁴¹ Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique, Bertrand Sogbossibocco, 2010, p 117 à 124.

Chapitre II : La performance commerciale de l'entreprise

Pour J.-B. Carriere (1999) conclut alors que « *la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement.* »

Pour Tchankam (2000) définit l'entreprise performante comme celle qui fait mieux que ses concurrents sur le court, moyen et long terme.

Ainsi MACHESNAY⁴², la performance de l'entreprise se définit comme le degré de réalisation du but recherché.

L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance, à savoir : l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

➤ **L'efficacité** : Selon la norme ISO 9000 ; l'efficacité se définit comme la réalisation des activités planifiées et l'obtention des résultats escomptés.

c'est le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.

Elle décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixés. Être efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés. L'efficacité est mesurée par rapport au ratio de rotation du capital utilisé.

Elle calculé comme suite :

Efficacité : Résultats réalisé / Objectifs fixé

➤ **L'efficience** : c'est le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.

L'efficience désigne le fait pour une entreprise de réaliser ses objectifs avec le minimum de moyens engagés possibles. L'efficience peut également être exprimée par plusieurs autres notions telles que :

- **La productivité** : Elle représente le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés ;

- **La profitabilité** : C'est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés ;

- **L'économie** : L'économie consiste à se procurer les ressources nécessaires à moindre coût ;

- **Rentabilité** : La rentabilité est un concept très proche de la performance et désigne « L'aptitude pour une entreprise à sécréter un résultat exprimé en unités monétaires ».

Efficience = Résultat réalisé output () / Ressource engagée (input)

➤ **La pertinence** : La pertinence d'un projet repose principalement sur sa conception. Elle concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le projet répondent

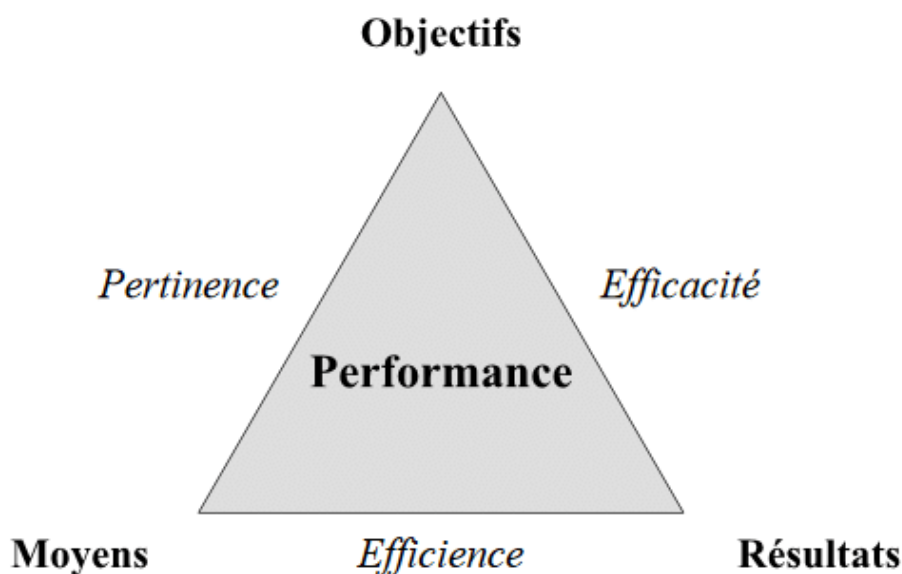
⁴² <https://www.africmemoire.com/>, consulté le 07/05/2021, à 00.46.

Correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels. La pertinence doit être évaluée tout au long du cycle du projet⁴³.

La pertinence : Variation des délais de départ / Variation des coûts de fonctionnement

Pour résumer⁴⁴, Gilbert (1980) positionne la performance au centre du triangle regroupent les notions d'efficacité, d'efficacités et de pertinence. Ces notions pouvant se définir dans le triptyque : objectifs, moyens, résultats.

Figure 8 : Triangle de la performance, Gilbert (1980)



Source : modèle de Gilbert (1980)

- L'axe objectifs- résultats : définit l'efficacité comme relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixé ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs.
- L'axe résultats-moyens : définit l'efficience comme le rapport entre l'effort produit et les moyens totaux déployés dans une activité ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs avec le moindre coût.
- L'axe moyen –objectifs : définit la pertinence comme le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre : c'est-à-dire la bonne allocation des ressources.

⁴³ <https://www.eval.fr/>, consulté le 16/06/2021, 17:41.

⁴⁴ Nicolas Maranzana, Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante, thèse de doctorat, science de l'information et de l'ingénieur, université de Strasbourg, 2009, p 57.

2. Typologie de la performance d'entreprise

Il existe plusieurs classifications de la performance de l'entreprise. Cela varie selon l'orientation de l'étude. Nous distinguons⁴⁵ :

2.1 La performance stratégique

Appelée aussi la performance à long terme, est garante de la pérennité, intègre le maintien de la distance avec les concurrents et utilise un système d'excellence comme indicateur de mesure.

2.2 La performance concurrentielle

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités.

2.3 La performance organisationnelle

Elle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre, elle intègre des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.

2.4 La performance économique et financière

Elle est attribuable à des facteurs non financière comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise. Elle est relative à la survie de l'entreprise et mesurée par la rentabilité des investissements et des ventes, la productivité le rendement actifs, etc.

Ayant trait aux couts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs.

2.5 La performance humaine et sociale

Elle représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise dépend les politiques de gestion personnel, cette performance est mesurée selon C. Marmuse (1997) par la nature des relations sociales qui interagit sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...), le niveau de satisfaction des salariés, le turn over, l'absentéisme et les retards au travail, le climat social de l'entreprise.

⁴⁵ Zineb Issor, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », 2017/2 n°17, p 99, 100.

2.6 La performance commercial

Appelée aussi la performance marketing, elle est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise, elle est mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou quantitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise.

Pour que cette performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer la qualité et les moyens mis en œuvre pour l'assurer, la satisfaction des clients, le service aux clients et les conseils qui leur sont donnés.

3. L'évaluation de performance et les sources de création de valeur

3.1 L'évaluation de performance

L'évaluation de performance est associée à quatre principes fondamentaux :

- L'efficacité qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs ;
- L'efficience qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à indicateur de mesure des capitaux employés ;
- La cohérence qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens ;
- La pertinence qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement.

La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.

3.2 Les sources de la performance

Marion (2012) identifie trois grands courants pour expliquer les sources de performance d'une entreprise :

Le premier concerne les travaux de recherche réalisés qui cherchent à expliquer les différences de performances constatées entre les entreprises (Rumelt, 1991 ; Roquebert et al., 1996 ; Brush et al., 1999).

Dans ce courant, Marion (2012) s'appuie sur les travaux de Gahan et Porter (1997) pour préciser que les caractéristiques de l'industrie et positionnement concurrentiel des entreprises

expliqueraient la moitié de la performance, mais « il n'en demeure pas moins qu'une part significative (42%) de cette dernière reste inexpliquée ».

Le second courant concerne les travaux effectués dans le cadre de la théorie des ressources qui met en relief l'importance des ressources (tangibles et intangibles) de l'entreprise, et de leur capacité pour tirer au mieux parti de ces ressources, et aussi à les régénérer (courant sur l'innovation d'exploitation et d'exploration). En bref, la conclusion générale est de montrer que la performance est directement dépendante de l'aptitude de l'entreprise à mobiliser des ressources pour transformer à son avantage les conditions de son environnement (Barney, 1991). En complément à la théorie des ressources, **le dernier** courant focalise son attention sur l'étude du rôle joué par les capacités organisationnelles. Dans cette perspective, « l'évaluation de la performance repose sur l'appréciation de la qualité des ressources (capacity) et celles de leurs modes de coordination (capability ») (Marion 2012).

La « formule » proposée par Calori et Atamer (2003) permet de résumer les trois principales sources de performances présentées ci-dessus :

$$E = PS \times R \times Moer$$

Ici, l'efficacité (E) est le produit de la position stratégique (PS), des Ressources que peut mobiliser l'entreprise (R) et de la qualité de leur mise en œuvre (MoeR).

Dans cette perspective, les auteurs signalent que la performance sera d'autant plus forte et solide dans le temps que l'entreprise saura renforcer les trois termes (PS, R, et Moer) ; mais aussi que l'un des termes peuvent compenser la faiblesse dans un autre champ de performance.

En bref, les trois principales sources de performance pour une entreprise sont liées à sa position stratégique, ses ressources, et la façon dont elle les met en œuvre⁴⁶.

4. La performance selon ISO 9000

L'organisme ISO définit la performance comme un résultat mesurable. Ce résultat mesurable peut porter sur des éléments quantitatifs. Tout en restant basé sur des mesures.

Une mesure ne représente pas obligatoirement un chiffre, se peut être une échelle, des pourcentages, des logos, sigles...

⁴⁶ La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, Melchior Salgado, 2013, p 3 à 5

4.1 La performance selon l'ISO 9001 v2015

L'ISO 9001 v2015, parle dans son paragraphe 9, de l'évaluation des performances. Il s'agit donc une façon de caractériser la performance dans le cadre d'un système de management de la qualité dans le cadre de ce référentiel de certification.

La performance se doit être mise en œuvre au sein de SMQ avec⁴⁷ :

- De la surveillance ou de la mesure ;
- Une analyse ou une évolution ;
- Des audits internes ;
- Une revue de direction

Ainsi la performance se décline au travers de la surveillance et la mesure par un ensemble de données :

- Le niveau de satisfaction client ;
- La conformité des produits ou des services ;
- L'efficacité du SMQ ;
- La planification et l'efficacité de sa mise en œuvre ;
- L'efficacité des actions mises en œuvre pour les risques et opportunités ;
- Les mesures concernant les prestataires externes ;
- Les résultats des audits internes.

⁴⁷ <https://www.certification-gse.com/>, consulté le 09/05/2021, à 1 :28.

Section 02 : Les indicateurs de la performance

1. Le concept d'indicateur

Un indicateur est quelque chose qui sert à indiquer. Ce verbe, quant à lui, signifie suggérer ou montrer quelque chose par des signes ou des indications.

Dans le contexte contemporain, le terme indicateur peut être utilisé de différentes manières, ce qui implique qu'il existe plusieurs définitions.

1.2 Définition du concept indicateur

Un indicateur est un signe ou un signal utilisé pour représenter des événements ou des systèmes complexes. Toujours défini au moyen de règles et de convention, il fournit une interprétation empirique de la réalité. Généralement, les indicateurs sont utilisés pour suivre l'évolution d'un système dans le temps, ou pour comparer plusieurs systèmes⁴⁸.

Il existe de nombreuses définitions de la notion d'indicateur. Toutes convergent plus ou moins autour de l'idée qu'un indicateur est la traduction d'un concept ou d'un phénomène sous la forme d'un signal ou plus souvent encore d'un chiffre. Cette « traduction » a la plupart du temps pour but⁴⁹ :

- De simplifier une information pour le rendre compréhensible et utilisable par un public cible (gestionnaire, décideurs, grand public...).

- De décrire une situation à un moment et un endroit données puis, par réplique de permettre des comparaisons dans le temps et/ou dans l'espace.

On distingue classiquement des indicateurs de Pression « *d'où vient le problème ?* », des indicateurs d'Etat « *quel est le problème ?* » et des indicateurs de Réponse « *quelle est la réponse ?* ».

⁴⁸ Le manager commerciale et le pilotage de la performance, Michel Barbel, Olivier Meier, Thierry Teboul, édition Dunod, 2010, p 144.

⁴⁹ <https://www.millenaire3.com/>, consulté le 04/06/2021, à 1 :15.

2. Caractéristiques des indicateurs

Il en découle deux caractéristiques essentielles, un indicateur doit être suivi de façon récurrente dans le temps et calculable d'une manière identique pour les systèmes que l'on compare. Concrètement, un indicateur doit être⁵⁰ :

- Un variable (le nombre de clients, le chiffre d'affaires par client, le montant totale des dépenses)
- Une fonction de variables (par exemple, le rapport CA/salaires)

3. Types d'indicateurs

Les indicateurs se distinguent selon qu'ils mesurent une situation, un effet, une évolution, etc. Il existe différents types d'indicateurs. En plus des différences de modes de calcul⁵¹ :

- **Indicateur de Pilotage** (suivi d'une situation ou d'un phénomène pour prendre des décisions) : Les indicateurs de pilotage peuvent être classés selon qu'ils portent sur une situation à un instant t ou sur l'évolution d'une situation. Ainsi, le chiffre d'affaires du mois, ou le taux d'absentéisme moyen sur un an, renvoient à des situations à un instant t.

- **Indicateur de Performance** (étude d'une performance, de l'atteinte d'un résultat, par exemple) : Les indicateurs de performance peuvent être classés selon qu'ils visent à mesurer l'efficacité (atteinte d'un objectif quels que soient les moyens employés) ou l'efficience (atteinte d'un objectif au plus faible coût).

Si les indicateurs d'efficacité sont généralement faciles à définir, les indicateurs d'efficience nécessitent une certaine réflexion.

4. Les critères d'efficacité d'un indicateur

Un bon indicateur doit être⁵² :

- **Pertinent** : il doit fournir des informations utiles au décideur et lui permettre de prendre des décisions.
- **Fiable** : les informations utilisées pour la détermination des indicateurs doivent

⁵⁰Michel Barbel, Olivier Meier, Thierry Teboul, Le manager commerciale et le pilotage de la performance, 2010, p 38.

⁵¹ Clotilde Coron, La Boîte à outils de l'analyse de données en entreprise, édition Dunod, 2020, p 54.

⁵²Farouk Hémici, Mira Bounab, techniques de gestion, 4eme édition, 2016, p 298.

Chapitre II : La performance commerciale de l'entreprise

également faire l'objet d'une attention particulière, notamment les sources et le retraitement nécessaires (utiliser la même méthode d'amortissement ou la méthode d'évaluation des stocks...).

- **Synthétique** : l'indicateur doit être un très bon résumé de l'état d'un système, il ne doit pas être redondant.

- **Evolutif** : un suivi dans le temps d'un indicateur suppose que ce dernier soit relativement stable. En effet, s'il est modifié constamment, il est difficilement comparable d'une période à l'autre et son intérêt pour le décideur en est fortement amoindri.

- **Renouvelable** : les tableaux de bord doivent évoluer en permanence avec le système qu'ils sont censés éclairer. Ainsi les indicateurs qui les composent doivent être régulièrement changés au profit de nouveaux plus intéressants pour le décideur.

- **Mesurable** : un indicateur est apprécié, en termes d'évolution (amélioration ou dégradation) ou en termes d'importance que représente l'écart.

L'indicateur doit être mesurable et calculé selon un degré de précision suffisant pour ne pas nuire à sa fiabilité à un rythme compatible avec son intérêt pour le décideur.

Ainsi, certains indicateurs doivent être calculés quotidiennement alors que d'autres, chaque semaine ou chaque mois.

Normes et interprétation

Un indicateur n'a d'intérêt que si sa valeur fait référence à un repère :

- Il peut être suivi dans le temps : quelle a été la progression par rapport à la précédente ?

La situation s'est-elle améliorée, dégradée ?

- Il peut être comparé à un objectif.

- Il peut être comparé à une norme professionnelle (par exemple :le délai moyen de livraison des clients).

Il touche tous les domaines d'activité de l'entreprise⁵³ :

- Il permet de connaître l'efficacité de production
- Il permet de mesurer les retours sur l'investissement (ROI)
- Il éclaire sur la qualité de la relation commerciale, du service client
- Il mesure l'image de marque et la perception de l'entreprise
- Il fournit des informations sur la qualité des services

⁵³ <https://www.petite-entreprise.net/>, consulté le 11/05/2021, à 01.15

Chapitre II : La performance commerciale de l'entreprise

- Il permet de mettre en lumière le temps passé à corriger les erreurs, les mauvaises anticipations.

5. Définition de l'indicateur de performance

Pour Bonnefous, un indicateur de performance est « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »

Cette définition fait ainsi apparaître deux aspects des indicateurs de performance, à savoir⁵⁴ :

- Les indicateurs de processus ou pilotage, qui servent à conduire l'action en cours
- Les indicateurs de résultats, qui permettent d'évaluer le résultat d'une action achevée.

5.2 Les principaux indicateurs de performance

Tableau 5 : principaux indicateurs de performance

Indicateur de reporting	Equivalent français	Interprétation
Catégorie Indicateur de résultat :		
EBITDA*	EBE*	Capacité de la business unit à générer du cash
EBIT*	Résultat courant	Profitabilité de l'entreprise avant frais financier
Net income	Résultat	Profitabilité de l'entreprise
Catégorie indicateurs de trésorerie :		
Free cash-flow* (cash-flow avant imputation des frais financiers).	Idem	Trésorerie dégagée par l'unité avant imputation des frais financiers gérés dans une logique groupe.

⁵⁴ Nicolas Maranzana, Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante, thèse de doctorat, science de l'information et de l'ingénieur, université de Strasbourg, 2009, p 60.

Chapitre II : La performance commerciale de l'entreprise

Net cash provided by operations	Cash flow* opérationnel	Consommation/création de trésorerie liée aux opérations d'exploitation
Cash-flow* from investing activities	Cash flow* lié aux investissements	Consommation/création de trésorerie liée aux opérations d'investissements sectoriels
Cash-flow* provided / (used) by financing activities	Cash flow* lié aux opérations financières	Balance des produits et charge financières

***Source :** La performance globale de l'entreprise, Denis Molho, Dominique Fernandez-poisson, édition d'organisation, 2003, p 111.*

- L'EBIT* et L'EBITDA* pour les résultats. Le niveau de fixation de ces objectifs doit être relié avec l'objectif de rentabilité des capitaux employés (notion de création de valeur).
- Le free cash-flow*. Le financement du groupe vivendi étant centralisé, il est logique que les objectifs de cash-flow soient définis hors frais financiers et qu'il intègrent le niveau de consommation de capitaux de la business unit.

Section 03 : La performance commerciale de l'entreprise

1. Définition de la performance commerciale

La performance commerciale peut être définie par la capacité d'une entreprise à proposer un produit et/ou service adapté aux besoins des consommateurs, le tout en déployant une organisation et des processus optimaux. Des indicateurs (chiffre d'affaires, nombre des ventes, marge, parts de marché...) permettent de mesurer la performance commerciale.

Le but est ainsi d'atteindre les objectifs globaux par rapport aux indicateurs de performance préalablement définis. La performance commerciale ne se résume donc pas à l'acquisition de nouveaux clients mais aussi (et surtout) à la fidélisation de la clientèle existante⁵⁵.

2. Les indicateurs d'évaluation de performance commerciale

Un premier moyen de mesurer la performance est de définir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Parmi les indicateurs d'évaluation la performance on utilise souvent :

Tableau 6 : les critères d'évaluation la performance commerciale

Indicateur	Commentaire
Le Chiffre d'affaires	(Alternative : le nombre de quantités vendus, le nombre de commandes) Définition : le chiffre d'affaire (CA) d'une société représente le montant des ventes effectuées par celle-ci à des tiers, dans le cadre de l'exercice d'une activité normale et courante. Il comprend les ventes de marchandises et la production vendue de biens et de services.

⁵⁵ <https://www.ideagency.fr/>, consulté le 16/05/2021, à 00 :38.

Chapitre II : La performance commerciale de l'entreprise

	<p>Le calcul du chiffre d'affaire d'une entreprise peut être réalisé pour n'importe quelle période : le jour, la semaine, le mois, le trimestre, le semestre ou l'année⁵⁶.</p> <p>Le manager commerciale doit interpréter ce chiffre d'affaire avec précaution dans la mesure où le CA incorpore le prix de vente (par exemple : une augmentation de CA peut être à une augmentation du prix de vente à quantité vendue constante) et est soumis à interprétation différente selon la situation du marché dans laquelle le vendeur opéré.</p> <p>Voici le formule du calcule du chiffre d'affaire d'une entreprise :</p> <p style="text-align: center;">Chiffre d'affaires = Prix de vente (HT) * quantités vendus</p>
La marge commerciale	<p>Permet de focaliser le vendeur sur la rentabilité des produits/services vendus plutôt que sur la quantité. Elle va permettre au manager commerciale de prendre en compte les efforts faits par ses vendeurs pour préserver la marge de l'entreprise, elle nécessite en revanche la mise en place d'outils (Excel, logiciel, autres...) pour mesurer rapidement la marge.</p> <p style="text-align: center;">Marge commerciale = chiffre d'affaire HT – achats HT consommés</p>
La part de marché	<p>La part de marché est un indicateur essentiel dans la mesure de la position d'un produit ou d'un service vis-à-vis de la concurrence. Son calcul permet de tester la stratégie de l'entreprise en la confrontant à celle de ses concurrents⁵⁷</p> <p>On calcul la part de marché par la formule suivante :</p> <p style="text-align: center;">Part de marché = CA de l'entreprise / CA totale de marché*100</p>

⁵⁶ <https://www.sage.com/fr-fr/>, consulté le 17/05/2021, à 00.55

⁵⁷ <https://www.e-marketing.fr/>, consulté le 19/05/2021, à 16.58

Chapitre II : La performance commerciale de l'entreprise

La satisfaction des clients	<p>(Qualité du relationnel avec le commerciale, qualité du suivi réaction, qualité des conseils donnés). Il s'agit ici d'intégrer que le potentiel de vente d'un vendeur est de plus en plus lié à la qualité de son relationnel avec ses clients.</p> <p>Le taux de satisfaction = le nombre de clients satisfaits / le nombre de clients sollicités*100</p>
Le nombre de nouveaux clients (le nombre de prospects)	<p>Il s'agit de valoriser l'effort de prospection du vendeur, de manière générale, de nombreux managers suivent avec vigilance le % de chiffre d'affaire réalisé par de nouveaux clients.</p> <p>Le taux de nouveau clients = le nombre de nouveau clients / nombre total des clients*100</p>
Taux de fidélité	<p>La fidélité d'un client se caractérise par la répétition d'achat de produits ou services issu d'une même marque ou entreprise</p>
Le pourcentage de nouveau produit dans le CA	<p>Face à la volonté des clients, l'attractivité des produits se réduit rapidement. Ainsi, le directeur commercial a intérêt à orienter une partie des objectifs de ses vendeurs vers les nouveaux produits (renouvellement de la gamme de produits).</p>
Le degré d'expertise du vendeur	<p>Il s'agit d'estimer le niveau de connaissances techniques, la qualité des compétences relationnelles et les compétences commerciales du vendeur afin de les valoriser et éventuellement de les optimiser dans le cadre d'un dispositif de formation.</p>

Source : Michel Barabel, Olivier Meier, Thierry Teboul, le manager commerciale et le pilotage de la performance, 2010, p 136, 137.

Les indicateurs de performance de l'entreprise sont affichés et résumés dans un tableau de bord.

3. Tableau de bord de l'entreprise

3.1 Définition de tableau de bord

Le tableau de bord est un tableau synthétique comprenant les principaux indicateurs indispensables au pilotage à court terme de l'entreprise. Le tableau de bord⁵⁸ :

- Est un outil d'information performant : il éclaire rapidement les responsables sur l'évolution de leur gestion.
- Est un outil de communication : il favorise les échanges dans l'entreprise dans le but d'une amélioration permanente de la performance.
- Est un outil de pilotage : il constitue un outil de décision et les indicateurs du tableau de bord fournissent les informations très utiles qui permettent aux décideurs de prendre toute mesure jugée utile à l'amélioration de la situation.
- Doit permettre de prendre en compte aussi bien les variables internes qu'externes, les variables financières que non financières.

La conception et la mise en place des tableaux de bord s'inscrivent dans une réflexion globale qui tient compte du long terme (stratégie) que du court terme (plan opérationnel).

3.1. Caractéristiques de tableau de bord

Le système de tableau de bord se caractérise par⁵⁹ :

Son organisation

Le tableau de bord s'appuie :

- Sur une structure organisationnelle claire de l'entreprise ;
- Des responsabilités bien définies ;
- Les objectifs et les paramètres (facteurs clés de succès) retenus par la direction générale ; et décomposés au niveau de chaque centre de responsabilité.

⁵⁸ Farouk Hémici, Mira Bounab, techniques de gestion, 4eme édition, 2016, p 296.

⁵⁹ Farouk Hémici, Mira Bounab, techniques de gestion, 4eme édition, 2016, p 297.

Sa finalité

Le tableau de bord est d'abord un outil d'aide à la prise de décision et un instrument d'action. Cette finalité guide le choix des informations et des indicateurs qu'il doit contenir.

Les indicateurs que comprend le tableau de bord doivent être en rapport direct avec les variables (facteurs clés) les plus importantes de la stratégie mise en place par l'entreprise.

Il ne doit contenir qu'un nombre limité d'indicateurs à chaque niveau de responsabilité, et en rapport avec les possibilités d'action de chaque responsable.

Ils doivent lui permettre de :

- Se forger très rapidement une opinion sur l'évolution du système dont il a la responsabilité ;
- Mettre en œuvre des actions correctives qui s'imposent si l'évolution laisse apparaître des écarts défavorables.

4. La performance commerciale et le système de management de qualité

Plusieurs études ont été faites sur le lien qui existe entre le système de management de qualité ou le management de qualité et la performance commerciale. Certains étudies affirment qu'il existe une relation positive entre les deux et d'autres prouvent le contraire.

4.1 Les études qui confirment une relation favorable entre le SMQ et la performance commerciale

Selon KOTLER, DUBOIS, KELLER et MANCEAU : « la satisfaction est 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 perçue⁶⁰.»

La satisfaction est donc un jugement ou une évaluation qui intègre d'une part la qualité perçue.

La performance commerciale appelée aussi la performance marketing, elle est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise.

⁶⁰ <https://wikimemoires.net/>, consulté le 24/05/2021, à 00.33

Chapitre II : La performance commerciale de l'entreprise

Cette performance peut être mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise⁶¹.

Etant donné que La satisfaction client est l'un des principes de management de la qualité et l'un des indicateurs de la performance commerciale, cela signifie que le management de la qualité et la performance commerciale se concentrent principalement sur la satisfaction client.

La certification permet de positionner l'entreprise et son organisation sur les marchés internationaux.

La certification permet également le plus souvent d'accéder à des marchés publics où l'exigence de certification est un prérequis. Il en va de même avec des marchés de grands comptes qui voient en la certification un gage de sérieux et un moyen de maîtriser leurs risques.

La certification apporte une approche structurante et permet ainsi d'avoir une organisation plus efficace et tournée vers le client.

En conséquence, l'organisation fournira des produits et des services qui répondent aux attentes et aux exigences des clients, réduisant ainsi les coûts de non-qualité.

Le chiffre d'affaires est un indicateur clé de la performance d'une entreprise et dépend de la satisfaction du client, un certificat de qualité est donc au service de la performance commerciale de l'entreprise.

4.2 Des études qui démontrent une relation négative entre le SMQ et la performance commerciale

Ironiquement, on trouve plusieurs études qui ont confirmé une relation négative entre le management de la qualité et la performance commerciale et ils ont critiqué cette relation.

⁶¹ Zineb Issor, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », 2017/2 n°17, p 102.

Chapitre II : La performance commerciale de l'entreprise

Certains auteurs montrent que la certification est un dispositif de rigidité pour l'organisation à travers le renforcement de la prescription du travail et la diminution de l'autonomie du personnel imputable à la codification du savoir-faire de l'entreprise dans les procédures de travail⁶².

Cette légalisation des connaissances réduit la créativité et réduit l'initiative des vendeurs, tandis que la fonction commerciale s'appuie sur l'innovation et la créativité pour attirer et satisfaire de nouveaux clients.

La performance commerciale dépend entièrement de la performance des vendeurs, ils sont une vitrine pour l'entreprise. Plus il est codifié par des procédures métiers, plus l'innovation est faible, ce qui entraînera une baisse des performances commerciales.

Le management de la qualité ne prend pas en compte l'aspect marketing, alors que le marketing et le commercial sont étroitement liés.

⁶² Zahir YANAT, Farid CHAOUKI ; « contribution de la certification (ISO 9001 v2000) à l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines : cas du secteur agro-alimentaire », Université de Bordeaux IV et Faculté de droit et d'économie de Bni Mella, Maroc p 04.

Conclusion

La performance est complexe à appréhender, elle se traduit par deux phénomènes, l'efficacité et l'efficience.

La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations, Il combine certaines caractéristiques :

- La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat ;

- la performance se traduit par la réalisation ;

- s'apprécie par une comparaison des résultats obtenus avec des objectifs fixés.

La performance de la fonction commerciale dépend d'un ensemble de critères ou d'indicateurs qui sont synthétisés dans le tableau de bord Qualité.

D'après les études qui ont été faite sur le lien entre le système de management de la qualité et la performance commerciale, nous avons constaté que les résultats diffèrent. Certaines études indiquent qu'il existe une corrélation positive entre le SMQ et la performance, tandis que d'autres prouvent le contraire.

Dans le dernier chapitre, nous essayerons d'affirmer ou infirmer cette relation en réalisant une étude au niveau de l'entreprise SONELGAZ qui est une entreprise certifiée ISO 9001:2015 et elle applique le SMQ.

Chapitre III

**La contribution du système de management de la qualité à
l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ**

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

**Section 02 : la contribution de processus Télé-relève à l'amélioration
de performance commerciale de la concession de distribution d'EL TAREF**

**Section 03 : Analyse de performance commerciale de la concession de
distribution d'EL TAREF**

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

Introduction

Après avoir abordé les aspects théoriques concernant le système de management de la qualité dans le premier chapitre et la performance commerciale au deuxième. Nous allons mener deux études pratiques au niveau de SONELGAZ (CD) afin de répondre à notre problématique ainsi que les questions secondaires.

Ce chapitre est subdivisé en trois différentes sections :

La première sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil où nous avons effectué notre stage.

La deuxième sera dédiée au processus utilisée par la CD, le processus Téléreleve. Cette section à pour but de présenter Comment ce processus a-t-il un effet positif sur la performance commerciale et quelles procédures doivent être suivies pour son utilisation.

La troisième sera consacrée à l'analyse de la performance commerciale à travers la mesure et l'interprétation d'une série d'indicateurs. Cette analyse s'étale sur une durée de quatre (04) ans afin d'apercevoir l'évolution de la performance commerciale.

Nous terminerons ce dernier chapitre par une synthèse des résultats et une liste de recommandations pour les problèmes rencontrés dans les sections précédentes.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

La présente section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil où nous avons effectué notre stage de fin d'étude. Le stage s'est déroulé au sein de la concession de distribution EL Tarf - filiale SADEG (société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz). Au niveau de la division commerciale.

1. Présentation de la SONALGAZ

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. A la faveur de la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, Sonelgaz est passée d'une entreprise verticalement intégrée à une holding pilotant un Groupe industriel multi-sociétés et multi-métiers.

Le Groupe Sonelgaz est composé de 16 sociétés directement pilotées par la Holding, de 18 sociétés en participation avec des entités du Groupe et de 10 sociétés en participation avec des tiers. Ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité, ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations. Ses filiales travaux sont en charge de la réalisation des infrastructures électriques et gazières du pays. Ses filiales de prestations de service activent principalement dans les domaines de la fabrication et de la maintenance d'équipements énergétiques, la distribution de matériel électrique et gazier, le transport et la manutention exceptionnels.

1.1 Historique et l'évolution de SONELGAZ

- **En date du 05 juin 1947** : c'est à la fin de seconde guerre mondiale que

La décision de l'industrialisation de l'Algérie fut prise, l'objectif étant de transformer la colonie en véritable base arrière industrielle de la France.

A l'époque, 16 sociétés se partageaient les concessions électriques en Algérie.

L'établissement public national « Electricité et Gaz d'Algérie » (EGA par abréviation) fut créé par décret du 5 juin 1947. Le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du transport et des distributions gaz est confié.

- **Période allant de 1962 à 1969** :

A l'indépendance de l'Algérie en 1962, électricité et Gaz d'Algérie(EGA) devait faire face au départ massif des cadres français. Il fallait assurer la relève et s'organiser par rapport à un

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

plan de configuration spatiale particulier ou le réseau électrique couvrait, à l'époque, les villes jusqu'alors occupées principalement par les Européens.

EGA est pris en charge par l'état algérien indépendant ; en quelques années grâce à un formidable effort de formation, le personnel algérien assure effectivement le fonctionnement de l'établissement.

• En 1969 : création de SONALGAZ

C'est l'ordonnance n° 69-59 du 28 juillet 1969 (parue au journal officiel n° 69 du 1^{er} aout 1969) qui porte dissolution d' « Electricité et Gaz d'Algérie » (EGA) et création de la nouvelle société nationale de l'électricité et du Gaz dénommé SONALGAZ.

En 1969, Sonelgaz était déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de quelque 6000 agents. Elle desservait déjà 700000 clients.

Dès sa mise en place, l'entreprise a effectué, outre la vente d'énergie, l'installation et l'entretien d'appareils domestiques fonctionnant à l'électricité ou au gaz.

A partir de 1978, son action s'est concentrée sur le programme d'électrification totale du pays. Ainsi, elle a largement contribué à la modernisation de l'économie et des conditions de vie en Algérie.

• En 1983 : création des filiales travaux

Sonelgaz connut sa première restructuration en 1983, en se dotant de cinq filiales travaux spécialisées :

- La société de travaux électrification-**KAHRIF**
- La société de travaux et montage électriques-**KAHRAKIB**
- La société de réalisation de canalisations-**KANAGHAZ**
- La société de réalisation d'infrastructures- **INERGA**
- La société de montage industriel-**ETTERKIB**

Grâce à ces filiales SONELGAZ dispose actuellement d'infrastructures de base électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

• En 1991 : Sonelgaz devient EPIC

La Sonelgaz change de nature juridique et devient une Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC).

Le décret exécutif n°95-280 du 17 septembre 1995 confirme la nature de SONELGAZ et tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

• En 1998 : création des filiales périphériques

La décision d'ériger certaines activités intégrées au sein de sonelgaz en filiales n'est pas un choix délibéré. Elle consiste une alternative dictée par le contexte économique de l'époque fondé sur de nouvelles lois de compétitivité et de concurrence.

Le 1^{er} janvier 1998, neuf filiales ont vu le jour. Il s'agit de :

- **MEI** : une filiale en charge de la maintenance des équipements industriels.
- Trois filiales en charge de la réparation des transformateurs TRANSFO (centre, Est et Oust).
- **SATINFO** : une filiale en charge des travaux d'imprimerie.
- Quatre filiales en charge de la maintenance et prestations véhicules : MPV (Alger, Constantine, Oran et ouargla).

• En juin 2002 : SONELGAZ devient société par action (SPA)

Depuis la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, Sonelgaz s'est restructurée pour s'adapter au niveau contexte.

En vertu du décret présidentiel n°02-195. Du 1^{er} juin 2002 portant statuts de la société algérienne de l'électricité et du gaz dénommé « Sonelgaz. SPA), Sonelgaz est passée d'établissement public à caractère industriel et commercial à une Société par Action dont le capital est détenu par l'Etat.

• En 2004 : Filialisation des activités de base

Le processus de transformation de sonalgaz et commencé en janvier, Etant devenue une holding pilotant un groupe d'entreprises, Sonelgaz se restructure et crée trois sociétés autonomes chargées de se « métiers de base ».

Ainsi, les entités en charge de la production et du transport de l'électricité ainsi que du transport gaz ont été érigées en filiales assurant ces activités. Il s'agit de :

- La Société Algérienne de Production d'Électricité (SPE).
- La Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Électricité (GRTE).
- La Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz (GRTG).

• En 2006 : constitution des pôles « métier de base » et « travaux »

En 2006, Cinq autres sociétés « métier de base » sont créées.

Une première filiale : l'opérateur système électrique (OS), chargée de la conduite du système production/ transport de l'électricité.

Quatre autres filiales assurant le métier de distribution de l'électricité et du gaz :

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

- Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz d'Alger (SDA) ;
- Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz du Centre (SDC) ;
- Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (SDE) ;
- Société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest (SDD).

• En 2009 : parachèvement de la restructuration

Réorganiser pour mieux progresser, telle est la démarche poursuivie par le Groupe Sonelgaz, après la restructuration de ses métier de base.

Le parachèvement de la restriction du groupe Sonelgaz est signé avec la création en janvier 2009, de ces trois sociétés :

- **GEEG** (compagnie de l'engineering de l'électricité et du gaz),
- **ELIT** (el Djazaire information technologie),
- **SOPIEG** (société du patrimoine immobilier des industries électriques et gazières).

Sur décision des pouvoirs publics, la filiale Rouïba Eclairage, a rejoint le Groupe en 2009.

Sonelgaz devient ainsi un groupe industriel constitué d'une quarantaine de sociétés dont des filiales propriété de Sonelgaz et des sociétés en participation directe tels que:

- Algerian Energy Compagny (AEC)
- New Energy Algeria (NEAL)
- Algerian Energy Telecom company(AETC)
- Algerian Engineering service company(ALGESCO)
- Société algéro-francaise d'ingénierie et de réalisations(SAFIR)
- Shariket Karaba Hadjret en-nous (SKH)

• En 2011: amendement des statuts de Sonelgaz

Afin d'être en conformité avec le dispositif de la loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, les statuts de Sonelgaz, adoptés en 2002, ont été révisé et approuvés par le conseil des ministères, le lundi 2 mai 2011.

Désormais, Sonelgaz. SPA Est organisée en « Société Holding », sans création d'une personne morale nouvelle et prend la dénomination de « Sonelgaz ». par ailleurs, la société holding Sonelgaz et ses filiales forment un ensemble dénommé « Groupe Sonelgaz ».

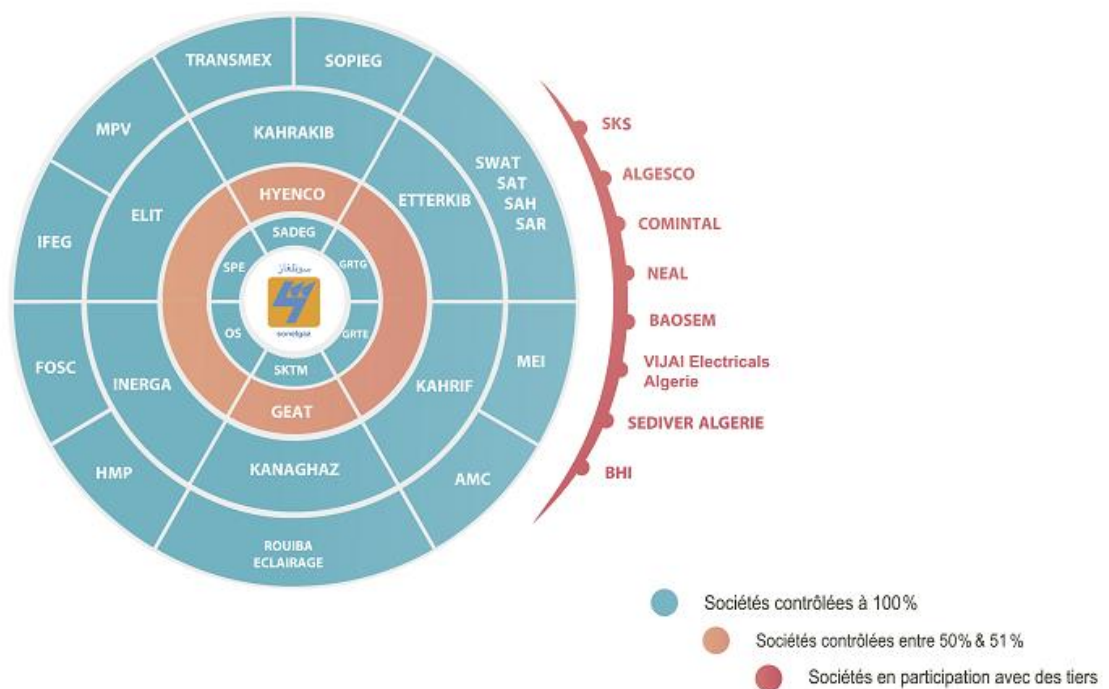
• En 2017 : nouvelle macrostructure du groupe Sonelgaz

Le groupe sonelgaz opère une nouvelle restructuration de ses activités. Le nouveau schéma organisationnel se traduit par :

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

- La réunification de l'activité distribution de l'électricité et du gaz en une seule société avec l'absorption par SDC des sociétés SDE et SDO. La société SDA devient une filiale de SDC.
- L'absorption du comptoir Algérien du matériel Electrique et Gazier (CAMEG) par la compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz (CEEG).
- L'absorption de Sharikat Khadamet Mouhaouilat Kahrabaia (SKMS) par la société de maintenance des Equipements industriels (MEI).
- La création de la société d'audit et de conseil juridique (CASEG).
- **En 2019** : la réunification de l'activité distribution de l'électricité et du gaz on est seule société SADEG (société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz) avec l'absorption par SDC de la société SDA.

Figure 9 : Les filiales de SONELGAZ sont représentées par l'organigramme ci-dessous :



Source : document interne de Sonelgaz

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

2. Présentation de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz « SADEG » :

Le nouveau schéma organisationnel de l'activité de distribution décidé par les Pouvoirs Publics, a induit la création de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée SADEG. SPA, résultat de la fusion absorption des sociétés SDC, SDE, SDO et SDA. Créée le 22 mai 2017, la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée « SADEG.



Spa », société par actions, gère à travers ses cinquante-trois (53) Directions de Distribution, 48 concessions électricité et gaz s'étendant sur le territoire national. De par ses missions et attributions, la SADEG met au service de ses clients pas moins de 187 Districts Electricité et 186 Districts Gaz, ainsi que 378 agences commerciales.

3. Présentation de la concession de Distribution d'El Taref :

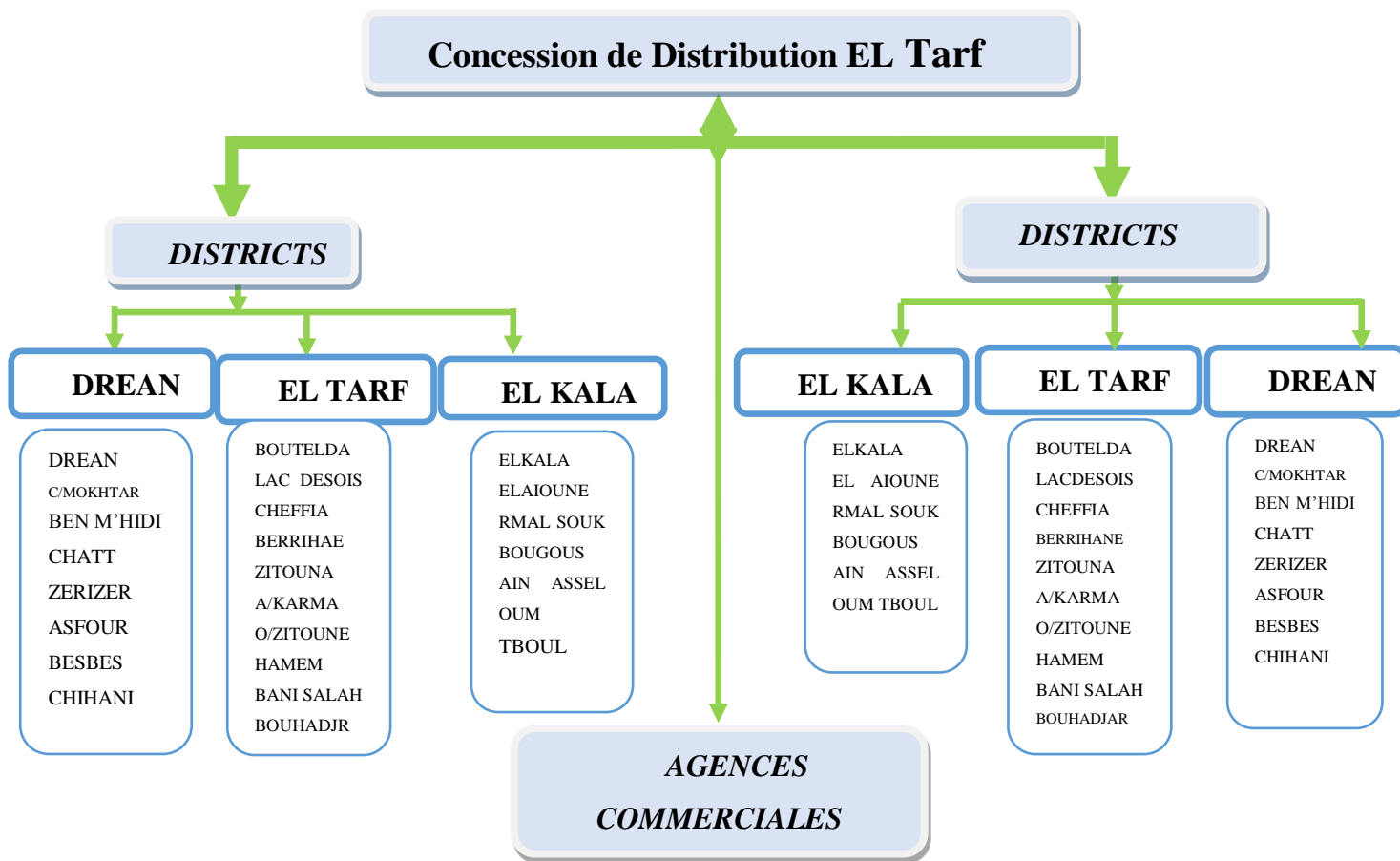
La concession de Distribution TARF est située au niveau des 50 logements EPLF Tarf.

Elle est représentée par 11 structures opérationnelles à savoir :

- 03 districts électricité (couvrent les 24 communes).
- 03 districts gaz (couvrent les 24 communes).
- 05 agences commerciales (couvrent les 24 communes).

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

Figure 10 : Les districts de la concession de distribution d'El taref

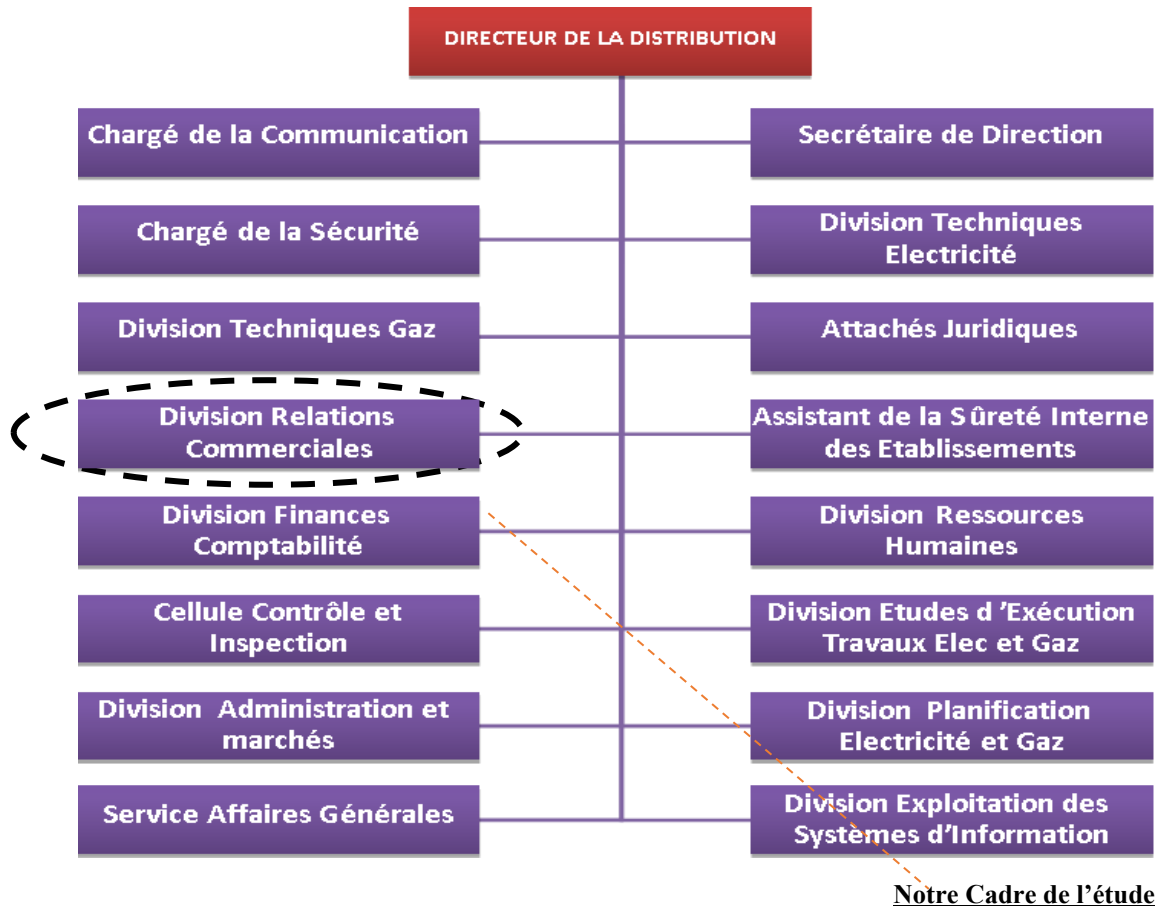


Source : Document interne de la CD (DRC)

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

3.1 Organigramme de la concession de distribution d'EL TAREF :

Figure 11 : Organigramme de la CD d'EL TAREF



Source : Document interne de la CD d'El Taref (DRC)

3.2 Attributions de la CD:

- Participer à l'élaboration de la politique de la direction générale distribution (en matière de prestations rendues aux clients, développement des ventes, recouvrement des créances...).
- Satisfaire aux meilleures conditions de coûts et de délais la demande de raccordement des clients moyenne tension(MT)/base tension(BT), moyenne pression(MP)/base pression(BP) et leur apporter conseil et assistance.
- Assurer la gestion (conduite, exploitation, et maintenance) et le développement des réseaux MT/BT et MP/BP et des installations annexes.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

- Élaborer et mettre en œuvre le développement de la construction et la maintenance et l'exploitation des ouvrages.

- Établir les programmes travaux qui se rapportent à ses missions et en Assurer la maîtrise d'œuvre.

- Assurer la gestion et le développement de la ressource humaine et des moyens matériels nécessaires au fonctionnement du centre.

- Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution.

- Assurer la représentation de SONELGAZ au niveau local.

3.3 Description de l'organigramme générale de la concession de la distribution

1. Le directeur de distribution :

Son rôle est :

- Il veille au bon fonctionnement de l'entreprise et coordonne les différents services.

- Il assure la représentation de Sonelgaz au niveau local.

- Ils mettent en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et le contrôle de son application.

- Il participe à l'élaboration, à la politique de la direction générale.

2. Secrétaire de directeur

Elle est chargée de la réception, de transmission, de l'enregistrement et de dispatching du courrier et des appels téléphoniques de la direction

3. Chargé des affaires juridiques

- Assister les structures dans la prise en charge des problèmes à caractère juridique.
- Représenter la DD devant les instances judiciaires et prendre les mesures amiables dans l'intérêt de SONELGAZ.

- Suivre l'exécution des décisions de justice.

- Prendre les mesures permettant d'Assurer le recouvrement des créances de toutes natures.

- Formaliser et Contrôler les dossiers sinistres.

- Examiner et traiter les demandes d'indemnisation de toutes natures.

- Vulgariser et diffuser l'information à caractère juridique en tant que besoins.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

- Participer à la rédaction des cahiers de charges et contrats et à la commission des marches.

4. Chargée de la communication

- Concevoir et organiser l'information destinées aux publics et à la clientèle en utilisant les supports appropriés (dépliants, affiches, presse, radio locales, brochures ...), en s'appuyant sur la politique arrêtée par l'entreprise.

- Participer avec la direction générale distribution aux manifestations commerciales.
- Proposer des thèmes sur la publicité et l'information de la clientèle sur la base d'observations locales.

- Entretenir des relations étroites avec les médias (TV, Radios, Presse ...).

5. Ingénieur de sécurité

- Faire un planning des visites avec programmation des actions de sensibilisation.
- Préparer les réunions de CHS pour le compte du directeur de la distribution.
- Visite de chantier et ouvrages (ouvrages neufs et installations existante).
- Préparer des simulations d'incident gaz et électricité avec les districts.
- Mettre en application toutes les directives et prescriptions concernant la sécurité.
- Diffuser les fiches d'accidents types.
- Participer aux prévisions du matériel de la sécurité.

6. Assistant de la sûreté interne des établissements (SIE)

- Suivre de manière permanente tous les aspects de la sûreté interne de la DD , les subdivisions techniques électricité et gaz (districts) ainsi que les subdivisions commerciales (agences).

- Établir les comptes rendus en temps réel en cas d'événement affectant la SIE.

- Faire des visites périodiques des structures relevant de la DD pour contrôle de l'état du dispositif de la sûreté interne.

- Élaboration du plan de sûreté interne (PSI) de la DD en collaboration avec l'ingénieur sécurité et les autorités locales (wilaya).

- Suivi régulier des agents SPAS (absence /facturations).

7. Division technique Électricité (DTE)

La division technique électricité est représentée par 03 structures opérationnelles qui gèrent les 24 communes de la wilaya à savoir : **(District EL KALA, District EL TAREF, District**

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

DREAN). Elle est chargée à la conception des études, à l'exploitation et à la maintenance des ouvrages d'électricité dans le cadre de qualité et de continuité de service, elle s'appuie aussi sur les structures suivantes :

- Le Service contrôle d'exploitation ;
- Le service développement réseaux électricité ;
- Le service travaux sous tension ;
- Le service maintenance électricité ;
- Le service télé conduit

8. Division Exploitation GAZ (DTG)

La Division Exploitation GAZ est représentée par 03 structures opérationnelles à savoir : Trois (03) districts gaz : qui gèrent 10 communes (**District EL KALA, District EL TARF, District DREAN**). Elle est chargée de la conception des études, de l'exploitation et de la maintenance avec l'équipement des ouvrages gaz dans le cadre de qualité et continuité de service, elle s'appuie aussi sur les structures suivantes :

- Exploitation réseaux
- Gestion des ouvrages
- Service maintenance GAZ En matière de protection cathodique, de recherche systématique des fuites, de détente et régulation et de soudage.

9. Division Planification Electricité et Gaz

Il est chargé de :

- ✓ Établir le schéma directeur de la direction de la distribution
- ✓ Étudier les schémas de restructuration et de développement des réseaux MT/MP des agglomérations.
- ✓ Assurer pour les besoins de la direction de la distribution toutes les études particulières (renforcement...).
- ✓ Arrêter les propositions de raccordement pour le gros RCN.
- ✓ Constituer une banque de données pour les besoins des études (suivi des consommations, de développement en profondeur et en surface, foisonnement).
- ✓ Établir annuellement un plan d'équipement à court et moyen terme sur la base des décisions arrêtées par les différents comités et s'assurer de leur mise en œuvre sur terrain.
- ✓ Collecter et rassembler les fonds de plan au niveau des autorités.
- ✓ Positionner sur les plans les postes de distribution publique et ceux de clients importants.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

- ✓ Établir l'esquisse du réseau sur fonds des plans, y positionne les organes essentiels (vannes, joints isolant, poste de soutirage).
- ✓ S'assurer de la conformité du plan avec le terrain.
- ✓ Contrôler les études effectuées par la structure études et travaux.
- ✓ Apporter son assistance aux nouveaux clients importants (installation intérieure...).

10. Division Etudes et Exécution des Travaux (DEET)

Ces structures sont chargées de la maîtrise d'œuvre des programmes de réalisation d'ouvrages RCN & les DP et les centres ER en matière d'études et travaux électricité et gaz :

Cette structure est chargée de la maîtrise d'œuvre du programme de réalisation d'ouvrages

RCN avec les DP gaz et les centres électrification ruraux. Cette division est composée de :

- Service étude et travaux Electricité RCN et programme propre ;
- Service étude et travaux Gaz RCN et programme propre
- Service projet études et travaux électricité programme de l'état ;
- Service projet études et travaux Gaz programme de l'état

11. Division administration des marchés (DAM)

A plusieurs rôles parmi eux :

- ✓ Suivre l'exécution des crédits.
- ✓ Réceptionner et Procéder à l'ordonnancement de toutes les factures des entreprises de réalisation ;
- ✓ Contrôler la procédure de gérer les crédits ;
- ✓ Suivre les états des dépenses sur crédits de la DD et ces différentes structures ;
- ✓ Élaborer les programmes d'investissement à court et moyen terme suivant les

orientations du niveau central et en collaboration avec les services (districts)

12. Division Exploitation des Système d'Information (DESI)

Cette division exploite tout ce qui est informatique, c'est une base de données centralisée dans un serveur connecté avec des postes clients appelés : structure (architecture) serveur client. Elle s'occupe de :

- Effectuer le traitement de la facturation BT/B, FSM, MT traitement des domiciliés et édition des états y afférents pour la transmission à la division des relations commerciales DRC ;

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

- Veiller au bon fonctionnement des systèmes informatiques en vigueur dans la DD d'ELTARF ;
- Récupérer les mises à jour des applications et leurs installations au niveau des postes clients ;
- La gestion des groupes de facturation BT/BP en respectant le calendrier de relevé et de la facturation.

13. Division Finance et Comptabilité(DFC)

Elle est chargée :

- D'assurer le contrôle, la comptabilisation des opérations comptables ;
- De la vérification et de paiement de toutes les factures d'investissements , prestations, sociales ;
- D'assurer l'activité fiscale décentralisée ;
- Élaborer le budget annuel de la CD et son suivi ;
- Élaborer le bilan annuel de la CD ;
- Élaborer les visas DFC et suivi des investissements ;
- Réaliser le tableau de bord, états de synthèse ;
- Élaborer les plans de développements de la CD ;
- Élaborer les passations de consignes de la CD lors des éventuels mouvements de directeurs ;
- Rapprochement des comptes.

14. Division Ressources Humaines (DRH)

Le développement ressources humaines commence par le recrutement, c'est principalement le déroulement de la carrière de l'employé dès son recrutement jusqu'à sa retraite, cette division a pour rôle le bon maintien du dossier administratif.

Cette division est composée de :

- Service Développement RH et formation ;
- Service gestion RH.

15. Service des affaires générales(SAG)

LA SAG Assure le bon fonctionnement, la maintenance, la fourniture des équipements et des véhicules de la direction ainsi que la fourniture des consommables et les outils de travail.

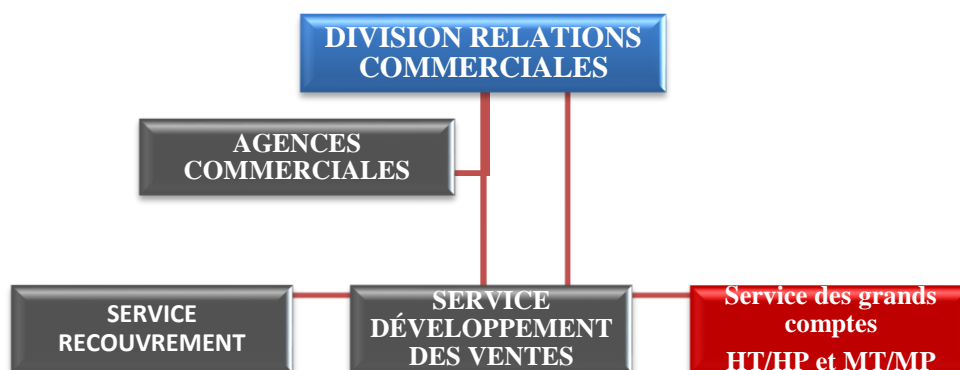
Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

16. Division des Relations Commerciales (DRC)

Cette division constitue l'interface entre l'entreprise et le consommateur. Tout contact entre l'entreprise et le client passe par ce service qui s'occupe de tâches aussi diverses que les démarches de souscription de l'abonné, l'encaissement des factures abonné, le règlement des contentieux entre l'abonné et l'entreprise. Elle se compose de deux (2) services et 5 agences commerciales.

a) La présentation de l'organigramme de la DRC

Figure 12 : Organigramme de la DRC



Source : Document interne de la CD d'El Taref (DRC)

En matière d'inspection et contrôle : La structure doit assurer et veiller au Contrôle dans les domaines suivants :

- ✓ Respect des procédures de raccordement clientèle nouvelle et TPR y compris les contrats travaux depuis la demande du client jusqu'à sa mise en service.
- ✓ Établissement et Conformité des contrats d'abonnement.
- ✓ Gestion des clients MT-MP en matière de relève, facturation et de recouvrement.
- ✓ Gestion des comptes clients y compris les inventaires.
- ✓ Respecter les règles de location de matériels.
- ✓ Gestion et facturation FSM.
- ✓ Facturation des diverses prestations.
- ✓ Respect des écritures en matière de gestion des quittances au niveau des agences commerciales.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

✓ Respect des procédures de gestion des clients (coupure quittance, intégration, etc.)

✓ Conformité des motifs d'annulation des factures et leurs reprises.

✓ Respect de calendrier de relève et présentation.

✓ Bonne qualité de relève.

✓ Prise en charge du rapport journalier des agents commerciaux.

✓ Respect de l'application des barèmes en vigueur.

✓ Accueil de la clientèle (tenue des registres de doléances, port de la tenue vestimentaires et badges, comportement vis-à-vis des clients).

✓ Prise en charge effective et diligente des réclamations de la clientèle.

b) Attributions et missions de chaque service :

❖ Service grands comptes (c'est le service d'accueil)

C'est le service de la gestion des clients MT/MP, il a pour mission :

✓ Réception des contrats des nouveaux abonnés MT/MP du service DDV.

✓ L'intégration des nouveaux clients.

✓ Segmentation du portefeuille MT/MP.

✓ Réception des fiches de relève des abonnés.

✓ Saisie des nouveaux index.

✓ Lancement du calcul de la facturation.

✓ Traitement du groupe saisi en cas d'anomalies.

✓ Envoi de la facturation au DESI pour impression.

✓ Les factures seront retransmises au **GRAND COMPTE** après avoir été signées.

✓ Ventilation des factures aux abonnés.

✓ Procéder à la relance des abonnés ayant plus de deux factures impayées.

✓ Procéder à la coupure des abonnés non réglés.

✓ Rétablissement des abonnés ayant régler leur situation.

✓ Relever les index des consommations pour pouvoir déterminer les quantités d'énergie consommées.

✓ Saisir et transcrire les index et mettre à jour le fichier des index.

✓ Veiller à la sincérité et la fiabilité de la relève et du fichier abonné.

✓ Traiter les signalés et lutter contre la fraude.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

- ✓ Sécuriser les installations.
- ✓ Maîtriser les zones géographiques de relève
- ✓ Connaitre des circuits de relève.

❖ **Service recouvrement**

Ce service est chargé du suivi des abonnés facturés sous mémoire(FSM),généralement les écoles, administration, APC, la relève se fait mensuellement et la facturation est trimestrielle ; la facture sous mémoire regroupe plusieurs lieux de consommation dans une facture appelée mémoire.

- **Groupe trésorier**

Ce groupe est chargé de la comptabilité et la gestion de la CD et des 5 agences commerciales quotidiennement. Ses tâches principales sont:

- ✓ Vérification : virement, chèques reçue, reçue provisoire (Agences).
- ✓ Encaissement.
- ✓ Détection et suivi des dettes.
- ✓ Vérification des impayés.
- ✓ Coupure et relances des chèques impayés.

❖ **Service développement des ventes (DDV)**

a) **Actions commerciale et développement des ventes (DDV)**

✓ Proposer des modes de financement pour l'alimentation en gaz naturel des agglomérations et quartiers.

- ✓ Réaliser des enquêtes auprès de la clientèle.
- ✓ Participer à la mise en place de la politique commerciale du groupe.
- ✓ Proposer des nouveaux services rendus à la clientèle.
- ✓ Participer à la conception de documents supports à l'usage des gestionnaires.
- ✓ Procéder aux analyses des délais de réponse à la clientèle (raccordement,

intervention pour dépannage...)

- ✓ Réaliser la facturation devis RCN et diverses prestations.
- ✓ Suivre et analyser les couts moyens de vente.
- ✓ Etablir le bilan commercial.
- ✓ Suivre et analyser les crédits clients par compte, analyser les résultats et

proposer les actions de redressement.

- ✓ Analyser les consommations par type de client.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

3.4 La connaissance de l'organisme et son contexte

L'environnement est la source d'influences, de pressions ou de contraintes qui pèsent sur les décisions de l'entreprise et influencent sa performance. À cet effet, il nous semble utile de situer l'entreprise SONELGAZ dans son environnement et connaître le contexte dans lequel elle évolue. De plus, la connaissance du contexte est une exigence de la nouvelle version de la norme ISO 9001.

Pour y répondre, nous proposons la méthode SWOT : *strengths (forces)*, *weaknesses (faiblesses)*, *opportunities (opportunités)*, *threats (menaces)*. Cette méthode sert à étudier le l'environnement interne (force et faiblesse) et l'environnement externe (opportunité et menaces) de l'entreprise.

Tableau 7 : La SWOT de SONELGAZ

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">- Qualité supérieur du produit vendu.- Produits conformes à des référentiels nationaux internationaux.- Motiver les travailleurs avec des salaires et des primes attractifs.- Amélioration continue de la qualité de service ;- Mise en place d'un système de management de la qualité.	<ul style="list-style-type: none">- Produits vendus facilement inflammables ;- Risques liés à la nature de son activité ;- son impact sociétal réduit son efficacité.- Insuffisance et vétusté des équipements utilisées.- Centralisation du pouvoir au niveau de la direction générale.- Prix de ventes non-compétitifs.
Opportunité	Menaces
<ul style="list-style-type: none">- Leader sur le marché national ;- Localisation stratégique ;- Elle est implantée dans un pays riche en ressources naturelles.	<ul style="list-style-type: none">- Emergence de la concurrence ;- Ressources naturelles illimitées ;

Source : élaborée par nos soins

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

Section 02 : La contribution de processus Télé-relève à l'amélioration de performance commerciale de la concession de distribution d'EL TAREF

La présente section basée sur la présentation de l'efficacité un des processus de Sonelgaz à l'amélioration de la performance commerciale de CD.

Le processus choisi est : le processus Télé relève. Ce processus constitue l'un des processus métier de SONELGAZ, c'est pour cette raison nous avons choisi parmi d'autres pour bien comprendre l'activité de base de l'entreprise.

1. Présentation du processus télé-relève

C'est un nouveau projet dans la CD d'El Taref qui consiste à la relève à distance des abonnés MT en utilisant des puces intégrables dans des compteurs munis de modem, cette opération a été réalisé au niveau de la CD au début de l'année 2013 ; et maintenant il est opérationnel .

Le processus **Télé-relève** est l'un des processus de réalisation de Sonelgaz, peuvent être appliqué pour le traitement programmé et régulier devant être appliqué à un ou plusieurs lots et pour définir le mode d'interrogation des équipements et configurer la périodicité ainsi que les lectures et écritures à effectuer.

2. Objets et principes de fonctionnement du processus Télé-relve

Sont les objets qu'ont définissent pour alimenter notre référence de télé relève (la base de donnée à télérelever) à savoir:

✓ **EQUIPEMENTS:** permet de désigner un matériel de comptage, qu'il soit alimenté par télérelève ou par importation.

La création d'un équipement peut être effectuée par saisie ou par automatisme.

Par conséquent, c'est lui qui permettra de recueillir les données d'un point de comptage dans l'application. Il ne permet par contre pas d'historiser les données de comptage. Seules les données issues de la dernière télé-relève sont enregistrées.

Les données intégrables dans un équipement de Saturne sont les courbes de charge, les index et les informations d'état du compteur.

L'équipement contient toutes les informations techniques nécessaires à la télé-relève (numéro de tél, mot de passe, @ip...)

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

✓ **Points de livraison (PDL):** permet d'administrer les données télérelevées et/ou calculées, le tout en assumant la complexité des installations.

Il conserve l'historique des compteurs et des informations de comptage à un emplacement donné.

La création d'un PDL peut être effectuée par saisie ou par automatisme.

✓ **Lots de facturation:** Ces objets permettent le regroupement de plusieurs éléments selon des critères afin de leur appliquer les mêmes traitements.

Saturne offre la possibilité de gérer des lots d'**équipements ou de PDL** et des lots d'éléments diffusables (courbes télérelevées et calculées, agrégations, index), nommés lots de **publication**.

Saturne permet de créer des lots sur critères automatiquement mis à jour. La gestion en est ainsi simplifiée.

✓ **STRATEGIES DE Télé-relève:** traitement programmé et régulier devant être appliqué à un ou plusieurs lots, peuvent être appliquées :

- A la télé relève, pour définir le mode d'interrogation des équipements et configurer la périodicité ainsi que les lectures et écritures à effectuer

- A la publication des données, pour choisir les modes, formats, destinations et toutes autres conditions de publication.

✓ **AGREGATIONS :** Les agrégations de courbes sont des additions de courbes et/ou d'agrégations de courbes affectées d'un coefficient qui peut être positif ou négatif. Ces agrégations peuvent être de deux types :

- Exhaustive : les courbes composant l'agrégation sont sélectionnées manuellement

- Sur critères : la sélection des courbes constitutives est effectuée par application d'un ou plusieurs critères définis par l'utilisateur

✓ **COURBES :** Les Courbes transformées permettent d'appliquer des opérations mathématiques sur des courbes afin d'en obtenir des nouvelles par transformation. Les différentes opérations disponibles sont :

- La division

- La fusion

- La multiplication

- La transformation quadratique (pour le calcul de la courbe des pertes d'un réseau).

- Le ration

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

3. La Configuration du processus Télé-relève

Pour la configuration du système on se base sur :

✓ **Options SATURNE** : les attributs, les identifiants externes et internes et les corrections automatiques, ces options sont informés des créations des équipements avec des corrections en cas d'absence ou de manque de points lors d'une télé-relève ou lors de la génération de courbes.

✓ **Droits d'accès** : Saturne permet de créer des groupes d'utilisateurs pour lesquels il est possible de définir des rôles particuliers à chacun des membres du groupe.

Les rôles décrivent les actions autorisées sur les différents objets et interfaces du système

L'application permet de créer autant de rôles que nécessaires.

✓ **Paramétrage des processus** : Les différents services du processus peuvent être paramétrés.

Des options particulières à chaque service sont configurables depuis l'interface dédiée.

3.1 Télérelever les données de comptage :

Création des lots de télé-relève

Les lots permettent de grouper des équipements auxquels il sera possible d'appliquer la même stratégie de télé-relève.

Les lots peuvent être exhaustifs, ce qui veut dire que la sélection des éléments les constituants est réalisée manuellement ou bien sur critères, ce qui signifie que les lots sont peuplés dynamiquement par le système en fonction de critères définis.

Configuration des lectures

La stratégie de télérelève permet de définir les lectures des courbes, index et informations d'états des équipements associés à cette dernière. Les écritures (ex: mise à l'heure) peuvent aussi être définies.

Planification des déclenchements

Une stratégie est principalement caractérisée par une périodicité et un intervalle de télérelève.

Saturne offre la possibilité de définir plusieurs périodes de déclenchement (mensuelle, hebdomadaire, quotidienne) paramétrables.

Télérelève à la demande :

En plus des télérelèves automatiques et programmées, Saturne permet d'en effectuer à la demande soit depuis le module de configuration soit depuis le module de consultation.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

Il suffit pour cela d'utiliser le menu contextuel d'un PDL ou d'un équipement dans le module d'administration ou bien encore de se placer dans le module de consultation au niveau d'un PDL ou d'un équipement.

Surveillance de la Télérelève :

Pour surveiller l'avancement de la stratégie de relève, le tableau de bord du serveur de communication nous affiche tous les renseignements sur l'équipement à téléreléver à savoir : le nom, le type et le modem (port.com)

Pour le contrôle des résultats de la télérelève, Les informations complémentaires sur l'Etat de l'équipement, le Statut et les dates de Début et Fin de la télérelève permettent de s'assurer du bon déroulement des opérations et le cas échéant d'identifier les causes d'un dysfonctionnement. Ces informations sont disponibles dans le tableau de bord du serveur de communication.

Par ailleurs, l'interface Web Saturne met à disposition des requêtes permettant aussi de contrôler les résultats de télérelève.

L'interface Web de Saturne dispose d'un journal des équipements qui permet entre autres de visualiser les résultats de la télérelève (messages et erreurs) et d'Analyser les erreurs rencontrées.

Les courbes de charge peuvent présenter des données absentes.

L'édition d'une courbe de charge dans le Web Saturne permet d'afficher les données manquantes dans la courbe et offre la possibilité de corriger ces derniers selon plusieurs méthodes au choix.

Une requête de l'interface web Saturne permet de visualiser tous les index mémorisés dont la date de fin est antérieure à la date choisie en filtre.

Cela permet d'identifier les données d'index qui sont incomplètes à la date du jour et ainsi de pouvoir relancer une télérelève sur les compteurs concernés.

Le gestionnaire de service permet de définir le nombre de ré-essais autorisés ainsi que nombre de tentatives avant la désactivation d'un équipement.

L'interface web Saturne permet de suivre les ré-essais des compteurs en échec.

Gestion à distance des compteurs :

Une fois la base de données installée, l'accès à distance peut se faire sur les compteurs pour Synchroniser l'horloge des compteurs.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

La mise à l'heure de l'horloge des compteurs obéit à des règles précises en fonction de paramètres à ajuster

La mise à l'heure d'un compteur est une opération d'écriture qui doit être autorisée dans le module d'administration.

L'ajustement des paramètres de mise à l'heure (seuil bas et haut) est réalisable dans l'interface du serveur de communication.

4. Les problèmes de Télé-relève :

L'identification des causes d'échecs de télérelève est la difficulté majeure et doit être menée de manière méthodique.

Il faut isoler les principaux éléments permettant d'effectuer la télérelève et se concentrer sur les paramètres et l'état de chacun d'eux.

Ces éléments sont :

- Saturne (paramétrages du compteur dans le module d'administration, services, serveur de communication)
- Le mode de communication (ligne RTC, GSM, GPRS...)
- Les périphériques de communication (modems du serveur de communication et du compteur)
- Le compteur
- ✓ Au niveau du système Saturne il faut:

Vérifier les paramètres de communication de l'équipement télérelevé en:

- S'assurant que le numéro de téléphone de l'équipement distant est correct
- Vérifiant que tous les services permettant d'assurer la télérelève sont lancés (Ordonnanceur, Pilote, Service du serveur de communication)
- Vérifiant que la communication apparaît bien au niveau de l'IHM du serveur de communication.
- ✓ **Au niveau du mode de communication :**

Il faudra s'assurer que la ligne n'est pas en dérangement dans le cadre d'une ligne RTC, GSM et GPRS.

Dans le cadre d'une communication GPRS, il faudra s'assurer que l'adresse IP du compteur est correcte ainsi que le port de communication.

Le mot de passe doit être aussi vérifié et ce dans tous les modes de communication.

Chaque module (sauf le module de configuration) de Saturne installé peut générer un fichier journal par jour. Ce fichier contient l'ensemble des actions effectuées par le service concerné.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

L'observateur d'événements de Windows est la source d'information sur le fonctionnement de toutes les applications installées sur le serveur.

Il regroupe 4 principaux journaux : Application – Sécurité - Système – Saturne.

Ces journaux regroupent l'ensemble des messages d'erreur, d'avertissement, d'audit (réussi ou en échec) ou juste d'information émis sur le serveur et servent à diagnostiquer les problèmes rencontrés.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

Section 03 : Analyse de performance commerciale de la concession de distribution SONELGAZ

La présente section sera consacrée à l'évaluation et l'analyse de la performance commerciale en s'appuyant sur la mesure et l'interprétation des indicateurs suivants:

1. Analyse de la performance annuelle du gaz et l'électricité ;
2. L'évaluation la qualité de service de la concession de distribution d'El Taref ;
3. La mesure de satisfaction des clients du gaz et l'électricité.

1. Analyse de la performance commerciale annuelles du gaz et d'électricité de la concession d'EL TAREF

1.1 Les indicateurs de la performance de la CD

a) Achats, ventes, taux de perte

✓ **Les achats** : sont des énergies achetées par la concession de distribution d'El Taref pour répondre aux besoins de sa clientèle, cette énergie est relevée au niveau des compteurs GRTE (filiale de Sonelgaz, société de transport de l'électricité) et GRTG (société de transport du gaz).

$$\text{Achats nets} = \text{Achats bruts} + \text{émissions} - \text{réceptions}$$

✓ **Les ventes** : sont les énergies vendues aux abonnés en Electricité et en Gaz calculés sur la base de la relève des index figurant sur les compteurs des clients.

Il existe 3 types de client : les clients BT (basse tension), les clients MT (moyenne tension) et les clients HT (haute tension) pour l'électricité et les clients BP (basse pression), les clients MP (moyenne pression) et les clients HP (haute pression) pour gaz.(HT/HP dans notre cas n'existe pas).

$$\text{Total ventes (ELEC)} = \text{vente BT} + \text{vente MT}$$

$$\text{Total ventes (GAZ)} = \text{ventes BP} + \text{vente MP}$$

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

- **Les clients BT /BP** : ils se composent de AO et FSM, ce sont divisés sur 30 groupes selon la répartition géographique, et chaque mois on a 10 groupes en suivant au calendrier de relève⁶³.

- **Les clients MT/MP** : ce sont regroupé dans un seul groupe qui se facture chaque début de mois. la relève du MP se fait manuellement à l'aide des fiches de relèves –chaque client possède une fiche de relève qui comporte les renseignements du client : nom du raison société, l'adresse, la PMD,... et celle-ci du MT se fait par la télé relève⁶⁴ par lequel chaque compteur du client MT possède un modem doté d'une puce Mobilis liée à une plate-forme qui est chargé de la relève à distance.

après la relève se fait la facturation et la validation des ventes MT/MP ce qui permet aux ingénieurs grands compte d'établir un état récapitulatif des ventes MT/MP selon l'activité du client et selon les agences.

✓ **Les pertes** : c'est l'énergie achetée non commercialisée (perdue), on distingue entre deux catégories de perte : les pertes techniques (liée aux réseaux) et les pertes commerciales (fraude) qui sont l'un des indicateurs essentiels de l'activité commerciale, il se calcul comme suit :

$$\text{Perte (Gwh)} = \text{achats (Gwh)} - \text{ventes (Gwh)}$$

$$\text{Taux de perte: (Pertes / achats)*100}$$

b) Chiffre d'affaires : c'est l'équivalent en dinars des deux énergies (ventes Electricité et Gaz) vendus aux clients.

c) Taux de rendement : il renseigne le pourcentage de l'énergie Gaz acheté Commercialisé de celle non vendue ;

$$\text{Taux de rendement} = \text{ventes (gaz)} / \text{achats (gaz)*100}$$

⁶³ Une relève et une saisie d'index sincères permettant une facturation fiable des consommations et un historique de consommation juste pour chaque abonné.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

d) **Délai crédit client** : ce ratio exprime le nombre de jours que mettent les clients pour le paiement de leurs factures il se calcul comme suit :

$$\text{Délais crédit client (exigible)} = \frac{\Sigma \text{ des créances exigibles} \times \text{la période}}{\text{Chiffre d'affaires globales TTC}}$$

- **Créances exigibles** : c'est toutes les factures qui arrivent aux délais de paiement ;
- **Créances globales** : c'est toutes les factures qui arrivent aux délais de paiement ainsi que les anciennes factures des clients non payées ;
- **Créances globales avec CX** : c'est les créances globales plus toutes les créances Contentieuses au niveau de la direction de distribution d'el Taref (les créances non recouvrables).

e) **Délai de raccordement**: c'est le délai global en jours pris par les structures techniques pour raccorder la nouvelle clientèle en énergie qui commence à partir de la date de réception de la demande jusqu'à la date de la mise en service, il mesure l'écart en jours entre la demande du client et sa mise en service , il est scindé en différentes phases (dépôt de dossier, études, établissement des devises, paiement, réalisation et mise en service) et se calcul comme suit :

$$\text{Délais de raccordement dans les délais} = \frac{\text{date mise en service} - \text{date de demande client}}{\text{nombre d'affaires mises en service}}$$
$$\text{Délais de raccordement hors délais (HD\%)} = \frac{\text{nombre d'affaires mises en service hors délai}}{\text{nombre d'affaires mises en service}} \times 100$$

f) **Taux d'encaissements** : c'est le pourcentage des créances encaissées par la direction.

g) **Délai de dépannage** : c'est le temps qui s'écoule entre la date de la survenue de la panne et son rétablissement, il est calculé comme suit :

$$\text{Délai de dépannage} = \frac{\Sigma(\text{heurs dépannage} - \text{heures d'appels client})}{\text{Le nombre de dépannages}}$$

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

h) **Taux de réclamation** : est un indicateur de qualité de service qui permet d'évaluer la prise en charge des réclamations, il mesure le nombre de réclamations reçues par rapport au nombre total des clients donc :

$$\text{Le taux de réclamation} = \frac{\text{Nbre réclamation client MT}}{\text{Nbre total de client MT}} + \frac{\text{Nbre réclamation client BT}}{\text{Nbre total de client BT}} + \frac{\text{Nbre réclamation client MP}}{\text{Nbre total de client MP}} + \frac{\text{Nbre réclamation client BP}}{\text{Nbre total de client BP}}$$

i) **Taux d'évolution** :

$$\text{Le Taux d'évolution} = \frac{\text{l'année courante} - \text{l'année de référence}}{\text{L'année de référence}}$$

1.2 Analyse de performance commerciale annuelles d'électricité

a) Apport et nombre abonnés (Électricité)

L'**apport abonné** c'est le nombre des clients nouveaux intégrés durant l'année en cours, on distingue deux catégories de client Électricité, les clients basse tension (BT) et les clients moyennement tension (MT).

Les clients BT sont répartis à leur tour en abonné AO (les ménages) ; les abonnés facturés sur mémoire et (FSM) comme les administrations.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

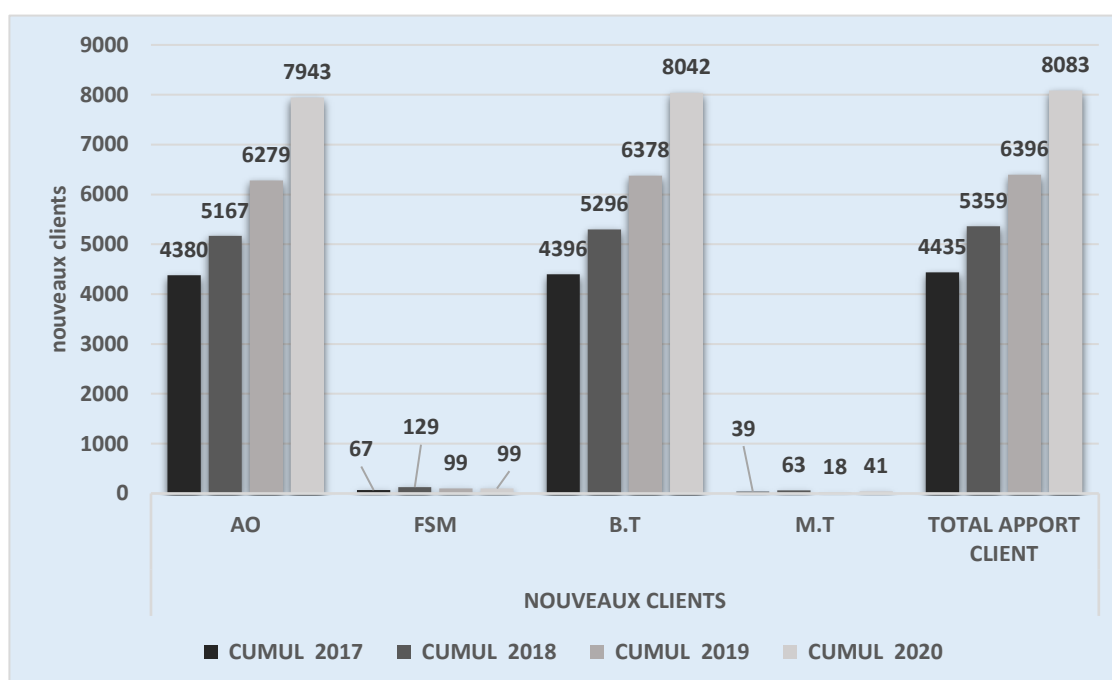
➤ Apport clients (nouveaux clients) :

Tableau 8 : Apport clients (ELEC)

		CUMUL				T.E	T.E	T.E
		2017	2018	2019	2020	20/17	20/18	20/19
NOUVEAUX CLIENTS	AO	4380	5167	6279	7943	81,35%	53,73%	26,50%
	FSM	67	129	99	99	47,76%	-23,26%	0,00%
	B.T	4396	5296	6378	8042	80,84%	51,85%	26,09%
	M.T	39	63	18	41	5,13%	-34,92%	127,78%
	TOTAL APPORT CLIENT	4435	5359	6396	8083	80,18%	50,83%	26,38%

Source : Document interne de CD (DRC)

Graphique 1 : Apport clients (nouveaux clients)



Source : établi par nos-soins d'après les documents internes de CD d'El Taref (DRC)

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

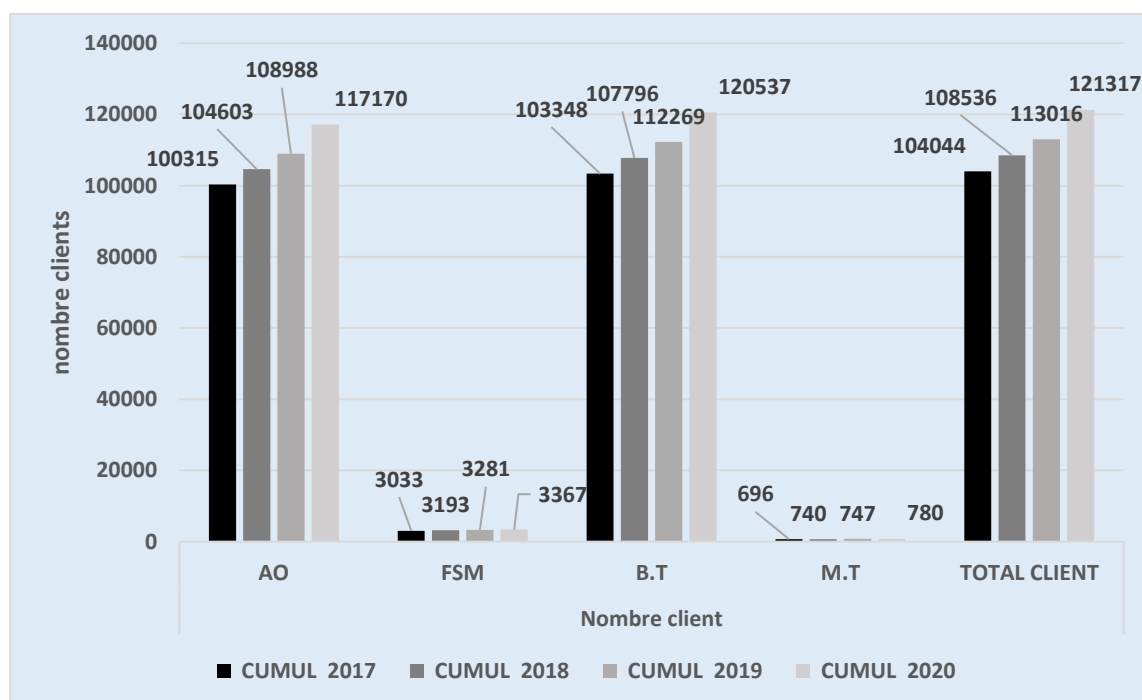
➤ Nombre abonnés (Électricité)

Tableau 9 : Nombre clients (ÉLEC)

		CUMUL				T.E	T.E	T.E
		2017	2018	2019	2020	20/17	20/18	20/19
Nombre client	AO	100315	104603	108988	117170	16,80%	12,01%	7,51%
	FSM	3033	3193	3281	3367	11,01%	5,45%	2,62%
	B.T	103348	107796	112269	120537	16,63%	11,82%	7,36%
	M.T	696	740	747	780	12,07%	5,41%	4,42%
	TOTAL CLIENT	104044	108536	113016	121317	16,60%	11,78%	7,34%

Source : Document interne de la CD (DRC)

Graphique 2 : Nombre clients (ÉLEC)



Source : établi par nos-soins d'après les documents internes de CD d'El Taref (DRC)

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

➤ Objectifs d'apport et nombre de client :

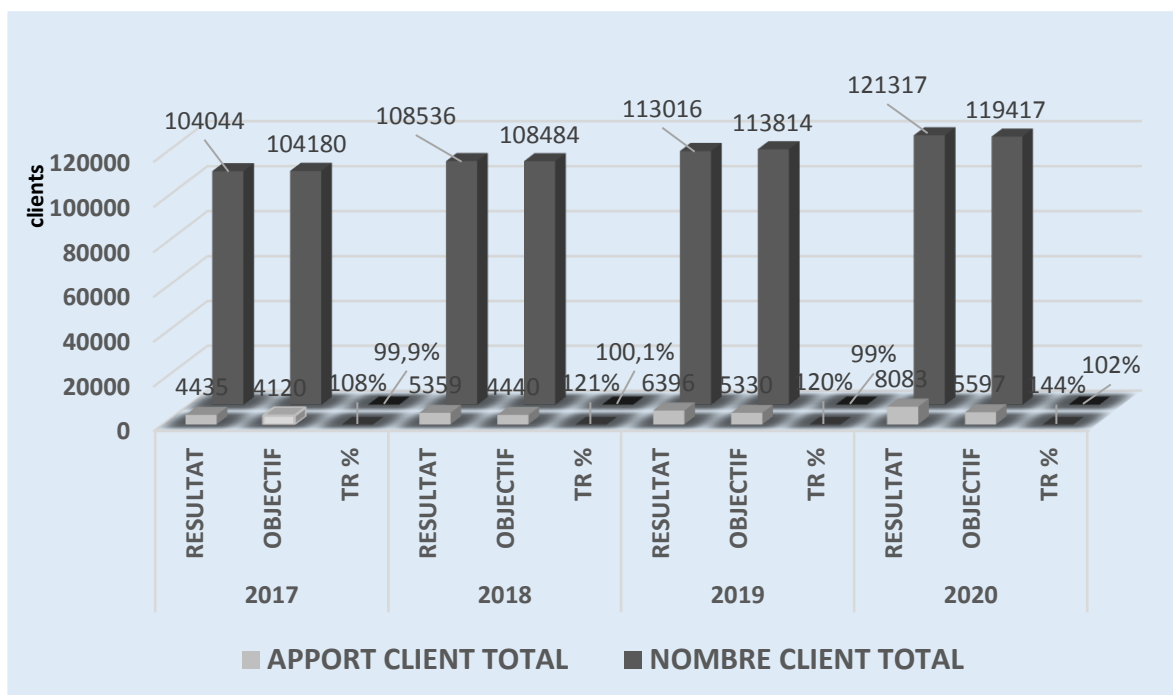
Tableau 10 : Objectifs apport et nombre de client (ELEC)

		2017			2018		
		RESULTAT	OBJECTIF	TR %	RESULTAT	OBJECTIF	TR %
APPORT CLIENT	BT	4396	4100	107%	5296	4410	120%
	MT	39	20	195%	63	30	210%
	TOTAL	4435	4120	108%	5359	4440	121%
NOMBRE CLIENT	BT	103348	103489	100%	107796	107758	100%
	MT	696	691	101%	740	726	102%
	TOTAL	104044	104180	100%	108536	108484	100%

2019			2020		
RESULTAT	OBJECTIF	TR %	RESULTAT	OBJECTIF	TR %
6378	5300	120%	8042	5565	145%
18	30	60%	41	32	128%
6396	5330	120%	8083	5597	144%
112269	113058	99%	120537	118661	102%
747	756	99%	780	756	103%
113016	113814	99%	121317	119417	102%

Source : document interne de la CD (DRC)

Graphique 3 : Objectifs d'apport et nombre de client (ELEC)



Source : établi par nos-soins d'après les documents internes de CD d'El Taref (DRC)

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

A la lecture de ce graphe et d'après le tableau concernant l'objectif apport et nombre des clients d'électricité on constate que :

L'année 2017 l'objectif est atteint par la concession avec un taux de réalisation de 108% apport client et 100% nombre des clients.

La concession de distribution d'El Taref est atteint l'objectif au niveau de l'année 2018 avec un taux de réalisation 100% nombre client et 121% apport clients.

L'année 2019 l'objectif fixé n'est pas atteint avec un taux de réalisation de 99% nombre client et elle est atteint l'objectif de l'apport client d'un taux de 120% et l'objectif de l'année 2020 est atteint avec un pourcentage de réalisation de 102% nombre client et 144% apport client.

b) Achats, ventes et taux de perte Electricité

➤ Achats (ELEC) :

Tableau 11 : Achats (ELEC)

	CUMUL				T.E 20/17	T.E 20/18	T.E 20/19
	2017	2018	2019	2020			
TOTAL Achats Nets (Gwh)	571,73	573,92	615,86	585,71	2,45%	2,05%	-4,90%

Source : Document interne du CD EL TAREF(DRC)

➤ Ventes (ELEC) :

Tableau 12 : Ventes (ELEC)

	CUMUL				T.E 20/17	T.E 20/18	T.E 20/19
	2017	2018	2019	2020			
AO	289,38	289,53	309,58	291,76	0,82%	0,77%	-5,76%
FSM	59,69	60,12	60,51	66,28	11,04%	10,25%	9,54%
B.T	349,07	349,65	370,09	358,04	2,57%	2,40%	-3,26%
M.T	157,47	161,11	178,7	174,93	11,09%	8,58%	-2,11%
Total ventes (Gwh)	506,54	510,76	548,79	532,97	5,22%	4,35%	-2,88%

Source : document interne du CD EL TAREF (DRC)

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

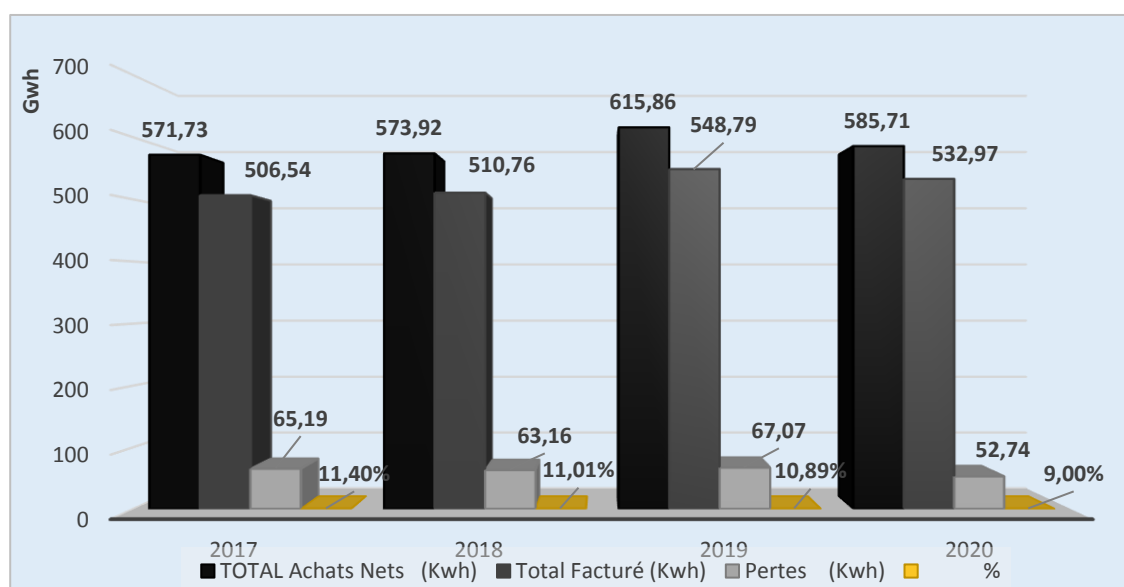
➤ Perte et taux de perte d'électricité :

Tableau 13 : Perte et taux de perte d'électricité

	CUMUL				T.E 20/17	T.E 20/18	T.E 20/19
	2017	2018	2019	2020			
Pertes (Gwh)	65,19	63,16	67,07	52,74	-19,10%	-16,50%	-21,37%
Taux de perte %	11,40%	11,01%	10,89%	9,00%	-21,03%	-18,18%	-17,32%

Source : document interne du CD d'El Taref (DRC)

Graphique 4 : Evolution achats, ventes et taux de pertes en GWh



Source : établi par nos-soins d'après les documents internes de CD d'El Taref (DRC)

Ce graphique affiche une hausse considérable du volume des achats d'électricité en Gwh du 2017 au 2019 pour atteindre un max de 615,86 Gwh en 2019 et minimum de 571,73 Gwh en 2017, après nous observons qu'une baisse à l'année 2020 avec un taux d'évolution de -4,90% par rapport à l'année précédente.

Au niveaux du volume des ventes d'électricité ce graphe affiche une évolution de l'année 2017 au 2019 pour atteindre le max de 548,79 Gwh en 2019 et le minimum de 506,54 Gwh en 2017, on observe aussi une régression des ventes en 2020 avec un taux d'évolution de -2,88% par rapport à l'année 2019.

Les pertes sont variées par rapport les achats et les ventes de chaque année, nous remarquons que la CD a atteint un plafond en 2019 avec un volume de 67,07 Gwh et un minimum de 52,74 Gwh en 2020.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

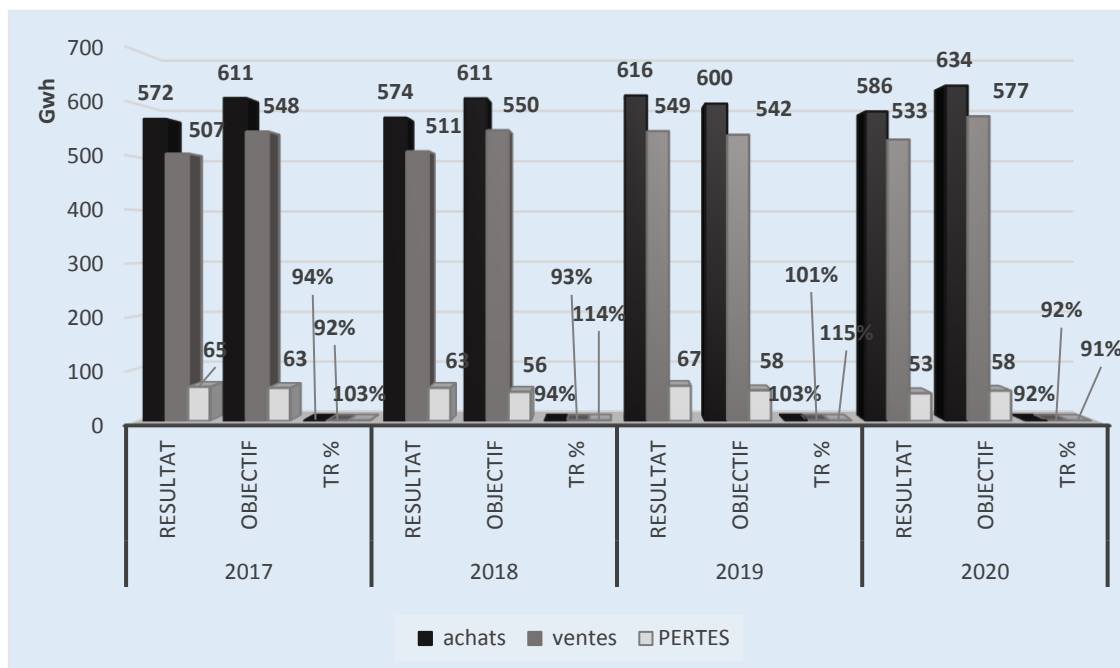
Tableau 14 : Objectifs Achats, ventes et pertes d'électricité en (Gwh)

	2017			2018		
	RESULTAT	OBJECTIF	TR %	RESULTAT	OBJECTIF	TR %
ACHATS	572	611	94%	574	611	94%
VENTES	507	548	92%	511	550	93%
PERTES	65	63	103%	63	56	114%
TAUX PERTES	11%	10%	110%	11,0%	10,7%	103%

	2019			2020		
	RESULTAT	OBJECTIF	TR %	RESULTAT	OBJECTIF	TR %
ACHATS	616	600	103%	586	634	92%
VENTES	549	542	101%	533	577	92%
PERTES	67	58	115%	53	58	91%
TAUX PERTES	11%	10%	112%	9,0%	9,1%	99,1%

Source : document interne du CD d'El Taref (DRC)

Graphique 5 : Objectifs Achats, ventes et pertes d'Electricité (Gwh)



Source : établi par nos-soins d'après les documents internes de CD d'El Taref (DRC)

A la lecture de ce graphe et d'après le tableau concernant les objectifs achats, ventes et pertes Nous expliquons dans l'instant les principaux facteurs qui ont contribué à l'atteinte de l'objectif :

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

1) Au niveau des achats

La CD n'a pas atteint l'objectif déclaré **en 2017 et 2018** au niveau du volume des achats avec un taux de réalisation de 94% à chaque année, cela est dû à des raisons climatiques ou à des changements météorologiques, mais la non-réalisation de l'objectif des achats est l'intérêt de l'entreprise.

En 2019 la concession dépassé l'objectif fixé avec un taux de réalisation de 103% mais Cela n'est pas considéré comme étant en sa faveur, et parmi les raisons de l'augmentation du volume des achats est le nombre élevé de clients, qui se traduit par une augmentation de la consommation d'énergie.

En 2020, la CD n'a pas atteint l'objectif déclaré, et c'était ce qu'il fallait, en raison de l'épidémie mondiale qui a réduit la part des achats de l'entreprise, Cela est dû à une demande plus faible résultant d'une utilisation rationnelle de l'énergie par les clients.

2) Au niveau des ventes :

La CD n'a pas atteint l'objectif déclaré **en 2017 et 2018** au niveau du volume des ventes avec un taux de réalisation de 92% et 93% successivement, Cela est dû au retard dans la réalisation des projets annoncés, y compris le retard dans la livraison d'énergie à certaines zones reculées,

De même, l'utilisation rationnelle de l'électricité par les clients influe sur la baisse des ventes.

En 2019, l'entreprise a atteint l'objectif avec un taux de réalisation de 101%, et on constate que la consommation des clients a augmenté cette année par rapport à l'année précédente pour des raisons climatiques ou en raison de nouveaux équipements technologiques.

En 2020, la CD de Sonelgaz n'a pas atteint l'objectif fixé avec un taux de réalisation de 92%. On constate une baisse significative par rapport à l'année précédente et ceci est dû à la propagation de l'épidémie mondiale (Corona virus), qui a eu un impact négatif sur le pouvoir d'achat des clients, Cela conduit à une diminution de la consommation d'électricité.

3) Au niveau des pertes

Les pertes de la CD en 2017, 2018 et 2019 dépassé l'objectif fixé par la SONELGAZ avec des taux de réalisation 103%, 114% et 115% successivement, Tout cela est dû à des études imprudentes qui ont conduit à un déséquilibre entre les achats consommés et les ventes d'électricité exécutées.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

En 2020, l'entreprise n'a pas dépassé l'objectif fixé, avec un taux de réalisation de 94%, en raison de la baisse significative des achats d'électricité, atteignant ainsi une cohérence avec le nombre de ventes réalisées.

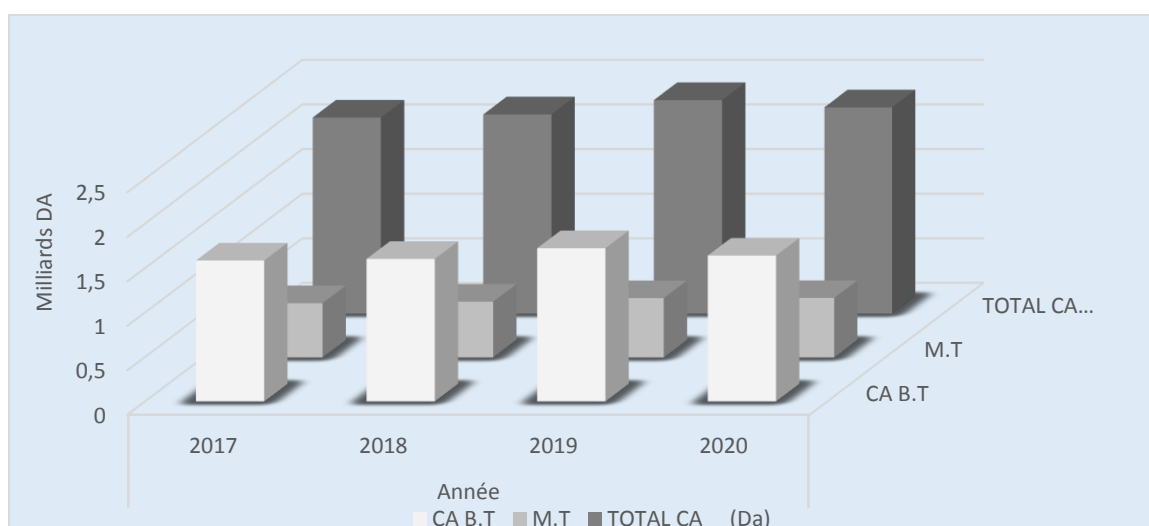
c) Chiffre d'affaires énergies d'électricité

Tableau 15 : Chiffre d'affaires énergie d'électricité (Da)

	Année				T.E 20/17	T.E 20/18	T.E 20/19
	2017	2018	2019	2020			
CA AO	1326345671	1321698190	1420081379	1330759236	0,33%	0,69%	-6,29%
CA FSM	260381032,9	283454093	304913796	311774865	19,74%	9,99%	2,25%
CA B.T	1586726704	1605152283	1724995175	1642534101	3,52%	2,33%	-4,78%
M.T	611929286,5	628991410	669334517	670440318	9,56%	6,59%	0,17%
TOTAL CA (Da)	2198655991	2234143694	2394329692	2312974419	5,20%	3,53%	-3,40%

Source : Document interne du CD d'El Taref (DRC)

Graphique 6 : évolution du chiffre d'affaires (unité de mesure : milliards de dinars)



Source : établi par nos-soins d'après les documents internes de CD d'El Taref

D'après le tableau et ce graphe, on constate une amélioration de 5.20% en chiffre d'affaires d'électricité pour l'année 2020 (l'année de référence) par rapport à l'année 2017 et 3.53% par rapport à l'année 2018, Mais nous remarquons une dégradation de 3.4% au niveau de l'année 2020 par rapport à l'année 2019.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

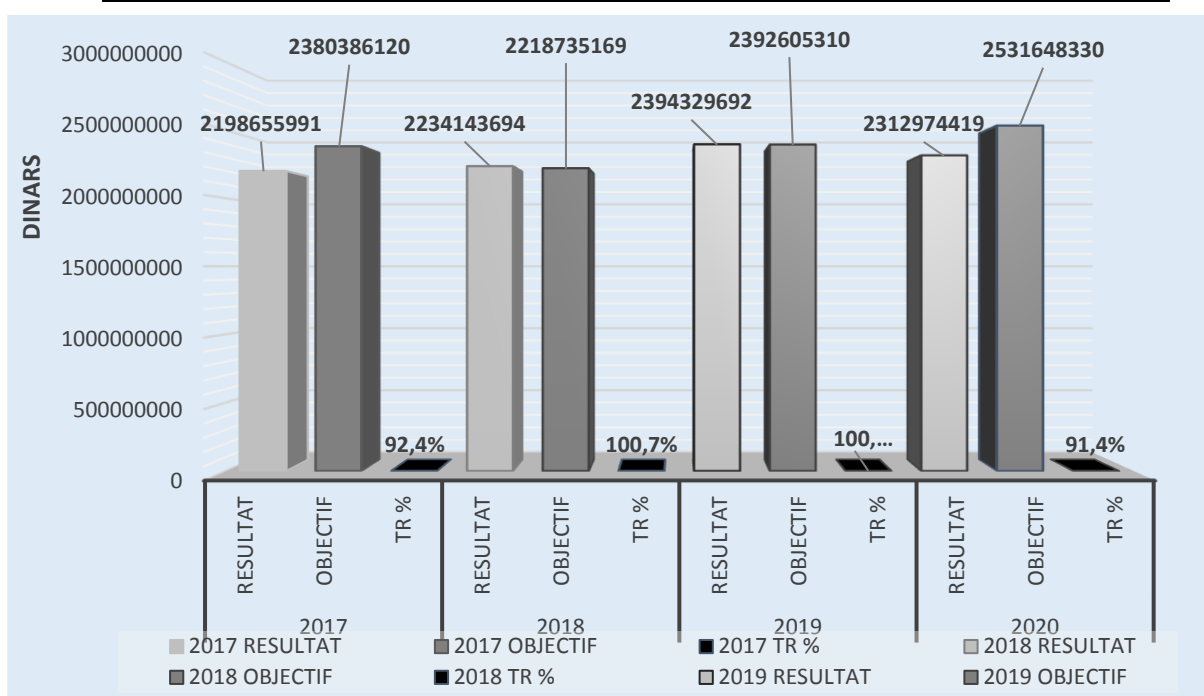
Tableau 16 : Objectifs de chiffre d'affaires annuelles d'Electricité en (DA)

	2017			2018		
	RESULTAT	OBJECTIF	TR %	RESULTAT	OBJECTIF	TR %
BT (AO+FSM)	1586726704	1739088420	91,2%	1605152283	1596561142	100,5%
MT	611929287	641297700	95,4%	628991410	622174026	101,1%
TOTAL CA	2198655991	2380386120	92,4%	2234143694	2218735169	100,7%

2019			2020		
RESULTAT	OBJECTIF	TR %	RESULTAT	OBJECTIF	TR %
1724995175	1731360560	99,6%	1642534101	1816520810	90,4%
669334517	661244750	101,2%	670440318	715127520	93,8%
2394329692	2392605310	100,1%	2312974419	2531648330	91,4%

Source : Document interne du CD d'El Taref (DRC)

Graphique 7 : Résultats et objectifs de chiffre d'affaires annuelles d'électricité



Source : établi par nos-soins d'après les documents internes de CD d'El Taref (DRC)

Analyse des résultats

D'après le tableau et ce graphe on constate que :

En 2017 la CD n'a pas atteint l'objectif spécifié avec un taux de réalisation de 92,4%, en raison de la baisse du nombre de ventes pour des raisons climatiques, du retard des clients dans le paiement des factures, ainsi que du retard dans la mise en œuvre des projets annoncés tels

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

que le raccordement de l'électricité à des zones reculées et ainsi ne pas bénéficier de nouveaux abonnements.

En suite dans les deux années suivantes 2018 et 2019 nous observons que la CD a réalisée l'objectif déclaré au niveau de chiffre d'affaire avec des taux de réalisation 100,7% et 100,1% successivement, Cela est dû à l'amélioration de la qualité des services et l'apparition du processus Téléreleve, Cela a conduit à une diminution du volume des coûts et à une augmentation du nombre d'abonnés.

En 2020, l'entreprise n'a pas atteint l'objectif affiché avec un taux de réalisation de 91,4%. Cette année, nous constatons une baisse de la consommation d'électricité en raison de l'épidémie mondiale qui a affecté le pouvoir d'achat des clients et également cette année l'entreprise a reporté la période de paiement ou le paiement à distance.

1.3 Analyse de performance commerciale annuelles du GAZ

a) Apport clients (GAZ)

Tableau 17 : Apport clients (gaz)

		CUMUL				T.E 20/17	T.E 20/18	T.E 20/19
		2017	2018	2019	2020			
APPORT CLIENT	AO / bp	6114	4893	5720	5743	-6,07%	17,37%	0,40%
	FSM / bp	29	57	74	29	0,00%	-49,12%	-60,81%
	Bp	6143	4950	5794	5772	-6,04%	16,61%	-0,38%
	Mp	9	33	8	14	55,56%	-57,58%	75,00%
	Hp	1	0	0	0	0	0	0
	TOTAL APPORT CLIENT	6153	4983	5802	5786	-5,96%	16,11%	-0,28%

Source : Document interne de CD d'El Taref (DRC)

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

b) Nombre clients (GAZ)

Tableau 18 : Nombre abonnés (Gaz)

		CUMUL				T.E	T.E	T.E
		2017	2018	2019	2020	20/17	20/18	20/19
NOMBRE CLIENT	AO / bp	38104	42930	48492	54169	42,16%	26,18%	11,71%
	FSM / bp	471	538	631	658	39,70%	22,30%	4,28%
	Bp	38575	43468	49103	54827	42,13%	26,13%	11,66%
	Mp	27	60	68	82	203,70%	36,67%	20,59%
	Hp	3	2	2	2	-33,33%	0,00%	0,00%
	TOTAL CLIENT		38605	43530	49173	54911	42,24%	26,15%

Source : Document interne de CD d'EL Taref (DRC)

Tableau 19 : Résultats, objectifs apport et nombre de clients (GAZ)

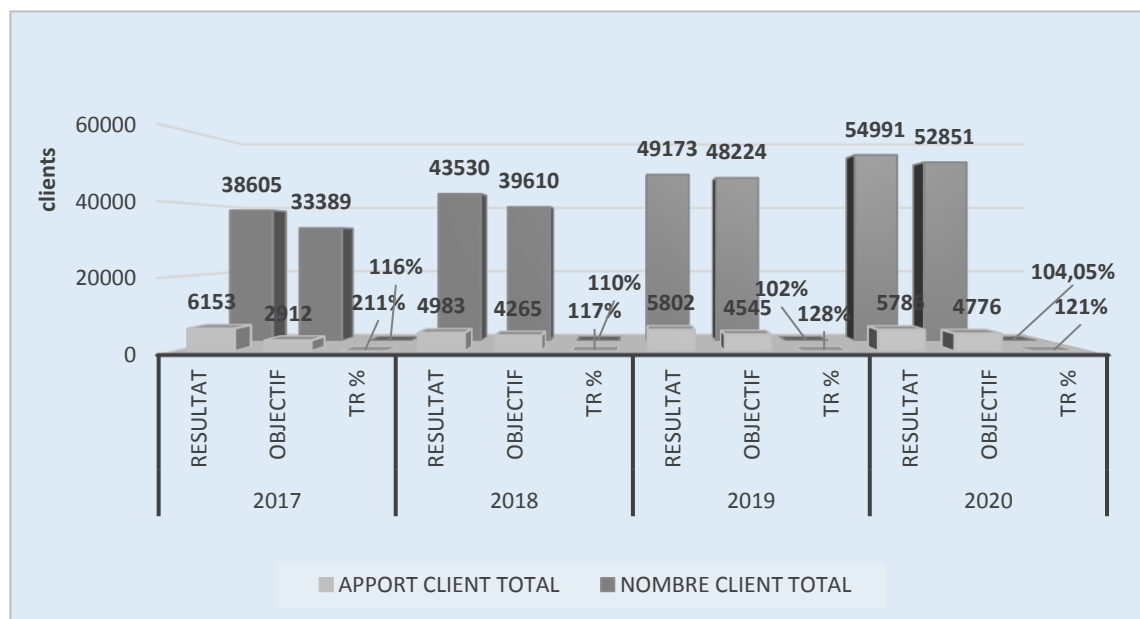
		2017			2018		
		RESULTAT	OBJECTIF	TR %	RESULTAT	OBJECTIF	TR %
APPORT CLIENT	Bp	6143	2900	212%	4950	4250	116%
	Mp	9	10	90%	33	15	220%
	Hp	1	2	50%	0	0	0%
	TOTAL	6153	2912	211%	4983	4265	117%
NOMBRE CLIENT	Bp	38575	33354	116%	43468	39555	110%
	Mp	27	31	87%	60	52	115%
	Hp	3	4	75%	2	3	67%
	TOTAL	38605	33389	116%	43530	39610	110%

2019			2020		
RESULTAT	OBJECTIF	TR %	RESULTAT	OBJECTIF	TR %
5794	4530	128%	5772	4758	121%
8	15	53%	14	17	82%
0	0	0%	0	1	0%
5802	4545	128%	5786	4776	121%
49103	48150	102%	54827	52756	103,93%
68	72	94%	82	92	89%
2	2	100%	2	3	67%
49173	48224	102%	54991	52851	104,05%

Source : Document interne de CD d'El Taref (DRC)

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

Graphique 8 : Résultats, objectifs apport et nombre de clients



Source : établi par nos-soins d'après les documents internes de CD d'El Taref (DRC)

A la lecture de ce graphique et d'après le tableau concernant résultats, objectif apport et nombre clients du Gaz on constate que :

Le GAZ est complètement différent par rapport à l'électricité au niveau de réalisation des objectifs de l'apport et le nombre d'abonné, nous avons fait une étude qualitative à cette branche et nous constatons que l'entreprise a atteint l'objectif déclaré pendant les quatre années précédentes avec des taux de réalisation dépassés le seuil déclaré.

En 2017 le total apport clients (nouveaux clients) du gaz est 6153 et l'objectif déclaré par sonelgaz est 2912, alors nous constatons que la CD atteint ces objectifs avec un taux de réalisation de 211%, et nous avons également le nombre total des clients sont 38605 et l'objectif est 33389, ainsi l'entreprise a atteint l'objectif avec un taux de 116%,

En 2018 nous remarquons une régression au niveau des résultats de l'apport clients mais elle a atteint l'objectif avec un taux de réalisation de 117%,

Pour les années 2019 et 2020, nous assistons à une augmentation significative du nombre de nouveaux clients, avec des taux de réalisation de 121% et 121% respectivement.

Cela se traduit par une augmentation du nombre total de clients où elle est arrivée à 49173 en 2019 et 54991 en 2020.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

c) Ventes, achats et taux de rendement

➤ Achat (gaz)

Tableau 20 : Achats gaz (Mth)

	CUMUL				T.E 20/17	T.E 20/18	T.E 20/19
	2017	2018	2019	2020			
TOTAL Achats Nets (Mth)	579,35	393,77	824,37	873,03	50,69%	121,71%	5,90%

Source : Document interne de CD d'El Taref (DRC)

➤ Vente (gaz)

Tableau 21 : ventes gaz en (MTH)

	CUMUL				T.E 20/17	T.E 20/18	T.E 20/19
	2017	2018	2019	2020			
AO	469,9	472,32	711	757,53	61,21%	60,38%	6,54%
FSM	17,25	11,59	29,76	24,38	41,33%	110,35%	-18,08%
Bp	487,16	483,91	740,77	781,91	60,50%	61,58%	5,55%
Mp	20,75	23,05	57,06	120,85	482,41%	424,30%	111,79%
Total Facturé (Mth)	507,91	506,96	797,83	902,76	77,74%	78,07%	13,15%

Source : Document interne de CD d'El Taref (DRC)

➤ Perte et taux de rendement

- Pertes = total achat – total vente
- Taux de rendement = (vente / achat)*100

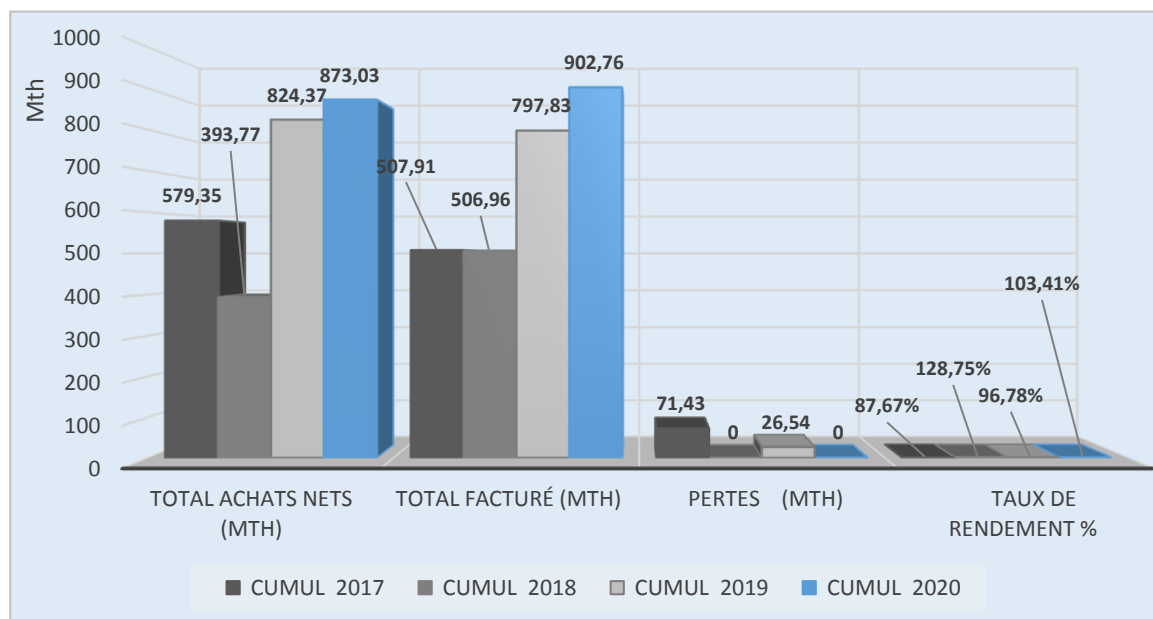
Tableau 22 : Pertes et Taux de rendement

	CUMUL				T.E 20/17	T.E 20/18	T.E 20/19
	2017	2018	2019	2020			
Pertes (Mth)	71,43	-113,19	26,54	-29,73	-141,62%	-73,73%	-212,02%
Taux de rendement %	87,67%	128,75%	96,78%	103,41%	17,95%	-19,68%	6,85%

Source : Document interne de CD d'El Taref (DRC)

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

Graphique 9 : Evolution Achat, vente, perte et taux de rendement (gaz)



Source : établi par nos-soins d'après les documents internes de CD D'El taref (DRC)

D'après le tableau et ce graphe, on constate une amélioration de 50,69% des ventes de Gaz au niveau de l'année 2020 (l'année de référence) par rapport à l'année 2017 et 121,71% à l'année 2018, ainsi une évolution de 5,90% par rapport à l'année 2019.

On note que le volume des ventes de gaz pour 2020 est de 902,76 MTH, et on remarque une évolution de 77,74% par rapport à 2017 et de 78,07% relativement à 2018, ainsi que de 13,15% au regard à 2019.

En 2020, on constate que le rendement de la société a atteint 103,41%, nous remarquons une évolution de 17,95% par rapport à l'année 2017 et on note une régression de 19,68% relativement à l'année 2018, puis a augmenté de 6,85% au regard à l'année 2019, Nous remarquons que le rendement a une relation inverse avec les pertes de l'entreprise, donc plus le rendement est élevé, les pertes va diminuer, ainsi de suite.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

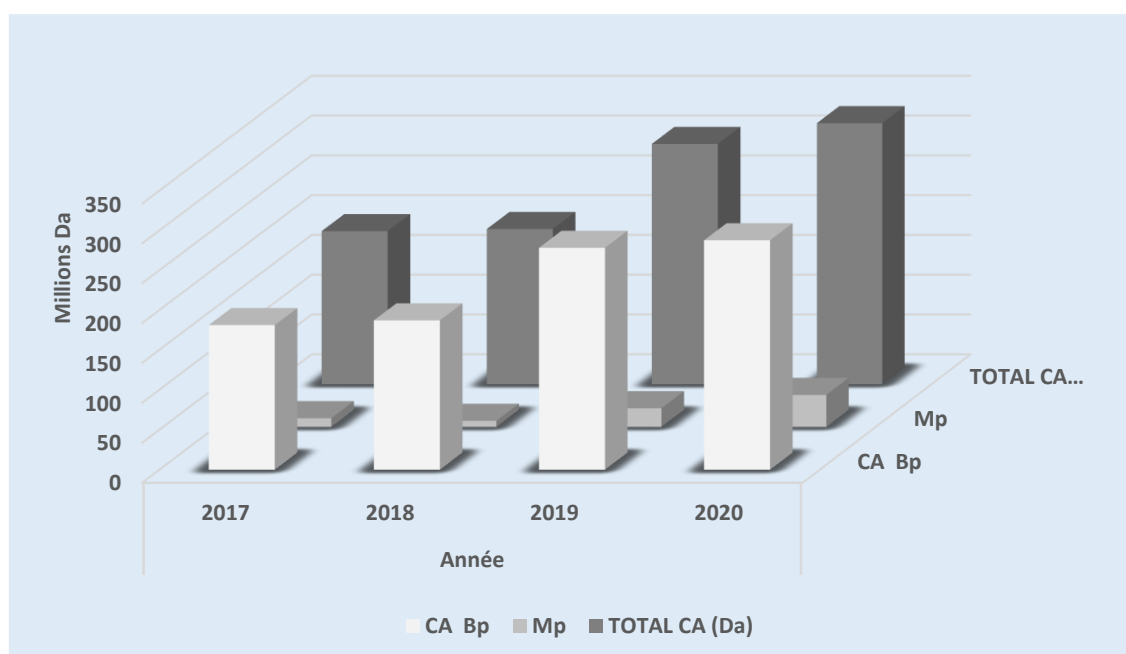
d) Chiffre d'affaires annuelles énergie Gaz

Tableau 23 : Chiffre d'affaires énergie Gaz

	Année				T.E	T.E	T.E
	2017	2018	2019	2020	20/17	20/18	20/19
CA AO	173792172,9	182004683,2	265346431,8	278235946,1	60,10%	52,87%	4,86%
CA FSM	7425599,72	5101922,8	12995726,5	9502829,95	27,97%	86,26%	-26,88%
CA Bp	181217772,6	187106606	278342158	287738776	58,78%	53,78%	3,38%
Mp	11008425,83	7774302,53	23451531	40124152,8	264,49%	416,11%	71,09%
TOTAL CA (Da)	192226198,4	194880908	301793689	327862929	70,56%	68,24%	8,64%

Source : Document interne de CD d'El Taref (DRC)

Graphique 10 : Evolution du chiffre d'affaires du gaz (unité de mesure : millions de dinars)



Source : établi par nos-soins d'après les documents internes de CD d'El Taref (DRC)

D'après le tableau et ce graphe, nous observons une amélioration de 70.56% en chiffre d'affaires du gaz pour l'année 2020 (l'année de référence) par rapport à l'année 2017 et 68.24% relativement à l'année 2018, et on a une évolution de 8.68% au niveau de l'année 2020 au regard à l'année 2019.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

➤ Objectifs annuelles de chiffre d'affaire du gaz

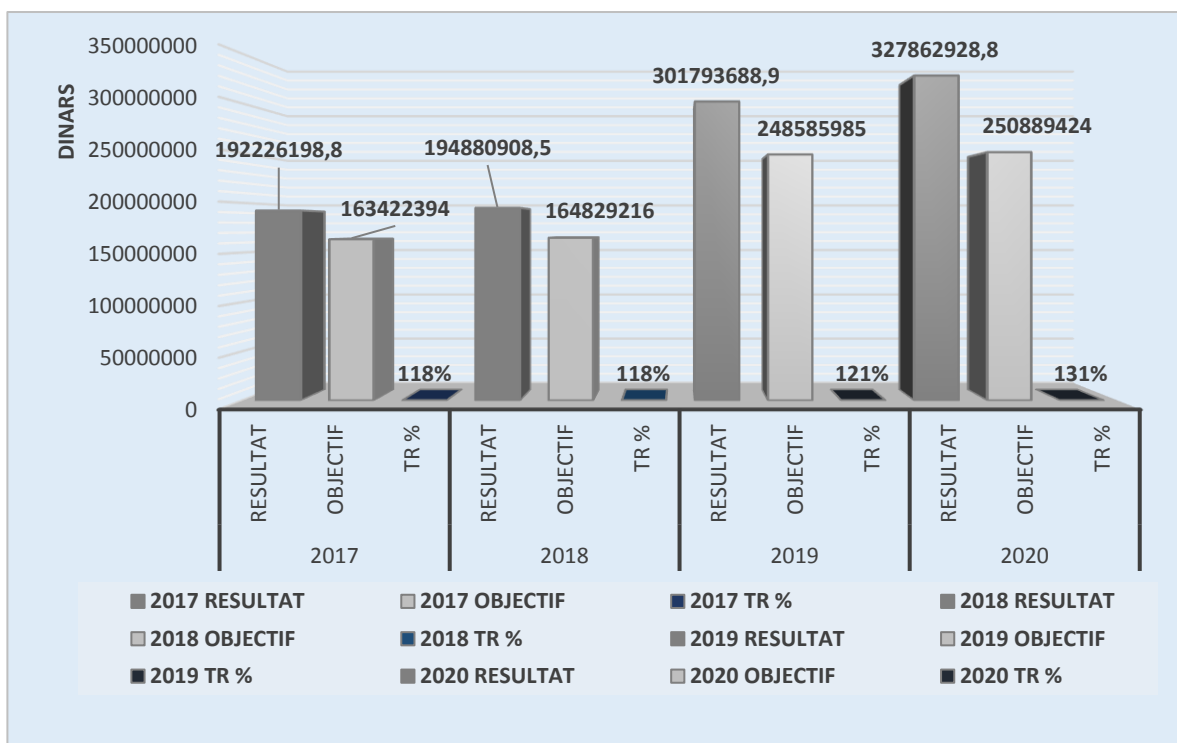
Tableau 24 : Objectifs annuelles de chiffre d'affaire du Gaz en (Da)

	2017			2018		
	RESULTAT	OBJECTIF	TR %	RESULTAT	OBJECTIF	TR %
BP	181217773	158520752	114%	187106606	157651968	119%
Mp	11008425,8	4901642	225%	7774302,53	7177248	108%
TOTAL CA	192226199	163422394	118%	194880909	164829216	118%

2019			2020		
RESULTAT	OBJECTIF	TR %	RESULTAT	OBJECTIF	TR %
278342158	238589453	117%	287738776	239964432	120%
23451530,9	9996532	235%	40124152,8	10924992	367%
301793689	248585985	121%	327862929	250889424	131%

Source : Document interne de CD d'El Taref (DRC)

Graphique 11 : Objectifs annuelles de chiffre d'affaire du gaz



Source : établi par nos-soins d'après les documents internes de CD d'El taref (DRC)

D'après le tableau et ce graphe on constate que :

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

Dans les quatre années précédentes la CD a atteint l'objectif spécifié au niveau de chiffre d'affaires du Gaz avec des taux de réalisation supérieur à 100%, En raison de l'augmentation régulière du nombre d'abonnés, la qualité de service clients, ainsi que la Rapidité d'exécution des projets planifiés tels que le raccordement du gaz à des zones reculées et bénéficier de nouveaux abonnements.

Et l'une des principales raisons de l'augmentation du nombre de clients est l'accessibilité économique par rapport à la consommation traditionnelle.

2. Qualité de service de la concession de distribution d'El Taref

➤ Les ratios d'évaluation la qualité de service :

$$\text{Taux de réclamation} = \frac{\text{Le nombre de réclamation}}{\text{Le nombre de réclamation}} \times 100$$

$$\text{Délai de réponse} = \frac{\text{La somme des délais de réponse de chaque réclamation}}{\text{Le nombre total de réclamations traité}}$$

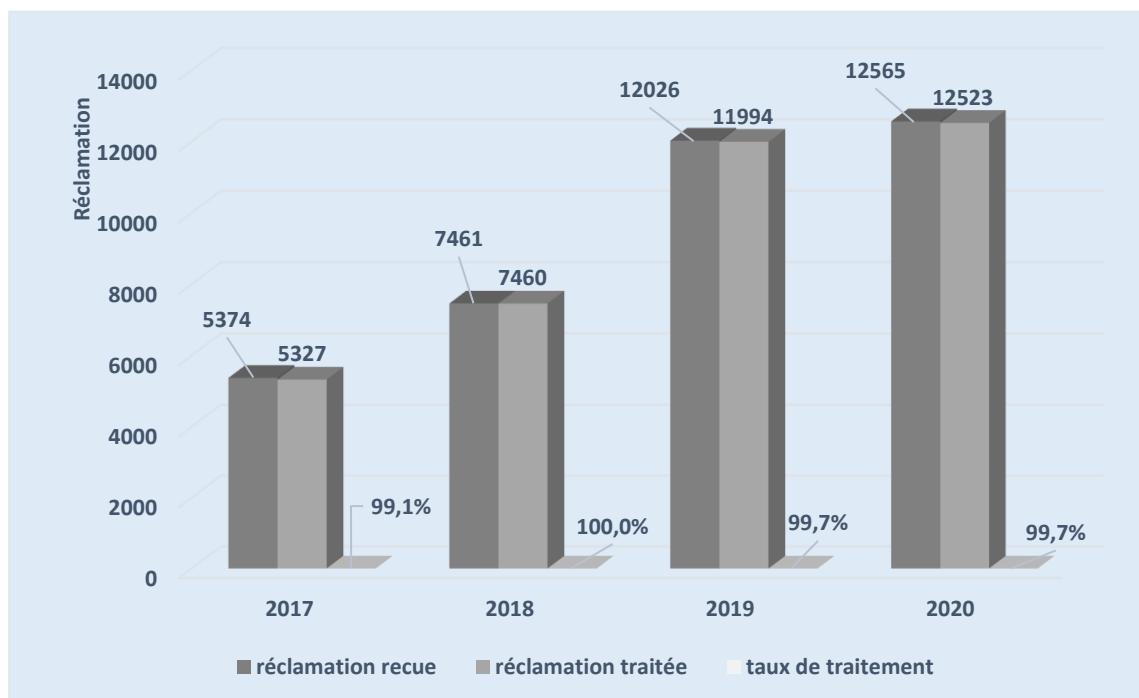
Tableau 25 : Evaluation la qualité de service de CD d'El Taref

Année	Nombre de clients AO	Réclamation			Taux de réclamation			Délai de réponse (jour)		
		Reçue	Traitée	Taux de traitement	Résultat	Objectif	TR %	Résultat	Objectif	TR %
2017	103348	5374	5327	99,1%	5,2%	10%	52,0%	5,75	7 j	82,1%
2018	104603	7461	7460	100,0%	7,1%	7%	101,9%	3,16	7 j	45,1%
2019	108988	12026	11994	99,7%	11,0%	7%	157,6%	2,95	7 j	42,1%
2020	117170	12565	12523	99,7%	11,0%	7%	157,3%	3,22	7 j	46,0%

Source : document interne de la CD d'El Taref (DRC)

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

Graphique 12 : Réclamations reçues, traitées et taux de traitement



Source : *Etabli par nos-soins d'après les documents internes de CD d'El Taref*

D'après ce graphe nous observons que :

En 2017 la CD a reçue 5374 réclamations parmi 103348 des abonnées ordinaires, elle a traité 5327 réclamations, soit un taux de 99.1%.

En 2018 elle a reçue 7461 réclamations sur 104603 AO, elle a traité 7460 réclamations, avec un taux de traitement approximatif de 100%.

Dans l'année 2019 elle a reçue 12026 réclamations sur 108988 des, et a traité 11994 réclamations, avec un taux de traitement de 99.7%.

A l'année 2020 la CD a reçue 12565 réclamations parmi 117170 AO, et traité 12523 réclamations et a obtenu un taux de 99.7%.

Nous concluons que l'entreprise applique le système de management de la qualité au niveau des services, Cela dépend du principe de l'orientation des clients, et l'amélioration continue pour atteindre à la satisfaction de ses clients.

2.1 Evaluation le taux de satisfaction des clients

Le taux de satisfaction des clients est un indicateur très important pour évaluer la performance commerciale, sachant que le client est le roi pour l'entreprise.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

Nous avons fait une enquête de satisfaction auprès des clients de sonelgaz, l'objectif de ces enquêtes consiste à mesurer le degré de satisfaction des clients.

Nous allons présenter dans ce qui suit quelques enquêtes que nous avons menées pendant nos périodes de stage ;

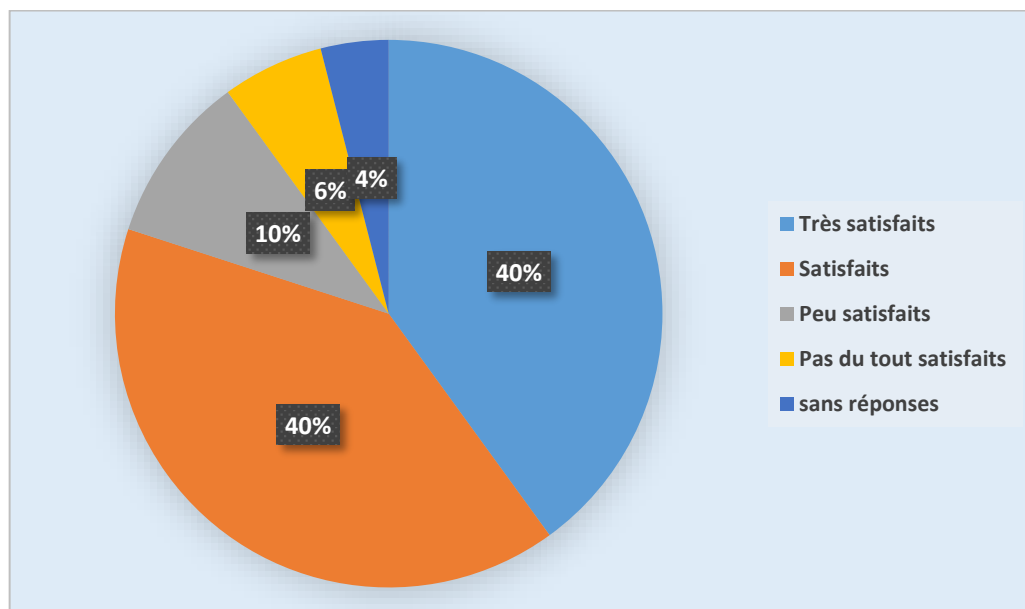
Tableau 26 : Le degré de satisfaction des clients en matière des actions correctives d'ELEC

Type de clients	Réponse reçues	Très satisfaits	Satisfaits	Peu satisfaits	Pas du tout satisfaits	sans réponses
Abonné Ordinaire (ELEC)	500	200	200	50	30	20
Taux de réponses (ELEC)	100%	40%	40%	10%	6%	4%

Source : élaborée par nos soins

Pour une bonne illustration nous présentons le graphique ci-dessous :

Graphique 13 : Taux de satisfaction des clients AO en matière des actions correctives d'ELEC



Source : élaborée par nos soins

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

Nous avons fait un questionnaire auprès de 500 clients ordinaires d'électricité, le résultat de ce questionnaire montre que 40% des clients d'électricité sont très satisfaits des actions correctives qui suivent leurs réclamations. Ils ont mentionné qu'ils étaient très satisfaits du staff et une très bonne entente existante entre l'équipe de service d'électricité, Et autre 40% se déclarent satisfaits du service.

Néanmoins, 10% sont peu satisfaits, 5% sont pas du tout satisfaits Et 4% des clients n'obtiennent pas leurs réponses, l'insatisfaction de ces clients s'explique comme suit :

- ensemble des clients jugent que les réclamations sur terrain ne connaissent pas de suite relatif aux problèmes de livraison rencontrés durant le week-end ;
- autres clients sollicitent SONELGAZ pour réduire les délais de réponse.

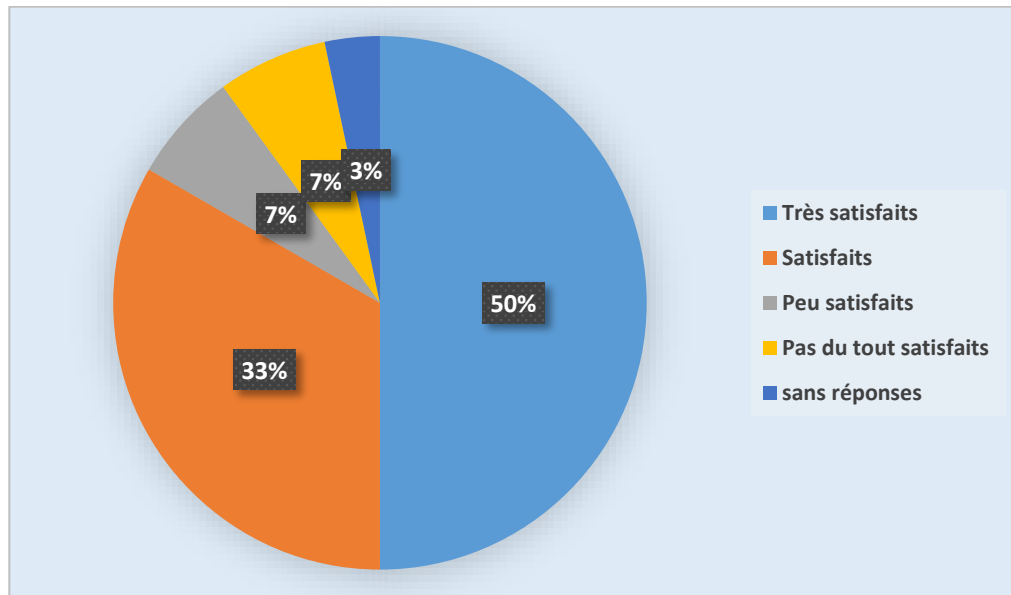
Tableau 27 : Le degré de satisfaction des clients en matière des actions correctives du GAZ

Type de clients	Réponse reçues	Très satisfaits	Satisfaits	Peu satisfaits	Pas du tout satisfaits	sans réponses
Abonné ordinaire (GAZ)	300	150	100	20	20	10
Taux de réponses (GAZ)	100%	50%	33%	7%	7%	3%

Source : élaborée par nos soins

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

Graphique 14 : Taux de satisfaction des clients AO en matière des actions correctives du GAZ



Source : élaborée par nos soins

Ce questionnaire a été fait auprès de 300 clients ordinaires du GAZ, les résultats de ce questionnaire montrent que 50% des clients sont très satisfaits et 33% sont satisfaits.

Par contre nous remarquons que 7% de clients sont peu satisfaits, et le taux d'insatisfaits est estimé à 7% ainsi que 4% des clients n'obtiennent pas leurs réponses.

Le taux des clients qui sont peu satisfait ou pas du tout satisfait représente un taux très minime par rapport aux clients satisfaits et très satisfaits.

La non satisfaction est dû à :

- Un certain nombre de clients ne sont pas satisfaits du retard pris pour répondre à leurs réclamations
- Petite nombre de clients demandent à l'entreprise de mener à bien leur activité même en week-end.
- Certains clients n'ont pas donné des précisions pour leur insatisfaction.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

3. L'analyse et synthèses des résultats

Pour pouvoir répondre à la problématique posée et affirmer ou infirmer les hypothèses de recherche, nous avons mené deux études au sein de l'entreprise SONELGAZ (DC), l'une qualitative et l'autre quantitative, présentées dans la section (03).

3.1 Synthèse sur la performance commerciale de la CD de SONELGAZ

La majorité des objectifs commerciaux sont de bien performer, c'est-à-dire d'être efficace dans le domaine dans lequel vous évoluez et de réaliser un profit maximal.

La recherche de la performance est l'une des préoccupations majeures de SONELGAZ, elle réside dans l'implémentation d'un ensemble d'indicateurs de performance pour tous ses processus.

Le chiffre d'affaires est un indicateur clé de performance commerciale, à cet effet nous l'avons présenté précédemment les deux activités de l'entreprise (gaz et électricité).

D'après les graphiques nous avons constaté que l'activité du gaz est plus rentable que l'activité d'électricité.

Le maximum de chiffre d'affaires réaliser au niveau d'électricité est de 2394329692 DA en 2019 contre un maximum de chiffre d'affaire du gaz est 327862929 DA en 2020.

Le minimum de chiffre d'affaires réalisées au niveau d'électricité est de 2198655991 DA en 2017 et à la même année réaliser un minimum de CA du gaz de 192226199 DA.

L'analyse de la performance n'aura donc aucun sens sans l'atteinte des objectifs fixés. Pour le cas de SONELGAZ (CD), nous avons conclu que l'objectif souligné est d'augmenter le chiffre d'affaires (ELEC et GAZ).

D'après une enquête de satisfaction des clients que nous avons faire, les résultats indiquent à raison le système de management de la qualité appliqué au niveau des services de la CD est le facteur le plus attractif par les clients, en revanche sans ce système l'entreprise aura des difficultés à fournir des services conformes aux exigences des clients.

SONELGAZ travaille sur la mise en place du système de management de la qualité au niveau des filiales de distribution afin d'obtenir le certificat de l'ISO 9001 qu'elle a précédemment obtenu au niveau des filiales de production.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

3.2 Synthèse sur la qualité de services de la CD de SONELGAZ

3.2.1 Synthèse de traitement des réclamations client

Chaque réclamation client possède beaucoup d'informations qu'il faut prendre en considération pour améliorer la performance commerciale.

Le traitement des réclamations clients au sein de la concession de SONELGAZ est pris en charge par le SGC est un nouveau système de gestion de la clientèle basé sur un traitement informatique et qui comporte plusieurs application.

Le traitement des réclamations clients est une exigence de la norme ISO 9001 version 2008 et 2015, par la mise en application des actions correctives, préventives et d'amélioration.

Selon l'application du système de management de qualité, les réclamations sont un indicateur habituel d'un faible niveau de satisfaction du client. Mais leurs absences n'impliquent pas nécessairement un niveau élevé de satisfaction du client.

La bonne prise en charge des réclamations clients est un indicateurs de performance commerciale qui indique une bonne écoute de l'équipe commerciale et l'importance donnée aux clients, d'où l'accroissement et l'amélioration de la performance commerciale.

3.2.2 synthèse des résultats obtenus des enquêtes de satisfaction des clients

La satisfaction est un objectif fondamental dont dépend la survie d'une entreprise, qu'elle soit certifiée ou pas. La norme ISO 9001, consciente de cette règle d'or, a introduit le concept de satisfaction client depuis la version 2000 comme étant un principe de management de la qualité. En 2015, ce principe est devenu *orientation client* c'est-à-dire toute l'entreprise est orientée client.

Parmi les méthodes les plus répondues nous trouvons les enquêtes de satisfaction clients, établies généralement à l'aide des questionnaires envoyé ou face à face.

L'enquête de satisfaction est l'outil idéal pour recueillir, de manière structurée et objective, l'avis des clients sur les produits et services de l'organisme, améliorer la compréhension des besoins des clients, y répondre, et se donner ainsi toutes les chances de les fidéliser.

Nous avons élaboré deux enquêtes de satisfaction clients à l'aide des questionnaires. Nous avons remarqué que le taux de réponse aux questionnaires dépassé un taux de 90% dans les deux cas (ELEC et GAZ), nous jugeons que ce taux est très élevé et suffisant pour évaluer réellement et surveiller la satisfaction des clients au niveau de l'entreprise.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

4. Recommandations et suggestions

A partir de tout ce qui a été évoqué, nous proposons nos suggestions pour l'amélioration de la performance et l'obtention de la certification de l'ISO 9001 :

- La continuité de l'amélioration de la qualité de services fournis aux clients
- Investissement dans les équipements de travail pour améliorer les retards dans la mise en œuvre des projets prévus
- Former le personnel opérationnel étant donné que l'activité est très dangereuse et ne tolère aucune erreur.
- Maintenance continue du matériel roulant pour but de diminuer les accidents de circulation.
- La réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès de toutes les parties intéressées que ce soit : fournisseur ; distributeurs ; actionnaire, partenaire ; collaborateurs, employés, etc. pour mesurer la performance de l'entreprise.
- Le benchmarking interne des différentes concessions de distribution de SONELGAZ
- Le brainstorming afin de collecter de nouvelles idées et d'apporter des solutions innovatrices.
- La cartographie des processus pour apporter une compréhension de l'entreprise et elle donne une vue d'ensemble de l'activité de l'entreprise et permet d'appréhender de façon objective l'organisation du travail.

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ

Conclusion

Le troisième chapitre vient de présenter les principaux points qui ont été développés dans les deux chapitres théoriques précédents : Système de Management de la Qualité et Performance Commerciale.

Ce chapitre a été consacré à la présentation de l'organisme et l'analyse de la performance commerciale à travers la mesure des indicateurs de performance commerciaux de l'année 2016 à 2020, dans le but de s'intéresser aux apports de système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONELGAZ.

L'objectif de ce chapitre était de collecter les informations nécessaires pour répondre aux nombreuses interrogations posées, pour infirmer ou confirmer les hypothèses.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le management de la qualité efficace est soldé par une optimisation de la production et de l'organisation. Pour cette raison, le SMQ (Système de Management de la Qualité) peut être considéré comme la pierre angulaire d'un organisme. Ce système englobe de nombreuses procédures que l'on retrouve à tous les niveaux de l'entreprise : Communication et marketing, Production, Vente, Ressources Humaines, Logistique.

La qualité n'est pas seulement une affaire de bon sens, d'outils et de techniques. C'est un état d'esprit, une démarche de changement et une méthode qui impliquent tous les acteurs de l'entreprise. Cela exige une prise de conscience collective et une évolution permanente de la culture interne de l'organisme.

Actuellement, les entreprises utilisent des certificats de qualité pour assurer une bonne maîtrise du système de management de la qualité.

La certification joue un rôle important dans la croissance des entreprises. D'une part pour grandir sur une bonne base organisationnelle, d'autre part pour assurer son développement commercial. Une certification réussie nécessite une bonne préparation et chaque individu doit pouvoir apporter sa propre contribution en mettant en œuvre ses compétences.

On ne peut pas aller vers la certification ISO sans une approche très sérieuse des processus.

L'approche processus permet de décrire de façon méthodique une organisation ou une activité pour détecter les points faibles puis initier et suivre des actions d'amélioration.

D'après Les résultats chiffrés obtenus à travers le cas pratique et les propos théoriques considérés nous ont permis d'identifier quelques réponses pour la confirmation ou l'infirmité des hypothèses de recherche :

Première hypothèse :

« *Le système de management de la qualité influe positivement sur la performance commerciale.* » a été confirmé dans la section 03 de troisième chapitre par l'analyse de la performance commerciale de SONELGAZ (CD

Deuxième hypothèse :

« *L'approche processus permet de décrire de façon méthodique une organisation ou une activité pour détecter les points faibles puis initier et suivre des actions d'amélioration.* » a été confirmé dans la section 02 de troisième chapitre par la présentation d'efficacité du processus télé-relève au niveau de SONELGAZ (CD).

Troisième hypothèse :

« *La certification ISO 9001 permet-elle de se différencier de la concurrence, de gagner ou fidéliser les clients.* »

La certification ISO 9001 permet d'améliorer la qualité des produits ou services d'un organisme et s'adapte à sa culture et à ses pratiques.

D'après les études précédente, l'ISO 9001 version 2015 va améliorer la performance commerciale des organismes de plus de 10%, quelle que soit leur taille et leur secteur d'activité.

La question principale :

« *Quelle est la contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise?* »

L'application d'un système de management de la qualité au sein d'une organisation contribue à l'amélioration de la performance commerciale, et la certification qualité à des effets positifs sur la rentabilité et la productivité de l'organisme.

Comme tout travail qui se fait, il y a toujours des limites et des points qui ne sont pas abordés. Ces limites peuvent être considérées comme des perspectives de recherche.

- Ce mémoire s'est arrêté sur la relation existante entre le SMQ et la performance commerciale. Nous proposons alors une suite traitant « **la relation qui existe entre la stratégie de l'entreprise et la SMQ** ».
- Notre travail ouvre une autre perspective de recherche qui est : « **la comparaison entre la performance commerciale d'une entreprise certifiée ISO 9001 et la performance commerciale d'une entreprise non certifiée ISO 9001** ».

Bibliographie

Ouvrages

- Amrouni, Anis Jlassi, Nejib, management de la qualité en industrie, édition Afnor, 2019.
- BERNARD Forman, De manuel qualité au manuel de management, édition Afnor, 2001.
- Bernard Forman, De manuel qualité au manuel de management, édition AFNOR, 2013.
- Brandenburg, Hans Wojtyna, Jean-pierre, L'approche processus Mode D'emploi, édition d'organisation, 2006.
- Brandenburg, Hans Wojtyna, Jean-pierre, L'approche processus Mode D'emploi, édition d'organisation, 2006.
- CANARD, Frediric, Management de la qualité : vers un management durable, 2eme édition, Gualino, 2012.
- Cattan, Michel, Guide des processus – Passons à la pratique, édition Afnor, 2018.
- Clotilde Coron, La Boîte à outils de l'analyse de données en entreprise, édition Dunod, 2020.
- Dème, Ibrahima, Comprendre le « jargon » des méthodes qualité, édition L'harmattan, 2015.
- Farouk Hémici, Mira Bounab, techniques de gestion , 4eme édition, Dunod, 2016.
- Francis Roesslinger et Dominique Siegel, dominique, Management stratégique et le management de la qualité, édition Afnor, 2015.
- Frédéric CANARD, Management de la qualité, Lextenso éditions, Paris, 2009.
- Frédéric Paris et Jean-marc Gandy, Etablir mes documents ISO 9001 version 2015, édition Afnor, 2015.
- GERD Kamiske et PETER Bauer, management de la qualité de A à Z, Masson, paris.
- Hamrouni, Anis Jlassi, Nejib, management de la qualité en industrie, édition Afnor, 2019.
- Hamrouni, Anis Jlassi, Nejib, management de la qualité en industrie, édition Afnor, 2019.
- Jean- Michel Monin, la certification qualité dans les services, Edition AFNOR, 2000.

- La performance globale de l'entreprise, Denis Molho, Dominique Fernandez-poisson, édition d'organisation, 2003.
- Le manager commerciale et le pilotage de la performance, Michel Barbel, Olivier Meier, Thierry Teboul, édition Dunod, 2010.
- Patrick Mongillon, Stephane Verdoux, L'entreprise orientée processus, édition Afnor, 2013.
- Pierre Longin et Henri Denet, Construisez votre qualité, 2eme édition Dunod, Paris, 2008.
- PINET, Cloude, decouvert de la qualité, édition AFNOR, 2017.
- Raquin, Michel, Morley-Peggen Hugues, processus ce que font vraiment les dirigeants, édition Maxima, 2017.
- Roger Ernoul, le grand livre de la qualité, édition Afnor, 2013.
- Rousslinger, Francis, Siegel, Dominique, Management strategique et management qualité, édition AFNOUR, 2015.

Webographie

- <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>, 24/03/2021, 22.30.
- <http://oatcosmetics.com>
- <https://www.iso.org/fr/standard/62085.html>, 24/03/2021, 19.33.
- <https://www.iso.org>, consulté le 26/03/2021 à 13 : 42.
- <http://www.dicolatin.com/FR/LAK/0/PROCESSUS/index.htm>, consulté le 08/02/2017 à 10:13.
- <https://www.e-marketing.fr/>, consulté le 24/03/2021 à 10 :20.
- <https://www.iterop.com>, consulté le 24/03/2021, à 10. 05.
- <https://certification.afnor.org>, 25/03/2021, 11.14.
- <http://www.iso.org>, consulté le 26/03/2021 à 17.18.
- <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>, 07/06/2021, 01:03.
- <https://www.africmemoire.com/>, consulté le 07/05/2021, à 00:46.
- <https://www.eval.fr/>, consulté le 16/06/2021, 17:41.
- <https://www.certification-qse.com/>, consulté le 09/05/2021, à 1:28.
- <https://www.millenaire3.com/>, consulté le 04/06/2021, à 1:15.

- <https://www.petite-entreprise.net/>, consulté le 11/05/2021, à 01:15.
- <https://www.ideagency.fr/>, consulté le 16/05/2021, à 00:38.
- <https://www.sage.com/fr-fr/>, consulté le 17/05/2021, à 00:55.
- <https://www.e-marketing.fr/>, consulté le 19/05/2021, à 16:58.
- <https://wikimemoires.net/>, consulté le 24/05/2021, à 00:33.
- <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>, 07/06/2021, 01 :03.

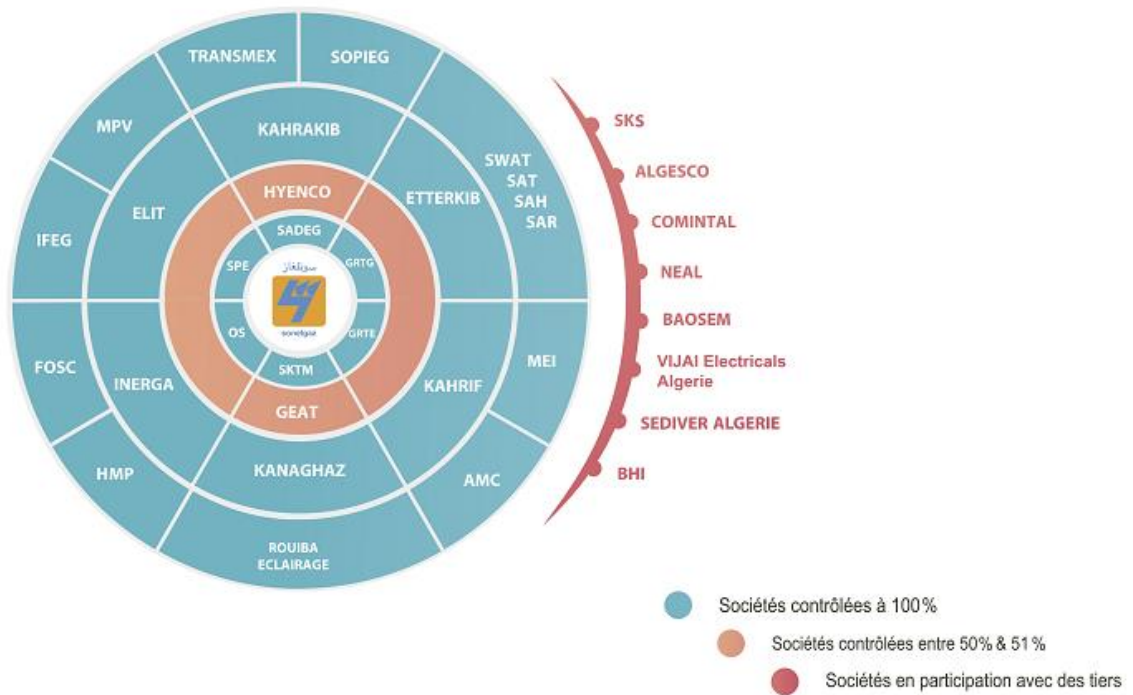
Travaux de recherché

- Bertrand Sogbossibocco, Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique, 2010, p 117 à 124.
- Melchior Salgado, La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, 2013, p 3 à 5.
- Nicolas Maranzana, Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante, thèse de doctorat, science de l'information et de l'ingénieur, université de Strasbourg, 2009, p 57.
- Stéphane Jacquet, professeur de management, membre du CREC Management de la performance : des concepts aux outils, 2011.
- Zahir YANAT, Farid CHAOUKI ; « contribution de la certification (ISO 9001 v2000) à l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines : cas du secteur agro-alimentaire », Université de Bordeaux IV et Faculté de droit et d'économie de Bni Mella, Maroc, p 04.
- Zineb Issor, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », 2017/2 n°17, p 99, 100.

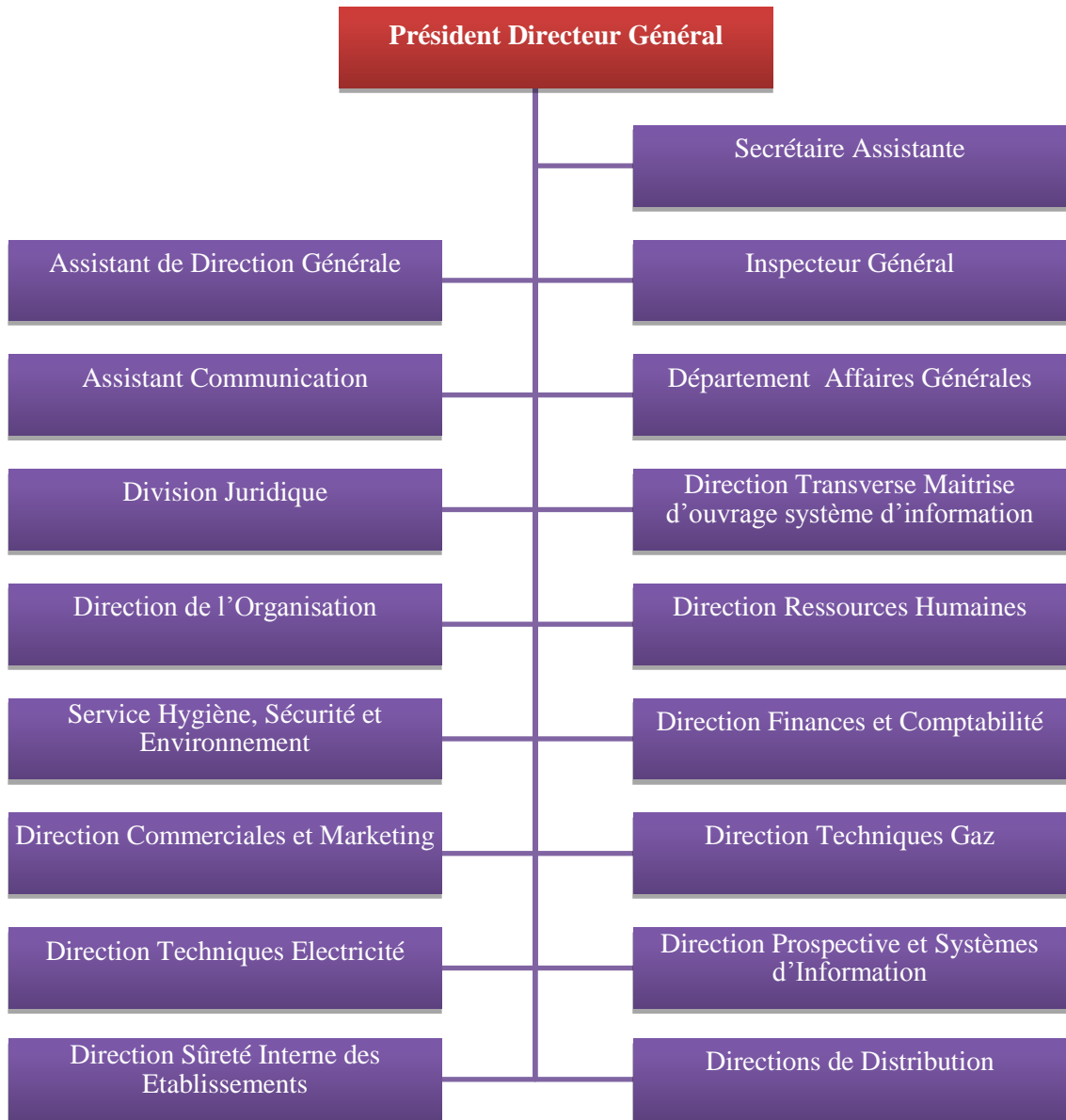
Annexes

N° de L'annexe	Intitulé
Annexe N°1	L'Organigramme montre les différentes filiales de SONELGAZ
Annexe N°2	L'Organigramme de la CD
Annexe N°3	La concession de la distribution d'El teref
Annexe N°4	Facture fourniture d'électricité MT
Annexe N°5	Fiche d'identification du système Téléreleve
Annexe N°6	Le système de gestion de la clientèle
Annexe N°7	l'implantation géographique de la production d'électricité
Annexe N°8	La certification de l'iso 9001 de filiale production (unité Adrar et M'sila)

Annexe N°1 : L'organigramme de SONELGAZ




Annexe 2 : Organigramme de la CD



Annexe N°3 : Concession de Distribution d'EL TAREF



Annexe N°4 : Facture fourniture d'électricité MT



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

Fourniture d'Électricité
MOYENNE TENSION

Capital social de

FACTURE N°

Période :

Direction Distribution: _____ Fax : _____

Adresse : _____ Tél. : _____

N° RC : _____ N°IS : _____ Dépannage Electricité : _____

N° RIP : _____ N° RIB : _____

CLIENT

Référence : _____ N° Client : _____

N° Poste _____ N° RC : _____ N°IS : _____ Tél. : _____

Désignation du lieu de consommation : _____ Fax : _____

Nom et Adresse du Destinataire de facture : _____

Tarif : _____ Comptage : _____

Période de consommation du: _____ au : _____

CONSOMMATION :

Compteurs	Numéro	Coeff. de lecture	Index Premier cadran		Index Second cadran		Index Troisième cadran	
			Ancien	Nouveau	Ancien	Nouveau	Ancien	Nouveau

Energies	Consommations			Périodes tarifaires	
	Cadran 1	Cadran 2	Cadran 3		

FACTURATION

Energie consommée	Quantité	P.U (cDA)	A déduire	A ajouter
Facteur de puissance				
Puissance mise à disposition				
Puissance maximale atteinte				
Primes fixes				
Montant énergie HT				
TVA énergie taux				
Location (comptage, transformateur)				
Entretien de poste transformateur				
Frais de coupure et remise				
Montant prestation HT				
TVA prestation taux				
Taxe d'habitation				
Taxe sur vente de produits énergétiques				
Intérêts moratoires				

Contribution aux coûts permanents du système : _____

TOTAL FACTURE _____

DA

Coupon détachable à joindre à votre correspondance

Client n° : _____

Facture n° : _____

Référence : _____

Montant : _____

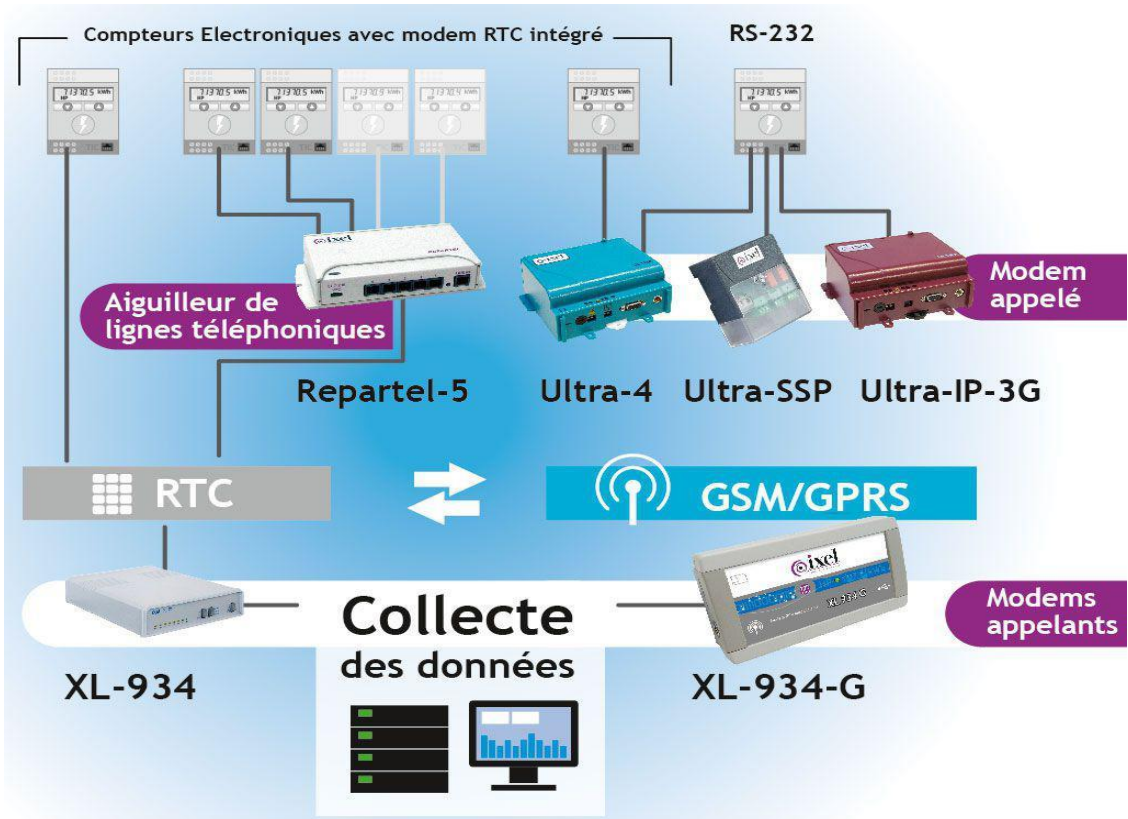
La présente facture est arrêtée à la somme de : _____

AVIS : Un délai de paiement de 15 jours à dater de la réception de la présente facture vous est accordé. Passé ce délai, nous serons dans l'obligation d'entamer la procédure de suspension de la fourniture d'énergie.

Le Directeur de Distribution

MT / 1

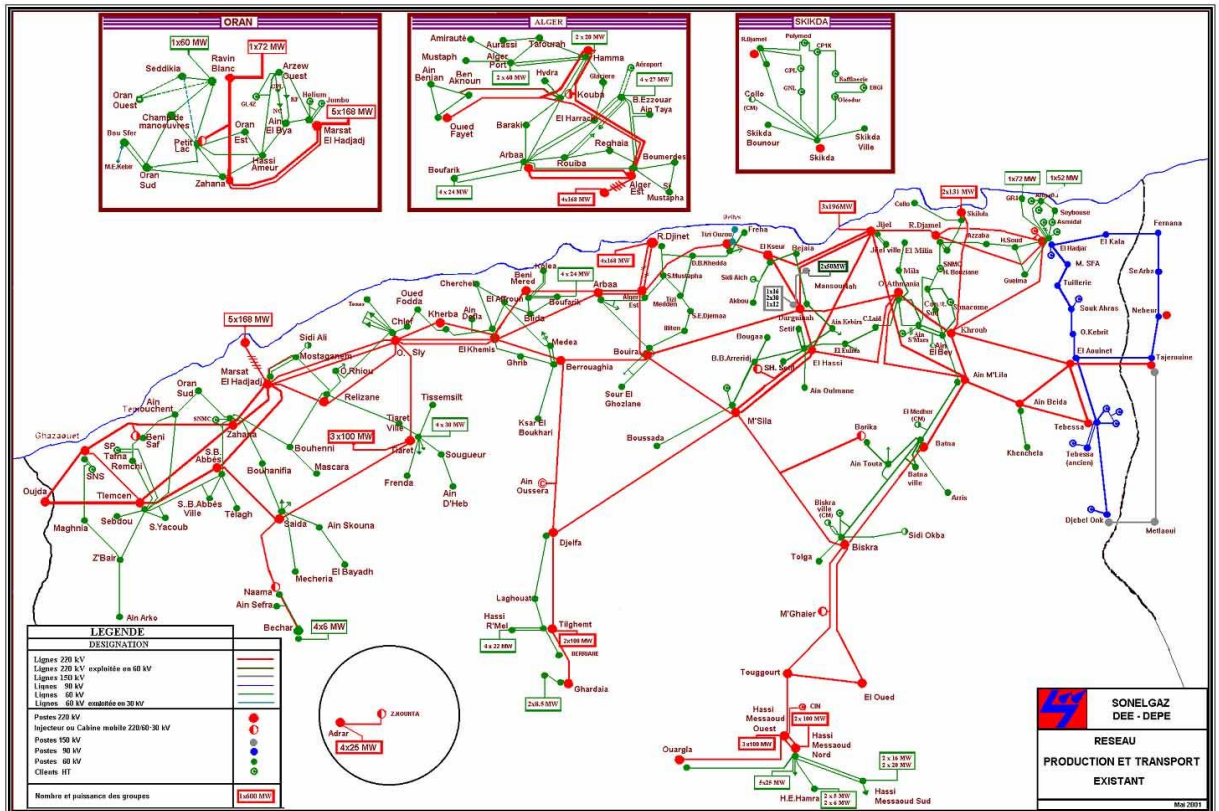
Annexe N°5 : Fiche d'identification du système Téléreleve



Annexe N°6 : Le système de gestion de la clientèle



Annexe N°7 : L'implantation géographique de la production et le transport d'électricité



Annexe N°8 : La certification de l'iso 9001 de filiale production (unité Adrar et M'sila)



SGS

Certificat DZ20/88862

Le système de management de

UNITE TG M'SILA
Société Algérienne de Production de
l'Electricité
Filiale du Groupe SONELGAZ
POLE DE PRODUCTION TV/TGEST

BP 203 Oras El Hadja,
M'sila, Algérie

a été audité et certifié selon les exigences de

ISO 9001:2015

Pour les activités suivantes

Production d'énergie électrique

Ce certificat est valable du 16 Juin 2020 au 15 Juin 2023
et reste valable sous réserve des audits de surveillance satisfaisants

Date de renouvellement de certification 15 Juin 2023 - 3 mois

Version 1. Certifié depuis Juin 2020

La vérification menant à ce certificat a débuté le 4-6 Février 2020

Autorisé par

SGS ICS
20, avenue Aristide Briand - 94111 Arcueil Cedex - France
t +33 (0)1 41 24 87 75 f +33 (0)1 73 01 71 26 www.sgs.com



Page 1 de 1



Ce document est strictement réservé à vos clients. Toute réimpression ou utilisation non autorisée sans la permission écrite de la Société SGS (Société Générale de Surveillance) est formellement interdite. Toute modification non autorisée, utilisation ou réimpression de ce document est formellement interdite. Toute réimpression ou utilisation non autorisée sans la permission écrite de la Société SGS (Société Générale de Surveillance) est formellement interdite.

Table des matières

Dédicace	I
Remerciement	II
Résumé	III
Liste des tableaux	IV
Liste des figures	VI
Liste des graphiques	VII
Liste abréviations	VIII
Sommaire	IX
Introduction générale	1
Chapitre I : généralité sur le système de management de la qualité	6
Introduction	7
Section 01 : Présentation du système de management de la qualité	8
1. Le concept de la « qualité »	8
1.1 Définition de la qualité	8
1.2 Historique et l'évolution de la qualité	10
1.2.1 Historique.....	10
1.2.2 Évolution de la qualité	11
2. Le management de la qualité	12
2.1 Définition du management de la qualité	13

2.2	Principes du management de la qualité	13
3.	Les normes de management de la qualité	14
4.	Le système de management de la qualité.....	14
4.1	Définition de SMQ	14
5.	La présentation de la norme ISO 9001	16
5.1	La mise en place du SMQ selon la norme ISO 9001	16
5.2	Présentation de la norme ISO 9001 : 2015.....	17
5.3	Les exigences du SMQ selon la norme ISO 9001 : 2015.....	17
6.	Les avantages de l'adoption d'un système de management de la qualité.....	18
	Section 02 : l'approche processus	19
1.	La notion « processus »	19
1.1	Définition de processus	19
2.	Approche processus	20
2.1	Définition de l'approche processus.....	20
3.	La méthode de cycle PDCA.....	25
4.	Approche par les risques	26
	Section 3 : La certification.....	27
1.	Définition de la certification	27
2.	Les types de certifications.....	27
3.	Les organismes certificateurs.....	28

4.	Le processus de mise en place d'une certification de système de management.....	28
5.	Les avantages et les inconvénients de la certification	29
	Conclusion	31
	Chapitre II : La performance commerciale de l'entreprise	32
	Introduction.....	33
	Section 01 : Généralité sur la performance.....	34
1.	Le concept de la performance	34
1.1.	Définition de la performance.....	34
2.	Typologie de la performance d'entreprise	37
2.1	La performance stratégique	37
2.2	La performance concurrentielle	37
2.3	La performance organisationnelle.....	37
2.4	La performance économique et financière	37
2.5	La performance humaine et sociale.....	37
2.6	La performance commercial.....	38
3.	L'évaluation de performance et les sources de création de valeur	38
3.1	L'évaluation de performance	38
3.2	Les sources de la performance	38
4.	La performance selon ISO 9000	39
4.1	La performance selon l'ISO 9001 v2015	40

Section 02 : Les indicateurs de la performance	41
1. Le concept d'indicateur	41
1.2 Définition du concept indicateur	41
2. Caractéristiques des indicateurs	42
3. Types d'indicateurs	42
4. Les critères d'efficacité d'un indicateur	42
5. Définition de l'indicateur de performance	44
5.2 Les principaux indicateurs de performance	44
Section 03 : La performance commerciale de l'entreprise	46
1. Définition de la performance commerciale.....	46
2. Les indicateurs d'évaluation de performance commerciale.....	46
3. Tableau de bord de l'entreprise	49
3.1 Définition de tableau de bord	49
3.1.1 Caractéristiques de tableau de bord.....	49
4. La performance commerciale et le système de management de qualité.....	50
4.1 Les études qui confirment une relation favorable entre le SMQ et la performance commerciale.....	50
4.2 Des études qui démontrent une relation négative entre le SMQ et la performance commerciale.....	51
Conclusion	53

Chapitre III : La contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale de SONALGAZ.....	54
Introduction.....	55
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	56
1. Présentation de la SONALGAZ	56
1.1 Historique et l'évolution de SONELGAZ.....	56
2. Présentation de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz« SADEG » :	61
3. Présentation de la concession de Distribution d'El Taref :.....	61
3.1 Organigramme de la concession de distribution d'EL TAREF :	63
3.2 Attributions de la CD:	63
3.3 Description de l'organigramme générale de la concession de la distribution	64
3.4 La connaissance de l'organisme et son contexte.....	72
Section 02 : La contribution de processus Télé-relève à l'amélioration de performance commerciale de la concession de distribution d'EL TAREF	73
1. Présentation du processus télé-relève	73
2. Objets et principes de fonctionnement du processus Télé-relve.....	73
3. La Configuration du processus Télé-relève	75
3.1 Télérelever les données de comptage :	75
4. Les problèmes de Télé-relève :	77

Section 03 : Analyse de performance commerciale de la concession de distribution SONELGAZ	79
1. Analyse de la performance commerciale annuelles du gaz et d'électricité de la concesssion d'EL TAREF	79
1.1 Les indicateurs de la performance de la CD	79
1.2 Analyse de performance commerciale annuelles d'électricité.....	82
1.3 Analyse de performance commerciale annuelles du GAZ.....	92
2. Qualité de service de la concession de distribution d'El Taref.....	99
2.1 Evaluation le taux de satisfaction des clients	100
3. L'analyse et synthèses des résultats	104
3.1 Synthèse sur la performance commerciale de la CD de SONELGAZ.....	104
3.2 Synthèse sur la qualité de services de la CD de SONELGAZ.....	105
3.2.1 Synthèse de traitement des réclamations client	105
3.2.2 synthèse des résultats obtenus des enquêtes de satisfaction des clients	105
4. Recommandations et suggestions	106
Conclusion	107
Conclusion générale	108
Bibliographie	111
Annexes	114

