

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**Ecole Nationale Supérieure de Management  
ENSM - ALGER**

**Master en Management par la Qualité**

Mémoire de fin d'étude

Thème :

**L'amélioration du processus commercial  
Selon ISO 9001:2008  
Cas : ATM Mobilis**

**Présenté par : KHALFI Zakaria**

**Encadré par : Dr CHAHED Amina**

**ANNEE 2015**

## **Remerciements**

Je rends grâce à Dieu de m'avoir accordé santé et courage jusqu'à l'aboutissement de ce travail. Je tiens à remercier avec vivacité mes encadreurs : DR CHAHED Amina, ma promotrice Madame BOUGHAZI Malika pour leur suivi, orientations, leur disponibilité et l'intérêt qu'elles ont apporté à mon travail.

Mes vifs remerciements vont également à mes professeurs de l'ENSM et à mes parents qui m'ont supporté et soutenu durant toutes mes études.

Mes remerciements vont à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

## Liste des abréviations

- **ISO** : L'organisation internationale de normalisation.
- **S.M.Q** : Système de management de la qualité.
- **RMQ** : Responsable management de la qualité.
- **PDG** : Président Directeur Général.
- **DMK** : Direction du Marketing Grand Public.
- **DME** : Direction du Marché Entreprises.
- **DDV** : Direction de la Distribution et des Ventes Grand Public.
- **DRCGP** : Direction relation client grand public.
- **DSP** : Direction de la Stratégie, de la Programmation et de la Performance.
- **DVFP** : Division des Finances et de la Performance.
- **DVAG** : Division des Affaires Générales.
- **DVRS** : Division Réseau et Services.
- **DVFB** : Division des Finances et de la Performance.
- **DDQ** : Direction de la Qualité.
- **ARPT** : L'autorité de régulation des postes et télécommunications.
- **DFO** : Direction de la Formation.

- **DSI** : Direction du Système d'Information.

# SOMMAIRE

|   |    |
|---|----|
| <b>Introduction</b> .....   | 8  |
| <b>CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE</b> .....                              | 4  |
| <b>1. L'historique et la présentation de Mobilis</b> .....                          | 5  |
| 1.1 L'historique de Mobilis .....   | 5  |
| 1.2 Présentation de Mobilis .....   | 6  |
| 1.3 Situation géographique.....   | 6  |
| 1.4 Les missions de Mobilis .....   | 7  |
| 1.5 Les objectifs de Mobilis .....  | 7  |
| 1.6 La structure d'ATM Mobilis .....  | 8  |
| 1.7 Les produits et services d'ATM Mobilis.....                                     | 10 |
| <b>2. SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE DE MOBILIS</b> .....                      | 11 |
| 2.1 POLITIQUE QUALITE DE MOBILIS .....  | 11 |
| 2.2 Objectifs qualité .....   | 11 |
| 2.3 Revue de direction.....   | 12 |
| 2.4 LE SYSTME DOCUMENTAIRE DE MOBILIS.....  | 12 |
| 2.5 Management de la société .....  | 13 |
| <b>3) L'approche processus</b> .....  | 15 |
| 3.1 L'approche processus, Quel intérêt .....  | 15 |
| 3.2 Mise en œuvre de l'approche processus .....                                     | 16 |
| 3.3 Les types des processus.....  | 17 |
| 3.4 La maîtrise du processus .....  | 18 |
| 3.5 L'amélioration du processus.....  | 18 |
| 3.6 Cartographie des processus .....  | 19 |
| 3.7 Interaction entre les processus.....  | 19 |
| <b>CHAPITRE II : CADRAGE, ANALYSE ET AMELIORATION DU PROCESSUS COMMERCIAL</b> ..... | 22 |
| <b>1. Présentation du processus commercial</b> .....                                | 23 |
| <b>2. Méthodologie choisie</b> .....  | 26 |
| <b>3) CADRAGE, ANALYSE ET AMELIORATION DU PROCESSUS COMMERCIAL</b> .....            | 27 |
| 3.1 Le cadrage .....  | 27 |
| 3.2 L'analyse .....   | 45 |
| 3.3 La recherche des solutions.....   | 49 |
| 3.4 Le suivi et amélioration.....   | 50 |
| <b>Conclusion</b> .....   | 53 |

## Liste des figures

|  |    |
|--|----|
| Figure 1 : L' organigramme de l'entreprise .....   | 9  |
| Figure 2 : Pyramide documentaire d'ATM Mobilis.....  | 13 |
| Figure 3: définition d'un processus .....  | 17 |
| Figure 4: Cartographie des processus d'ATM Mobilis .....   | 21 |
| Figure 5: Cartographie du processus commercial .....   | 24 |
| Figure 6: Fiche d'identification du processus commercial.....  | 25 |
| Figure 7: Méthodologie du travail.....   | 26 |
| Figure 8: Cartographie du processus DMK.....   | 28 |
| Figure 9: Fiche d'identification du processus DMK.....   | 29 |
| Figure 10: Histogramme du processus communication produit (indicateur taux de respect du budget) .....   | 31 |
| Figure 11: Cartographie du processus DME .....   | 32 |
| Figure 12: Fiche d'identification du processus DME .....   | 33 |
| Figure 13: Histogramme du processus mesure satisfaction et fidélisation du client entreprise (indicateur taux de satisfaction clients).....    | 35 |
| Figure 14: Cartographie du processus DDV .....   | 37 |
| Figure 15: Fiche d'identification du processus DDV.....  | 38 |
| Figure 16: Histogramme du processus logistique des produits commerciaux (indicateur taux d'optimisation des stocks B).....                     | 40 |
| Figure 17: Cartographie du processus DRCGP.....  | 41 |
| Figure 18: Fiche d'identification du processus DRCGP .....   | 42 |
| Figure 19: : Histogramme du processus DRCGP (indicateurs : taux de satisfaction clients, taux de recouvrement, taux de rétention clients)..... | 44 |
| Figure 20: Diagramme du Processus DDV .....  | 46 |
| Figure 21: Diagramme d'ISHIKAW du processus DMK.....   | 46 |
| Figure 22: Diagramme d'ISHIKAWA du Processus DME .....   | 46 |
| Figure 23: : Diagramme d'ISHIKAWA du processus DRCGP .....   | 47 |
| Figure 24: Diagramme d'ISHIKAWA du processus DRCGP .....   | 47 |
| Figure 25: Logigramme.....   | 51 |
| Figure 26: Un résumé de notre travail.....   | 52 |

## Liste des tableaux

|  |    |
|--|----|
| Tableau 1 :Tableau de bord du processus DMK .....    | 30 |
| Tableau 2 :Tableaux de bord du processus DME.....    | 34 |
| Tableau 3 :Tableau de bord du processus DDV .....    | 39 |
| Tableau 4 :Tableaux de bord du processus DRCGP ..... | 43 |
| Tableau 5 :Les résultats du vote pondéré.....        | 48 |
| Tableau 6: Résultat du brainstorming .....           | 49 |
| Tableau 7 : Le plan d'action.....                    | 51 |

## ملخص

تفرض القدرة التنافسية القاسية على الشركات ان تسعى باستمرار لتحسين فعالية وكفاءة العمليات في مراحل مختلفة من التصميم إلى القيادة

مهمتنا هي إدخال تحسينات، باعتماد نهج الجودة، على أداء وإدارة العمليات، إضافة الى تحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر سلبا على ارضاء متطلبات الجودة والشروع في وضع خطة عمل للتصدي لها

**كلمات البحث:** التحسين المستمر، العملية والفعالية والكفاءة

### Résumé :

La rude compétitivité exige aux entreprises de chercher de manière continue à améliorer l'efficacité et l'efficience des processus aux différentes étapes de la conception au pilotage.

Notre travail vise à apporter des améliorations, en adoptant une démarche qualité, sur la performance et pilotage des processus, de plus d'identifier les facteurs altérant la satisfaction des exigences qualité et d'entamer un plan d'action pour y remédier.

**Mots clés :** Amélioration continue, processus, efficacité, efficience.

### Abstract

The harsh competitiveness requires companies to seek continuously to improve the effectiveness and efficiency of processes at different stages from designing to controlling.

Our work aims at bringing improvements, by adopting a quality approach, upon processes' performance and control, in addition to identify factors impairing satisfaction of the quality requirements and initiate an action plan to address them.

**keywords:** Continuous improvement, process, effectiveness, efficiency.

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

## **Introduction**

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à un environnement dont la complexité et la concurrence s'accroissent considérablement. Elles doivent s'améliorer en permanence pour répondre aux exigences de leurs clients et faire face à la concurrence rude qu'elles subissent.

Les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants, ils comparent les offres et valident leur choix.

Pour faire face à cet environnement, l'entreprise prend plus que jamais conscience de l'exigence induite par l'amélioration continue conformément aux dispositions de la norme, qui constitue aujourd'hui la principale source pour les entreprises. Elle est surtout la seule clé de la réussite et un levier majeur de création de valeur.

En effet, dans cette nouvelle logique concurrentielle, les entreprises sont engagées dans une course à l'amélioration permanente des performances. Celles-ci consistent à s'assurer d'un avantage compétitif durable lié à l'amélioration permanente des résultats.

Notre étude sera consacrée à un cas pratique au sein de la société publique de la téléphonie mobile ATM Mobilis». Qui est caractérisée par son importance et par sa croissance qui constitue une préoccupation essentielle de ses dirigeants.

Notre option pour le choix de ce thème est dû à l'amélioration continue qui est un des huit principes de management de la qualité dont le rôle est de fidéliser le client et pouvoir faire face à la concurrence rude.

Pour mener à bien nos travaux, il a été convenu de répondre à la problématique suivante :

**Comment améliorer le processus commercial d'ATM Mobilis conformément aux exigences de la norme ISO 9001 V2008 ?**

Pour traiter cette problématique nous avons adopté la démarche suivante :

Dans le premier chapitre nous avons procédé à la présentation de l'entreprise, son système de management de la qualité ainsi que la mise en place de son approche processus

Le deuxième chapitre a été consacré aux recensements des dysfonctionnements relatifs au macro processus commercial en s'inspirant de l'analyse des tableaux de bord qualité.

A l'issue de cet examen, les investigations opérées ont abouti à l'analyse des causes liées aux carences détectées en nous référant aux outils de la qualité.

Ces carences ont contrarié l'atteinte des objectifs ambitieux envisagés par l'entreprise.

Finalement, la conclusion de ces travaux a permis d'élaborer un plan d'actions conforme aux recommandations émises pour pallier aux dysfonctionnements enregistrés.

# **CHAPITRE I :**

## ***PRESENTATION DE L'ENTREPRISE***

# 1. L'historique et la présentation de Mobilis

## 1.1 L'historique de Mobilis

Le premier réseau de radiotéléphonie mobile numérique en Algérie a été installé en Janvier 1999 et ouvert au grand public en Janvier de la même année. Ce réseau, basé sur la norme européenne « GSM » était désormais « Algérie Mobile Network (AMN) ». Il s'implante dès son entrée sur le marché des télécommunications mobiles, en utilisant la bande de 900 MHZ et couvrant tout le territoire national. Sa nouvelle dénomination est « Algérie Télécom Mobile (ATM Mobilis) ».

- 1994 : Introduction de la téléphonie mobile en Algérie (Radio Téléphonie Mobile : NMT/ Nokia analogique).
- Janvier 1999 : Le Ministère des Postes et Télécommunications lance la première offre GSM. Cette offre postpayée, qui est commercialisée par les agences commerciales des télécommunications (Actel), était disponible dans les chefs-lieux des grandes villes : Alger, Oran, Annaba, Constantine et Béjaïa.
- Août 2000 : Première réforme du secteur des Postes et Télécommunications : la loi 2000-03 du 5 Août 2000 ouvre le marché de la téléphonie mobile à la concurrence avec comme résultats :
  - Le ministère des postes et télécommunications devient Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC), chargé des missions de réglementation, de politique sectorielle et de développement des TIC.
  - Naissance d'Algérie Poste.
  - Naissance d'Algérie Télécom regroupant les activités de téléphonie : la téléphonie fixe qu'elle dirige et mobile que dirige sa filiale Mobilis.
  - Création de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT) pour réguler le marché, veiller au respect des règles de la concurrence et à la bonne exécution des cahiers des charges en toute égalité entre les trois opérateurs et assurer le bon fonctionnement des partages des infrastructures entre les opérateurs ainsi que la gestion de l'utilisation des fréquences de communication.
- Septembre 2002 : Algérie télécom a bénéficié d'une licence de régularisation pour ses activités fixe et mobile et entre en phase opérationnelle à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2003. L'exploitation du réseau GSM hérité du Ministère des Postes et Télécommunication et la fourniture des services mobiles sont assurées par Algérie Télécom.

- Janvier 2003 : l'activité mobile d'Algérie télécom a été filialisée et « ATM Mobilis » est créée en tant que Société Par Actions.

## **1.2 Présentation de Mobilis**

Mobilis, le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie est une Entreprise Publique Economique et une Société Par Actions (EPE /SPA) dotée d'un capital social de 25 000 000 000 de Dinars. Toutes les actions sont entièrement détenues par Algérie Télécom.

## **1.3 Situation géographique**

Pour l'exercice de ses activités, Mobilis est répartie sur tout le territoire national. Elle est représentée par :

- 1- Un siège social implémenté à Alger. Il est situé au Quartier des Affaires Ilot N° 5 Parcelle N° 27-28 et 29 Bab Ezzouar.
- 2- Huit (08) Directions Régionales à savoir :
  - La Direction Régionale Alger qui couvre les wilayas suivantes : Alger, Blida, Tipaza, Tizi Ouzou, Boumerdès et Bouira ;
  - La Direction Régionale Oran qui couvre les wilayas suivantes : Oran, Sidi Bel Abbès, Mostaganem, Tlemcen, Aïn Témouchent, Saïda et Mascara ;
  - La Direction Régionale Annaba qui couvre les wilayas suivantes : Annaba, Tébessa, Guelma, Skikda, El Tarf et Souk Ahras ;
  - La direction Régionale Constantine qui couvre les wilayas suivantes : Constantine, Batna, Oum El Bouaghi, Mila et Khenchela
  - La Direction Régionale Chlef qui couvre les wilayas suivantes : Chlef, Relizane, Tissemsilt, Tiaret, Médéa, Djelfa et Aïn Defla ;
  - La Direction Régionale Sétif qui couvre les wilayas suivantes : Sétif, Jijel, Béjaïa, M'sila et Bordj Bou Arreridj ;
  - Direction Régionale Béchar qui couvre les wilayas suivantes : Béchar, Naâma, Tindouf, El Bayadh et Adrar ;
  - La Direction Régionale Ouargla qui couvre les wilayas suivantes : Ouargla, Tamanrasset, Illizi, Ghardaïa, Laghouat, El Oued et Biskra.

- 3-** Un réseau de distribution et de vente, constitué d'agences commerciales, de distributeurs agréés et de points de vente agréés, réparti sur tout le territoire national.

#### **1.4 Les missions de Mobilis**

Mobilis a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes. Dans la cadre de son objectif, elle exerce les missions suivantes :

- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tous les opérateurs de réseaux de téléphonie mobile, nationaux ou internationaux, d'assurer les communications entre eux ;
- Assurer la disponibilité de ses services et produits pour l'ensemble des clients sur tout le territoire ;
- Exercer ses activités dans le respect de la concurrence ;
- Offrir des produits et services dans le secteur de la téléphonie mobile en provenance et à destination des pays étrangers dans le respect des règles définies par la réglementation internationale.

#### **1.5 Les objectifs de Mobilis**

Depuis sa création, Mobilis s'est fixée comme objectif principal ; la satisfaction et la fidélisation client ainsi que l'innovation et le progrès technologique.

Pour ce faire, elle doit :

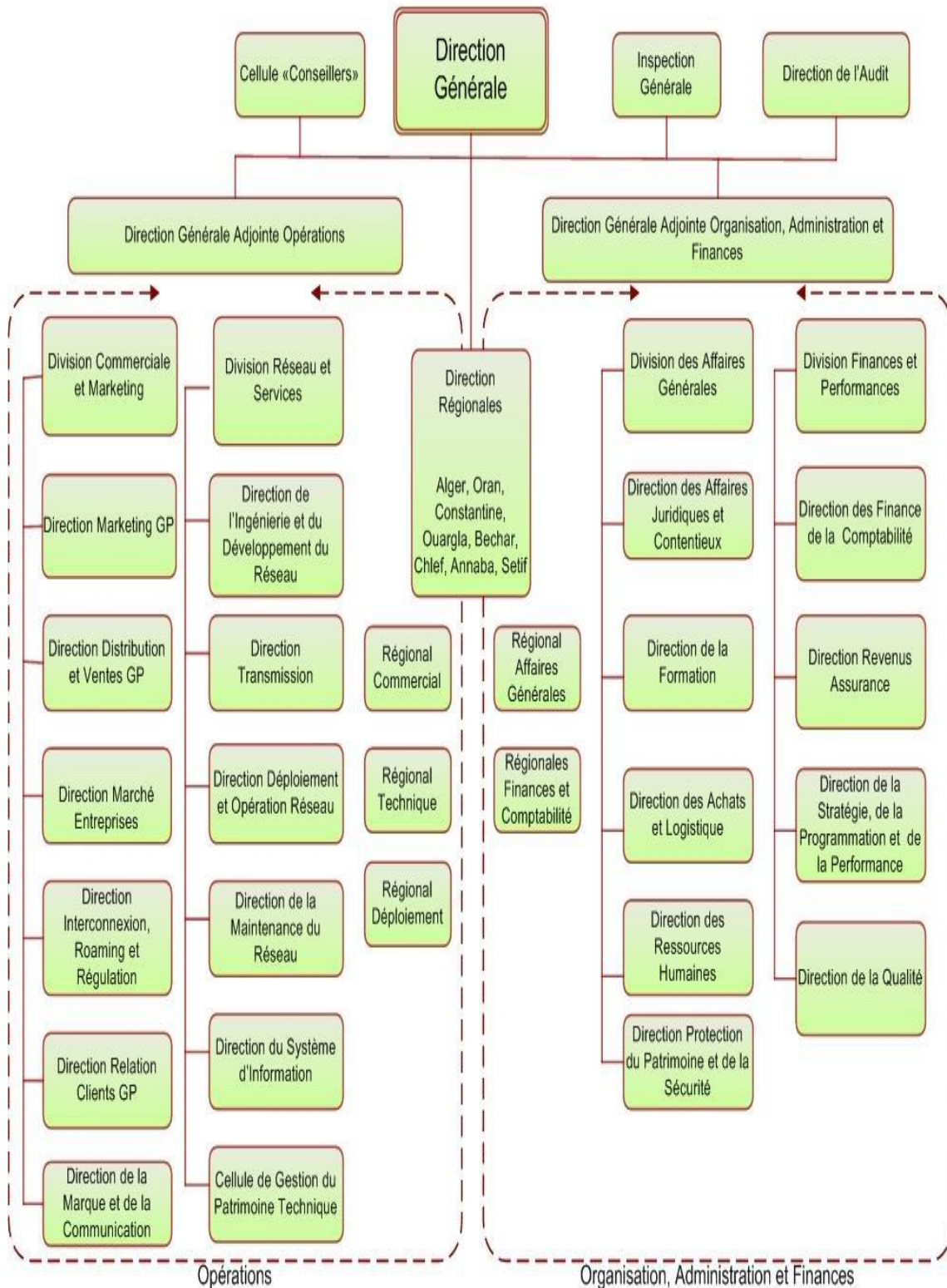
- Œuvrer à accroître la satisfaction des clients ;
- Fidéliser le parc d'abonnés et acquérir de nouvelles parts de marché
- Introduire les nouvelles technologies et devenir leader sur le marché ;
- Développer le réseau commercial ;
- Mettre en place de nouvelles procédures en matière de RH ;
- Employer une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace.

## **1.6 La structure d'ATM Mobilis**

ATM Mobilis est organisée selon les standards mondiaux de management, dirigée par un Président Directeur Général (PDG), entouré de :

Deux (02) Directions Générales Adjointes, Inspection Générale, divisionnaires, directeurs centraux, régionaux et de conseillers. Son conseil d'administration est composé de membres issus d'horizons professionnels différents, qui valident les choix stratégiques de la Direction, comme il est montré dans l'organigramme suivant :

**Figure 1 : Organigramme d'ATM Mobilis**



Source : Manuel qualité d'ATM Mobilis.

## **1.7 Les produits et services d'ATM Mobilis**

### **A) Les produits de Mobilis**

Mobilis offre à ses clients une large gamme de produits, qui sont adaptables à tous les budgets et à tous les usages. On distingue des offres prépayées, postpayées et mixtes.

#### **- Les offres Prépayées**

Navigui Free, Tawfik,, Gosto, Mobtasim, Mobiconnect, Batel et Awel.

#### **- Les offres Postpayées :**

Forfaits 0661, Forfait Premium, Premium Top, Mobiconnect, Forfaits sms et Mms, lignes Postpayées conventionnées et l'offre Flotte adaptée aux entreprises.

#### **- Les offres mixtes**

Mobicontrol et Mobiposte et Mobiconnect.

### **B) Les services de Mobilis**

Mobilis offre une multitude de services : Facebook sms, la facture en ligne, Sellekni, Sellekni+, Kallemni, Arsselli, Racimo, Racidi, Naghmati.

## ***2. SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE DE MOBILIS***

### **2.1 POLITIQUE QUALITE DE MOBILIS**

Le domaine de la téléphonie mobile évolue dans un environnement des plus agressifs, marqué par une concurrence féroce, une évolution technologique rapide, des clients de plus en plus exigeants.

Cette situation, en perpétuel changement, a conforté ATM Mobilis dans sa volonté de s'engager dans une démarche qualité conforme au référentiel international ISO 9001V2008.

A travers cette démarche ATM Mobilis vise à atteindre les objectifs suivants

- La satisfaction totale de ses clients présents et futurs par l'amélioration continue de la qualité de ses produits et services,
- Le développement de l'expertise et de la performance de ses ressources humaines,
- La participation au développement national.

La réussite de cette démarche passe par le renforcement de la compétitivité de nos activités et le développement de la veille concurrentielle, Marketing et technologique.

Pour ma part, je m'engage :

- A mettre à disposition les moyens et ressources nécessaires,
- A développer la communication interne,
- A développer l'esprit d'équipe et le partage du savoir.

A travers cette action, mon ambition est de doter ATM Mobilis d'un puissant outil de management qui lui permettra, avec l'aide et l'adhésion de l'ensemble du personnel, d'assurer sa pérennité, de relever les grands défis et d'affronter l'avenir en toute sérénité.

### **2.2 Objectifs qualité**

Les objectifs qualité de Mobilis sont :

- La satisfaction totale de ses clients présents et futurs par l'amélioration continue de la qualité de ses produits et services,
- Le développement de l'expertise et de la performance de ses ressources humaines,
- La participation au développement national.

Ces objectifs, inscrits dans la politique qualité, font l'objet d'une déclinaison au niveau des structures de l'entreprise et d'une évaluation périodique en revue de direction.

### **2.3 Revue de direction**

La revue de direction est réalisée par le comité de pilotage de MOBILIS.

Son objectif est d'assurer l'efficacité du S.M.Q de l'entreprise.

La revue de direction est réalisée quatre fois par an.

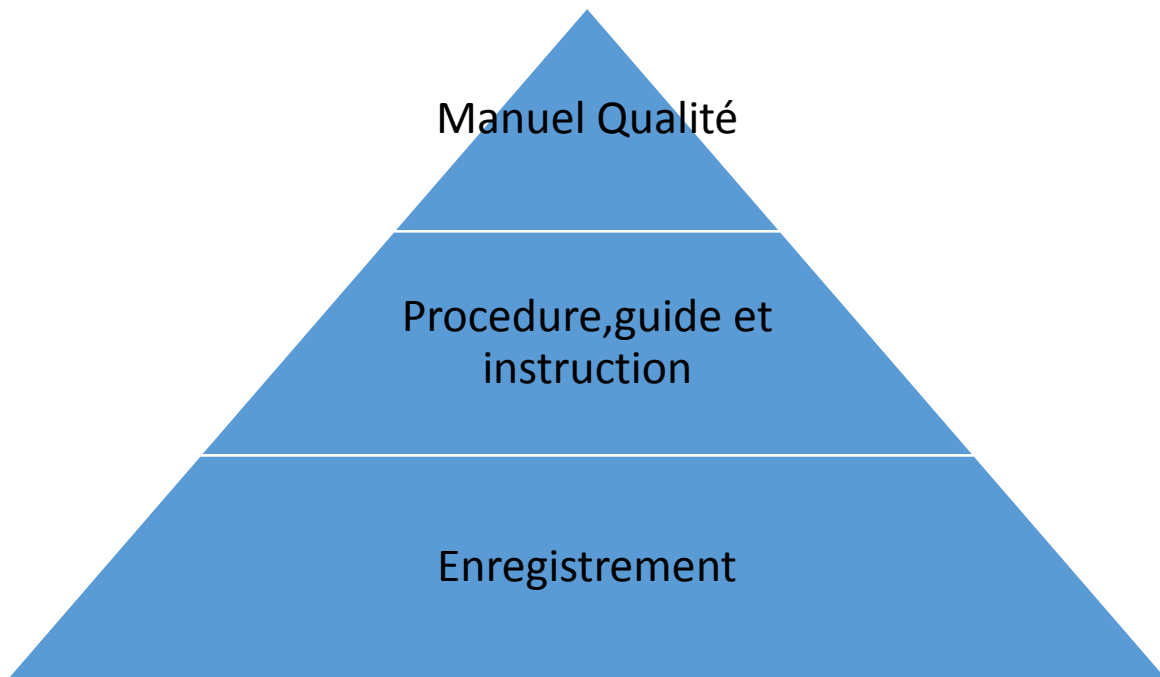
A l'issue de chaque revue de direction, un procès-verbal est établi et diffusé par le RMQ aux participants et aux personnes non participantes concernées par les décisions prises.

### **2.4 LE SYSTME DOCUMENTAIRE DE MOBILIS**

La documentation du SMQ d'ATM MOBILIS (schématisée par la pyramide ci-dessous) comprend :

1. Le Manuel Qualité ;
2. les procédures définies par l'Entreprise pour la maîtrise des Processus identifiés ;
3. les enregistrements nécessaires au fonctionnement efficace du système de management qualité de l'Entreprise.

**Figure 2 : Pyramide documentaire d'ATM Mobilis**



Source : Manuel qualité d'ATM Mobilis.

Les documents du système de management qualité sont maîtrisés conformément aux procédures de maîtrise des documents et de maîtrise des enregistrements.

Les documents applicables (internes ou d'origine externe) font l'objet d'une liste élaborée, mise à jour, diffusée et conservée par le RMQ.

## **2.5 Management de la société**

### **A) Le Président Directeur Général**

- Planifie les activités de l'entreprise à travers les budgets annuels,
- Approuve le manuel qualité,
- Etablit et signe la politique qualité,
- Fixe les objectifs qualité,
- Nomme le RMQ,
- Approuve le programme des revues de direction,
- Préside les revues de direction,
- Nomme les responsables de l'entreprise,
- Approuve ou délègue l'approbation des procédures de travail,
- Approuve le programme de recrutement et le programme de formation,

- Approuve le programme des audits internes.

### **B) Le Responsable Management de la Qualité (RMQ)**

- Propose des objectifs qualité et les soumet au PDG pour approbation,
- Etablit et tient à jour la liste des documents applicables,
- Etablit et tient à jour la liste des enregistrements,
- Planifie les audits internes en collaboration avec la cellule audit,
- Diffuse les rapports d'audit interne,
- Assure le suivi des actions correctives suite aux audits internes,
- Assure les relations avec les organismes extérieurs en matière de normalisation, de qualité et de certification,
- Planifie et prépare les revues de direction,
- Rédige les comptes rendus des revues de direction,
- Assure le suivi de l'application des décisions des revues de direction.

Le RMQ est secondé au niveau des structures centrales et des directions régionales par des correspondants qualité

### **3) L'approche processus**

L'approche processus présente un avantage supplémentaire, et non des moindres, celui de favoriser plus que toute autre approche la communication entre les différents intervenants. Il en résulte pour chacun, dans le cadre de son activité, une meilleure compréhension des contraintes amont et des besoins aval.

Il faut noter que cette démarche s'inscrit parfaitement dans le cadre fixé par l'ISO 9004 (version 2000), et permet une application concrète des principes d'amélioration de la qualité qui y sont énoncés.

L'intérêt de l'approche processus est aujourd'hui parfaitement reconnu, il suffit pour s'en convaincre de voir la place qu'elle tient dans les critères d'attribution des prix qualité.

#### **3.1 L'approche processus, Quel intérêt ?**

Une des huit principes du management de la qualité, l'approche processus consiste à décrire de façon méthodique une organisation par la modélisation de ses différentes activités créatrices de valeur sous forme de processus et adopter une vision transversale par un enchaînement et un pilotage coordonnés en ignorant les frontières internes ainsi que la maîtrise des interactions entre ces processus et les interfaces entre les hiérarchies fonctionnelles de l'organisation. Elle a pour finalité l'efficacité et l'efficience de l'organisation, l'atteinte des objectifs et la satisfaction de ses clients à travers :

- Une meilleure implication du personnel à tous les niveaux de l'organisation.
- Une description claire et stratégique des activités de l'organisation.
- Une bonne maîtrise de flux d'information circulant entre les différents organes et par conséquent, une meilleure compréhension des contraintes en amont et en aval.
- Maîtriser les risques et évaluer leurs impacts.
- Elle facilite le choix des orientations stratégiques de l'organisation ainsi que les bonnes décisions à prendre par la direction.
- Assurer un certain niveau de qualité pour l'atteinte des résultats souhaités.
- Un contrôle efficace des échanges aux interfaces internes et externes du système organisationnel.

Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreuses activités corrélées. Toute activité utilisant des ressources et gérée de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie, peut être considérée comme un

processus. L'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant.

### **A) Définition de l'approche processus <sup>1</sup>**

L'approche processus » désigne L'identification et le management méthodiques des processus utilisés dans un organisme, et plus particulièrement les interactions de ces processus, sont appelés «l'approche processus».

### **B) La finalité de l'approche processus**

- Mieux répondre aux besoins et attentes des clients et des autres parties intéressées, en les plaçant au cœur du fonctionnement de l'organisme ;
- Déployer la politique et les objectifs généraux de façon structurée à tous les niveaux de l'organisme ;
- Optimiser l'obtention de résultats par une meilleure implication et coordination de tous les acteurs.

### **C) Les avantages de l'approche processus**

- les améliorations résultant des changements sont mesurables et mesurées ;
- la maîtrise des interfaces est améliorée par une meilleure :
- Compréhension et prise en compte des besoins et contraintes de chacun ;
- Communication entre entités (unités, départements, services, ...) d'un même site ou entre différents sites appartenant à un même organisme ;
- Définition des circuits d'informations et de prises de décisions ;
- la progression des performances des processus peut être mesurée.

## **3.2 Mise en œuvre de l'approche processus<sup>2</sup>**

L'approche processus se met en œuvre en deux phases :

- Une phase de lancement, de conception et de première application :

Dans cette phase la direction joue un rôle majeur d'une part en mettant en place l'équipe qui est chargée de définir les paramètres du nouveau système de management, et d'autre part en impliquant tous les acteurs et en effectuant les arbitrages qui peuvent s'avérer nécessaires en matière d'organisation, d'objectifs et de moyens.

- Une phase d'application récurrente :

Dans cette phase, la direction s'appuie sur les résultats mesurés au niveau des processus pour prendre les décisions appropriées au niveau de l'organisme. Périodiquement, par exemple de

---

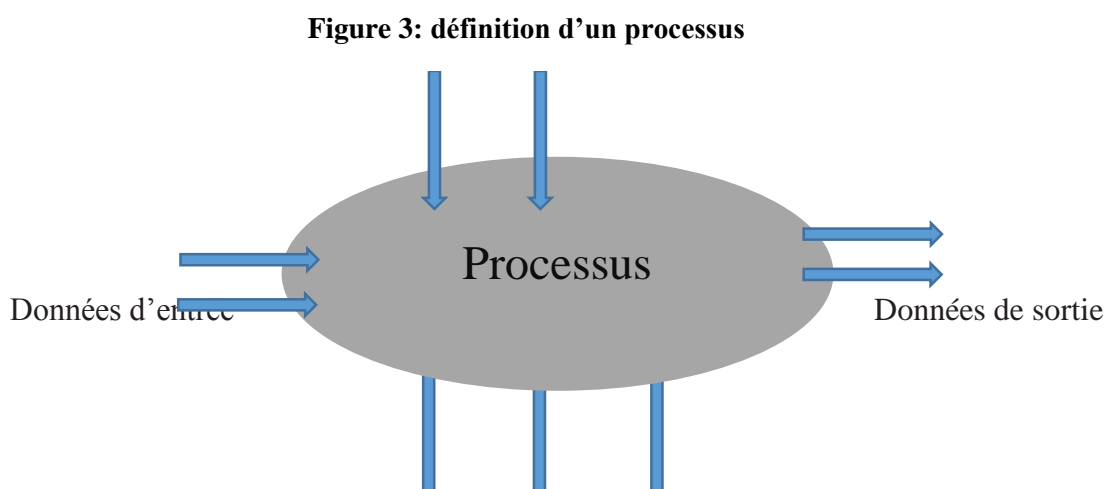
<sup>1</sup> Iso 9000-2005-système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire.

<sup>2</sup> FD X 50 176 – Management des processus - V2005.

façon combinée avec la préparation de chaque exercice annuel, elle peut évaluer l'efficacité du système ou réseau de processus et décider de l'améliorer. Pour cela elle s'appuie notamment sur les évolutions des attentes des parties intéressées et sur le résultat des revues de processus.

**-Définition du processus :** « *Un processus est un ensemble de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants* »<sup>3</sup>.

Autrement dit, c'est une boîte noire qui a une finalité (les données de sortie) et qui, Pour atteindre cette finalité, il utilise des éléments extérieurs (les données d'entrée) et les transforme (en leur donnant une valeur ajoutée) par du travail et des outils (activités et ressources).



Source : LA CARTHOGRAPHIE DES PROCESSUS, 2005, page 37

### 3.3 Les types des processus <sup>4</sup>

Management des processus, préconise le classement des processus en trois grandes familles :

#### A) Les processus de réalisation

Ils contribuent directement à la réalisation du produit, de la détection du besoin du client, à sa satisfaction. Ils regroupent les activités liées au cycle de réalisation du produit.

#### B) Les processus de support ou soutien

Ils sont indispensables au fonctionnement de l'ensemble des processus en leur fournissant les ressources nécessaires. Ils comprennent notamment les activités liées aux :

- Ressources humaines ;
- Ressources financières ;
- Installations et leur entretien (locaux, équipements, matériels, logiciels, etc.) ;

<sup>3</sup> Yvon MOUGIN, 2004, page 37, la cartographie des processus, édition organisation. Paris

<sup>4</sup> FD X 50 176 – Management des processus - V2005.

— Traitement de l'information,

Selon la finalité de l'organisme considéré, ses clients, son organisation, un même type de processus peut être considéré soit comme processus de réalisation soit comme processus de support.

### **A) Les processus de management ou de direction**

Ils comprennent la détermination de la politique, le déploiement des objectifs dans l'organisme, l'allocation des ressources. Ils assurent la cohérence des processus de réalisation et de support. Ils incluent la mesure et la surveillance du système de processus et l'exploitation des résultats en vue de l'amélioration des performances.

### **3.4 La maîtrise du processus <sup>5</sup>**

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

Pour assurer l'efficacité et l'efficience du processus, Il est impératif de savoir analyser et mesurer leur aptitude à atteindre leur objectif escompté, il s'agit d'évaluer l'écart entre la qualité réalisée et la qualité voulue.

Nous pouvons utiliser :

- Des tableaux de bords ;
- Outils de mesure ;
- Les revues de processus ;
- Les résultats des audits qualité du processus.

### **3.5 L'amélioration du processus**

L'amélioration continue est l'un des huit principes de management de la qualité, l'organisation doit améliorer l'efficacité et l'efficience de ses processus de manière permanente ; ce qui lui permet d'augmenter sa performance globale pour atteindre les objectifs, le choix de l'approche dépend de la stratégie, à travers :

- Des interventions immédiates sur les dysfonctionnements constatés lors des audits par la mise en place des actions correctives ou préventives.
- Des plans d'améliorations tracés lors de l'élaboration de revue de processus.

---

<sup>5</sup> CATTAN Michel, IDRISSE Nathalie, KNOCKAERT Patrick, Maîtriser les processus, p. 199.

### **3.6 Cartographie des processus**

La cartographie des processus désigne la représentation graphique (sous forme de carte) sur un support réduit, donc simplifié, de la réalité de l'activité de l'organisme.

Après avoir identifié et défini chacun des processus de l'organisme, la norme exige de déterminer la séquence et l'interaction entre chacun de ces processus.

Le meilleur moyen de satisfaire cette exigence consiste à représenter sous forme d'un graphe (dessin). Ce document est appelé <<la cartographie des processus>>.

Dans son introduction, la norme donne un exemple de représentation graphique d'une répartition des processus sur une cartographie. Ce schéma met en évidence :

- L'importance du client dont le rôle consiste :
  - En entrée, à fournir des exigences ;
  - En sortie, à attendre la satisfaction de ses besoins.
- La catégorisation des processus en : réalisation, support (ressources), pilotage (direction) et amélioration  
La dimension de l'amélioration continue qui doit en permanence veiller à l'entretien du système.

La cartographie est donc un outil d'abstraction qui permet, du premier coup d'œil, d'appréhender les activités effectuées par un organisme. Ensuite, il est aisé d'en analyser les forces et faiblesses. De ce constat, des axes d'amélioration peuvent être identifiés, développés et mis en œuvre.<sup>6</sup>

### **3.7 Interaction entre les processus**

Lorsqu'un processus est déclenché, il produit des données de sortie. Autrement dit, quand une fonction travaille, elle fabrique des prestations pour les clients internes et externes. Un processus est toujours déclenché par une donnée d'entrée qui vient d'un autre processus. Cela peut être par exemple un planning, un ordre de fabrication, un bon de travail, un ordre de service, une demande d'un client ou d'un autre processus, une pièce qui arrive pour être emballée, etc. Aussitôt, le processus qui est déclenché devient le fournisseur d'autres processus qu'il alimente de ses données de sortie.

Les processus destinataires de ces données de sortie deviennent ainsi des utilisateurs.

---

<sup>6</sup> CLAUD PINET, 2011, page 52, L'ISO 9001 facile Recueil des 2 volumes, LEXITIS édition. Paris

Il y a donc trois catégories de processus dans une interrelation :

-D'abord le processus déclencheur qui, par une de ses données de sortie, va générer une activité dans un autre processus ;

-Celui-ci devient alors un fournisseur et va livrer à un certain nombre d'autres processus des données de sortie sous une forme quelconque ;

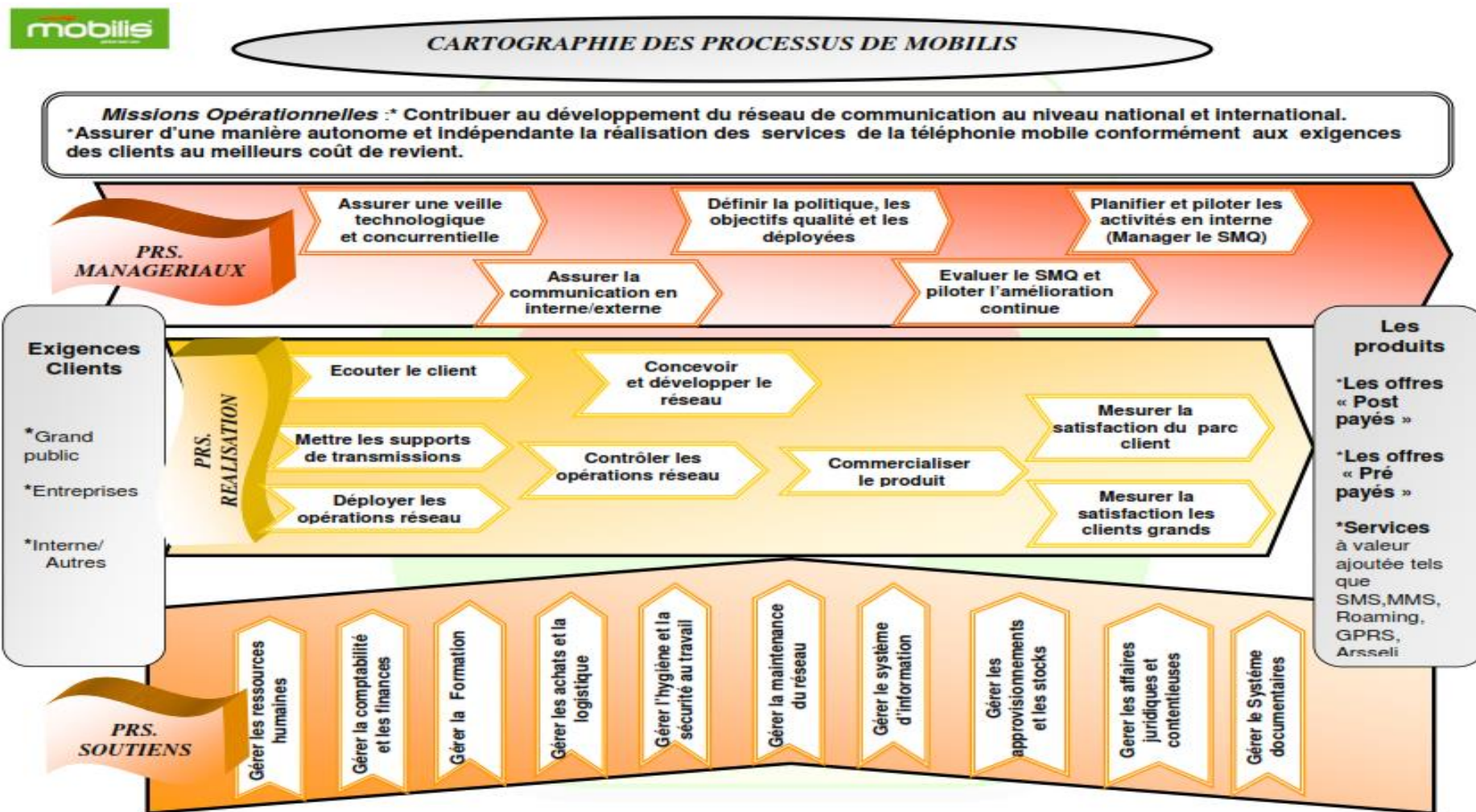
- Enfin, les processus destinataires des données de sortie du fournisseur qui deviennent ainsi les utilisateurs.

L'interrelation se fait ainsi entre trois catégories de processus qui sont les déclencheurs, les fournisseurs et les utilisateurs.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Yvon Mougin, 2004, page 42, Processus : les outils d'optimisation de la performance, édition d'organisation. Paris

Figure 4: Cartographie des processus d'ATM Mobilis



**CHAPITRE II : CADRAGE, ANALYSE  
ET AMELIORATION DU PROCESSUS  
COMMERCIAL**

## **1. Présentation du processus commercial**

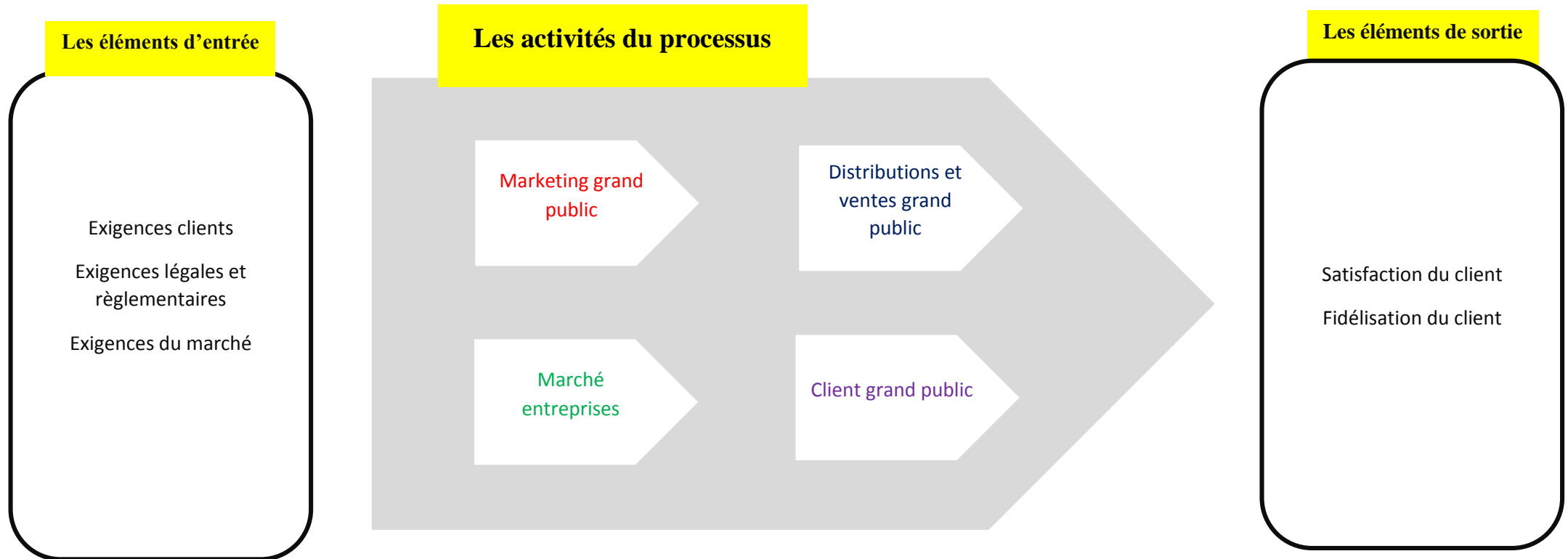
Le macro processus commercial est chargé de la commercialisation et de la distribution de toute la gamme de produits d'ATM Mobilis.

Il a 4 micros processus : DMK, DDV, DRCGP, DME.

Figure 5: Cartographie du processus commercial

*Périmètre d'application : Division commerciale d'ATM MOBILS (niveau central)*

**Finalité** : Le processus a pour finalité la maîtrise de tous les enjeux internes et externes pour assurer la satisfaction et la fidélisation des clients.



Source : Réalisé par nos soins.

**Figure 6: Fiche d'identification du processus commercial**

|                                    |   |                |           |                                 |                                      |  |
|------------------------------------|---|----------------|-----------|---------------------------------|--------------------------------------|--|
| <b>Fiche d'identité processus:</b> | Commercial  | <b>Version</b> | R0        | <b>Périmètre d'application:</b> | Division commerciale(niveau central) |  |
| <b>Pilote du processus:</b>        | Divisionnaire   | <b>Date</b>    | 28-déc-14 |                                 |                                      |  |
| <b>Finalité:</b>                   | La maîtrise de tous les enjeux internes et externes pour assurer la satisfaction et la fidélisation des clients |                |           |                                 |                                      |  |

| Elements d'entrée               |  | donnée de sortie         |  |
|---------------------------------|--|--------------------------|--|
| DMK                             |  | Relation client          |  |
| Conception de marché Entreprise |  | Fidélisation des clients |  |
|                                 |  |                          |  |
|                                 |  |                          |  |
|                                 |  |                          |  |

| Processus amont |   | Processus aval                   |          |
|-----------------|---|----------------------------------|----------|
| Code            | Intitulé  | Code                             | Intitulé |
|                 | Processus managerials(DVFP division finance et performance) | DVRS(division reseau et service) |          |
|                 | Processus supports(DVAG affaires générales)                 | DVFP                             |          |
|                 |   |                                  |          |
|                 |   |                                  |          |
|                 |   |                                  |          |

| Acteurs                   | Activités  | Périmètre   | Moyens          |
|---------------------------|--|---|-----------------|
| Pilote du processus DMK   | Piloter le processus DMK et assurer son bon fonctionnement   | Etude de marché, conception et lancement du produit, communication du produit   | Logiciels       |
| Pilote du processus DME   | Piloter le processus DME et assurer son bon fonctionnement   | Lancement du produit sur le marché, recouvrement et maîtrise de risque, mesur satisfaction et fidelisation du client entreprise | base de données |
| Pilote du processus DRCGP | Piloter le processus DRCGP et assurer son bon fonctionnement | Recouvrement et maîtrise de risque, gestion commerciale et fidelisation du parc client GP                                       | serveurs        |
| Pilote du processus DDV   | Piloter le processus DDV et assurer son bon fonctionnement   | Commercialisation des produits, logistique des produits commerciaux, animation du réseau de vente                               | applicatifs     |
|                           |  |   | Tableau de bord |

| Indicateurs                                  |         |           |
|--|---------|-----------|
| Nom  | Formule | Tolérance |
| Tous les indicateurs du processus commercial |         |           |
|  |         |           |
|  |         |           |
|  |         |           |
|  |         |           |

|                          |                                  |
|--------------------------|----------------------------------|
| Références documentaires | Documents associés               |
|                          | Insituté                         |
| Norme ISO 9001 2008      | ARPT                             |
|                          | journal officiel(code du marché) |

| Date      | Version | Objet   | Rédacteur | Vérificateur | Approbateur |
|-----------|---------|---|-----------|--------------|-------------|
| 28-déc-14 | R0      | Formalise l'activité commerciale d'ATM MOBILS | DVCM      | DA OP et DQ  | PDG         |
|           |         |   |           |              |             |

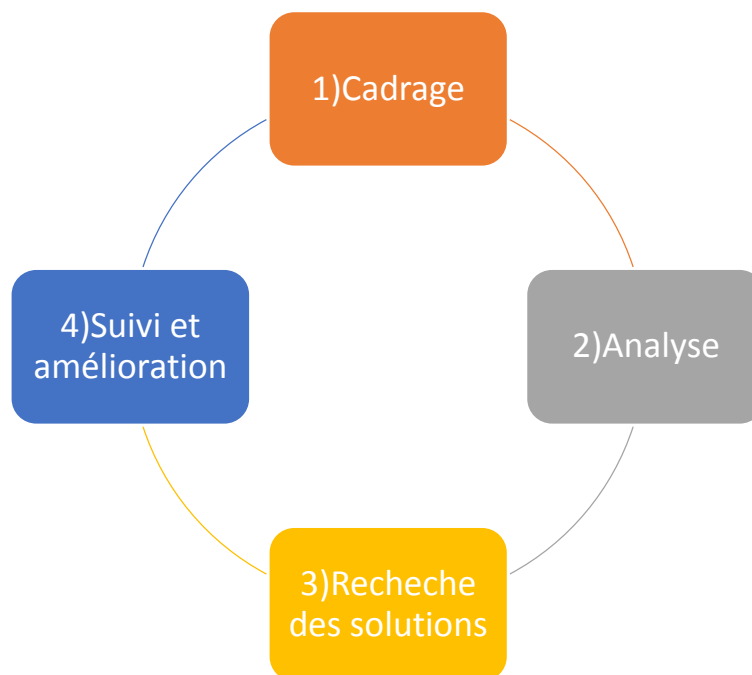
Source : Réalisé par nos soins.

## 2. Méthodologie choisie

Suite à notre entretien avec les responsables de l'entreprise il a été décidé de prioriser le macro processus commercial de l'entreprise.

Notre travail s'est déroulé en 4 étapes :

**Figure 7: Méthodologie du travail**



Dans la première étape nous avons cadré les différents problèmes relatifs à la planification et la réalisation des objectifs en analysant les tableaux de bord de chaque processus.

Nous avons procédé à la deuxième étape, qui consiste à la recherche des causes et des causes principales des problèmes en utilisant les outils de la qualité notamment le diagramme d'ISHIKAWA et le vote pondéré.

La 3<sup>ème</sup> étape consiste à la recherche des solutions à travers l'outil de la qualité « brainstorming »

La dernière étape est la mesure et le suivi, nous allons mesurer les actions entreprises pour maintenir celles qui sont efficaces, sinon nous revoyons les causes des problèmes en appliquant le principe de l'amélioration continue.

### **3) CADRAGE, ANALYSE ET AMELIORATION DU PROCESSUS COMMERCIAL**

#### **3.1 Le cadrage**

Nous allons analyser les tableaux de bord de chaque processus en calculant l'écart entre l'objectif recherché et la réalisation.

##### **-Définition du tableau de bord**

Un tableau de bord « est un outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs »<sup>8</sup>

##### **-Définition d'un indicateur**

Un indicateur est « information choisie, associée à un critère, destinée à observer les évolutions à intervalles définis ».<sup>9</sup>

#### **A) Processus DMK**

C'est un micro processus du processus commercial, il a trois activités : conception et lancement du produit, étude de marché, communication produit.

---

<sup>8</sup> FD X 50 176 – Management des processus - V2005.

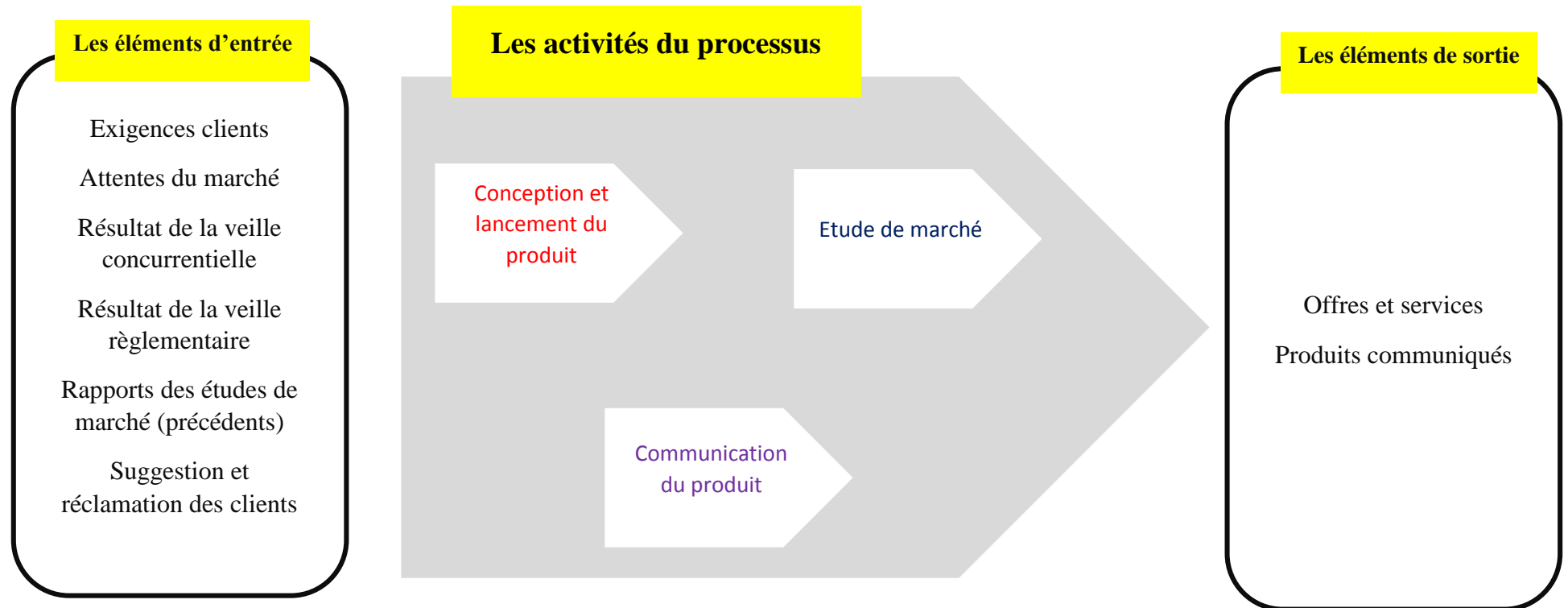
<sup>9</sup> FD X 50 176 – Management des processus - V2005.

**Figure 8: Cartographie du processus DMK**

### Cartographie : processus DMK

*Périmètre d'application : s'applique au niveau de la direction Marketing d'ATM MOBILIS.*

**Finalité :** Le processus a pour finalité d'étudier les opportunités et les menaces du marché pour offrir aux clients des produits avec un meilleur rapport qualité / prix.



Source : Réalisé par nos soins.

**Figure 9: Fiche d'identification du processus DMK**

|                                    |   |                |           |                                 |    |
|------------------------------------|---|----------------|-----------|---------------------------------|----|
| <b>Fiche d'identité processus:</b> | DMK   | <b>Version</b> | R0        | <b>Périmètre d'application:</b> | DG |
| <b>Pilote du processus:</b>        |   | <b>Date</b>    | 28-déc-14 |                                 |    |
| <b>Finalité:</b>                   | Le processus a pour finalité d'étudier les opportunités et les menaces du marché externe pour offrir aux clients des produits avec un meilleur rapport qualité/prix |                |           |                                 |    |

| Elements d'entrée   |  | Elements de sortie   |  |
|---|--|----------------------|--|
| Statistique des ventes, suggestion et réclamation des clients |  | Offres et services   |  |
| Attentes du marché(Recommandations)                           |  | Produits communiqués |  |
| Exigences clients   |  |                      |  |
| Résultats de la veille concurrentielle                        |  |                      |  |
| Résultats de la veille réglementaire                          |  |                      |  |
| Rapports d'études de marché(précédent)                        |  |                      |  |

| Processus amont | Processus aval |       |
|-----------------|----------------|-------|
| Code            | Intitulé       | Code  |
|                 | DSP(strategie) |       |
|                 |                | DME   |
|                 |                | DRCGP |
|                 |                |       |
|                 |                |       |

| Acteurs  | Activités   | Périmètre   | Moyens          |
|--|---|---|-----------------|
| Pilote du processus conception et lancement du produit | Piloter le processus conception et lancement du produit et assurer son bon fonctionnement | S'applique au niveau de la Sous Direction Marketing offres et services au niveau de la Direction Marketing d'ATM Mobils | Logiciels       |
| Pilote du processus étude de marché                    | Piloter l'étude de marché et assurer son bon fonctionnement                               | Sous Direction Marketing Stratégique et Relation Partenaires au niveau de la Direction Marketing d'ATM Mobils           | base de données |
| Pilote du processus communication du produit           | Piloter le processus communication du produit et assurer son bon fonctionnement           | S'applique au niveau de la Sous Direction Communication Produit de la Direction Marketing d'ATM Mobils                  | serveurs        |
|  |   |   | applicatifs     |
|  |   |   | Tableau de bord |

| Indicateurs                                    |   |                   |
|--|---|-------------------|
| Nom  | Formule   | Tolérance         |
| Taux de réalisation d'étude de marché          | (Nbr d'étude réalisées/Nbr d'études planifiées)*100                                     | 50%               |
| Taux de respect du délai de l'étude            | (Nbr d'études réalisées dans les délais/Nbr d'études réalisées)*100%                    | 50%               |
| Taux de respect du plan d'action annuel        | (Nbr de projets marketing réalisé/Nbr de projets marketing prévus)*100%                 | 70%               |
| Taux de respect du délai de réalisation        | ((Délai prévisionnel-Délai de réalisation du projet)/Délai prévisionnel)*100%           | plus au moins 30% |
| Taux de respect du budget                      | ((Cout alloué-Cout de réalisation)/Cout alloué)*100%                                    | plus au moins 30% |
| Taux de réalisation des campagnes publicitaire | (Nbr de campagne réalisée/Nbr de campagne planifiées)*100%                              | 95%               |
| Taux de Cohérence des plans médias             | Indice de satisfaction des exigences du plan média selon une échelle de mesure de 1 à 5 | >-4               |

| Document                 | Date      | Version | Objet   | Rédacteur             | Vérificateur              | Approbateur |
|--------------------------|-----------|---------|---|-----------------------|---------------------------|-------------|
| Références documentaires | 28-déc-14 | R0      | Formalise l'activité commerciale d'ATM MOBILS | Pilotes des processus | Directeur de la structure | PDG         |
| Norme ISO 9001 2008      |           |         |   |                       |                           |             |

| Documents associés |
|--------------------|
| norme entreprises  |
| ARPT               |
| code des marchés   |

Source : Réalisé par nos soins.

Nous présentons au-dessous les tableaux de bord du processus DMK

**Tableau 1 : Tableau de bord du processus DMK**

| Processus  | Indicateur                               | Semestre 1 |              |       | Semestre 2 |              |       | Total     |              |       |
|--|--|------------|--------------|-------|------------|--------------|-------|-----------|--------------|-------|
|  |  | Objectif   | Réalisations | Ecart | Objectifs  | Réalisations | Ecart | Objectifs | Réalisations | Ecart |
| Mesure satisfaction et fidélisation du client entreprise | Taux de réalisation de l'étude de marché | 25%        | 20%          | -5%   | 25%        | 30%          | 5%    | 50%       | 50%          | 0%    |
|  | Taux de respect du délai d'études        | 25%        | 20%          | -5%   | 25%        | 30%          | 5%    | 50%       | 50%          | 0%    |

| Processus                          | Indicateurs                             | Semestre 1 |               |         | Semestre 2 |               |         | Semestre 3 |               |         | Semestre 4 |               |         | Total      |               |         |
|------------------------------------|---|------------|---------------|---------|------------|---------------|---------|------------|---------------|---------|------------|---------------|---------|------------|---------------|---------|
|                                    |   | Objectif % | Réalisation % | Ecart % | Objectif % | Réalisation % | Ecart % | Objectif % | Réalisation % | Ecart % | Objectif % | Réalisation % | Ecart % | Objectif % | Réalisation % | Ecart % |
| Conception et lancement du produit | Taux de respect du plan d'action annuel | 70         | 85            | 15      | 70         | 80            | 10      | 70         | 70            | 0       | 70         | 60            | -10     | 280        | 295           | 15      |
|                                    | Taux de respect de délai de réalisation | 30         | 35            | -5      | 30         | 45            | -15     | 30         | 20            | 10      | 30         | 30            | 0       | 120        | 130           | -10     |
| Communication produit              | Taux de réalisation des campagnes pub   | 95         | 80            | -15     | 95         | 90            | -5      | 95         | 100           | 5       | 55         | 70            | 15      | 340        | 340           | 0       |
|                                    | Taux de cohérence des plans médias      | 80         | 100           | 20      | 80         | 80            | 0       | 80         | 80            | 0       | 80         | 100           | 20      | 320        | 360           | 40      |
|                                    | Taux de respect de budget               | 30         | 42            | -12     | 30         | 40            | -10     | 30         | 30            | 0       | 30         | 45            | -15     | 120        | 157           | -37     |



Réalisation > Objectif



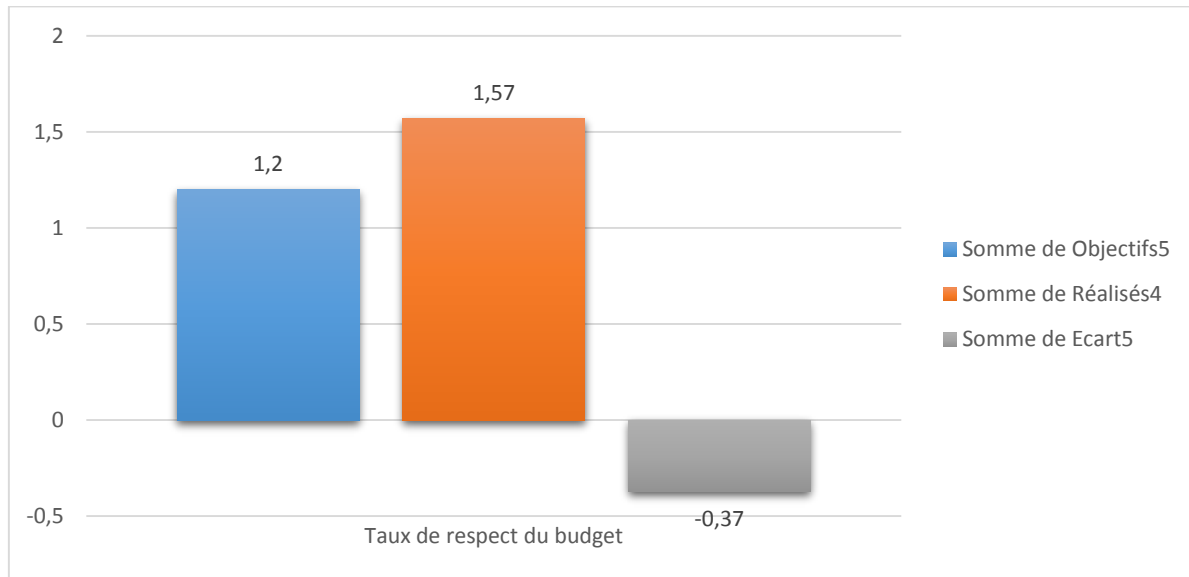
Réalisation = Objectif



Réalisation < Objectif

Source : Réalisé par nos soins.

**Figure 10: Histogramme du processus communication produit (indicateur taux de respect du budget)**



Source : Réalisé par nos soins.

D'après cet histogramme on remarque que la réalisation est plus que la planification et il y a un écart négatif, nous allons rechercher les causes de cet écart en utilisant les outils de la qualité dans l'étape « analyse ».

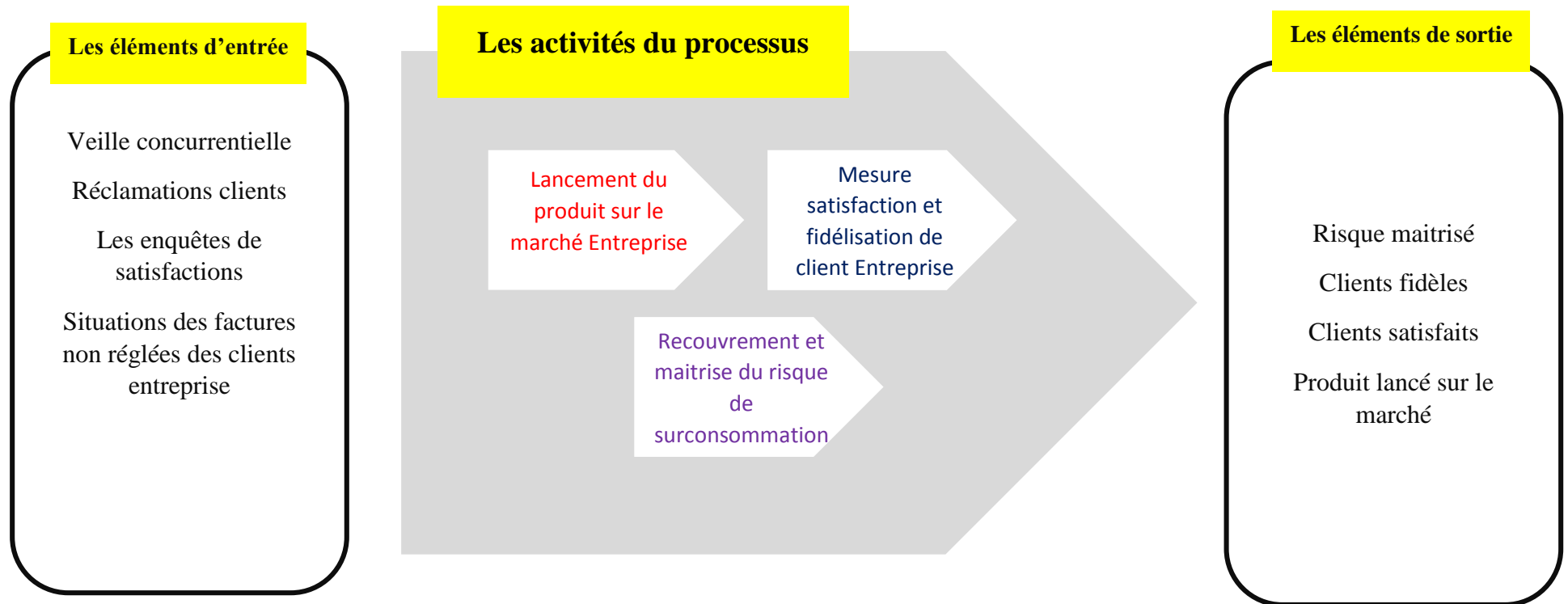
## **B) Processus DME**

C'est le deuxième micro processus du processus commercial, il a trois activités : mesure satisfaction et fidélisation de client entreprise, recouvrement et maîtrise de risque de surconsommation et lancement du produit sur le marché entreprise.

**Figure 11: Cartographie du processus DME**

*Périmètre d'application : S'applique au niveau de la direction marché Entreprise d'ATM MOBILIS*

**Finalité** : Le processus a pour finalité la maîtrise du risque de surconsommation, satisfaction et fidélisation des clients (marché entreprise) par le lancement des produits innovants.



Source : Réalisé par nos soins.

**Figure 12: Fiche d'identification du processus DME**

|                                    |   |                |           |                                 |    |
|------------------------------------|---|----------------|-----------|---------------------------------|----|
| <b>Fiche d'identité processus:</b> | DME   | <b>Version</b> | R0        | <b>Périmètre d'application:</b> | DG |
| <b>Pilote du processus:</b>        | Divisionnaire   | <b>Date</b>    | 28-déc-14 |                                 |    |
| <b>Finalité:</b>                   | Le processus a pour finalité la maîtrise des risques de surconsommation, satisfaction et fidélisation des clients par le lancement des produits innovants |                |           |                                 |    |

| Eléments d'entrée  |  | Eléments de sortie          |  |
|--|--|-----------------------------|--|
| Veille concurrentielle                                     |  | Risque maîtrisé             |  |
| Réclamations clients                                       |  | Clients fidèles             |  |
| Les enquêtes de satisfactions clients                      |  | Clients satisfaits          |  |
| Situations des factures non réglées des clients entreprise |  | Produit lancé sur le marché |  |
|  |  |                             |  |

| Acteurs   | Activités  | Périmètre  | Moyens           |
|---|--|--|------------------|
| Pilote du processus lancement des produits sur le marché entreprise                   | Piloter le processus lancement des produits sur le marché entreprise et assurer son bon fonctionnement                   | Il s'applique au niveau de la sous direction marché entreprise de la direction marché entreprise d'ATM MOBILIS               | Tableaux de bord |
| Pilote du processus mesure satisfaction et fidélisation des clients marché entreprise | Piloter le processus mesure satisfaction et fidélisation des clients marché entreprise et assurer son bon fonctionnement | S'applique au niveau de la Sous Direction de la Relation Clients Entreprise de la Direction Marché Entreprise d'ATM Mobils   | Des réunions     |
| Pilote du processus recouvrement et maîtrise du risque surconsommation                | Piloter le processus recouvrement et maîtrise du risque surconsommation et assurer son bon fonctionnement                | Le processus s'applique au niveau de la Sous Direction Risque et Recouvrement de la Direction Marché Entreprise d'ATM Mobils | Etude de marché  |
|   |  |  |                  |
|   |  |  |                  |

| Processus amont |                               |      |          | Processus aval |  |
|-----------------|-------------------------------|------|----------|----------------|--|
| Code            | Intitulé                      | Code | Intitulé |                |  |
|                 | DSP(strategie et performance) |      | DMK      |                |  |
|                 |                               |      |          |                |  |
|                 |                               |      |          |                |  |

| Indicateurs                             |  |  |
|---|--|--|
| Nom                                     | Formule  | Tolérance                                |
| Taux de satisfaction clients            | (Nbr de clients satisfaits/Echantillon clients)*100                                      | >-80%                                    |
| Taux de rétention                       | (Nbr de lignes retenues/Nbr de demande de réalisation)*100                               | >-3%                                     |
| Taux de recouvrement                    | (Montant global de la facture bimestrielle payée/Montant global bimestriel facturé)*100% | >-75 parc fnt publique<br>>-95% parc pme |
| Taux de respect du plan d'action annuel | (Nbr de produit réalisé/Nbr de produit planifié)*100                                     | 75%                                      |
| Taux de respect du délai de réalisation | (Valeur réelle/Valeur planifiée)*100%  | 75%                                      |
|   |  |  |

|                          |                    |             |                |  |                  |                     |                    |
|--------------------------|--------------------|-------------|----------------|--|------------------|---------------------|--------------------|
| Références documentaires | Documents associés | <b>Date</b> | <b>Version</b> | <b>Objet</b>                                   | <b>Rédacteur</b> | <b>Vérificateur</b> | <b>Approbateur</b> |
|                          | Institué           | 28-déc-14   | R0             | Formalise l'activité commerciale d'ATM MOBILIS | Sous directeur   | directeur           | PDG                |
| Norme ISO 9001 2008      | ARPT               |             |                |  |                  |                     |                    |

Source : Réalisé par nos soins.

Nous présentons au-dessous les tableaux de bord du processus DME

(Tableau 2 : Tableaux de bord du processus DME)

| Processus  | Indicateur                   | Semestre 1 |              |       | Semestre 2 |              |       | Total     |              |       |
|--|------------------------------|------------|--------------|-------|------------|--------------|-------|-----------|--------------|-------|
|  |                              | Objectif   | Réalisations | Ecart | Objectifs  | Réalisations | Ecart | Objectifs | Réalisations | Ecart |
| Mesure satisfaction et fidélisation du client entreprise | Taux de satisfaction clients | 80%        | 65%          | -15%  | 80%        | 70%          | -10%  | 160%      | 135%         | -25%  |

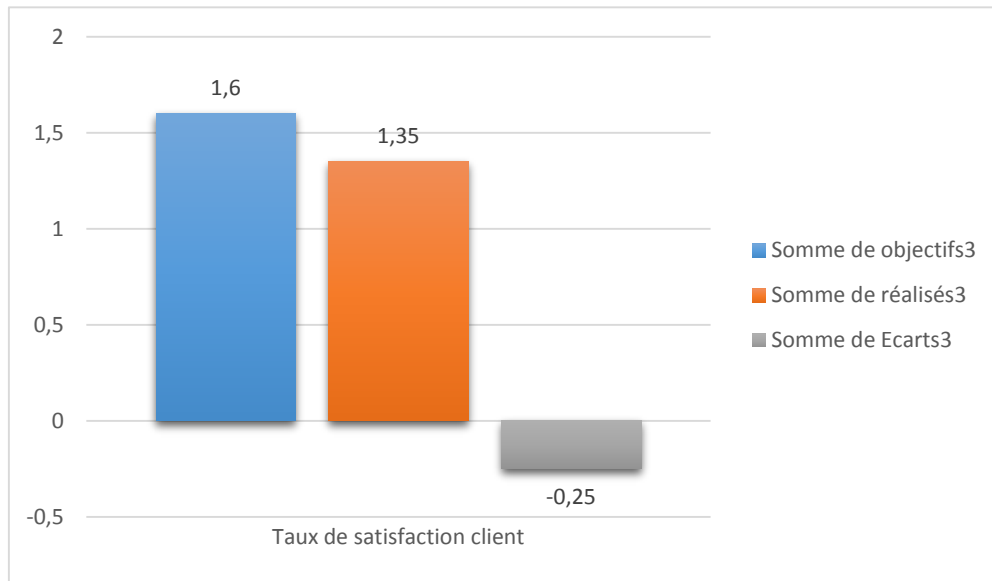
| Total  |                           |          |         |       |
|--|---------------------------|----------|---------|-------|
| Processus  | Indicateur de performance | Objectif | Réalisé | Ecart |
| Mesure satisfaction et fidélisation du client entreprise | Taux de rétention client  | 36%      | 146%    | 110%  |

| Processus                                     | Indicateurs                             | Semestre 1 |               |         | Semestre 2 |               |         | Semestre 3 |               |         | Semestre 4 |               |         | Total      |               |         |
|---|---|------------|---------------|---------|------------|---------------|---------|------------|---------------|---------|------------|---------------|---------|------------|---------------|---------|
|   |   | Objectif % | Réalisation % | Ecart % | Objectif % | Réalisation % | Ecart % | Objectif % | Réalisation % | Ecart % | Objectif % | Réalisation % | Ecart % | Objectif % | Réalisation % | Ecart % |
| Lancement de produit sur le marché entreprise | Taux de respect du plan d'action annuel | 75%        | 70%           | -5%     | 75%        | 75%           | 0%      | 75%        | 80%           | 5%      | 75%        | 75%           | 0%      | 300%       | 300%          | 0%      |
|   | Taux de respect de délai de réalisation | 75%        | 70%           | 5%      | 75%        | 75%           | 0%      | 75%        | 80%           | -5%     | 75%        | 75%           | 0%      | 300%       | 300%          | 0%      |

| Total  |                           |          |         |       |
|--|---------------------------|----------|---------|-------|
| Processus  | Indicateur de performance | Objectif | Réalisé | Ecart |
| Recouvrement et maîtrise du risque surconsommation | Taux de recouvrement      | 75%      | 91%     | 16%   |

Source : Réalisé par nos soins.

**Figure 13: Histogramme du processus mesure satisfaction et fidélisation du client entreprise (indicateur taux de satisfaction clients)**



Source : Réalisé par nos soins.

D'après cet histogramme on remarque que la réalisation est moins que la planification et il y a un écart négatif, nous allons rechercher les causes de cet écart en utilisant les outils de la qualité dans l'étape « analyse ».

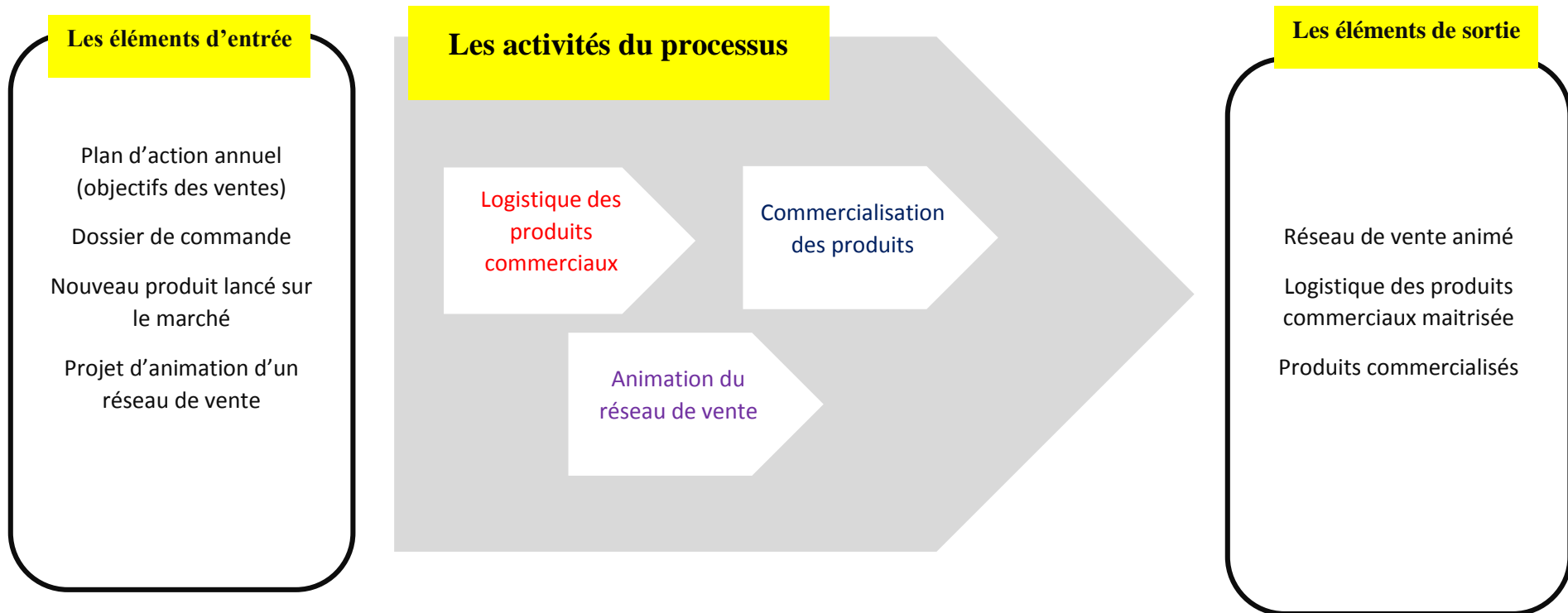
### **C) Processus DDV**

C'est le troisième micro processus du processus commercial, il a trois activités : logistique des produits commerciaux, commercialisation des produits et animation du réseau de vente.

**Figure 14: Cartographie du processus DDV**

**Périmètre d'application :** S'applique au niveau de la direction de la distribution et ventes grand public d'ATM MOBILIS.

**Finalité :** Alimenter les deux réseaux vente (directe et indirecte) et assurer la commercialisation des produits d'ATM MOBILIS.



Source : Réalisé par nos soins.

Figure 15: Fiche d'identification du processus DDV

|                                    |  |                |           |                                 |   |
|------------------------------------|--|----------------|-----------|---------------------------------|---|
| <b>Fiche d'identité processus:</b> | DDV  | <b>Version</b> | R0        | <b>Périmètre d'application:</b> | S'applique au niveau de la direction de la distribution et ventes |
| <b>Pilote du processus:</b>        | Divisionnaire  | <b>Date</b>    | 28-déc-14 |                                 |   |
| <b>Finalité:</b>                   | Alimenter les deux réseaux de vente(directe et indirecte) et assurer la commercialisation des produits d'ATM MOBILIS |                |           |                                 |   |

| Eelements d'entrée                         |  | Eelements de sortie                           |  |
|--|--|---|--|
| Plan d'action annuel(objectifs des ventes) |  | Réseau de vente animé                         |  |
| Dossiers de commande                       |  | Logistique des produits commerciaux maîtrisée |  |
| Nouveau produit lancé sur le marché        |  | Produits commercialisés                       |  |
| Projet d'animation d'un réseau de vente    |  |   |  |

| Processus amont |          | Processus aval |                      |
|-----------------|----------|----------------|----------------------|
| Code            | Intitulé | Code           | Intitulé             |
|                 | DMK      |                | DRCGP(écoute client) |
|                 |          |                |                      |
|                 |          |                |                      |

| Acteurs   | Activités  | Périmètre   | Moyens          |
|---|--|---|-----------------|
| Pilote du processus logistique des produits commerciaux | Piloter le processus logistique des produits commerciaux et assurer son bon fonctionnement | S'applique au niveau de la Sous Direction Logistique de la Distribution et Des Ventes Grand Public d'ATM MOBILIS  | Réunions        |
| Pilote du processus commercialisation des produits      | Piloter le processus commercialisation des produits et assurer son bon fonctionnement      | S'applique au niveau de la Sous Direction des Ventes Indirecte relevant de la Direction de la Distribution et Ventes Grand Public d'ATM Mobilis         | Tableau de bord |
| Pilote du processus animation du réseau de vente        | Piloter le processus animation du réseau de vente et assurer son bon fonctionnement        | Le processus s'applique au niveau de la Sous Direction Animation Nationale de la Direction de la Distribution et des Ventes Grands Public d'ATM Mobilis | Plan d'action   |
|   |  |   |                 |

| Indicateurs   |   |                        |
|---|---|------------------------|
| Nom   | Formule   | Tolérance              |
| Taux de produits non conforme                                   | (Nbr de produit non conforme/Nbr total de produits livrés)*100%                           | 1%                     |
| Taux d'optimisation des stocks                                  | (Méthode de distribution de Pareto)( Valeur produits cumulée/valeur globale cumulée)*100% | A 60%<br>B 35%<br>C 5% |
| Taux de ventes  | (Valeur réalisée/Valeur planifiée)*100%   | 90%                    |
| Taux de respect du plan d'action                                | (Nbr de projets réalisés/Nbr de projets prévus)*100                                       | 80%                    |
| Taux du respect du budget                                       | ((Cout alloué-Cout de réalisation)/cout alloué)*100                                       | 30%                    |
| Taux du respect du délai de réalisation des projets d'animation | ((Délai prévisionnel-Délai de réalisation du projets)/délai prévisionnel)*100             | 40%                    |

|                          |                    |
|--------------------------|--------------------|
| Références documentaires | Documents associés |
|                          | Institué           |
| Norme ISO 9001 2008      | ARPT               |

| Date      | Version | Objet  | Rédacteur      | Vérificateur | Approuvateur |
|-----------|---------|--|----------------|--------------|--------------|
| 28-déc-14 | R0      | Formalise l'activité commerciale d'ATM MOBILIS | Sous directeur | Directeur    | PDG          |
|           |         |  |                |              |              |

Source : Réalisé par nos soins.

Nous présentons au-dessous les tableaux de bord du processus DDV

(Tableau 3 : Tableau de bord du processus DDV)

|                                  |  | Semestre 1 |              |       | semestre2 |              |       | Total     |              |       |
|----------------------------------|--|------------|--------------|-------|-----------|--------------|-------|-----------|--------------|-------|
| Processus                        | Indicateur   | Objectif   | Réalisations | Ecart | Objectifs | Réalisations | Ecart | Objectifs | Réalisations | Ecart |
| Animation du réseau de vente DDV | Taux de respect de plan d'actions                                | 80%        | 97%          | 17%   | 80%       | 99%          | 19%   | 160%      | 196%         | 36%   |
|                                  | Taux de respect du budget  | 30%        | 37%          | -7%   | 30%       | 30%          | 0%    | 60%       | 67%          |       |
|                                  | Taux de respect de délai de réalisation des projets d'animations | 40%        | 30%          | 10%   | 40%       | 30%          | 10%   | 80%       | 60%          |       |

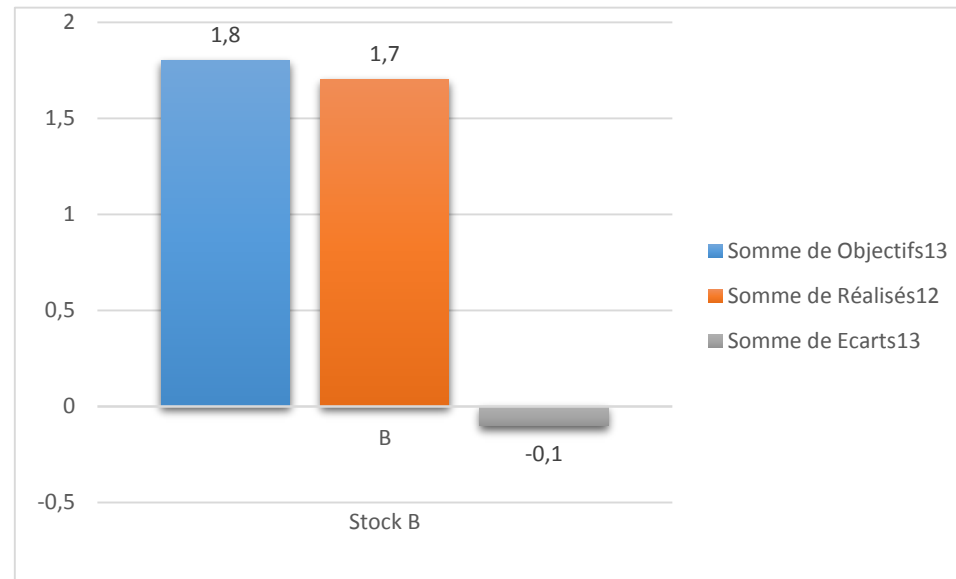
| Total                              |                           |          |         |       |
|------------------------------------|---------------------------|----------|---------|-------|
| Processus                          | Indicateur de performance | Objectif | Réalisé | Ecart |
| Commercialisation des produits DDV | Taux de ventes            | 1080%    | 1128%   | 48%   |

|                                     |                               | Bimensuel1 |      |      | Bimensuel2 |      |      | Bimensuel3 |      |      | Bimensuel4 |      |      | Bimensuel5 |      |      | Bimensuel6 |      |      | Total |      |      |
|-------------------------------------|-------------------------------|------------|------|------|------------|------|------|------------|------|------|------------|------|------|------------|------|------|------------|------|------|-------|------|------|
| Processus                           | Indicateur                    | Obj        | Réa  | Eca  | Obj        | Réa  | Eca  | Obj        | Réa  | Eca  | Obj        | Réa  | Eca  | Obj        | Réa  | Eca  | Obj        | Réa  | Eca  | Obj   | Réa  | Eca  |
| Logistique des produits commerciaux | Taux de produits non conforme | 1%         | 0,2% | 0,8% | 1%         | 0,2% | 0,8% | 1%         | 0,2% | 0,8% | 1%         | 0,2% | 0,8% | 1%         | 0,2% | 0,8% | 1%         | 0,2% | 0,8% | 6%    | 1,2% | 4,8% |

| Total                                   |                                |          |         |       |      |
|---|--------------------------------|----------|---------|-------|------|
| Processus                               | Indicateur de performance      | Objectif | Réalisé | Ecart |      |
| Logistique des produits commerciaux DDV | Taux d'optimisation des stocks |          |         |       |      |
|   |                                | A        | 960%    | 1060% | 100% |
|   |                                | B        | 180%    | 170%  | -10% |
|   |                                | C        | 60%     | 145%  | 85%  |

Source : Réalisé par nos soins.

**Figure 16: Histogramme du processus logistique des produits commerciaux (indicateur taux d'optimisation des stocks B)**



Source : Réalisé par nos soins.

D'après cet histogramme on remarque que la réalisation est moins que la planification et il y a un écart négatif, nous allons rechercher les causes de cet écart en utilisant les outils de la qualité dans l'étape « analyse ».

#### **D) Processus DRCGP**

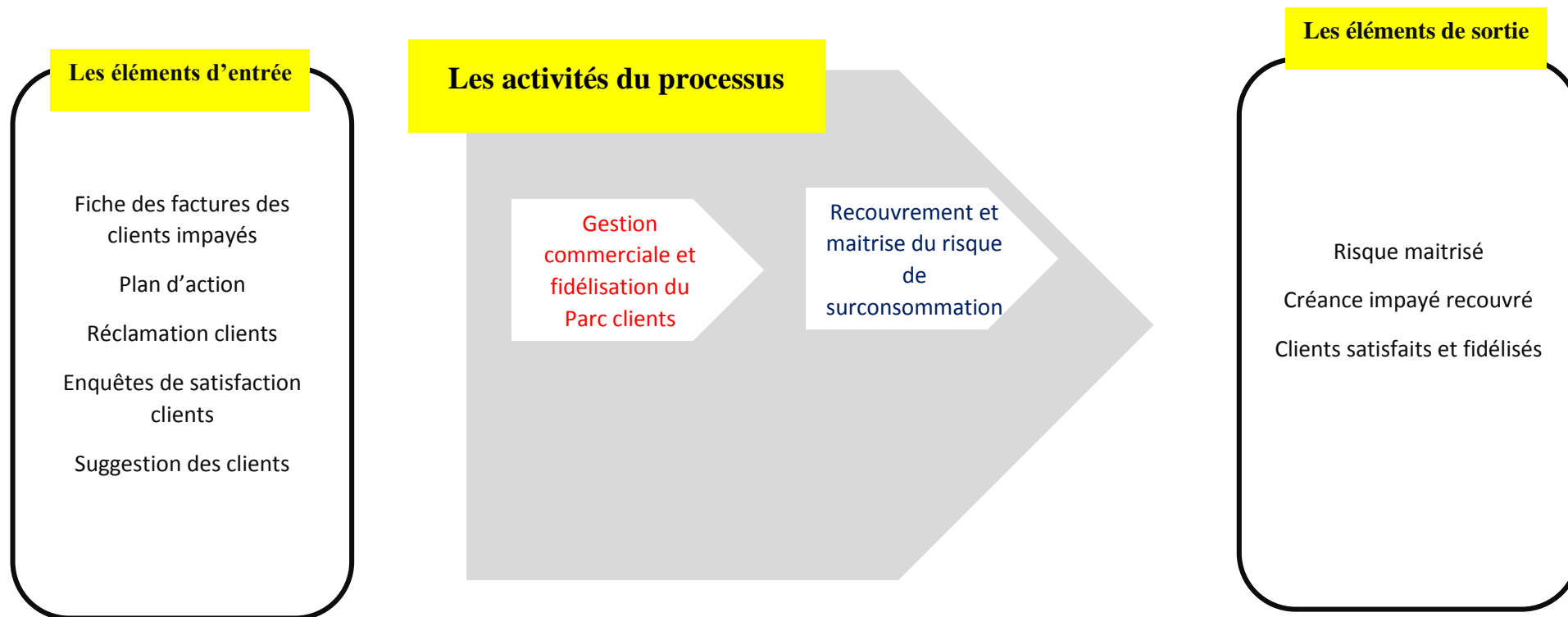
C'est le quatrième micro processus du processus commercial, il a deux activités : gestion commerciale et fidélisation du parc client et recouvrement et maîtrise du risque de surconsommation.

Figure 17: Cartographie du processus DRCGP

*Périmètre d'application* : S'applique au niveau de la direction client grand public d'ATM

MOBILIS.

**Finalité** : La maîtrise des risques et les créances impayées four satisfaire et fidéliser les clients



Source : Réalisé par nos soins.

**Figure 18 : Fiche d'identification du processus DRCGP**

|                                    |  |                |           |                                 |  |
|------------------------------------|--|----------------|-----------|---------------------------------|--|
| <b>Fiche d'identité processus:</b> | DRCGP  | <b>Version</b> | RO        | <b>Périmètre d'application:</b> | S'applique au niveau de la direction client grand public d'ATM MOBILIS |
| <b>Pilote du processus:</b>        | Divisionnaire  | <b>Date</b>    | 28-déc-14 |                                 |  |
| <b>Finalité:</b>                   | La maîtrise des risques et recouvrir les créances pour satisfaire et fidéliser les clients |                |           |                                 |  |

| Eelements d'entrée                     |  | Eelements de sortie             |  |
|--|--|---------------------------------|--|
| Fiche des factures des clients impayés |  | Risque maîtrisé                 |  |
| Plan d'action                          |  | Créance impayée recouvrée       |  |
| Réclamation clients                    |  | Clients satisfaits et fidélisés |  |
| Enquêtes de satisfaction clients       |  |                                 |  |
| Suggestion des clients                 |  |                                 |  |

| Processus amont |          | Processus aval |          |
|-----------------|----------|----------------|----------|
| Code            | Intitulé | Code           | Intitulé |
|                 | DDV      |                | DMK      |
|                 |          |                |          |
|                 |          |                |          |
|                 |          |                |          |

| Acteurs   | Activités  | Périmètre   | Moyens           |
|---|--|---|------------------|
| Pilote du processus gestion commerciale et fidélisation du parc clients   | Piloter le processus gestion commercial et fidélisation du parc clients et assurer son bon fonctionnement    | S'applique au niveau de la Sous Direction Front Office de la Direction Relation Client Grand Public d'ATM Mobilis                         | Tableaux de bord |
| Pilote du processus recouvrement et maîtrise du risque de surconsommation | Piloter le processus recouvrement et maîtrise du risque de surconsommation et assurer son bon fonctionnement | Le processus s'applique au niveau de la Sous Direction Risque et Recouvrement de la Direction Relation Client Grand Public d'ATM Mobilis. | Réunions         |
|   |  |   |                  |
|   |  |   |                  |

| Indicateurs                 |   |           |
|-----------------------------|---|-----------|
| Nom                         | Formule   | Tolérance |
| Taux de recouvrement        | (Montant global de la facture bimestrielle payée/Montant Global bimestriel facturé)*100 | >95%      |
| Taux de satisfaction client | Indice de satisfaction selon une échelle de mesure de 1 à 5                             | >90%      |
| Taux de rétention client    | (Nbr d'abonnées de retenus/Nbr de demande de réalisation recues)*100                    | >50%      |
|                             |   |           |
|                             |   |           |

|                          |                    |             |                |  |                  |                     |                    |
|--------------------------|--------------------|-------------|----------------|--|------------------|---------------------|--------------------|
| Références documentaires | Documents associés | <b>Date</b> | <b>Version</b> | <b>Objet</b>                                   | <b>Rédacteur</b> | <b>Vérificateur</b> | <b>Approbateur</b> |
|                          | Instituté          | 28-déc-14   | RO             | Formalise l'activité commerciale d'ATM MOBILIS | Sous directeur   | Directeur           | PDG                |
| Norme ISO 9001 2008      | ARPT               |             |                |  |                  |                     |                    |

Figure 18: Fiche d'identification du processus DRCGP

Source : Réalisé par nos soins.

Nous présentons au-dessous les tableaux de bord du processus DRCG (Tableau 4 : Tableaux de bord du processus DRCGP)

|   |                             | Semestre 1 |              |       | semestre2 |              |       | Total     |              |       |
|---|-----------------------------|------------|--------------|-------|-----------|--------------|-------|-----------|--------------|-------|
| Processus   | Indicateur                  | Objectif   | Réalisations | Ecart | Objectifs | Réalisations | Ecart | Objectifs | Réalisations | Ecart |
| Gestion commerciale et fidélisation du parc cliet | Taux de satisfaction client | 90%        | 60%          | -30%  | 90%       | 80%          | -10%  | 180%      | 140%         | -40%  |

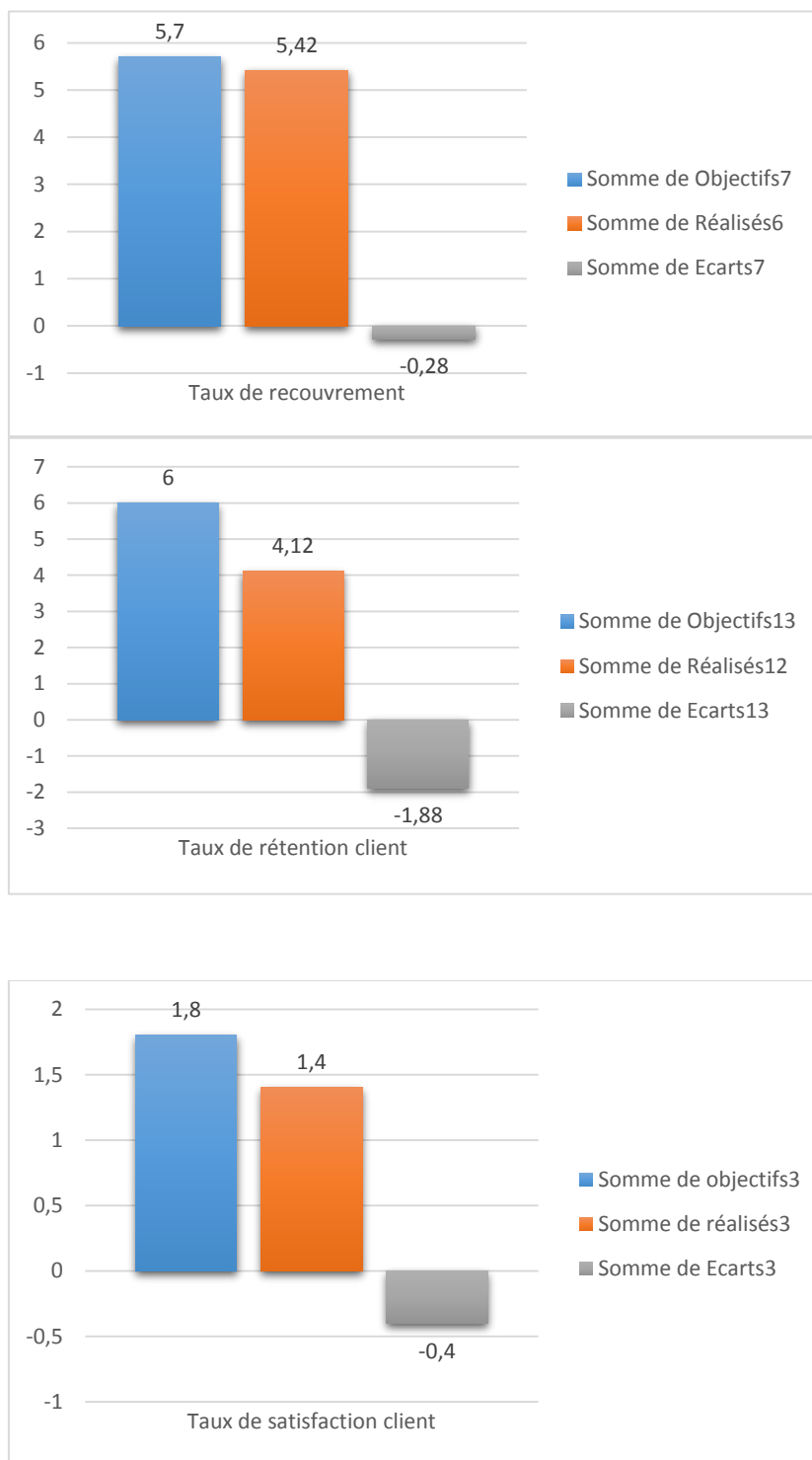
  

|  |                      | Bimensuel1 |     |     | Bimensuel2 |     |     | Bimensuel3 |     |     | Bimensuel4 |     |     | Bimensuel5 |     |     | Bimensuel6 |     |     | Total |     |     |
|--|----------------------|------------|-----|-----|------------|-----|-----|------------|-----|-----|------------|-----|-----|------------|-----|-----|------------|-----|-----|-------|-----|-----|
| Processus  | Indicateur           | Obj        | Réa | Eca | Obj        | Réa | Eca | Obj        | Réa | Eca | Obj        | Réa | Eca | Obj        | Réa | Eca | Obj        | Réa | Eca | Obj   | Réa | Eca |
| Recouvrement et maîtrise du risque surconsommation | Taux de recouvrement | 95         | 88  | -7  | 95         | 90  | -5  | 95         | 100 | 5   | 95         | 80  | -15 | 95         | 85  | -10 | 95         | 99  | 4   | 570   | 542 | -28 |

| Total  |                           |          |         |       |
|--|---------------------------|----------|---------|-------|
| Processus  | Indicateur de performance | Objectif | Réalisé | Ecart |
| Gestion commerciale et fidélisation du parc client | Taux de rétention client  | 600%     | 412%    | -188  |

Source : Réalisé par nos soins.

**Figure 19: Histogramme du processus DRCGP (indicateurs : taux de satisfaction clients, taux de recouvrement, taux de rétention clients)**



Source : Réalisé par nos soins.

D'après ces histogrammes on remarque que les réalisations sont moins que les planifications et il y a des écarts négatif, nous allons rechercher les causes de ces écarts en utilisant les outils de la qualité dans l'étape « analyse ».

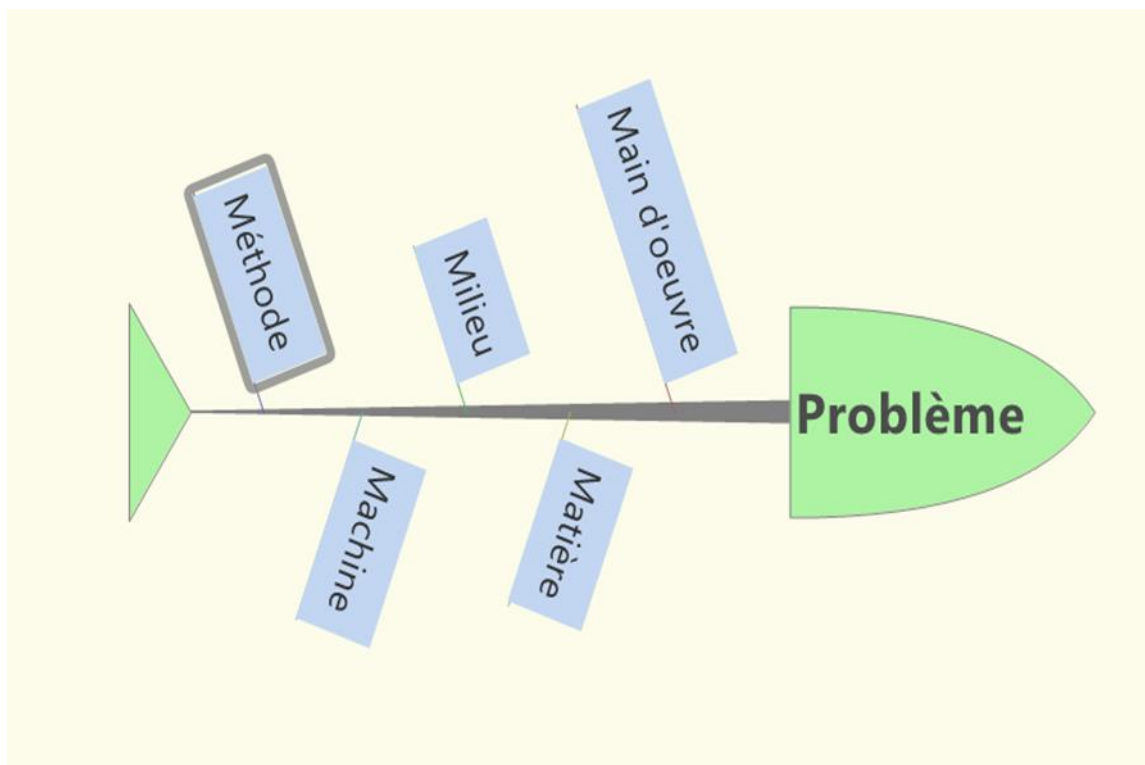
**3.2 L'analyse :** Cette étape consiste à identifier les causes des écarts en utilisant l'un des outils de la qualité appelé Diagramme d'ISHIKAWA.

### A) Le Diagramme d'Ishikawa

Le diagramme en arête de poisson se construit en règle générale – après un « déballage » d'idées (brainstorming) qui permet de collecter un maximum d'idées. On regroupe sur une figure en forme d'arête de poisson, l'ensemble des familles de causes possibles de l'effet étudié. Sur chaque ramification, on note les causes, les sous-causes, etc.

Ce schéma permet au groupe de se construire une représentation collective des relations entre les causes et l'effet engendré. Il permet également d'en faire une classification.

Cet outil doit être largement utilisé après une phase de déballage d'idées pendant laquelle on a nécessairement quelques redondances. Ce type de schéma permet de classer les idées du groupe, de faire disparaître les redondances et de faire apparaître Les éventuels oublis.<sup>10</sup>

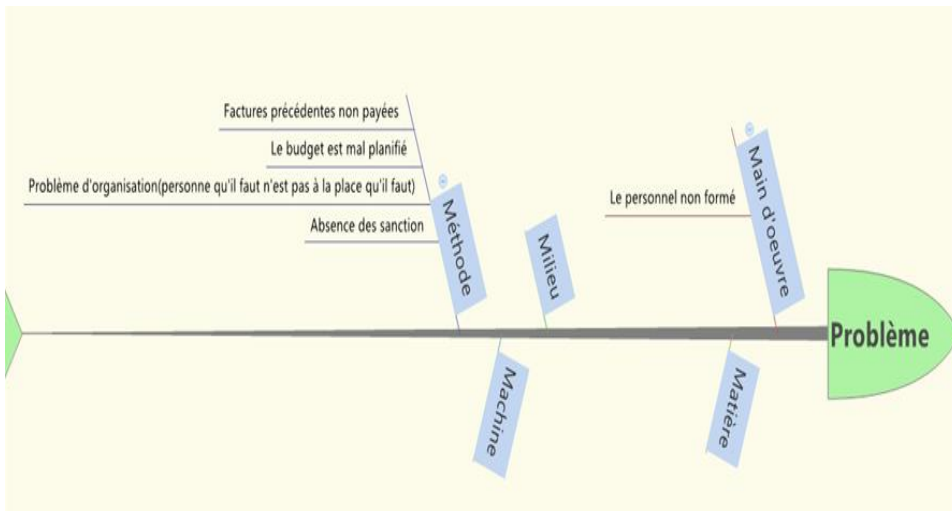


---

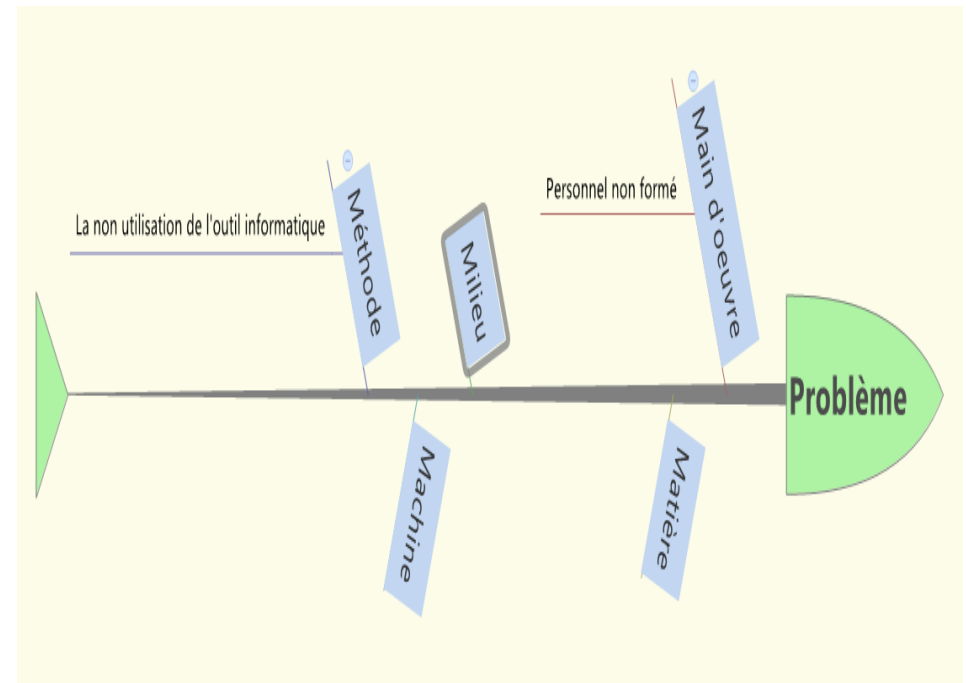
<sup>10</sup> Daniel Duret, Maurice Pillet, 2005, page 134, Qualité en production de l'iso 9000 à six sigma, édition organisation. Paris

Après avoir fait un brainstorming avec le pilote de chaque processus nous avons pu réaliser les diagrammes d'ISHIKAWA suivants :

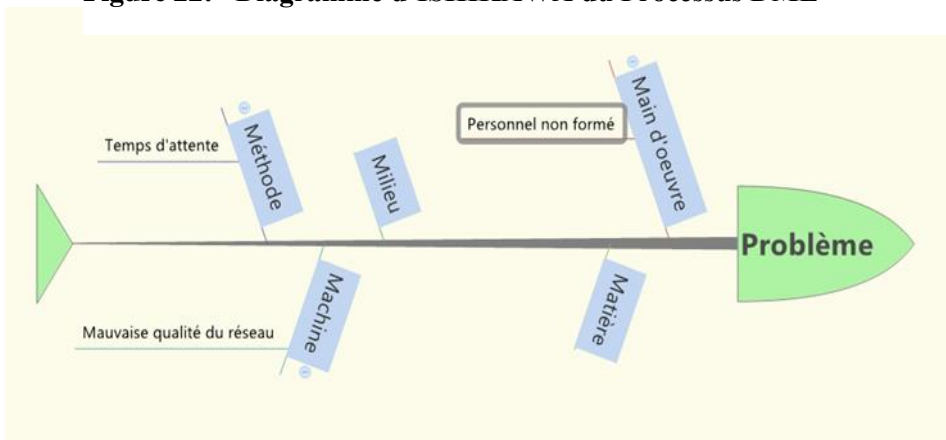
**Figure 21: Diagramme d'ISHIKAW du processus DMK**



**Figure 20: Diagramme d'ISHIKAW du Processus DDV**



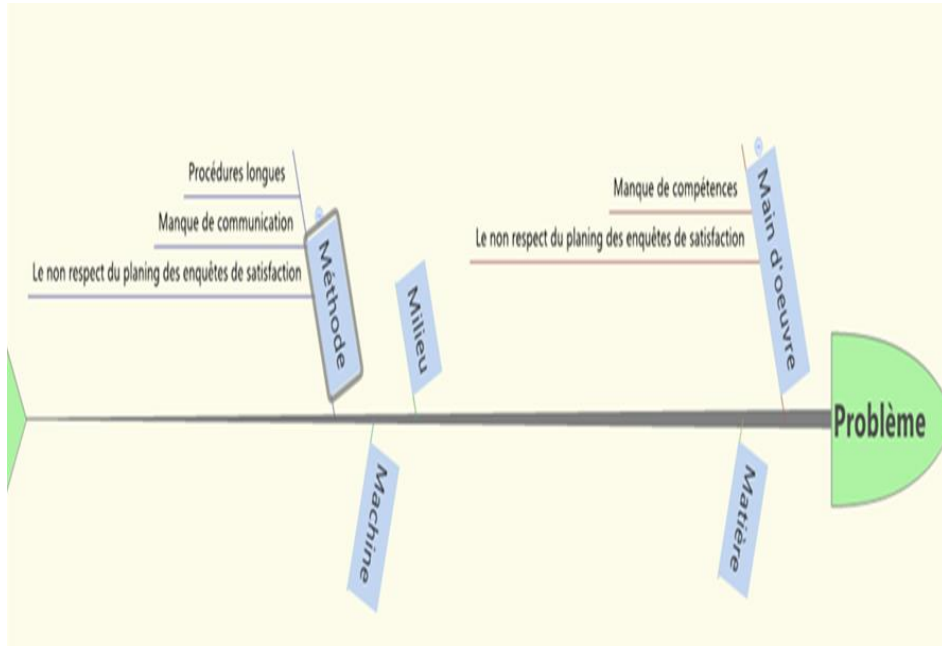
**Figure 22: Diagramme d'ISHIKAWA du Processus DME**



Réalisé par nos soins.

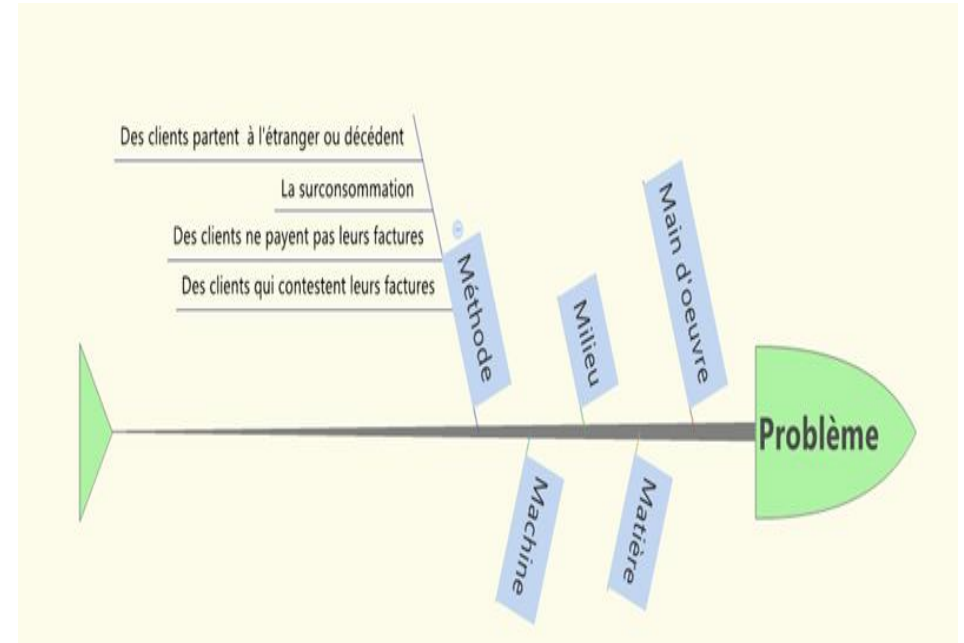
**Figure23 : Diagramme d'ISHIKAWA du processus DRCGP**

(Indicateur : Taux de rétention client)



**Figure 24 : Diagramme d'ISHIKAWA du processus DRCGP**

(Indicateur : Taux de satisfaction client)



Réalisé par nos soins.

## B) Le vote pondéré

Nous allons chercher les causes essentielles en utilisant l’outil de la qualité « vote pondéré »

C'est un vote pondéré mais sans critère spécifique. Il est souvent suffisant si le problème étudié n'est pas complexe.

Chaque membre du groupe choisit les causes les plus importantes à ses yeux et les classe par ordre d'importance (en attribuant le poids 3 pour celle qui lui paraît la plus importante, le poids 1 pour la moins importante).

On additionne les points de tous les membres, et on retient l'option qui présente le total le plus haut ou bas selon le choix.

Les résultats sont les suivants :

**Tableau 5 : Les résultats du vote pondéré**

| Processus                                | Problèmes   | Participants | A | B | C | Total                 |
|--|---|--------------|---|---|---|-----------------------|
| DMK                                      | La non utilisation de l'outil informatique              | 3            | 3 | 3 | 9 | 3 pour très important |
|  | Le personnel n'est pas formé                            | 3            | 3 | 3 | 9 | 1 pour peu important  |
|  | Il n y pas de sanction                                  | 3            | 1 | 3 | 7 |                       |
|  | Il y a un problème de planification du budger           | 3            | 3 | 3 | 9 |                       |
|  | Il y a un problème d'organisation                       | 3            | 1 | 1 | 5 |                       |
|  | Les bonnes personnes ne sont pas a la bonne place       | 3            | 3 | 3 | 9 |                       |
|  | ENTV et la radio augmentent leur prix                   | 1            | 3 | 1 | 5 |                       |
|  | Des factures précédentes ne sont pas payées             | 1            | 1 | 1 | 3 |                       |
|  |   |              |   |   |   |                       |
| DDV                                      |   |              |   |   |   |                       |
|  | L'absence de l'outil informatique                       | 3            | 3 | 3 | 9 |                       |
|  | Le personnel n'est pas formé                            | 3            | 3 | 3 | 9 |                       |
| DME                                      |   |              |   |   |   |                       |
|  | La mauvaise qualité du réseau                           | 1            | 3 | 3 | 7 |                       |
|  | Le personnel n'est pas formé                            | 3            | 3 | 3 | 9 |                       |
|  | Temps d'attente   | 1            | 1 | 3 | 5 |                       |
| DRCGP                                    |   |              |   |   |   |                       |
|  | Satisfaction clients                                    |              |   |   |   |                       |
|  | Il y a unproblème du réseau                             | 3            | 3 | 1 | 7 |                       |
|  | Il y a un manque de communication                       | 1            | 3 | 1 | 5 |                       |
|  | Le non respect du planing des enquêtes de satisfactions | 1            | 3 | 1 | 5 |                       |
|  | Les procédure sont longues                              | 3            | 3 | 3 | 9 |                       |
|  | Il y a un manque de compétence                          | 3            | 3 | 3 | 9 |                       |
|  | Recouvrement du risque                                  |              |   |   |   |                       |
|  | surconsommation   | 1            | 1 | 1 | 3 |                       |
|  | Personnes partent a l'étranger ou décèdent              | 3            | 3 | 1 | 7 |                       |
| Des clients ne payent pas leurs factures | 3   | 1            | 3 | 7 |   |                       |

Source : Réalisé par nos soins.

### 3.3 La recherche des solutions

Pour trouver des solutions aux différents problèmes nous avons opté pour un outil de la qualité appelé Brainstorming ou remue-méninges qui est une technique de résolution créative de problème.

Son but est de rechercher d'idées originales, fondée sur la communication réciproque dans une équipe.

**Tableau 6: Résultat du brainstorming**

| Processus  | Solutions  |
|------------|--|
| Commercial | Revoir un autre mode de paiement de la facture (par carte de recharge)                   |
|            | Améliorer la qualité de réseau   |
|            | Réviser les tarifs de communications nationaux et internationaux                         |
|            | Informé sur les offres et services de Mobilis en priorisant le personnel de l'entreprise |
|            | Doter l'agence d'un nouveau matériel informatique  |
|            | Proposer plus de bonus et offres pour les clients  |
|            | Récompenser les clients fidèles  |
|            | Renforcer le contrôle  |
|            | Acquisition des logiciels  |
|            | Se référer à une facture pro forma   |
|            | Former le personnel  |

Source : Réalisé par nos soins.

### 3.4 Le suivi et amélioration

Cette étape consiste à mettre en place les solutions choisies en utilisant l'outil de la qualité

#### QOOQCP

Le QOOQCP est un outil qui permet de se poser les bonnes questions avant d'aborder un problème. Il n'est en effet pas rare de se jeter tête baissée sur une solution sans avoir fait le tour de la question. C'est une fois la solution mise en œuvre que l'on s'aperçoit que l'on avait oublié un élément important qui remet en cause la solution choisie.

Pour être sûr d'appréhender le plus complètement possible un problème, il faut se poser les questions QOOQCP (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?).

La réponse à ces questions permet d'identifier les aspects essentiels d'un problème.

**QUI** : Qui est concerné, par le problème, quelles sont les personnes impliquées ?

**QUOI** : Quel est le problème ?

**OÙ** : En quel lieu le problème se pose-t-il ?

**QUAND** : A quel moment le problème apparaît-il ?

**COMMENT** : Sous quelle forme le problème apparaît-il ?

**POURQUOI** : Quelles sont les raisons qui poussent à résoudre ce problème ?<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Daniel Duret, Maurice Pillet, **op.cit.** page 141

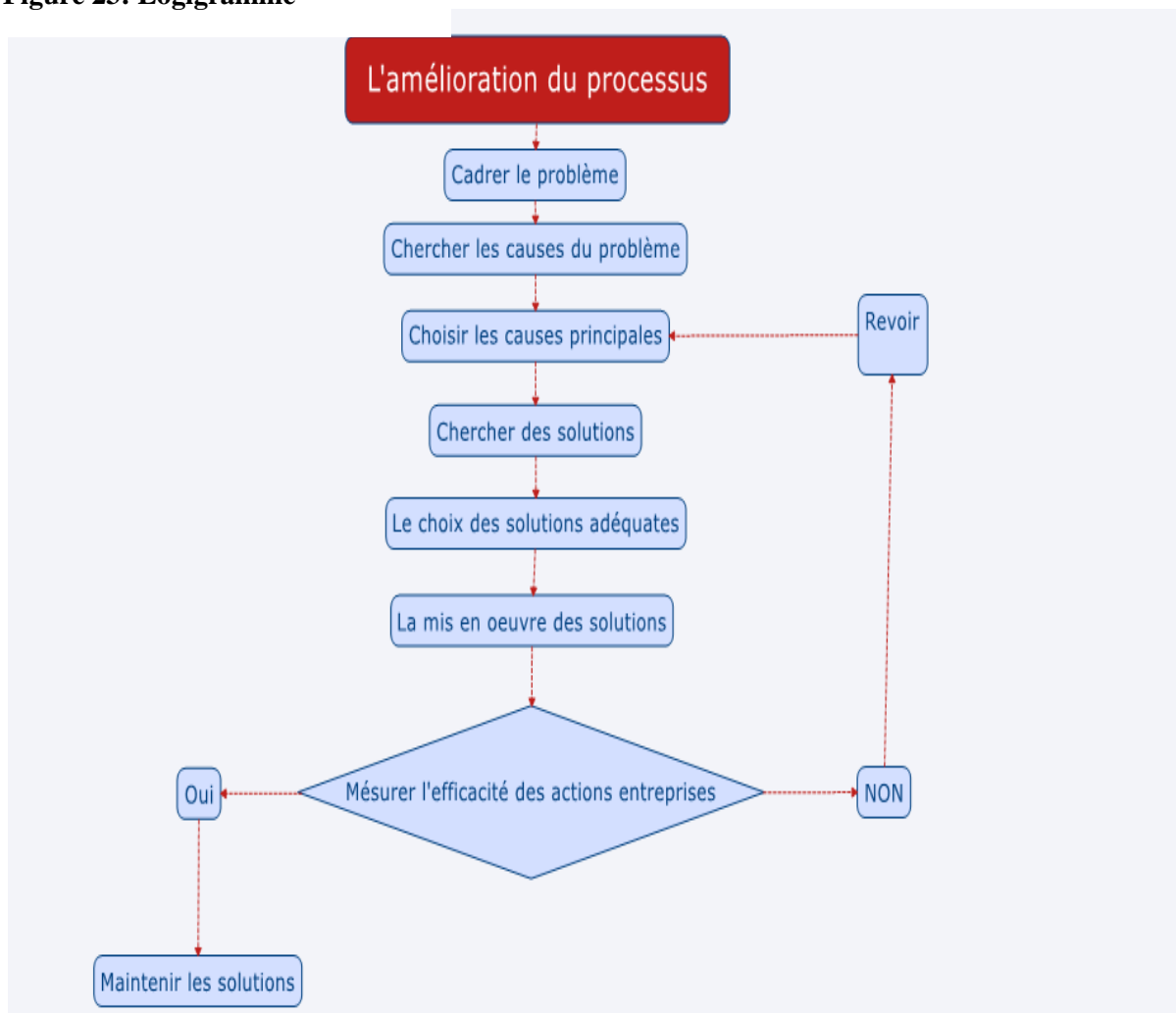
## Plan d'action

**Tableau 7 : Le plan d'action**

| Mis en œuvre | Actions  | Responsable                   | Moyens                    | Priorité | Janvier | F | M | Av | Mai | Jun       | Jul       | Août      | Sep       | Oct | Nov | Déc | Mesurer l'efficacité des actions entreprises   |
|--------------|--|-------------------------------|---------------------------|----------|---------|---|---|----|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----|-----|-----|--|
| QOOQP        | Revoir un autre mode de paiement de la facture( par carte de recharge)                     | Divisionnaire commercial      | budget                    | Elevé    |         |   |   |    |     |           |           |           | Planifiée |     |     |     | Indicateurs de performance et tableaux de bord |
|              | Améliorer la qualité de réseau   | Division réseau               | es compétences, le budget | Critique |         |   |   |    |     | Planifiée |           |           |           |     |     |     | Tableaux de bord et réunion                    |
|              | Reviser les tarifs de communications nationaux et internationaux                           | Division commerciale          | Budget, compétences       | Elevé    |         |   |   |    |     |           |           |           | Planifiée |     |     |     | Tableaux de bord et réunion                    |
|              | Informier sur les offres et services de mobilis en priorisant le personnel de l'entreprise | DSI                           | DSI                       | Moyenne  |         |   |   |    |     | Planifiée |           |           |           |     |     |     | Tableaux de bord et réunion                    |
|              | Doter l'agence d'un nouveau matériel informatique  | Achat et logistique           | Budget                    | Moyenne  |         |   |   |    |     | Planifiée |           |           |           |     |     |     | Tableaux de bord et réunion                    |
|              | Proposer plus de bonus et offres pour les clients  | Division commerciale          | Budget                    | Critique |         |   |   |    |     |           | Planifiée |           |           |     |     |     | Tableaux de bord et réunion                    |
|              | Récompenser les clients fidèles  | Division commerciale          | Budget                    | Moyenne  |         |   |   |    |     |           | Planifiée |           |           |     |     |     | Tableaux de bord et réunion                    |
|              | Renforcer le contrôle  | DMK                           | Logiciels(excel)          | Moyenne  |         |   |   |    |     |           | Planifiée | Planifiée |           |     |     |     | Tableaux de bord et réunion                    |
|              | Acquisition de logiciel  | Direction achat et logistique | Budget                    | Critique |         |   |   |    |     | Planifiée |           |           |           |     |     |     | Tableaux de bord et réunion                    |
|              | Se référer a une facture proforma  | DMK                           | Cahier des charges        | Elevé    |         |   |   |    |     | Planifiée |           |           |           |     |     |     | Tableaux de bord et réunion                    |
|              | Former le personnel  | DFO                           | Budget                    | Critique |         |   |   |    |     |           |           |           | Planifiée |     |     |     | Tableaux de bord et réunion                    |

Source : Réalisé par nos soins.

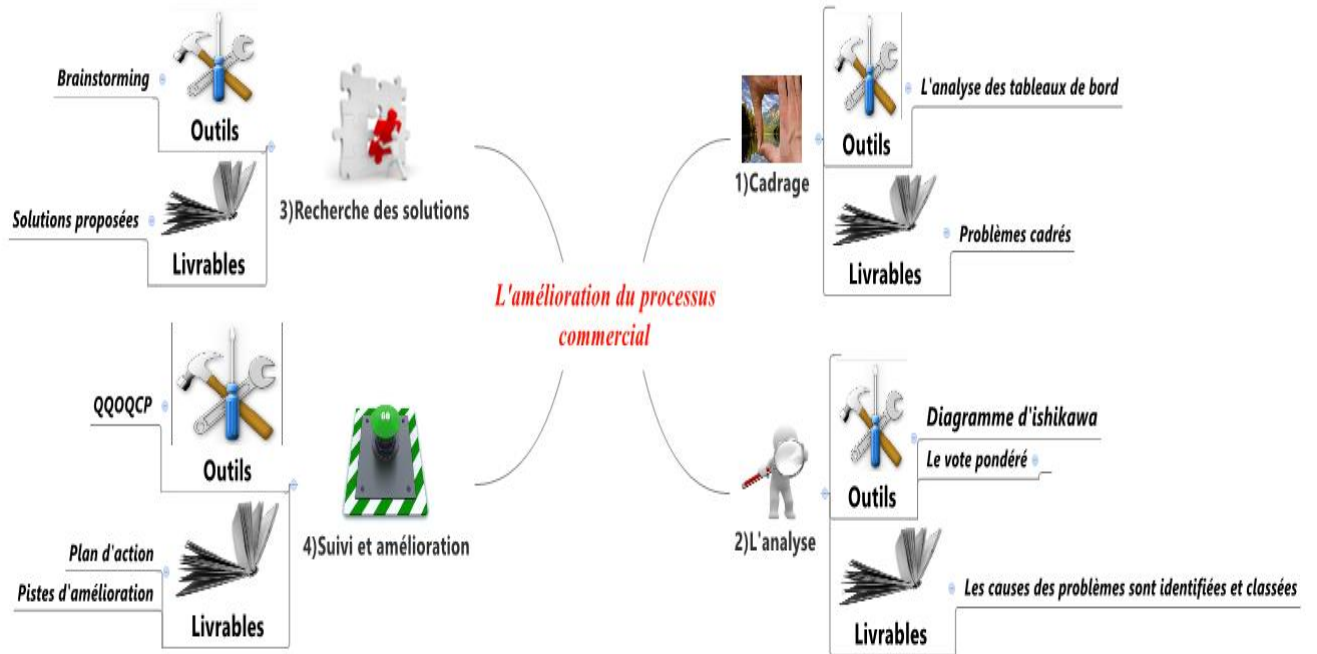
**Figure 23: Logigramme**



Réalisé par nos soins.

Ce schéma résume notre travail :

**Figure 24: Un résumé de notre travail**



Réalisé par nos soins.

## **Conclusion**

L'objet de notre travail vise l'amélioration du macro processus commercial selon la norme ISO 9001 V2008.

A cet effet, le stage effectué au sein d'ATM Mobilis, nous a permis de mettre en pratique les connaissances acquises relatives à notre formation « Master en Management par la Qualité ».

A l'issue de ce travail, nous avons recensé un certain nombre d'observations, ce qui nous a permis de répondre à notre problématique. Celui-ci se résume comme suit

- Acquisition des logiciels pour faciliter le travail de l'ensemble du personnel de l'entreprise.
- Investir dans la formation et le perfectionnement de son personnel, notamment l'utilisation des méthodes de résolutions des problèmes « outils de la qualité » et l'usage de l'outil informatique.
- Améliorer la qualité du réseau.
- Améliorer la communication entre les différentes structures.
- Relancer régulièrement des enquêtes de satisfaction des analyses d'opinions, afin de mieux cerner les besoins de sa clientèle et situer son niveau de qualité de service.

### **NB/**

Le point positif que nous avons pu enregistrer au sein de cette entreprise est la disponibilité de tous les moyens matériels nécessaires pour le bon fonctionnement du système de management et en conséquence répondre aux besoins implicites et explicites des clients.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### ➤ **OUVRAGE :**

- CATTAN Michel, IDRISSE Nathalie, KNOCKAERT Patrick, Maîtriser les processus, p. 199.
- CLAUS PINET, 2011, page 52, L'ISO 9001 facile Recueil des 2 volumes, LEXITIS édition. Paris.
- Daniel Duret, Maurice Pillet, 2005, page 134, Qualité en production de l'iso 9000 à six sigma, édition organisation. Paris.
- Daniel Duret, Maurice Pillet, op.cit. page 141.
- Yvon MOUGIN, 2004, page 37, la cartographie des processus, édition organisation. Paris.
- Yvon MIUGIN, 2004, page 42, Processus : les outils d'optimisation de la performance, édition d'organisation. Paris.

### ➤ **NORMES :**

- Iso 9000-2005-système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire.
- FD X 50 176 – Management des processus - V2005.

### ➤ **Documents internes de l'entreprise**

- Politique qualité d'ATM Mobilis
- Manuel qualité d'ATM Mobilis