

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master professionnel en
« Management par la qualité »

**L'engagement des leaders dans la mise en œuvre du
système de management de la qualité**

Cas : Ooredoo Algérie

Élaboré par

ABADOU Fariza

Encadré par

BELIMANE Wissam

CHAHED Amina

MEMBRE DE JURY

LADOUZI Soumia

Présidente

ENSM koléa

DJENNADI Lydia

Examinatrice

ENSM Koléa

Année universitaire : 2022-2023

Résumé

De nombreuses études ont été menées sur les responsabilités de la direction et l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de système management de la qualité. En effet, notre recherche vise à obtenir les preuves concrètes de l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de SMQ au sein d'Ooredoo Algérie. Elle est basée sur une étude qualitative utilisant l'analyse documentaire et l'entretien semi-directif comme outils de collecte de données.

Les résultats obtenus indiquent l'importance du tableau de bord (ou Dashboard Qualité) dans l'incitation des leaders à s'engager dans la démarche qualité conformément de ses indicateurs de performance. En effet il contribue à l'adhésion de toutes les directions à travers l'implication en termes de qualité et la conformité permanente à la norme ISO 9001,2015 lors d'audit externe. Le tableau de bord permet à l'organisation d'identifier des pistes d'amélioration et de formuler des plans d'actions pour atteindre la performance qualité et l'efficacité de SMQ.

Mots Clés :

Engagement, leaders, système management de la qualité, Dashboard qualité, ISO 9001, performance qualité.

Summary

Many studies have been conducted on the responsibilities of management and the commitment of leaders in the implementation of quality management systems. Indeed, our research aims to obtain concrete evidence of the commitment of leaders in the implementation of QMS within Ooredoo Algeria. It is based on a qualitative study using documentary analysis and semi-structured interview as data collection tools.

The results obtained indicate the importance of the dashboard (or Quality Dashboard) in encouraging leaders to engage in the quality approach in accordance with its performance indicators. Indeed, it contributes to the adherence of all departments through the involvement in terms of quality and permanent compliance with the ISO 9001.2015 standard during external audits. The dashboard allows the organization to identify areas for improvement and formulate action plans to achieve quality performance and QMS efficiency.

Key words:

Commitment, leaders, Quality management system, Quality Dashboard, ISO 9001, Quality performance

الملخص

لقد تم إجراء العديد من الدراسات حول مسؤوليات الإدارة والتزام القادة في تطبيق أنظمة إدارة الجودة. في الواقع، يهدف بحثنا إلى الحصول على أدلة ملموسة على التزام القادة في تطبيق نظام إدارة الجودة داخل أوريدو الجزائر. ويعتمد على دراسة نوعية باستخدام التحليل الوثائقي والمقابلة شبه المنظمة كأدوات لجمع البيانات.

وتشير النتائج التي تم الحصول عليها إلى أهمية لوحة القيادة (أو لوحة الجودة) في تشجيع القادة على الانخراط في نهج الجودة وفقا لمؤشرات الأداء الخاصة بها. في الواقع فهو يساهم في التزام جميع الإدارات من خلال المشاركة من أثناء حيث الجودة والامتثال الدائم لمعيار ISO 9001.2015 عمليات التدقيق الخارجية. تتيح لوحة المعلومات للمؤسسة تحديد مجالات التحسين وصياغة خطط العمل لتحقيق جودة الأداء وكفاءة نظام إدارة الجودة.

الكلمات المفتاحية

التزام، القادة، نظام ادارة الجودة، لوحة قياس الجودة، أداء الجودة

REMERCIEMENTS

Avant toute chose, je remercie éternellement Allah de m'avoir accordé la santé, le courage et la volonté nécessaires pour la poursuite et l'atteinte de mes objectifs.

J'ai aussi le plaisir de remercier mes encadreurs Mme BELIMANE Wissam et CHAHED Amina pour leur encadrement, leurs orientations et leurs encouragements tout au long de ce travail, d'avoir cru en moi pour l'appui qui m'ont aidé à réaliser ce travail.

Je tiens à exprimer mes sincères gratitudeux aux membres de jury qui ont bien voulu accepter de m'honorer ainsi de leur présence.

J'accorde mes profonds remerciements à mon tuteur de stage Monsieur FIAD Mohamed Riyad, pour la chance qu'il m'a accordée en intégrant sa Direction, Il a été un enseignant et un personne exemplaire par son attitude de leader exprimée à l'égard de ses collaborateurs, de ses étudiants ainsi que de ses stagiaires, je tiens à exprimer mes sincères gratitudeux pour son indulgence, ses conseils, sa disponibilité et de s'être impliqué à m'offrir une expérience au sein d'OA.

Je remercie également le responsable de management qualité Mme M. Yasmina, aussi S. Meriem pour leur soutien et l'aide afin d'effectuer cette recherche, et ainsi pour tout l'équipe de service qualité et ERM, pour les nombreux savoirs et connaissances qu'ils sont tenu à partager avec moi.

Je souhaite également remercier tous les correspondants qualité de différentes directions d'OA d'avoir accepté ma demande de faire entretien, pour leur accueil, leur participation, leur patience et leur collaboration pour collecter les données.

Je remercie le responsable de service formation de m'avoir accepté en tant que stagiaire pour préparer la partie pratique de mon projet de fin d'étude au sein d'OA.

Je réserverai une place particulière à mes chers parents d'avoir travaillé dur toute leur vie pour me fournir les conditions adéquates à mon développement, à mes sœurs et mes frères qui m'ont soutenu durant la réalisation de ce travail.

Enfin je tiens à remercier mes collègues (Promotion management par la qualité 2021-2023).

Table des matières

Résumé	I
REMERCIEMENTS.....	III
TABLE DE MATIERE.....	V
LISTE DES ABREVIATIONS	VIII
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES FIGURES.....	X
Introduction Générale.....	1
Chapitre I : Cadre théorique.....	5
Section 01 : Revue de littérature	6
1.Synthèse des études antérieures	6
1.1. Les facteurs affectant le système de management qualité et la qualité totale	6
1.2. Le leadership dans le système de management de la qualité.....	7
1.3. L’engagement des leaders dans le SMQ.....	10
1.4. Le tableau de bord comme preuve d’engagement des leaders dans le SMQ	11
2.Analyse et positionnement de notre étude.....	11
Section 02 : Cadre conceptuel	13
I. Le management de la qualité	13
1.Définition du concept de Qualité.....	13
2.La Qualité de service VS la Qualité du produit.....	14
3.Les principes de management de la qualité	15
4.Système de management de la qualité	19
II. Le leadership.....	21
1.Définition le concept de Leadership	21
2.Les types de leadership.....	21

3.Le Leader vs le manager.....	22
III. L’engagement des leaders dans le management de la qualité	23
1.Le concept d’engagement.....	23
2.Leadership et engagement dans la démarche qualité.....	24
3.Le concept de performance.....	25
4.Le Tableau de bord comme outil de performance	26
5. Indicateur de performance	26
Chapitre II : Contexte organisationnel et Cadre méthodologique	28
Section 1 : Contexte organisationnel	29
1.Présentation de l’entreprise	29
1.1. Domaine d’application	29
1.2. Services et offres	29
2.Historique d’Ooredoo	29
3.Organisation d’Ooredoo	30
4. Direction qualité et entreprise risque management (ERM).....	31
4.1. Le service qualité.....	32
4.1.1. Equipe qualité	32
4.1.2. Le service ERM	33
4.1.3.les correspondants qualité	34
4.2. Les processus de OA	34
4.2.1. Processus pilotage stratégique	34
4.2.2. Processus Ressources.....	35
4.2.3. Processus Métiers	35
4.2.4. Processus Mesure, Analyse et Amélioration	36

Section 2 : Méthodologie de la recherche	37
1. Approche de la recherche	37
2. Méthodes de la recherche	37
2.1. L’entretien	38
2.2. Analyse documentaire	39
3. Les outils utilisés pour la collecte des données	39
3.1. Le guide d’entretien	40
3.2. Le Dashboard qualité	40
3.3. Les KPI qualité et le mode de calcul	41
4. Traitement des données	46
4.1. Les résultats des entretiens	46
4.2. Les résultats de Dashboard Qualité	46
Chapitre III Résultats et Discussion	48
Section 01 : Présentation des résultats	49
1. Les résultats de l’analyse documentaire : le Dashboard Qualité	49
1.1. Les résultats de l’évolution de Dashboard Qualité durant la période 2012-2022	49
1.2. Les courbes d’évolution des paramètres de Dashboard Qualité durant 2021- 2022	50
2. Les résultats des entretiens semi directifs	55
2.1. Déroulement de l’entretien	55
2.2 Analyse et interprétation des résultats de l’entretien	56
Section 02 : Discussion	62
Conclusion Générale	65
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

LISTE DES ABREVIATIONS

AA	Action d'amélioration
AC	Action Corrective
B2B	Business to Business
CDS	Chef de Service
CRAFT	Créativité, Résilience, Agilité, Concentration, Confiance
ERM	Entreprise Risque Management
FAA	Fiche d'action d'amélioration
FAC	Fiche d'action Corrective
FNC	Fiche de Non-Conformité
ISO	Organisation Mondial de Standardisation
KPI	Key Indicator Performance
NC	Non-Conformité
OA	Ooredoo Algérie
PDCA	Plan ,DO, check, Act
QRE	Qualité Risques et Evaluation
RMQ	Responsable Management Qualité
S	Spécialiste
SMI	Système Management Intégré
SS	Spécialiste Sénior
TIP	Table of Process Indicator
TQM	Total Quality Management
USD	United States Dollar
WTA	Wataniya Télécom Algérie

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01	Le programme suivi durant la période des entretiens au sein d'OA.
Tableau 02	Le C1 : la performance de traitement et de prise en charge des constats.
Tableau 03	C2 : Transmission des registres qualité à la structure qualité.
Tableau 04	C3 : Qualité des documents transmis à la structure qualité (qualité des registres et conformité des documents diffusables par rapport aux exigences du SMQ.
Tableau 05	C4 : Présence aux réunions organisées par la structure qualité.

LISTE DES FIGURES

Figure 01	Schéma de l'approche processus
Figure 02	Roue de Deming (Cycle PDCA)
Figure 03	Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA
Figure 04	Un graphique en courbe d'évolution de C1 (la note globale de performance des constats (NC et Remarque) durant 2021-2022
Figure 05	Un Graphique en courbe d'évolution des notes globales de C2 (les Délivrables) durant 2021-2022
Figure 06	Un Graphique en courbe d'évolution des notes globales de C3 (Qualité des documents) durant 2021-2022
Figure 07	Un Graphique en courbe d'évolution des notes globales de C4 (la présence aux réunions) durant 2021-2022
Figure 08	Un Graphique en courbe d'évolution de la note annuelle (performance) durant 2021- 2022

Introduction Générale

Introduction Générale

La qualité est un moyen de changement, se résume à une conviction qui s'exerce à tous les secteurs de ce fait tous travaux seront réalisés selon des standards et des normes, elle expose une communication pure, admise et opérationnelle à l'organisme, tous les stratégies fixés ont un objectif d'établir des services pour répondre aux attentes des parties intéressées vont appuyer sur la démarche qualité, l'évaluation de performance dirige les orientations en vue d'apprécier les organisations en terme de qualité (MARCHAL, 2010).

D'ailleurs depuis le début du XXe siècle, La démarche qualité au niveau institutionnel est prise sa place en premier lieu au sein des entreprises, et envahit le monde occidental par la suite à partir de l'exemple japonais (WOLMARK, 2001). La démarche qualité offre en définitive un cadre systémique, normatif, aisément applicable à l'international, son cadre opérationnel permettant d'engendrer tous les acteurs pour atteindre les objectifs communs, ainsi il nécessite une remise à jour afin d'étudier tous évolutions des besoins des acteurs et des attentes sociétales. Elle sert prioritairement à satisfaire des exigences en s'assurant l'amélioration continue (JONAS, 2019).

Par ailleurs, la démarche qualité se résume à donner un aperçu, noter, considérer tous les faits et les actes exercés, elle détermine tous objectifs d'amélioration de la qualité souhaités, en outre exécuter les prévisions devinées et les contrôler ensuite qu'elles sont réalisés de manière parfait. Selon la norme ISO 9001, Il est fondamental de vérifier, garantir l'engagement de la direction qui est l'un des exigences essentielles pour la mise en œuvre de la démarche, désigner l'existant dans le but d'installer de repères, tenir compte de fonction réalisés et la reconnaissance de savoir-faire et de former un équipe projet, la mise en œuvre représente les quatre phases de la roue de Deming (BARRAU, 2022).

De ce fait, le leadership est une fonction considérable et difficile pour la raison qu'elle mène et conduit un groupe d'individus par l'influence d'un seul individu. Pour que les leaders aient un effet sur les autres, ils suivent une sorte d'autorité admise par son équipe, de plus qu'ils prennent les responsabilités qui la suit. L'entreprise aboutit sa compétitivité et sa qualité grâce à sa direction, La direction est dit responsable lorsqu'elle veuille à implanter le bon fonctionnement de toute l'organisme, de s'occuper d'aboutissement souhaité, cette

responsabilité est émergée par la sélection des collaborateurs responsables pour piloter ses activités en mesurant la performance de personnes qui contribuent à une progresse durable (LAPIERE, 2008).

Dans ce cas, la progression de l'entreprise autrement sa dégradation à la suite des actions effectuées est évaluée par la mise en place de la mesure et des indicateurs de sa qualité. La performance appréciée en fonction de qualité, de couts et de délais pour les clients, les fournisseurs, les processus (CALLAUD, DUCHAMP, & HUET-KOUO, 2019).

Pour atteindre cette progression, le chapitre cinq de la norme ISO 9001,2015 démontre que l'équipe de direction doit affirmer son leadership et l'engagement vis-à-vis du système management de la qualité en assurant l'efficacité du système de management de la qualité, il est donc important de maintenir les leaders impliqués au SMQ, réagit envers sa mise en œuvre et participent à sa révision au sein de l'entreprise, dans le but de s'assurer et de vérifier que la démarche qualité est vraiment implantés au sein de la société après l'obtention de certificat ISO 9001,2015 en effet garantir l'amélioration continue de la qualité c'est ce qui nous a fait aborder cette recherche scientifique qui est intitulé sur l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de système management de la qualité réalisé au sein de Wataniya Télécom Algérie.

L'objectif principale de cette étude est de démontrer les preuves concrètes de l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de SMQ en déterminant les indicateurs clé de performance qui servent à la mesure le degré de qualité, et de vérifier si les exigences de ISO 9001 ,2015 sont respectées par chaque direction au sein de WTA.

Afin d'atteindre l'objectif de notre recherche, nous formulons notre problématique comme suit :

Quelle sont les preuves de l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de système de management de la qualité au sein de WTA ?

De cette problématique découlent les questions secondaires suivantes :

Q1 : Quels sont les indicateurs de performances utilisés pour évaluer le degré d'engagement des différentes directions à Ooredoo Algérie ?

Q2 : Comment les résultats d'évaluation sont-ils présentés afin de démontrer l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de SMQ à OA ?

Pour répondre au problème posé auparavant, nous avons structuré notre travail à la manière suivante :

➤ Premier chapitre : Revue littérature et cadre conceptuel

Ce chapitre est réparti en deux sections, dans la première nous avons référés à la revue de littérature ou nous nous sommes appuyées sur une recherche documentaire constituées d'article, d'ouvrages pour nous imprégner des aspects théoriques liés au sujet de notre étude et la deuxième section cadre conceptuel qui met en avant les différents concepts liés à la notion de l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de système management de la qualité.

➤ Deuxième chapitre : méthodologie de recherche et contexte organisationnel

Ce chapitre consacré à la méthodologie de recherche entamé et les outils de collecte de données utilisés pour arriver à notre question de recherche, la deuxième section présente le contexte organisationnel dans le but est d'identifier l'organisme d'accueil.

➤ Troisième chapitre : Résultat et discussion

Dans ce chapitre nous abordons les résultats obtenus de notre stage avec les données collectées, et faire une discussion par la suite.

Chapitre I

Cadre théorique :

Le leadership dans un système de management de la qualité

Dans ce premier chapitre, nous exposons l'objet de notre travail de recherche, à savoir la démonstration des preuves concrètes de l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de SMQ au sein d'OA. Il est composé de deux sections, dont la première présentera la revue de la littérature qui synthétise les études réalisées sur le sujet de notre recherche et la deuxième définira les différents concepts liés à l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de SMQ.

Section 01 : Revue de littérature

1. Synthèse des études antérieures

Après une recherche approfondie des articles scientifiques ayant traité le sujet de l'engagement des leaders dans le système de management de la qualité, nous présenterons ci-après les études les plus pertinentes que nous avons sélectionnées :

1.1. Les facteurs affectant le système de management qualité et la qualité totale

L'étude de MUNARKO, 2022 a été réalisée sur les déterminants de la qualité de service (efficacité et l'espace de travail) pour les employés de commerce et du tourisme du Ministère de l'Éducation et de la Culture de l'ouest Java. D'après l'auteur, le développement d'un esprit qualité au sein d'une entreprise devrait s'appuyer non seulement sur l'optimisation des moyens et ressources, mais aussi sur d'autres angles tels que le système management de qualité, l'infrastructure et services, ainsi de suite il faut les prendre en considération étant donné qu'elles sont une dynamique de progression qui a un objectif de satisfaire les clients. L'auteur a utilisé la méthodologie quantitative avec analyse de régression statistique et la technique d'échantillonnage aléatoire stratifié simple. Les résultats ont montré que le leadership doit se focaliser sur fixation de cap et pilotage l'organisation dans le but d'atteindre un objectif commun. Le leader doit être vu dans le rôle qui tend à créer les conditions favorables pour les opérationnels et donc d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'équipe de travail, la rapidité de réponses à toutes les plaintes de parties prenantes ce qui reflète un point de vue positive à l'égard de qualité.

La recherche de Pacana & Ulewicz ,2020 a analysé les causes et les avantages de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité dans un groupe de petites et moyennes entreprises dans des régions en développement et innovantes sur l'exemple des entreprises du sud-est de la Pologne par une étude qualitative. Le système de management de la qualité est incontestablement un élément avantageux de l'évolution des organisations en matière de

management. L'auteurs ont pu déterminer, par un entretien d'experts avec des personnes clés responsables de la qualité, que le SMQ a comme avantages internes attendus : l'amélioration du système de management, l'amélioration continue ainsi que la limitation des erreurs et des réclamations ce qui nécessite la conscience des managers vis-à-vis SMQ. Parmi ses effets externes : l'obtention de confiance de nouveaux clients et le maintien des clients existants. Les représentants de la haute direction de ces entreprises (leaders) ont estimé que le SMQ au sein d'organisation apparait efficace ce qui permet d'atteindre les objectifs prévus.

L'étude de GODINHO et al (2021) a identifié les dimensions de Total Qualité Management qui peuvent influencer sur l'innovation de service, produit ou de procédés, entre autres « engagement de leadership ». Cette étude a conclu que la haute direction donne l'importance à la qualité que le cout. L'évaluation des performances déterminée par le top management relie considérablement sur qualité et garantit la disponibilité des ressources appropriées pour améliorer la qualité. De même, les objectifs qualité doivent être fixés clairement par la direction.

Afin de présenter et d'étudier les facteurs affectant la TQM, IDRIS et al (2020) ont réalisé une enquête par questionnaire. Ils ont démontré que l'application de la TQM demande une planification stratégique claire de la qualité en indiquant la politique qualité, manuel, procédures d'exploitation standards, une vision claire ce que permet d'avoir un système de qualité efficace et efficient. Selon les auteurs, le travail d'équipe contribue à rendre solidaire l'ensemble de personnel de l'organisation autour du programme global d'amélioration continue de l'organisation. Ils ont également insisté sur la coopération et association entre le personnel et la haute direction. Cette dernière doit avoir la capacité de communication pour la mise en œuvre de TQM afin de réussir à implanter la culture qualité. Le top management qui participe à toutes les activités du programme de qualité facilite le changement d'attitude des employés envers la qualité d'organisation.

La revue littérature indique plusieurs facteurs affectants le SMQ, pour cette raison lors de la réalisation de notre étude nous allons mettre au point sur le leadership.

1.2. Le leadership dans le système de management de la qualité

GIESEN Eva, 2013 a abordé le sujet de la démarche qualité et la norme ISO 9001 en exposant le rôle de la direction et acteurs d'organisation vis-à-vis le système management de qualité. L'auteur a démontré que « La Qualité est l'affaire de tous », c'est chacun des collaborateurs qui participent à sa réalisation. La direction lance, encadre et détermine le management de la qualité, même si le RMQ et la cellule qualité sont chargés de sa mise en place. Comme elle doit

prouver son engagement au développement, à la mise en œuvre du SMQ et à l'amélioration continue de son efficacité et sa fonction corrective en cherchant à satisfaire les exigences des clients et exigences règlementaires et légales, construire une politique qualité, planifier les objectifs qualité, mener la revue de direction et garantir la disponibilité de ressources. Sa présence est nécessaire pour l'appui des membres du laboratoire et service dans cette démarche et dans l'effort d'appropriation d'un outil et d'une culture nouvelle, c'est pour cela la direction doit affirmer son leadership, pour soutenir la vie de système et faire communiquer son importance à tous les niveaux d'entreprise.

L'étude de WOLNIAK, 2019 a analysé la question liée au leadership dans la mise en œuvre et la gestion de système ISO 9001 :2015. Les résultats obtenus ont montré que le concept de leadership c'est le pouvoir d'un individu ou d'un groupe d'individus à agir, guider, influencer les suiveurs et d'autres membres d'organisation afin d'atteindre des objectifs communs. La capacité de leadership et son engagement dans le système de management de qualité ISO 9001 doit être prouvé par :

- Assumer la responsabilité de l'efficacité de système de management de la qualité.
- Garantir l'intégration des exigences de système de management de la qualité dans le processus opérationnel de l'organisme.
- Promouvoir l'utilisation de l'approche processus.
- Garantir la disponibilité de ressources nécessaires au SMQ.
- Montrer l'importance d'une gestion efficace de la qualité et de la conformité aux exigences de SMQ.
- S'assurer que système de management qualité atteint les résultats escomptés.
- Engager, diriger et soutenir des personnes pour contribuer à l'efficacité du système de management de la qualité, promouvoir l'amélioration.
- Soutenir d'autres rôles de gestion pertinents pour démontrer leur leadership tel qu'il s'applique à leurs domaines de responsabilité.

ISO 9001 spécifie explicitement un ensemble d'exigences pour démontrer le leadership et l'engagement de la haute direction, maintenir et améliorer continuellement le SMQ. L'implication des employés est considérée comme source importante pour la réalisation des objectifs de l'organisation et l'amélioration de l'efficacité de SMQ, de ce fait la direction doit veiller à impliquer l'ensemble de l'organisation dans son amélioration.

D'après l'auteur, la haute direction doit faire preuve de leadership et de la capacité de s'engager et à se concentrer sur le client au sein d'une organisation. Pour démontrer l'orientation client, il existe certaines méthodes visibles : fournir des personnes et des infrastructures pour répondre aux exigences des clients, suivre l'interaction des processus.

L'étude de (SANAD & S, 2021) était descriptive analytique visant à étudier la relation entre la prise de décision participative et l'engagement organisationnel chez les employés au sein d'entreprise de télécommunication mobile située au Yémen. Les chercheurs ont démontré, après la collecte des données par un questionnaire, l'existence d'une relation positive significative entre la prise de décision participative et l'engagement affectif, de continuation et l'engagement normatif. Ce dernier est lié aux normes de comportement et aux normes sociales. Les managers devraient faire participer les employés dans le processus de prises de décision pour assurer leur engagement envers les buts et les objectifs finaux de l'organisation et minimiser les coûts et le temps, par suite la direction maximise l'engagement organisationnel en consolidant la responsabilisation du personnel et sa participation aux processus décisionnels.

L'étude de (SILVA, *et al*, 2021) basée sur une approche mixte, une revue systématique de la littérature et une enquête expositive, a été menée afin d'étudier la relation entre le leadership et le système management de la qualité et d'évaluer les perceptions des responsables qualité. Les auteurs ont déclaré que le leadership est un facteur principal de la performance de SMQ. L'intégration de la durabilité dans le système management qualité où le leadership exécute un rôle critique. D'après leur perception, la motivation inspirante est la dimension de leadership transformationnelle la plus utilisée dans leur rôle de leaders de SMQ. L'organisation indique le système de management qualité durable comme voie viable en explorant les connaissances adéquates au SMQ. La haute direction met en œuvre les plans d'amélioration continue, des indicateurs de performance et des objectifs clairs.

L'étude de (ASBARI *et al* 2019) a été effectuée dans une entreprise indonésienne engagée dans la fabrication des emballages alimentaire, applique et certifie ISO 9001. L'échantillon d'étude était de 300 employés de l'industrie en utilisant dans l'analyse le SEM (structural equation model). Les auteurs ont précisé que le nombre des résultats d'audit était l'un des critères de performance de système de management qualité ISO 9001 :2015. Les exigences de la norme ISO 9001 :2015 permettent aux entreprises ou organisations d'être plus efficaces, efficientes et accroître la satisfaction des clients. Afin de tester et analyser l'influence de leadership sur la performance de mise en œuvre de système management qualité ISO 9001 :2015, il a été étudié

les facteurs qui entraînent la performance du système de management de qualité par plusieurs variables telles que leadership. Il a été démontré que le leadership et la culture organisationnelle ont une influence significative et un effet positif sur la performance de mise en œuvre de système management qualité ISO 9001 :2015. Plus l'influence de leadership est grande, plus la performance de l'application d'ISO 9001 :2015 est grande.

1.3. L'engagement des leaders dans le SMQ

La recherche effectuée par AWOUUR en 2022, avait pour objectif d'établir la relation entre l'engagement du leadership et la performance du système de management de la qualité dans les entreprises de fabrication de produits en béton. La méthodologie utilisée était une conception de recherche descriptive basée sur la technique d'échantillonnage aléatoire stratifié pour collecter les données des répondants. Les résultats ont révélé que le système management qualité est une base solide pour toute organisation qui souhaite avoir une amélioration continue et satisfaire les exigences clients ainsi de conserver leur confiance afin d'assurer la performance durable. Elle passe par la prise de conscience de toutes les parties intéressées et s'intègre à la culture d'entreprise. La direction doit soutenir sa mise en place et planifier les objectifs à atteindre. D'après les résultats de questionnaire, il a été déduit que l'engagement de la direction contribue à la performance de système de management de la qualité. La haute direction doit donc conserver la responsabilité de la performance du SMQ par son implication dans la définition du contexte de l'organisation, la formulation de la politique qualité, la planification, la fixation des objectifs qualité, l'apport des ressources nécessaires, la nomination et le support des personnes compétentes. Les leaders prennent la plupart des initiatives, détiennent le commandement, meneur de groupe dans le but d'atteindre des objectifs communs ; ils sont au sommet de management ils doivent donc tenter d'élaborer et garder l'environnement interne favorable à l'implication des personnels pour les responsabiliser quant aux impacts sur la performance de SMQ. L'étude mentionne que l'attribution des autorités compétentes et les responsabilités par la haute direction affecte la performance du SMQ, et affirme que les dirigeants participent à la mesure de la performance.

La recherche de LEE et KIM en 2021 avait pour objectif d'étudier la créativité des collaborateurs grâce à une communication interne. La méthodologie utilisée était quantitative (échantillonnage stratifié aléatoire) visant à examiner comment la communication interne des organisations et la communication du leadership au niveau de la supervision et la direction a un effet sur la créativité, et comment les comportements de recherche de feedback des employés

médiatisent ces relations. Les résultats obtenus ont indiqué que la communication de leadership agit positivement sur le système de communication interne et que la communication interne symétrique et de leadership incitent les employés à rechercher plus de commentaires et des sources et par conséquent augmentent la créativité.

1.4. Le tableau de bord comme preuve d'engagement des leaders dans le SMQ

L'étude MOLL *et al* , 2009 effectuée au Centre Hospitalier d'Angers sur Tableau de bord d'évaluation du système qualité des pôles en établissement de santé dont l'objectif est d'évaluer le système qualité en effectuant un diagnostic de l'avancement en vue de démontrer le Progress de démarche qualité de pôle c'est pour cette raison les gestionnaires de la qualité et des risques sélectionnent les outils synthétiques afin de concrétiser l'efficacité des actions entreprise dans l'établissement. La méthodologie utilisé est qualitative basé sur des éléments pédagogiques de tableau de bord, il est élaboré à partir de huit (8) axes qui s'inspirent de la démarche de certification ISO 9001, en utilisant un guide d'aide à l'estimation qui explique chaque axe et définir des critères et leur mode d'évaluation. Les critères sont remis dans une grille EXCEL dont la cotation va de 1 à 5 pour chaque axe.

Les résultats de l'étude montrent que cet outil évalue le niveau d'exigence atteint, c'est un témoin de l'engagement de l'établissement envers sa progression de démarches qualité, l'utilité de ce tableau de bord réside sur la démonstration des perspectives caractéristiques en terme de performance et offre un sens à la démarche qualité sachant que les résultats de ce tableau présentent la performance d'établissement par axe. Parmi ces derniers qui obtiennent les moyens les plus élevés sont : Maîtrise des documents, l'axe Actions correctives et préventives, Politique et objectifs qualité définis.

2. Analyse et positionnement de notre étude

Les études menées sur Les facteurs affectant le système de management qualité et le management de la qualité totale de différentes secteurs, dont la méthodologie est quantitative pour certains et d'autres qualitatives ,les auteurs abordent l'importance de qualité dans l'organisation, ils ont également indiqué le rôle des dirigeants dans le suivi de la mise en œuvre de système de management de qualité au sein de l'entreprise en vue de ses avantages et de fournir les conditions favorables pour les personnels qui ont également insisté sur la collaboration avec la haute direction pour avoir la capacité de communiquer pour la mise en œuvre de TQM et de réussir à implanter la culture qualité .

Les études réalisées sur le leadership dans le système de management de la qualité sont dans l'ensemble descriptives analytiques visent à exposer le rôle de direction envers l'exécution de SMQ et clarifier l'engagement des leaders dans la qualité de manière générale en expliquant comment la haute direction doit affirmer son leadership et l'implication des dirigeants dans la mise en œuvre de SMQ en se référant à certains points évidents, reconnus et célèbres (politique qualité, atteindre des objectifs, soutien, esprit de qualité...) qui représentent la partie théorique de notre sujet de recherche.

Les recherches effectuées sur l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de SMQ par des études descriptives et quantitatives sachant que l'étude de AWOUUR en 2022 met en évidence la relation entre l'engagement du leadership et la performance du système de management de la qualité dans les entreprises et la participation des dirigeants à la mesure de la performance, LEE et KIM en 2021 aborde le sujet de la créativité des collaborateurs grâce à une communication interne et sa relation avec la communication symétrique de leadership, la recherche de PIEROG, 2023 réalisés sur le modèle craft par lequel l'auteur présente les qualités de leadership.

L'étude de MOLL et al, (2009) ressemble de quelque part ainsi comporte quelques points communs avec notre sujet de recherche sachant que l'auteur travaille sur le Tableau de bord d'évaluation du système qualité dans le secteur médical où il arrive à montrer l'engagement de direction de l'établissement envers la progression de la démarche qualité s'exprimé par la mesure de performance de huit (08) axes en utilisant la méthode qualitative.

Les études de la revue littérature font apparaître l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de SMQ de manière générale et dépourvu des preuves concrètes d'engagement vis-à-vis SMQ (à l'exception de l'étude de MOLL (2009) à savoir qu'elles traitent les notions qui sont liées à notre sujet. Dans notre recherche dans le domaine de Télécommunication nous allons démontrer comment les dirigeants participent à la mise en œuvre de SMQ par le biais d'un outil d'évaluation de degré de qualité effectuée dans chaque direction autrement dit la performance qualité et donc d'apporter des preuves réelles sur l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de SMQ qui reflète l'un des exigences de chapitre cinq de la norme ISO 9001, 2015, notre recherche sera alors complémentaire au revue littératures d'une part et aussi l'enrichir d'autre part par conséquent bien comprendre la notion d'engagement de la haute direction sur le terrain.

Section 02 : Cadre conceptuel

Dans cette section, nous allons définir les concepts clés mobilisés dans le cadre de notre recherche afin d'enrichir les aspects théoriques de la revue littérature et pour en faciliter la compréhension.

I. Le management de la qualité

1. Définition du concept de Qualité

La qualité est depuis longtemps une préoccupation majeure dans la gestion des firmes, elle a été toujours sollicitée, visualisée et abordée par les organisations et revendiquée par les consommateurs (GOESTIER, 2004).

D'après l'ouvrage de KAMISKE & BRAUER (1994) la qualité a été définie par de nombreux chercheurs, à savoir :

« *la qualité est le degré de satisfaction* » **W. EDARD DEMING**

« *c'est la conformité aux spécifications* » **P. B. CORSBY**

« *c'est la conformité aux besoins* » **C. HERSAN**

« *c'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur* » **P. LYONNET**

« *la qualité est l'aptitude à satisfaire le client* » **K. ISHIKAWA**

« *c'est l'aptitude à l'emploi* » **J. JURAN**

Selon l'organisation Internationale de Standardisation ISO 9001 (2015), « *La qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites* » (ISO9001, 2015).

La qualité est regardée comme la satisfaction des objectifs opérationnels sous deux angles, la première c'est l'absence de dysfonctionnement dans la réalisation (qualité interne) et la deuxième c'est l'atteinte de la satisfaction des objectifs finaux (qualité externe). Par contre la non qualité est définie comme un écart entre l'offre et la satisfaction réelle. Selon la norme ISO 9000, 2015 la non-qualité est une non-conformité. Le niveau de qualité exprime le degré de conformité entre le niveau de réalisation et l'objectif souhaité. Il est bien de respecter les objectifs de qualité visés dans le but de les atteindre. Au sein d'une organisation, la qualité est

un état d'esprit et une éthique et psychologique d'une politique qualité qui rend tous les acteurs engagés pour assurer le concept qualité (PESQUEUX, 2020).

Selon (DETRIE, 2004). « La qualité c'est l'ensemble de pratiques et de méthodes visant à mobiliser tous les acteurs de l'entreprise pour la satisfaction durable des besoins et attentes des clients au meilleur cout ».

La qualité est une notion relative, avec un temps et un espace particuliers, c'est ce qui justifie l'inexistence d'une définition absolue de la qualité (TEMPUS, 2009). La pratique impose un autre sens de qualité, c'est l'objet où le service convient bien c'est-à-dire qu'il répond à ses spécifications, aux besoins de ses utilisateurs, la qualité s'oppose donc au défaut (DOUCET, 2013). La qualité traduit également la conformité du produit ou service rendu à la promesse marketing et ou l'engagement de service (V.LABOUCHEIX, 1990).

2.La Qualité de service VS la Qualité du produit

Nous distinguons la qualité du produit de la qualité de service :

Le service est une prestation ou une activité intangible qui est soumise à l'échange. (KOTLER & DUBOIS, 2000). Les transactions d'une entreprise de secteur service est de caractère intangible, en revanche, les biens marchands comportent une dimension tangible ,leur qualité est estimée par des indicateurs tel que la durabilité, le nombre de défauts de fabrication, à l'inverse de la qualité de service est distinguée par l'abstraction et diffusion en considération de ses caractéristiques : l'intangibilité, l'hétérogénéité, l'inséparabilité de la production et de la consommation, multi dimensionnalité et périssabilité.

Le contrôle de la qualité d'offre se fait en premier lieu par la participation de client avant la vérification de l'entreprise de service. De plus le caractère intangible du service rendre inopérant le contrôle a posteriori de sa qualité. Pour achever la qualité de prestations, les entreprises se préoccupent de s'orienter vers l'étude de la perception de la qualité par le consommateur dans le but de garder l'importance des aspects techniques qui garantissent de l'amélioration de qualité dans le secteur des services. (BOYER & NEFZI, 2009).

La qualité de service peut être définie selon deux perspectives : du point de vue du client, la qualité présente l'écart entre les bénéfices perçus et les attentes, le prestataire distingue qu'elle compte sur spécifications physiques et techniques du service (NHA, 1990).

3. Les principes de management de la qualité

Les principes du management de la qualité selon la norme ISO 9001 sont un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales considérés comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité. Ceux-ci servent à améliorer continuellement ses performances, Nous distinguons sept principes (EL-AZZOUZI, 2022).

➤ Orientation client

« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne connaît pas son cap » Sénèque

L'orientation client est le premier principe du management de la qualité, la norme dans sa définition de qualité s'en remet à la capacité de satisfaire les clients. Il correspond donc à placer les clients au centre de l'entreprise, avec ses objectifs, sa stratégie, de ses décisions et de ces actions par la compréhension d'organisme de leurs besoins présentes et futurs, et de satisfaire leurs exigences. Le mot client regroupe tout autre partenaire non seulement le consommateur mais aussi toutes les parties intéressées pertinentes (personnel, fournisseurs, actionnaires) qui ont un impact sur la performance de l'organisme tout en conservant leur confiance et faire graver l'intérêt de ce principe dans tout organisme. (NESME & COTTIN, 2016).

➤ Leadership

La responsabilité de la direction est annoncée par l'ISO 9000 :2015 comme suite : *« A tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme »* (ISO9000, 2015).

la norme indique que la direction doit attribuer sa responsabilité et son autorité pour contrôler que le système de management de la qualité destiné à répondre et satisfaire les exigences des clients et des parties prenantes, elle doit se positionner au niveau stratégique de l'organisme là où elle organise ses activités en l'établissant d'une vision, d'une politique qualité, d'objectifs et vérification la disponibilité des ressources, l'élaboration de plans d'action et mobilités d'évaluation des résultats en matière de qualité. En fait la direction doit prouver son leadership, définir son engagement et communiquer sa politique à tous les niveaux de l'organisation. Les dirigeants créent la finalité à tous les niveaux et les orientations et impliquer le personnel pour rejoindre les objectifs qualité. La présence de cette politique et les objectifs associés conduisent à la performance et gagner plus d'énergie (BAROUCH, 2017).

➤ Implication du personnel

L'implication du personnel représenté par la relation entre l'individu et l'organisation (LOUCHE, 2019) C'est la capacité d'un collaborateur à s'efforcer de l'énergie dans un projet défini et coopérer à la performance de la démarche ainsi que de la satisfaction des clients voire l'amélioration, autant elle permet l'attribution de rôle par tout le monde et de renouveler l'expérience d'amélioration(NESM, 2016).

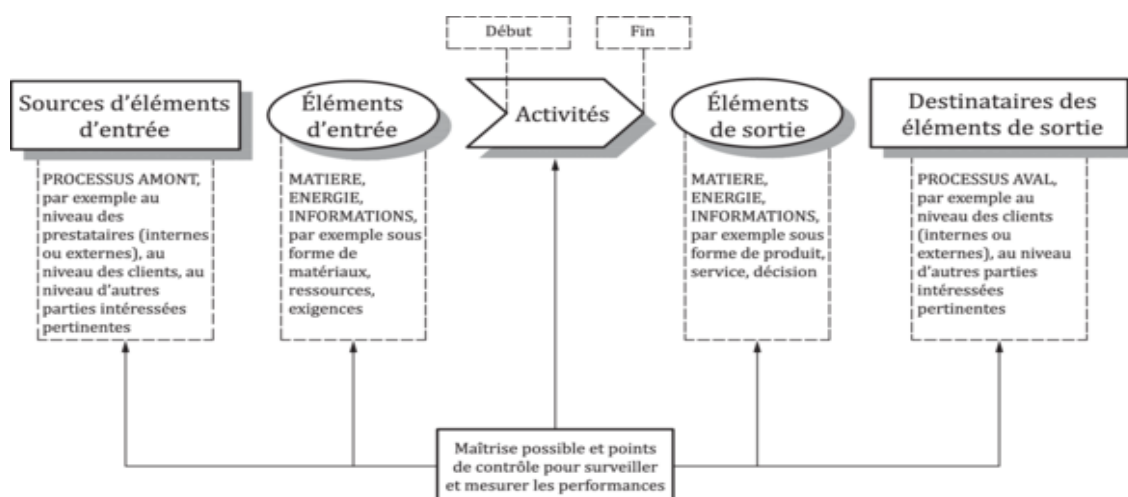
➤ Approche processus

Pour que les entreprises puissent améliorer leur qualité de service, elles peuvent adopter le management par les processus qui est devenu un outil de management puissant et fiable, considéré comme une méthode de modélisation de l'entreprise pour mieux maîtriser la qualité (BOURGUIGNON, 2018).

Selon BRAHIMI(2016), les processus sont un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilisent des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté, ces éléments sont soit des objets matériels soit des informations, ou bien les deux à la fois.

L'atteint d'une résultat efficiente demande traitement des ressources et activités afférentes comme un processus où la gestion est rationnelle porte sur l'optimisation du processus et rejoint de performance (El KhALIFI,et al, 2021).

Figure 1 : Schéma de l'approche processus



Source : (ISO9001, 2015)

➤ **Amélioration**

Selon ISO 9000 : « le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration », L'amélioration continue est l'un des principes fondamentaux de n'importe quel système de management qualité, chaque organisation doit se fixer cet objectif d'une manière durable, en vue d'assurer la pérennité de tout organisme (ISO9000, 2015).

Ce principe est lié au principe de l'approche processus parce que la qualité découle d'une recherche persistante de l'organisme à aboutir l'amélioration continue de la qualité du produit ou de service qui se base sur la maîtrise des processus attachés à toute les étapes touchantes ce dernier directement ou indirectement dans son aptitude de les améliorer. Parmi les outils d'amélioration continue de la qualité : la détection des dysfonctionnements, leur analyse et leur traitement c'est pourquoi la démarche qualité doit appliquer une conduite systématique d'analyse et de corrections des erreurs détectées (MOUKHAFI, 2019).

• **Le cycle PDCA :**

La conduite d'une action d'amélioration est présentée par le Cercle PDCA, ce modèle compose de quatre étapes :

- Plan : planifier, étudier un problème et de lui donner une solution.
- Do : agir, exécute le plan tel qu'il est défini (tester la solution donnée).
- Check : vérifier ou contrôler, évaluer les résultats obtenus.
- Act : améliorer, traiter les résultats soit en réétudier une autre solution en cas où elle n'est pas satisfaisante ou bien la rendre permanente, la standardiser et la généraliser si elle est satisfaisante (STERN & SCHOETTL, 2019).

Le rôle de la direction dans son engagement à la démarche qualité selon l'approche PDCA :

La direction est la base de la démarche sachant qu'elle faut l'apprécier et d'être effectivement engagée. Le rôle de la direction dans son engagement à la démarche selon l'approche PDCA commence par :

- Plan : La direction doit déterminer la politique et fixer des objectifs selon sa stratégie globale.

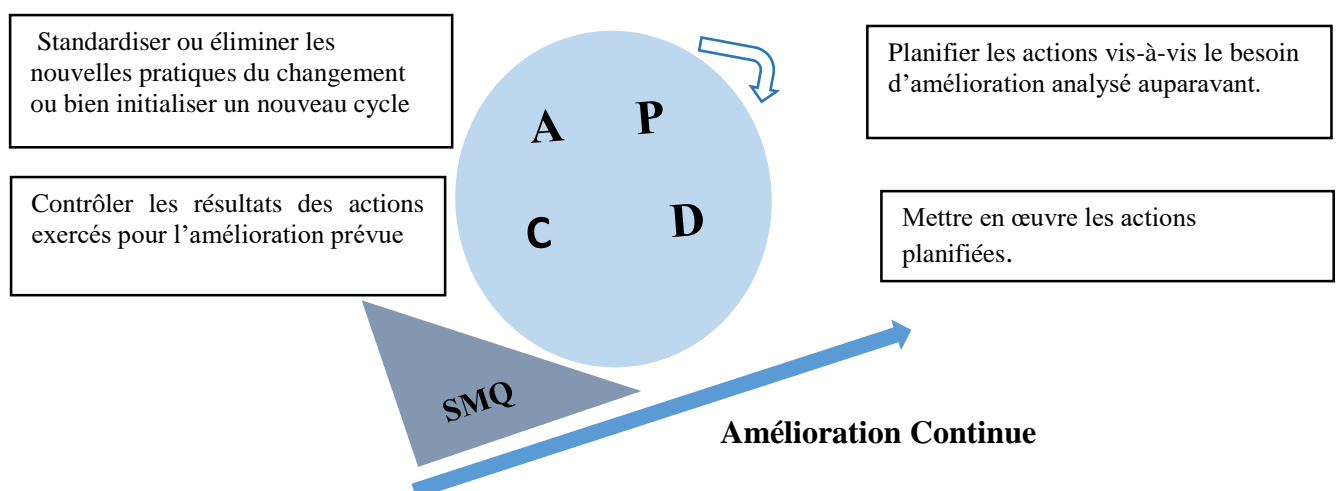
- Do : Elle doit fournir des conditions favorables qui aident les collaborateurs à participer à la réalisation des objectifs de l'entreprise en apportant les moyens et les ressources essentiels.
- Check : examiner continuellement les résultats sur la base de la revue de direction ou de la revue de processus.
- Act : Sur la base de la revue de direction ou de processus, la direction doit s'assurer la réévaluation les moyens et les ressources déposés aux collaborateurs (YAMEOGO, 2019).

Le rôle de la direction consiste à permettre pour chacun de participer à la constitution du système qualité, il est focalisé sur l'action, il fait émerger les bonnes pratiques

Les actions d'amélioration continue doivent porter principalement sur :

- « L'amélioration des produits et services afin de satisfaire aux exigences et de prendre en compte les besoins et les attentes futurs »
- « La correction, la prévention ou la réduction des effets indésirables »
- « L'amélioration de la performance et de l'efficacité du système de management de la qualité » (ISO9001, 2015).

Figure 2 : Roue de Deming (Cycle PDCA)



Source : (SEGOT, RAYMOND, & FAVIER, 2011 ; HOYLE, 2017).

La roue de Deming posée sur une pente avec une cale représente l'importance du maintien de l'effort pour garder le même niveau qualité attend précédemment.

Ce principe d'amélioration continue est généralement représenté par une suite d'actions correctives et préventives que l'on symbolise par une « Roue de Deming » (CHARDONNET & THIBAUDON, 2003).

Le plan d'amélioration continue est managé par la direction qui met des actions, ces derniers doivent être approprié avec la politique et les objectifs de l'entreprise qui sont des éléments essentiels pour le management de l'entreprise. Avant la mise en évidence de plan d'amélioration de la qualité il est indispensable de prendre en charge de faire des formations et sensibilisation le personnel ,son pilotage est gérer par la comité de pilotage (ERNOUL, 2010).

➤ **La prise de décision fondée sur des preuves**

« *Ce qui est affirmé sans preuve peut être nié sans preuve* » **Euclide**

La qualité fondée sur le fait de maintenir des preuves en analysant des données et en évaluant des informations pour prendre des décisions et d'être efficace et de produire des résultats escomptés. Pour cela les documents d'activité constituent des preuves autant que des actifs dans les organisations. Ce principe est étroitement lié au principe d'amélioration, Ou en cas de changement destinés à améliorer, la direction cherche à prendre des décisions fondées sur des preuves objectifs assureront une progression (COTTIN, 2016).

➤ **Management des relations avec les parties intéressées**

Le dernier principe démontre le lien qui existe entre le manager et les parties intéressées, cette relation lui offre une confiance à produire du valeur et donc influence les performances de l'entreprise, il est important alors de créer un management des relations comme un outil d'orientation de contacte par l'intermédiaire d'une communication transparente, des objectifs communs (NGOK EVINA, 2018).

4.Système de management de la qualité

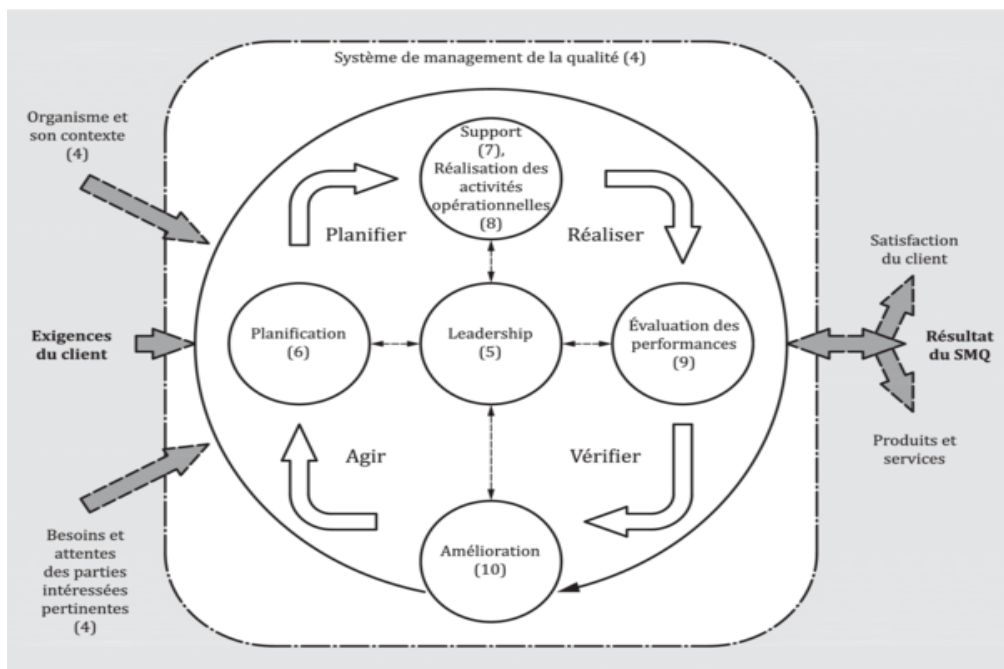
Le SMQ englobe tout le champ d'activité, des acteurs et matériels d'un organisme en sorte que tous les domaines du management sont pris en considération pour arriver à sa politique et ses objectifs qualité (MAES, 2012).

La notion de système management de qualité reporte à l'approche systémique qu'il s'occupe, à la liaison entre les composants de système et leur adéquation (LABARONNE & MEZIANI, 2010).

Selon GOUTHIER (2009), définit le système de management de la qualité comme « *un mode d'organisation tourné vers la satisfaction des exigences, de façon fiable et efficace (assurance qualité), maîtrisée (maîtrise de la qualité), évaluée et performante (amélioration de la qualité), et enfin efficiente (maîtrise des couts de la qualité)* » (GAUTHIER, 2009).

Sa mise en place engendre une stratégie et une politique connues de tous, la performance durable de l'entreprise se réalise par une révision régulière de contexte et de la stratégie ainsi que l'amélioration de pratiques stables et du système. Pour qu'un système de management de la qualité parfaite, la communication, l'implication, détermination et engagement de la direction sont indispensables pour sa réussite. (CALLAUD, el al, 2019).

Figure 03 : Représentation de la structure du SMQ selon le cycle PDCA



Source : (ISO9001, 2015).

II. Le leadership

1. Définition le concept de Leadership

Le leadership est un processus dont une personne agit sur un groupe de personnes afin de réaliser un objectif commun (PLANE, 2015).

Le concept a été défini par de nombreux chercheurs, nous citons ci-après quelques définitions :

« Le leadership peut être défini comme un processus d'orientation et influence décisifs d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis » (PLANE, 2016).

« Le concept "dirigeants" peut admettre un individu ou un groupe de membre qui contribuent aux choix d'orientation de l'entreprise et aussi construction de l'organisation » (THIETART & XUEREB, 2015).

Le concept de leadership retourne à *« la fonction de leader dans une organisation, Ce dernier grâce à sa position centralisée non seulement il décide et dirige, mais aussi est un animateur, un mobilisateur et médiateur ainsi réunit le groupe pour des objectifs communs »* (JULES, 2016).

Les dirigeants construisent une cohérence et une adhésion entre les missions et la direction de l'organisation. Ils rendent l'environnement interne adéquat pour que les gens puissent impliquer pour arriver aux objectifs de l'organisation (PIGE, 2017).

Les personnes, à leur tour, comprennent et seront motivés envers les buts de l'organisation et s'impliquent ensuite, afin d'utiliser leurs capacités au profit de l'organisation et dans amélioration continue (k.GODONO & K.AGONHOSSOU, 2011).

2. Les types de leadership

Il existe plusieurs types de leadership. Nous présenterons ci-après les plus importants :

➤ Leadership transformationnel

Selon VANDAL (2020), le leadership transformationnel est une théorie du leadership dans laquelle le leader est l'exemple idéal devant ses partisans, il les rend créatifs et innovateurs il est capable d'impacter et d'obtenir la confiance, d'être source d'inspiration pour ses

collaborateurs par l'intermédiaire d'une communication personnalisée et de qualité le dernier caractère impose le leader de prouver cette stimulation en formant et en se préoccupant de ces collaborateurs (VANDAL, 2020).

➤ Leadership visionnaire

Se caractérise par une motivation de collaborateur en les intégrant à la vision de l'entreprise en leur communiquant les objectifs globaux de l'entreprise pour une meilleure performance (GIBOIN, 2019).

➤ Leadership autocratique

La prise de décision est centralisée, ce style implique une réelle supériorité hiérarchique avec des dirigeants dont le leader laisse peu de place aux discussions avec ses équipes en effet la sociabilité entre les membres est faible et l'hostilité est maximum avec l'animateur (DULUC, 2017).

➤ Leadership démocratique

Selon LOUCHE (2022), le leadership démocratique consiste à encourager les subordonnés à faire des propositions, démontrer leur créativité et leur permettre latitude de participer au sein de marges d'initiatives accordées par la hiérarchie (LOUCHE, 2022).

➤ Leadership laissez faire

Se caractérise par une complète liberté donnée par les leaders à leurs subordonnés afin de prendre des décisions tout en leur fournissant les ressources et les outils pour mener à bien leur travail, mais le rôle de leader se focalise dans son intervention aux décisions du groupe et aux actions qu'ils mènent (BAHAREE JAAFAR *et al*, 2021).

3.Le Leader vs le manager

Le concept de management est lié au terme de qualité, vient du mot français « ménagement », emprunté par les Anglais, est défini par consensus, comme l'ensemble des techniques qui permettent de gérer, organiser, diriger, contrôler et planifier les différentes activités d'organisation et d'optimiser l'usage de ses ressources en vue d'arriver aux objectifs fixés (HOOREBEKE, 2008).

Le manager est chargé de planifier, décider, motiver, animer une équipe, et de contrôler, alors que le leader ne s'apprend pas, il influence, il conduit un groupe (DEJEUX, 2017).

Etre un leader est une affaire personnelle qui se traduit par sa capacité à être reconnu et suivi par ses équipes, l'objectif se focalise surtout de « garder la main » sur les collaborateurs pour atteindre la performance. (COMBALBERT & LINARDOS, 2018).

La posture d'un manager est centrée sur la gestion des processus, celle de leader est basée sur le sens et la vision stratégique, « *Si vos actions inspirent les autres à rêver plus, apprendre plus, faire plus, et devenir plus, vos être un leader* ». JQ Adams (HAMAYON, et al , 2019)

L'autorité du manager fait partie de résultats de légitimité affirmé par la structure par contre le leader se dessine d'un groupe à travers ses idées, ses valeurs sans besoin d'être reconnu et légitime aux yeux de la structure (STERN & SCHOETTL , 2019).

La tâche du leader axe sur le processus stratégique, à savoir qu'il garde le cap et pilote l'organisation pour arriver aux objectifs souhaités (DEROY, 2007).

La mission de manager consiste sur son autorité de commandement et assembler les individus sous sa responsabilité en effet, sa fonction est forcément liée à un statut officiel (BARABEL & MEIER, 2015).

III. L'engagement des leaders dans le management de la qualité

1.Le concept d'engagement

L'engagement est un concept accordé en management qui aspire les éléments fondamentaux de la gestion c'est-à-dire l'efficacité, l'efficience et la durabilité (éthique) (CAPPELLETTI, 2012).

L'engagement envers quelque chose c'est de donner une garantie personnelle, c'est le fait d'exposer une part considérable de soi (QUILLIOU RIOUAL & QUILLIOU RIOUAL, 2020).

L'engagement est un concept qui a été défini par de nombreux chercheurs. Nous citons ci-après quelques définitions :

« *L'engagement c'est le lien qui unit l'individu à ses actes* » (GUILLOU & DICECCA, 2022).

« *S'engager c'est la mobilisation son énergie dans sa sphère d'influence là où l'on dispose de leviers d'action* » (CARPENTIER, 2016).

« *L'engagement est un système à double détente : d'une part, un sens de la fidélité, une caution morale et, d'autre part, un acte d'engagement par lequel je donne et me donne* » (LE GUAY, 2009).

La haute direction assimile la motivation et l'engagement des collaborateurs en tant qu'un facteur majeur de performance, expriment l'implication, l'intromission face aux actions, Les conditions de la motivation et d'engagement permettent aux collaborateurs d'intervenir au service d'un projet commun, contribuent à la naissance d'un esprit de décision et de création (LIGER & RAHOU, 2016).

2. Leadership et engagement dans la démarche qualité

L'engagement de leadership met en évidence la capacité de la direction à être à l'écoute des agents pour assurer une bonne communication interne en entreprise, Susciter leur implication, Créer un environnement adéquat de mise en œuvre du projet managérial pour accéder aux objectifs qualité de l'organisme et conclure par des règles d'amélioration nécessaires. Le succès relève donc à la coopération de l'équipe dirigeante et ses responsabilités, son autorité dans le processus de management de la performance. La politique qualité définit les orientations générales et que souhaite en matière de qualité du premier responsable de la Direction d'un organisme. Elle est considéré comme l'une des preuves de son leadership et de son engagement Les objectifs qualités permettent donc de développer et de rendre visible les orientations stratégiques montrés dans la politique qualité ou d'améliorer les caractéristiques des produits ou services (RABET, 2021).

Pour démontrer l'engagement au démarche qualité, la direction vise à déterminer la politique qualité et d'apporter une parte de visibilité dans sa définition notamment les objectifs opérationnels pour mettre en place la politique délimitée , autrement dit les axes de performance , pour arriver au succès d'organisation elle partage les taches aux collaborateurs pour s'organiser et comprendre leur rôle par rapport au projet élaboré, une fois cette politique est approuvée il faut assurer que les démarche qualité est cohérent (NESM, 2016).

En outre cet engagement au SMQ rend les professionnels motivés à améliorer la qualité, Ces dernier favorisent le questionnement d'évidences et de certitudes et à porter un jugement pondérés et objectivable sur leur pratique ainsi que le processus évaluatif est assuré par le groupe de travail qui estiment limitent les écarts par les action correctives (VISSAC P. , 2017).

Pour assurer la responsabilité d'une direction ,cela demande des individus responsables qui conduisent le travail, la direction doit apprécier la performance des personnes qu'elle accentué, qu'elle soutient et contribue au développement avec telle direction les entreprises seraient compétitives et acquérir la qualité visée (HENRY, 2014).

L'engagement des leaders réside dans le développent la mission, la vision ainsi les valeurs de l'organisation, ils assurent que le système de management est abordé, mise en œuvre et améliorer continuellement, ils engagent vis-à-vis de clients, des partenaires et des représentants de collectivité, mobilisent et encouragent le personnel de l'organisation. Politique de l'organisation est reliée aux besoins et les attentes présent et futur des parties prenantes, se base sur les informations provenant de la mesure des performances, du processus d'apprentissage et de la créativité (WEIL, 2009).

La performance qualité est assurée par l'engagement des leaders vis-à-vis SMQ, de sorte que le respect des exigences d'ISO 9001, 2015 reflète le degré d'implication des dirigeants envers le SMQ, garder le cap et d'assurer la performance qualité.

3.Le concept de performance

Le SMQ s'adresse à toutes les parties prenantes, le service qualité, mais aussi la direction, pour cet raison les organisations fixent des indicateurs dans des tableaux de bord qui servent à améliorer la qualité et en effet les leaders joue un rôle important dans la gestion de la qualité afin qu'ils puissent joindre un niveau de performance optimal (GRANGER, 2023).

La notion de la performance s'exprime par l'efficacité et l'efficience de l'organisme, elle est définit en trois volet : Performance de résultats d'action ainsi que la mesure de performance s'exprime à travers d'une évaluation, Performance est un action par la mise en actes d'une compétence ,et performance est un succès à savoir qu' elle n'existe pas en soi cependant elle dépend de représentation de la réussite, la performance résume la contribution pour réaliser les objectifs stratégique (SOGBOSSI BOCCO, 2010).

La performance se traduit par un ensemble des faits qui nécessite une déterminaison des indicateurs ou d'instruments de mesures pour favoriser son évaluation (HEDFI-KHAYATI, 2000).

4. Le Tableau de bord comme outil de performance

Se définit comme un outil d'aide à décision, c'est un instrument qui facilite le suivi et le pilotage des performances, il donne des informations et des indicateurs sur des points clés qui résultent une vue synthétique sur l'action de responsable, ses fonctions permettent de poursuivre les évolutions et les résultats des faits ,de réaliser un diagnostic de différentes situations et faire une coordination des actions (BOUIN & SIMON , 2015).

➤ Tableau de bord Qualité :

Le tableau de bord qualité offre une conception globale et synthétique sur les indicateurs clés de la démarche qualité. Il s'agit d'un outil de contrôle permet de mesurer les résultats des actions prises dans le plan d'action, Il apporte des preuves objectives d'avancement atteinte et évaluer l'efficacité du système de management de qualité par conséquent il informe la direction et le personnel sur les résultats évalués et les alertes du fait qu'il est considéré comme un facteur d'aide à décision et un guide pour le responsable qualité, il lui aide à évaluer constamment la qualité, de garder le cap ainsi de créer la communication et la motivation du personnel. Il s'agit d'un composant basique de la phase check du Roue de Deming (GILLET-GOINARD & SENO, 2020).

Le Dashboard Qualité ou un tableau de bord Qualité « est ensemble d'information sur des points clés, informations sélectionnées pour leur pertinence permettant de donner périodiquement et rapidement au responsable une vue synthétique pour son action. Ce tableau de bord est un support de communication pour la diffusion d'informations aux différents responsables des département » (GERBAIX, 2006).

La qualification de performance d'un service, département et un processus est liée à l'obtention des objectifs de résultats fixés et pour assurer leur atteint, chaque responsable estimer ses indicateurs de performance (SELMER, 2015).

5. Indicateur de performance

Un indicateur est une données objective expose un facteur d'une manière quantitative ou qualitative (SELMER, 2019).

Les indicateurs sont des estimations naturalisées des faits qu'ils contribuent à établir, décrit l'aspect de qualité (PARADEISE, 2012).

L'utilisation d'indicateur est pour description, analyse une situation, prendre une décision et s'engager afin d'atteindre des objectifs (CORON, 2020).

Tout service, département et processus sont performants sauf dans le cas où les objectifs souhaités sont réalisés, pour cela il est indispensable de sélectionner des indicateurs de performance qui aident les dirigeants à suivre les cibles fixés (LAGODA, 2022).

Conclusion de chapitre I :

Dans ce chapitre, nous avons référés à la revue de littérature qui se focalise sur une recherche documentaire des travaux précédents liés au sujet de notre étude pour enrichir la partie théorique, nous avons entamé ensuite les différents concepts liés à la notion de l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de système management de la qualité à OA pour approfondir nos connaissances et de mener à bien notre travail de recherche.

Chapitre II

Contexte organisationnel

Et

Cadre méthodologique

Ce deuxième chapitre présente la méthodologie utilisée pour atteindre les objectifs de notre étude. Dans sa première section nous allons présenter l'organisme d'accueil Wataniya Télécom Algérie (Ooredoo Algérie), puis dans la deuxième section, nous présenterons les méthodes et outils choisis pour la collecte et l'analyse des données.

Section 1 : Contexte organisationnel

1.Présentation de l'entreprise

OOREDOO est une entreprise de télécommunication mobile, situé à 66, Route de Ouled Fayet-chéraga-Alger ainsi un autre édifice dont le siège se situe à Bab Ezzouar.

1.1. Domaine d'application

Développement, commercialisation des produits et services de téléphonie mobile et multimédia grand public et soutien à la clientèle.

1.2. Services et offres

Elle constitue de trois catégories qui sont :

- Les produits destinés au grand public.
- Les produits destinés aux entreprises
- Les prestations associées à ces produits.

2.Historique d'OOREDOO :

Le 2 décembre 2003, WATANIYA TELECOM ALGERIE est autorisé au niveau national pour une mise en place de service téléphonique mobile en Algérie et considéré donc comme premier opérateur multimédia de téléphonie mobile en Algérie.

Le 25 août 2004, WTA déclenche sa marque commerciale OOREDOO qui apporte des nouveaux services, avantages, et standards dans l'industrie des télécommunications en Algérie.

WTA est installé par la société koweïtienne WATANIYA TELECOM, avec une licence d'une durée de 15 ans, WTA choisi un programme d'investissement accéléré dont les projets de 1 milliard USD sur trois ans.

Ces investissements rendent NEDJMA à la position de leader d'innovation et de la plus –value, grâce à elle, la technologie multimédia est abordable et simple à pratiquer par tout le monde.

NEDJMA introduit au service de la clientèle algérienne une qualité de transmission particulière par l'utilisation de nouvelles technologies, elle porte aussi des nouveaux services et/ou des produits.

En mars 2007, Qtel a été classé comme une actionnaire principale de Wataniya Télécom Kuwait et possède par la suite 80% de NEDJMA.

WTA a eu la certification d'ISO 9001 :2015 depuis 04 Janvier 2008 et elle se renouvelle tous les trois (03) ans à ce jour.

En octobre 2012, Qtel a acheté 39,61% des actions de Wataniya et devenir sa participation 92%.

Le 25 février 2013, Wataniya Télécom Algérie annonce la naissance du nom commerciale de « Ooredoo groupe », il s'agit d'un groupe international de télécommunication contient 100 millions de clients et 17 pays, Il réunit plusieurs noms commerciaux afin de solidariser les forces des opérations au niveau international, et dirige ensemble vers les meilleurs mécanismes, pour l'avantage des clients, et des employés.

Le 12 novembre 2013, le directeur général de Nedjma annonce la nouvelle marque, le nom commercial de l'entreprise se transforme de NEDJMA vers OOREDOO.

3.Organisation d'Ooredoo

OOREDOO contient plusieurs directions qui sont :

- Direction générale
- Direction stratégie
- Direction Customer service
- Direction indirecte sales
- Direction direct sales
- Direction B2B sales
- Direction finance, trésorerie, sécurité
- Direction ressource humaines
- Direction Marketing

- Direction chief commercial officer
- Direction Affaire Règlementaire et institutionnelles
- Direction Juridique
- Direction procurment et supply chain
- Direction technologie
- Direction affaire corporatives

4.Direction qualité et entreprise risque management (ERM)

Direction qualité se trouve au sommet de la direction générale de l'entreprise ce qui garantit l'indépendance de département par rapport au constats et à son travail, le directeur management Qualité a une responsabilité au niveau de groupe, il gère tout ce qui se rapporte à la qualité au sein d'entreprise, il conçoit, définit et améliore le projet qualité au niveau d'Ooredoo Algérie en assurant la cohérence entre les différentes structures et/ou directions.

- Le directeur qualité élabore la politique qualité de l'entreprise et définit les objectifs qualité.
- Il identifie des méthodologies, des outils et des indicateurs d'évaluation périodique de système qualité.
- Assurer l'application des processus existants leur communication et compréhension
- Réalisation des diagnostics et des audits.
- La fixation des délais de réalisation correspondant.
- La préparation et l'animation des revues de direction.
- Il est interlocuteur des organismes certificateurs et des autorités administratives.
- Il réalise la veille réglementaire et indique des orientations en matière de formation au management de la qualité.
- Délimiter les points de fragilité de l'entreprise.
- Evaluer, anticiper et analyser les risque encourus.
- Estimer les répercussions financières des risques sur l'entreprise.
- Suivre les plans de continuité d'activité.
- Prévoir un plan de survie pour l'entreprise en cas de inquiétude.
- Sensibiliser l'ensemble du personnel à la standard qualité et risque management (ateliers de sensibilisation et formation sur la qualité et sur le management de risque).
- Gérer un dispositif de crise.

- Reporter au groupe d'Ooredoo.

Au-dessous de la direction Qualité on a deux services :

4.1. Le service qualité

Se compose de :

4.1.1. Equipe qualité

L'un des principaux fondements de l'entreprise est d'offrir un service qualité à ses clients, pour ce faire elle met en place d'une équipe de service qualité qui travaille en collaboration, s'occupe du respect de norme ISO 9001, en les classant selon leur fonction à :

Chef de service : CDS

Spécialiste senior : SS

Spécialiste : S

Leur rôle est centré comme suit :

- L'équipe qualité est le garant de la politique qualité et assure l'obtention ou renouvellement des certifications, elle charge donc de la mise à jour du système documentaire de la réalisation d'audit internes (processus et boutiques), et de la supervision des audits externes.
- Le responsable qualité organise et maintient à l'aide de son équipe le SMQ dont il supervise son application au sein de l'entreprise.
- Les employés de service qualité ont pris en charge la sensibilisation de tous les personnels de leur rôle et leur responsabilité pour appliquer SMQ et face à son fonctionnement dans tous les directions concernées.
- Ils veillent sur la qualité des services et les processus.
- Etablir et assurer l'application des processus existant, assurer leur communication et compréhension au sein de l'entreprise et informer aussi les personnels pour la bonne application des procédures.
- Mettre en œuvre des ateliers de sensibilisation et de formation sur la qualité.
- Ils assurent la conformité du SMQ en réalisant d'une part des audits qualité internes pour vérifier l'application et l'efficacité des processus, définis et la conformité du système aux exigences de la norme en vigueur et d'une autre part assurer la vérification de tous les diffusions transmises par les différents départements.

- Consolider le tableau de bord qualité (Dashboard qualité) et assure sa mise à jour.
- Ils rendent en compte la mise à jour du système documentaire.
- Contrôler et vérifier tous les diffusions de différentes directions et suivie les plans d'action envoyés après chaque vérification en cas de non-conformité.
- Ils misent en œuvre des actions correctives et préventives pour le progrès et l'amélioration continue de SMQ.
- Réaliser des réunions avec les collaborateurs, correspondants et auditeurs qualité.
- Préparer et participer aux revues de direction.

4.1.2. Le service ERM

Les entreprises ont toujours été exposées à des risques, elles sont face à un environnement de moins en moins prévisible, susceptible de compromettre l'atteinte des objectifs des entreprises, il devient urgent pour toutes les organisations de mettre en place un dispositif de management de risques qui consiste à identifier, évaluer et gérer les risques aussi bien réels que potentiels (WAM09).

Ooredoo a conçu le service ERM pour gérer les risques et vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Le service ERM se compose essentiellement de :

Chef de services : CDS

Spécialiste senior : SS

Spécialiste : S

L'équipe ERM a le rôle de :

- Mettre en place un système management du risque en respectant les lignes directrices de la norme ISO 31000.
- Etre au courant de tous les risques et menaces qui peuvent toucher l'entreprise.
- Gérer les risques processus encourus selon une procédure précise.
- Fixer des plans d'actions et suivre leurs réalisations.
- Effectuer des contrôles d'évaluation des pertes potentielles.
- Sensibiliser le personnel aux risques management et garantir leur implication à cette approche.
- Reporter au groupe Ooredoo.

4.1.3. Le Correspondants qualité

Membre permanent du comité qualité de Wataniya Télécom Algérie, représentant la qualité dans chaque direction, sachant que chaque direction dispose de deux (02) à trois (03) correspondants qualité qui travaillent directement avec le service qualité.

- Il relie l'équipe qualité, le comité qualité et son direction.
- Il reçoit des commentaires, remarques, les suggestions dans sa structure afin d'en informer le RMQ.
- Il assure la veille documentaire et sa gestion dans son département.
- Suivi les audits qualité au sein de son département.
- Assure un rôle de communication au reste de l'équipe (mise à jour de tableaux de bord, communique les résultats d'audit).
- Analyser les non conformités liées à la norme et met en place des fiches d'action en proposant des axes d'amélioration.
- Il est l'un des participant au revue de direction.

4.2. Les processus de OA

Le SMQ de Ooredoo répartis en quatre familles de processus essentiels :

4.2.1. Processus pilotage stratégique : consiste à

Processus pilotage stratégique	<ul style="list-style-type: none">• La mise en place d'une politique qualité orientée client.• Compréhension de l'organisme et de son contexte.• Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées.• Déclinaison des objectifs stratégiques.• Application d'une organisation développée afin de réaliser ses objectifs souhaité dans politique qualité.• Communication interne pour informer le personnel du fonctionnement et de la performance de SMQ.• Faire adhérer et mobiliser le personnel.• Système documentaire.
--------------------------------	--

4.2.2. Processus Ressources : réside en

Processus relatifs au développement des compétences	Recrutement : sélectionner les compétences recherchées vis-à-vis le profil exigé. Formation : améliorer les performances des personnels au sein de centres de formation d'Ooredoo.
Processus d'achats	Rendre les produits et services disponibles pour les besoins. Développer des relations de partenariat durable.
Processus de déploiement et maintenance du réseau	Processus de déploiement : améliorer la couverture réseau et placer une supervision de sous-traitants. Processus de maintenance réseau : superviser le réseau et assurer sa maintenance.
Processus de déploiement et maintenance des systèmes	Apporter des nouveaux outils de gestion des clients, de leurs produits et d'autres outils de support interne. Rétablir ces applications, assurer le fonctionnement de tous les matériels et le réseau informatique.

4.2.3. Processus Métiers : il regroupe trois processus

Processus de développement des offres et services	La direction marketing est en charge de plusieurs offres et services.
Processus de Vente	Assure la disponibilité des produits et services d'OA sur le territoire algérien. Assiste les clients dans leurs choix par rapport à la variété des offres et services développés par Ooredoo.
Processus de Customer Service	Veiller à la qualité des informations données aux clients, prise en charge de leurs réclamations et s'occupe de tout ce qui les concerne.

4.2.4. Processus Mesure, Analyse et Amélioration : il englobe les processus suivants :

Processus Mesure et Analyse	
Maitrise du produit non-conforme	Déterminer des traitements nécessaires à l'élimination les non conformités. Contrôler l'efficacité de ces traitements et déclencher des actions correctives s'il est nécessaire.
Mesure de la satisfaction client	Ooredoo met des campagnes de sondage téléphonique, focus groupe et même des entrevues individuels avec ses clients.
Audit qualité	Assure l'efficacité de SMQ et sa conformité aux exigences de la norme ISO 9001 :2015 ainsi son amélioration continue.
Revue de processus	Les pilotes processus doivent planifier des réunions d'examinassions le fonctionnement de leur processus.
Revue de direction	La direction analyse les informations de SMQ lors des réunions périodiques de revue de gestion.

Amélioration continue	
Actions correctives	Eviter la réapparition des non-conformité.
Actions d'amélioration	Lance des actions correctives pour l'amélioration le fonctionnement de SMQ.
Analyse des risques et opportunités	Déterminer les risques de chaque processus et leur suivi doit être enregistré sur des registres risques processus.

Section 2 : méthodologie de la recherche

1. Approche de la recherche

Il est nécessaire de déterminer une approche pour chaque étude scientifique afin d'aboutir des résultats adéquates, il s'agit donc de préciser ce que nous connaissons déjà envers notre recherche en apportant des conclusions à notre travail et enrichir les points précédents (MIALARET, 2004).

Dans notre étude intitulée sur l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de SMQ, nous avons opté pour une approche déductive qui part d'une base théorique existante. Autrement dit, notre étude consiste à recueillir des informations détaillées sur notre sujet et l'utiliser pour formuler un problématique qui donnent matière à réflexion.

L'approche déductive définit une méthode théorique soumis aux données déduit d'un échantillon en fonction de variable et lois existé auparavant (HLADY RISPAL, 2015). Elle Part en fait du général au particulier (VINCENT, LEFRANCOIS , & DEZUTTER , 2013). Cette méthode est avantaagé dans les sciences dont les conditions expérimentales ne sont pas rapproché (FEDI, 2017).

2. Méthodes de la recherche

Dans notre travail, nous avons opté pour une approche qualitative qui est descriptive ,elle se base sur les interprétations et des expériences et leur signification, ses résultats obtenus sont exprimés avec des termes (PIOT, 2021).

L'étude qualitative a pour but de comprendre ou d'expliquer un phénomène, examine l'utilisation d'un concept et acquérir des informations approfondis sur un problème ou une situation donné (CORON, 2020).

Nous avons choisi cette méthode pour notre sujet de recherche afin de collecter et analyser des données non numériques et collecter des informations d'une valeur qualitative touche au fondement notre problématique donc comprendre le concept de l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de SMQ et son utilisation, elle vise en fait à décrire, aussi aide à obtenir des explications plus significatives sur le sujet de notre recherche.

2.1. L'entretien

Le terme d'entretien est la conversation entre deux personnes (GUIST OLIVIER, 2016). La réalisation d'un entretien se fait par une rencontre en commençant par des salutations, des présentations et des échanges pour remercier infiniment l'enquêté pour son collaboration à l'entretien, pour le temps qu'il nous donne, et pour son aide qu'il nous fournit. Donner l'importance à son témoignage en répondant ouvertement de tout (ROMY, 2013).

Nous avons validé comme outil l'entretien semi-directif car il est le plus en adéquation et répond à mon entretien de recherche ainsi qu'au recueil de données subjectives que nous souhaitons obtenir.

L'entretien semi directif est un outil permettant de collecter les données qualitatives par des questions ouvertes, la personne interviewée dans ce type d'entretien développe ses affirmation en lien avec sa pratique et son expérience, Il favorise la découverte d'éléments ignorés par l'enquêteur (MOUTON, 2020). Selon Blanchet (2000), « l'enquête semi –directive est constituée de questions, ouvertes auxquelles l'informateur peut répondre tout ce qu'il souhaite, lors d'un entretien l'enquêteur se contentant de le suivre dans le dialogue (BLANCHET, 2000). L'entretien semi-directif est défini comme une méthode de collecte de données qui permettent de donner des connaissances de façon claire servent les approches qualitatives (IMBERT, 2010).

L'entretien de l'étude s'articule autour de deux acteurs : l'enquêteur (moi-même) et l'enquêté. Cet outil de recherche présente plusieurs avantages liberté de réponse de l'enquêté par des questions ouvertes, Il est l'outil le plus adéquat pour la recherche de données qualitatives, Il permet de comparer et de catégoriser les données recueillies ainsi que l'enquêté peut demander une reformulation si la question n'est pas comprise.

Nous avons interviewé un échantillon de neuf (09) employés d'OA en utilisant un guide d'entretien comporte dix (10) questions ouvertes, s'adressent aux correspondants qualité et le responsable de service qualité.

Tableau 01 : Le programme suivi durant la période des entretiens au sein d’OA

Interviewés	Fonction	Jour d’entretien	L’heure	Durée de l’entretien
1	Correspondant qualité Stratégie	08 /05/2023	10 :00h	25 min
2	Correspondant qualité Marketing	08/05/2023	11 :00h	25 min
3	Correspondant qualité Indirect Sales	08/05/2023	14 :30h	20 min
4	Correspondant qualité Technologie	09/05/2023	10 :00h	30 min
5	Correspondant qualité B2B Sales	09/05/2023	11 :00h	30 min
6	Correspondant qualité Chief Commercial Officer	10/05/2023	10 :00h	30 min
7	RMQ	10/05/2023	11 :00h	20 min
8	Correspondant qualité Finance, Trésorie, Sécurité	12/05/2023	09 :00h	35 min
9	Correspondant qualité Directe Sales	12/05/2023	10 :00h	35 min

Source : Elaboré par nous –même

2.2. Analyse documentaire

Consiste l'ensemble des opérations autorisant à un utilisateur d'aborder au contenu d'un document et prends le afin de bénéficier sa recherche (FOSSIER, 1979). L'observation documentaire est moyen de collecte de l'information sous forme de mots et donc de nature qualitative (BRANTHONNE & WALDISPUEHL, 2019).

Durant notre stage pratique nous avons analysé l'un des documents confidentiels de Ooredoo Algérie qui est le Dashboard qualité.

Cette analyse documentaire donne la définition de Dashboard qualité, ses principes, son objectif et donne une idée sur le mode de calcul la note qualité annuel qui est la performance de chaque direction. Elle apporte également certaine définition de paramètres (KPI) constituant le Dashboard qualité par laquelle nous évaluons les notes qualité.

3. Les outils utilisés pour la collecte des données

Pour réaliser notre recherche et rassembler les informations nécessaires sur le thème traité, il est primordial de choisir des outils pour obtenir tous les résultats possibles et répondre à notre problématique.

Dans le cadre de cette étude, nous avons sélectionné deux outils de collecte de données, à savoir le guide d'entretien et le Dashboard qualité (tableau de bord qualité).

3.1. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est un outil essentiel pour commencer l'entretien semi-directif (SAUVAYRE, 2021).

Il doit le préparer avant l'entretien et inclut tous les thèmes à entamer lors de l'entrevue, les questions doivent être simple, facile, détaillé et précis, les phrases sont claires et brèves, les questions de guide d'entretien doit être ordonner selon la technique l'entonnoir(ou de sablier) de la question la plus générale c'est-à-dire simple à la question la plus précise ou compliquée (COMBESSIE, 2007).

Le guide d'entretien a été élaboré suite aux résultats obtenus dans la revue littérature de notre étude intitulée sur l'engagement des leaders vis-à-vis SMQ et également par rapport aux informations collectées durant notre stage pratique là où nous avons travaillé sur la preuve concrète qui démontre l'engagement des leaders et leurs réactions envers la mise en œuvre de SMQ par le fameux Dashboard qualité réalisée en interne de Ooredoo Algérie. L'organisation de ses questions se fait selon un ordre chronologique en commençant par les questions les plus générales vers les questions les plus précises.

Ce guide d'entretien est anonyme composé de dix questions qui sont divisé en trois parties à savoir : L'engagement des leaders dans le SMQ, le Dashboard qualité, et le Dashboard comme preuve d'engagements des leaders. Ce guide d'entretien est en annexe.

3.2. Le Dashboard qualité

Le service qualité de WTA a son propre Dashboard qualité élaboré en interne de l'entreprise permettant de mesurer et estimer l'engagement des directions envers le système management de qualité et donc d'avoir la performance qualité des directions.

Ce Dashboard qualité pousse les directeurs à prendre conscience de l'importance de qualité au sein de l'entreprise et de leur implication vis-à-vis la mise en œuvre de SMQ.

Ce Dashboard qualité est géré par :

- L'équipe de service qualité : contrôle et vérifie toutes les informations reçues de la part des correspondants de différentes directions et remplit le Dashboard. Par la suite, elle calcule les scores et annonce les résultats à chaque direction.
- Correspondants qualités de différentes directions : ce sont des intermédiaires entre les différentes directions et le service qualité. Ils doivent informer l'équipe qualité de toutes les données nécessaires pour calculer la note qualité sur le Dashboard qualité et reçoivent en parallèle toutes informations en matière qualité concernés leur direction.

Dans notre étude Qualitative, nous avons pris le Dashboard qualité comme une preuve concrète pour démontrer et clarifier l'engagement de leaders dans la mise en œuvre de SMQ au sein d'OA.

Dans notre cas se sont des paramètres ou des indicateurs qualité, qui englobent tout le traitement des constat, transmission, conformité qualité et présence aux réunions se sont les KPI Qualité indiqués par Ooredoo Algérie.

3.3. Les KPI qualité et le mode de calcul

Il existe quatre (04) indicateurs de qualité dans le Dashboard qualité de l'entreprise

C1 : la performance de traitement et de prise en charge des constats (performance des Non-conformité ou bien performance des remarques).

C2 : transmission des registres qualité à la structure qualité.

C3 : Qualité des documents transmis à la structure qualité (qualité des registres et conformité des documents diffusables par rapport aux exigences du SMQ).

C4 : Présence aux réunions organisées par la structure qualité.

Tableau 02 : Le C1 : la performance de traitement et de prise en charge des constats

Les indicateurs KPI		Les principes de Dashboard	Les erreurs comptabilisées et conséquences
C1 : la performance de traitement et de prise en charge des constats Pondération : 50%	C.1.1 : la performance des Non-conformité. Pondération : 80%	Le traitement des NC (majeures) doit se faire en respectant la date définie suite à l'analyse des causes. Cette date est appelée date limite 1.	Si traitement de NC \geq date limite1, il est comptabilisé comme erreur, la note qualité réduite et C.1.1 sera impacté négativement.
	C.1.2 : la performance Des remarques. Pondération : 20%	En ce qui concerne les NC mineures (remarques), il est possible de réviser la date de traitement une fois. La performance sera calculée par rapport à la date limite 1 définie, voir par rapport à la date limite 2 si la première date a été revue.	Si le traitement des remarque \geq date limite 2, dans ce cas nous le considérons comme une erreur, la note diminue et C.1.2 sera impacté.

Source : Document interne à OA

Tableau 03 : C2 : transmission des registres qualité à la structure qualité.

Les indicateurs KPI	Les principes de Dashboard	Les erreurs comptabilisées et conséquences
<p>C2 : Transmission des registres qualité à la structure qualité</p> <p>Pondération : 15%</p>	<p>*Toutes les directions doivent envoyer des registres qualité au service qualité entre le 25 et le 30/31 de chaque mois.</p> <p>*chaque direction a un nombre précis de registres à transmettre à savoir : maîtrise des documents, suivi des enregistrements, registre NC /AC, registre action amélioration, TIP, registre des risques et opportunités.</p> <p>*Un seul envoi peut contenir de quatre à six documents et/ou plans d'action selon la direction.</p> <p>*le Plan d'action suite à un audit qualité doit être transmis dans un délai de 30 jours après réception de rapport d'audit.</p> <p>*Registres des risques et opportunités doit être envoyé chaque trimestre.</p>	<p>*Tout retard d'envoi des registres qualité est une erreur.</p> <p>*Tout registre manqué lors d'envois est comptabilisé comme une faute.</p> <p>*la non envoi l'un des documents et /ou plan d'action est une erreur.</p> <p>*le retard d'envoi du plan d'action (ouvert /clôturé) est une faute à comptabiliser.</p> <p>*Si les registres de risques et opportunités dépasse la durée de transmission est comptabilisé sur le C2. Par conséquence : tous les erreurs cités au-dessus est calculés sur le Dashboard qualité d'OA, vont diminuer la note mensuelle et même annuelle de qualité et donc la performance des dirigeants.</p>

Source : Document interne à OA

Tableau 04 : C3 : Qualité des documents transmis à la structure qualité (qualité des registres et conformité des documents diffusables par rapport aux exigences du SMQ.

Les indicateurs KPI	Les principes de Dashboard	Les erreurs comptabilisées et conséquences
<p>C3 : Qualité des documents transmis</p> <p>(Diffusion + registre qualité)</p> <p>Poids :20%</p>	<p><u>Diffusion :</u></p> <p>*Les transmissions des registres sont Vérifiés à chaque réception par le service qualité pour calculer la note C3.</p> <p>*Vérifier tous les documents envoyés pour diffusion sur SMI, ainsi que les documents confidentiels qui ne sont pas diffusés.</p> <p>* vérification du code, version, date de version, date d'évolution du document.</p> <p>*vérifier registres NC /AC, FNC, FAC.</p> <p>*vérifier les actions améliorations.</p> <p>*vérifier la maitrise des documents.</p>	<p>*Tout sortes possible d'erreurs sur les documents diffusés et même les documents confidentiels sont comptabilisés.</p> <p>*Le manque des documents confidentielles est calculé comme erreur.</p> <p>*Si la NC est clôturée sur le registre NC mais FNC n'est pas mise à jour.</p> <p>*Si la NC est clôturée sur le registre NC mais la FAC n'est pas mise à jour.</p> <p>*Si une FAC n'est pas ouverte suite à une ouverture d'une NC.</p> <p>*Si le code de FNC n'est pas le même sur le FAC y afférente, et si le code sur la FAC comporte un code FNC incorrect.</p> <p>*Si des FAC sont jointes au mail des registres, il ne faut pas les comptabiliser en tant que documents reçus.</p> <p>*Non cohérence des dates (FNC/registre NC/AC, rapport d'audit /FNC).</p> <p>*action d'amélioration est formalisée sur le registre AA, et non ouverture, non mise à jour ou non clôturé de FAA.</p> <p>*non cohérence entre date et code de FAA et registre AA.</p> <p>*Erreur de codification sur documents à diffuser ou sur registre maitrise des documents.</p> <p>*Erreur de version sur les documents à diffuser ou sur le registre maitrise des documents.</p>

Source : Document interne à OA

Tableau 05 : C4 : Présence aux réunions organisées par la structure qualité.

Les indicateurs KPI	Les principes de Dashboard	Les erreurs comptabilisées et conséquences
<p>C4 : Présence aux réunions programmées par le service Qualité.</p> <p>Poids : 15%</p>	<p>La présence de correspondant qualité ou son assistant lors des réunions de clôture des audits ou celle de comité qualité.</p>	<p>Toute absence par les correspondant qualité ou son assistant lors des réunions</p> <p>Va comptabiliser comme erreur.</p> <p>Donc le Dashboard qualité impacté et donc la note qualité diminué.</p>

Source : Document interne à OA

Le Dashboard qualité ressorti des résultat chaque mois de différentes directions après la vérification de leur registres envoyés en déterminant les erreurs comptabilisées. Si les erreurs existent, la note qualité n'atteint pas 100%, et si toutes les taches sont bien faites la note qualité atteint le 100%, ce qui reflète dans ce dernier cas l'implication de toute le personnel de chaque direction vis-à-vis le SMQ.

Les résultats de 12 mois de chaque direction donnent une note annuelle qui est la performance de chaque direction comme suit :

$$\text{Performance} = (50\%) C1 + (15\%) C2 + (20\%) C3 + (15\%) C4$$

Chaque indicateur a sa propre pondération comme nous avons montré dans les tableaux précédents, cette dernière représente le poids de chaque indicateur envers la note globale de qualité.

❖ **Finalité de Dashboard Qualité :**

- ✓ Mesure de l'interaction qui existe entre le Service Qualité et les différentes Directions.
- ✓ Assurer que les Responsables soutiennent la démarche Qualité.
- ✓ Implication de l'ensemble du personnel dans la démarche Qualité du fait de l'intérêt portée à cette démarche par leurs Responsables.
- ✓ Garantie le maintien et l'amélioration continue de SMQ.
- ✓ Moyen pour inciter l'ensemble des employés à adhérer à la démarche Qualité.
- ✓ Assurer un contrôle continu des exigences normatives tout au long de l'année afin de réduire tout risque de non-conformité lors des audits de surveillance ou de certification ISO 9001.
- ✓ Enfin, c'est un outil qui permet de mesurer le degré d'implication et d'engagement des Leaders dans la mise en œuvre du SMQ.

4. Traitement des données

Dans cette partie l'objectif est d'exposer, analyser et expliquer la méthode choisi pour traiter les données.

4.1. Les résultats des entretiens

Pour analyser les résultats des entretiens, il existe deux méthodes : verticale et horizontale, la méthode d'analyse verticale étudie les réponses de chaque personne interrogée d'une manière individuelle, c'est-à-dire décomposer en détail les entretiens effectués de chaque répondant, en revanche la méthode d'analyse horizontale appelé aussi transversale, elle se caractérise par une analyse l'ensemble des réponses des interviews par sections ou par thèmes.

Pour notre recherche, nous nous sommes appuyés sur la méthode d'analyse horizontale parce que nous intéressons dans cette section à recueillir, étudier et comparer les réponses des personnes interrogés dans le but de mettre en parallèle la théorie à ce que s'exerce sur le terrain.

4.2. Les résultats du Dashboard Qualité

Le traitement des données de Dashboard qualité a été fait premièrement par une consultation de ce document et comprendre ses règles, ses exigences, le mode de calcul, par la suite nous avons passé aux résultats de Dashboard qualité obtenus au sein d'OA durant la période mentionnée au paravent , l'interprétation de ses données reçus se fait ensuite par une

comparaison entre les notes qualité des paramètres de tableau de bord qualité de chaque année et aussi entre les notes qualité annuelles (performance) des années choisies.

Le traitement de l'ensemble des résultats se fini par une analyse de ces dernières sur la base des règles de documents interne d'OA (Dashboard Qualité) qui complètent les informations des interviewés de l'entretiens pour aboutir une conclusion sur le concept de l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de SMQ au sein de WTA.

Conclusion du chapitre II

Dans ce chapitre nous avons présenté le contexte organisationnel de Wataniya Télécom Algérie (OA Algérie) où s'est déroulé notre stage de fin d'étude durant trois mois. Nous avons exposé, par la suite l'approche méthodologique suivi dans notre étude, en démontrant les outils utilisés pour collecter les données à savoir l'entretien semi directif réalisé par moi-même avec le RMQ et les correspondants qualité de différents services en utilisant un guide d'entretien, nous avons pris également le Dashboard qualité comme un outil pour prouver l'engagement des leaders vis-à-vis SMQ par l'intermédiaire de quatre indicateurs de performance sur laquelle la note qualité s'établit ,nous avons démontré aussi la méthode approuvée pour traiter les données collectés.

Chapitre III

Résultats

Et

Discussion

Dans ce troisième chapitre nous allons présenter, en premier lieu, les résultats de notre recherche. Nous commencerons par les résultats du Dashboard qualité établis durant la période qui s'étale de 2021 jusqu'à 2022. Nous passerons, par la suite, aux résultats des entretiens semi-directifs réalisés avec le RMQ et les correspondants qualité de plusieurs directions de OA et cela dans le cadre de démontrer l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de SMQ. La dernière section sera consacrée à la discussion sur les résultats obtenus.

Section 01 : Présentation des résultats

1. Les résultats de l'analyse documentaire : le Dashboard Qualité

Les résultats obtenus par l'évaluation du tableau de bord qualité d'OA durant la période 2021 - 2022 donnent la note annuelle ou la performance de chaque direction. Elle se présente sous forme d'un pourcentage démontrant le degré de l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de SMQ. Ces notes ont été faites par une évaluation durant les douze mois de chaque année, par l'intermédiaires des indicateurs constituant le Dashboard qualité, appelés les KPI.

1.1. Les résultats de l'évolution de Dashboard qualité durant la période 2012-2022 :

L'idée de la mise en place d'un Dashboard Qualité a commencé à germer en 2011. Plusieurs versions avaient été présentées au CEO pour enfin valider la version appliquée dès 2012. Si la note est inférieure à 60%, elle retombe à 0% suite à la décision du management.

Les paramètres C1, C2 et C3 avec ses deux composantes C3.1 et C3.2 composaient le Dashboard Qualité en 2012 avec des poids identiques. Le C3 se calculait en faisant la moyenne entre C3.1 et C3.2 alors que la note globale était la moyenne de C1, C2 et C3.

La note des level-C découlent systématiquement du cumul des notes des différentes Directions qui sont sous leur autorité.

Les choses ayant évoluées dans un bon sens, le Dashboard a été revu dans sa conception en 2019 (pour être appliqué en 2020) en ayant 4 paramètres (C1, C2, C3 et C4) avec des poids différents qui reflètent l'intérêt porté à chaque facteur.

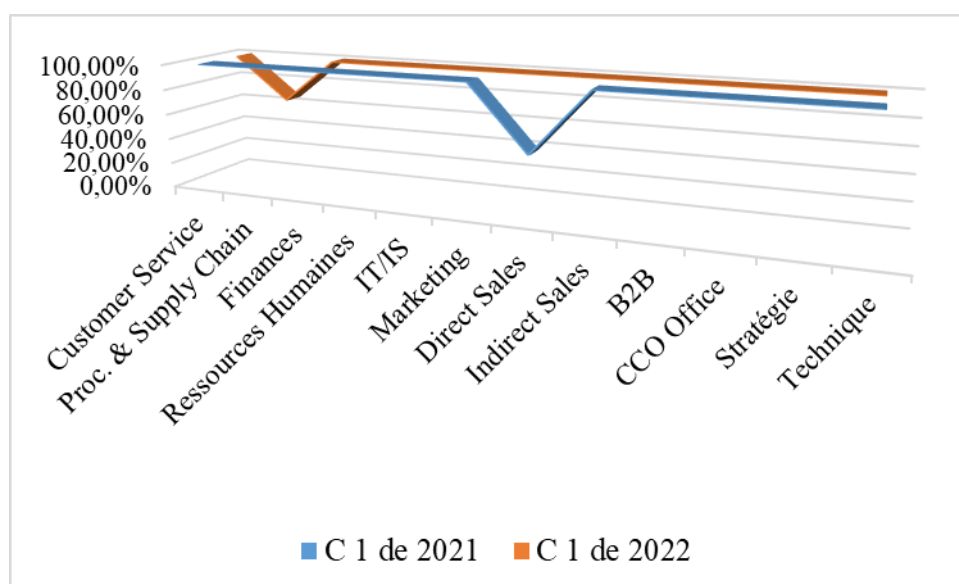
C'est ainsi que le paramètre C1 (Non-conformité et remarques) a pris un poids de 50% de la note globale, et la note qualité n'est plus considérée comme un Malus mais plutôt comme une note de performance.

Nous présentant ci-après les notes globales des indicateurs Dashboard Qualité et les notes de performance durant la période 2021-2022 ce qui démontre l'évolution de l'engagement des dirigeants dans la mise en œuvre de démarche qualité au sein de OA.

1.2. Les courbes d'évolution des paramètres de Dashboard Qualité durant 2021- 2022 :

Nous avons fait une analyse comparative entre les notes globales de chaque indicateur pendant les deux dernières années 2021-2022 et par la suite entre les notes de performances et nous avons les présentés comme suite :

Figure 05 : Un graphique en courbe d'évolution de C1 (la note globale de performance des constats (NC et Remarque) durant 2021-2022



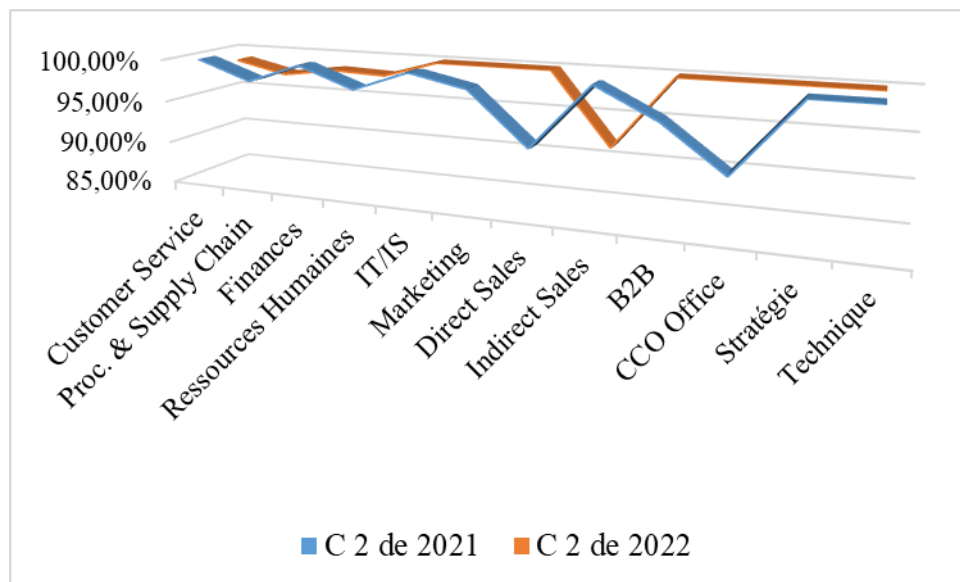
Source : Elaboré par nous même à partir d'un logiciel Excel

La premier indicateur « C1 » représente le score de performance des constats (traitement des NC et des remarques), et au cours de l'exercice biennal 2021 et 2022, la plupart des départements ont reçu un score parfait de 100 %, ce qui signifie que chaque dirigeant s'est assuré. Cela reflète l'engagement fort de tous les départements pour répondre aux traitements des résultats (NC ou Remarques) requis par le Tableau de Bord Qualité qui sont les exigences de la norme ISO 9001.

La direction « directe sales » a marqué 50,20 % sur ce paramètre en 2021, avant de remonter à 100 en 2022, et c'est l'inverse pour la direction « procurent & Supply Chain » avec un score de 100%, cela tombe à 65,57 % d'ici 2022. Cela suggère que les deux départements n'avaient pas

accepté les échéanciers (date limite) des constats, soit en raison d'une réorganisation après l'embauche, soit en raison d'absences des leaders et obtenant ainsi des notes inférieures.

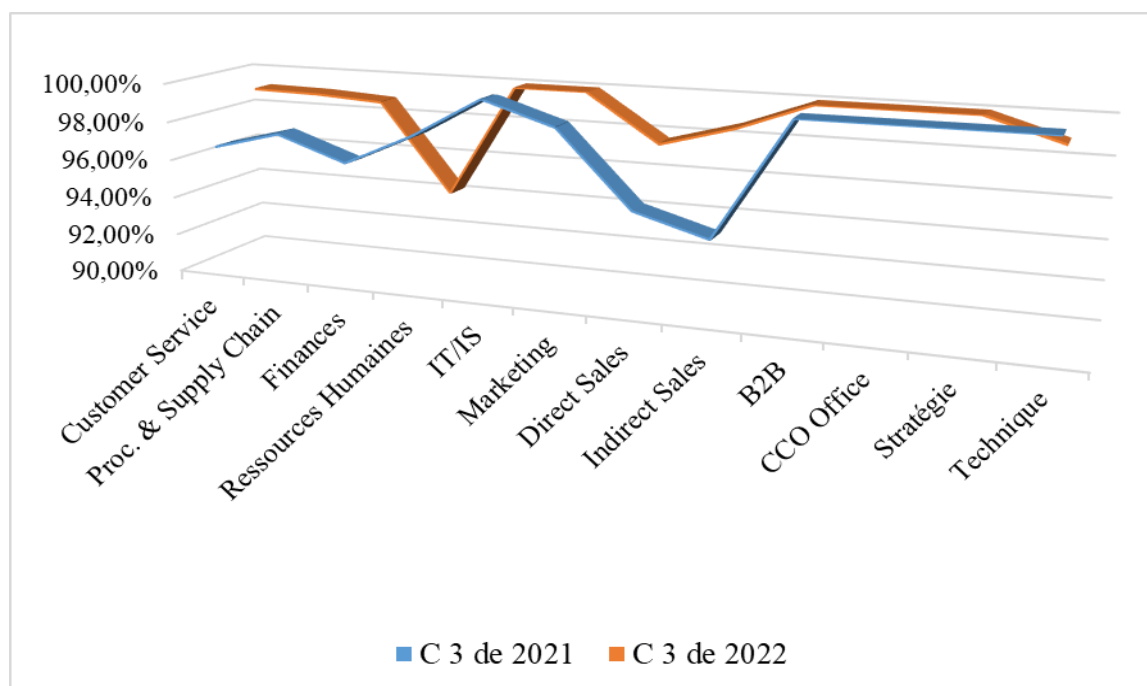
Figure 06 : Graphique en courbe d'évolution des notes globales de C2 (les Délivrables) durant 2021-2022



Source : Elaboré par nous même à partir d'un logiciel Excel

Cette courbe montre les notes obtenues en 2021-2022 de livrables (C2), la plupart des résultats sont satisfaisants et atteignent le seuil acceptable, ces notes élevées indiquent que la direction sous l'autorité du dirigeant est livrée le nombre des documents que la Direction du Service Qualité attribue à chaque département à la fin de chaque mois, et donc tous les leaders puissent obtenir la meilleure note pendant deux années consécutives, ce qui confirme les efforts de maintien de la conformité aux exigences du système de management de la qualité à travers le tableau de bord qualité.

Figure 07 : Graphique en courbe d'évolution des notes globales de C3 (Qualité des documents) durant 2021-2022

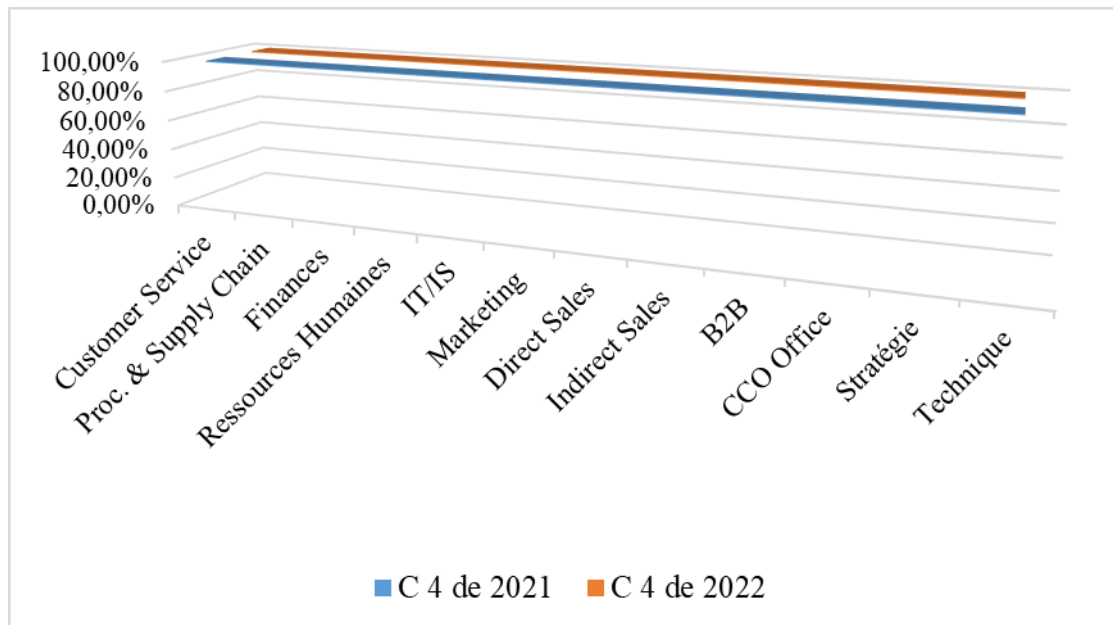


Source : Elaboré par nous même à partir d'un logiciel Excel.

Après que l'équipe qualité a vérifié la qualité de tous les documents envoyés, les notes de chaque département sont au seuil en 2021 et continueront de s'améliorer en 2022 et d'augmenter pour la plupart des départements, ce qui explique les efforts de ces derniers pour fournir des documents de qualité exempts d'erreur qui est le « C3 » l'un des indicateurs qui composent le tableau de bord qualité et démontre ainsi l'engagement de la direction à mettre en œuvre les efforts du SMQ.

Le niveau d'évaluation de certains services (ressources humaines et techniques) en 2021 est légèrement inférieur à celui de 2022, mais il reste proche du seuil et considéré comme un niveau satisfaisant. Cette baisse est due à certaines erreurs d'évaluation de format du fichier.

Figure 08 : Graphique en courbe d'évolution des notes globales de C4 (la présence aux réunions) durant 2021-2022



Source : Elaboré par nous même à partir d'un logiciel Excel

Les résultats de l'évaluation C4 correspondant à l'assiduité aux réunions sont très satisfaisants pour 2021 et 2022, puisque tout le monde a assisté aux réunions prévues (audit et comité) et tous les départements ont obtenu une note parfaite de 100%, ce qui prouve l'accent mis par la réglementation sur le Tableau de bord Qualité reflète les exigences de la norme ISO 9001.2015.

Figure 09 : Graphique en courbe d'évolution de la note annuelle (performance) durant 2021- 2022



Source : Elaboré par nous même à partir d'un logiciel Excel

Les scores pour 2021 et 2022 sont présentés sous forme de scores de performance ou de scores annuels qui sont la somme des scores totaux pour chaque paramètre multipliés par les poids correspondants, et les résultats montrent que la plupart des directions ont des scores annuels honnêtes, c'est-à-dire une bonne concentration de scores pour les directions en 2021. Le seuil est entre 90% et 100%, ce qui indique que tous les indicateurs évoluent dans un sens positif, et son score global est de 100% ou proche de 100%, donc les exigences du tableau de bord qualité sont respectées et du bon travail fait pour cette année, donc la direction s'est engagée, en revanche la direction de direct sales a atteint des résultats de performance de 73 %, ce dernier impacté par les plus bas C1 de 50,20 % l'indicateur de Dashboard Qualité qui possède le poids le plus élevé par rapport aux autres paramètres en effet si sa note baisse, il va impacter la note annuelle de direction.

Le même cas qui se répète durant l'année 2022 de sorte que la direction Proc. & Supply Chain a obtenu une note baisse qui a été impacter par de la note globale de C1 = 65,57% que nous avons expliqué auparavant.

La note de performance des direction enregistré au sein d'OA pour 2021-2022 montrent des bons résultats ce qui explique que tous les paramètres de Dashboard Qualité atteignent la seuil élevé d'évaluation.

Par conséquence chaque année lors des audits externe de renouvellement ou de surveillance (S1 ou S2), les organismes certificateurs détectent zéro conformité durant ces dernières années au sein d'OA grâce à ce fameux Dashboard Qualité qui contribue à adhérer toutes les directions au service qualité pour garantir l'implication en terme de qualité de tous les collaborateurs et pousse les leaders à réagir envers SMQ et s'engager dans sa mise en œuvre.

Le détail des Dashboard Qualité est dans l'annexe, Nous précisions que les formules de calcul de ses paramètres ont évolué dans le temps depuis sa mise en place.

2. Les résultats des entretiens semi directifs

Les entretiens ont été réalisés avec responsable qualité et correspondants qualité de huit directions. Ces derniers sont des intermédiaires entre le service qualité et les différents départements dont le rôle est d'assurer l'application des exigences de système management de qualité et faciliter le maintien de qualité.

2.1. Déroulement de l'entretien

Nous avons consacré une semaine à la réalisation des entretiens , dans le premier jour nous avons fait une planning pour le déroulement de ce dernier en fixant les directions concernés par cet entretien et les personnes qui vont interroger ,en effet nous avons programmé tout d'abord des rendez-vous avec les personnes interviewés afin de s'organiser selon leur disponibilité , les autres jour qui viennent après sont pour les entretiens sachant que nous avons effectué de deux à trois entretien par jour comme indiqué dans le tableau ci-dessus.

L'entretien s'est déroulé dans des conditions convenables, la plupart du temps s'étaient dans les bureaux des différents services ou salle de réunion, lors de chaque entretien nous avons commencé par une présentation de thème de notre projet de fin d'étude en expliquant l'objectif de cet entretien en assurant la confidentialité des informations données, les questions sont posées dans l'ordre suivi par le guide d'entretien en reformulant les questions si nécessaires afin de recentrer l'entretien lorsque celui-ci part dans tous les sens, les interviewés ont répondu plus longuement à chaque interrogation pour dégager des savoirs exploitables sur le sujet abordé et donc obtenir une conclusion argumentée, le recours à des questions ouvertes et des relances donnent la possibilité à la personne interviewée de développer un discours en profondeur. Les informations collectées par la prise des notes à chaque entretien.

2.2. Analyse et interprétation des résultats de l'entretien

Thème 1 : Engagement des leaders dans le SMQ

1.L'engagement vis-à-vis de la qualité et de la mise en œuvre du SMQ

6/9 de la population interviewée a défini l'engagement vis à vis de la qualité et la mise en œuvre de SMQ comme la vaillance vis-à-vis le respect de toutes les exigences de la norme ISO 9001 :2015, le correspondant qualité de la direction technologique a défini l'engagement comme « l'engagement c'est de veiller à respecter les exigences de système management de qualité qui mis en place déjà au sein de OA ».

Alors que 5/9 des interviewées le considère comme la poursuite de tous processus et procédures mises en places et qui doivent être respectés par tous les leaders et les collaborateurs de différents services sachant que le correspondant qualité de direction stratégie déclare que l'engagement :« *c'est de veiller à respecter toutes les procédures par tous les collaborateurs de service et par les leaders, assure la surveillance de tous les processus et qu'ils soient respectés* ».

La minorité des répondants environ 3/9 disent que l'engagement vis-à-vis la qualité et de la mise en œuvre de la qualité c'est d'être conforme c'est ce qu'a exposé par le correspondant de direction business to business sales « *rester conforme aux exigences de la norme ISO 9001,2015* », et 2/9 d'eux ajoutent que c'est la contribution à l'amélioration continue comme

l'avait dit par le correspondant qualité de direction CCO « *l'engagement vis-à-vis la qualité et la mise en œuvre de SMQ c'est la contribution à l'amélioration et au progression* ».

2.La participation des leaders dans la mise en œuvre du SMQ au sein d'OA

D'après les réponses des correspondants qualité interviewés au sein de OA, 6/9 d'eux confirment que la participation des leaders dans la mise en œuvre de SMQ se reflète dans la prise en charge de bon fonctionnement des processus, c'est d'assurer que les différentes activités sont conduites selon des procédures bien structurés, le correspondant qualité de direction stratégie :« *les leaders accordent beaucoup d'importance à ce volé ,leur participation se manifeste par toute prise en considération de bonne fonctionnement des procédures et les processus* » le correspondant qualité de la direction vente confirme aussi que :« *les leaders participent à la mise en œuvre du SMQ par une occupation sur le suivi ,le respect , et le contrôle de tous les processus* ».

Une population de 5/9 a confirmé que leur participation c'est d'être au courant de tout dysfonctionnement détectés ou tout écart et collaborent pour les résoudre , le correspondant qualité de service finance annonce que :« *la participation des leaders se fait par la veille à ce qui est de points d'anomalies et de garantir qu'elles sont traités et qu'elles sont résolus* » Aussi ils veillent à tout mises à jour de différentes documents et tous plans d'action mis en place, 3/9 des réponses montrent qu'ils adhèrent par sa présence au réunions d'audits et comité, d'après 3/9 des réponses des correspondants qualité représentent que leur participation se manifeste par la prise en compte de sensibiliser leur équipe vis-à-vis le SMQ, le 2/9 des résultat indique que leur participation s'arrête sur la garanti de respect du politique qualité par tous les personnels de chaque direction comme le correspondant qualité de direction de direct sales qui révèle que « *la participation des leaders se focalise par son préoccupation dans le traitements les constats ,présence aux réunions d'audits et de sensibilisation tous les collaborateurs de la direction* ».

3.L'engagement des leaders

Tous les répondants confirment que les leaders de OA sont engagés envers la mise en œuvre de SMQ, la preuve ils dirigent leur équipe à appliquer les exigences de la norme d'ISO 9001,2015, ils participent aussi aux audits externes, la norme ISO 9001,2015 est respecté et tout le monde sont impliqués et consciencieux envers la mise en œuvre de SMQ afin d'assurer le bon

fonctionnement de tous les processus et procédures et donc ils contribuent à la progression de projet ,d'après la réponse de correspondant qualité de direction technologie « *les leaders sont engagé,la preuve lors d'audit externe qui se réalise chaque année(de surveillance ou de renouvellement de certificat) détecte aucun non -conformité surtout ces derniers années ce qui démontre leur implication vis-à-vis la norme SMQ* »,le correspondant qualité de direction vente directe affirme cet engagement : « *oui bien sûr ils sont engagé, tous impliquent et sont conscieux vis à vis la mise en œuvre de SMQ au sein d'Ooredoo Algérie* ».

4.La motivation des leaders à s'engager

Les résultats de l'entretien (5/9) démontrent d'une part, que les leaders sont motivés envers l'engagement dans la mise en œuvre de SMQ pour assurer une bonne image de marque d'OA et maintien la qualité à la hauteur et donc devenir les leaders dans le domaine Télécom et d'une autre part pour la satisfaction de client le principal interlocuteur de l'entreprise et donc assurer la pertinence de société et d'être compétitif à un niveau supérieur, le correspondant qualité de direction stratégie dit que : « *les leaders sont motivés pour assurer une meilleur image de marque d'OA et garantir la qualité de service et de produit ainsi que plus que la qualité de service et produit est à la hauteur plus que nous somme les leaders dans le domaine de télécom* ».

La minorités (2/9) ont répondu que leur motivation envers la mise en œuvre de SMQ est dans le but de faciliter l'enchaînement ou l'évolution de tout activité et également pour rester conforme à la norme, l'un des correspondant qualité a répondu « *pour avoir meilleur qualité, rester conforme* ».

5.Intégration des exigences du SMQ dans les directions

Selon les informations collectés suite à notre entretien avec les PMO de OA 6/9 , nous avons constaté que l'intégration des exigences du SMQ dans les directions par les leaders se fait par désignation des correspondants qualité pour chaque direction qui s'occupe de qualité de chaque service et les cordonnent avec le service qualité pour assurer la qualité « *l'intégration des exigences dans chaque direction se manifeste par la désignation des correspondant qualité qui circule l'information et accordent les directions au service qualité* » , 6/9 des résultats démontrent que l'intégration se fait par le fameux Dashboard qualité établi en interne de OA par les responsables qualité , « *l'intégration se fait par le Dashboard Qualité en respectant ses exigences et donc la norme ISO 9001,2015 et prendre en considération tous les paramètres* ».

de Dashboard Qualité » , 5/9 des réponses indique que les leaders font entrer les exigences de SMQ dans chaque direction par l'intégration de la vision de politique qualité et le manuels qualité ,alors que 4 /9 des résultats base sur la mise en place des procédures et programmation des formation pour comprendre la norme ISO 9001,2015 et ses exigences « l'intégration se manifeste par le respect de manuel qualité et politique qualité ,par des procédures ».

Thème 2 : Le Dashboard qualité

6. Notation de la qualité en interne (Dashboard Qualité)

Tous les correspondants qualité interrogés nous confirment l'existence d'une note qualité en interne comptabilisé par le biais de Dashboard qualité, ils affirment qu'elle résulte le degré de performance de chaque direction en évaluant de l'application et le respect de tout indicateurs de ce Dashboard qualité par les différents départements , sachant qu' ils confirment « *oui, elle existe une note qualité pour évaluer la performance de chaque direction, elle est à 100% si toutes les taches sont bien effectués par l'équipe de notre direction »*

Elle est considérée comme une image sur le bon fonctionnement de tout opérations en terme de qualité ,si elle est à 100% ,c'est-à-dire tous les paramètres sont respectés donc la conformité envers les exigences de SMQ, si la note est réduite de 100% dans ce cas elle reflète un dysfonctionnement de département concerné ce qui rend les leaders à réagir face aux écarts détectés par le Dashboard qualité « *oui existe une note qualité qui est une image sur la bonne ou pas de fonctionnement ,elle est à 100% si nous sommes conforme à tous les paramètres de Dashboard Qualité , et si c'est pas le cas elle diminue au-dessous de 100%».*

7. La mission de Dashboard Qualité

Selon les réponses obtenues par notre entretien, 6/9 des informations données par les interviewés de différentes départements de OA confirment que le Dashboard qualité est moyen qui sert à évaluer le degré de l'engagement des leaders vis-à-vis le SMQ et le bon fonctionnement en terme de qualité «*permet d'évaluer l'engagement de direction envers SMQ »* ,4/9 des réponses indiquent que sa mission est pour assurer la performance de SMQ « *il est pour la mesure de l'efficacité de l'application de SMQ »* , la minorité 2/9 ont répondu qu'il sert à s'assurer la conformité vis-à-vis la norme « *il sert à garantir la conformité au norme ISO 9001 ,2015 ».*

8. L'évaluation à travers le Dashboard qualité

Tous les correspondants qualités nous parlent sur l'évaluation qui se fait à la fin de chaque mois, et plus précisément entre le 25 et le 30/31 de mois, sachant que chaque service doit envoyer tous les registres exigés par le Dashboard qualité ainsi que tous les mises à jour de processus et procédures au service qualité qui va les intégrer par la suite dans ce Dashboard pour calculer la note qualité mensuelle en appliquant la méthode d'accumulation, d'après l'entretien que nous avons réalisé avec le responsable de service qualité, elle nous explique que l'évaluation à travers le Dashboard qualité se passe par trois étapes, dans le premier lieu tous les correspondants qualité de différentes services s'envoient tous les registres cités dans le tableau de bord qualité entre le 25 et 30/31 de mois, par la suite l'équipe qualité reçoit toutes les transmissions et fait une vérification, les contrôle, traitement et puis les évalue selon les règles et le mode de calcul de ce tableau, vers la fin il y a une note qualité comptabilisée pour chaque direction et qui doit transmettre comme résultat d'évaluation de performance à chaque correspondant qualité démontré l'engagement de leader et son équipe vis-à-vis SMQ durant le mois et par la suite une note annuelle représente la performance de départements lancée au mois de décembre « *Fin de chaque mois sachant que chaque direction envoie ce qui est nécessaire au service qualité entre 25 et 30 de chaque mois, ces derniers estiment et font un traitement de tous les documents et informent ensuite chaque direction sur la note obtenue le début de mois suivant* ».

9. Les paramètres du le Dashboard qualité

Tous les répondants interrogés par notre entretien sont au courant de tous les indicateurs de Dashboard qualité mis en place par l'équipe de service qualité et déclarent que les qualitatifs de OA s'occupent de toutes les opérations d'évaluation et calcul, chaque direction sait qu'il existe quatre indicateurs constituant le Dashboard et par lequel se déroule l'évaluation de l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de SMQ, ils prennent en considération de respecter les règles fixées pour chaque élément qui sont comme suit : performance des constats quel que soit les NC ou les remarques, transmission des registres qualité à temps, Qualité des registres traitement ou diffusion, présence aux réunions le responsable qualité confirme qu'il existe quatre paramètres « C1:performance des constats,C.1.1:performance de non-conformité,C.1.2:performance des remarques,C.2: livrables,C:3 qualité des registres (traitement ou diffusion),C4:présence aux réunions ».

Thème 3 : Le Dashboard qualité comme preuve d'engagement des leaders

10.L'apport du Dashboard qualité dans l'engagement des leaders dans le SMQ

D'après les résultats (7/9), les interviewés ont répondu que le Dashboard qualité contribue à une évaluation de la qualité dans chaque direction qui doit être 100% afin d'éviter toute pénalisation d'une partie des objectifs fixés par les leaders *« sans Dashboard qualité, pas d'engagement vis-à-vis SMQ, il maintient la qualité et permet de le maintenir, permet le suivi continu et rigoureux, contribue efficacement à l'engagement des leaders »*

Ce Dashboard qualité est un moyen d'aide à l'application des exigences de SMQ et d'objectiver les leaders vis-à-vis SMQ *« donne une vue globale sur l'application de norme, permet de contrôler et suivre l'implication de tous les collaborateurs dans l'application SMQ »*

Il facilite la détection des causes des écarts, il relève aux responsables l'amélioration de performance en terme de qualité *« Permet aux leaders d'être conscients du SMQ et d'essayer toujours de chercher les causes des écarts et trouver des solutions et donc d'être dans l'axe d'amélioration pour éviter de retomber dans les erreurs ».*

Les KPI du Dashboard qualité sont les clés de mesure de la performance, il maintient la qualité et contribue au respect de la norme ISO 9001,2015, il permet le suivi continu et rigoureux de la qualité et alors il joue le rôle d'outil de détection des lacunes de chaque direction *« Ce Dashboard qualité contribue au respect des exigences de SMQ, c'est un moyen avec lequel on peut objectiver les leaders et manager vis-à-vis SMQ ».*

Il permet le maintien indirectement de la certification *« Facilite le renouvellement et l'obtention ».*

Il résume la vue globale sur l'application de la norme de certification, il permet aux leaders d'être consciencieux au SMQ et tend à chercher les causes des écarts et mettre des plans d'action afin d'éviter de retomber dans les erreurs *« par le biais du Dashboard Qualité les leaders veillent à chercher les causes des anomalies et trouver des solutions et en effet être dans l'axe d'amélioration continue ».*

Section 02 : Discussion

Dans cette section, nous discutons les résultats présentés dans les parties précédentes en comparant les résultats de la revue littérature et ceux obtenus durant notre stage.

Nous retrouvons dans la littérature des études menées pour déterminer l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de système management qualité, indique que l'esprit qualité dans l'entreprise devrait s'appuyer sur le système management de qualité pour cela le leadership a un rôle primordial dans la fixation de cap et dans le pilotage d'organisation pour réaliser les objectifs planifiés, dans l'amélioration de l'efficacité et l'efficience de l'équipe de travail où le leader assure les conditions bénéfiques pour eux (MUNARKO, 2022), les leaders prennent la plupart des initiatives, détiennent le commandement, meneur de groupe, ils fournissent l'environnement interne favorable à l'implication des personnels pour les responsabiliser quant aux impacts sur la performance de SMQ (AWOUUR, 2022), la communication de leadership agit positivement sur le système de communication interne ce qui augmente la créativité des employés (LEE et KIM, 2021).

Nous retrouvons dans la littérature des études menées sur les causes et les avantages de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité en effet ce dernier est un élément avantageux de l'évolution des organisations par ses avantages internes comme l'amélioration du système de management, l'amélioration continue ainsi que la limitation des erreurs et des réclamations, pour ses avantages externes nous avons l'obtention de confiance de nouveaux clients et le maintien des clients existants (Pacana & Ulewicz, 2020)

Etant donné que la responsabilité de la haute direction vis-à-vis la performance du SMQ se manifeste par le biais de définition du contexte de l'organisme, la formulation de la politique qualité, la planification, la fixation des objectifs qualité, l'apport des ressources nécessaires, la nomination et le support des personnes compétentes (AWOUUR, 2022), alors que le leadership et la culture organisationnelle ont une influence significative et positive sur la performance de mise en œuvre de système management qualité ISO 9001 :2015 où l'influence de leadership est plus grande, plus la performance de l'application d'ISO 9001 :2015 est grande (ASBARI et al, 2019).

L'état des lieux réalisé démontre les dimensions de Total Quality Management qui peuvent impacter l'innovation de service, produit ou de procédés, entre autres engagement de leadership, dans la mesure où la haute direction prise en charge de la qualité ainsi que

l'évaluation des performances déterminée par le top management relie considérablement sur qualité et fournir des ressources essentiels à son amélioration de même, les objectifs qualité doivent être fixés clairement par la direction(GODINHO et al ,2021).

IDRIS et al (2020) à leur tour présentent les facteurs affectant la TQM sachant que son application nécessite une planification stratégique claire de la qualité autrement dit la politique qualité, manuel, procédures d'exploitation standards, une vision claire ce qui contribuent à un système de qualité efficace et efficient. Avec la capacité de communication de la haute direction, la mise en œuvre de TQM se réalise et donc implanter la culture qualité de la sorte que la participation de top management dans toutes les activités du programme de qualité joue un rôle dans changement d'attitude des employés envers la qualité d'organisation.

Contrairement aux résultats de quelques chercheurs de notre revue littérature qui parlent sur le leadership et le SMQ tel qu'elle constaté GIESEN Eva, 2013 qui explique le rôle de la direction et acteurs d'organisation vis-à-vis le système management de qualité à savoir que la direction veuille à lancer, encadrer et déterminer le management de la qualité et elle affirme également son leadership, WOLNIAK, 2019 affirme dans son étude que la capacité de leadership et son engagement dans le système de management de qualité ISO 9001 apparait par leur responsabilité face à l'efficacité de système de management de la qualité, contribution à l'intégration des exigences de système de management de la qualité dans l'organisme, être au courant envers la gestion efficace de la qualité et à la conformité aux exigences de SMQ, de plus de diriger et soutenir des personnes pour rendre du système de management de la qualité efficace et promouvoir l'amélioration , en plus de ces résultats déterminantes de l'engagement dans la revue littérature notre étude réalisé à Wataniya Télécom Algérie complète ses résultats , afin de réaliser les objectifs de notre étude ,nous nous sommes référés au Tableau de bords qualité ou Dashboard qualité propre à OA , qui englobe les indicateurs de performance qualité qui aide à évaluer le degré de qualité de chaque direction et donc démontrer l'engagement des leaders face à l'excursion de SMQ après avoir la certificat ISO 9001, les indicateurs constitue le Dashboard qualité est en fait reflète les exigences de la norme ISO 9001 ,2015 expliquent le concept de l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de SMQ sur le terrain ,nos résultats concordent avec les résultat obtenus dans l'étude effectuée par MOLL et al , 2009 qui se base aussi sue un tableau de bord qualité avec huit (8) axes qui s'inspirent de la démarche de certification ISO 9001, à l'aide d'un guide d'estimation qui explique chaque axe et définir des critères et leur mode d'évaluation, dont l'objectif est d'évaluer le système qualité en effectuant

un diagnostic de l'avancement en vue de démontrer le Progress de démarche qualité, prend le rôle d'un témoin de l'engagement de dirigeants envers la progression de démarches qualité.

Conclusion de chapitre III

Dans ce troisième chapitre, nous avons présenté les résultats de Dashboard Qualité obtenus au sein de OA comme preuve réelle d'engagement des leaders dans la mise en œuvre de SMQ, et par la suite nous avons discuté ces résultats avec ceux déterminés au littérature.

Conclusion Générale

Etant donné que le leadership figure l'engagement de la direction à sa sommet dans l'approche de certification, notamment que la direction chargé d'être le levier de l'entreprise idem au management ou pour management de la qualité ,elle doit donc prouver son engagement envers du système de management dans notre étude nous avons entamé l'un des exigence de chapitre cinq de la norme ISO 9001,2015dont l'engagement de la direction ou les leaders vis-à-vis le SMQ en assumant la responsabilité de son efficacité lors de sa mise en œuvre.

L'objectifs de notre étude est donc démontrer l'engagement des leaders dans la mise en œuvre de SMQ en déterminant les indicateurs clé de performance qui servent à la mesure le degré de qualité afin de garantir l'amélioration continue de système management de qualité et son efficacité, en se conformant au Dashboard Qualité. Pour enrichir notre sujet de recherche nous avons amené une revue bibliographique sur plusieurs principes relatifs au concept de l'engagement des leaders face au SMQ, construit des preuves pour expliquer notre problématique, qui s'articule ainsi **Quelle sont les meilleures preuves pour avoir l'engagement de la direction vis-à-vis SMQ ?**

Afin de répondre à la problématique, nous avons adopté une méthodologie exclusivement qualitative basée sur analyse documentaires propre à l'organisme d'accueil (à savoir le Dashboard Qualité, politique qualité et le manuel qualité) et entretien semi directif réalisé avec les correspondants qualité de plusieurs directions et RMQ.

Les résultats obtenus nous permettant de mettre l'action sur notre problématique et les sous question. De fait la première partie de ce travail nous avons arrivée à ressortir les éléments qui exprime l'engagement des leaders vis-à-vis SMQ, se sont des preuves générales reflètent les concepts de la théorie inapprochable.

Concernant la deuxième partie, elle est consacrée à présenter le Dashboard qualité qui met en place au sein de Wataniya Télécom Algérie et exposer ses résultats par laquelle nous arrivons à mettre en évidence les preuves réelles de l'engagement des leaders dans l'excursion de SMQ grâce à l'analyse des indicateurs de performances par laquelle les leaders réagissent envers le SMQ, autrement dit ils veulent à être à la hauteur en garantissant la qualité de leur direction

en contribuant à obtenir la note qualité complète et démontrer donc son engagement vis-à-vis SMQ.

De manière générale, notre stage de fin d'étude se déroulé dans des conditions favorables où nous a été très bénéfique en nous permettant d'intégrer avec une équipe compétente et professionnelle qui nous a offert toute suscription possible, durant ce stage nous avons découvert également des nouvelles connaissances dans ce domaine en profitant des expériences de l'équipe de service qualité et développer les connaissances théoriques, acquises tout au long de notre cursus au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management.

Pendant ce travail, nous avons rencontrées quelques limites due à l'indispensabilité des articles scientifiques abordant la même thématique de notre étude notamment dans le même secteur, De plus, elle est limitée uniquement à des preuves communes et courantes reflètent l'engagement de manière générale. Nous avons aussi croisé à des limitations de temps et duré de stage. Une autre limite est que la recherche prend un Dashboard Qualité comme un type d'outil qui est spécifique à l'évaluation la performance qualité ce qui empêche d'être généralisé à d'autres types de tableau de bord.

Pour assurer la continuité de ce travail et d'imprévisible recherches futures, nous recommandons de développer les constituants de Dashboard Qualité par l'ajout d'autres indicateurs qui vont pousser les leaders à suivre le progrès de SMQ après l'obtention de certificat ISO 9001 ,2015 et d'assurer la conformité permanente à la norme lors de chaque audit externe réalisé. Nous préconisons aussi de mettre autres formules mathématiques pour calculer les notes mensuelles de chaque indicateur.

De plus il serait important d'étudier de manière creusé la notion de la qualité dans le domaine Télécommunication algériens ainsi que d'exploiter leurs pratiques managerielle et les bases par lesquels le management de la qualité s'introduit et assurer l'engagement et tenir compte à son impact dans la mise en œuvre efficace de système management de la qualité au sein de l'organise.

BIBLIOGRAPHIE

- A, P., & R, U. (2020). Analysis of causes and effects of implementation of the quality management system compliant with ISO 9001. p 23-296. doi:doi:10.17512
- ASBARI, M., PURWANTO , A., & SANTOSO, P. (2019). Influence of Leadership, Motivation, Competence, Commitment and Culture on ISO 9001:2015 Performance in Packaging Industry. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 06(005), p 577-582. doi:doi:10.36347
- AWUUOR, E. (2022). Leadership commitment and performance of QMS in concrete. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(3), p 80-92.
- BAHAREE JAAFAR, S., MAMAT ZAMBI , N., & FATHIL , N. (2021). Leadership style: Is it autocratic, democratic or laissez-faire? *ASEAN Journal of Management and Business Studies*, 3(1), p 4. doi:doi:10.26666
- BARABEL, M., & MEIER, O. (2015). Le métier de manager. Dans *Manageor* (pp. p 201 - 284). Dunod.
- BAROUCH, G. (2017). *le management de la qualité à l'usage des dirigeants*. paris: Afnor Editions.
- BARRAU, A. (2022). Démarche qualité en établissement de santé. Vuibert.
- BLANCHET, P. (2000). L'identification sociolinguistique des langues et des variétés linguistiques: pour une analyse complexe du processus de catégories fonctionnelle. *MIDL*.
- BOUIN, X., & SIMON , F.-X. (2015). Le Tableau de bord. Dunod.
- BOURGUIGNON, T. (2018). *Entreprises : vers l'excellence une méthodologie de la performance par le management agile*. france: Dunod.
- BOYER, A., & NEFZI, A. (2009). La perception de la qualité dans le domaine des services :Vers une clarification des concepts. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 3(237-238), p 44.

- BRAHIMI, W. (2016). La qualité : variations autour d'une notion essentielle. *I2D - Information, données & documents*, 53(4), p 37. doi:10.3917/i2d.164.0037
- BRANTHONNE, A., & WALDISPUEHL, E. (2019). La netnographie pour étudier une communauté masculiniste en ligne : contributions méthodologiques d'un e-terrain. *ARQ*, p 20.
- CALLAUD, M.-P., DUCHAMP, R., & HUET KOUO, D. (2019). *Objectif 4. Déployer la stratégie et le système de management*. Vuibert.
- CALLAUD, M.-P., DUCHAMP, R., & HUET-KOUO, D. (2019). Mesurer en continu la performance qualité de l'entreprise. Vuibert.
- CAPPELLETTI, L. (2012). *Regard croisés sur l'engagement*. EMS Edition.
- CARPENTIER, A. (2016). L'importance de l'engagement. Dans *Le manager presque parfait* (pp. 11-17). Dunod.
- CHARDONNET, A., & THIBAUDON, D. (2003). *le Guide de PDCA de deming*. Editions d'organisation.
- COMBALBERT, L., & LINARDOS, D. (2018). Développer son leadership. Dans L. COMBALBERT, & D. LINARDOS, *Guide de survie du manager*. Dunod.
- COMBESSIE, J. C. (2007). L'entretien semi-directif. Dans J. C. COMBESSIE, *La méthode en sociologie* (pp. p 24-32). La Découverte.
- CORON, C. (2020). Approche quantitative ou qualitative ? Dans *La Boîte à outils de l'analyse de données en entreprise* (pp. p 12-13). Dunod.
- CORON, C. (2020). *Utiliser les indicateurs*. Dunod.
- COTTIN, M. (2016). Prendre des décisions fondées sur des preuves. *Éditions A.D.B.S.*, 53(4), p 41. doi:DOI 10.3917/i2d.164.0041
- DEJEUX, C. (2017). Du manager au leader. Dans C. DEJEUX, *Du manager agile au leader designer* (pp. p 97-118). Dunod.
- DEROY, X. (2007). Le leadership en situation. Dans *Formes de l'agir stratégique* (pp. p 153 - 176). De Boeck Supérieur.

- DETRIE, P. (2004). *pourquoi se préoccuper des réclamations clients? 2^e edi*. Paris: Edition d'organisation.
- DOUCET, C. (2013). *Qualité:comment et pourquoi*. Paris: Presse Universitaire de France. doi:103917
- DULUC, A. (2017). *Leaders, inspirez confiance*. Dunod.
- EI KHALIFI, H., DAHMANI, L., & ELMAHNI, L. (2021). Évaluation de la qualité du processus de référentialisation des Classes de BTS au Maroc au regard des huit principes de la qualité de la. 39(04003), p 6. doi:10.1051/itmconf/20213904003
- EL-AZZOUZI, S.-E. (2022). L'impact du management de la qualité sur la performance des entreprises industrielles au Maroc. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 2(2), p 2. doi:10.5281/zenodo.6784406
- ERNOUL, R. (2010). *Management par la qualité dans l'industrie,une affaire de méthodes*. AFNOR Edition.
- FEDI, L. (2017). La méthode historique ou méthode déductive inverse chez John S. Mill. Réseau Canopé.
- FOSSIER, L. (1979). l'analyse documentaire et médiéviste. *Le médiéviste et l'ordinateur*, P 2.
- GAUTHIER, P. D. (2009). *Qualité*. Erès.
- GERBAIX, S. (2006). *Les tableaux de bord de gestion*. Presses Universitaires de France.
- GIBOIN, B. (2019). *La boîte à outils de la Stratégie*. Dunod.
- GIESEN, E. (2013). *Démarche qualité et norme ISO 9001*. Marseille: IRD Editions.
- GILLET-GOINARD, F., & SENO, B. (2020). *La revue de direction*. DUNOD.
- GILLET-GOINARD, F., & SENO, B. (2020). *Le tableau de bord qualité*. Dunod.
- GODINHO ANTUNES, M., MUCHARREIRA, P., TEXEIRA JUSTINO, M., & TEXEIRA QUIROS, J. (2021). Effects of Total Quality Management (TQM) Dimensions on Innovation—Evidence from SMEs. *Sustainability*, 13, 10095, P 1-18.
- GOESTIER, B. (2004). *Économie de la qualité*. La Découvert.

- GRANGER, L. (2023). *système de management qualité: Qu' est ce que le SMQ*. Récupéré sur Manager Go: <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite>
- GUILLOU, P., & DICECCA, V. (2022). De la motivation à l'engagement. Dunod.
- GUIST OLIVIER, A. C. (2016). Entretien. Érès.
- HAMAYON, A., ISORE , J., & TESTA , J.-P. (2019). Intégrer ses identités d'expert, de manager et de leader. Dans *La boîte à outils du Manager de managers* (pp. P 28-31). Dunod.
- HEDFI-KHAYATI, L. (2000). L'impact du champ de l'entreprise sur sa performance : cas des entreprises industrielles opérant dans le contexte tunisien. *Association de Recherches et Publications en Management*, 30(1), P 89. doi:10.3917/g2000.301.0087
- HENRY, S. (2014). des carrières qui traduisent un engagement et font évaluer le monde de l'entreprise. Dunod.
- HLADY RISPAL, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion. Lavoisier.
- HOOREBEKE, D. v. (2008). *La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management* (Vol. 4). A.A.E.L.S.H.U.P. doi:10.3917
- IDRIS, O., SITI NORFARAHHANIM, M., & SHIM, W. (2020). The Total Quality Management (TQM) journey of Malaysian building. *Ain Shams Engineering Journal*, 11(002), P 697-704. doi:10.1016
- IMBERT, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. Association de Recherche en Soins Infirmiers.
- ISO9000. (2015). Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire. P 4.
- ISO9000. (2015). Système de management de la Qualité-principes essentiels et vocabulaire-. p 7.
- ISO9001. (2015). Système de management de la qualité.
- ISO9001. (2015). Système de management de la qualité -exigences-. p 9.
- ISO9001. (2015). *Système de management de la qualité -exigences-*.
- ISO9001. (2015). système de management de la qualité-exigences-. 20.

- JONAS, E. (2019). La démarche qualité au service de l'adaptation ? *Sciences Eaux & Territoires*, 2(28), p 12. doi:10.3917/set.028.0012
- JULES, A. (2016). La polyvalence du leader. A.D.B.S.
- k.GODONO, G., & K.AGONHOSSOU, D. (2011). Implication organisationnelle et performance au travail chez les infirmières et infirmiers diplômés d'Etat au Bénin. Management Prospective Editions.
- KAMISKE, G. F., & BRAUER, J. P. (1994). *management de la qualité d A à Z*. Paris: Masson.
- KOTLER, P., & DUBOIS, B. (2000). *Marketing management*. Paris: Publication 10 e EDITION.
- LABARONNE, D., & MEZIANI, M. (2010). Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée). *dans Management & Avenir*, 7(37), P 39-40. doi:10.3917/mav.037.0034
- LAGODA, J.-M. (2022). Le choix des indicateurs de performance. Ellipses.
- LAPIERE, L. (2008). Comprendre et raconter le leadership pour mieux l'assumer. *gestion*, P 12-15. doi:10.3917/riges.333.0012
- LE GUAY, D. (2009). Pour une éthique de l'engagement.
- LEE, Y., & kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, P 5-6. doi:101998
- LIGER, P., & RAHOU, G. (2016). Un enjeu de motivation, d'engagement et de sens au travail. DONUD.
- LOUCHE, C. (2019). *Psychologie sociale des organisations*. Dunod.
- LOUCHE, C. (2022). Les relations hiérarchiques. Dans C. LOUCHE, *Introduction à la psychologie du travail et des organisations* (pp. 163-169). paris: Dunod.
- MAES, A. (2012). *le management intégrateur*. De Boeck Supérieur.
- MARCHAL, J. I. (2010). Une qualité en quête de sens. La démarche qualité dans le champ médico-social.

- MIALARET, G. (2004). Les démarches de la recherche scientifique. Dans G. MIALARET, *Méthodes de recherche en sciences de l'éducation* (pp. P 22-35). Presses universitaire de France.
- MOLL, M. C., DECAVEL, F., & MERLET, C. (2009). Tableau de bord d'évaluation du système qualité des pôles en établissement de santé : un outil pédagogique. *revue-recherche-en-soins-infirmiers*, 3(98), P 19-27. doi:10.3917/rsi.098.0019
- MOUKHAFI, S. (2019). Management de la qualité : Fondements théoriques. *RMGE*, 5(10), P 20-21.
- MOUTON, J. (2020). La place du masseur-kinésithérapeute concernant la prévention des blessures dans les clubssportifs : enquête par entretien semi-directif. *la Région*, P 21.
- MUNARKO, A. (2022, September). DETERMINANTS OF SERVICE QUALITY: Efficiency and Workspace. *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Humanis*, 2(3), P 136-144.
- NESM, M. f. (2016). *l'implication de collaborateurs*. A.D.B.S.
- NESME, M.-F., & COTTIN, M. (2016). La qualité : variations autour d'une notion essentielle. *Dans I2D - Information, données & documents A.D.B.S.2016*, 53(4), P 29. doi:10.3917/i2d.164.0028
- NGOK EVINA, J. f. (2018). Pouvoir des parties prenantes et performance globale des entreprises. *EMS edition*, 3(22), P 102. doi:10.3917/qdm.183.0101
- NHA, N. (1990). structure de causalité pour expliquer la qualité perçue des service:Une étude empirique dans deux secteurs de services. Thèse pour le doctorat en Sciences de gestion, 1990, Université de Montpellier I.
- PARADEISE, G. (2012). Le sens de la mesure. La gestion par les indicateurs est-elle gage d'efficacité ? De Boeck Supérieur.
- PESQUEUX, Y. (2020). Définition de la notion de qualité, chronologie et fondements de la gestion de la qualité. P 4-5. Récupéré sur eesd.cnam.fr
- PIEROG, A. (2023). Instead of Competencies, Leadership Qualities are a New Direction in Leadership Development. *GJSD*, 3(1), P 3-6. doi:10.52398
- PIGE, B. (2017). Le contrôle interne, de l'intention à l'action. EMS Editions.

- PIOT, M.-A. (2021). La rigueur de l'analyse qualitative : critères de scientificité. Dans *Les méthodes qualitatives en psychologie clinique et psychopathologie* (pp. P 259 -275). Dunod.
- PLANE, J.-M. (2015). Introduction. Dunod.
- PLANE, J.-M. (2016). Les théories du leadership : évolution des pratiques et des modèles. Vuibert.
- QUILLIOU RIOUAL, M. Q., & QUILLIOU RIOUAL, M. (2020). L'engagement. Dunod.
- RABET, Z. A. (2021). *Manuel de management de la performance du trésor public*.
- ROMY, S. (2013). La réalisation de l'entretien : le « terrain ». Dunod.
- SANAD, S. N., & S, A. (2021). The Impact of Participative Decision-Making on Organizational Commitment: A Study among Employees of Mobile Telecom Companies in Yemen. *Journal of Advanced Research in Economics and Administrative Sciences (JAREAS), Under a, Vol.2(Issue 3,)*, P 75-85. doi:<https://doi.org/10.47631/jareas.v2i3.323>
- SAUVAYRE, R. (2021). Initiation à l'entretien en sciences sociales. Dans R. SAUVAYRE. Armand Colin.
- SEGOT, J., RAYMOND, J., & FAVIER, L. (2011). *Management de la qualité et de la performance*. LEXITIS.
- SELMER, C. (2015). Identifier les indicateurs de performance. Dans *Concevoir le tableau de bord* (p. P 23). Dunod.
- SELMER, C. (2019). Le dictionnaire des indicateurs. Dunod.
- SILVA, C. S., MAGANO, J., MATOS , A., & NOGUEIRA, T. (2021). Sustainable Quality Management Systems in the Current. *sustainability, 13*(2056), P 01-21. doi:10.3390
- SOGBOSSI BOCCO, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 241 – Organisation, 1*(n°241), P 118. doi:10.3917/rsg.241.0117
- STERN, P., & SCHOETTL, J. M. (2019). *La Boîte à outils du Management*. Paris: Dunod.

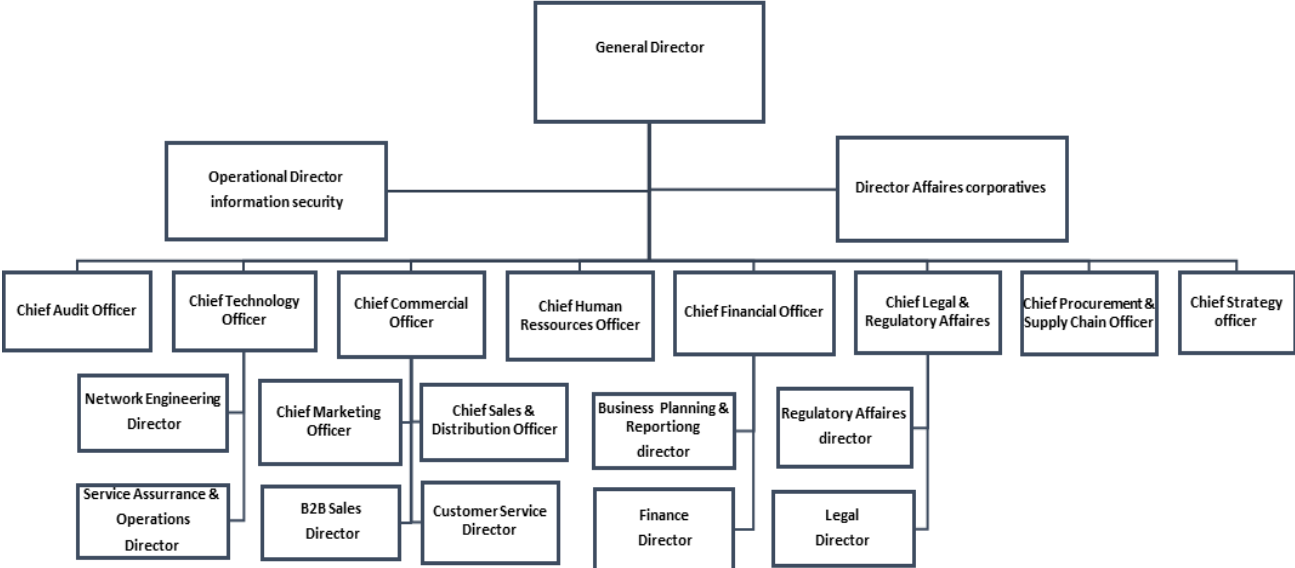
- TEMPUS. (2009). *Améliorer la qualité de l'enseignement supérieur », Une étude du programme Office des publications officielles des Communautés européennes.* Luxembourg.
- THIETART, R.-A., & XUEREB, J.-M. (2015). *Rôle du dirigeant.* Dunod.
- V.LABOUCHEIX. (1990). *traité la qualité total.* paris: Edition Dunod entreprise.
- VANDAL, G. (2020). *Barak obama 14 principes de leadership.* Mardaga.
- VINCENT, F., LEFRANCOIS , P., & DEZUTTER , O. (2013). Enseigner la grammaire selon une approche inductive ou déductive ? *érudit*(170), P 93. Récupéré sur <https://id.erudit.org/iderudit/70522ac>
- VISSAC, P. (2017). Quand la démarche qualité devient un processus de management innovant ou un outil de pilotage par la démarche projet. Dans *managements associatifs:innovations et risques* (pp. P 42-47). Erès.
- WEIL, M. (2009). le management de la qualité. Dans l. m. qualité. la Découverte.
- WOLMARK, Y. (2001). Évaluer la qualité. *Fondation Nationale de Gérontologie*, 24 (99), P 132.
- WOLNIAK, R. (2019). *LEADERSHIP IN ISO 9001:2015.* doi:10.29119
- WOLNIAK, R. (2019). *LEADERSHIP IN ISO 9001:2015.* Récupéré sur google scholar.
- YAMEOGO, S. (2019, décembre 17). le role de la direction dans son engagement à la démarche qualité selon l'approche PDCA. *Qualité Sécurité Environnement: REXEL FRANCE.*

ANNEXES

ANNEXE A

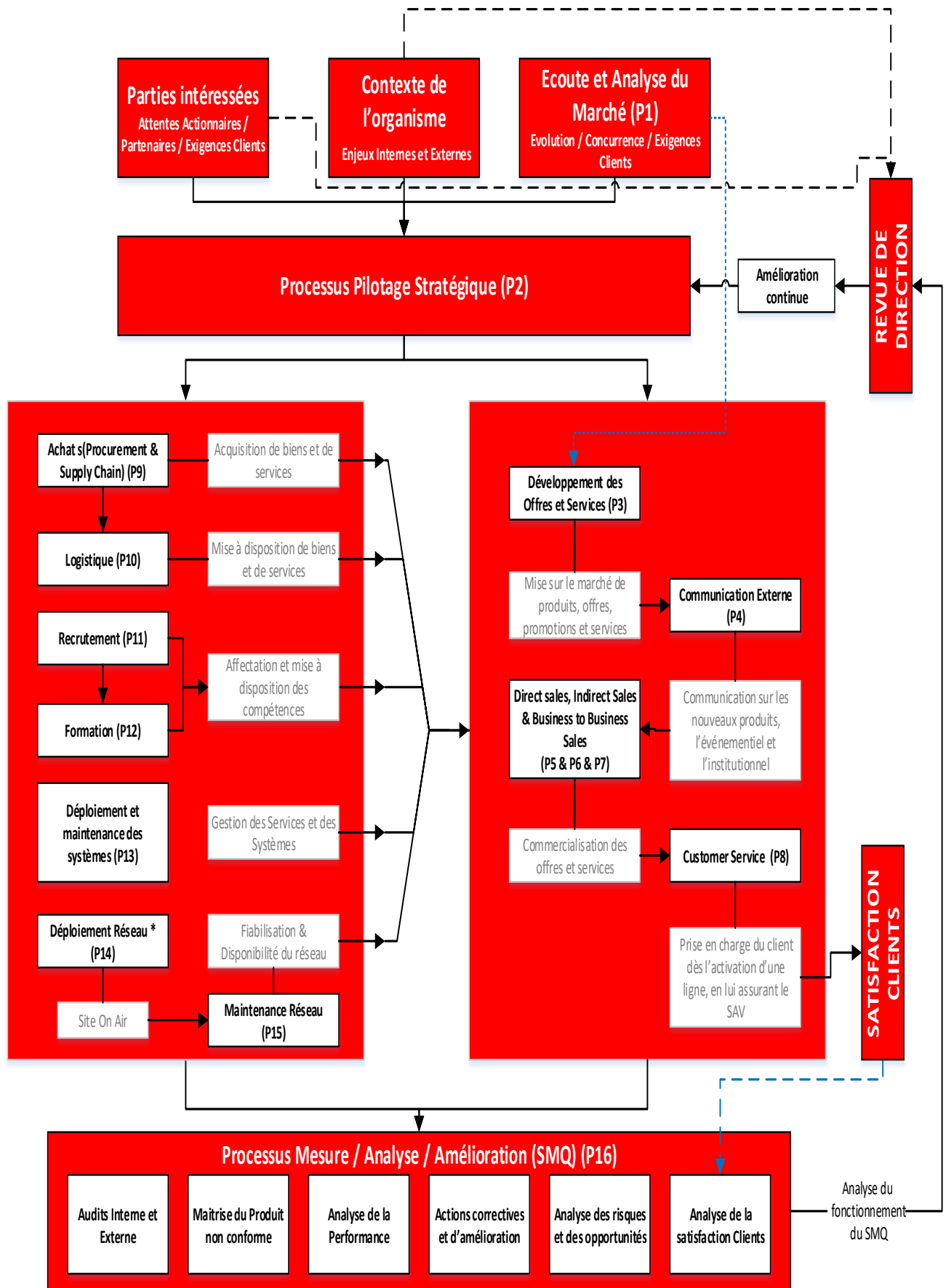
Organigramme

- Organization Structure -



ANNEXE B

Cartographie



ANNEXE C

PLITIQUE QUALITE

Politique Qualité

Ooredoo, leader
de l'innovation et
du service



Vision :

Ooredoo, leader du multimédia mobile, réinvente la façon de communiquer et contribue activement au renouveau algérien.

Dès son arrivée, le marché de la téléphonie mobile devient très concurrentiel. Pour augmenter sa part de marché, Ooredoo s'impose comme l'opérateur leader de l'innovation et du multimédia mobile en Algérie. Elle offre aux clients une qualité spécifique dans le domaine de la téléphonie mobile.

Objectifs :

Considérant ses clients comme son ultime ressource et convaincue que sa pérennité dépend de leur satisfaction et de leur fidélisation, Ooredoo s'inscrit dans une démarche de performance orientée client, basée sur l'amélioration continue.

Orientations :

Les énoncés suivants constituent les orientations que se donne Ooredoo en matière de qualité pour atteindre ses objectifs.

- **Accroître la satisfaction de nos clients tout en cherchant à anticiper les attentes du marché.**
- **Optimiser l'utilisation des ressources techniques, technologiques et avant-gardistes dans le but de satisfaire les exigences implicites et explicites de nos clients.**
- **Développer en permanence les compétences distinctives.**
- **Tisser des relations privilégiées avec nos partenaires et prestataires externes.**
- **Assurer la conformité de l'ensemble de nos prestations aux exigences légales et réglementaires,**
- **Accroître la satisfaction de nos actionnaires en augmentant notre rentabilité.**
- **Promouvoir l'approche par le risque afin de prévenir et réduire tout effet indésirable.**
- **Prendre en considération les évolutions des enjeux externes et internes dans l'établissement des processus et des politiques de l'entreprise.**

Pour ce faire, je m'engage à fournir les moyens humains et matériels nécessaires à la réalisation de nos objectifs.

Je demande à chacun des membres de l'entreprise d'être un acteur de cette politique et de contribuer activement à l'atteinte des objectifs corporatifs.

C'est dans cet esprit qu'Ooredoo s'assure de garder cette politique pertinente et d'actualité.

06 octobre 2021

Bassam Yousef AL IBRAHIM

Directeur Général

ANNEXE D

DASHBOARD QUALITE

Dashboard Qualité 2012

C 1 : Performance NC (%)

C 2 : Délivrable (du 25 au 30 ou 31 / mois / 12 mois)

C 3.1 : Quality Success Rate = $[1 - (\text{Nombre de doc revus à la demande de la qualité} / \text{Nombre de documents livrés})]$

C 3.2 : Présence aux réunions du comité qualité = $1 - (\text{Nbre d'absences} / \text{Total des réunions})$

C 3 : Moyenne (C3.1 + C3.2)

Direction	C 1	C 2	C 3.1	C 3.2	C 3	Total	Mois	Score (Ci<60 ---> Ci=0)	MALUS 2012
Service clients	100,00%	100,00%	97,44%	100,00%	98,72%	99,57%	déc.-12	99,57%	-0,04%
Achats/Logistique	73,73%	100,00%	93,75%	100,00%	96,88%	90,20%	déc.-12	90,20%	-0,98%
Ressources Humaines	100,00%	100,00%	96,47%	100,00%	98,24%	99,41%	déc.-12	99,41%	-0,06%
IT/IS	100,00%	100,00%	97,59%	100,00%	98,80%	99,60%	déc.-12	99,60%	-0,04%
Marketing	100,00%	100,00%	98,86%	100,00%	99,43%	99,81%	déc.-12	99,81%	-0,02%
Ventes	93,41%	100,00%	91,39%	100,00%	95,70%	96,37%	déc.-12	96,37%	-0,36%
Solutions Entreprises	100,00%	96,67%	82,26%	100,00%	91,13%	95,93%	déc.-12	95,93%	-0,41%
Stratégie	100,00%	NA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-12	100,00%	0,00%
Technique	74,13%	100,00%	86,82%	100,00%	93,41%	89,18%	déc.-12	89,18%	-1,08%
Distribution	100,00%	100,00%	89,55%	100,00%	94,78%	98,26%	déc.-12	98,26%	-0,17%

Dashboard Qualité 2013

C 1 : Performance NC (%)

C 2 : Délivrable (du 25 au 30 ou 31 / mois / 12 mois)

C 3.1 : Quality Success Rate = [1-(Nombre de doc revus à la demande de la qualité/Nombre de documents livrés)]

C 3.2 : Présence aux réunions du comité qualité = (Nbre de présences/Total des réunions)

C 3 : Moyenne (C3.1 + C3.2)

C4 : Présence aux audits programmées par la Qualité = (Nbre de présences/nombre d'audits programés pour l'auditeur désigné)

Direction	C 1	C 2	C 3.1	C 3.2	C 3	C 4	Total	Mois	Score (Ci<60 --> Ci=0)	MALUS 2013
Service clients	100,00%	100,00%	97,66%	100,00%	98,83%		99,61%	déc.-13	99,61%	-0,04%
Direction Administrative	99,50%	100,00%	91,07%	100,00%	95,54%		98,35%	déc.-13	98,35%	-0,17%
Finances	100,00%	100,00%	97,30%	100,00%	98,65%		99,55%	déc.-13	99,55%	-0,05%
Ressources Humaines	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%	déc.-13	100,00%	0,00%
IT/IS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%	déc.-13	100,00%	0,00%
Marketing	100,00%	100,00%	98,70%	100,00%	99,35%		99,78%	déc.-13	99,78%	-0,02%
Ventes	99,46%	100,00%	94,15%	100,00%	97,07%		98,84%	déc.-13	98,84%	-0,12%
Solutions Entreprises	100,00%	100,00%	96,92%	100,00%	98,46%		99,49%	déc.-13	99,49%	-0,05%
Stratégie								déc.-13	99,20%	-0,08%
Technique	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%	déc.-13	100,00%	0,00%
Distribution		98,33%	88,71%	100,00%	94,35%		96,34%	déc.-13	96,34%	-0,37%

Dashboard Qualité 2014

C 1 : Performance NC (%)

C 2 : Délivrable (du 25 au 30 ou 31 / mois / 12 mois)

C 3.1 : Quality Success Rate = $[1 - (\text{Nombre de doc revus à la demande de la qualité} / \text{Nombre de documents livrés})]$

C 3.2 : Présence aux réunions du comité qualité = $(\text{Nbre de présences} / \text{Total des réunions})$

C 3 : Moyenne (C3.1 + C3.2)

C4 : Présence aux audits programmées par la Qualité = $(\text{Nbre de présences} / \text{nombre d'audits programmés pour l'auditeur désigné})$

Direction	C 1	C 2	C 3.1	C 3.2	C 3	C 4	Total	Mois	Score (Ci<60 --- > Ci=0)	MALUS 2014
Service clients	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%	déc.-14	100,00%	0,00%
Direction Administrative	100,00%	100,00%	99,15%	100,00%	99,58%		99,86%	déc.-14	99,86%	-0,01%
Finances	100,00%	100,00%	99,01%	100,00%	99,50%		99,83%	déc.-14	99,83%	-0,02%
Ressources Humaines	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%	déc.-14	100,00%	0,00%
IT/IS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%	déc.-14	100,00%	0,00%
Marketing	100,00%	100,00%	97,67%	100,00%	98,84%		99,61%	déc.-14	99,61%	-0,04%
Ventes	98,59%	100,00%	93,78%	100,00%	96,89%		98,49%	déc.-14	98,49%	-0,15%
Ooredoo Business	100,00%	100,00%	97,27%	100,00%	98,64%		99,55%	déc.-14	99,55%	-0,05%
Stratégie								déc.-14	99,00%	-0,10%
Technique	100,00%	100,00%	98,54%	100,00%	99,27%		99,76%	déc.-14	99,76%	-0,02%
Distribution	85,54%	100,00%	86,25%	100,00%	93,13%		92,89%	déc.-14	92,89%	-0,71%

Dashboard Qualité 2015

C 1 : Performance NC (%)

C 2 : Délivvable (du 25 au 30 ou 31 / mois / 12 mois)

C 3.1 : Quality Success Rate = $[1 - (\text{Nombre de doc revus à la demande de la qualité} / \text{Nombre de documents livrés})]$

C 3.2 : Présence aux réunions du comité qualité = $(\text{Nbre de présences} / \text{Total des réunions})$

C 3 : Moyenne (C3.1 + C3.2)

Direction	C 1	C 2	C 3.1	C 3.2	C 3	Total	Mois	Target 2015	Score (Ci<60 --> Ci=0)	MALUS 2015
Service clients	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-15	99,20%	100,00%	0,00%
Direction Administrative	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-15	99,20%	100,00%	0,00%
Finances	100,00%	100,00%	99,21%	100,00%	99,61%	99,87%	déc.-15	99,20%	100,00%	0,00%
Ressources Humaines		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-15	99,20%	100,00%	0,00%
IT/IS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-15	99,20%	100,00%	0,00%
Marketing	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-15	99,20%	100,00%	0,00%
Ventes	100,00%	100,00%	99,45%	100,00%	99,72%	99,91%	déc.-15	98,50%	100,00%	0,00%
Ooredoo Business		100,00%	96,25%	100,00%	98,13%	99,06%	déc.-15	99,20%	99,06%	-0,09%
Stratégie						99,83%	déc.-15	99,20%	100,00%	0,00%
Technique	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-15	99,20%	100,00%	0,00%
Distribution	100,00%	100,00%	96,97%	100,00%	98,48%	99,49%	déc.-15	98,50%	100,00%	0,00%

Dashboard Qualité 2016

C 1 : Performance NC (%)

C 2 : Délivrable (du 25 au 30 ou 31 / mois / 12 mois)

C 3.1 : Quality Success Rate = $[1 - (\text{Nombre de doc revus à la demande de la qualité} / \text{Nombre de documents livrés})]$

C 3.2 : Présence aux réunions du comité qualité = $(\text{Nbre de présences} / \text{Total des réunions})$

C 3 : Moyenne (C3.1 + C3.2)

Direction	C 1	C 2	C 3.1	C 3.2	C 3	Total	Mois	Target 2016	Score (Ci<60 --> Ci=0)	MALUS 2016
Service Clients		100,00%	98,67%	100,00%	99,33%	99,67%	déc.-16	99,20%	100,00%	0,00%
Trésorerie & Achats	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-16	99,20%	100,00%	0,00%
Finances		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-16	99,20%	100,00%	0,00%
Logistique		100,00%	98,55%	100,00%	99,28%	99,64%	déc.-16	99,20%	100,00%	0,00%
Ressources Humaines	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-16	99,20%	100,00%	0,00%
IT/IS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-16	99,20%	100,00%	0,00%
Marketing		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-16	99,20%	100,00%	0,00%
Ventes	100,00%	100,00%	99,02%	100,00%	99,51%	99,84%	déc.-16	98,50%	100,00%	0,00%
Ooredoo business	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-16	99,20%	100,00%	0,00%
Stratégie						99,86%	déc.-16	99,20%	100,00%	0,00%
Technique	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-16	99,20%	100,00%	0,00%
Distribution		100,00%	97,33%	100,00%	98,67%	99,33%	déc.-16	98,50%	100,00%	0,00%

Dashboard Qualité 2017

C 1 : Performance NC (%)

C 2 : Délivrable (du 25 au 30 ou 31 / mois / 12 mois)

C 3.1 : Quality Success Rate = $[1 - (\text{Nombre de doc revus à la demande de la qualité} / \text{Nombre de documents livrés})]$

C 3.2 : Présence aux réunions du comité qualité = $(\text{Nbre de présences} / \text{Total des réunions})$

C 3 : Moyenne (C3.1 + C3.2)

Direction	C 1	C 2	C 3.1	C 3.2	C 3	Total	Mois	Target 2017	Score (Ci<60 --> Ci=0)	MALUS 2017
Service Clients	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-17	99,20%	100,00%	0,00%
Achats	100,00%	100,00%	98,96%	100,00%	99,48%	99,83%	déc.-17	99,20%	100,00%	0,00%
Finances		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-17	99,20%	100,00%	0,00%
Logistique	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-17	99,20%	100,00%	0,00%
Ressources Humaines	100,00%	100,00%	98,55%	100,00%	99,28%	99,76%	déc.-17	99,20%	100,00%	0,00%
IT/IS	98,62%	100,00%	98,96%	100,00%	99,48%	99,37%	déc.-17	99,20%	100,00%	0,00%
Marketing	100,00%	97,92%	100,00%	100,00%	100,00%	99,31%	déc.-17	99,20%	100,00%	0,00%
Ventes	100,00%	100,00%	96,18%	100,00%	98,09%	99,36%	déc.-17	98,50%	100,00%	0,00%
Ooredoo business	98,09%	100,00%	97,67%	100,00%	98,84%	98,97%	déc.-17	99,20%	98,97%	-0,10%
Stratégie						99,47%	déc.-17	99,20%	100,00%	0,00%
Technique	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-17	99,20%	100,00%	0,00%
Distribution	94,69%	100,00%	96,23%	100,00%	98,11%	97,60%	déc.-17	98,50%	97,60%	-0,24%

Dashboard Qualité 2021

C 1 : Performance NC (%) + Performance Remarque (%)

C 2 : Délivrable (du 25 au 30 ou 31 / mois / 12 mois)

C 3 : Quality Success Rate = [1-(Nombre de doc revus à la demande de la qualité/Nombre de documents livrés)]

C 4 : Présence aux réunions programmées par la Qualité = (Nbre de présences/Total des réunions)

Direction	Weight:		80%	20%	50%	15%	20%	15%	Total	Mois	Score
	C 1.1	C 1.2	C 1	C 2	C 3	C 4					
Customer Service	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	96,61%	100,00%	99,32%	déc.-21	99,32%		
Proc. & Supply Chain			100,00%	97,77%	97,53%	100,00%	99,17%	déc.-21	99,17%		
Finances	100,00%		100,00%	100,00%	96,30%	100,00%	99,26%	déc.-21	99,26%		
Ressources Humaines			100,00%	97,66%	97,94%	100,00%	99,24%	déc.-21	99,24%		
IT/IS		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-21	100,00%		
Marketing		100,00%	100,00%	98,61%	98,85%	100,00%	99,56%	déc.-21	99,56%		
Direct Sales	43,02%	78,90%	50,20%	92,67%	95,08%	100,00%	73,02%	déc.-21	73,02%		
Indirect Sales			100,00%	100,00%	94,03%	100,00%	98,81%	déc.-21	98,81%		
B2B		100,00%	100,00%	96,67%	100,00%	100,00%	99,50%	déc.-21	99,50%		
CCO Office		100,00%	100,00%	91,67%	100,00%	100,00%	98,75%	déc.-21	98,75%		
Stratégie			100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-21	100,00%		
Technique			100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-21	100,00%		

Dashboard Qualité 2022

C 1 : C1.1 Performance NC (%) + C2.2 Performance Remarque (%)

C 2 : Délivrable (du 25 au 30 ou 31 / mois / 12 mois)

C 3 : Quality Success Rate = [1-(Nombre de doc revus à la demande de la qualité/Nombre de documents livrés)]

C 4 : Présence aux réunions programmées par la Qualité = (Nbre de présences/Total des réunions)

Weight:	80%	20%	50%	15%	20%	15%			
Direction	C 1.1	C 1.2	C 1	C 2	C 3	C 4	Total	Mois	Score
Customer Service	100,00%	100,00%	100,00%	98,83%	99,09%	100,00%	99,64%	déc.-22	99,64%
Proc. & Supply Chain	64,02%	71,74%	65,57%	97,42%	99,02%	100,00%	82,20%	déc.-22	82,20%
Finances			100,00%	98,33%	98,80%	100,00%	99,51%	déc.-22	99,51%
Ressources Humaines	100,00%	99,06%	99,81%	98,08%	94,21%	100,00%	98,46%	déc.-22	98,46%
IT/IS	100,00%		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-22	100,00%
Marketing		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-22	100,00%
Direct Sales	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	97,59%	100,00%	99,52%	déc.-22	99,52%
Indirect Sales			100,00%	91,67%	98,61%	100,00%	98,47%	déc.-22	98,47%
B2B		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-22	100,00%
CCO Office			100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-22	100,00%
Stratégie			100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	déc.-22	100,00%
Technique	100,00%		100,00%	100,00%	98,86%	100,00%	99,77%	déc.-22	99,77%

Annexe E
Guide d'entretien

Guide d'entretien

L'engagement des leaders dans la mise en œuvre du SMQ au sein d'OA

Identification de l'interviewé (e)

Répondant N° :

Direction :

Fonction :

Thème 01 : Engagement des leaders dans le SMQ

1.D'après vous, c'est quoi l'engagement vis-à-vis de la qualité et de la mise en œuvre de SMQ ?

.....

2.Comment les leaders participent-ils à la mise en œuvre du SMQ au sein d'OA ?

.....

3.Pensez-vous que les leaders de OA sont engagés vis-à-vis de la mise en œuvre du SMQ ?

.....

4. Qu'est-ce qui motive leur engagement d'après vous ?

.....

5.Comment les leaders intègrent-ils des exigences du SMQ dans leurs structures ?

.....

Thème 02 : Le Dashboard qualité

6. Savez-vous qu'il existe une note qualité utilisée en interne (Dashboard qualité) ?

.....

7. A quoi sert ce Dashboard qualité ?

.....

8. A quel moment se fait l'évaluation à travers le Dashboard qualité ?

.....

9. Quels sont les paramètres constituant le Dashboard Qualité ?

.....

Thème 03 : Le Dashboard qualité comme preuve d'engagement des leaders

10. D'après vous, quel est l'apport du Dashboard qualité dans l'engagement des leaders dans le SMQ ?

.....

