

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM.ALGER

MASTER EN MANAGEMENT PAR LA QUALITE

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

**LA MISE EN PLACE D'UN PROCESSUS RELATIF AUX
CLIENTS SELON LA NORME ISO 9001 :2008**

**CAS : LE PRODUIT 4G LTE PROPOSE PAR ALGERIE
TELECOM**

Présenté par : Mlle TEBBAL Nadjat

Encadré par : Dr BAKOUCHE Sadek

ANNEE : 2014/2015

REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette formidable année universitaire.

Je tiens à remercier sincèrement Monsieur BAKOUCHE Sadek, qui, en tant que mon professeur et mon encadreur, s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer et sans lui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers Madame SAAD ALLAH Soumia, pour sa gentillesse et son encouragement et son assistance morale qui m'ont permis de faire cette thèse dans de bonnes conditions.

Mes remerciements s'adressent aussi à Monsieur BEN SALAH Rafik, mon encadreur à l'entreprise pour sa générosité et sa grande patience dont il a su faire preuve malgré ses charges professionnelles.

Je tiens également à remercier toutes les personnes qui m'ont accueillie chaleureusement lors de mes enquêtes de terrain : Mr BRAHAM CHAOUICHE Lahcene, Mr Harik Farouk.

Je n'oublie pas ma très chère Mère Nedjma pour sa contribution, son soutien, sa patience et son amour. Je tiens à exprimer mon remerciement envers mon père Tayeb, décédé trop tôt, qui m'a toujours poussé et motivé dans mes études. J'espère que, du monde qui est sien maintenant, il apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'une fille qui a toujours prié pour le salut de son âme.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à mes deux frères Mohcen et Ali, à ma sœur Monia et à mes amis, qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes.

RESUME

Le succès international du management des processus dans les entreprises de toute taille provient de la frustration engendrée par les dysfonctionnements répétés que provoquent les approches traditionnelles de la gestion, cloisonnées par fonction et négligeant la dimension transversale de l'organisation tournée vers le client. En découle la volonté de mieux organiser l'entreprise, au profit de l'ensemble des parties concernées et, en premier lieu, du client qui la fait vivre. Cette étude nous a permis de faire un diagnostic au sein d'Algérie Télécom du processus de commercialisation de la 4G LTE et de mettre un nouveau processus relatif aux clients selon la norme ISO 9001 :2008. Il ressort de l'étude que l'approche processus est une démarche de diagnostic organisationnel qui permet de répartir les activités d'identifier les causes d'une défaillance à partir des symptômes relevés par des observations ou des contrôles.

Mot clés : Processus, 4G LTE, Commercialisation, Procédure, Client.

ABSTRACT

The international success of process management in companies of any size comes from frustration with the repeated failures that cause traditional approaches to management, partitioned by function and neglecting the transverse dimension of the organization customer-oriented. The result will be better organized now for the benefit of all parties concerned and, first, the customer who makes it live. This study has allowed us to make a diagnosis within Algeria Telecom the commercialization process of 4G LTE and put a new process for customers according to ISO 9001: 2008. It appears from the study that the process approach is an organizational diagnostic approach that spreads the activities to identify the causes of failure from the symptoms identified by observations or checks.

Keywords: Process, 4G LTE, Commercial, Procedure, Customer.

المخلص

نجاح الدولي لإدارة العملية في الشركات من أي حجم يأتي من الإحباط مع الإخفاقات المتكررة التي تتسبب في انه التقليدية للإدارة، تقسيم حسب الوظيفة وإهمال البعد العرضي للمنظمة الموجهة لصالح العملاء. وستنظم نتيجة أفضل الآن لصالح جميع الأطراف المعنية، لأول مرة، والعملاء الذين يجعله يعيش. وقد سمحت لنا هذه الدراسة إلى إجراء التشخيص،

لعملية تسويق **4G LTE** ووضع عملية جديدة للعملاء في اتصالات الجزائر وهذا وفقا ل **ISO 9001: 2008** ويبدو من الدراسة أن النهج العملية هو نهج التشخيص التنظيمي الذي ينتشر في الأنشطة الرامية إلى تحديد أسباب الفشل من الأعراض التي حددها ملاحظات أو الشيكات

كلمات البحث: عملية، 4G LTE , تجاري , إجراء, عميل.

LISTE DES TABLEAUX, SCHEMAS ET GRAPHIQUES

Tableau N° 1 : Chiffre d'affaire d'Algérie Télécom.....	07
Tableau N° 2 : Répartition des effectifs par groupe de catégorie.....	08
Tableau N° 3 : Répartition des effectifs par sexe.....	09
Tableau N° 4 : Exigences de la norme 9001 applicables au processus relatif aux clients.....	23
Tableau N° 5 : Barème de notation.....	24
Tableau N° 6 : Grille de diagnostic et le rapport de diagnostic.....	26
Tableau N° 7 : Plan de mise en conformité.....	29
Tableau N° 8 : Etapes du processus relatif aux clients.....	32
Tableau N° 9 : Eléments constitutifs pour l'élaboration de la cartographie.....	34
Tableau N°10 : Interaction entre activités.....	37
Tableau N°11 : Tableau des modifications associées aux procédures.....	44
Tableau N°12 : Tableau de bord du chiffre d'affaire (HT).....	52
Tableau N°13 : Tableau de bord de la satisfaction des clients.....	54
Tableau N°14 : Tableau de bord de la fidélisation des clients.....	55
Tableau N°15 : Tableau de bord des réclamations clients.....	56
Tableau N°16 : Tableau de bord des gains de contrat.....	57
Tableau N°17 : Tableau de bord d'acceptation des produits non conformes aux attentes.....	58
Graphe N° 1 : Evolution du chiffre d'affaires.....	08
Graphe N °2 : Part de la téléphonie fixe dans le secteur des télécommunications en Algérie.....	12
Graphe N° 3 : Chiffre d'affaires.....	53

Graphe N° 4 : Taux de Satisfaction des clients.....	54
Graphe N° 5 : Taux de fuite des clients.....	55
Graphe N° 6 : Taux de réclamation.....	56
Graphe N° 7 : Taux d'offre convertie en commande.....	57
Graphe N° 8 : Taux de dérogation.....	59
Schéma N° 1 : Organigramme d'Algérie Télécom.....	10
Schéma N° 2 : Cartographie du processus relatif aux clients.....	36
Schéma N° 3 : Fiche d'identification du processus relatif aux clients.....	39
Schéma N° 4 : Processus de commercialisation 4G LTE (Modifié).....	46
Schéma N° 5 : Procédure Revue d'offre.....	47
Schéma N° 6 : Procédure Revue de contrat.....	48

LISTE DES ABREVIATIONS

- ACTEL** : Agence commerciale des Télécommunications
- ADSL** : Asymmetric Digital Subscriber Line
- ARPT** : Autorité de régulation de la Poste et des télécommunications
- AT** : Algérie Télécom
- ATB** : Algérie Télécom broad band
- ATS** : Algérie Télécom Satellite
- DG** : Direction Générale
- DMCC** : Direction Marketing et Communication Commerciale
- DOT** : Direction Opérationnelle des Télécommunications
- DRGP** : Direction Relation Grand Public
- DRT** : Délégation Régionale des Télécommunications
- DSC** : Direction du Support Commercial
- DSI** : Direction des systèmes informatiques
- DTT** : Délégation Territoriale des Télécommunications
- GAIA** : Système d'information consacré à la gestion de la relation client
- INMARSAT** : International maritime satellite organization
- ISP** : Internet Service Provider
- LTE** : Long Term Evolution
- PDG** : Président Directeur Général
- TIC** : Les technologies de l'information et de la communication
- VOIP** : Voice Over Internet Protocol (transport de la voix par codage sur Internet)
- WLL** : Wireless local loop

SOMMAIRE

Introduction Générale.....	01
Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise, de la 4G LTE et cadrage de l'étude.....	04
Section 1 : L'entreprise Algérie Télécom.....	05
Section 2 : Activités, missions et objectifs de l'entreprise.....	16
Section 3 : Présentation de la 4G LTE.....	18
Section 4 : Projet de l'étude	20
Chapitre 2 : Mise en place du processus relatif aux clients.....	22
Section 1 : Etat des lieux.....	23
Section 2 : Diagnostic.....	25
Section 3 : Mise en place du processus.....	30
Section 4 : Pilotage, Surveillance et Mesure du processus.....	49
Recommandations.....	60
Conclusion Générale.....	61
Bibliographie	
Annexes	

INTRODUCTION

GENERALE

Introduction Générale

Il n'est pas aisé de cerner définitivement le champ d'action des métiers TIC puisque le domaine de la nouvelle économie est en constante évolution. Les frontières concrètes des TIC commencent par le secteur des producteurs et distributeurs de matériels informatiques connectés (ordinateurs, téléphones, smart TV, tablette, etc.).

Les technologies de l'information et de la communication englobent aussi le secteur des télécommunications et, notamment, les fournisseurs d'accès à internet représentés en Algérie par les opérateurs de téléphonie fixe et mobile : Algérie Télécom, Mobilis, Djezzy et Ooredoo.

Algérie Télécom est le premier employeur dans le secteur des télécommunications en Algérie. Il a toujours fait l'objet de critiques et de vifs mécontentements exprimés par ses abonnés. En effet le halo du service public qui démarque Algérie Télécom des autres opérateurs téléphoniques ne lui laisse pas le droit à l'erreur. De ce fait l'opérateur téléphonique mène une rude bataille pour développer des services de qualité, dans un souci d'innovation, mais surtout afin de polir l'image compromise d'Algérie Télécom qui est véhiculée par les médias, les réseaux sociaux et les récurrentes perturbations de son service.

A travers sa nouvelle stratégie de développement, Algérie Télécom fournit des efforts importants pour remédier aux lacunes de son service, que ce soit en misant sur la fibre optique ou la mise en place de la 4G LTE. A ce sujet, l'enveloppe consacrée au programme d'investissement d'Algérie Télécom a été fixée à 45 milliards de dinars pour l'année 2015.

La commercialisation de la 4G LTE demande une bonne maîtrise du processus relatif aux clients ; ce qui justifie l'option de la mise en place d'un processus relatif aux clients selon la norme ISO 9001 :2008. Cette mise en place va permettre à Algérie Telecom d'identifier et d'hierarchiser les activités les plus contributives à l'atteinte des objectifs de l'organisme en particulier la satisfaction des clients et des autres parties intéressées.

Dans ce cadre, la présente étude menée au sein de l'entreprise Algérie Telecom porte sur la

« Mise en place d'un processus relatif aux clients selon la norme ISO 9001 :2008.

Cas : le produit 4G LTE proposé par l'entreprise Algérie Télécom ».

Notre travail de recherche essaie de répondre à une problématique, à notre sens fondamentale, celle de savoir :

Quelle est la démarche à suivre pour mettre en place un processus relatif aux clients selon la norme ISO 9001 :2008 ?

De cette problématique, plusieurs questions découlent, à savoir :

- **Comment peut-on décrire le processus relatif aux clients ?**
- **Quels sont les éléments qui le caractérisent ?**
- **Comment peut-on assurer son suivi ?**
- **Comment peut-on le mesurer ?**
- **Par quel moyen peut-on assurer son pilotage ?**

Afin de répondre à toutes ces questions, nous allons nous appuyer sur les hypothèses suivantes :

- 1- La mise en place un processus relatif aux clients doit comprendre la cartographie des activités clés, leur diagnostic et les objectifs d'optimisation ;
- 2- La caractérisation d'un processus nécessite des informations précises pour établir sa carte d'identité ;
- 3- Le pilotage du processus, son suivi et sa mesure passe par la confection d'un tableau de bord qui permet de mettre sous contrôle les activités du processus et de déployer les objectifs opérationnels auprès de ses équipes.

CHAPITRE 1

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE,
DE LA 4G LTE ET CADRAGE DE
L'ETUDE

Dans ce chapitre nous allons présenter l'entreprise Algérie Télécom et les éléments suivants :

- Les filiales, les activités, les missions et les objectifs d'Algérie Télécom ;
- La présentation de la 4G LTE ;
- Le cadrage de notre étude.

SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

1-1-L'entreprise Algérie Télécom

Algérie Télécom est une société publique par actions qui opère sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Elle est directement rattachée au ministère des postes et des télécommunications (MPTIC) auquel elle doit rendre des comptes notamment sur les performances réalisées. Cette société est aussi sous la surveillance d'une autorité de régulation (ARPT) qui confère un cadre réglementaire à son activité.

Elle est née de la scission du marché des postes et celui des télécommunications. Régie par la loi du 5 août 2000, Algérie Télécom était opérationnelle à partir de Janvier 2003. Elle s'engage dans ce secteur à atteindre l'objectif de rentabilité qui lui est assignée par son statut d'entreprise publique économique sous la forme juridique de SPA au capital social de 50. 000. 000. 000 DA.

Elle a acquis le nom d'opérateur historique parce qu'elle détient le monopole du marché des télécommunications vu son détachement du ministère des postes et télécommunications.

Ce fait lui a généré des points négatifs. En effet, elle a hérité de méthodes de management dépassées, ainsi que d'une pléthore d'effectifs de l'administration (plus de 21 000) avec tout ce que cette ressource humaine comporte comme compétences moyennes, culture de fonctionnaire dans une administration algérienne et l'esprit d'obligation de moyens et non de résultat.

Néanmoins, elle a également hérité beaucoup de points positifs, à savoir une infrastructure de base assez lourde en termes d'investissements et d'importance, d'un environnement protégé de la concurrence par un certain nombre d'organisme tel que l'ARPT.

Avec de nombreuses restructurations et modifications, cet opérateur historique pourra concurrencer d'autres entreprises après l'ouverture de ce marché. C'est d'ailleurs ce qui retarde son ouverture prévue par le projet de loi incessamment voté.

Le chiffre d'affaire d'**ALGERIE TELECOM** est en croissance ces quatre dernières années pour atteindre 70,64 Mds DA en 2013 :2014.

1-2-Les filiales d'Algérie Télécom

L'entreprise est organisée en divisions et en directions centrale et régionales. Elle comporte aussi deux filiales¹ :

ATM Mobilis : Un opérateur téléphonique qui assure la plus grande couverture réseau à la échelle nationale et qui compte plus de 7 millions d'abonnés.

ATS : pour les télécommunications spatiales, a été créé en juillet 2004. Le réseau d'ATS (Algérie Télécom Satellite) est constitué de :

44 stations terriennes domestiques.

04 stations internationales.

01 station côtière INMARSAT.

03 réseaux VSAT.

Sa forte position sur le marché algérien s'est construite par une politique d'innovation adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usagers.

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique et sociale pour se maintenir durablement dans son domaine.

Son souci consiste aussi à préserver et à développer sa dimension internationale et à participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

Dans un environnement en perpétuel mouvement et fortement concurrentiel, l'opérateur doit continuellement se repositionner sur le marché national et international tout en cherchant à améliorer sa valeur. En effet , l'ouverture à la concurrence a généré un nombre croissant d'acteurs avec un objectif commun de maximiser leurs parts de marché à plus ou moins long terme, et plus spécifiquement dans le cadre des nouveaux services . Une telle situation entraîne inévitablement l'érosion des parts de marché, des revenus par clients et des marges pour un opérateur non préparé à la compétition.

Devant la menace que représente un nouvel entrant, Algérie Télécom doit constamment réfléchir aux alternatives lui permettant de conserver son avantage concurrentiel, dans le contexte de la mondialisation où le développement des réseaux et la distribution des services convergent vers un objectif commun en plusieurs points.

¹Algérie Télécom. DRH

Au niveau commercial, Algérie Télécom est plus que jamais à l'écoute de ses clients et essaie de s'adapter au marché. La compréhension des besoins de sa clientèle lui permet de produire et de commercialiser des services de qualité. Ces aspects stratégiques permettent d'adopter une réponse immédiate, qualifiée et adaptée et aux exigences du client, qu'il se trouve à domicile, sur le lieu de travail ou en situation de mobilité.

Chiffre d'affaires

Algérie Télécom est une société par action dont le seul actionnaire est l'Etat, d'un capital de 50. 000. 000. 000 DA, son chiffre d'affaire subi plusieurs fluctuations dues notamment à la concurrence des opérateurs mobiles ainsi qu'à des facteurs internes :

- Dérangements répétés des lignes téléphoniques.
- Absence d'une politique commerciale adéquate pour la fidélisation des clients.

Au niveau technologique, le plus grand intérêt a été accordé au cœur de métier de l'entreprise. En effet, la période 2004-2009 a été celle de la concrétisation de nombreux projets d'extension, de modernisation et de sécurisation du réseau et transmission de la voix et de données tant au niveau des capacités terrestres, satellitaires et sous-marines.

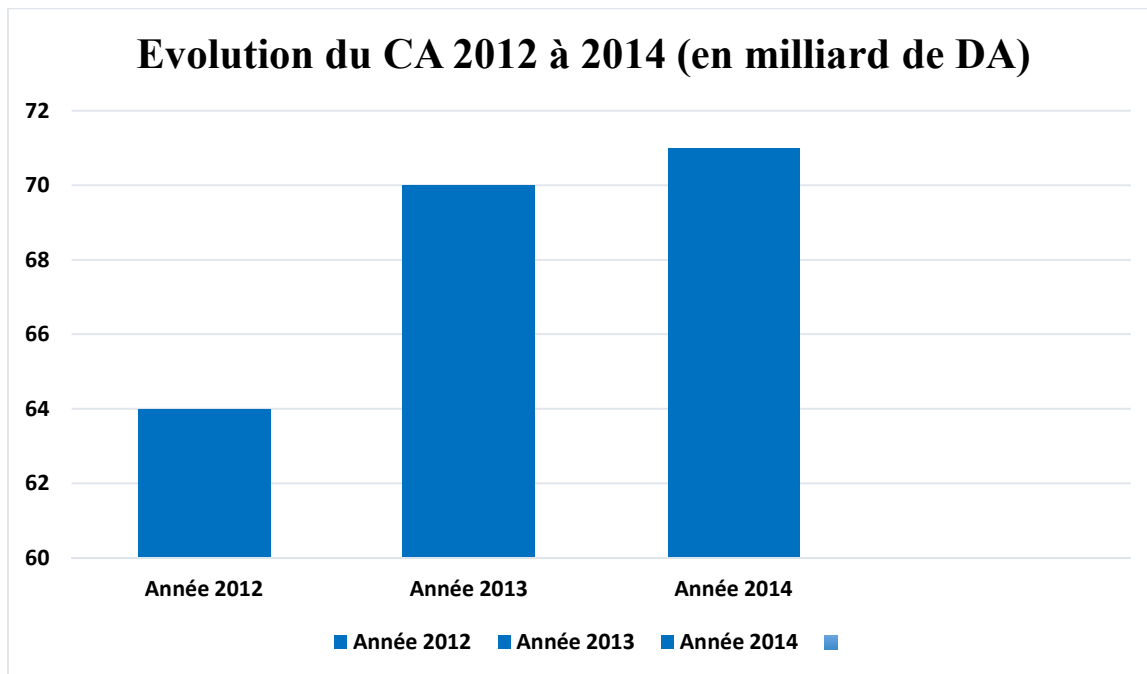
Tableau N° 1 : Chiffre d'Affaires (unité : MDA)

Année	Chiffre d'affaire HT (milliards)
Année 2012	64
Année 2013	70
Année 2014	71

Source : direction des RH. Algérie Telecom

Le graphique suivant nous montre l'évolution du chiffre d'affaire pour la période allant de 2012 à 2014 (en milliard de DA).

Graphe N° 1 : Evolution du chiffre d'affaires



Source : DRH, Algérie Télécom

Les Moyens Humains

Le chiffre d'affaire a connu d'évolution négative sur la période 2012- 2014, soit une régression allant de 81,64 à 61 Milliards DA. Parallèlement l'effectif a augmenté, durant la même période, passant de 22.655 à 24.000.

Les effectifs gérés au 31-07-2014 et la répartition par groupe de catégorie sont donnés par le tableau suivant :

Tableau N° 2 : Répartition par groupe de catégorie

Groupes de catégorie	Cadres Supérieurs	Cadres	Maitrise	Exécution	TOTAL
Siège	342	921	220	329	1812
Alger	24	873	972	1326	3195
Annaba	14	550	331	456	1351
Bechar	15	337	224	282	858
Blida	14	602	411	562	1589
Batna	13	532	390	443	1378
Chlef	16	461	305	435	1217

Constantine	23	982	576	711	2292
Laghouat	18	302	203	248	771
Ouargla	17	548	370	601	1536
Oran	21	724	420	625	1790
Sétif	17	650	329	438	1434
Tlemcen	16	464	293	418	1191
Tizi-Ouzou	11	373	335	427	1146
TOTAL	561	8319	5379	7301	21560

Source : www.AlgérieTélécom.com , le : 23/04/2015, à 16h00

Pour les effectifs gérés au 31-07-2014, la répartition par genre est donnée par le tableau suivant :

Tableau N° 3 : la répartition par sexe

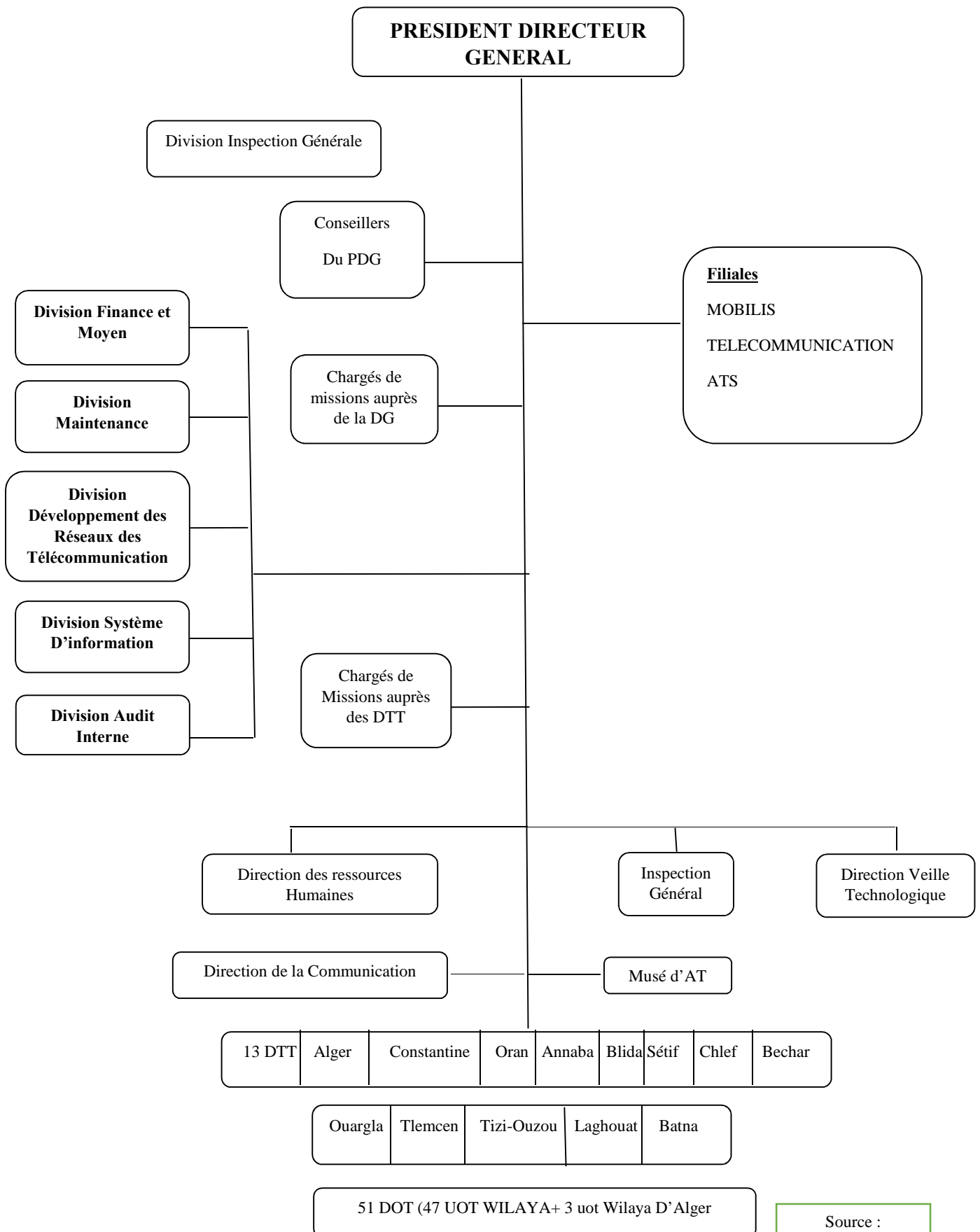
Sexe	Femme	Homme	TOTAL
Siège	740	1072	1812
Alger	1107	2088	3195
Annaba	421	930	1351
Bechar	244	614	858
Blida	432	1157	1589
Batna	322	1056	1378
Chlef	308	909	1217
Constantine	748	1544	2292
Laghouat	145	626	771
Ouargla	219	1317	1536
Oran	523	1267	1790
Sétif	371	1063	1434
Tlemcen	272	919	1191
Tizi-Ouzou	277	869	1146
TOTAL	6129	15431	21560

Source : www.AlgérieTélécom.com , le : 23/04/2015, à : 16h00

1-3-L'organigramme d'Algérie Télécom

Afin de mieux connaître l'organisation d'Algérie Télécom, il convient de présenter toutes les structures opérationnelles à travers son organigramme. Cet organigramme compte plusieurs directions qui ont chacune une fonction bien spécifique à assurer.

Schéma N° 1 : Organigramme d'Algérie Télécom



Source :
Document Interne

4. La situation d'Algérie Télécom sur le marché des Télécommunications

Le marché des télécommunications en Algérie est très actif, où plusieurs opérateurs interviennent :

- 01 opérateur fixe « Algérie Telecom »
- 03 opérateurs mobiles
- 03 opérateurs GMPCS
- 03 opérateurs VSAT
- 11 opérateurs « VOIP »
- 30 opérateurs « ISP : Internet Service Provider »

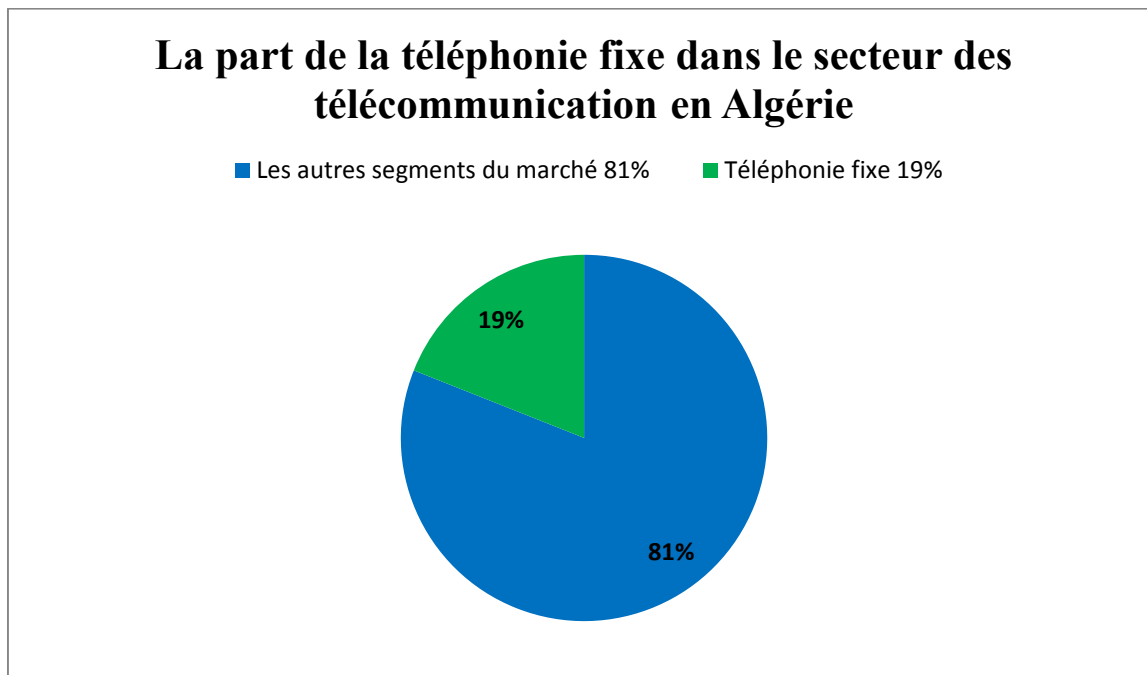
Les revenus du marché des télécommunications en 2009 s'élevaient à près de 290 milliards de DA avec une progression annuelle entre 4% à 5% par an.

Les trois composantes majeures du marché sont : téléphonie fixe, Internet et téléphonie mobile, avec 76% pour le mobile, 19% pour la téléphonie fixe et près de 5% pour l'internet. De même, aujourd'hui la télé densité téléphonique globale est de **85%** (8, 5% pour le fixe et **78%** pour le mobile).

Le marché de la téléphonie fixe où Algérie Telecom est l'unique fournisseur, continue de baisser d'année en année. Cette baisse s'explique essentiellement par la préférence du consommateur algérien pour le Mobile au détriment du téléphone fixe où le phénomène de désabonnement a atteint des niveaux importants « 250 000 résiliations par an ». La preuve en est, à fin 2009, sur 30.3 millions d'abonnés actifs, 2,9 millions d'abonnés seulement continuent à utiliser le réseau fixe.

Avec l'ouverture totale de tous les segments de services des TIC en Algérie et compte tenu des retards observés en rapport avec les besoins du marché, les acteurs du secteur ont arrêté chacun en ce qui le concerne des business plans pour conquérir et prendre des parts de ce marché suivant bien entendu des stratégies spécifiques.

Graphe N° 2 : Part de la téléphonie fixe dans le secteur des télécommunications en Algérie



Source : Algérie Télécom.

5. Algérie Télécom par les chiffres

Pour se maintenir en tant que leader dans le domaine des réseaux et services des télécommunications électroniques, devenu très concurrentiel et en perpétuelle évolution, Algérie Telecom a défini une stratégie spécifique pour conserver cette position.

Les chiffres ci-après « arrêtés au 31 mars 2014 » retracent cette évolution :

5.1. La téléphonie

- Equipements d'abonnés : **5 128 262**
- Nombre d'abonnés en fixe : **2 922 731**
- Demande en instance : **53 471**
- Densité téléphonique globale en Algérie pour le fixe : **8,91%**

5.2. Le réseau Commercial

Depuis la création d'Algérie Télécom, le réseau commercial a été renforcé d'année en année pour se rapprocher des clients. Aujourd'hui, nous comptons 341 agences commerciales contre 225 agences en 2005.

5.3. Les réseaux de transmission

- Réseaux publics de transmission de données par paquets X 25 (DZPAC) : 6 206 accès ;
- Back Bone national de transmission à 10 GB/s, 2,5 GB/s, et 80 GB/s en cours de réalisation ;
- Réseau radio rural : 103 réseaux intégrant plus de 1500 localités 961 communes (APC) rattachées en fibres optiques.

5.4. Algérie Telecom Mobile (Mobilis)

Le nombre d'abonnés au réseau mobile d'ATM Mobilis après l'opération de l'identification s'élève à plus de **7 millions d'abonnés** actifs.

5.5. Algérie Telecom Satellite (ATS)

Le réseau d'ATS est constitué de :

- **47** stations terriennes domestiques ;
- **04** stations internationales ;
- **01** station côtière INMARSAT ;
- **02** réseaux VSAT ;
- Mobile par satellite (GMPCS) : Provider THURAYA en Algérie avec 1 400 abonnés.

International d'Algérie Télécom est composé de liens sous-marins, terrestres et satellitaires. Vue la demande pressante de capacités IP édictée par le déploiement rapide de l'Internet et l'Internet haut débit, la liaison sous-marine Alpal2 qui relie Alger à Palma a connu en 2007, une extension de 2,5 Gbps à 10 Gbps.

La deuxième liaison sous-marine « SMW4 » reliant Annaba, Marseille et Singapour offre des opportunités plus diversifiées en matière de capacités et des points d'atterrissage éventuels multiples qui permettent la mise en place d'offres diversifiées en matière de voix et d'Internet.

En plus des liaisons sous-marines, Algérie Télécom utilise les liaisons terrestres et satellitaires pour entretenir les quinze relations directes et atteindre à travers elles, le reste du monde.

Pour développer son réseau de télécommunications à l'international, Algérie Télécom a lancé le projet de la troisième liaison en fibre optique entre Oran et Valence (Espagne).

Par ailleurs et en vue d'optimiser les charges de locations des liens à l'international et canaliser les appels internationaux destinés à l'Algérie, Algérie Télécom envisage de créer des points de présence en Europe. Le premier a été créé en 2011 à Marseille en collaboration avec le partenaire ISLALINK qui a créé la filiale Oran Link dédiée à l'exploitation de ce point de présence (POP).

5.7. Internet

Dans le domaine de l'Internet, l'évolution est positive à plus d'un titre. La conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, la CNUCED, dans son rapport « Information Economy Report 2009 : tendances et perspectives » a classé l'Algérie parmi les 5 pays du continent africain qui concentrent 90 % des abonnés à Internet Haut débit aux côtés du Maroc, la Tunisie, l'Egypte et l'Afrique du sud.

Ceci est le résultat de plusieurs opérations de mise à niveau, d'assainissement, d'organisation et d'efforts pour le développement et l'extension des réseaux de transmission national et international.

En effet, à partir de 2008, les 1 541 communes sont raccordées à l'Internet via le réseau ADSL ce qui a permis de connecter les foyers, les entreprises et les cybercafés.

La pénétration de l'Internet haut débit au niveau des foyers est passée de 1% en 2005 à 20% en 2013. La bande passante internationale qui se limitait à deux liens de 34 Mbps a connu une évolution progressive depuis 2004 pour atteindre 5 Gbps en 2005, 10,8 Gbps en 2007 ensuite 48 Gbps à 2010 pour arriver aujourd'hui à 131 Gbps et ce, avec une diversification des supports internationaux (Alpal2, SMW4) et des fournisseurs Internet Internationaux (France Telecom, Telefonica et Telecom ItaliaSparkle et autres).

La capacité d'accès ADSL, quant à elle, est passée de 56 000 en 2005 à 1 309 454 d'accès à fin mars 2013. En outre, avec le déploiement du réseau de nouvelle génération de type MSAN, 682 540 sont aujourd'hui en service dont 50% supportant l'ADSL 2+.

Concernant le nombre de clients ADSL, il est passé de 178 707 clients à fin 2007 à 1 188 201 à mars 2013 dont 60% en ADSL avec modem Wifi. L'engouement a eu lieu notamment en 2008, suite à la réduction de 50% sur l'ensemble des offres ADSL proposées par Algérie Télécom.

En 2003, le débit des connexions sur le réseau téléphonique offraient un débit maximum de 64 kbps. Aujourd'hui, avec l'ADSL2+, le débit peut atteindre 20 Mbps.

Les entreprises peuvent opter pour l'extension de leur réseau avec des possibilités de connexion par Fibre optique qui peuvent aller jusqu'à 10 Gbps.

5.8. Autres chiffres

Rattachement de **11 148** établissements scolaires au réseau téléphonique (Internet) sur un total de 21 233. Informatisation des bureaux de postes : **3 023** sur un total de 3 282. Gestion technique du réseau :

- Durée moyenne de raccordement d'abonnés : 08 jours.
- Taux moyen de relevé de dérangement : 0,8 soit l'équivalent de moins d'un dérangement par an.

SECTION 2 : ACTIVITES, MISSIONS ET OBJECTIFS D'ALGERIE TELECOM

2-1- Activités d'Algérie Telecom

Algérie Telecom est intervenant majeur dans le domaine des Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication (NTIC) à travers l'ensemble du territoire national, et ses activités consistent à :

- Installer, développer et gérer des réseaux publics ou privés.
- Fournir des services permettant le transport et l'échange de la voix, des messages écrits (fax et télex), des données numériques, des informations audiovisuelles, etc.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseau ou prestataire de service national et/ou étranger, d'assurer la communication entre les usages, quels que soient les réseaux auxquels ils sont raccordés ou les services qu'ils utilisent.
- Assurer en permanence la disponibilité de ces services pour l'ensemble des utilisateurs, sur l'ensemble du territoire, dans le respect des règles d'égalité, de continuité et d'adaptabilité.

Algérie Telecom est engagée à maintenir une forte position sur le marché de télécommunications. Pour cela elle a choisi de contribuer de manière active au bien-être des Algériens dans leur vie quotidienne.

2-2- Missions et Objectifs

2-2-1- Les missions

Dans le cadre de son objet social, Algérie Télécom exerce les missions principales suivantes :

- Préparer et exécuter les plans annuels et pluriannuels de développement relevant de son objet ;
- Réaliser, directement ou indirectement, les études techniques, technologiques économiques et financières en rapport avec son objet ;
- Assurer les approvisionnements permettant la réalisation de ses programmes annuels ;
- Promouvoir et veiller à la qualité des produits et services relevant de son objet ;
- Etudier les voies et mettre en place les moyens en vue d'adapter, en permanence les services offerts aux progrès technologiques ;

- Concourir à la formation et au perfectionnement de son personnel, organiser et développer les structures de maintenance et modernisation permettant d'optimiser ses performances ;
- Procéder ou faire procéder à toute étude d'organisation en vue d'une meilleure rentabilisation de la gestion de son activité ;
- Etendre et diversifier le service à valeur ajoutée offerts aux utilisateurs ;
- Assurer la sécurité et la fiabilité du réseau et la qualité de la communication pour la complète satisfaction des usagers ;
- Insérer harmonieusement son activité dans le cadre de la politique nationale de l'aménagement du territoire et de l'équilibre régional, dans le cadre du service universel et des orientations définies en la matière ;
- favoriser l'appropriation des nouveaux outils, nouveaux services, nouveaux modes de fonctionnement, par les entreprises, les administrations et le grand public pour être en adéquation avec l'émergence et le développement de la société de l'information ;
- S'insérer dans la compétition internationale en s'associant à des professionnels du secteur.

2-2-2- Les objectifs

- Une clientèle en téléphonie fixe de 7 .000.000 d'abonnés ;
- Une clientèle ADSL de plus 3. 000.000 abonnés ;
- Une clientèle d'internautes de plus 3 .000.000 internautes ;
- Une clientèle GMPCS de plus de 20 .000 abonnés ;
- Une clientèle en téléphonie mobile de plus 8. 000.000 abonnés.
- Acquérir un haut niveau de performance technique, économique et sociale afin de maintenir son positionnement, ainsi que de préserver et développer sa dimension internationale ;
- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre de clients, en particulier en zones rurales ;
- Accroître la qualité des services offerts et la gamme des prestations ;
- Développer un réseau national de télécommunication ;
- Participer à la promotion de la société de l'information en Algérie avec trois buts : rentabilité, efficacité et qualité de service.

SECTION 3 : PRESENTATION DE LA 4G LTE

Algérie Télécom est le premier opérateur à commercialiser la 4G LTE en Afrique du Nord, et la deuxième au niveau africain, après l'Afrique du sud.

3-1- Définition de la 4G

En télécommunications, l'utilisation du terme 4G correspond à la 4ème génération des standards pour la téléphonie mobile. Elle est le successeur de la 2G et de la 3G. Elle permet le «très haut débit mobile», soit des transmissions de données à des débits théoriques supérieurs à 100 Mb/s, voire supérieurs à 1 Gb/s. Avec la 4G, le débit va donc être multiplié par 15.

3-2- Qu'est-ce que la 4G LTE ?

La 4G LTE (évolution à long terme) d'Algérie Télécom permet l'accès internet haut débit allant jusqu'à 100 Mbps, sans fil (ondes radio). Le débit est partagé entre les clients connectés simultanément sur une même station radio (ENodeB).

La 4G LTE permet d'aller plus vite lors de téléchargement de photos, d'album de musique ou le visionnage de vidéo en streaming en haute définition (YouTube,...). Elle s'adresse aussi aux professionnels pour le transfert des fichiers volumineux.

L'équipement de la 4G LTE s'agit d'un petit appareil avec une carte SIM à l'intérieur qui communique le signal data via un réseau Wifi vers d'autres appareils (Laptop, Smartphone, ...), très simple et facile à installer et sans aucune configuration, il suffit juste de le connecter avec un câble RJ45.

3-3- Offres de la 4G LTE

Les offres LTE 4G, sont exprimées en volume et non en débits. Le facteur vitesse de téléchargement et la durée choisie permettra de profiter pleinement de l'abonnement. Algérie Télécom propose pour ses clients deux offres :

1- Offre 05 Go

Cette offre est destinée uniquement aux clients Résidentiels, les clients peuvent surfer et télécharger des données avec un très haut débit pour différents volumes de consommation, et après épuisement du quota ils bénéficieront d'une connexion à un débit de 512 Kbps en illimité jusqu'à expiration de la période de validité, néanmoins, ils peuvent recharger à tout

moment leurs compte en ligne à travers les cartes de rechargement de 1Go à 1 000 Da/Mois, 3Go à 2 500 Da/Mois, 5Go à 3 500 Da/Mois et 10Go à 6 500 Da/Mois.

2- Offre 10 Go

Cette offre est destinée uniquement aux clients Professionnels, ils peuvent surfer et télécharger les données avec un débit maximum (pouvant atteindre les 150 Mbps) pour un volume de consommation de 10 Go, et après épuisement du quota ils peuvent bénéficier d'une connexion à un débit de 512 Kbps en illimité jusqu'à expiration de la période de validité. Néanmoins, ils peuvent recharger à tout moment leurs comptes en ligne à travers les cartes de rechargement de 5 et 10 Go.

3-4- Avantages du service 4G LTE

- Permet l'accès à l'internet à haut et très haut débit.
- Installation et configuration du terminal client (CPE) d'une manière simple et rapide.
- La technologie LTE Advanced permet l'obtention d'un faible temps de latence.
- Les consommateurs peuvent utilisés différents supports wifi (laptop, tablette ou Smartphone).
- Cette offre permet au client de profiter du très haut débit.
- Offre au client une connexion sans fil.
- Le déploiement de la 4G permettra d'améliorer la qualité des usages existants.
- Cette abondance de mégabits devrait accélérer le multimédia, le visionnage de vidéos HD en streaming.

SECTION 4 : PROJET DE L'ETUDE

4-1- Contexte, périmètre et méthodologie choisie

Le contexte de notre travail consiste à prendre en charge le processus de commercialisation du produit 4G LTE pour mettre en évidence les interactions et les corrélations entre les activités du processus, en vue d'optimiser le résultat global : la satisfaction client. La mise en place du processus relatif aux clients selon la norme ISO 9001 :2008 permettra à Algérie Télécom de créer de la valeur pour ces clients et de déterminer son succès, c'est pourquoi la maîtrise de ce processus devient vital pour Algérie Télécom.

Pour mener à bien notre étude, une réunion du cadrage a été organisée. Au cours de cette réunion nous avons traité les points suivants :

- Identification du périmètre de l'étude ;
- Détermination de l'objet de l'étude.

Cette étude a été affectée à la division de Marketing et de la communication commerciale afin de réaliser une mise en place d'un processus relatif aux clients.

La méthodologie choisie pour la réalisation de cette étude se décline comme suit :

Une première étape est consacrée à la collecte et l'étude des documents relatifs aux aspects théoriques relevant du domaine de management de la qualité. Cette étape a été nécessaire pour renforcer le savoir dans le domaine de management par la qualité.

La deuxième étape se caractérise par la mise en pratique des aspects théoriques étudiés, des réunions et des entretiens ont été effectués au sein de l'entreprise.

4-2- Plan d'action

Avant de commencer le chapitre deux qui est la mise en place du processus relatif aux clients selon la norme ISO 9001 :2008, il s'est avéré nécessaire de réserver le premier chapitre du mémoire pour disposer d'une connaissance de l'entreprise, à l'organisation d'Algérie Télécom, à ces activités, à ces missions et à ces objectifs.

Pour mettre en place le processus relatif aux clients, le choix s'est porté sur l'utilisation de la norme ISO 9001 :2008 comme outil de travail. Ce choix garantira la conformité du processus de commercialisation du produit 4G LTE.

Suite à de nombreux entretiens avec le responsable commercial et le responsable de l'ACTEL pour affiner les détails relatifs à notre mission, les points suivants ont été retenus :

- Un diagnostic relatif au processus de commercialisation du produit 4G LTE a été réalisé pour identifier les dysfonctionnements à corriger en vue de réaliser la conformité aux exigences de la norme ISO 9001 :2008 ;
- La correction des écarts et le déploiement d'un processus relatif aux clients.

Après avoir disposé d'une connaissance générale sur l'entreprise Algérie Télécom, nous allons procéder dans le deuxième chapitre à la mise en place d'un processus relatif aux clients selon la norme ISO 9001 :2008 pour le produit 4G LTE Résidentiels.

CHAPITRE 2

MISE EN PLACE DU PROCESSUS

RELATIF AUX CLIENT

Dans ce chapitre, nous procéderons à un état des lieux à travers des outils de collecte et d'analyse des données tels que l'entretien, l'observation sur terrain, l'analyse documentaire, etc. Cette phase va nous permettre de bien comprendre le contexte général de la société c'est-à-dire son organisation interne, sa structure et sa culture. À partir de cette analyse et du traitement des données collectées, nous allons essayer d'appréhender les activités principales du processus de commercialisation du produit 4G LTE. Cela va nous permettre de proposer un processus relatif aux clients selon la norme ISO 9001 :2008.

SECTION 1 : ETAT DES LIEUX

Un état des lieux doit être établi pour évaluer la situation de l'entreprise au regard des exigences de la norme ISO 9001 :2008.

L'état des lieux doit être aussi complet que possible et concerner, entre autres, des domaines qui ne font pas toujours l'objet d'une très grande attention.

Pour que l'état des lieux soit complet, il doit aussi porter sur la qualité des méthodes et des outils utilisés par l'organisme.

Donc l'état des lieux consiste à déterminer les exigences ISO 9001 :2008, à réaliser une grille de diagnostic et à collecter les données et les documents.

1-1-Détermination des exigences ISO 9001

La première réflexion était de réaliser un état des lieux de l'existant à travers tous les chapitres de la norme ISO 9001 :2008.

Après cela, des corrections seront apportées. Etant donné que notre étude concerne uniquement le chapitre 7.2 (processus relatif aux clients), nous avons sélectionné uniquement des éléments applicables au processus relatif aux clients.

Le tableau suivant détermine les éléments et les exigences à vérifier selon la norme ISO 9001 :2008

Tableau N°4 : Exigences de la norme 9001 applicables au processus relatif aux clients

Éléments à vérifier	Clauses des exigences ISO 9001
Identification des processus relatifs aux clients	4.1
La documentation liée à ces processus	4.2.2/4.2.3/4.2.4
Les responsabilités de mise en œuvre de ces	5.5.1

processus	
Les compétences des personnes qui ont la responsabilité de mise en œuvre de ces processus	6.2
Environnement de travail et infrastructure	6.3/6.4
Exigences relatives aux clients	7.2
La surveillance et mesure des processus relatifs aux clients	8.2.3/8.2.4
La maîtrise de non conformités au sein de ces processus	8.3

Source : Elaboré par l'auteur

1-2-Elaboration d'une grille de diagnostic

Il est pratique d'établir une grille de diagnostic permettant d'effectuer une évaluation des exigences de la norme ISO 9001 :2008. Cette grille de diagnostic pourra faire apparaître pour chaque exigence une notation, un statut et des commentaires. Un barème de notation est réalisé à cet effet avec le responsable commercial.

Le tableau suivant représente le barème de notation.

Tableau N°5 : Barème de notation

0-45	Non conforme
46-75	A améliorer
75-100	Conforme

Source : Elaboré par l'auteur

Remarque : la grille de diagnostic incorpore le rapport de diagnostic. Ce dernier se compose d'une notation, d'un statut et des commentaires attribués pour chaque élément à vérifier.

1-3- Collecte des données et des documents

La collecte des données et des documents est une phase importante pour diagnostiquer. Cette phase a pour but de réunir les données et les documents relatifs au processus de commercialisation de la 4G LTE et les documents nécessaires pour la conduite de diagnostic, parmi ces documents on retrouve :

- Les documents et les enregistrements utilisés pour la commercialisation du produit 4G LTE ;
- La procédure de commercialisation du produit 4G LTE au profit des résidentiels qui inclut :
 - 1-La procédure de remboursement du produit 4G LTE sur le système GAIA ;
 - 2-La procédure de traitement des réclamations « 4G Résidentiels ».

SECTION 2 : DIAGNOSTIC

Le diagnostic a pour objectif de mesurer l'écart entre les pratiques existantes et les exigences de la norme. Après la réalisation d'un état des lieux et la vérification dans quelles conditions la participation du personnel au projet de la mise en place d'un processus relatif aux clients est envisageable. Il a été souhaitable durant cette phase de sensibiliser tous les acteurs à l'approche processus et aux apports pour l'entreprise.

Le diagnostic que nous avons réalisé nous a permis d'avoir une idée du niveau de maîtrise du processus de commercialisation de la 4G LTE Résidentiel et de se positionner par rapport à un objectif de mise en place d'un processus relatif aux clients selon la norme ISO 9001 :2008.

2-1- Réalisation du diagnostic

Après avoir disposé des données et des documents relatifs à la conduite du diagnostic, nous avons procédé à un diagnostic documentaire et une analyse sur terrain à travers des visites au sein des divisions de l'entreprise. Lors de ces visites nous avons conduit des entretiens en présence du responsable commercial et/ou du responsable de l'Agence Commerciale des Télécommunications(ACTEL) région Mohammadia. La réalisation du diagnostic a été réalisée à travers la grille de diagnostic qui incorpore un rapport de diagnostic pour chaque exigence.

Tableau N° 6 : Grille de diagnostic et Rapport de diagnostic

Élément à vérifier	Exigences ISO 9001/2008	Questions	Notations	Statuts	Commentaire
Identification des processus relatifs aux clients	4.1	-Est-ce que le processus relatif aux clients est identifié ?	70	A améliorer	Cinq processus sont identifiés : Accueil client, Souscription et abonnement, Test du signal et remboursement, Traitement des réclamations, Suivi et Contrôle.
		-Est-ce qu'ils sont représentés sous forme d'un macro-processus ?	10	Non Conforme	Ils ne sont pas représentés
La documentation liée à ces processus	4.2.2/4.2.3/4.2.4	-Est-ce que les procédures et les enregistrements liés à la mise en œuvre du processus sont rédigés, approuvés et communiqués ?	60	A améliorer	La procédure de suivi et de contrôle n'est pas rédigée.
		- Existe-il une procédure de maîtrise des documents et d'enregistrement ?	100	Conforme	*****
Les responsabilités de mise en œuvre de ces processus	5.5.1	-Est-ce que les responsabilités et les autorités liées au processus relatif aux clients sont définies et communiquées ?	100	Conforme	*****
Les compétences des personnes qui ont la		-Est-ce que le personnel qui travaille sur les activités liées aux clients est compétent sur la base de la formation initiale, professionnelle et sur l'expérience professionnelle ?	100	Conforme	*****

Chapitre 2 : Mise en place du processus relatif aux clients

responsabilité de mise en œuvre de ces processus	6.2	-Est-ce que l'entreprise identifie les besoins en compétence nécessaires à la conduite ?	100	Conforme	*****
		-Est-ce qu'il y'a des actions de formation ou d'autres actions assurées par l'entreprise ?	100	Conforme	*****
		-Est-ce que les documents concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience sont enregistrés ?	100	Conforme	*****
Environnement de travail et infrastructure	6.3/6.4	-Est-ce que les infrastructures permettent d'obtenir la conformité du service ?	100	Conforme	*****
		-Est-ce que l'environnement du travail permet d'atteindre la conformité du service ?	100	Conforme	*****
Exigences relatifs aux clients	7.2	-Est-ce que l'entreprise détermine les exigences spécifiées par le client implicite ou explicite, réglementaires et légales ?	60	A améliorer	Algérie Telecom détermine les besoins du client par des études de marché, des campagnes de satisfaction. Algérie Télécom est sous l'autorité de L'ARPT.
		-Est-ce que l'entreprise établit une revue des exigences relatives au produit, les écarts entre le contrat et la commande ?	75	A améliorer	Algérie Télécom établit une seule revue qui est la revue d'offre mais elle n'est pas identifiée
		-Est-ce que l'entreprise enregistre la revue relative au produit ?	60	A améliorer	Algérie Télécom enregistre une seule revue qui est la revue d'offre

Chapitre 2 : Mise en place du processus relatif aux clients

		-Est-ce que l'entreprise met en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients ?	80	Conforme	Algérie Telecom met en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec ces clients comme : les Flyers, les pubs, Traitement de réclamation, Traitement des litiges, etc. Mais il existe une contrainte qui est celle du budget.
La surveillance et mesure des processus relatifs aux clients	8.2.3/8.2.4	-Est ce que l'entreprise utilise des méthodes appropriées pour la surveillance du processus relatif aux clients ?	40	A améliorer	Algérie Télécom ne dispose pas d'un tableau de bord type.
		-Est ce que l'entreprise mène des actions correctives et des corrections en cas de résultat non atteint ?	70	A améliorer	Il existe des plans de rattrapage (Version 1, Version 2, Version 3, Version 4, Version 5).
		-Est ce que l'entreprise surveille et mesure les caractéristiques du produit ?	100	Conforme	*****
La maîtrise de non conformités au sein de ces processus	8.3	-Est ce que l'entreprise identifie et maîtrise le produit non conforme ?	80	Conforme	*****
		-En cas de non-conformité du produit, est ce que l'entreprise établie une procédure documentée ?	100	Conforme	*****

Source : Elaboré par l'auteur

2-2- Elaboration d'un plan de mise en conformité

Le plan de mise en conformité est un ensemble d'actions correctives à mener pour se conformer aux exigences de la norme ISO 9001 :2008. Il peut se présenter comme suit :

Tableau N° 7 : Plan de mise en conformité

Etapes	Activités	Moyens	Livrables
Identification du processus relatif aux clients	Identification du processus relatif aux clients	Réunions, Rapport de diagnostic.	Le processus identifié
Mise en place du processus relatif aux clients	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboration de la cartographie du processus -Description du processus (la fiche d'identité) -Documentation du processus 	<ul style="list-style-type: none"> -Réunions -Rapport de diagnostic -Documentations liées au processus de commercialisation de la 4G LTE 	<ul style="list-style-type: none"> -La cartographie du processus relatif aux clients -La fiche d'identité -procédures documentés et enregistrés et nécessaire au fonctionnement du processus
Pilotage, Surveillance et mesure du processus	création d'un ensemble de tableau de bord et des indicateurs de qualité	<ul style="list-style-type: none"> -La cartographie du processus relatif aux clients/Fiche d'identité du processus/Procédures documentées et enregistrements nécessaires au fonctionnement du processus 	Des tableaux de bord + indicateurs qualité

Source : Elaboré par l'auteur.

SECTION 3 : MISE EN PLACE DU PROCESSUS

La mise en conformité du processus de commercialisation de la 4G LTE aux exigences de la norme ISO 9001 :2008 se décline par la mise en application du plan de la mise en conformité cité dans la section précédente. Pour ce faire nous allons suivre la méthodologie de mise en œuvre décrite ci-dessous.

3-1-Identification du processus relatif aux clients

L'identification des processus constituent une phase essentielle de l'implantation d'une approche processus.

C'est une phase où l'implication de la direction est particulièrement importante dans la mesure où une liste de processus ayant été arrêtée, elle induit une organisation et des principes de management spécifiques.

Selon la norme ISO 9001 :2008 « *le processus est l'ensemble d'activité corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie* »².

Ces moyens peuvent inclure le personnel, les finances les installations, les équipements, les techniques et méthodes.

Afin de faciliter l'identification des processus, il peut être utile de les classer en grandes familles. Par exemple³ :

✓ **Les processus de réalisation**

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

✓ **Les processus de support ou soutien**

Ils sont indispensables au fonctionnement de l'ensemble des processus en leur fournissant les ressources nécessaires.

Ils comprennent notamment les activités liées aux :

- ressources humaines ;
- ressources financières ;

² La norme ISO 9001 :2008

³La norme FD X 50-176

- installations et leur entretien (locaux, équipements, matériels, logiciels, etc.) ;
- traitement de l'information.

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

✓ **Les processus de management ou de direction**

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

Lors de la phase de diagnostic, on a pu apporter les modifications suivantes :

- La revue d'offre qui englobe les deux tâches :
 - 1- La consultation de la cartographie (Zone de couverture) ;
 - 2 – La confirmation d'éligibilité du client au réseau 4G LTE.

- La revue de contrat prendra en charge toutes les activités de la souscription et de l'abonnement plus d'autres activités. (Voir Schéma N°6 : Procédure de la revue de contrat).

Ce qui fait le nouveau processus relatif aux clients prendra en charge les activités suivantes :

- Accueil client ;
- Revue d'offre ;
- Revue de contrat ;
- Test du signal et remboursement ;
- Traitement des réclamations ;
- Suivi et contrôle.

Les corrections apportées doivent être reprise dans un tableau afin de situer les nouvelles tâches.

Le tableau suivant représente les tâches pour chaque activité :

Tableau N° 8 : Nouvelles activités du processus relatif aux clients

Activités	Tâches	Responsable
Accueil client	Remise du dépliant et information du client sur le produit (prix, avantages et conditions)	Agent du Front Office
Revue de l'offre	1-Consulter la cartographie (Zone de la couverture) 2-Confirmer l'éligibilité du client au réseau 4G	Agent du Front Office
Revue de contrat	1-Réception de la demande 2-Vérification de l'adéquation de la demande par rapport à l'offre 3-Acceptation de la demande et/ou analyse des écarts 4-Intégration de toutes les informations relatives au client en suivant les étapes décrites dans le déroulement de la procédure 5-Encaissement des frais d'abonnement 6-Remise du CPE et la carte SIM au client 7-Activation du compte client sur l'ECMS et mise en service de la demande NA sur GAIA après confirmation de la connexion.	Agent du Front Office Agent du Back Office

<p>Test du signal et remboursement</p>	<p>1-Inviter le client à effectuer un test au niveau de son domicile 2-Effectuer le remboursement uniquement après confirmation de l'absence du signal chez le client 3-Annuler la demande NA et créer une demande à l'état IR dans GAIA (pour les clients remboursés)</p>	<p>Représentant de l'ACTEL Back Office finance Agent Back Office</p>
<p>Traitement des réclamations</p>	<p>Acheminement et traitement des réclamations</p>	<p>ACTEL/ CALL Center/ DRGP/ATB/DSI</p>
<p>Suivi et contrôle</p>	<p>1-Suivi des ventes 2-Edition et analyse des états statistiques 3-Respect des procédures</p>	<p>ACTEL/DOT/DRT/DSC/DRGP</p>

Source : Elaboré par l'auteur.

3-2-Mise en place du processus relatif aux clients

La mise en place du processus se fait selon les étapes décrites ci-dessous :

➤ **Elaboration de la cartographie**

La cartographie est une représentation simple du réseau de processus peut être utilisée pour schématiser et expliquer le fonctionnement de l'organisme et en faciliter la compréhension.

On peut la définir aussi comme suit : « *La cartographie des processus est une représentation graphique des processus d'une entreprise* »⁴

La cartographie répond aux bonnes pratiques recommandées par l'ISO 9000 concernant l'identification des processus de l'organisme. Elle permet aussi d'identifier les interfaces entre processus.

Pour élaborer la cartographie du processus relatif aux clients, il a fallu déterminer les éléments ci-après :

- L'intitulé du processus
- Le périmètre d'application du processus
- La finalité du processus
- Les données d'entrée du processus
- Les activités du processus
- Les données de sortie

Ces éléments sont repris dans le tableau suivant :

Tableau N° 9 : Eléments constitutifs pour l'élaboration de la cartographie

L'intitulé du processus	Commercialisation du produit 4G LTE
Le périmètre d'application du processus	DRGP DSC DMCC DOT ACTEL
	Définir les différentes activités à suivre pour

⁴ Michel Cattan, « Guide des processus, Passons à la pratique », Edition Afnor, 2013 ; page : 137

La finalité du processus	la commercialisation du produit 4G LTE au profit des clients Résidentiels
Les éléments d'entrées	Prospection Etude de marché Commandes clients Réclamations clients
Les activités	Accueil client Revue de l'offre Revue de contrat Test du signal et remboursement Traitement des réclamations Suivi et contrôle
Les éléments de sortie	Satisfaction client

Après avoir déterminé les éléments composant du processus commercial, nous présentons sa cartographie selon la figure suivante :



Schéma N° 2 : Cartographie du processus relatif aux clients

Groupe Algérie Télécom

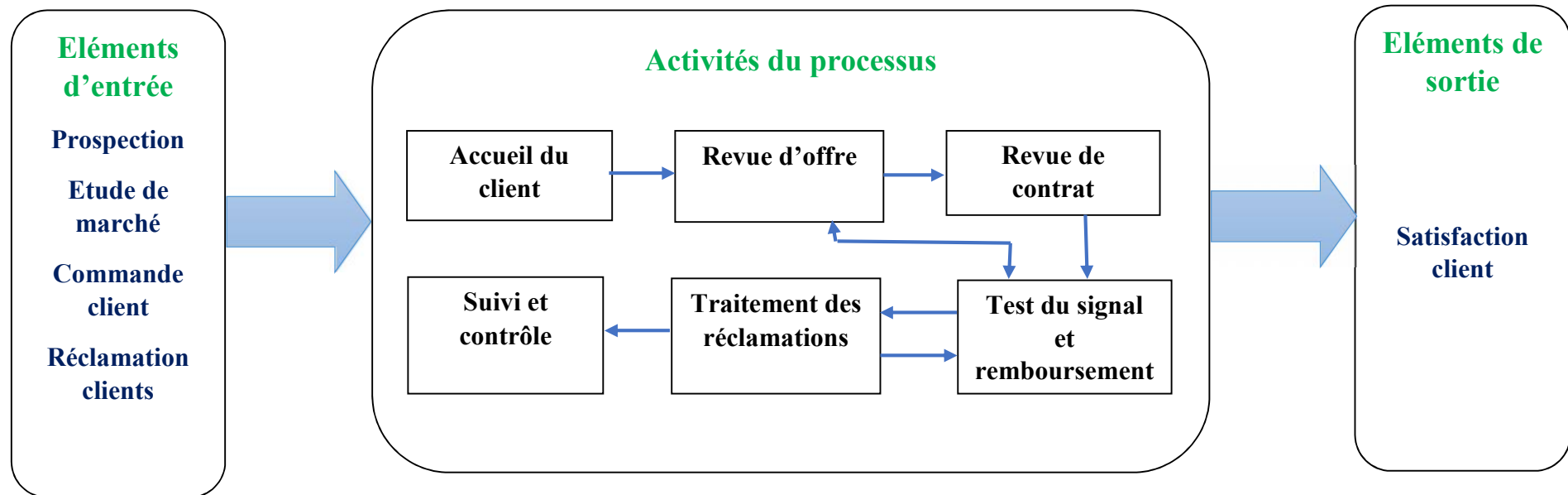
Route Nationale n 5, cinq maisons

Mohammadia 16130 Alger, Algérie

Cartographie : Processus commercial du produit 4G LTE Résidentiels

Périmètre d'application : DRGP, DSC, DMCC, DOT, ACTEL

Finalité : définir les différentes activités à suivre pour la commercialisation du produit 4G LTE au profit des clients résidentiels



Source : Elaboré par l'auteur

Interaction entre activités* :

Tableau N°10 : Interaction entre activités

Interactions	Revue d'offre	Traitement des réclamations
Test du signal et remboursement	Suivi de la demande IR	Traitement de réclamation des clients après le 2 ^{ème} test d'éligibilité

Source : Elaboré par l'auteur

➤ **Description du processus**

L'objectif de la fiche descriptif est d'avoir une vue synthétique de l'ensemble des éléments descriptifs du processus analysé précédemment. Ces éléments devront toujours être classés et regroupés en deux catégories : les éléments relatifs aux « caractéristiques » du processus (nom, finalité, données d'entrée, données de sortie,...), et les éléments relatifs à sa « métrologie » (objectifs associés du processus et indicateurs de suivi de ces objectifs)⁵.

La fiche « carte d'identité » ou de caractéristique, peu importe le nom qu'on lui donne, doit répondre à des besoins bien précis. Elle est particulièrement utile pour obtenir que tous les membres d'un groupe de travail en charge de l'analyse d'un processus parlent de la même chose.

La fiche descriptive du processus doit contenir les éléments essentiels suivant :

1. Finalité
2. Domaine d'application
3. Pilote du processus
4. Version
5. Date
6. Elément d'entrée

⁵ Michel Cattan, Nathalie Idrissi, Patrick Knockaert, « Maitriser les processus de l'entreprise », Edition d'organisation, 2008 ; Page : 124

7. Elément de sortie

8. Processus Amont

9. Processus Aval

10. Acteurs, Périmètre et Moyens pour chaque activité

11. Objectifs et Indicateurs Qualité

Les éléments cités sous-dessus sont repris dans le fiche suivante :

Schéma N°3 : Fiche d'identification du processus relatif aux clients

Fiche d'identité processus	Commercial	Version	1.0	Périmètre d'application	DRGP, DSC, DMCC, DOT, ACTEL
Pilote du processus	Responsable commercial	Date	04-mai-15		
Finalité	Définir les différentes étapes à suivre pour la commercialisation du produit 4G LTE				

Eléments d'entrée	donnée de sortie
Etude de marché	Satisfaction du client
Commandes clients	*****
Réclamations clients	*****

Processus amont		Processus aval	
Code	Intitulé	Code	Intitulé
	Processus Management (il inclut le processus de finance et comptabilité et le processus de direction)		Processus service après-vente
			Processus de fidélisation

Acteurs	Activités	Périmètre	Moyens
Agent du front office	Accueil du client	ACTEL	Support publicitaire

Chapitre 2 : Mise en place du processus relatif aux clients

Agent du front office	Revue de l'offre	ACTEL	*****
Agent du back office	Revue de contrat (Réception de la demande, Vérification de l'adéquation de la demande par rapport à l'offre, Acceptation de demande et/ou analyse d'écart, Encaissement des frais d'abonnement, Remise du CPE et la carte SIM au client, Activation du compte client sur l'EMCS et mise en service de la demande NA sur GAIA après confirmation de la connexion), Test du signal (Annuler la demande NA et créer une demande à l'état IR dans GAIA (pour les clients remboursés))	ACTEL	ECMS, GAIA, Fiche de test du signal 4G LTE, Procédure de remboursement du produit 4G LTE sur le système GAIA
Représentant de l'ACTEL	Test du signal (Inviter le client à effectuer un test au niveau de son domicile)	ACTEL	Fiche de test du signal 4G LTE
Back office finance	Test du signal (Effectuer le remboursement uniquement après confirmation de l'absence du signal chez le client)	ACTEL	Fiche de test du signal 4G LTE, Procédure de remboursement du produit 4G LTE sur le système GAIA
ACTEL	Traitement et réclamations (Acheminement et traitement des réclamations), Suivi et Contrôle (Suivi des	ACTEL	Procédure de traitement des réclamations

Chapitre 2 : Mise en place du processus relatif aux clients

	ventes, Edition et analyse des états statistiques, Respect des procédures)		
Call Center	Traitement et réclamations (Acheminement et traitement des réclamations)	Call Center	Procédure de traitement des réclamations
DRGP	Traitement et réclamations (Acheminement et traitement des réclamations), Suivi et Contrôle (Suivi des ventes, Edition et analyse des états statistiques, Respect des procédures)	DRGP	Procédure de traitement des réclamations
ATB	Traitement et réclamations (Acheminement et traitement des réclamations)	ATB	Procédure de traitement des réclamations
DSI	Traitement et réclamations (Acheminement et traitement des réclamations)	DSI	Procédure de traitement des réclamations
DOT	Suivi et Contrôle (Suivi des ventes, Edition et analyse des états statistiques,	DOT	Procédures, Les statistiques, Taux de vente

Chapitre 2 : Mise en place du processus relatif aux clients

	Respect des procédures)		
DRT	Suivi et Contrôle (Suivi des ventes, Edition et analyse des états statistiques, Respect des procédures)	DRT	Procédures, Les statistiques, Taux de vente
DSC	Suivi et Contrôle (Suivi des ventes, Edition et analyse des états statistiques, Respect des procédures)	DSC	Procédures, Les statistiques, Taux de vente

Maitrise du processus	
Objectifs	Indicateurs
Croissance et prospérité de l'entreprise	1- Chiffre d'affaire
Optimisation de la satisfaction	1-Taux de satisfaction des clients (enquêtes, sondages,...)
Fidélisation de clientèle	1-Taux de fuite : nombre de clients perdus/ nombre total clients 2-Durée moyenne de la relation client par rapport à l'entreprise
Traitement des réclamations des clients	1-Délai Moyen de réponse aux réclamations non conformes aux attentes 2-Taux de réclamation
Gain de contrats (concrétisation des offres)	1-Taux d'offre convertie en commande

Chapitre 2 : Mise en place du processus relatif aux clients

Acceptation des produits non conformes aux attentes	1-Taux de dérogations (livraisons de produits non conformes négociées avec le client)
---	---

Date	Version	Objet	Rédacteur	Vérificateur	Approbateur
Sept-14	1.00	Création du processus	Ben Salah Rafik	Sahili Riad	Abed Latif

AGENT DU FRONT OFFICE* : est la vitrine d'Algérie Télécom, il constitue le point d'accueil « physique » unique des clients pour tous les types de demandes commerciales et « factures »

AGENT DU BACK OFFICE *: Traite les demandes manuscrites (instances...). Suit l'évolution des demandes et garantir la qualité de service. Traite les anomalies et met à jour les données clients dans GAIA

ECMS* : Système d'information qui contient les données aux produits, aux services, et aux ventes d'Algérie Télécom

Source : Elaboré par l'auteur.

➤ **Documentation du processus**

Les éléments à rédiger sont la fiche d'identité, les procédures, guides et formulaires nécessaires à la compréhension et l'appropriation des pratiques et règles du processus. Les formulaires permettront aussi de garantir l'enregistrement des informations clés du processus, qui nécessitent un archivage.

La documentation du processus relatif aux clients se concrétise principalement par la création des procédures documentées nécessaires à son fonctionnement ainsi que les enregistrements qui leurs sont associées.

Le tableau suivant reprend les anciennes procédures relatives aux clients, les modifications qui leurs ont été apportées et les nouvelles procédures qui leurs correspondent.

Tableau N° 11 : Tableau des modifications associées aux procédures

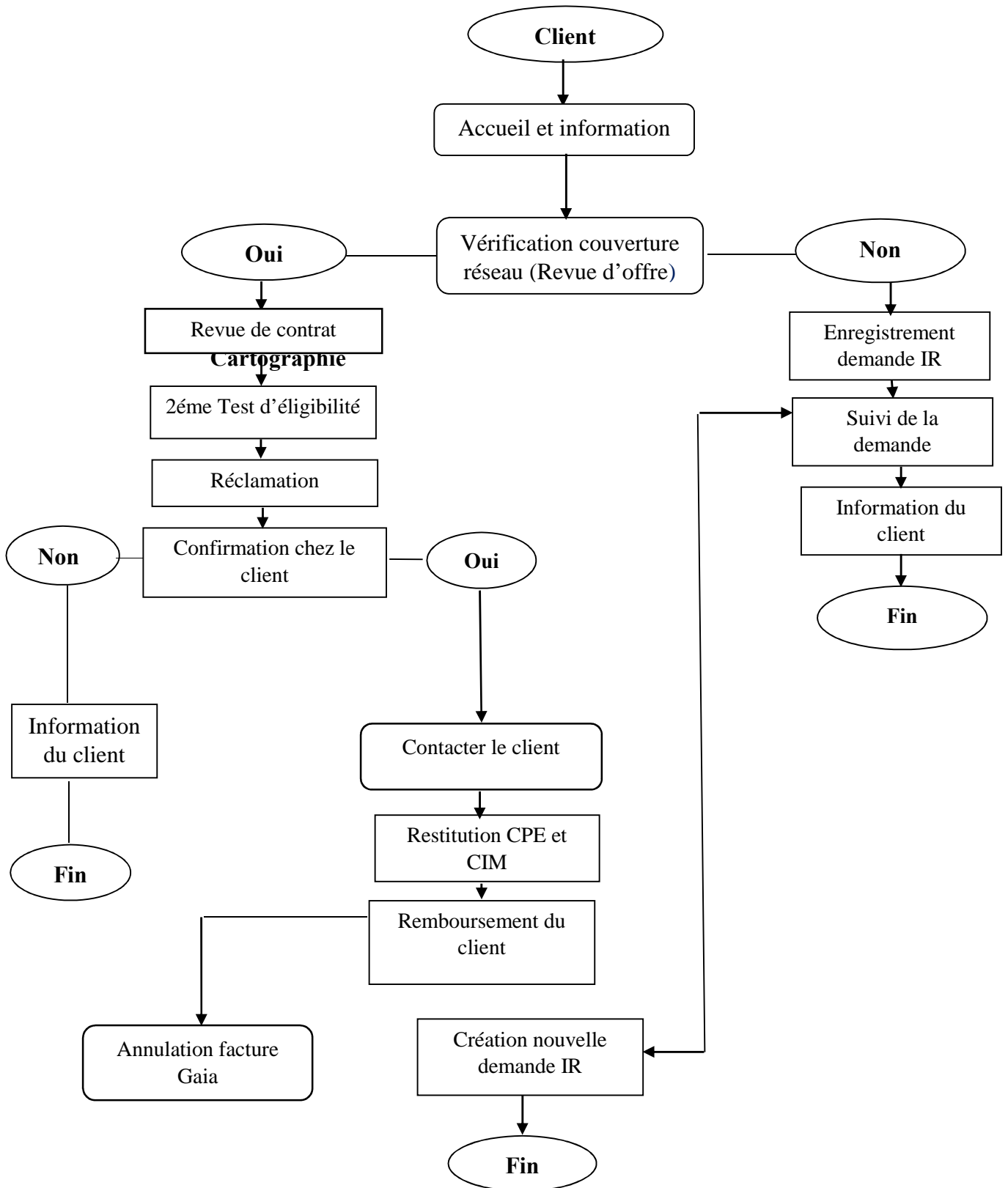
Anciennes procédures	Modifications apportées	Nouvelles procédures
Accueil client	Elle concerne seulement la remise du dépliant et information du client sur le produit (prix, avantages et conditions).	Accueil client
Inexistante	Elle englobe les deux dernières taches de l'activité Accueil client (consultation de la cartographie (Zone de couverture, confirmer l'éligibilité du client au réseau 4G)	Revue d'offre
Souscription et abonnement	D'autres taches ont été apportées à l'activité Souscription et abonnement : 1-Réception de la demande 2-Vérification de la demande par rapport à l'offre	Revue de contrat

	3-Acceptation de la demande et/ou analyse des écarts.	
Test du signal et remboursement	Aucune modification	Test du signal et remboursement
Traitement des réclamations	Aucune modification	Traitement des réclamations
Suivi et contrôle	Aucune modification	Suivi et contrôle

Source : Elaboré par l'auteur

Schéma N° 4 : Processus de commercialisation 4G LTE (Modifié)

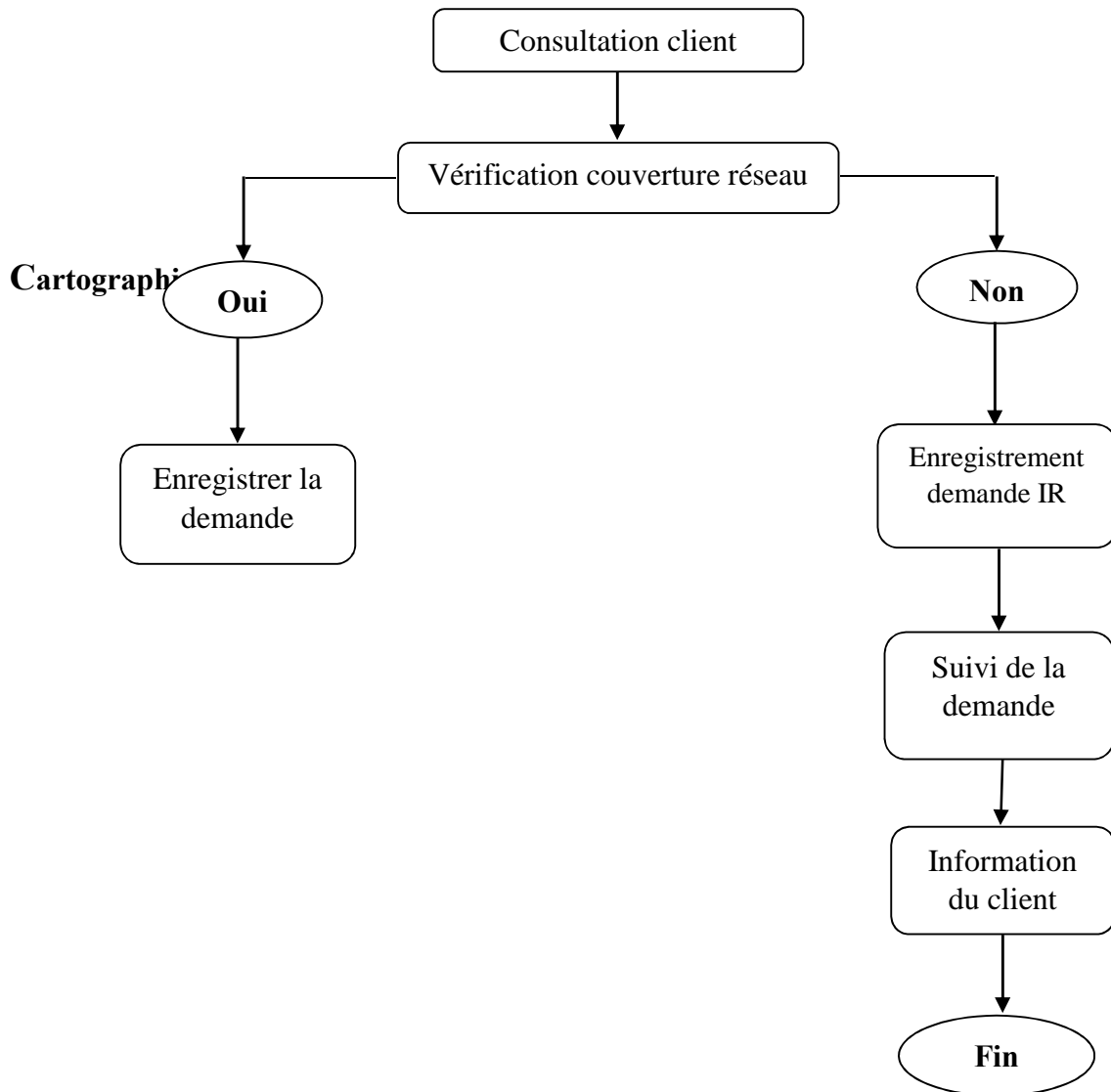
Logigramme :



Source : Elaboré par l'auteur

Schéma N° 5 : Procédure Revue d'offre

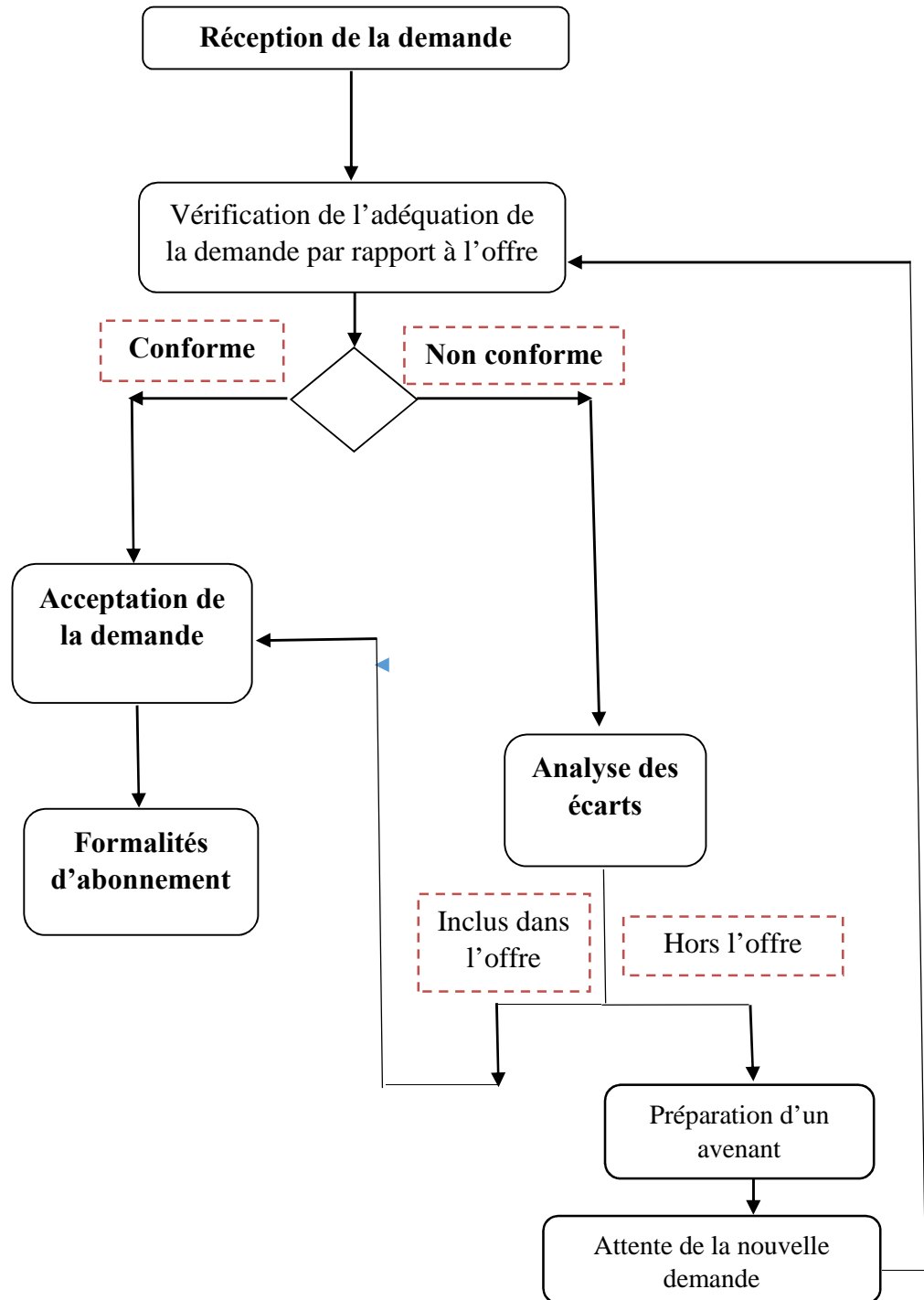
Logigramme :



Source : Elaboré par l'auteur

Schéma N° 6 : Procédure Revue de contrat

Logigramme :



Source : Elaboré par l'auteur

Préparation d'un avenant* :

La préparation d'un avenant s'effectue de la manière suivante :

- 1-lister les écarts entre l'offre préalablement rédigée, et la commande effectuée par le client.
- 2-évaluer la faisabilité des nouvelles exigences client,
- 3-évaluer le surcoût engendré,
- 4-contacter le client, lui expliquer les écarts et faire une demande d'avenant.

SECTION 4 : PILOTAGE, SURVEILLANCE ET MESURE DU PROCESSUS

Il s'agit de s'assurer de l'application du processus, de son efficacité, de son efficience et de son adaptation à son environnement. Cette vérification s'effectue par des analyses ponctuelles, itératives ou récurrentes, lors d'audits, de revues ou d'autoévaluations du processus ou du système de management.

4-1- Champ de la mesure

Le champ de la mesure va s'appliquer sur le processus de commercialisation du produit 4G LTE Résidentiels.

4-2- Objectifs

Dans le cadre du pilotage des processus, il y'a donc éventuellement lieu de fixer des objectifs, si le besoin existe, pour s'assurer que le processus ou les améliorations qui lui sont apportées donnent bien les résultats attendus, les objectifs concernant la mesure du processus de commercialisation sont les suivants :

- 1- Croissance et prospérité de l'entreprise ;
- 2- Optimisation de la satisfaction ;
- 3- Fidélisation de clientèle ;
- 4- Traitement des réclamations des clients ;
- 5- Gain de contrats (concrétisation des offres) ;
- 6- Acceptation des produits non conforme aux attentes ;

4-3- Indicateurs :

Selon Michel Cattan, Nathalie Idrissi, Patrick Knockaert, « *un indicateur de qualité est un élément observable permettant de mesurer ce que l'on fait par rapport à ce que l'on doit respecter ou optimiser* »⁶.

- Ce que l'on doit respecter : les besoins du client et les résultats qu'il attend ;
- Ce que l'on doit optimiser : l'efficacité du processus orienté vers la satisfaction du client et le bon fonctionnement de l'entreprise.

Un indicateur est une information de synthèse qui aide le gestionnaire à apprécier une situation dans le système placé sous sa responsabilité. C'est une donnée quantitative qui permet d'expliquer une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates. Il doit être succinct, clair et précis. Il ne présente en principe que l'essentiel des informations utiles pour interpréter un phénomène⁷.

Un indicateur doit surtout être placé pour s'assurer qu'un objectif prédéterminé pourra être atteint, pour observer l'apparition d'un événement ou pour suivre une évolution.

Dans tous les cas, il faut décider, en fonction de l'objectif à atteindre ou du but recherché, du type d'indicateur à utiliser.

On peut proposer les indicateurs suivants pour surveiller le processus de commercialisation du produit 4G LTE :

- 1- Chiffre d'affaire ;
- 2- Taux de satisfaction des clients (enquêtes, sondages,...) ;
- 3- Taux de fuite : nombre de clients perdus/ nombre total clients ;
- 4- Taux de réclamations ;
- 5- Taux d'offres converties en commandes ;
- 6- Taux de dérogation ;

⁶ Michel Cattan, Nathalie Idrissi, Patrick Knockaert, « Maitriser les processus de l'entreprise », Edition d'organisation, 2008 ; Page : 123

⁷ www.logistiqueconseil.org, vu le : 24/04/2015, à : 18h00

4-4- Tableaux de bord

Plusieurs auteurs ont proposé de nombreuses définitions de tableau de bord (BAROUCHE, C. ALAZARD ; S. SEPARI ; A.EL GADI).

Selon Barouche, le tableau de bord représente « *l'ensemble des indicateurs qui permettent de mesurer la réalisation des objectifs. Le tableau de bord sélectionne, hiérarchise et présente l'information de façon synthétique et ciblée. Il met en évidence les résultats significatifs, les écarts et les tendances* »⁸.

Selon C. ALAZARD et S. SEPARI « *Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer* »⁹

Selon A. EL GADI « *Le tableau bord est constitué par un ensemble de renseignements judicieusement choisis (chiffres, ratios, graphiques), qui constituent la synthèse des documents de l'ensemble de l'exploitation et qui, par une présentation pratique, doivent permettre aux dirigeants, sans recherche ni perte de temps, de se faire une opinion exacte et précise de la situation de l'entité concernée* »¹⁰

4-4-1- Utilité

Le tableau de bord rassemble un ensemble d'informations à caractère technique, commercial, financier et économique sur l'entreprise ou l'unité de production ou de vente.

Il permet de connaître en permanence et rapidement l'évolution des variables clés de l'entreprise.

Il est adapté aux besoins dans trois types d'échéance :

- Au **quotidien**, c'est un instrument de gestion et d'action immédiate (contrôle des quantités consommées ou produites),

⁸Barouche G, « Elaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi : voici les modes d'emplois », Afnor et édition livres à vivres, 2010 ; Page : 250

⁹ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI ; « contrôle de gestion » édition Dunod, 2012 ; page : 591

¹⁰ Abdelhamid EL GADI, « Audit et contrôle de gestion », édition Rabat net Maroc, 2006 ; page : 32

- A **court terme**, il constitue un instrument d'aide à la prise de décision par le système de pilotage pour des périodes trimestrielles ou semestrielles,
- A **moyen terme et à long terme**, il permet le suivi des choix et des orientations stratégiques.

4-4-2- Objectifs

Le but du tableau de bord est de :

- collecter et stocker des **informations de gestion**,
- comparer sur certains aspects les prévisions et les réalisations (achats, ventes, production),
- D'analyser les **écarts** et leurs origines (différences sur prix, sur quantité, sur coût,...),
- De **mesurer les performances** et les résultats de l'entreprise (taux de marge, rentabilité, ratios, délais, variation des résultats, ...),
- D'aider à la correction des écarts constatés par rapport aux objectifs.

4-4-3- Conception

Le tableau de bord se veut avant tout un outil d'aide à la décision. Il doit donc faire apparaître sans ambiguïté les éléments susceptibles d'aider le responsable commercial à évaluer une performance ou à prendre une décision et c'en utilisant une forme de représentation du réel qui soit adaptée au profil de l'utilisateur.

➤ **Tableau de bord du Chiffre d'affaire**

Périodicité : Trimestrielle

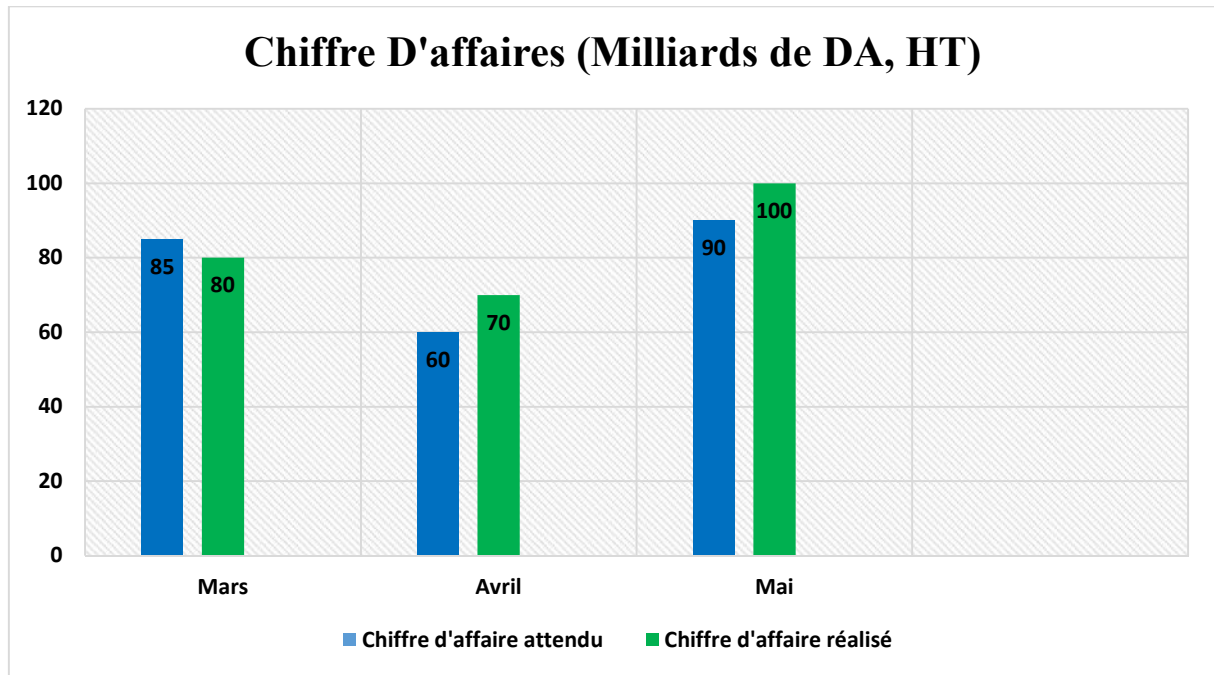
Indicateur : C.A= Quantité x Prix unitaire HT

Tableau N°12 : Tableau de bord du chiffre d'affaire (Milliards, HT)

	Mars	Avril	Mai
Chiffre d'affaire attendu (HT)	85	60	90
Chiffre d'affaire réalisé (HT)	80	70	100

Source : Elaboré par l'auteur

Graphe N°3 : Chiffre d'affaires (HT)



Source : Elaboré par l'auteur

Remarque : cet histogramme permet de visualiser :

- Le chiffre d'affaire attendu ;
- Le chiffre d'affaire réalisé

➤ **Tableau de bord de la satisfaction des clients**

Le barème d'Algérie Télécom peut être le suivant :



Périodicité : Trimestrielle

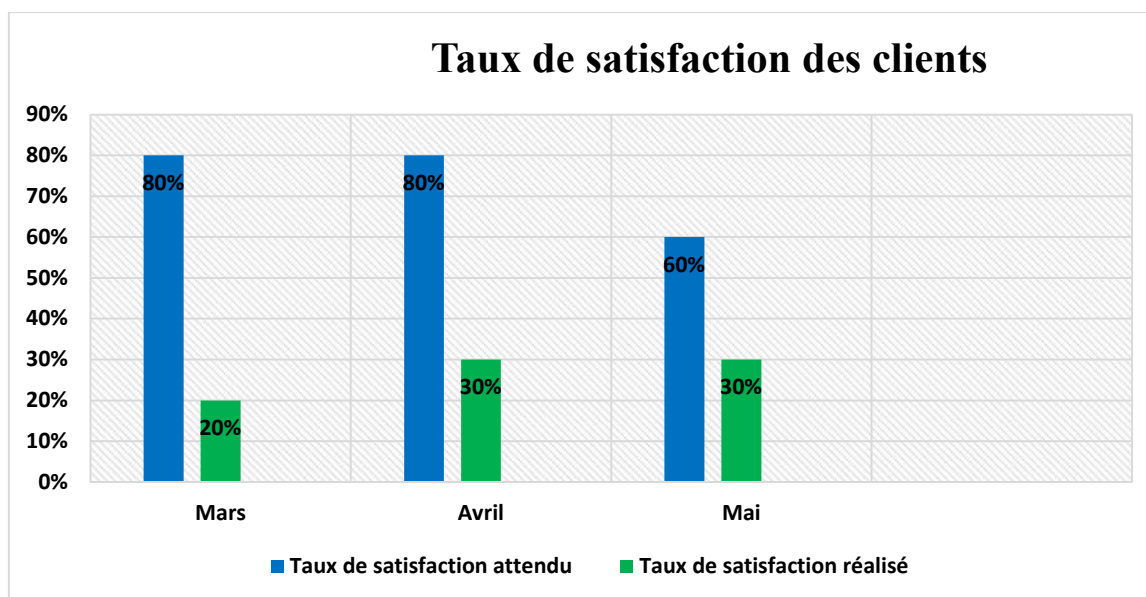
Indicateur : Taux de satisfaction (Enquêtes de marché, Sondages)

Tableau N°13 : Tableau de bord de la satisfaction des clients

	Mars	Avril	Mai
Taux de Satisfaction attendu	80%	80%	60%
Taux de Satisfaction réalisé	20%	30%	30%
Ecart	60%	50%	30%
Commentaire	(R)	(R)	(R)

Source : Elaboré par l'auteur

Grphe N° 4 : Taux de Satisfaction des clients



Source : Elaboré par l'auteur

Remarque : cet histogramme donne :

- Taux de satisfaction attendu ;
- Taux de satisfaction réalisé.

➤ **Tableau de bord de la fidélisation clientèle :**

Périodicité : Trimestrielle

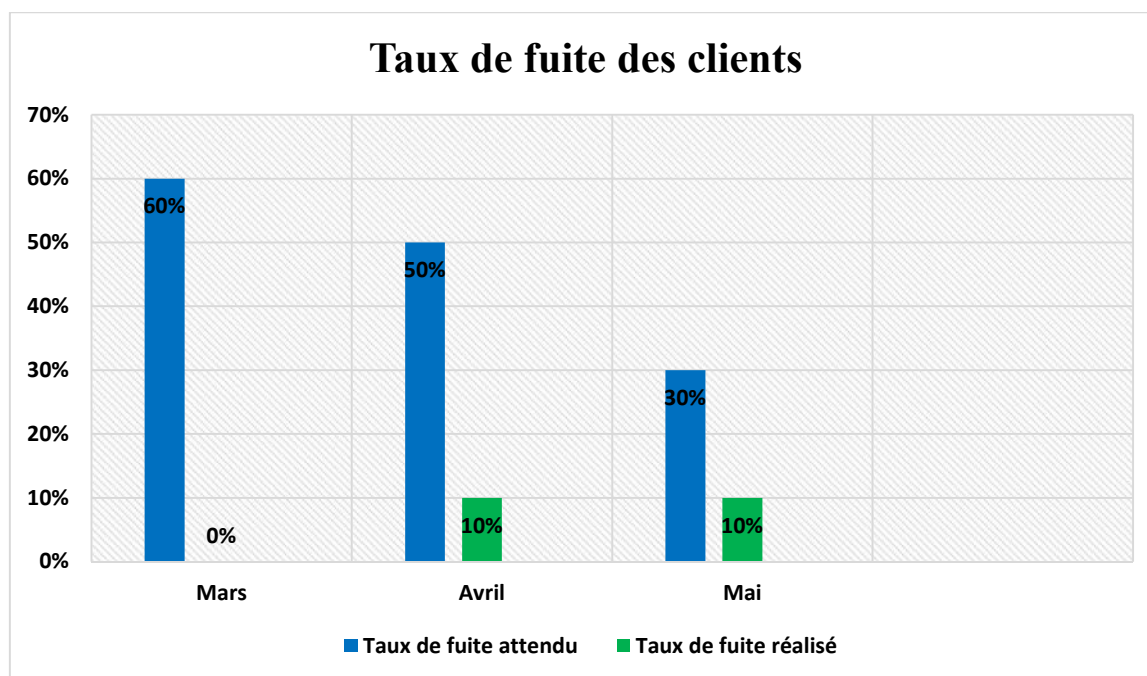
Indicateur : Taux de fuite = nombre de clients perdus/ nombre total clients

Tableau N°14 : Tableau de bord de la fidélisation des clients

	Mars	Avril	Mai
Attendu (Taux de fuite)	60%	50%	30%
Réalisé	0%	10%	10%
Ecart	60%	40%	20%

Source : Elaboré par l'auteur

Graphe N° 5 : Taux de fuite des clients



Source : Elaboré par l'auteur

Remarque : cet histogramme nous montre :

- Le taux de fuite attendu ;
- Le taux de fuite réalisé.

➤ **Tableau de bord des réclamations clients :**

Périodicité : Trimestrielle

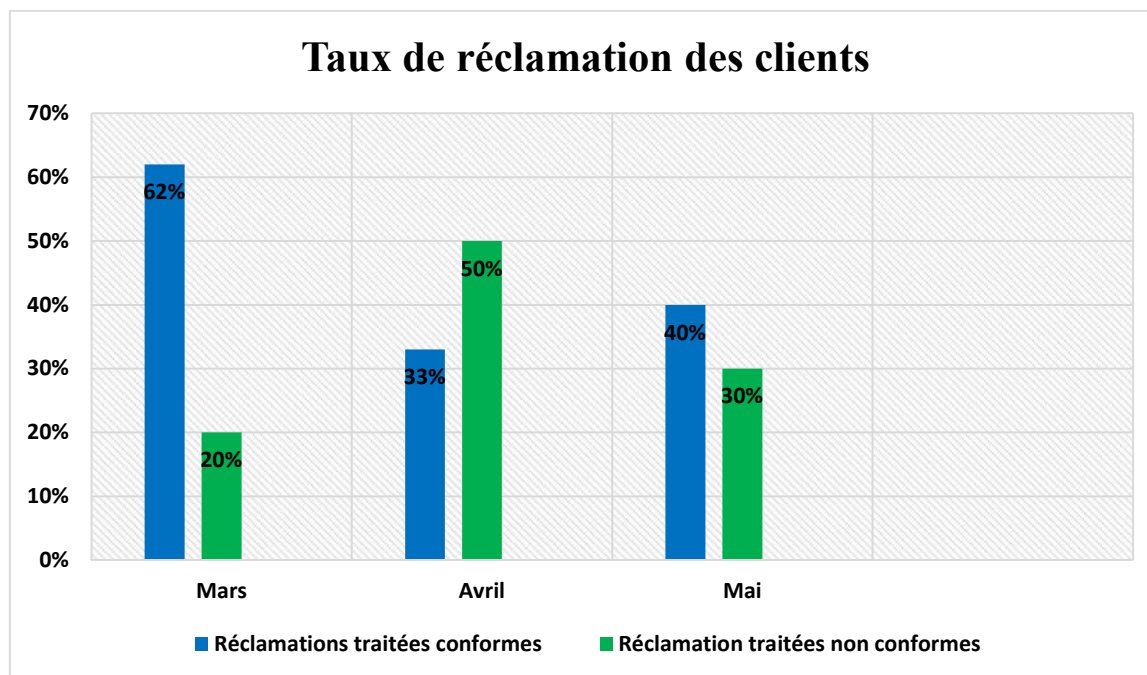
Indicateur : Taux de réclamation= Nombre de réclamations/Nombre de ventes

Tableau N°15 : Tableau de bord des réclamations clients

	Mars		Avril		Mai	
Nombre de réclamation	500	100%	600	100%	800	100%
Réclamations traitées	410	82%	500	83%	560	70%
Réclamations traitées conformes	310	62%	200	33%	320	40%
Réclamations traitées non conformes	100	20%	300	50%	240	30%

Source : Elaboré par l'auteur

Graphe N° 6 : Taux de réclamation



Source : Elaboré par l'auteur

Remarque : cet histogramme permet de visualiser :

- Les réclamations traitées conformes ;
- Les réclamations traitées non conformes.

➤ **Tableaux de bord des gains de contrat :**

Périodicité : Trimestrielle

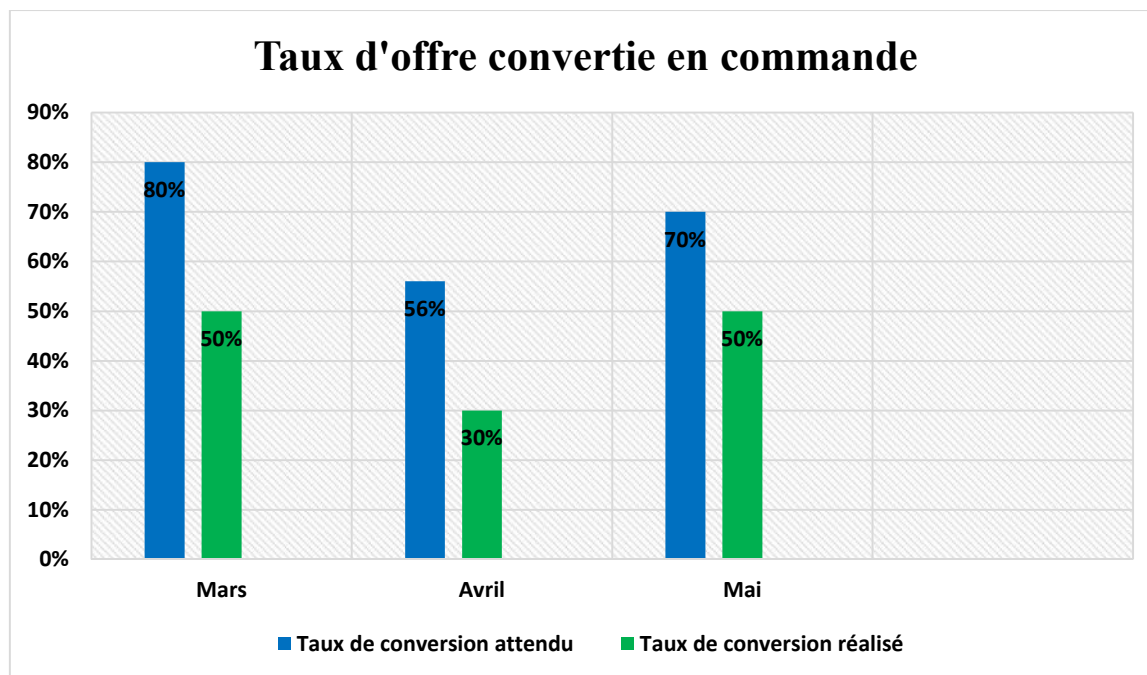
Indicateur : Taux d'offre convertie en commande (Conversion) = Nombre de commande/Nombre de visiteur

Tableau N°16 : Tableau de bord des gains de contrat

	Mars	Avril	Mai
Taux de conversion attendu	80%	56%	70%
Taux de conversion réalisé	50%	30%	50%
Ecart	6%	26%	20%

Source : Elaboré par l'auteur

Graphe N° 7 : Taux d'offre convertie en commande



Source : Elaboré par l'auteur

Remarque : cet histogramme permet de visualiser :

- Le taux de conversion attendu ;
- Le taux de conversion réalisé.

➤ **Tableaux de bord d'acceptation des produits non conformes aux attentes**

Périodicité : trimestrielle

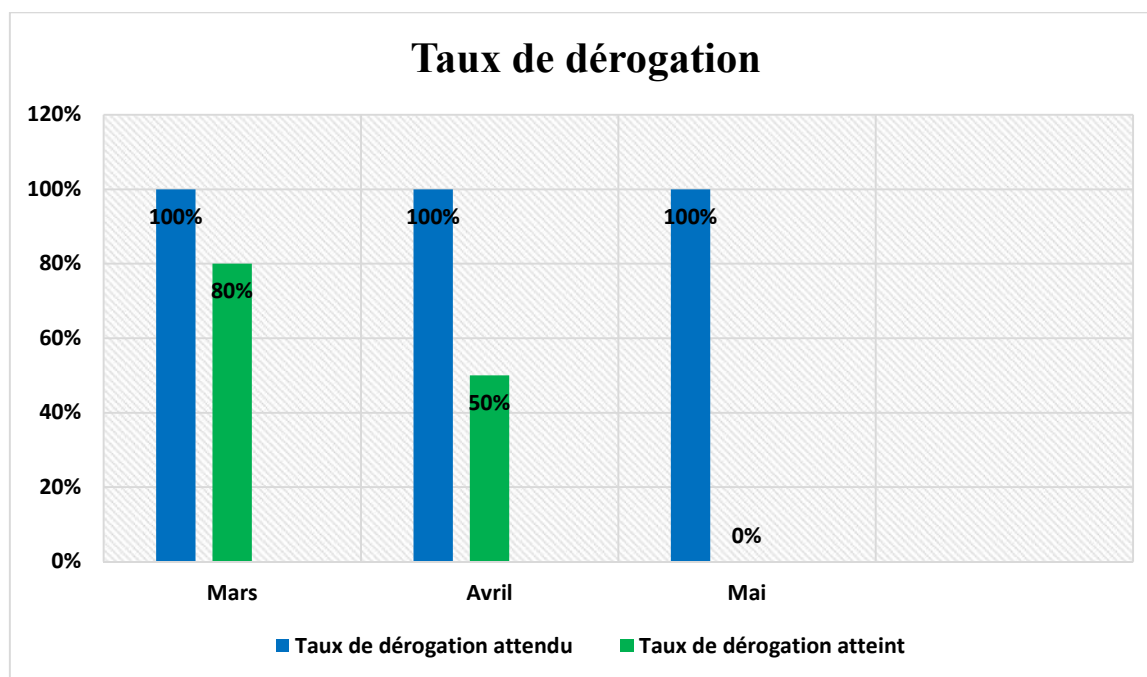
Indicateur : Taux de dérogations (livraisons des produits non conformes négociées avec le client)

Tableau N°17 : Tableau de bord d'acceptation des produits non conformes aux attentes (Taux de dérogation)

	Mars		Avril		Mai	
Nombre de livraison de produit non conforme attendu/ Taux de dérogation attendu	50	100%	20	100%	10	100%
Nombre de livraison de produit non conforme atteint/Taux de dérogation Atteint	40	80%	10	50%	0	0%
Ecart	10	20%	10	50%	10	100%

Source : Elaboré par l'auteur

Graphe N° 8 : Taux de dérogation



Source : Elaboré par l'auteur

Remarque : cet histogramme donne :

- Le taux de dérogation attendu ;
- Le taux de dérogation atteint.

Pour conclure, la mise en place d'un processus relatif aux clients se caractérise par le déploiement des outils de l'approche processus – cartographie et hiérarchisation du processus, carte d'identité du processus, le tableau de bord de pilotage. La mise en œuvre de ces outils permet de constater très vite, puis de façon durable, leurs effets positifs en termes de satisfaction client, de gain financier et de sérénité au travail.

RECOMMANDATIONS

Le diagnostic que nous avons effectué ainsi que la mise en place d'un processus relatif aux clients selon la norme ISO : 9001 nous ont permis de prendre assez de recul pour évaluer sa situation dans le processus de commercialisation de la 4G LTE et de suggérer quelques recommandations pour son amélioration :

- L'étude de marché concernant la 4G LTE n'a pas été pertinente, puisque au début la 4G LTE était destinée aux entreprises et aux résidents des zones rurales. Le but était de couvrir les zones blanches habitées. Donc l'erreur commise réside dans la détermination de l'échantillonnage ; Algérie Télécom doit, à l'avenir, bien mener ces études de marché en choisissant soigneusement l'échantillon de l'étude ;
- Le déploiement d'une stratégie d'intensification pour installer plusieurs antennes relais dans les grandes agglomérations et surtout dans les zones isolées en cas d'absence du filaire (réseaux du téléphone fixe) ;
- Algérie Télécom doit inclure la revue de contrat dans le nouveau processus relatif aux clients, car la commande doit être bien vérifiée et elle doit aussi reprendre strictement les éléments de l'offre ;
- L'application de la méthode utilisée, qui est l'approche processus dans notre étude à l'ensemble des travaux de mise en place des processus de commercialisation pour tous les produits d'Algérie Télécom et de l'adopter pour toute les directions de l'entreprise ;
- La généralisation des tableaux de bord type pour le pilotage, la surveillance et la mesure du processus de commercialisation de la 4G LTE.

**CONCLUSION
GENERALE**

Conclusion Générale

Cette étude constitue une mise en pratique des enseignements acquis durant notre formation en management par la qualité ; c'est une opportunité unique d'apprendre ou de perfectionner des techniques et des savoir-faire qui pourront nous être utiles, par la suite, tout au long de notre carrière professionnelle.

Les réponses que nous pourrions apporter à la problématique identifiée dans le cadre de ce mémoire sont les suivantes :

Le processus relatif aux clients peut être mis en place à travers les étapes suivantes :

- 1- Un état des lieux : c'est un ensemble d'activités qui consiste à déterminer les exigences ISO 9001 :2008 applicables au processus relatif aux clients, à réaliser une grille de diagnostic et à collecter les données et les documents.
- 2- Un diagnostic : il a pour but de mesurer l'écart entre les pratiques existantes et les exigences de la norme ISO 9001 :2008, il se divise en deux étapes, la première s'agit de la réalisation d'un diagnostic documentaire et la deuxième s'agit de l'élaboration d'un plan de mise en conformité.
- 3- La mise en place du processus : elle s'effectue par l'identification du processus relatif aux clients, l'élaboration de la cartographie, la description du processus via une carte d'identité et la documentation du processus qui se caractérise par la création des procédures documentées ainsi que les que les enregistrements qui leurs sont associées.

Le pilotage, la mesure et la surveillance du processus nous élaborons un tableau de bord qui permet de mettre sous contrôle les activités du processus et de déployer les objectifs opérationnels auprès de ses équipes.

A la fin, nous souhaitons, que notre modeste recherche puisse permettre à ceux qui travaillent sur ce thème d'avoir une bonne compréhension de l'approche processus et qu'elle souligne l'importance et l'apport de cette dernière sur l'amélioration du processus de commercialisation de la 4G LTE proposée par Algérie Télécom. Nous espérons que les limites de notre travail soient reculées par des études plus approfondies.

Les perspectives de cette étude peuvent mener vers la certification d'Algérie Télécom, puisque la norme ISO 9001:2008 encourage l'adoption d'une approche par processus pour l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration de l'efficacité d'un système de gestion de la qualité.

BIBLIOGRAPHIE

1- Ouvrage

- EL GADI Abdelhamid, « Audit des performances et contrôle de gestion dans le secteur public : stratégie de modernisation de l'administration », édition Rabat net Maroc, 2006.
- BAROUCHE G, « Elaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi : voici les modes d'emplois », Afnor et édition livres à vivres, 2010
- BAROUCHE G, « Le guide du client satisfait : Le Management du processus pas à pas », édition Afnor, 2012
- CANARD Frédéric, Management de la qualité, éditions LEXTENSO, 2009.
- CATTAN Michel, IDRISSE Nathalie, KNOCKAERT Patrick, « Maîtriser les processus de l'entreprise », édition d'Organisation, 2003
- CATTAN Michel, « Guide des processus, passant à la pratique », édition Afnor, 2013
- ALZARD Claude, Sabine Sépari, « Contrôle de gestion », 3ème édition, 2013
- FERNANDEZ A, « Les nouveaux tableaux de Bord des managers », 4ème édition, édition d'organisation, 2008
- FERNANDEZ A, « L'essentiel du tableau de bord : Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel », édition Eyrolles, 2013
- MOUGIN Yvon, « Processus : les outils d'optimisation de la performance », éditions EYROLLES, 2004
- STEPHANE Mathieu, « Réussir l'approche processus », éditions Afnor, 2003.
- TAUZIEZ B, « Dépoussiérer vos processus ! Entreprises de service », édition Afnor, 2013
- SELMER C, « Concevoir le tableau de bord : Outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision », 3ème édition, 2011

2- Documents internes

- Procédure interne du processus de commercialisation du produit 4G LTE
- Proposition d'organisation des Agences Commerciales
- Fiches de poste validées pour application et diffusion au sein des ACTEL
- Organigramme d'AT et de la DMCC

3- Rapports et documents institutionnels

- NF ISO 9001 :2008 Systèmes de management de la qualité – Exigences
- FD X 50-171 V 2000 Système de management de la qualité – indicateurs et tableaux de bord

4- Mémoire

- Mr Atik Mohamed Abdel-Allah, Thèse : « Mise en place du processus achat et logistique selon ISO 9001 :2008. Cas : ABB Algérie SPA », Mémoire de master en Management par la qualité, 2012
- SA D OUCHÈNE, Thèse : « La mise en place d'un processus Finance & Comptabilité Performant. Cas : NAFTAL BC – AVM », Mémoire de master en Management par a qualité, 2013

5- Webographie

- www.AlgérieTélécom.com, vu le : 23/04/2015, à : 16:00
- www.logisticconseil.org, vu le : 24/04/2015, à : 18:00
- www.4g.at.dz, vu le : 02/06/2015, à : 15:26

ANNEXES

ANNEXE (A)



Commercialisation du produit 4G LTE Résidentiels - V 1.0



Annexe 2



Fiche de test du signal 4G LTE



Coordonnées client

Nom :

Prénom :

Adresse :

Numéro mobile :

Adresse mail :

Informations Algérie Télécom

ACTEL de rattachement :
.....

Numéro de demande :

Résultat du test

Signal disponible Signal non disponible

Nombre de barres :

Signature du testeur

Signature client

ANNEXE (B)



Commercialisation du produit 4G LTE Résidentiels - V 1.0

4G
LTE



Liste des clients à programmer pour Test LTE 4G

ACTEL

Date: / /

Nom et Prénom du client	Numéro de contact	Adresse du client (lieu du test)	Date d'enregistrement de la demande

Signature du CHD Front OFFICE

ANNEXE (C)

Annexe 4

Procédure de commercialisation du produit 4G LTE Résidentiels - V 1.0



Grille tarifaire :

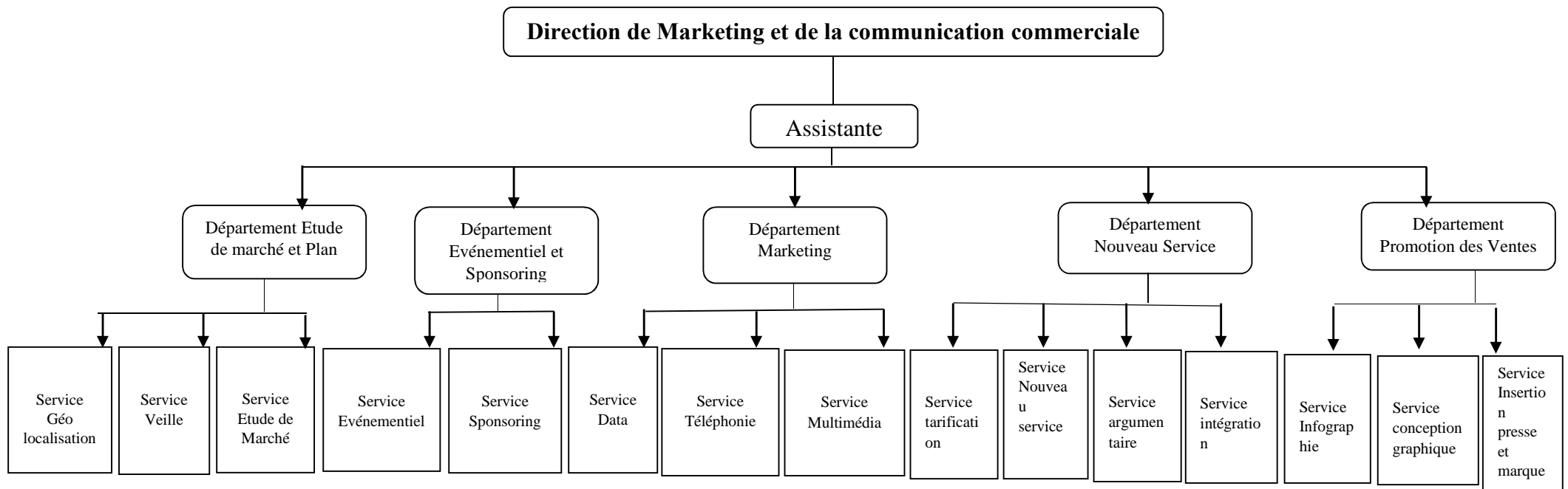
Client	Abonnement	Volume *	Prix / DA	Validité	Moyen d'activation du service
Résidentiel	Première souscription	5 GO	3 500	1 mois	Via l'ECMS & GAIA
		10 GO	6 500	1 mois	
Résidentiel	Rechargement	1 GO	1 000	1 mois	Achat carte prépayée 4G
		3 GO	2 500	1 mois	
		5 GO	3 500	1 mois	
Professionnel	Rechargement	10 GO	6 500	1 mois	Achat carte prépayée 4G
		5 GO	3 500	1 mois	
		10 GO	6 500	1 mois	

* Les volumes achetés par le client sont cumulables pendant la période de validité.

Après l'épuisement du volume de téléchargement acheté, la connexion du client bascule vers une formule illimitée avec un débit 512kb/s pour une période de validité d'un mois.

ANNEXE (D)

- Organigramme de la direction de Marketing et de la Communication Commerciale



Source : DRH

ANNEXE (E)

Schéma N° 4 : Processus de commercialisation 4G LTE Résidentiels

Logigramme :

