



MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique

En « Management par la qualité »

Réalisation des Audits qualité selon le référentiel
de la qualité d'accueil « Fi khidmatikom »

Cas : Agences Commerciales d'Algérie Télécom

Élaboré par :

- Mebarek Azzam Samar
- Mebarek Azzam Hadil

Encadré par :

- Dr. BELIMANE Wissam
- Dr. NEDIL Lamia

Année universitaire 2024-2025

RESUMÉ

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer la qualité des pratiques d'accueil au sein des agences commerciales d'Algérie Télécom, en se référant aux exigences établies par le référentiel fi Khidmatikoum. Cette évaluation a été conduite dans trois agences commerciales (ACTEL) situées respectivement à Hussein Dey, Kouba et Bordj El Kiffen. Pour mener à bien cette analyse, une approche méthodologique combinant trois outils complémentaires a été adoptée : l'observation, les entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire. L'analyse des données recueillies a été conduite selon les principes de la norme ISO 19011, qui encadre les audits de systèmes de management. Cette démarche rigoureuse a permis d'identifier plusieurs non-conformités par rapport aux exigences du référentiel, tout en mettant en lumière les points forts et les axes d'amélioration au sein des agences évaluées. Ces résultats fournissent une base solide pour la mise en œuvre de plans d'action visant à améliorer l'accueil des clients et renforcer la qualité du service rendu.

Mot-clé : Référentiel "fi Khidmatikom », La qualité de l'accueil, Audit qualité, Procédure d'accueil d'Algérie télécom, Satisfaction client.

ABSTRACT

The main objective of this study is to evaluate the quality of reception practices within the commercial agencies of Algérie Télécom, based on the requirements established by the *Fi Khidmatikoum* reference framework. This evaluation was conducted in three commercial agencies (ACTEL) located in Hussein Dey, Kouba, and Bordj El Kiffen. To carry out this analysis, a methodological approach combining three complementary tools was adopted: observation, semi-structured interviews, and document analysis. The data collected were analyzed according to the principles of ISO 19011, which governs audits of management systems. This rigorous approach made it possible to identify several non-conformities in relation to the reference framework's requirements, while also highlighting the strengths and areas for improvement within the evaluated agencies. These results provide a solid foundation for the implementation of action plans aimed at improving customer reception and enhancing the quality of service delivered.

Keywords : "Fi Khidmatikoum" reference framework, Quality of reception, Quality audit, Customer reception procedure at Algérie Télécom, Customer satisfaction

الملخص

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقييم جودة ممارسات الاستقبال داخل الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر، بالاعتماد تقع على (ACTEL) على المتطلبات التي يحددها المرجع "في خدمتكم". تم إجراء هذا التقييم في ثلاث وكالات تجارية حسين داي، القبة، وبرج الكيفان. ولإنجاز هذا التحليل، تم اعتماد منهجية تجمع بين ثلاثة أدوات مكملة، وهي: التوالي في الملاحظة، والمقابلات شبه الموجهة، والتحليل الوثائقي. وقد تم تحليل البيانات المجمعة وفقاً لمبادئ المواصفة القياسية 19011، التي تؤطر عمليات تدقيق أنظمة التسيير. وقد مكّن هذا النهج الصارم من تحديد عدة حالات عدم مطابقة مع ISO متطلبات المرجع، كما سمح بتسليط الضوء على النقاط الإيجابية ومحاور التحسين داخل الوكالات التي شملها التقييم. وتشكل هذه النتائج قاعدة متينة لوضع خطط عمل تهدف إلى تحسين استقبال الزبائن وتعزيز جودة الخدمة المقدمة.

الكلمات المفتاحية: المرجع "في خدمتكم"، جودة الاستقبال، تدقيق الجودة، إجراء الاستقبال لدى اتصالات الجزائر، رضا الزبون

REMERCIEMENTS

Avant tout, nous remercions Allah, le Tout-Puissant et le Bienveillant, de nous avoir accordé le succès, les bénédictions, la santé et surtout le courage d'accomplir ce travail, sans qui rien n'aurait été possible.

Nous souhaitons exprimer du fond du cœur notre profonde gratitude à nos parents, véritables piliers de nos vies. À notre père, Elhani, pour ses sacrifices, ses efforts continus, son travail acharné et les encouragements constants qu'il nous a toujours prodigués pour avancer dans nos études. À notre mère, Amal, pour ses prières constantes, son amour inconditionnel et les soins qu'elle nous a toujours apportés. Leur rôle a été déterminant dans l'atteinte de ce niveau.

Nous adressons également nos sincères remerciements à nos frères Isshak, Borhan et Oussama, pour leur soutien indéfectible tout au long de cette aventure. Leur présence, leurs encouragements constants. Et nos sœurs Hadjer et Faiza, ainsi qu'à nos adorables nièces Siwar et Darine, pour leur encouragement et leur présence chaleureuse.

Nous tenons également à remercier notre encadrante, Dr. Belimene Wissem, et notre co-encadrante, Dr. Nedil Lamia, pour leur accompagnement attentif et bienveillant, leur disponibilité, leurs conseils avisés et leur rigueur scientifique. Ils ont su nous guider avec professionnalisme, en nous apportant des orientations claires qui nous ont permis d'avancer efficacement dans la réalisation de ce mémoire.

Nous exprimons une reconnaissance particulière à Dr. Nedil Lamia pour son encadrement tout au long de notre période de stage. Sa disponibilité, sa rigueur et la qualité de ses conseils nous ont grandement aidés durant ce travail, sans oublier tous les beaux moments partagés ensemble.

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des employés d'Algérie Télécom pour leur accueil, leur collaboration et leur soutien dans la mise en œuvre de notre étude.

Nous remercions également les membres du jury qui ont pris le soin d'évaluer notre travail avec sérieux.

TABLE DES MATIERE

RESUMÉ	I
REMERCIEMENTS	IV
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	X
INTRODUCTION GENERAL	1
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	5
Introduction	6
Section 01 : Revue de littérature	6
1. Synthèses des études	6
1.1 L'accueil client	6
1.2 L'écoute client	8
1.3 L'orientation client	9
1.4 Satisfaction client	11
1.5 Audit et évaluation des services et de la satisfaction client :	13
2. Analyse et critique	14
3. Positionnement et valeur ajoutée de la présente étude	15
Section 02 : Cadre conceptuelle	16
1. Management de la qualité :	16
1.1 Concepts liés à la qualité	16
1.1.1 Normes et normalisation	17
1.1.2 Organismes de normalisation	18
1.1.3 La certification	18
1.1.4 Système management de la qualité	19
2. L'accueil client :	22
2.1 Les critères d'accueil client sont :	22
2.2 Les normes relatives à l'accueil sont	23
2.3 Client	23
2.3.1 Le rôle des clients dans une entreprise	24
3. Le label "fi Khidmatikoum" :	24
4. La norme ISO 19011	26
4.1: Définition	26

4.2 Audit	26
4.2.1 Les types d'audit	26
4.2.2 L'audit qualité :	28
Conclusion	29
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL	31
Introduction	32
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil	32
1Présentation d'Algérie Télécom (AT)	32
1.1 Les activités d'Algérie Télécom	32
1.2Les missions	33
1.3L'Organisation d'Algérie Télécom	34
2.Les Agences Commerciales ACTEL – DO Alger Ouest	34
2.1Le projet de certification des agences commerciales	35
Section 02 : La méthodologie de recherche	36
1. Le type de recherche	36
2.Approche de la recherche	37
3.Méthode de la recherche	37
3.1L'observation	37
3.2Entretiens	38
3.3 Analyse documentaire	42
4. Outils de la recherche	42
4.1Grille d'observation	42
4.2Check-list d'audit :	42
CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION	53
Introduction	54
Section 01 : présentation de la démarche et des résultats d'audit qualité	54
1.Déroulement des missions d'audit	54
1.1Programmation d'audit qualité	54
1.2Préparation d'audit qualité	55
1.2.1 Prise de contact avec les audités	55
1.2.2 Élaboration du plan d'audit	55
1.2.3 Élaboration de la check liste :	56
1.3Réalisation de la mission d'audit qualité	56
1.3.1Réunion d'ouverture	56

1.3.2Déroutement de l'audit	57
1.3.3La revue documentaire	57
1.3.4 Réunion de clôture	58
1.3.5Rédaction du rapport d'audit qualité :	60
2.Résultat des missions d'audit et Comparaison :	60
2.1Comparaison entre les trois agences :	60
2.2Restitution du résultat	62
2.3 Suivi d'audit qualité	63
Section 02 : discussion des résultats	63
Conclusion	65
CONCLUSION GENERALE	67
BIBLIOGRAPHIE	70
Bibliographie	71
LES ANNEXES	76
ANNEX A : GRILLE D'OBSERVATION	77
ANNEXE B :CHECK LISTE	89
ANNEXE C : Plan d'audit qualité	106
ANNEXE D : RAPPORT D'AUDIT QUALITE (HUSSEIN DEY)	113
ANNEXE E : RAPPORT D'AUDIT QUALITE (kouba)	118
ANNEXE F : RAPPORT D'AUDIT QUALITE (Bordj el kiffen)	123
ANNEXE J : PLAN D'ACTION SUITE À L'AUDIT QUALITÉ DU 13/04/2025 (Hussein dey)	128
ANNEXE H: Plan d'action suite à l'audite qualité 14/04/2025 (kouba	132
ANNEXE I: PLAN D'ACTION SUITE À L'AUDIT QUALITÉ DU 15/04/2025 (bordj el kiffen)	135
ANNEXE K: Organigramme d'Algérie Télécom	139

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: profil des personnes interviewés (Actel de Hussein dey)	39
Tableau 2: profil des personnes interviewés (Actel de kouba)	40
Tableau 3: profil des personnes interviewés (Actel de Bordj el kiffen)	41
Tableau 4: Tableau de comparaison entre les trois agences	61

LISTE DES FIGURES

Figure 1: les sept grands principes de la qualité	19
Figure 2: Fiche signalétique	33
Figure 3: Organigramme Actel	35
Figure 4: constations d’audit par ACTEL	59

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACTEL : Agence commerciale

AFNOR : Association Française de Normalisation

AT : Algérie Télécom

CEN : Comité Européen de Normalisation

CEI : Commission Électrotechnique Internationale

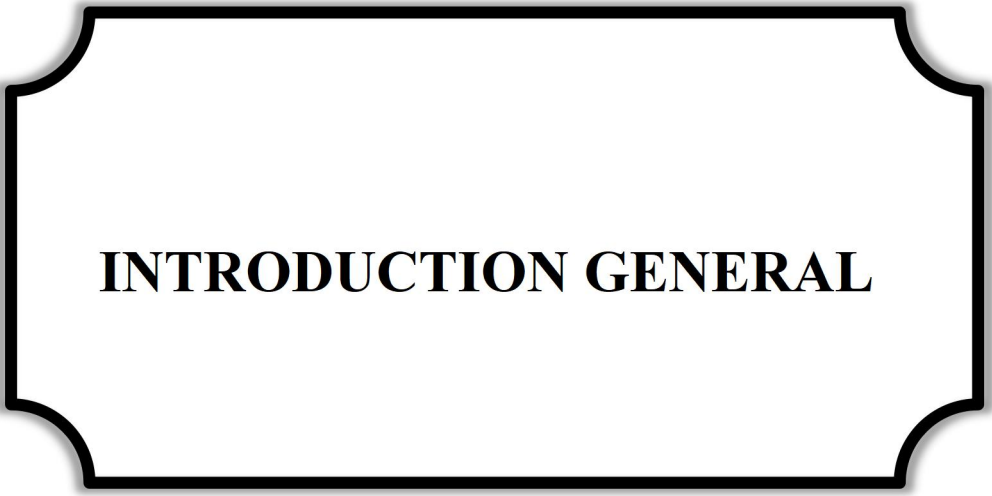
DO : Direction Opérationnelle

IANOR : Institut Algérien de Normalisation

ISO : International Standards Organizations (Organisation Internationale de Normalisation)

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

UIT : Union Internationale des Télécommunications



INTRODUCTION GENERAL

Contexte de l'étude

Dans un contexte marqué par une exigence croissante des usagers en matière de qualité de service, la question de l'accueil, de l'écoute et de l'orientation client s'impose comme un levier stratégique majeur pour les organisations, qu'elles soient publiques ou privées. La relation client ne se limite plus à la simple exécution d'une prestation : elle engage désormais la crédibilité, l'image et la performance globale de l'institution.

Algérie Télécom, en tant qu'acteur central dans le secteur des télécommunications en Algérie, a entrepris une démarche de modernisation de ses services, notamment à travers l'amélioration continue de la qualité de l'accueil au sein de ses agences commerciales (ACTEL). C'est dans ce cadre que s'inscrit la mise en œuvre du référentiel "fi Khidmatikom", développé par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR), et visant à standardiser et professionnaliser les pratiques d'accueil à l'échelle nationale.

Le présent travail s'inscrit dans cette dynamique. Il a pour objet la réalisation d'un audit qualité au sein de trois agences ACTEL d'Algérie Télécom (Hussein Dey, Kouba et Bordj El Kiffen), en se référant aux exigences du référentiel fi Khidmatikom. À travers cette démarche, il s'agit d'évaluer la qualité de l'accueil, l'efficacité du traitement des réclamations, l'orientation du client et, plus largement, la capacité des agences à répondre aux attentes des usagers.

Ce mémoire s'articule autour de plusieurs axes : une revue théorique portant sur les concepts clés de la qualité de service, une méthodologie rigoureuse basée sur une approche qualitative et participative, et une analyse approfondie des résultats issus de l'audit. L'objectif est de réaliser des audits afin de détecter les non-conformités et de proposer un plan d'action adapté.

Terrain de recherche

Le terrain de l'étude est constitué d'Algérie Télécom, à travers trois agences commerciales : Hussein Dey, Kouba et Bordj El Kiffen.

Objectif de l'étude

L'objectif principal de cette recherche est d'évaluer dans quelle mesure les pratiques des agences commerciales d'Algérie Télécom respectent les exigences du référentiel "fi Khidmatikom".

Importance de la recherche

Cette recherche présente une importance à plusieurs niveaux. Sur le plan scientifique, elle contribue à la littérature sur la qualité de service dans les organismes publics en Algérie. D'un point de vue organisationnel, elle permet à Algérie Télécom de réaliser un audit qualité dans ses agences. Elle revêt également une dimension sociétale, puisqu'elle vise à améliorer l'expérience des usagers dans leurs interactions avec les services publics. Enfin, sur le plan pratique, elle propose une méthodologie et des outils d'audit reproductibles dans d'autres structures ou secteurs.

Question de recherche

La question centrale qui guide ce travail est la suivante : Comment réaliser un audit qualité pour évaluer les pratiques d'accueil au regard des engagements du référentiel "fi Khidmatikom" ?

Les sous-questions :

1. Quelles sont les exigences du référentiel "fi Khidmatikom" en matière d'accueil dans les agences commerciales ?
2. Comment les méthodes (observation, entretiens, analyse documentaire) interviennent pour évaluer ces pratiques ?
3. Quels critères sont –ils utilisé pour l'application d'un audit qualité auprès du services d'accueil ?
4. Comment identifier les non-conformités par rapport aux axes du référentiel et procédure d'accueil ?

Méthodologie de recherche

La méthodologie adoptée dans cette étude est de nature qualitative et s'inscrit dans une démarche de type recherche-action. Trois techniques principales ont été utilisées : l'observation directe à l'aide d'une grille d'audit élaborée selon les engagements du référentiel "fi Khidmatikom", des entretiens semi-directifs avec le personnel des agences (agents d'accueil, superviseurs, chefs d'agence), et une analyse documentaire des procédures

et supports utilisés dans les agences. Cette approche permet de croiser les données et d'obtenir une vision complète et nuancée de la situation sur le terrain.

Plan du document

Le mémoire est structuré en trois chapitres principaux. Le premier chapitre pose le cadre théorique en explorant les concepts de qualité de service, d'audit qualité et le contenu du référentiel "fi Khidmatikom". Le deuxième chapitre est consacré à la méthodologie de recherche et à la présentation de l'organisme d'accueil, à savoir Algérie Télécom et ses agences. Enfin, le troisième chapitre présente les résultats de l'audit qualité, leur interprétation et les recommandations proposées. Le document se clôt par une conclusion générale, suivie de la bibliographie et des annexes.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

Introduction

Ce chapitre examine le rôle stratégique de la qualité de service, de l'accueil, de l'écoute et de l'orientation client dans la satisfaction et la fidélisation des usagers. À travers une analyse de recherches menées dans plusieurs secteurs, il identifie les pratiques efficaces et les limites actuelles. Il introduit également un apport innovant : un cadre d'audit basé sur le référentiel algérien "fi Khidmatikom", conçu pour standardiser et améliorer l'évaluation des services clients. Ce cadre théorique servira de base à la méthodologie proposée dans la suite de l'étude

Section 01 : Revue de littérature

La recherche met en évidence l'importance stratégique de la qualité de service, de l'accueil, de l'écoute active et de l'orientation client dans la satisfaction et la fidélisation des clients, tous secteurs confondus. Bien que souvent étudiés séparément, ces éléments sont étroitement liés et influencent la performance globale des organisations. L'étude passe en revue les recherches récentes, leurs méthodologies, les résultats obtenus et les convergences sectorielles, tout en identifiant les lacunes persistantes. Elle propose une approche méthodologique innovante fondée sur le référentiel "fi Khidmatikom", visant à fournir un cadre d'audit qualité complet et adaptable. Cette méthode ambitionne d'optimiser la relation client et d'offrir des outils concrets pour améliorer l'accueil, l'écoute, l'orientation et la satisfaction au sein des organisations.

1. Synthèses des études

1.1 L'accueil client

Plusieurs recherches ont exploré l'impact stratégique de la qualité de l'accueil sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle dans différents contextes de services. (AZZOUZI & NAOUI, 2020), à travers une méthodologie mixte appliquée à la Banque Populaire, démontrent une corrélation significative entre la qualité de l'accueil, la satisfaction perçue et la fidélité client, soulignant ainsi l'accueil comme levier stratégique de différenciation concurrentielle. En contraste, l'étude de (RAOUTI & NOUALA, 2020), menée dans le secteur postal algérien via une approche quantitative et une analyse SPSS, révèle que l'accueil n'a pas d'influence notable sur la perception de la qualité de service, mettant en exergue le rôle prépondérant des dimensions tangibles comme la fiabilité et les éléments matériels. Par ailleurs, (KARA & WASSILA, 2017), à travers une enquête sur les banques de Sidi Bel

Abbès, mettent en évidence l'importance de l'accueil dans les stratégies de marketing relationnel, en particulier dans le secteur privé, tout en appelant à une refonte des pratiques d'accueil dans les banques publiques pour renforcer la satisfaction client. Enfin, (Héritier, 2017), dans une perspective de Service Design, proposent une transformation structurelle et fonctionnelle de la zone d'accueil de l'aéroport de Sion, basée sur les attentes des usagers, illustrant ainsi l'importance d'une approche centrée utilisateur pour améliorer l'expérience client. Ces travaux convergent vers une reconnaissance accrue de l'accueil comme élément clé de la qualité perçue et de la compétitivité organisationnelle.

Ces études montrent que la qualité de l'accueil joue un rôle clé dans la satisfaction et la fidélisation des clients, mais son impact varie selon les secteurs et les contextes. Elles soulignent également l'importance d'une approche stratégique et multidimensionnelle, intégrant la formation du personnel, l'optimisation des processus et l'utilisation d'outils innovants pour répondre aux attentes des clients et renforcer la compétitivité des organisations.

Les études sur l'impact de la qualité de l'accueil sur la satisfaction et la fidélisation des clients montrent des résultats contrastés selon les secteurs et les méthodologies employées. (AZZOUZI & NAOUI, 2020) démontrent, à travers une approche mixte, que la qualité de l'accueil influence directement la fidélisation dans le secteur bancaire, notamment par la formation du personnel. (KARA & WASSILA, 2017) confirment cette relation, mais distinguent les banques privées, qui doivent diversifier leurs produits, et les banques publiques, qui doivent améliorer l'accueil pour renforcer la confiance des clients.

Dans le secteur postal, (RAOUTI & NOUALA, 2020) nuancent cette corrélation, indiquant que la perception de l'accueil n'a pas d'impact direct sur la qualité perçue du service, l'importance étant donnée aux preuves matérielles et à la fiabilité des prestations.

(Héritier, 2017) appliquent cette logique au secteur aéroportuaire en démontrant, via le Service Design, que la rénovation des espaces d'accueil améliore l'accessibilité et la satisfaction des usagers.

Ces études convergent sur l'importance d'une approche stratégique et multidimensionnelle de l'accueil, intégrant formation du personnel, optimisation des processus et innovation technologique. Cependant, leur impact varie selon les secteurs : fort levier de différenciation dans la banque, élément secondaire dans les services publics,

1.2 L'écoute client

Dans le secteur de l'hospitalité, l'écoute active des clients s'impose comme un levier stratégique clé pour optimiser l'expérience client et renforcer la compétitivité des établissements. (Febraud, 2024) souligne que les écarts entre les attentes des clients et la prestation effective des services peuvent engendrer une insatisfaction nuisible à la fidélisation et à la réputation des entreprises hôtelières. Il préconise une démarche d'amélioration continue basée sur l'optimisation des ressources et l'intégration de mécanismes organisationnels visant à institutionnaliser l'écoute client, notamment à travers l'exploitation des avis en ligne pour identifier les points de friction et adapter les prestations. Cette approche transforme les insatisfactions en opportunités d'engagement, renforçant ainsi la relation client et favorisant une dynamique de fidélisation. Par ailleurs, l'étude de (Siadou-Martin et al., 2016) explore les perceptions des consommateurs concernant les dispositifs d'écoute client, révélant une préférence pour les outils numériques (applications mobiles, Facebook) perçus comme innovants et pratiques, tandis que les méthodes traditionnelles (courrier, téléphone) sont jugées moins adaptées. Les consommateurs privilégient les applications mobiles ou les rencontres de convivialité pour exprimer leur satisfaction, mais optent pour un contact direct en cas de problème. Ces travaux soulignent la complémentarité des dispositifs d'écoute et l'importance d'une culture orientée client pour améliorer la qualité de service et la relation avec les consommateurs. En synthèse, l'écoute active, qu'elle soit institutionnalisée dans les processus organisationnels ou intégrée dans les interactions interpersonnelles, apparaît comme un facteur clé de différenciation et de pérennité dans des environnements concurrentiels marqués par l'exigence croissante des consommateurs.

Les études confirment que l'écoute active est un levier essentiel de satisfaction et de fidélisation client, avec des approches complémentaires. (Febraud, 2024) met en avant l'institutionnalisation de l'écoute dans l'hôtellerie via l'exploitation des avis en ligne pour réduire les écarts entre attentes et prestations. (Siadou-Martin et al., 2016) par une enquête quantitative, montrent que les clients privilégient les outils numériques pour exprimer leur satisfaction, tandis que les réclamations se font par contact direct.

Ces études convergent sur la complémentarité entre la digitalisation et l'interaction humaine : l'écoute institutionnalisée constitue un levier essentiel, tandis que l'adaptation interpersonnelle reste un facteur clé de différenciation.

1.3 L'orientation client

Les études récentes sur l'orientation client mettent en lumière son rôle central dans l'amélioration de la performance organisationnelle et la compétitivité des entreprises, tout en explorant ses différentes dimensions conceptuelles et ses implications pratiques. (EL-AZZOUZI & AKIOUD, 2022) examinent l'impact de l'orientation client, issue du management de la qualité, sur la performance des entreprises industrielles marocaines. Leur étude quantitative, basée sur une enquête auprès de cadres supérieurs d'entreprises certifiées ISO 9001 et 9004, révèle une corrélation positive entre l'adoption de pratiques orientées client et des indicateurs de performance tels que la fidélisation, l'augmentation des ventes et la rentabilité. Ces résultats confirment que l'orientation client favorise une meilleure compréhension des besoins des clients et une amélioration continue des processus, renforçant ainsi la position concurrentielle des entreprises marocaines.

Dans un contexte différent, (Fedele et al., 2022) explorent la relation entre l'orientation client et la structure du capital dans les coopératives sociales italiennes. Leur cadre théorique, qui combine maximisation des profits et utilité des clients, prédit une relation complexe entre l'orientation client et le levier financier. L'analyse empirique, basée sur un échantillon de 6 815 coopératives, montre une relation négative entre l'orientation client (mesurée par la proportion de travailleurs bénévoles) et l'endettement externe, soulignant l'importance d'une approche multi-parti prenante dans les décisions financières des organisations à but non lucratif.

(Chautard Dardé & Do Vale, 2021) approfondissent le concept d'orientation client dans le contexte de la transition vers une distribution omni-canal. Leur étude de cas multiples identifie quatre catégories de pratiques – organisationnelles, managériales, culturelles et relationnelles – qui traduisent une orientation client augmentée. Les résultats soulignent l'importance d'un alignement cohérent entre les pratiques et les discours, ainsi que l'intégration systémique des canaux physiques et digitaux pour répondre aux attentes des consommateurs modernes. Cette recherche élargit les frontières traditionnelles de l'orientation client en introduisant le concept d'orientation client augmentée, mettant en lumière les processus d'apprentissage progressif et de co-construction des pratiques au sein des organisations.

Par ailleurs, les travaux fondateurs de Saxe et Weitz et les contributions ultérieures de Brown et al ont enrichi la compréhension de l'orientation client en la conceptualisant comme un état psychique, un trait de personnalité, une capacité individuelle ou une valeur au travail. Ces approches soulignent l'influence des motivations intrinsèques et extrinsèques des employés, ainsi que des traits de personnalité comme l'agréabilité et la stabilité émotionnelle, sur leur orientation client. Ces dimensions conceptuelles offrent une base théorique solide pour explorer les déterminants individuels et organisationnels de l'orientation client et son impact sur la performance commerciale. Ces études montrent que l'orientation client, qu'elle soit appliquée dans des contextes industriels, à but non lucratif ou dans des environnements omnicanals, constitue un levier stratégique essentiel pour améliorer la satisfaction, la fidélisation et la performance globale des organisations. Elles soulignent également la nécessité d'adapter les stratégies d'orientation client aux spécificités culturelles, sectorielles et organisationnelles pour maximiser leur efficacité.

Les études sur l'orientation client confirment son impact stratégique sur la performance, mais varient selon les secteurs et méthodologies. (EL-AZZOUZI & AKIOUD, 2022) via une étude quantitative, établissent une corrélation entre l'orientation client et la rentabilité dans l'industrie marocaine, sans toutefois prouver un lien de causalité. (Fedele et al., 2022), à travers une analyse empirique sur 6 815 coopératives italiennes, montrent que l'orientation client réduit l'endettement externe, indiquant une gestion financière prudente propre au secteur non lucratif.

Dans le commerce, (Chautard Dardé & Do Vale, 2021), avec une étude de cas multiples, identifient une orientation client augmentée via l'intégration omni-canal, soulignant l'importance de l'alignement entre stratégie et pratiques. Enfin, Saxe et Weitz ainsi que Brown et al. Conceptualisent l'orientation client comme un état psychologique et une capacité individuelle, reliant la satisfaction client aux motivations des employés.

Ces recherches convergent sur l'importance de l'orientation client mais révèlent des implications sectorielles distinctes : rentabilité en industrie, gestion prudente en coopérative et digitalisation en distribution. Elles soulignent la nécessité d'adapter les stratégies aux spécificités organisationnelles pour maximiser leur efficacité.

1.4 Satisfaction client

Les études récentes sur la satisfaction client et la fidélisation mettent en lumière l'importance de la qualité de service dans divers secteurs, tout en soulignant les facteurs clés qui influencent ces dimensions.(Widiyanti & Tukiran, 2024)dans leur revue narrative publiée dans l'International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS), explorent la satisfaction client dans le secteur de l'hôtellerie en analysant les facteurs intrinsèques (qualité du service, propreté) et extrinsèques (localisation, environnement sonore) à travers trois sous-secteurs : hôtels, restaurants et agences de voyage en ligne. Leurs résultats montrent que les attentes des clients varient selon le niveau de service, avec une rigidité accrue dans l'hôtellerie haut de gamme et une importance marquée de la flexibilité et de l'innovation pour les agences de voyage en ligne. Cette étude souligne la nécessité d'une approche sectorielle différenciée pour optimiser la satisfaction et la fidélisation dans un marché concurrentiel.

Dans le secteur des télécommunications,(Mouffek & Ramdane Cherif, 2024)examinent l'impact de la qualité de service sur la satisfaction et la fidélisation des clients d'Algérie Télécom. Leur étude, basée sur une enquête terrain et une analyse des perceptions clients, révèle que des dimensions telles que la réactivité, la fiabilité et l'accessibilité influencent directement la satisfaction, laquelle joue un rôle clé dans la fidélisation. Les auteurs insistent sur l'importance des stratégies de différenciation et d'amélioration continue pour renforcer la compétitivité dans un marché saturé.

Dans le domaine sportif, (CHALTOUTE & RHARIB, 2022) analysent la relation entre la qualité des services et la fidélisation des adhérents de l'académie CHIPPO. Leur approche quantitative, basée sur des questionnaires et une analyse statistique, met en évidence que la qualité des entraînements, des infrastructures et de l'accueil influence positivement la rétention des clients. L'étude souligne également l'importance d'une communication efficace et d'une gestion stratégique de la relation client pour renforcer l'engagement des usagers.

En ce qui concerne la restauration collective, (Gérard & Sinigaglia, 2021) étudie la satisfaction des clients dans un restaurant self-service d'entreprise en utilisant les modèles SERVQUAL et SERVPERF. Son analyse qualitative révèle des écarts entre les attentes des clients et la performance perçue, notamment en termes de tangibilité, fiabilité et empathie. L'étude met en avant l'importance d'adapter les services pour répondre aux besoins des

clients tout en optimisant la gestion des ressources, particulièrement dans un contexte post-pandémique.

Enfin, (Meyssonnier & Zakar, 2016) se concentrent sur la satisfaction client et l'efficacité du personnel en contact dans une chaîne de grandes surfaces de bricolage. Leur recherche explore les défis du contrôle de gestion dans une économie de services, soulignant l'absence d'un système de contrôle pérenne pour mesurer l'impact financier des pratiques de satisfaction client. Les auteurs appellent à des recherches quantitatives futures pour mieux concilier satisfaction client et efficacité opérationnelle.

Ces études, bien que variées dans leurs contextes sectoriels, convergent vers l'idée que la qualité de service, la gestion des attentes et l'adaptation stratégique sont des déterminants essentiels de la satisfaction et de la fidélisation des clients. Elles mettent également en lumière la nécessité d'approches différenciées et de systèmes de mesure robustes pour optimiser la performance dans des environnements concurrentiels.

Les études analysent l'impact de la qualité de service sur la satisfaction et la fidélisation client à travers différentes méthodologies et contextes sectoriels. (Widiyanti & Tukiran, 2024) via une revue narrative, montrent que l'adaptation aux attentes spécifiques des clients est essentielle,

Notamment en hôtellerie et dans les agences de voyage en ligne. (Mouffek & Ramdane Cherif, 2024) par une enquête terrain, confirment que la réactivité et la fiabilité influencent directement la fidélisation dans le secteur des télécommunications.

(CHALTOUTE & RHARIB, 2022) avec une analyse quantitative, démontrent que la qualité des infrastructures et des entraînements favorise la rétention des adhérents sportifs, tandis que (Gérard & Sinigaglia, 2021) en utilisant les modèles SERVQUAL et SERVPERF, identifie un écart entre attentes et qualité perçue en restauration collective, soulignant le besoin d'adaptation des services. Enfin, (Meyssonnier & Zakar, 2016) révèlent, dans la grande distribution, l'absence d'un contrôle efficace permettant de mesurer l'impact financier des pratiques de satisfaction client.

Ces études convergent sur l'importance de la qualité de service, mais montrent que ses dimensions varient selon le secteur : réactivité en télécommunications, flexibilité en hôtellerie,

infrastructures dans le sport et gestion stratégique en grande distribution. Elles soulignent aussi la nécessité d'outils de mesure robustes pour optimiser la performance et la fidélisation.

1.5 Audit et évaluation des services et de la satisfaction client

Les études analysées mettent en évidence l'importance de l'évaluation des services et de la satisfaction client dans divers secteurs, en mettant en avant des méthodologies variées et des axes d'amélioration spécifiques. (Mehanna, 2024) à travers une approche mixte, évalue l'impact de l'Accueil Clinique (AC) au CHUM, soulignant le rôle clé de la gouvernance et de la communication dans la mise en œuvre des innovations en santé. De manière similaire, l'étude menée au CHU de Tizi-Ouzou examine l'effet de l'audit interne sur l'amélioration de la qualité des services hospitaliers, en insistant sur la nécessité d'une culture qualité centrée sur le patient et d'un renforcement des pratiques de gestion des risques.

Dans le secteur bancaire, la recherche portant sur la CNEP Banque **et l'évaluation** de la satisfaction client à SONELGAZ révèle que la qualité perçue, la rapidité des services et la gestion des réclamations sont des déterminants majeurs de la fidélisation selon (Ouzia & Sersour, 2021) bien que des axes d'optimisation restent nécessaires. Par ailleurs, l'étude de Hasna Antifi sur l'accueil des demandeurs d'asile au PRAIDA met en avant les progrès réalisés grâce à l'intégration des recommandations d'évaluations antérieures, tout en identifiant des défis persistants liés à la coordination interinstitutionnelle et à l'accès aux soins.

Ces recherches convergent vers l'idée que l'évaluation continue des services est essentielle pour améliorer la satisfaction des usagers et optimiser la gestion des ressources. Elles démontrent que, quelle que soit la nature du service étudié – hospitalier, bancaire ou social –, l'adaptation aux besoins des bénéficiaires, la modernisation des processus et l'alignement stratégique sont des leviers indispensables pour garantir une performance durable et renforcer la confiance des usagers.

Les études analysées mettent en évidence l'importance de l'évaluation des services pour améliorer la satisfaction des usagers. (Mehanna, 2024) souligne le rôle crucial de la gouvernance et de la communication dans l'Accueil Clinique au CHUM, tandis que l'étude du CHU de Tizi-Ouzou met en avant l'impact de l'audit interne sur la qualité hospitalière.

Dans le secteur bancaire et énergétique, les recherches sur la CNEP Banque et SONELGAZ montrent que la qualité perçue et la gestion des réclamations sont essentielles pour la

fidélisation client. De son côté, l'étude de (Antifi, 2022) sur le PRAIDA insiste sur les progrès réalisés mais identifie des défis persistants liés à la coordination interinstitutionnelle.

Toutes ces études convergent vers trois axes majeurs d'amélioration : l'adaptation aux besoins des usagers, la modernisation des processus et un alignement stratégique efficace. Elles soulignent que l'évaluation continue est indispensable pour garantir une performance durable et renforcer la confiance des usagers.

2. Analyse et critique

Les travaux analysés convergent vers une reconnaissance croissante de la qualité de service comme levier stratégique de satisfaction et de fidélisation des clients, tout en révélant des variations importantes selon les contextes sectoriels et méthodologiques. Ainsi, (AZZOUZI & NAOUI, 2020) et (KARA & WASSILA, 2017) démontrent clairement le rôle différenciateur de l'accueil dans le secteur bancaire privé, contrastant avec les résultats plus nuancés de (RAOUTI & NOUALA, 2020) dans les services publics postaux, où les dimensions tangibles prédominent. L'écoute client, abordée par (Febraud, 2024) et (Siadou-Martin et al., 2016) est présentée comme une pratique stratégique indispensable, notamment à travers l'institutionnalisation des retours clients numériques, mais reste conditionnée par la capacité des organisations à conjuguer digitalisation et interaction humaine. L'orientation client, quant à elle, s'avère être un facteur transversal de performance, comme l'illustrent les recherches (EL-AZZOUZI & AKIOUD, 2022) dans l'industrie et de (Chautard Dardé & Do Vale, 2021) dans le commerce omnicanal, avec un accent particulier sur l'alignement entre culture, pratiques et stratégie. De manière complémentaire, les études sur la satisfaction client (Widiyanti & Tukiran, 2024); (Gérard & Sinigaglia, 2021) confirment que les attentes varient fortement selon les secteurs — propreté et flexibilité dans l'hôtellerie, réactivité dans les télécoms, ou encore empathie en restauration collective — imposant ainsi une adaptation fine des prestations. Enfin, l'évaluation des services et les dispositifs d'audit ((Mehanna, 2024); (Ouzia & Sersour, 2021); (Antifi, 2022)) mettent en lumière l'enjeu d'une culture qualité fondée sur l'amélioration continue, la gouvernance partagée et la prise en compte des spécificités des bénéficiaires, qu'ils soient patients, clients bancaires ou demandeurs d'asile. Ces travaux démontrent que la réussite des stratégies de satisfaction repose sur une approche systémique, intégrant à la fois la formation des agents, l'innovation technologique, la culture d'écoute et des dispositifs robustes d'évaluation. Toutefois, la diversité des outils méthodologiques utilisés (études quantitatives, approches mixtes, analyses de cas) appelle à

une plus grande harmonisation des indicateurs pour permettre des comparaisons fiables et faciliter l'opérationnalisation des résultats dans les politiques de qualité.

3.Positionnement et valeur ajoutée de la présente étude

Bien que les approches diffèrent selon les auteurs, toutes les études convergent vers le constat que la qualité de service, lorsqu'elle est correctement évaluée et ajustée, constitue un levier essentiel de satisfaction et de fidélisation des usagers. Dans ce contexte, notre étude s'inscrit dans une démarche d'innovation méthodologique en proposant un outil d'audit qualité fondé sur le référentiel national "fi Khidmatikom". Cette approche vise à offrir une évaluation rigoureuse et approfondie de l'accueil, de l'orientation, de l'écoute et de la satisfaction client. Elle se distingue par sa capacité à être adaptée à d'autres secteurs de services et à fournir des solutions concrètes et opérationnelles pour l'amélioration continue.

En définitive, notre méthodologie constitue une réelle valeur ajoutée en matière de gestion de la qualité, en mettant à disposition des outils d'évaluation pratiques et transférables. Elle permet d'améliorer l'expérience client de manière tangible tout en renforçant l'efficacité organisationnelle à travers une meilleure maîtrise des pratiques d'accueil et de relation client.

Section 02 : Cadre conceptuelle

Dans cette section, nous allons présenter les concepts fondamentaux liés au management de la qualité, en mettant en lumière ses principes et son importance dans l'amélioration continue des performances organisationnelles. Ensuite, nous aborderons la notion d'accueil client, en mettant en avant son rôle essentiel dans la satisfaction et la fidélisation des clients. Par ailleurs, nous explorerons la relation entre l'entreprise et ses clients, en soulignant l'importance de répondre aux attentes et aux exigences de ces derniers. Nous nous intéresserons également au label "fi Khidmatikom", qui vise à garantir un service de qualité et une expérience client optimisée. Enfin, nous clôturerons cette section en traitant de l'audit qualité, un outil clé permettant d'évaluer et d'améliorer les processus afin d'assurer une conformité aux normes et une performance durable.

1. Management de la qualité

1.1 Concepts liés à la qualité

La qualité en tant que discipline scientifique ne s'est développée qu'à la fin des XXe et XIXe siècles, lorsque, sous l'influence du progrès technologique, l'activité économique est passée du stade artisanal au stade industriel. Cela permet de passer d'une production unique à une production de masse, fragilisant ainsi la fonction qualité. Cette situation a favorisé la réflexion des théoriciens de la qualité de l'époque pour faire évoluer la discipline afin qu'elle réponde aux besoins de l'industrie en termes de compétitivité et de performance (ENNESRAOUI, 2022) .

Ces évolutions sont en réalité dues aux différents changements que le contexte socio-économique mondial a subi depuis le début du 20ème siècle, et ont également conduit à l'évolution du niveau de perception de la qualité, ainsi qu'à l'évolution de son fondement théorique (Saverino, 2010).

La qualité est un mot ambigu, il n'est pas facile de le définir précisément. Pour clarifier le sens de la qualité, nous pouvons citer quelques définitions de différents auteurs et chercheurs (Atik, 2020)

- Philippe Crosby a défini la qualité en 1979 comme étant la conformité aux exigences.
- Joseph Moses Juran a défini la qualité en 1951 comme étant la conformité aux besoins des utilisateurs.
- Dès les années 1960 Ishikawa a défini la qualité comme étant la garantie de la fiabilité qualitative du produit par rapport aux exigences du client.
- Feigenbaum a défini la qualité en 1956 comme étant l'ensemble des caractéristiques du produit qui satisfait les attentes du client, que ces attentes soient explicites ou implicites, objectives ou subjectives, conscientes ou inconscientes.

1.1.1 Normes et normalisation

Les systèmes de gestion peuvent être normalisés, la norme fournit ensuite un modèle à suivre lors de la configuration et de l'exploitation du système. Il comprend des fonctionnalités qui ont fait l'objet d'un consensus d'experts sur l'état de l'art international. La norme traitant des systèmes de management de la qualité est la norme ISO 9001. Il permet à une entreprise d'assurer la satisfaction de ses clients, la cohérence de ses produits ou l'efficacité de son organisation, visant ainsi l'amélioration continue de l'efficacité de son système de management. (Boumenad, 2016).

La Normalisation c'est la rationalisation, la simplification, l'élimination et la réduction des coûts et des temps morts. Elle crée un langage commun de compréhension entre le client et son fournisseur. Elle se manifeste par l'élaboration, la publication et la mise en application des normes.

La norme « est un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit pour des usages communs et répétés des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné » (Ayoudj, 2017).

1.1.2 Organismes de normalisation

Les organismes de normalisation sont des organisations qui ont pour mission de développer et de promouvoir des normes techniques internationales. Ces normes peuvent inclure des spécifications pour les produits, des processus, des services, des systèmes de gestion, des méthodes d'essai et d'autres domaines pertinents pour l'industrie et la société en général. Il existe de nombreux organismes de normalisation dans le monde, chacun ayant sa propre portée et son propre domaine d'expertise. Nous citons ci-après quelques organismes de normalisation situés dans différents niveaux :

- Au niveau national (Algérie) : L'institut Algérien de Normalisation IANOR.
- Au niveau régional : Association Française de Normalisation (AFNOR), La comité européenne de normalisation CEN.
- Au niveau international : Organisation internationale de normalisation (ISO), Commission électrotechnique internationale (CEI) et Union internationale des télécommunications (UIT). De ces trois organisations, l'ISO est la seule organisation qui élabore des normes communes et multisectorielles dans tous les domaines. Elle est la plus grande organisation de normalisation internationale au monde.

L'ISO est une organisation internationale, non gouvernementale, indépendante, regroupant 164 membres qui sont des organisations nationales de normalisation. Par l'intermédiaire de ses membres, l'organisation rassemble des experts qui mettent en commun leurs connaissances, élaborent des normes internationales volontaires, consensuelles et pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux défis (Beloudah et al., 2018)

1.1.3 La certification

En Marco (Anisetti et al., 2023) définissent la certification constitue l'une des méthodes d'assurance les plus couramment utilisées, permettant à une autorité reconnue de valider, sur la base de preuves concrètes, qu'un système ou une application respecte une ou plusieurs propriétés non fonctionnelles définies.

1.1.4 Système management de la qualité

C'est l'ensemble des activités corrélés qui permet à l'orientation et le contrôle de l'organisation en matière de la qualité à travers l'objectif qualité axé à la satisfaction des exigences à la qualité des parties prenantes. (ISO 9001 :2018)Ce système repose sur sept principes fonda

Figure 1:les sept grands principes de la qualité



Source :(Fabrice Jobard, 2020)

L'orientation clients

Le client est au centre de tout système de management de la qualité. Comprendre ses besoins et ses attentes est une étape fondamentale dans l'élaboration d'une politique qualité. C'est

pourquoi les principes d'orientation client, fondés sur la connaissance et l'identification précise du client, sont essentiels. Les normes représentant les attentes des clients constituent ainsi le point de départ indispensable à la mise en place d'un système de management de la qualité.(Moukhafi, 2019)

A. Leadership

À tous les niveaux, les dirigeants définissent des objectifs clairs et une orientation stratégique, tout en mettant en place les conditions nécessaires pour mobiliser l'ensemble du personnel dans l'atteinte des objectifs qualité de l'organisation. (ISO,2015).

B. Implication du personnel

Pour gérer une organisation de façon efficace et efficiente, il est essentiel de valoriser et d'impliquer l'ensemble des employés, à tous les niveaux, dans un climat de respect mutuel. La reconnaissance, la responsabilisation ainsi que le développement des compétences favorisent leur engagement et contribuent activement à l'atteinte des objectifs qualité de l'organisation. (ISO, 2015).

C. L'approche processus

Le processus constitue l'un des outils les plus essentiels au sein d'un système de management de la qualité. Il se définit comme un ensemble d'activités interconnectées transformant des éléments d'entrée en éléments de sortie (Azzemou et al., 2014) Ces activités peuvent impliquer plusieurs services ou entités, ce qui confère au processus un caractère transversal. Cette dimension, marquée par de nombreuses interfaces, en fait un levier stratégique pour améliorer la qualité des produits ou services destinés aux bénéficiaires(Azzemou et al., 2014). Par ailleurs, la norme ISO 9000 version 2015, qui expose les principes fondamentaux du management de la qualité, souligne que l'optimisation des ressources et des activités repose en grande partie sur une gestion efficace par les processus.

D. L'amélioration continue

L'amélioration continue représente l'un des principes clés de tout système de management de la qualité. Conformément à la norme ISO 9000 version 2000, chaque organisation doit

inscrire cet objectif dans une démarche durable, car il constitue un facteur essentiel pour assurer sa pérennité.(Moukhafi, 2019)

E. Prise de décision fondée sur des preuves

La prise de décision est souvent un processus complexe, marqué par un certain degré d'incertitude. Elle nécessite généralement l'analyse de données variées provenant de sources multiples, dont l'interprétation peut être subjective. Il est donc essentiel de comprendre les relations de cause à effet ainsi que les conséquences imprévues qui peuvent en découler. S'appuyer sur des faits, des preuves et une analyse rigoureuse des données permet d'accroître l'objectivité et de renforcer la confiance dans les décisions prises. (ISO, 2015).

F. Management des relations avec les parties intéressées

Selon Freeman 1984 : « une partie prenante dans l'organisation est [par définition] tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels», cité par (Oumari, 2022).

Les parties prenantes influencent la performance d'une organisation, et une performance durable est plus susceptible d'être atteinte lorsqu'une organisation gère ses relations avec toutes les parties concernées d'une manière qui maximise son impact sur sa performance. La gestion des relations avec son réseau de prestataires et de partenaires est particulièrement importante (ISO, 2015)

Le système de management de la qualité (SMQ) repose sur plusieurs principes fondamentaux visant à garantir l'amélioration continue et la satisfaction des parties prenantes. Parmi ces principes, l'orientation client occupe une place centrale, car la qualité d'un produit ou d'un service se mesure avant tout par la capacité à répondre aux attentes et aux exigences des clients. Une gestion efficace de l'accueil client constitue ainsi un levier essentiel pour instaurer une relation de confiance, optimiser l'expérience utilisateur et renforcer la fidélisation. En s'inscrivant dans une démarche conforme aux exigences des normes telles que l'ISO 9001, les organisations peuvent structurer leurs processus afin d'assurer un service fluide, réactif et adapté aux besoins de leur clientèle

2. L'accueil client

Selon (NDANGWA, 2020) l'accueil client avait pu être défini comme l'ensemble des actions et des interactions personnalisées, bienveillantes et professionnelles mises en place par une entreprise pour créer un environnement favorable, instaurer la confiance et répondre aux attentes des clients, afin de générer une satisfaction durable et encourager une communication positive (bouche-à-oreille).

L'accueil client joue un rôle déterminant dans la satisfaction client, puisqu'il représente le premier contact entre le client et l'entreprise. Traditionnellement, la satisfaction client était perçue comme un concept abstrait et complexe à cerner, avec des définitions variables et des méthodes de mesure qui faisaient débat parmi les experts.

Selon Badr (Bentalha et al., 2020) La satisfaction client est définie comme « *le degré de contentement d'un client résultant de la comparaison entre ses attentes et sa perception de la qualité d'un service offert par une entreprise* ». Elle repose sur plusieurs facteurs clés, tels que l'adaptation du service aux besoins explicites et implicites du client, la qualité perçue lors de l'interaction avec le personnel, et la capacité de l'entreprise à fidéliser sa clientèle grâce à une expérience positive. Dans le contexte des entreprises de services, la satisfaction client est un indicateur central de performance, influençant directement des dimensions comme la fidélisation, la réputation et les résultats commerciaux. Elle est souvent mesurée à travers des critères qualitatifs (ex. : enquêtes de satisfaction) et quantitatifs (ex. : taux de rétention), reflétant ainsi son rôle crucial dans la pérennité et la compétitivité des organisations.

En revanche, une mauvaise gestion de l'accueil peut engendrer des frustrations qui, si elles ne sont pas rapidement adressées, peuvent se transformer en réclamations. (Aksoy & Yilmaz, 2022) définissent la réclamation client comme l'expression, verbale ou écrite, de l'insatisfaction d'un client dont les attentes ou besoins n'ont pas été satisfaits. Ils insistent sur le rôle crucial de la gestion efficace des réclamations pour assurer la satisfaction client et maintenir un avantage concurrentiel.

2.1 Les critères d'accueil client sont

L'accueil client est un élément essentiel de la relation de service, et plusieurs experts ont défini des critères clés pour assurer un accueil de qualité. Parmi eux (Metsaha & Sebih, 2023)

(Metsaha & Sebih, 2023), propose dix règles fondamentales pour un bon accueil :

- **Tangibilité** : Apparence physique des locaux, équipements, personnel, documents.
- **Fiabilité** : Capacité à fournir le service promis de manière précise.
- **Réactivité** : Volonté d'aider rapidement le client.
- **Compétence** : Savoir-faire du personnel en contact avec les clients.
- **Courtoisie** : Politesse, respect, amabilité.
- **Crédibilité** : Réputation, sérieux, honnêteté de l'établissement.
- **Sécurité** : Absence de risques physiques, moraux ou financiers.
- **Accessibilité** : Facilité d'accès au service (physique et psychologique).
- **Communication** : Informations claires, adaptées et compréhensibles.
- **Compréhension du client** : Capacité à identifier les besoins spécifiques et y répondre efficacement

2.2 Les normes relatives à l'accueil sont

Les normes relatives à l'accueil client ont évolué pour s'adapter aux exigences croissantes en matière de satisfaction et d'expérience client. L'Organisation internationale de normalisation (ISO) a publié en juillet 2018 une série de normes visant à améliorer la satisfaction des clients en fournissant des lignes directrices aux organisations

Parmi ces normes, on trouve

- **ISO 10001 :2018** : Management de la qualité — Satisfaction du client — Lignes directrices relatives aux codes de conduite des organismes.
- **ISO 10002 :2018** : Management de la qualité — Satisfaction des clients — Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes.
- **ISO 10003 :2018** : Management de la qualité — Satisfaction du client — Lignes directrices relatives à la résolution externe de conflits aux organismes.
- **10004 :2018** : Management de la qualité — Satisfaction du client — Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage.

2.3 Client

Selon (ELBIROU, 2023)le **client** est défini comme un acteur central dans la relation commerciale, dont les besoins, attentes et satisfaction guident les actions de l'employé commercial. Il n'est plus perçu comme un simple acheteur passif, mais comme un partenaire

dans une relation durable, où la confiance, la coopération et la personnalisation des services sont essentielles.

2.3.1 Le rôle des clients dans une entreprise

Selon Les clients jouent un rôle essentiel dans la réussite d'une entreprise. Les **clients internes** (employés) sont des acteurs clés, car leur satisfaction et leur engagement améliorent la qualité du service et la performance globale. **Les clients externes** (utilisateurs finaux) valident cette valeur par leur fidélité et leurs retours, influençant directement la rentabilité et la réputation de l'entreprise. Ensemble, ils forment une dynamique où la satisfaction des uns renforce celle des autres, créant ainsi un cercle vertueux de croissance durable.

Dans cette optique, l'IANOR a mis en place un nouveau référentiel appelé "Fi Khidmatikom", visant à enrichir ces démarches en proposant des normes et des bonnes pratiques dédiées à l'accueil et au service client.

3. Le label "fi Khidmatikoum"

Est une initiative algérienne visant à améliorer la qualité de l'accueil dans les services publics et privés. Délivré par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR), ce label certifie que les établissements respectent les exigences du Référentiel Algérien de la Qualité de l'Accueil. Il s'inscrit dans une démarche de valorisation et d'amélioration continue des services destinés aux citoyens.

Ce référentiel repose sur plusieurs engagements et axes visant à renforcer la proximité avec les citoyens, à garantir un cadre d'accueil optimal et à assurer des prestations de qualité. Nous allons présenter les principaux axes ainsi que les engagements de ce référentiel (www.ianor.dz) :

Axe 1. Des informations qui répondent aux attentes des usagers

Engagement n°1 Nous vous apportons les informations indispensables à la réalisation de vos démarches et nous veillons à leur mise à jour sur tous les supports

Engagement n°2 : Nous vous orientons vers le bon service ou vers la bonne administration et nous vous aidons à réaliser vos démarches, à travers une signalétique claire et facilement consultable par les usagers des services publics

Engagement n°3 : Nous vous assurons une mise à jour de toutes les informations reçues sur le service public

Axe 2. Une facilitation d'accès et un accueil aimable et attentionné des usagers

Engagement n°4 : Nous vous accueillons avec courtoisie, et fait de manière efficace, dans le confort et dans le respect mutuel

Engagement n°5 : Nous facilitons l'accès aux démarches pour les personnes à mobilité réduite, à besoins spécifiques ou en difficulté

Engagement n°6. Nous vous accueillons avec amabilité et nous vous donnons le nom de votre interlocuteur

Axe 3. Des réponses claires et systématiques dans les délais annoncés

Engagement n°7 : Nous répondons de façon claire et précise à vos demandes et à vos Réclamations

Engagement n°8 : Nous répondons à tous vos appels en limitant au maximum votre temps d'attente

Engagement n°9 : Nous nous engageons à mieux prendre en compte et avec célérité vos suggestions, requêtes et réclamations

Axe 4. A votre écoute pour progresser

Engagement n°10 : Nous nous engageons à améliorer notre organisation pour un meilleur accueil et une meilleure écoute des usagers

Engagement n°11 : Nous mettons à votre disposition une documentation spécifique destinée à faciliter la compréhension des procédures

Axe 5. La mise en place d'un système d'évaluation de la qualité de l'accueil des services rendus

Engagement n°12 : Nous procédons à une évaluation régulière de votre satisfaction et nous communiquons les résultats de ces évaluations

Axe 6. L'Administration s'engage auprès de ses agents

Engagement n°13 : Nous formons nos collaborateurs et nous leur donnons les outils nécessaires pour leur permettre d'orienter et de faciliter les démarches des usagers

Engagement n°14 : Nous évaluons nos pratiques, nous impliquons nos collaborateurs et nous prenons en compte leurs retours pour améliorer la qualité de service

Le Label a pour objectif d'améliorer l'expérience des usagers, de garantir la transparence en facilitant l'accès à l'information, d'encourager la digitalisation des services et de valoriser la qualité du service public. Il apporte plusieurs bénéfices, notamment une meilleure image de l'administration, une motivation accrue du personnel, une optimisation de l'efficacité des services ainsi qu'un accès simplifié aux services pour les citoyens. Enfin, afin de s'assurer que le référentiel « Fi Khidmatikom » respecte les normes et exigences établies, un audit qualité est réalisé.

4.La norme ISO 19011

4.1: Définition

La norme ISO 19011 :2018 est un référentiel international qui fournit des lignes directrices pour l'audit des systèmes de management. Selon l'Organisation internationale de normalisation (ISO), cette norme définit les principes de l'audit, la gestion d'un programme d'audit, la conduite des audits de systèmes de management ainsi que les compétences requises pour les auditeurs.

4.2 Audit

L'audit est un processus structuré consistant à examiner et évaluer l'exactitude et la fiabilité des états financiers d'une entité, avec pour objectif de garantir que ces états reflètent fidèlement la réalité économique de l'organisation, conformément aux normes et réglementations en vigueur.(Fedyk et al., 2022)

4.2.1 Les types d'audit

D'après l'article « L'audit qualité à l'ère de la transformation digitale : une réflexion prospective » (MASKINI & KARBOUBI, 2022), les types d'audit mentionnés ou implicitement évoqués sont les suivants :

➤ Audit Qualité

L'audit qualité est une évaluation systématique visant à vérifier la conformité d'un système de management aux normes établies (comme ISO 9001). Il permet d'identifier les écarts, de proposer des améliorations et d'assurer une qualité constante des produits ou services. Cet

audit se décline en trois formes : l'audit du système (global), l'audit des processus (spécifique) et l'audit produit (vérification finale).

➤ **Audit à Distance**

Grâce aux technologies numériques, l'audit à distance permet de réaliser des contrôles sans présence physique sur site. Utilisant des visioconférences, des plateformes collaboratives et des documents numérisés, cette méthode offre flexibilité et continuité, notamment dans des contextes de restrictions géographiques ou sanitaires comme lors de la pandémie COVID-19.

➤ **Audit Assisté par le Digital**

Les outils digitaux comme l'analyse de données, la robotisation (RPA) et l'intelligence artificielle (IA) transforment l'audit traditionnel. Ils automatisent les tâches répétitives, analysent de vastes volumes de données et détectent des anomalies avec précision, rendant les audits plus rapides, exhaustifs et fiables.

➤ **Audit de Conformité**

Cet audit vérifie le respect des réglementations, normes ou procédures internes. Il s'assure que l'organisation suit les règles établies, évitant ainsi les risques légaux ou financiers. Il est souvent requis dans des secteurs fortement réglementés comme la santé, la finance ou l'industrie.

➤ **Audit de Performance**

L'audit de performance évalue l'efficacité et l'efficience des processus organisationnels. En analysant des indicateurs clés (KPIs), il identifie les gaspillages, optimise l'utilisation des ressources et propose des pistes d'amélioration pour augmenter la productivité et la qualité globale.

Dans le cadre de notre étude, nous avons sélectionné le type d'audit qualité que nous souhaitons mettre en œuvre. Ce choix s'inscrit dans une démarche réfléchie visant à évaluer et améliorer les processus et systèmes de gestion de la qualité au sein de notre organisation.

4.2.2 L'audit qualité

Selon la norme ISO 19011 :2018) « Un processus méthodique, indépendant et documenté qui permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer objectivement pour déterminer le degré de satisfaction des critères d'audit qualité. »

L'audit qualité, en accord avec la norme ISO 19011, repose sur une méthodologie stricte assurant une évaluation objective et impartiale, basée sur des preuves tangibles. En 2022 (MASKINI & KARBOUBI, 2022) détaille les démarches essentielles pour la réalisation efficace d'un audit qualité par des principales étapes recommandées sont les suivantes.

Programmation de l'audit qualité

- Planification (Plan) : expression des besoins d'audit et construction du programme d'audits.
- Réalisation (Do) : validation du programme, affectation des ressources et réalisation de chaque audit.
- Mesure (Check) : évaluation de l'efficacité de chaque audit.
- Amélioration (Act) : évaluation de l'efficacité du programme d'audits et identification des bonnes pratiques.

Réalisation de l'audit qualité

- Vérification de la fiabilité de l'audit (objectifs, acteurs, périmètre, référentiels).
- Préparation de l'audit : revue documentaire, plan d'audit, préparation des documents de travail.
- Réunion d'ouverture : présentation des auditeurs et des audités, définition des objectifs et du champ d'audit, explication de la démarche.
- Investigations : entretiens, examen documentaire, observation des activités.
- Confrontation des informations aux critères qualité : constats d'audits (conformités ou non-conformités).

- Réunion de clôture : présentation des constats et conclusions, propositions de recommandations.
- Rédaction du rapport d'audit : compte rendu de la mission (noms des auditeurs, champ et objectifs, personnes rencontrées, constats, pistes d'amélioration).

Suivi du plan d'actions correctives et préventives

- Mise à jour du plan d'actions par les audités.
- Suivi de la mise en œuvre des actions correctives par les auditeurs.

Cette section a permis d'explorer les concepts clés du management de la qualité, de l'accueil client et du label "fi Khidmatikom", tout en soulignant l'importance de l'audit qualité comme outil d'évaluation et d'amélioration continue. Ces éléments forment un cadre essentiel pour garantir la satisfaction client, la conformité aux normes et la performance durable des organisations.

Conclusion

Ce chapitre a démontré l'importance cruciale de la qualité de service, de l'accueil, de l'écoute et de l'orientation client dans la satisfaction et la fidélisation des clients à travers divers secteurs. Les études analysées révèlent que ces éléments interdépendants nécessitent une approche stratégique intégrant formation, digitalisation et évaluation continue. La proposition innovante d'un audit qualité basé sur le référentiel fi Khidmatikom comble des lacunes méthodologiques en offrant un cadre d'évaluation complet et adaptable. Ces éléments ouvrent la voie à la section méthodologique qui précisera les outils et modalités de mise en œuvre.

**CHAPITRE II : CADRE
METHODOLOGIQUE ET
ORGANISATIONNEL**

Introduction

Ce chapitre se divise en deux sections distinctes qui abordent différents aspects de notre étude. La première section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil.

La seconde section se concentre sur le cadre méthodologique que nous avons choisi d'adopter. Elle a détaillé les méthodes de collecte des données.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Cette section vise à présenter l'organisme d'accueil, Algérie Télécom, en tant qu'acteur stratégique dans le domaine des télécommunications en Algérie. Elle détaille ses principales missions, ses activités, son organisation interne, ainsi que le rôle essentiel joué par les agences commerciales (ACTEL), notamment celles relevant de la Direction Opérationnelle d'Alger Ouest.

1Présentation d'Algérie Télécom (AT)

1.1 Les activités d'Algérie Télécom

Selon la DRH d'Algérie Télécom cette dernière est un 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 tous 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 les disponibilités 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 télécom est engagée à maintenir une forte position sur le marché de télécommunication.

Pour cela elle a choisi de contribuer de manière active au bien-être des algériens dans leur vie quotidienne. C'est pourquoi l'Entreprise et ses employés se sont engagés à :

CHAPITRE II : Cadre méthodologique et organisationnel

- Fournir le meilleur rapport qualité / prix à leur client.
- Offrir des services d'excellente qualité, fiable et conviviaux.
- Déployer des infrastructures à la pointe de la technologie.
- Créer pour ses employés le meilleur environnement de travail et de développement.
- Valoriser les relations avec les partenaires.
- Maitriser son impact sur l'environnement.

1.2 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 aux perfectionnements.

Figure 2: Fiche signalétique

Nom de société	Algérie Télécom
Logo de société	
Date de création	05 Aout 2000
Entrée officiel en activité	1er Janvier 2003
Forme juridique	Société Par Action (SPA)
Registre de commerce	02B0018083 du 11 Mai 2002
Capital social	61 275 180 000 DA
Président Directeur Général actuel	M. KHEMANE ADEL
Siège social	Route National n°5, Cinq Maisons

CHAPITRE II : Cadre méthodologique et organisationnel

Mohammadia 16130 Alger

Direction relation corporate	7, rue Belkacem Amani, le paradou (site sider) Hydra-Alger
Domaine d'activité	Télécommunications
Nombre des directions opérationnelles	50 directions
Nombre des actels	211 Actels
Effectif en fin 2016	23872 salariés
Site internet	www.algerietelecom.dz
E-mail	contact@algerietelecom.dz
Téléphone	021 82 38 38
Fax	021 82 38 39

Source : élaborer par nous même

1.3L'Organisation d'Algérie Télécom

Repose sur deux structures la Direction Opérationnelle (DO) et des agences commerciales. Afin de mieux connaître l'organisation d'Algérie Télécom il est présenté en (ANNEXE K), il convient de présenter toutes les structures opérationnelles à travers son organigramme. Il compte plusieurs directions qui ont chacune une fonction bien spécifique à assurer. L'organisation d'Algérie Télécom repose essentiellement sur deux structures principales : les Directions Opérationnelles, qui assurent la gestion et le pilotage régional des activités, et les Agences Commerciales (ACTEL), qui représentent les points de contact directs avec la clientèle et assurent la mise en œuvre des actions commerciales sur le terrain.

2.Les Agences Commerciales ACTEL – DO Alger Ouest

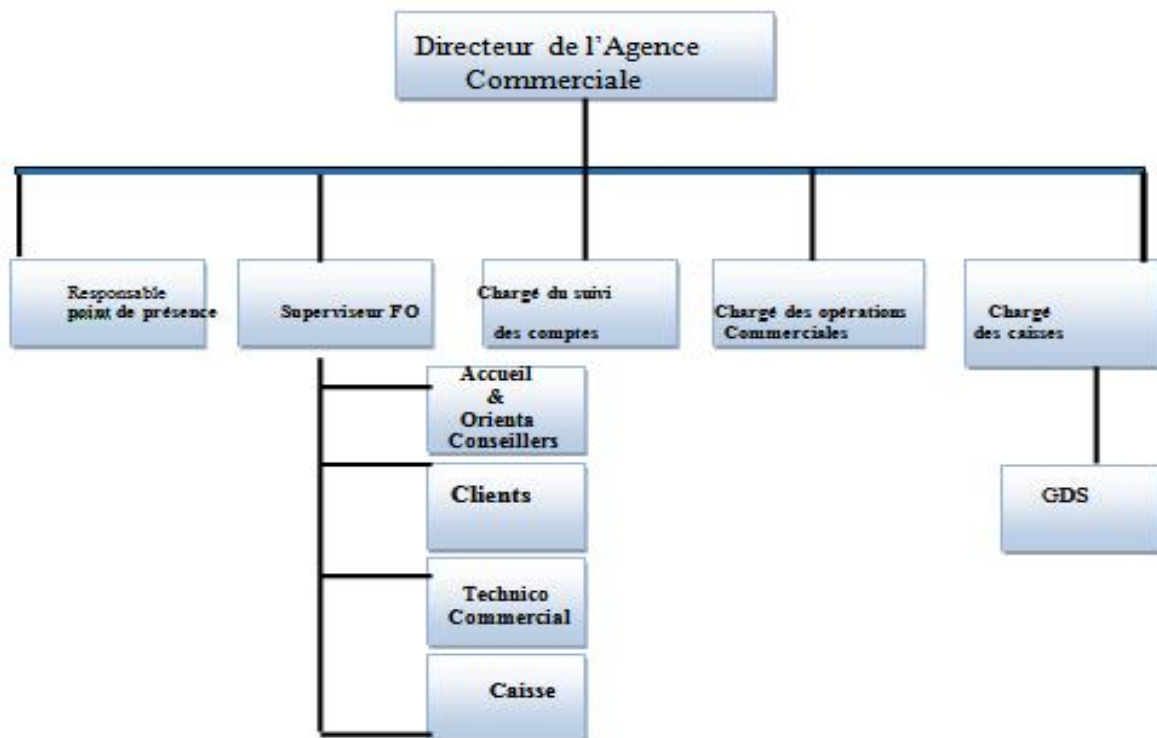
Les agences commerciales ACTEL, relevant de la Direction Opérationnelle d'Alger Ouest, sont des entités de proximité ayant pour mission principale d'assurer la mise en œuvre des politiques commerciales d'Algérie Télécom au niveau local. Elles jouent un rôle stratégique dans la relation client, l'atteinte des objectifs commerciaux, ainsi que la coordination entre les différentes structures opérationnelles et centrales.

Leur organisation repose sur une répartition claire des rôles et responsabilités :

CHAPITRE II : Cadre méthodologique et organisationnel

- **Le Directeur d'Agence** veille au bon fonctionnement global de l'ACTEL, assure la fluidité de la communication interne, répond aux besoins du personnel et propose des actions d'amélioration continue.
- **Le Superviseur Front Office** encadre les agents d'accueil, garantit la satisfaction client, fait circuler l'information entre les services, motive son équipe pour atteindre les objectifs fixés et veille au respect des normes de communication commerciale.
- **Les Conseillers Clients** sont chargés de la prise en charge directe des clients, de la réalisation des opérations commerciales (établissement de contrats, encaissements, information sur les produits et services), et de l'orientation des clients au sein de l'agence.

Figure 3: Organigramme Actel



Source : élaboration nous-mêmes à partir d'une documentation interne de la DO

2.1 Le projet de certification des agences commerciales

Au cours de l'année 2022, la stratégie d'Algérie Télécom a été orientée vers la certification nationale "fi Khidmatikom", délivrée par l'IANOR. Il est à noter que l'IANOR avait mis en

CHAPITRE II : Cadre méthodologique et organisationnel

place cette certification deux ans auparavant, et elle est devenue officiellement reconnue par la suite. En 2022, le projet de certification "fi Khidmatikom" a débuté avec 55 agences pilotes. Ces agences ont servi d'expériences pilotes pour étendre le projet. Ainsi, en 2024, toutes les agences commerciales d'Algérie Télécom sont officiellement certifiées "fi Khidmatikom".

Algérie Télécom a ainsi obtenu la certification "fi Khidmatikom" pour la qualité de l'accueil dans ses agences. Cette démarche s'est inscrite dans une vision plus large visant à améliorer la qualité de service, en particulier à travers l'obtention de la certification ISO 9001 pour le produit LS (Ligne Spécialisée), un produit à caractère *corpo rate*. Ce produit est actuellement certifié ISO 9001, ce qui permet d'instaurer un Système de Management de la Qualité (SMQ) en vue de sa commercialisation à l'international, notamment en direction des pays africains.

En somme, Algérie Télécom se distingue par une organisation structurée et des missions clairement définies, au service du développement des NTIC en Algérie. L'engagement de l'entreprise dans l'amélioration continue de la qualité de service, notamment à travers la certification "fi Khidmatikom", reflète sa volonté de répondre efficacement aux attentes des citoyens et de renforcer sa position sur le marché national et international.

Section 02 : La méthodologie de recherche

Cette section présente la méthodologie adoptée pour la conduite de l'audit qualité au sein des agences commerciales d'Algérie Télécom. Elle décrit le type de recherche retenu, l'approche méthodologique privilégiée, les différentes méthodes de collecte de données utilisées, ainsi que les outils mis en œuvre pour garantir une analyse rigoureuse et contextualisée des pratiques observées.

1. Le type de recherche

Dans le cadre de cette étude, la méthodologie de recherche-action a été privilégiée en raison du rôle actif qui sera assumé dans la mise en œuvre d'un audit qualité. Cette approche, telle que présentée par (Serre et al., 2024), repose sur une articulation étroite entre la production de connaissances scientifiques et l'intervention concrète sur le terrain professionnel. Elle se distingue par une coopération active entre chercheurs et praticiens, favorisant une immersion dans le quotidien des acteurs concernés et permettant de tester des solutions en conditions réelles.

CHAPITRE II : Cadre méthodologique et organisationnel

Selon (Amboulé-Abath, et al., 2023), cette démarche participative poursuit un double objectif : transformer une situation problématique identifiée et produire des connaissances à partir de ces transformations. En mettant en valeur les savoirs issus de l'expérience des participants et en encourageant leur implication à chaque étape, la recherche-action s'inscrit dans une logique de co-construction des savoirs. Ce positionnement méthodologique permet non seulement de générer des connaissances ancrées dans la réalité du terrain, mais également de servir de levier de changement durable et significatif, en particulier dans le domaine des pratiques d'audit qualité.

2.Approche de la recherche

Dans le cadre de notre recherche portant sur la réalisation d'un audit qualité, le choix s'est porté sur une approche qualitative, en raison de la flexibilité méthodologique qu'elle offre, permettant de mieux s'adapter aux contraintes du terrain. Cette approche apparaît comme la plus pertinente, car elle offre aux participants une certaine liberté d'expression, favorisant des réponses spontanées et nuancées. Elle permet ainsi de recueillir des données riches et détaillées, nécessaires à une analyse approfondie des réalités organisationnelles, à travers une immersion directe sur le terrain et des interactions avec les différents acteurs concernés.

Comme l'expliquent(Hehn et al., 2021), l'approche qualitative constitue une méthode de recherche visant à comprendre en profondeur les expériences, les perceptions et les motivations des individus dans leur contexte réel. Elle repose sur la collecte de données non chiffrées — notamment à travers des entretiens — dans le but de saisir le sens que les personnes attribuent à leur vécu. Cette méthode s'avère particulièrement adaptée à l'étude des phénomènes humains et sociaux complexes, tels que ceux rencontrés dans le cadre de l'audit qualité.

3.Méthode de la recherche

Pour mener à bien notre recherche, nous avons utilisé 3 principal méthode :

3.1L'observation

L'observation peut être considérée comme une stratégie d'interaction spécifique avec le terrain, dépassant largement le simple fait de percevoir. Elle implique une participation active et consciente de l'observateur, qui ne se limite pas à voir ou entendre, mais engage également ses capacités d'analyse et de discernement. Selon(Gaudet & Robert, 2018) Observer est quelque chose de naturel pour tout individu. Cependant, pour les chercheurs, l'observation est une méthode de recherche légitime. Elle représente un élément fondamental de la

méthodologie ethnographique.

(Gaudet & Robert, 2018) Définissent l'observation comme une activité du chercheur qui interagit dans un milieu, où il passe un temps relativement long afin de documenter de façon détaillée les expériences qui y sont vécues (inspiré de Peretz, 1998 : 48). (Gaudet & Robert, 2018) Dans le cadre de cette étude, l'observation constitue une méthode clé pour la conduite de l'audit qualité, en permettant d'analyser les pratiques mises en œuvre au sein des agences commerciales. L'attention a été portée notamment sur le comportement des agents et les modalités d'accueil des clients, dans le but d'identifier les éléments facilitants ou freinant la qualité du service offert.

3.2 Entretiens

Dans le cadre de notre recherche qualitative, nous avons privilégié l'entretien comme méthode initiale de collecte de données afin de structurer notre démarche méthodologique.

Selon (Tamim, 2020), la typologie des entretiens comprend trois catégories principales dont le choix est déterminé par l'orientation et les finalités de la recherche. L'entretien directif se caractérise par sa structure rigide, composée de questions fermées présentées selon une séquence prédéterminée. À l'opposé, l'entretien libre se déroule sans cadre préétabli, suivant une dynamique conversationnelle naturelle. L'entretien semi-directif, quant à lui, représente une voie médiane offrant davantage de souplesse aux chercheurs et aux participants, tout en maintenant un certain degré de structure.

Le choix s'est porté sur l'utilisation d'entretiens semi-directifs, car cette méthode est la plus couramment adoptée dans le cadre des audits, lesquels s'appuient généralement sur des check-lists structurées. Dans cette optique, des entretiens ont été réalisés sur le terrain, au cours desquels les participants ont été invités à répondre à une série de questions préparées, tout en laissant place à une certaine liberté dans leurs réponses.

Nous allons présenter les personnes interviewées des trois ACTEL que nous avons audités.

CHAPITRE II : Cadre méthodologique et organisationnel

Tableau 1: profil des personnes interviewés (Actel de Hussein dey)

	ACTEL HUSSEIN DAY			
BRIGADE(1)	NOM PRENOM	PROFIL	LA DURE DE L'ENTRTIEN	LA DATE
	B.I	LA DIRECTRICE	De09h :30 à10h :00	13 AVRIL 2025
	M.K	SUPERISEUR	De10h :00 à 12h :30	
	F.S	AGENT FRONT OFFICE 1		
	L.B	AGENTFRONT OFFICE 2		
	N.F	AGENTFRONT OFFICE 3		
	E.N	AGENTFRONT OFFICE 4		
BRIGADE(2)	A.L	SUPERISEUR	De 14h :00 à16h :00	13 AVRIL 2025
	J.K	AGENTFRONT OFFICE 1		
	K.M	AGENTFRONT OFFICE 2		
	M.C	AGENTFRONT OFFICE 3		
	C.D	AGENTFRONT OFFICE 4		

Source: élaborer par nous même

Le tableau ci-dessus présente les profils des personnes avec lesquelles nous avons réalisé les entretiens dans le cadre de l’audit au niveau de l’agence de hussein dey.

CHAPITRE II : Cadre méthodologique et organisationnel

Tableau 2: profil des personnes interviewés (Actel de kouba)

ACTEL KOUBA				
BRIGADE(1)	NOM PRENOM	PROFIL	LA DURE DE LENTRTIEN	LA DATE
	L.B	LA DIRECTRICE	De09h :30 à10h :00	14 AVRIL 2025
	K.I	SUPERISEUR	De10h :00 à 12h :30	
	H.E	AGENTFRONT OFFICE 1		
	L.Q	AGENTFRONT OFFICE 2		
	M .S	AGENTFRONT OFFICE 3		
	N.S	AGENTFRONT OFFICE 4		
BRIGADE(2)	V.D	SUPERISEUR	De 14h :00 à16h :00	14 AVRIL 2025
	Y.P	AGENTFRONT OFFICE 1		
	R.O	AGENTFRONT OFFICE 2		
	V.T	AGENTFRONT OFFICE 3		
	D.L	AGENTFRONT OFFICE 4		

Source: élaborer par nous même

Le tableau ci-dessus expose les profils des interlocuteurs rencontrés lors des entretiens effectués dans le cadre de l'audit de l'agence de kouba.

CHAPITRE II : Cadre méthodologique et organisationnel

Tableau 3: profil des personnes interviewés (Actel de Bordj el kiffen)

	BOURDJ EL KIFFAN			
BRIGADE(1)	NOM PRENOM	PROFIL	LA DURE DE L ENTRTIEN	LA DATE
	K.I	LE DIRECTEUR	De09h :30 à10h :00	15 AVRIL 2025
	C.W	SUPERISEUR	De10h :00 à 12h :30	
	N.O	AGENTFRONT OFFICE 1		
	R.C	AGENTFRONT OFFICE 2		
	U.S	AGENTFRONT OFFICE 3		
	O.L	AGENTFRONT OFFICE 4		
BRIGADE(2)	K.E	SUPERISEUR	De 14h :00 à16h :00	15 AVRIL 2025
	C.Z	AGENTFRONT OFFICE 1		
	V.D	AGENTFRONT OFFICE 2		
	L.L	AGENTFRONT OFFICE 3		
	I.K	AGENTFRONT OFFICE 4		

Source: élaborer par nous même

Le tableau ci-dessus présente les profils des personnes avec lesquelles nous avons réalisé les entretiens dans le cadre de l’audit au niveau de l’agence de bordj elkiffen.

3.3 Analyse documentaire

Dans le cadre de notre audit qualité basé sur le référentiel fi Khidmatikom, nous avons recours à l'analyse documentaire comme méthode fondamentale pour évaluer l'application des normes et des procédures. Selon (Thietart, 2014) cette approche, non intrusive, nous a permis d'examiner de manière systématique et rigoureuse l'ensemble de la documentation relative au référentiel, sans perturber les opérations quotidiennes des agences. Notre analyse s'est appuyée sur un ensemble documentaire diversifié et complémentaire, comprenant les scripts d'accueil standardisés, les registres des doléances clients, les rapports d'audits qualité précédents, les supports de formation à destination du personnel, ainsi que les tableaux de bord des indicateurs de performance liés à la satisfaction client. Cette exploration documentaire nous a offert une compréhension approfondie des standards qualité établis, de leur intégration dans les processus opérationnels, et des éventuels écarts entre les exigences du référentiel fi Khidmatikom et les pratiques effectives observées dans les agences d'Algérie Télécom.

4. Outils de la recherche

4.1 Grille d'observation

Dans le cadre de l'audit, la phase d'observation sera appuyée par une grille d'observation il est présenté en (ANNEXE A) qui permettra d'évaluer la qualité de l'accueil des clients, les interactions entre les agents et les usagers, ainsi que l'état des équipements au sein de l'agence. Cette grille vise à vérifier si les agents respectent les standards d'accueil, utilisent les formules de bienvenue et de clôture conformément aux exigences, et si l'environnement global de l'agence répond aux critères de qualité définis dans le référentiel fi khidmatikom.

4.2 Check-list d'audit

la partie dédiée aux entretiens comprendra une checklist structurée en cinq colonnes organisées comme suit : la première colonne identifiera les audités (directeurs, superviseurs et les agents front office), la seconde énumérera les questions d'évaluation basées sur le référentiel fi Khidmatikom et la procédure d'accueil d'Algérie Télécom , les troisième et quatrième colonnes permettront de cocher les réponses binaires (Oui/Non), tandis que les trois dernières colonnes recueilleront les réponses détaillées pour chacune des trois ACTEL auditées. Il est présenté en (ANNEXE B).

CHAPITRE II : Cadre méthodologique et organisationnel

Figure 4 Chick List

LES AUDITÉS	LES QUESTION	OUI	NON	LES REPONSES		
				ACTEL Bordj el kiffen	ACTEL Kouba	ACTEL Hussein dey
Directeur de l'Agence Commercial	Quels indicateurs utilisez-vous pour évaluer la qualité de l'information fournie aux usagers ?			Nous utilisons principalement les enquêtes de satisfaction client avec une section spécifique sur la clarté des informations reçues. Nous analysons également le taux de demandes répétées qui peut indiquer une information incomplète ou mal comprise.	Nos indicateurs incluent le nombre de réclamations liées à l'information, le temps moyen passé à expliquer les procédures aux clients	Nous mesurons mensuellement le taux de compréhension des clients, le nombre de corrections nécessaires dans les documents fournis,
	Quel système avez-vous			Notre agence a mis en place un gestionnaire de file d'attente	Notre agence a mis en place un gestionnaire de file d'attente pour	Notre agence a mis en place un gestionnaire de file d'attente pour réduire le temps d'attente optimiser

Source : élaboré par nous meme

En résumé, la méthodologie de recherche mobilisée repose sur une approche qualitative, participative et ancrée dans la réalité du terrain. Grâce à la combinaison de l'observation, des entretiens semi-directifs et de l'analyse documentaire, appuyés par des outils spécifiques tels que la grille d'observation et la check-list d'audit, cette démarche a permis de recueillir des données pertinentes pour évaluer objectivement la mise en œuvre du référentiel fi Khidmatikom dans les agences auditées.

Conclusion

Ce chapitre présente d'abord Algérie Télécom, opérateur national des télécommunications, et son engagement à travers la certification fi Khidmatikom de ses agences commerciales (ACTEL). Il détaille ensuite la méthodologie de recherche adoptée, combinant approche qualitative, observation participante, entretiens semi-directifs et analyse documentaire, avec des outils spécifiques (grilles d'observation et check-lists) pour évaluer la conformité des pratiques d'accueil au référentiel fi Khidmatikom. Cette démarche permet de préparer l'analyse des données et les recommandations d'amélioration.

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION

Introduction

Ce chapitre il est présent les résultats d'un audit qualité mené dans trois agences d'Algérie Télécom, évaluant leur conformité au référentiel fi Khidmatikom. L'audit, structuré en phases de préparation, réalisation et restitution, a combiné observations, entretiens et revue documentaire. Les résultats révèlent des forces communes, comme la standardisation des processus d'accueil et des plans d'action correctifs ont été proposés pour chaque agence, visant une amélioration continue de la qualité de service.

Section 01 : présentation de la démarche et des résultats d'audit qualité

Dans cette section, nous allons détailler le déroulement de l'audit qualité réalisé au sein de notre périmètre de recherche. À cet effet, nous nous sommes déplacés sur le terrain afin de mener à bien notre mission d'audit. Pour présenter les résultats de manière structurée, nous commencerons par exposer le programme d'audit, puis nous décrirons les étapes de sa réalisation. Enfin, nous présenterons le rapport d'audit ainsi que les principaux constats qui en découlent.

1.Déroulement des missions d'audit

1.1Programmation d'audit qualité

Dans le cadre de notre mission d'audit, nous avons élaboré un programme structuré couvrant la période du 13 au 15 avril 2025, durant laquelle nous avons mené nos travaux tout au long de la journée au sein de trois agences commerciales d'Algérie Télécom situées à Hussein Dey, Kouba et Bordj El Kiffen.

Cet audit a été réalisé en se basant principalement sur les exigences du référentiel fi Khidmatikom ainsi que sur les procédures internes relatives à l'accueil dans les agences concernées. Le champ de l'audit s'est centré sur l'évaluation de la conformité des services rendus par ces agences aux exigences du référentiel, avec un focus particulier sur les processus d'accueil, de relation client et de traitement des réclamations.

L'objectif principal de notre démarche était de vérifier la conformité des pratiques observées avec les standards du référentiel fi Khidmatikom, tout en évaluant la qualité de l'accueil, l'efficacité du traitement des demandes et réclamations, ainsi que le niveau de satisfaction des

clients. Nous avons également identifié certains risques susceptibles d'affecter le bon déroulement de l'audit, tels qu'une définition floue du périmètre, un manque de préparation ou une interprétation erronée des exigences.

Toutefois, cette démarche nous a également permis de relever de nombreuses opportunités d'amélioration, notamment en matière de professionnalisation des équipes, de personnalisation de l'accueil, de standardisation des pratiques, et de transformation des réclamations en leviers d'amélioration continue. Cette expérience d'audit constitue ainsi une étape essentielle dans la dynamique d'amélioration de la qualité de service au sein d'Algérie Télécom.

1.2 Préparation d'audit qualité

Après avoir planifié la mission d'audit, nous sommes passées à la phase de préparation, laquelle s'est déroulée en trois étapes distinctes.

1.2.1 Prise de contact avec les audités

Dans le cadre de l'audit qualité mené selon le référentiel fi Khidmatikom, une prise de contact préalable a été effectuée par téléphone avec les parties auditées des trois agences commerciales concernées : Hussein Dey, Kouba et Bordj El Kiffen. Cette démarche a été initiée suite à l'appel du directeur commercial d'Algérie Télécom, qui a informé les directeurs des agences de notre mission d'audit.

Suite à la prise de contact avec les responsables des agences commerciales concernées, nous avons pu obtenir un ensemble de documents essentiels à la préparation de notre mission d'audit. Parmi ces documents figurent : les rapports d'audits précédents, les procédures relatives à l'accueil et à la gestion des réclamations, les fiches de présence du personnel d'accueil, une copie du référentiel «fi Khidmatikom », ainsi qu'un exemplaire de la charte d'accueil.

1.2.2 Élaboration du plan d'audit

À la suite de la phase de préparation et sur la base des documents collectés lors de la prise de contact nous avons élaboré un plan d'audit structuré et exhaustif. Ce document, il est présenté en (ANNEXE C), constitue le cadre organisationnel de notre mission d'audit au sein des trois ACTEL d'Algérie Télécom.

Ce plan d'audit a été conçu de manière à assurer une couverture complète des champs d'investigation, en conformité avec les objectifs de notre étude. Il précise, pour chaque agence auditée, le calendrier et les horaires des interventions, les critères d'évaluation issus du référentiel, et procédures d'accueil, ainsi que les parties prenantes à rencontrer. L'élaboration de ce plan a permis d'organiser efficacement la démarche d'audit, d'assurer une répartition équitable des observations et entretiens, et de garantir une analyse comparative pertinente entre les trois sites audités.

1.2.3 Élaboration de la check liste

Nous avons utilisé une check-list sous forme de formulaire type "questions-réponses" elle est présentée en (ANNEX E B). Cet outil nous a permis de structurer l'évaluation en posant des questions ciblées aux différents intervenants audités (directeur, superviseur, front office), tout en vérifiant la conformité et l'efficacité des pratiques observées. Ce format nous a facilité la collecte d'informations précises et comparables, en lien direct avec les exigences du référentiel et de la procédure d'accueil en vigueur.

1.3 Réalisation de la mission d'audit qualité

Après avoir préparé les outils nécessaires à la mission, nous avons entamé la phase de réalisation de l'audit. Celle-ci a débuté par une réunion d'ouverture avec les responsables des agences auditées, s'est poursuivie par la conduite des entretiens et des observations sur le terrain, et s'est conclue par une réunion de clôture visant à présenter les premiers constats et recueillir les réactions des parties concernées.

1.3.1 Réunion d'ouverture

La mission d'audit a débuté par une réunion d'ouverture. Ces réunions de synthèse se sont tenues aux dates suivantes :

- Le 13 avril 2025 pour ACTEL HUSSEIN DEY
- Le 14 avril 2025 pour ACTEL KOUBA
- Le 15 avril 2025 pour ACTEL BORDJ ELKIFFEN

Au cours de laquelle nous avons pris la parole pour présenter les objectifs de l'audit. Cette mission vise principalement à vérifier la conformité et l'efficacité des pratiques adoptées par

chaque agence par rapport aux exigences du référentiel "fi Khidmatikoum" ainsi qu'aux procédures internes d'Algérie Télécom. L'ensemble des responsables concernés était présent lors de cette réunion : les directeurs d'agence, les superviseurs ainsi que les agents du front office. En leur présence, nous avons commencé par rappeler les objectifs de l'audit, afin d'assurer une compréhension commune des enjeux. Ensuite, nous avons procédé à la lecture du plan d'audit, document que nous avons partagé avec l'assistance pour le faire valider officiellement.

1.3.2 Déroulement de l'audit

Nous avons procédé à la collecte des preuves d'audit en nous appuyant sur les méthodes décrites dans la section dédiée à la méthodologie.

Dans un premier temps, l'observation directe sur le terrain a constitué un outil essentiel il est présenté en (ANNEXE A) . Elle nous a permis d'analyser concrètement les pratiques mises en œuvre au sein des agences commerciales. Une attention particulière a été portée sur le comportement des agents ainsi que sur les modalités d'accueil des clients. L'objectif était d'identifier les éléments favorisant ou, au contraire, entravant la qualité du service fourni, en se référant aux critères établis dans le référentiel "fi Khidmatikoum" ainsi qu'à la procédure d'accueil en vigueur chez Algérie Télécom.

Par ailleurs, nous avons mené une série d'entretiens à travers check List qu'il est présenté en (ANNEXE B) avec différentes personnes mentionnées dans la section méthodologique. Lors de ces échanges, nous avons posé des questions ciblées, tout en laissant une certaine liberté aux interlocuteurs afin qu'ils puissent s'exprimer de manière spontanée et transparente. Ces entretiens nous ont permis de recueillir des preuves d'audit complémentaires, enrichissant ainsi notre analyse globale de la situation.

1.3.3 La revue documentaire

La revue documentaire a été réalisée en parallèle avec les phases d'observation et d'entretien. Elle s'est appuyée sur un ensemble de documents variés et complémentaires, tels que

- Les scripts d'accueil standardisés
- Les registres des réclamations clients
- Les rapports des audits qualité précédemment effectués

Cette analyse documentaire nous a permis de mieux comprendre le cadre de référence des agences auditées et d'évaluer la cohérence entre les pratiques sur le terrain et les documents officiels.

1.3.4 Réunion de clôture

Nous avons procédé à la réunion de clôture de notre mission d'audit qualité à l'issue de chaque journée d'intervention dans les trois agences commerciales (ACTEL) auditées, conformément au référentiel fi Khidmatikom. Ces réunions de synthèse se sont tenues aux dates suivantes :

- Le 13 avril 2025 pour ACTEL HUSSEIN DEY
- Le 14 avril 2025 pour ACTEL KOUBA
- Le 15 avril 2025 pour ACTEL BORDJ ELKIFFEN

Afin d'assurer une participation équilibrée de l'ensemble des acteurs, chaque réunion a été organisée en deux sessions : une première le matin avec le directeur d'agence, le superviseur et la première brigade d'agents front office, et une seconde l'après-midi avec la deuxième brigade. Ces réunions, d'une durée moyenne de 30 minutes, ont été présidées par le responsable de l'équipe d'audit et ont réuni toutes les personnes auditées au cours de la journée. À cette occasion, nous avons rappelé les objectifs, le périmètre et les critères de l'audit, en lien direct avec les exigences du référentiel fi Khidmatikoum.

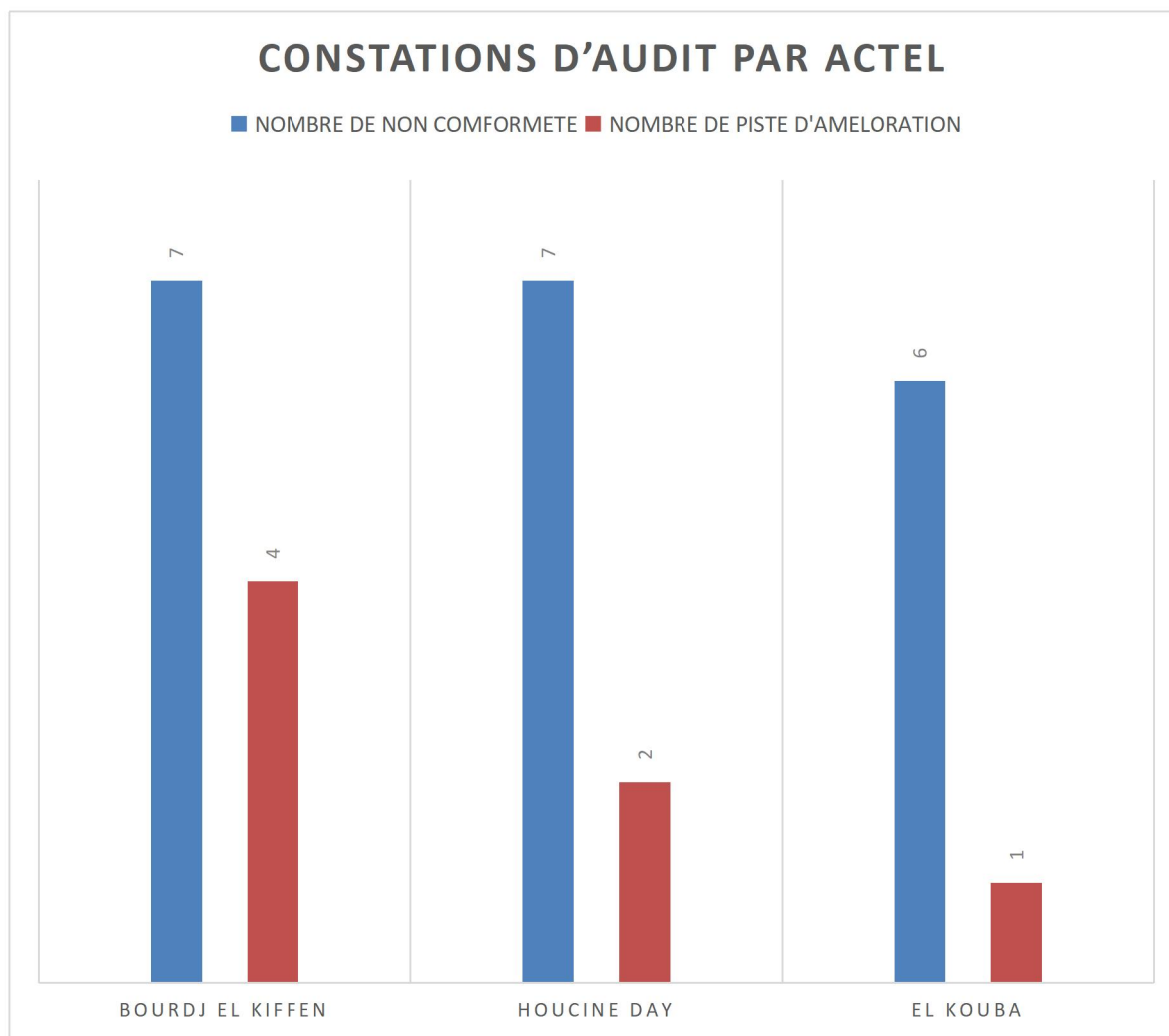
Nous avons ensuite présenté les principaux points forts relevés, tels qu'une prise en charge rapide des clients, un accueil généralement respectueux, et des dispositifs d'orientation fonctionnels et efficaces. Par ailleurs, plusieurs axes d'amélioration ont été soulignés, notamment la nécessité d'harmoniser les formules d'accueil et de clôture, de renforcer la gestion des doléances, ainsi que d'améliorer l'affichage des informations destinées à la clientèle. Les non-conformités observées ont été exposées de manière claire et argumentée, sur la base de preuves tangibles.

Enfin, un soin particulier a été apporté à vérifier la compréhension des constats par les audités, tout en favorisant un dialogue ouvert, constructif et orienté vers l'amélioration continue et nous avons réalisé un graphique synthétisant les constatations d'audit pour les trois agences commerciales, en distinguant clairement les **non-conformités (NC)**, les **pistes d'amélioration (PDA)**

➤ Constatations d'audit des agences ACTEL

Le graphique ci-dessous présente les non-conformités et les pistes d'amélioration relevées dans les agences ACTEL suite aux audits :

Figure 5: constatations d'audit par ACTEL



SOURCE : élaboré par nous meme

Les données représentent les constatations pour les agences suivantes : Bordj El Kiffen, Hussein Dey et Kouba.

➤ Commentaires sur les constatations d'audit

L'agence de Bordj El Kiffen présente un nombre élevé de non-conformités (7 sur 11), ce qui indique une nécessité de renforcer le respect des exigences du référentiel fi Khidmatikom.

L'agence de Hussein Dey affiche également 7 non-conformités, mais sur un total inférieur (9), traduisant un taux de non-conformité encore plus élevé. L'agence de Kouba semble légèrement mieux positionnée, avec 6 non-conformités sur 7.

Le nombre de pistes d'amélioration est inférieur à celui des non-conformités dans toutes les agences, ce qui suggère un manque d'analyse approfondie ou une sous-identification des leviers d'amélioration.

Il est recommandé de mettre en œuvre un plan d'action spécifique pour chaque agence, incluant des actions correctives immédiates et des mesures préventives pour instaurer une dynamique d'amélioration continue.

1.3.5 Rédaction du rapport d'audit qualité

Pour la rédaction des trois rapports d'audit présentés en (ANNEXE D, ANNEXE E, ANNEXE F) nous avons adopté une démarche méthodique et structurée. Dans un premier temps, nous avons analysé les résultats des observations et entretiens menés auprès des différentes entités concernées (direction d'agence, superviseur et front office). Ensuite, nous avons organisé les constats en fonction des axes définis par le référentiel « fi Khidmatikoum », en veillant à identifier pour chaque point les éléments de conformité et de non-conformité. Enfin, chaque rapport a été rédigé de manière claire et synthétique, avec des recommandations spécifiques et adaptées, dans le but d'améliorer la qualité du service rendu aux clients tout en respectant les exigences du référentiel.

2. Résultat des missions d'audit et Comparaison

À partir de la check-list d'audit et de nos observations sur le terrain, nous avons élaboré les rapports en y recensant l'ensemble des constats effectués, en mettant en évidence les points forts et les points faibles de chaque agence. Une comparaison entre les différentes agences a également été réalisée afin d'identifier les écarts, d'analyser les pratiques spécifiques et de proposer des pistes d'amélioration harmonisées.

2.1 Comparaison entre les trois agences

Sur la base des rapports d'audit, nous présentons un tableau comparatif des trois agences commerciales d'Algérie Télécom.

Tableau 4: Tableau de comparaison entre les trois agences

Critère	Bordj El Kiffen	Kouba	Hussein Dey
Indicateurs qualité information	Enquêtes de satisfaction, taux de demandes répétées	Réclamations, temps d'explication	Taux de compréhension,
SMQ basé sur fi khidmatikom	Non	Non	Non
Formation continue sur fi khidmatikom	Non (seulement charte d'accueil)	Non (seulement charte d'accueil)	Non (seulement charte d'accueil)
Audits internes	Oui	Non	Oui (2 fois par an)
Suivi des réclamations	Signalement (mais pas le même jour de réclamation) + partage verbal	Signalement + partage verbal	Signalement + partage verbal
Évaluation des compétences agents	Observation directe	Grille multicritères (courtoisie, rapidité, précision)	Feedback collègues + superviseurs + bornes satisfaction
Accueil client en front office	Présentation adaptée aux besoins du client	Présentation produits/services + écoute active	Présentation adaptée aux besoins du client
Respect du script d'accueil officiel	Majorité ne le maîtrise pas	Majorité le connaît et l'utilise	Majorité ne le maîtrise pas
Gestion des délais de traitement	Délai cible : 10 min, parfois moins	Délai cible respecté : 10 min	Délai cible : 10 min, parfois 2-8 min
Ergonomie de l'accueil	Rénové mais sièges peu confortables	Rénové mais sièges peu confortables	Rénové mais sièges peu confortables
Climatisation/Chauffage	Climatisation défectueuse, pas de chauffage	Climatisation peu appréciée, pas de chauffage	Climatisation fonctionne, pas de chauffage

Source : Élaboré par nous-mêmes.

Après cette synthèse, nous avons présenté les forces communes liées aux trois agences ainsi que les faiblesses communes

Forces communes

- Les trois agences ont mis en place un gestionnaire de file d'attente et un système d'identification des agents (badges visibles et présentation verbale).
- Toutes appliquent le référentiel fi khidmatikom au niveau de l'accueil, et les pratiques sont bien standardisées.
- Les superviseurs des trois agences effectuent un contrôle quotidien des informations affichées et sont formés au référentiel fi khidmatikom et à la charte d'accueil.
- Un cahier de doléances est disponible dans chaque agence pour recueillir les réclamations clients.
- Les agents front office sont sensibilisés aux techniques de reformulation active pour garantir la bonne compréhension du client et respectent un délai moyen de traitement de 10 minutes par demande.
- Les espaces d'accueil sont rénovés selon les normes fi khidmatikom (signalétique moderne) dans toutes les agences.

Faiblesses communes

- Absence d'un véritable SMQ (Système de Management de la Qualité) basé sur fi khidmatikom dans les trois agences.
- Manque de formation continue spécifique sur fi khidmatikom pour les agents front office (formations plutôt limitées à la charte d'accueil).
- Pas de QR code disponible pour simplifier l'accès aux services en ligne malgré la promotion active de "MyIdoom" et du site web.
- Problèmes d'infrastructure récurrents : climatisation défectueuse et absence de chauffage.

2.2Restitution du résultat

La première présentation des résultats a eu lieu devant le directeur commercial et le chef de département des agences commerciales. Une semaine plus tard, ces derniers ont invité les

directeurs des trois agences que nous avons auditées à une réunion conjointe. Lors de cette rencontre, en présence du directeur commercial, du chef de département et des directeurs des trois agences, nous avons présenté les résultats obtenus au cours de notre mission d'audit.

2.3 Suivi d'audit qualité

Nous avons élaboré un plan d'action spécifique pour chaque agence commerciale d'Algérie Télécom ils sont présentés en (ANNEXE J, ANNEXEH, ANNEXEI) lequel a été minutieusement examiné et formellement approuvé par les directeurs respectifs. Ce plan d'action détaillé identifie avec précision les mesures correctives à mettre en œuvre pour remédier aux non-conformités identifiées lors de l'audit. Pour chaque action corrective, nous avons clairement désigné les responsables chargés de leur exécution, établi des délais réalistes mais rigoureux pour leur réalisation, et défini des indicateurs de suivi mesurables permettant d'évaluer objectivement les progrès accomplis. Ce dispositif complet et structuré vise à garantir une amélioration continue et durable de la qualité des services offerts aux clients dans l'ensemble des agences commerciales auditées.

La mission d'audit qualité menée dans les agences ACTEL d'Hussein Dey, Kouba et Bordj El Kiffen a permis de dresser un état des lieux précis de l'application du référentiel « fi Khidmatikom ». Grâce à une méthodologie rigoureuse combinant observation, entretiens, et revue documentaire, les pratiques ont pu être évaluées de manière comparative. Si des forces communes telles qu'un accueil standardisé et des espaces conformes ont été constatées, des faiblesses récurrentes, notamment en matière de formation continue et d'infrastructure, nécessitent une attention particulière. Les plans d'action personnalisés élaborés pour chaque agence constituent une base solide pour engager une dynamique d'amélioration continue et renforcer la qualité de service au sein d'Algérie Télécom. Soucieuse de satisfaire ses clients, l'entreprise dispose désormais d'éléments concrets pour optimiser son dispositif d'accueil et de traitement des réclamations.

Section 02 : discussion des résultats

Cette section vise à analyser les résultats de l'audit qualité à la lumière des travaux théoriques existants, en mettant en évidence les convergences et les divergences entre les pratiques observées dans les agences ACTEL et les recommandations issues de la littérature. Elle

permet ainsi d'appréhender les spécificités du contexte algérien dans la mise en œuvre du référentiel « fi Khidmatikom ».

Les résultats de notre audit qualité, mené dans les agences d'Algérie Télécom de Hussein Dey, Kouba et Bordj El Kiffen, montrent une application partielle des exigences du référentiel « fi Khidmatikom », notamment en matière d'accueil client, de traitement des réclamations et d'évaluation continue. Ces constats rejoignent certaines conclusions de la littérature, tout en apportant des nuances propres au contexte algérien.

Concernant l'accueil client, nos résultats ont révélé des lacunes dans l'usage des scripts standards et un non-respect généralisé des formulations officielles d'accueil et de clôture. Ce constat renforce les observations de Raouti & Nouala (2020), qui soulignent que dans les services publics algériens, la perception de la qualité de service est davantage influencée par des dimensions matérielles et tangibles que par la qualité relationnelle. À l'inverse, Azzouzi & Naoui (2020) ainsi que Kara & Wassila (2017) mettent en évidence le rôle stratégique de l'accueil dans les banques privées, en lien direct avec la satisfaction et la fidélité du client, ce que notre audit ne confirme que partiellement dans le contexte d'un opérateur public comme Algérie Télécom.

En ce qui concerne l'écoute client, Febraud (2024) insiste sur la nécessité d'institutionnaliser cette dimension à travers l'exploitation systématique des retours clients. Nos audits ont révélé l'existence de cahiers de doléances dans chaque agence, mais leur utilisation reste peu structurée : les réclamations ne sont pas toujours paraphées, ni enregistrées avec un ordre de traitement rigoureux. Ces résultats contrastent avec les recommandations de Siadou-Martin et al. (2016), qui plaident pour une exploitation active des outils numériques et des feedbacks pour améliorer la réactivité. Dans le cas d'Algérie Télécom, l'absence de QR code ou de plateformes numériques efficaces pour centraliser les retours limite l'efficacité de l'écoute client.

S'agissant de l'orientation client, El-Azzouzi et Akioud (2022) montrent que l'orientation client est fortement corrélée à la performance des entreprises industrielles. Dans notre étude, bien que les agents aient démontré une bonne capacité d'adaptation aux besoins exprimés, l'absence de système formalisé de management de la qualité (SMQ) basé sur le référentiel fi Khidmatikom empêche une réelle capitalisation sur ces pratiques. Chautard Dardé & Do Vale

(2021) insistent quant à eux sur la nécessité d'un alignement entre les discours stratégiques et les pratiques opérationnelles, ce qui fait encore défaut dans les agences auditées.

Sur le plan de la satisfaction client, les résultats de Mouffek&Ramdane Cherif (2024) dans le secteur télécom confirment que la réactivité et la fiabilité sont des dimensions déterminantes. Ce point est bien corroboré dans notre audit par la rapidité relative de la prise en charge (délai moyen inférieur à 10 minutes). Toutefois, contrairement aux résultats de Widiyanti&Tukiran (2024) qui recommandent une adaptation sectorielle poussée, nos observations soulignent une standardisation parfois excessive au détriment de la personnalisation, ce qui peut nuire à la perception d'un service humain et flexible.

Enfin, en ce qui concerne l'évaluation des services, Mehanna (2024) et Antifi (2022) insistent sur la nécessité d'une gouvernance participative et d'une communication fluide pour garantir l'efficacité des évaluations. Or, nos audits révèlent une absence de formation continue, une application incomplète du référentiel, et une exploitation limitée des résultats d'évaluation, ce qui limite la boucle d'amélioration continue pourtant centrale dans les modèles de qualité modernes.

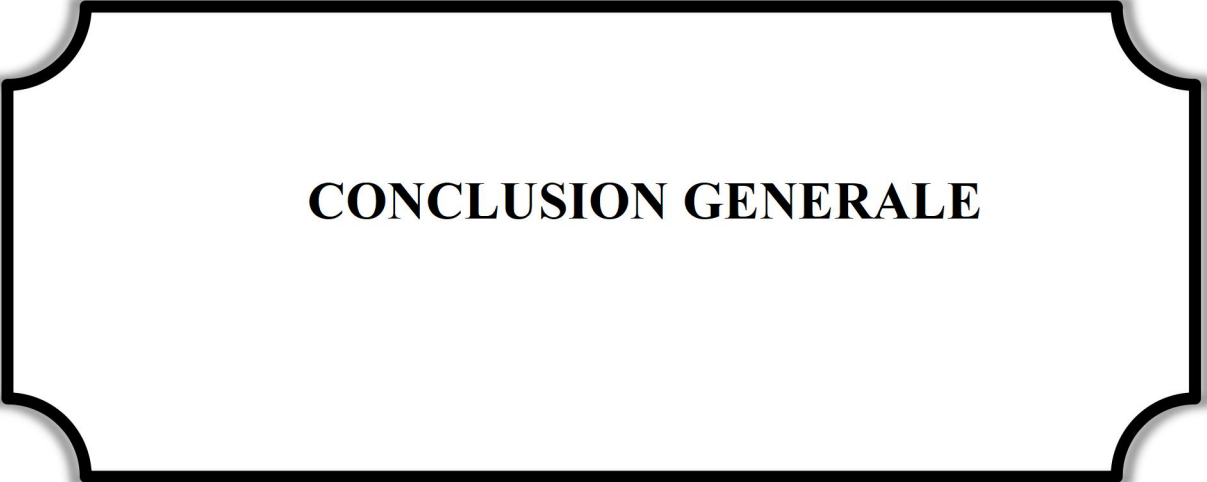
En conclusion, l'analyse croisée des résultats de l'audit qualité et des apports théoriques met en évidence une mise en œuvre inégale du référentiel « fi Khidmatikom » dans les agences ACTEL auditées. Si certaines pratiques témoignent d'une volonté d'amélioration, de nombreuses insuffisances subsistent, notamment en matière d'accueil, d'écoute client, et d'évaluation des services. Ces écarts illustrent à la fois les défis structurels rencontrés dans le secteur public algérien et la nécessité d'un alignement plus fort entre les recommandations théoriques, les outils du référentiel et leur application concrète sur le terrain.

Conclusion

Ce chapitre a détaillé le processus d'audit qualité mené dans trois agences d'Algérie Télécom, suivant le référentiel fi Khidmatikom. L'analyse a révélé des points forts (standardisation des procédures, gestion des files d'attente) mais aussi des faiblesses communes (manque de SMQ, formations insuffisantes, problèmes techniques).

CHAPITRE III : Résultats et discussions

Les écarts entre les agences soulignent la nécessité d'un plan d'action ciblé pour harmoniser les pratiques et améliorer la qualité de service. Ces audits constituent une base solide pour une amélioration continue et une meilleure satisfaction client.



CONCLUSION GENERALE

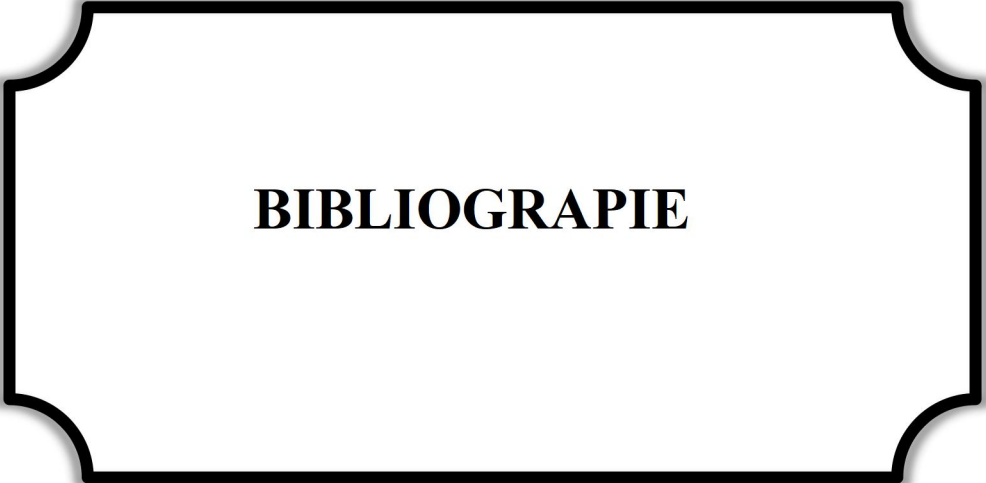
Ce travail avait pour objectif principal d'évaluer les pratiques d'accueil au sein des agences commerciales d'Algérie Télécom, à la lumière des exigences du référentiel national "fi Khidmatikom". Pour ce faire, une approche méthodologique rigoureuse a été adoptée, combinant l'analyse documentaire, l'observation sur le terrain et la conduite d'entretiens semi-directifs. Ces outils ont permis de recueillir des données fiables dans trois agences distinctes, aboutissant à l'élaboration de rapports d'audit détaillés. Les résultats de cette investigation ont été restitués aux équipes concernées, accompagnés de plans d'action correctifs intégrant des indicateurs de performance tels que le temps d'attente, la satisfaction des usagers et le volume de réclamations. Ces résultats apportent une réponse concrète et pertinente à la problématique centrale de cette étude : *Comment réaliser un audit qualité pour évaluer les pratiques d'accueil au regard des engagements du référentiel "fi Khidmatikom" ?

Sur la base des constats établis, plusieurs suggestions ont été formulées. Il est notamment proposé de mettre en place un système de management de la qualité (SMQ) structuré dans l'ensemble des agences, de renforcer la formation continue des agents, d'uniformiser les pratiques d'accueil, d'instaurer des dispositifs de recueil d'avis client (tels que des QR codes ou des boîtes à suggestions numériques), et de programmer des audits internes réguliers afin de suivre l'évolution de la qualité de service.

Par ailleurs, cette étude ouvre des perspectives de recherche intéressantes. Il serait pertinent d'élargir le périmètre d'audit à un échantillon plus large d'agences Algérie Télécom pour favoriser une meilleure généralisation des résultats. Une comparaison avec d'autres opérateurs publics ou privés permettrait également d'établir des référentiels comparatifs. En outre, l'intégration d'outils d'intelligence artificielle pourrait contribuer à automatiser certaines étapes de l'évaluation, telles que l'analyse des retours clients ou la détection d'anomalies. Enfin, l'impact de la digitalisation sur la qualité de l'accueil et la satisfaction des usagers constitue un axe d'exploration complémentaire.

Cependant, cette recherche présente certaines limites qu'il convient de souligner. Le nombre restreint d'agences auditées (trois) limite la portée des conclusions. De plus, le recours exclusif à une méthode qualitative, bien qu'elle ait permis une compréhension fine du contexte, n'autorise pas de validation statistique des résultats. Les contraintes temporelles, notamment la brièveté de la période d'audit (trois jours), ainsi que la possible réticence de

certaines agents face à l'audit, peuvent également avoir influencé la qualité et la sincérité des données recueillies. Ces limites offrent des pistes d'amélioration pour les futures recherches.



BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

- Aksoy, M., & Yilmaz, Ö. (2022). Consumer complaints and complaint management in the tourism sector. In *Managing risk and decision making in times of economic distress* Emerald Publishing Limited. 108, 95-111.
- Amboulé-Abath, A., Boily, É., Hauchecorne, C., & Aubé, K. (2023). Création d'un centre de ressources sociocommunautaires pour soutenir le Partenariat-École-Famille-Communauté (PEFC) au Bas-Saguenay : Une recherche-action. *Revue hybride de l'éducation*, 7(2), 86-110.
- Anisetti, M., Ardagna, C., Bena, N., & Damiani, E. (2023). Repenser la certification pour des applications fiables basées sur l'apprentissage automatique. *IEEE Internet Computing*. 27(6), 22-28.
- Antifi, H. (2022). Analyse de l'intégration des résultats de l'évaluation dans les pratiques et les processus d'accueil des demandeurs d'asile au PRAIDA.
- Atik, M. (2020). Management par la qualité totale et performance des entreprises. <https://revues.imist.ma/index.php/REK/article/view/25316>.
- Ayoudj, Y. (2017). . La mise en place de la qualité au sein du processus gestion des ressources humaines. *Revue nouvelle economie*. 02, 51-62.
- Azzemou, R., Fekih, A., & Myriam, N. (2014). Contribution à l'optimisation d'un processus de production par le diagramme. 21-34.
- AZZOUZI, M., & NAOUI, F. (2020). Impact de la qualité d'accueil sur la fidélité des clients : Cas de la Banque Populaire. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3, 1.
- Beloudah, F., Rezak, M., & Hadded, S. (2018). Implantation d'un système de management de la qualité (ISO 9001/2015) au sein des PME Algériennes. *Revue de droit et sciences humaines*. 01, 411-420.

- Bentalha, B., Hmioui, A., & Alla, L. (2020). La performance des entreprises de services : Un cadrage théorique d'un concept évolutif. *Alternatives Managériales et Economiques*. 2, 58-78.
- Boumenad, S. E. (2016). L'impact du système de management de la qualité certifié ISO 9001 sur la gestion des ressources humaines Etude comparative dans 35 entreprises industrielles de l'ouest Algérien. *El-Bahith Review*. 215-225.
- CHALTOUTE, M. N., & RHARIB, A. (2022). La satisfaction des clients et son impact sur leur fidélisation : Cas de l'académie CHIPPO pour le sport et loisir. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*,. 3(6-2), 417-433.
- Chautard Dardé, T., & Do Vale, G. (2021). La mise en pratique d'une orientation client augmentée face aux enjeux de l'omni-canal. *Décision Marketing*. 4, ,31-48.
- EL-AZZOUZI, S. E., & AKIOUD, M. (2022). L'impact du management de la qualité sur la performance des entreprises Industrielles au Maroc. *International Journal of Economic Studies and Management*. 2(2), 255-267.
- ELBIROU, H. (2023). L'orientation client de l'employé commercial : Comprendre les facteurs déterminants et l'effet sur la performance commerciale-Une revue de littérature. *Alternatives Managériales Economiques*. 5(2), 23-41.
- ENNESRAOUI, D. (2022). Contribution de la qualité à la compétitivité de l'entreprise : Une revue de littérature. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, <https://doi.org/10.5281/zenodo.6913703>. 458-472.
- Fabrice Jobard, S. L. (2020). Guide pratique pour réussir son système de management intégré : Outil et méthode de progrès durable. Territorial éditions.
- Febraud, F. (2024). L'importance de l'écoute client dans l'hospitalité. In *Le grand livre de l'hospitality management*. 15, 267-274.

- Fedele, A., Miniaci, R., & Tortia, E. (2022). Strong client orientation, little leverage in nonprofit firms?. *Small Business Economics*. 58(1), 541-563.
- Fedyk, A., Hodson, J., & Fedyk, T. (2022). Is artificial intelligence improving the audit process?. *Review of Accounting Studies*. 27(3), 938-985.
- Gaudet, S., & Robert, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative : Du questionnement à la rédaction scientifique*. Presses de l'Université d'Ottawa.
<https://www.scholarvox.com/catalog/book/docid/88867966?searchterm=%20la%20recherche%20qualitative>.
- Gérard, A., & Sinigaglia, N. (2021). Mesurer la Satisfaction des clients d'un restaurant self-service d'entreprises.
- Hehn, T., Leonard, M., & Thaon, I. (2021). Description de l'organisation, des motivations et des conséquences du télétravail pour les salariés dans trois grandes entreprises de Lorraine : Approche qualitative. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*,. 82(1), 19-27.
- Héritier, M. (2017). *Aéroport de Sion : Comment rendre la zone d'accueil des équipages et de leurs voyageurs plus accessible, accueillante et fonctionnelle ?* (Doctoral dissertation, Haute Ecole de Gestion & Tourisme).
- KARA, A., & WASSILA, B. (2017). L'impact de la qualité d'accueil sur le service bancaire.
- MASKINI, N., & KARBOUBI, Z. (2022). L'audit qualité à l'ère de la transformation digitale : Une réflexion prospective. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 5(2).
- Mehanna, K. (2024). *Évaluation de la mise en œuvre du service de l'«accueil clinique» au CHUM: pour une amélioration de l'accès aux soins de santé et la qualité des services au patient*.

- Metsaha, M., & Sebih, F. (2023). Etude de la politique d'accueil dans un établissement hôtelier et sa relation avec la satisfaction des clients Cas : Hôtel ITTOURAR TIZIOUZOU (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
- Meyssonnier, F., & Zakar, M. (2016). Satisfaction du client et efficience du personnel en contact dans la relation de service. *Recherches en Sciences de Gestion*. 112(1), 59-76.
- Mouffek, O., & Ramdane Cherif, D. (2024). L'impact de la qualité de service sur la satisfaction et la fidélisation des clients Cas : Algérie Télécom (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
- Moukhafi, S. (2019). . Management de la qualité : Fondements théoriques. *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, 10(05).
- NDANGWA, L. (2020). . Les déterminants de la communication du bouche-à-oreille par les consommateurs des entreprises de transfert électronique d'argent au Cameroun. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 3(3).
- Oumari, L. (2022). La théorie des parties prenantes et ses limites Stakeholder theory and its limits. *Revue internationale des séances de gestion*. 05(02), 994-1009.
- Ouzia, L., & Sersour, D. (2021). Evaluation de la satisfaction clients dans le secteur bancaire en Algérie Cas : CNEP Banque (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
- RAOUTI, K., & NOUALA, M. (2020). L'INFLUENCE DE L'ACCUEIL SUR LA QUALITE DE SERVICE ETUDE DE CAS PRATIQUE ALGERIE POSTE. *المجلة المغربية للاقتصاد و المانجمت*, 99-79.
- Saverino, F. (2010). La non-qualité est un cancer pour l'entreprise. In *Diminuer la non qualité en entreprise AFNOR*. 15-20.
- Serre, M., Chiron, A., & Perreau, C. (2024). Recherche-action pour une maintenance du quotidien dans les résidences universitaires. *Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère*, (20). 20.

Siadou-Martin, B., Besson, E., & Doudet, M. (2016). La perception des dispositifs d'écoute client : Entre expérience et culture de service. *Revue Française du Marketing*, 255(3/5), 79-94.

Tamim, A. (2020). LE QUESTIONNAIRE ET L'ENTRETIEN COMME INSTRUMENTS DE RECHERCHE DANS LES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES.

Thietart, R.-A. (2014). Thietart, (2014). Méthodes de recherche en management. Dunod.

Widiyanti, W., & Tukiran, M. (2024). Customer satisfaction in the hospitality sector : A narrative literature review. *International Journal of Social and Management Studies*, 5(2), 11-17.

Les norme international

La norme internationale, ISO 19011 version 2018, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, Publier l'organisation international de la normalisation.

La norme internationale, ISO 9001 version 2015, par Systèmes de management de la qualité — Exigences, Publier par l'organisation international de la normalisation.

La norme internationale, ISO 9000 version 2015, Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire, Publier par l'organisation international de la normalisation.

La norme internationale, ISO 19011 version 2018, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, Publier par l'organisation international de la normalisation
ISO, O. i. (2015). Principes de management de la qualité. pp. 1-20

Les site web

www.ianor.dz

LES ANNEXES

ANNEX A : GRILLE D'OBSERVATION

		ACTEL HUSSEIN DEY			ACTEL KOUBA			ACTEL BOURDJ ELKIFFAN		
Axe ENG	LES QUESTION	O UI	NON	OBSERVATION	OUI	NON	OBSERVATION	OUI	NON	OBSERVATION
Axe 2 Engagement 4	L'agent respecte-t-il les standards d'accueil de Fi Khidmatikom (salutation, sourire, disponibilité) ?	X		La majorité du personnel respecte les standards d'accueil de 'Fi Khidmatikom', mais certains agents ne les appliquent pas	X			X		La majorité du personnel respecte les standards d'accueil de 'Fi Khidmatikom', mais certains agents ne les appliquent pas
Axe 2	L'agent salue-t-	X			X			X		

LES ANNEXES

Engagement 4	il le client de manière courtoise et professionnell e ?									
Axe 2 Engagement 6	La phrase d' accueil standard est- elle utilisée ? (« Bonjour, Algérie Télécom est à votre service »)	X		Mais chaque agent a sa manière d'accueillir	X		Mais chaque agent accueil de sa façon	X		Mais chaque agent a sa manière d'accueillir
Axe 2 Engagement 6	La phrase de clôture est-elle prononcée à la	X		Mais chaque agent conclut à sa façon	X		Mais chaque agent a sa manière d'accueillir	X		La majorité des agents n'a pas utilisé la formule standard,

LES ANNEXES

	fin de l'entretien ? (« Algérie Télécom vous remercie pour votre confiance »)									mais quelques-uns l'ont prononcée à leur manière
Axe 2 Engagement 4	Le client est-il accueilli dès son entrée dans l'agence ?	X			X			X		
Axe 2 Engagement 6	Le personnel porte-t-il un badge d'identification visible ?	X			X			X		

LES ANNEXES

Axe 1 Engagement 2	Le client est-il orienté efficacement vers le service adéquat ?	X			X			X		
Axe 6 Engagement 13	Les agents portent-ils une tenue uniforme ?		X	Un agent front office ne respect pas la tenue uniforme	X			X		
Axe 2 / Axe 5 Engagement 4	Les équipements mis à disposition (distributeurs de tickets, écrans d' information, etc.) sont-ils	X			X			X		

LES ANNEXES

	en bon état de fonctionnement ?									
Axe 1 Engagement 2	L'agence est-elle clairement identifiée avec une signalétique visible ?		X	Absence la signalétique de PRM		X	Absence la signalétique de PRM		X	Absence la signalétique de PRM
Axe 2 Engagement 5	L'entrée est-elle accessible aux personnes à mobilité réduite (PMR) ?	X				X		X		
Axe 1 Engagement 1	Les horaires d' ouverture sont-ils affichés de manière	X			X			X		

LES ANNEXES

	visible et lisible ?									
Procédure d'accueil	L'agence est- elle propre et bien entretenu ?	X			X				X	
Axe 2 Engagement 4	Y a-t-il suffisamment de sièges en bon état pour l'attente des clients ?		X			X			X	
Axe 3 Engagement 8	Un système de gestion de la file d'attente est-il en place et fonctionnel ?	X			X			X		

LES ANNEXES

Axe 3 Engagement 8	Le temps d'attente avant la prise en charge est-il inférieur à 10 minutes ?	X			X			X		
Axe 2 Engagement 5	Les clients prioritaires (PMR, femmes enceintes, personnes âgées) sont-ils pris en charge rapidement ?	X			X		Absence de chemin de PMR	X		
Axe 3	Le conseiller reformule-t-il	X			X			X		

LES ANNEXES

Engagement 7	la demande du client pour validation ?									
Axe 3 Engagement 7	Le conseiller client adapte-t-il son langage et explique-t-il clairement les services ?	X			X			X		
Axe 1 Engagement 1	Le client a-t-il reçu toutes les informations demandées sans devoir insister ?	X			X			X		
Axe 1 Engagement	Les offres et services proposés sont-	X			X			X		

LES ANNEXES

1	ils clairement affichés dans l'agence ?									
Axe 4 Engagement 11	Des brochures et flyers d'information sont-ils disponibles et accessibles aux clients ?	X			X				X	Le support est vide
Axe 4 Engagement 11	Un écran d'affichage diffuse-t-il les promotions et informations utiles ?	X			X			X		
Axe 5 Engagement 12	L'agent sollicite-t-il un feedback client via le		X			X	Les tablettes défectueux		X	Les tablettes défectueux

LES ANNEXES

	sondage électronique ?									
Axe 3 / 5 Engagement 9 / 12	Un registre de doléances est- il accessible aux clients ?	X		Doléance non paraphée par le superviseur et absence numéro d' ordre de réclamation	X		Il n'y a pas numéro d'ordre de réclamation	X		Doléance non paraphée par le superviseur et absence numéro d' ordre de réclamation
Axe 1 / 2 Engagement 2 et 4 Procédure d'accueil	Est-ce que le chargé d' accueil et d' orientation dirige le client vers la borne pour l'obtention du ticket de la file d'attente et		X	Non, l'agent de sécurité dirige le client vers la borne pour l'obtention du ticket de la file d'attente et l'invite à prendre place dans l'espace dédié à l'attente	X				X	Non, l'agent de sécurité dirige le client vers la borne pour l'obtention du ticket de la file d'attente et l'invite à prendre place dans l'espace dédié à l'attente

ANNEXE B :CHECK LISTE

	LES QUESTION	OUI	NON	LES REPONSES		
				ACTEL Bordj el kiffen	ACTEL Kouba	ACTEL Hussein dey
Directeur de l'Agence Commercia le	Quels indicateurs utilisez-vous pour évaluer la qualité de l'information fournie aux usagers ?			Nous utilisons principalement les enquêtes de satisfaction client avec une section spécifique sur la clarté des informations reçues. Nous analysons également le taux de demandes répétées qui peut indiquer une information incomplète ou mal comprise.	Nos indicateurs incluent le nombre de réclamations liées à l'information, le temps moyen passé à expliquer les procédures aux clients	Nous mesurons mensuellement le taux de compréhension des clients ,le nombre de corrections nécessaires dans les documents fournis,
	Quel système avez-vous instauré pour mesurer et réduire le temps d'attente des usagers ?			Notre agence a mis en place un gestionnaire de file d'attente pour réduire le temp d'attent et optimiser l'organisation des guichets.	Notre agence a mis en place un gestionnaire de file d'attente pour réduire le temp d'attent et optimiser l'organisation des guichets.	Notre agence a mis en place un gestionnaire de file d'attente pour réduire le temp d'attent et optimiser l'organisation des guichets.

	Comment est organisée l'identification de vos agents auprès des usagers?			Tous nos agents portent des badges nominatifs visibles avec leur nom, fonction et photo. Ils sont également formés pour se présenter verbalement au début de chaque interaction et.	Tous nos agents portent des badges nominatifs visibles avec leur nom, fonction et photo. Ils sont également formés pour se présenter verbalement au début de chaque interaction .	Tous nos agents portent des badges nominatifs visibles avec leur nom, fonction et photo. Ils sont également formés pour se présenter verbalement au début de chaque interaction .
	Votre agence applique-t-elle les standards du référentiel Fi Khidmatikom pour garantir un accueil conforme aux normes de qualité définies ?	X		Oui, notre agence est certifiée Fi Khidmatikom et nous appliquons rigoureusement tous les standards du référentiel.	Notre agence a intégralement adopté le référentiel Fi Khidmatikom dans ses procédures. Chaque agent dispose d'un guide pratique personnalisé et participe à des formations régulières sur ces standards.	Oui, notre agence est certifiée Fi Khidmatikom et nous appliquons rigoureusement tous les standards du référentiel. Des audits internes assurent la conformité continue de nos pratiques.
	Un système de management de			N'applique pas Un système de management de la qualité	N'applique pas Un système de management	N'applique pas Un système de management de la qualité

LES ANNEXES

	la qualité (SMQ) basé sur Fi Khidmatikom est-il en place pour assurer le suivi et la conformité des pratiques d'accueil ?		X	(SMQ) basé sur Fi Khidmatikom	de la qualité (SMQ) basé sur Fi Khidmatikom	(SMQ) basé sur Fi Khidmatikom
	Quels mécanismes avez-vous mis en place pour garantir la conformité des délais de traitement des demandes, l'accessibilité des services et la transparence des			Jidok ,ET tout ce qui procédure concernant l' accueil ,référentiel Et Tableau de suivi de satisfaction et réclamation et le système GBSS	. Jidok ,ET tout ce qui procédure concernant l' accueil ,référentiel et Tableau de suivi de satisfaction et réclamation et le système GBSS	Jidok ,ET tout ce qui procédure concernant l' accueil ,référentiel et en suivi chaque mise a jours par email et en cas des question il ya feedback

	informations conformément à Fi Khidmatikom ?					
	Des formations continues sont- elles dispensées pour assurer que les agents respectent les bonnes pratiques d'accueil et les exigences du référentiel Fi Khidmatikom ?		X	NON pour le référentiel et oui pour le chart d'accueil	NON pour le référentiel et oui pour le chart d'accueil	NON pour le référentiel et oui pour le chart d'accueil
	Comment évaluez-vous l'adéquation des compétences des agents par rapport aux			Nous combinons des sessions d'observation directe sur le terrain	Notre système d'évaluation repose sur une grille multicritères comprenant la courtoisie, la rapidité, la précision des informations et la capacité à résoudre	Nous avons implémenté un système d'évaluation des agents, le feedback des collègues, l'évaluation par les superviseurs et les retours clients via des bornes de

LES ANNEXES

	exigences du référentiel Fi Khidmatikom ?				les problèmes. Chaque agent est évalué mensuellement selon ces critères.	satisfaction à la sortie de l'agence .
	Les pratiques des agents sont-elles régulièrement auditées ou contrôlées pour garantir la conformité avec les normes de Fi Khidmatikom ?			Oui, nous réalisons des audits	Non ;ne nous réalisons des audits	Oui, nous réalisons des audits (chaque année 2 fois)
Les superviseur	Comment contrôlez-vous quotidiennement la mise à jour des informations à l'accueil ?			Les superviseurs de la brigade 1 et 2 déclarent : « Chaque jour, nous effectuons une tournée de l'espace d'accueil afin de vérifier les affichages et les supports d'information. »	Les superviseurs de la brigade 1 et 2 déclarent : « Chaque jour, nous effectuons une tournée de l'espace d'accueil afin de vérifier les affichages et les supports d'information.	Les superviseurs de la brigade 1 et 2 déclarent : « Chaque jour, nous effectuons une tournée de l'espace d'accueil afin de vérifier les affichages et les supports d'information. »

S					»	
	Quelle formation spécifique sur l'accueil avez-vous suivie en tant que superviseur ?			Les superviseurs de la brigade 1 et 2 déclarent suivre la Charte d'accueil ainsi que le référentiel "Fi Khidmatikom".	Les superviseurs de la brigade 1 et 2 déclarent suivre la Charte d'accueil ainsi que le référentiel "Fi Khidmatikom".	Les superviseurs de la brigade 1 et 2 déclarent suivre la Charte d'accueil ainsi que le référentiel "Fi Khidmatikom".
	Quelles sont les indicateurs de performance KPI utilisés pour mesurer les performances des agentes ?			Le superviseur de la brigade 1 mentionne que l'accueil client, la qualité du service ainsi que la gestion des erreurs sont des priorités. Le superviseur de la brigade 2 souligne l'importance de la capacité à traiter différents types de demandes ainsi que de la qualité de l'accueil client.	Le superviseur de la brigade 1 insiste sur l'importance du service d'accueil, de la discipline et du respect des horaires. Le superviseur de la brigade 2 met en avant le contact avec la clientèle, la satisfaction client ainsi que la qualité du service d'accueil.	Le superviseur de la brigade 1 évoque l'utilisation des tablettes de feedback ainsi que les observations sur le terrain pour évaluer la qualité de l'accueil. Le superviseur de la brigade 2 souligne l'importance d'assurer un service d'accueil professionnel visant la satisfaction du client.

	Les actions correctives mises en œuvre à la suite des réclamations sont-elles suivies et documentées pour éviter leur récurrence ?	X		Les superviseurs de la brigade 1 et 2 précisent qu'ils se contentent de signaler les problèmes dans le système et de partager verbalement les solutions.	Les superviseurs de la brigade 1 et 2 précisent qu'ils se contentent de signaler les problèmes dans le système et de partager verbalement les solutions.	Les superviseurs de la brigade 1 et 2 précisent qu'ils se contentent de signaler les problèmes dans le système et de partager verbalement les solutions.
	6. Des sessions de coaching ou de feedback sont-elles organisées pour ajuster les pratiques des agents en temps réel ?	X		Les superviseurs de la brigade 1 et 2 indiquent que oui, en cas d'erreur commise par un agent.	Les superviseurs de la brigade 1 et 2 précisent qu'à la fin de la journée de travail, un briefing est organisé entre eux.	Les superviseurs de la brigade 1 et 2 précisent qu'à la fin de la journée de travail, un briefing est organisé entre eux.
	8. Les			Les 2 superviseurs de brigade	. Les 2 superviseurs de	Les 2 superviseurs de brigade 1

LES ANNEXES

réclamations des clients sont-elles systématiquement recueillies via un registre accessible et visible en agence ?	X		1 et 2 ils sont dits : Oui, nous disposons un cahier doléance dans l'espace d'attente	brigade 1 et 2 ils sont dits : Oui, nous disposons un cahier doléance dans l'espace d'attente	et 2 ils sont dits : Oui, nous disposons un cahier doléance dans l'espace d'attente
Un processus formalisé de traitement des réclamations est-il en place pour répondre aux clients ?	X		Oui, il y a Un processus formalisé de traitement des réclamations	Oui, il y a Un processus formalisé de traitement des réclamations	Oui, il y a Un processus formalisé de traitement des réclamations
Comment répartissez-vous les plannings des agents pour éviter de longues files			Les superviseurs de la brigade 1 et 2 expliquent que le planning est organisé comme suit : la brigade 1 intervient le matin (superviseur et 4 agents front	Les superviseurs de la brigade 1 et 2 expliquent que le planning est organisé comme suit : la brigade 1 intervient le matin (superviseur et 4	Les superviseurs de la brigade 1 et 2 expliquent que le planning est organisé comme suit : la brigade 1 intervient le matin (superviseur et 4 agents front office) et la brigade 2

LES ANNEXES

	d'attente ?			office) et la brigade 2 l'après-midi (superviseur et 4 agents front office), selon une feuille de présence établie.	agents front office) et la brigade 2 l'après-midi (superviseur et 4 agents front office), selon une feuille de présence établie.	l'après-midi (superviseur et 4 agents front office), selon une feuille de présence établie.
	Un dispositif de gestion des files d'attente est-il en place pour optimiser l'expérience client et réduire le temps d'attente perçu ?	X		Les superviseurs de la brigade 1 et 2 confirment l'utilisation d'un système de tickets électroniques affichant les temps d'attente estimés. Ils précisent également que des agents volants sont formés pour assurer l'accueil en période d'affluence et orienter les clients vers les services rapides..	Les superviseurs de la brigade 1 et 2 confirment l'utilisation d'un système de tickets électroniques affichant les temps d'attente estimés. Ils précisent également que des agents volants sont formés pour assurer l'accueil en période d'affluence et orienter les clients vers les services rapides..	Les superviseurs de la brigade 1 et 2 confirment l'utilisation d'un système de tickets électroniques affichant les temps d'attente estimés. Ils précisent également que des agents volants sont formés pour assurer l'accueil en période d'affluence et orienter les clients vers les services rapides..
	Comment procédez-vous lorsqu'un usager			Certains agents déclarent qu'ils présentent d'abord leurs excuses au client, puis	Certains agents expliquent qu'ils informent le client qu'ils vont rechercher	Certains agents indiquent qu'ils sollicitent l'aide du superviseur en cas de besoin. D'autres

Les Agents de Front Office	demande une information que vous ne possédez pas ?			consultent immédiatement la base de connaissances. D'autres agents indiquent qu'ils sollicitent l'aide d'un collègue plus expérimenté afin de ne pas faire attendre le client. Par ailleurs, certains agents précisent qu'ils veillent à fournir une réponse complète avant que le client ne quitte l'agence..	l'information précise pour lui. D'autres agents précisent qu'ils prennent les coordonnées du client ainsi que le type d'information demandé, puis s'engagent à le rappeler dans un délai donné après avoir consulté les ressources nécessaires ou les services spécialisés.	précisent qu'ils rassurent le client en lui proposant soit une mise en relation immédiate avec un expert du sujet, soit en effectuant une recherche rapide sur la plateforme interne pendant que le client patiente..
	Quels aspects de votre travail sont évalués pour mesurer la qualité de l'accueil ?			L'ensemble des agentes front office précisent que les principaux aspects évalués sont leur courtoisie, leur rapidité de traitement, la clarté de leurs explications, leur capacité à personnaliser le service ainsi que le respect des procédures du référentiel Fi Khidmatikom. Elles	Toutes les agentes du front office ont indiqué que leur évaluation porte sur plusieurs aspects : la qualité de l'accueil verbal et non-verbal, leur capacité d'écoute active, la pertinence des solutions proposées, leur proactivité dans l'identification des	Toutes les agentes du front office ont déclaré être évaluées sur leur ponctualité, leur présentation, leur attitude positive, leur respect du script d'accueil, leur capacité à orienter correctement les clients, la qualité de la saisie des informations, ainsi que leur taux de résolution au premier

				ajoutent que la satisfaction client est également mesurée après chaque interaction.	besoins des usagers, ainsi que leur aptitude à gérer efficacement les situations difficiles..	contact.
	Quelles formations sur l'accueil avez-vous suivies au cours des 12 derniers mois ?			Certaines agentes ont indiqué avoir suivi la formation sur la charte d'accueil ainsi que celle relative au référentiel "Fi Khidmatikoum" il y a deux ans. Toutefois, d'autres agentes n'ont pas encore été formées au référentiel "Fi Khidmatikoum".	Certaines agentes ont indiqué avoir suivi la formation sur la charte d'accueil ainsi que celle relative au référentiel "Fi Khidmatikoum" il y a deux ans. Toutefois, d'autres agentes n'ont pas encore été formées au référentiel "Fi Khidmatikoum".	Certaines agentes ont indiqué avoir suivi la formation sur la charte d'accueil ainsi que celle relative au référentiel "Fi Khidmatikoum".
	Les clients sont-ils informés systématiquement des procédures d'accueil et des services	X		Certaines agentes ont déclaré que, dès l'arrivée d'un client, elles présentent les produits et services disponibles, notamment pour les nouveaux clients. Pour les clients existants, elles adaptent leur	Toutes les agentes ont déclaré que, dès l'arrivée d'un client, elles présentent les produits et services disponibles si le client est nouveau, et qu'elles répondent directement aux	Certaines agentes ont déclaré que, dès l'arrivée d'un client, elles présentent les produits et services disponibles, notamment pour les nouveaux clients. Pour les clients existants, elles adaptent leur

	disponibles dès leur arrivée en agence, conformément aux exigences de Fi Khidmatikom ?			présentation en fonction des besoins exprimés. Cependant, la majorité des agentes ont précisé qu'elles s'adaptent directement aux besoins du client, sans présenter systématiquement l'ensemble des produits et services.	besoins exprimés si le client est déjà connu.	présentation en fonction des besoins exprimés. Cependant, la majorité des agentes ont précisé qu'elles s'adaptent directement aux besoins du client, sans présenter systématiquement l'ensemble des produits et services.
	Les conseillers appliquent-ils des scripts d'accueil standardisés pour garantir l'uniformité des interactions et la qualité du service et c'est quoi cette texte ou modèle précis d'après le	X		Certaines agentes connaissent et utilisent les formules d'accueil et de prise de congé prévues, telles que « Bonjour, Algérie Telecom est à votre service » à l'arrivée du client et « Algérie Telecom vous remercie pour votre confiance » à la fin de l'entretien. Cependant, la majorité des agentes ne maîtrisent pas ces formulations officielles, bien qu'elles accueillent les clients	La majorité des agentes connaissent les formules d'accueil et de prise de congé, telles que « Bonjour, Algérie Telecom est à votre service » lors de l'arrivée du client et « Algérie Telecom vous remercie pour votre confiance » à la fin de l'entretien. Toutefois, certaines agentes ne connaissent pas ces	Certaines agentes connaissent et utilisent les formules d'accueil et de prise de congé prévues, telles que « Bonjour, Algérie Telecom est à votre service » à l'arrivée du client et « Algérie Telecom vous remercie pour votre confiance » à la fin de l'entretien. Cependant, la majorité des agentes ne maîtrisent pas ces formulations officielles, bien qu'elles accueillent les clients à

LES ANNEXES

	procédure d'Algérie télécom pour accueillir chaque client de la même façon ?			à leur manière.	formules, mais elles accueillent les clients de manière similaire.	leur manière.
	Les agents utilisent-ils systématiquement des techniques de reformulation active pour s'assurer de la bonne compréhension des demandes clients ?	X		Oui toutes les agentes	Oui toutes les agentes	Oui toutes les agentes
	Le respect des délais de traitement des			La majorité des agentes ont indiqué que chaque type de demande a un délai maximum	Oui, toutes les agentes ont indiqué que chaque type de demande a un délai	La majorité des agentes ont indiqué que chaque type de demande a un délai maximum

demandes et des transactions est-il suivi pour garantir leur conformité avec les standards de Fi Khidmatikom et combien de temps dure pour traiter une demande ?	X		défini par les standards "Fi Khidmatikoum", soit 10 minutes. Toutefois, certaines agentes mentionnent des délais différents, tels que 4 minutes, 2 minutes, ou 8 minutes.	maximum défini par les standards "Fi Khidmatikoum", qui est de 10 minutes.	défini par les standards "Fi Khidmatikoum", soit 10 minutes. Toutefois, certaines agentes mentionnent des délais différents, tels que 4 minutes, 2 minutes, ou 8 minutes.
8. L'espace client en ligne est-il activement promu en agence et les clients sont-ils encouragés à l'utiliser pour leurs démarches et quelles sont	X		Toutes les agentes ont indiqué qu'elles promeuvent activement l'application "myIdoom", ainsi que le service de paiement en ligne et le site www.algeriatelecom.dz .	Toutes les agentes ont indiqué qu'elles promeuvent activement l'application "myIdoom", ainsi que le service de paiement en ligne et le site www.algeriatelecom.dz .	Toutes les agentes ont indiqué qu'elles promeuvent activement l'application "myIdoom", ainsi que le service de paiement en ligne et le site www.algeriatelecom.dz .

	les espaces en ligne fournis dans cette agence ?					
	Un QR code ou une solution digitale est-elle disponible pour faciliter l'accès aux services en ligne depuis l'agence ?		X	Toutes les agentes ont indiqué qu'elles informent les clients concernant l'espace en ligne, car il n'y a pas de QR code disponible.	Toutes les agentes ont indiqué qu'elles informent les clients concernant l'espace en ligne, car il n'y a pas de QR code disponible.	Toutes les agentes ont indiqué qu'elles informent les clients concernant l'espace en ligne, car il n'y a pas de QR code disponible.
	L'ergonomie des espaces d'accueil (signalétique, assises, confidentialité) respecte-t-elle les normes Fi Khidmatikom	X		Les agentes ont toutes confirmé que l'agence avait été rénovée selon les standards Fi Khidmatikom, incluant une nouvelle signalétique, mais que les sièges en zone d'attente manquaient de confort.	Les agentes ont toutes confirmé que l'agence avait été rénovée selon les standards Fi Khidmatikom, incluant une nouvelle signalétique, mais que les sièges en zone d'attente manquaient de confort.	Les agentes ont toutes confirmé que l'agence avait été rénovée selon les standards Fi Khidmatikom, incluant une nouvelle signalétique, mais que les sièges en zone d'attente manquaient de confort.

LES ANNEXES

	pour garantir une expérience client optimale ?					
	L'éclairage, la climatisation et le chauffage sont-ils régulièrement vérifiés et ajustés pour garantir un confort optimal aux clients ?	X		Certaines agentes aiment l'éclairage, mais d'autres ne l'aiment pas. Concernant la climatisation, elles ont signalé qu'elle était défectueuse et qu'il n'y avait pas de chauffage	Les agentes aiment l'éclairage, mais certaines n'apprécient pas l'emplacement de la climatisation. De plus, il n'y a pas de chauffage	Toutes les agentes aiment l'éclairage, et la climatisation fonctionne bien, mais il n'y a pas de chauffage

ANNEXE C : Plan d'audit qualité

	PLAN D'AUDIT QUALITE	Code :
		Version :
		Date :28 /03 /2025

Référence de l'audit : N°01-2025
Type de l'audit : Audit qualité
Date : 13 avril 2025 / 15 avril 2025
Durée de l'audit : 03 jours
Champ de l'audit Evaluation dans les agences commerciales, la conformité des services rendus aux exigences du référentiel “Fi Khidmatikoum”, en se concentrant sur les processus liés à l'accueil, la relation client et le traitement des réclamations
Critères d'audit • Référentiel “fi Khidmatikoum” • Procédure de l'accueil au niveau des agences commerciales d'algérie télécom
Equipe d'Audit • Responsable d'Audit : MEBAREK AZZAM SAMAR • Auditeur: MEBAREK AZZAM HADIL • Observateur : HADIL ET SAMAR

Objectifs de l'Audit

Vérifier la conformité des pratiques des agences commerciales aux exigences du référentiel fi Khidmatikoum, en vue :

- D'évaluer la qualité de l'accueil
- L'efficacité du traitement des demandes et réclamations
- la satisfaction de clients.

s

Chronologie

Chronologie					
Horaire (Début – fin)	Processus /sites	Critères d’audit		Auditeur(s)	Audité
		référentiel “fi Khidmatikoum”,	procédure de l’ accueil		
Journée N° 1 : 13 avril 25 (HUSSEIN DEY)					
De 08h30 à 09h00	Réunion d’ouverture			MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	DIRCTEUR LES SUPERVISEURS LES FRONT OFFICES
De 9h :00 à 09h :30	Observation				
De09h :30 à10h :00	Processus commercial agence 1: Le directeur	référentiel “fi Khidmatikoum”,	procédure de l’ accueil	MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	DIRCTEUR SUPERVISEURS 04 FRONT OFFICES
De10h :00 à 12h :30	Brigade 1				
De12h : 30 à 13h :00		Réunion de clôture		MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	DIRCTEUR SUPERVISEURS 04 FRONT OFFICES

LES ANNEXES

De13h :00 à13h :30		Réunion d'ouverture		MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	SUPERVISEURS 04 FRONT OFFICES
De13h :30 à 14h :00	Observation				
De 14h :00 à16h :00	Brigade 2	référentiel “fi Khidmatikoum”,	procédure de l' accueil	MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	SUPERVISEURS 04 FRONT OFFICES
De16h :00 à16h :30	Réunion clôture			MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	SUPERVISEURS 04 FRONT OFFICES
De16h :00 à 16h :30	Réunion de clôture			MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	LE DIRECTEUR

Journée N° 2: 14 avril 25 (KOUBA)

De 08h30 à09h00	Réunion d'ouverture			MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	DIRCTEUR LES SUPERVISEURS LES FRONT OFFICES
De 9h :00 à 09h :30	Observation				
De09h :30 à10h :00	Processus commercial Processus commercial Agence2: Le directeur	référentiel “fi Khidmatikoum”,	procédure de l' accueil	MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	DIRCTEUR SUPERVISEURS 04 FRONT OFFICES

LES ANNEXES

De10h :00 à 12h :30	Brigade 1				
De12h : 30 à 13h :00		Réunion de clôture		MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	DIRCTEUR SUPERVISEURS 04 FRONT OFFICES
De13h :00 à13h :30		Réunion d’ouverture		MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	SUPERVISEURS 04 FRONT OFFICES
De13h :30 à 14h :00	Observation				
De 14h :00 à16h :00	Brigade 2	référentiel “fi Khidmatikoum”,	procédure de l’ accueil	MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	SUPERVISEURS 04 FRONT OFFICES
De16h :00 à16h :30	Réunion de clôture			MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	SUPERVISEURS 04 FRONT OFFICES
De16h :00 à 16h :30	Réunion de clôture			MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	LE DIRCTEUR
Journée N° 3 : 15 avril 25 (BORDJ ELKIFFEN)					
De 08h30 à 09h00	Réunion d’ouverture			MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	DIRCTEUR LES SUPERVISEURS LES FRONT OFFICES
De 9h :00 à 09h :30	Observation				

LES ANNEXES

De09h :30 à10h :00	Processus commercial Processus commercial Agence2: Le directeur	référentiel “fi Khidmatikoum”,	procédure de l’ accueil	MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	DIRCTEUR SUPERVISEURS 04 FRONT OFFICES
De10h :00 à 12h :30	Brigade 1	Réunion de clôture		MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	DIRCTEUR SUPERVISEURS 04 FRONT OFFICES
De12h : 30 à 13h :00					
De13h :00 à13h :30		Réunion d’ouverture		MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	SUPERVISEURS 04 FRONT OFFICES
De13h :30 à 14h :00	Observation				
De 14h :00 à16h :00	Processus commercial Brigade 2	référentiel “fi Khidmatikoum”,	procédure de l’ accueil	MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	SUPERVISEURS 04 FRONT OFFICES
De16h :00 à16h :30	Réunion de clôture			MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	SUPERVISEURS 04 FRONT OFFICES
De16h :00 à 16h :30	Réunion de clôture			MEBAREK AZZAM SAMAR ET HADIL	LE DIRECTEUR

ANNEXE D : RAPPORT D'AUDIT QUALITE (HUSSEIN DEY)

	RAPPORT D'AUDIT QUALITE	Code :
		Version :
		Date :

RAPPORT D'AUDIT QUALITE (HUSSEIN DEY)

Dates de l'audit	13/04/2025
Champs de l'audit	Evaluation dans les agences commerciales,

	la conformité des services rendus aux exigences du référentiel "fi Khidmatikoum", en se concentrant sur les processus liés à l'accueil, la relation client et le traitement des réclamations
Critères d'audit	Référentiel fikhidmatikom et procédure de l'accueil au niveau des agences commerciales d'Algérie télécom
Objectifs de l'Audit	Vérifier la conformité des pratiques des agences commerciales aux exigences du référentiel fi Khidmatikoum, en vue d'évaluer la qualité de l'accueil, l'efficacité du traitement des demandes et réclamations, ainsi que la satisfaction des clients
Equipe d'audit	Responsable d'audit : Mebarekazzamsamar Auditrice : Mebarekazzamhadil
Date du rapport	27/04/2025

Synthèse Générale sur le Déroulement de l'Audit

Le déroulement de l'audit Qualité a été caractérisé par des conditions favorables. Les personnes auditées ont fait preuve d'une collaboration exemplaire, fournissant des réponses complètes à l'ensemble des interrogations formulées par notre équipe d'audit. Leur contribution active a permis de respecter les échéances fixées pour la mission. Par ailleurs, l'équipe de direction s'est montrée pleinement coopérative en garantissant l'accès à toutes les ressources et informations requises pour mener à bien notre travail d'évaluation.

1- Les Points forts relevés lors de l'audit

- **Gestion de l'information** : Approche analytique sophistiquée avec mesure mensuelle systématique de la compréhension client
- **Évaluation des performances** : Système d'évaluation des compétences à 360° intégrant multiples perspectives (collègues, superviseurs, clients)

- **Audit qualité** : Réalisation d'audits réguliers biannuels avec documentation formelle des résultats

- **Suivi des engagements** : Déploiement du système Jidok pour le suivi des engagements et élaboration de procédures documentées

- **Contrôle qualité** : Réalisation d'audits internes documentés et vérification ponctuelle de conformité aux standards

2- Les recommandations d'amélioration

- **Conformité vestimentaire** : Corriger les écarts vestimentaires identifiés (agent front office ne respectant pas la tenue uniforme)

- **Registre de doléances** : Compléter le registre de doléances (ajouter cachet superviseur et numéro d'ordre)

- **Approche qualité** : Équilibrer l'approche corrective avec une approche plus Préventive

- **Système de Management de la Qualité** : Établir un SMQ formalisé basé sur le référentiel fi Khidmatikom

- **Formation continue** : Instaurer un programme de formation continue sur le référentiel

- **Confort des locaux** : Résoudre les problèmes de confort thermique (chauffage et climatisation) et remplacer les sièges inconfortables

- **Digitalisation** : Renforcer la présence digitale avec des QR codes et des solutions interactives en agence

- **Harmonisation des KPIs** : Standardiser les indicateurs de performance entre agences pour faciliter le benchmarking

3- Synthèse de l'audit

Synthèse de l'audit	
Nombre de Non-conformités (NC)	7/9
Nombre de Piste d'amélioration (PDA)	2/9

4- Etat des constatations d'audit

Résultats				
N°	NC	PDA	Référence	Description
1/9	X		Axe 3 Eng. 9 / Procédure d' accueil	Réclamations enregistrées mais actions correctives transmises oralement seulement
2/9	X		Axe 4 Eng. 10	Aucun SMQ existant, pas d'organisation qualité formalisée.
3/9	X		Axe 6 Eng. 13	Pas de formation continue sur le référentiel fi khidmatikom , formation initiale ancienne
4/9	X		Procédure d' accueil	Doléance non paraphée par le superviseur et l'absence de numéro d'ordre
5/9	X		Procédure d' accueil	L'agent de sécurité dirige le client vers la borne pour l'obtention du ticket de la file d'attente et l'invite à prendre place dans l'espace dédié à l'attente
6/9	X		Axe 2 Eng. 5	Absence d'une signalétique PMR à l' entrée de l'agence

7/9		X	Axe 2 Eng. 4	Certains agents ne respectent pas les standards d'accueil
8/9	X		Axe 5 Eng. 12	L'agent sollicite pas un Feedback client via le sondage électronique
9/9		X	Procédure d'accueil	Les agents ne portent pas une tenue uniforme

6-Conclusion :

Les objectifs fixés dans le cadre de notre programme d'audit sont désormais accomplis. J'adresse mes sincères remerciements à l'ensemble des participants pour leur engagement actif et leur esprit de collaboration tout au long du processus.

À la lumière des éléments factuels rigoureusement documentés dans ce rapport, il incombe maintenant aux entités auditées de mettre en œuvre rapidement les mesures correctives nécessaires pour répondre aux observations formulées.

**ANNEXE E : RAPPORT D'AUDIT
QUALITE (kouba)**

	RAPPORT D'AUDIT QUALITE	Code :
		Version :
		Date :

RAPPORT D'AUDIT QUALITE (kouba)

Dates de l'audit	14/04/2025
Champs de l'audit	Evaluation dans les agences commerciales, la conformité des services rendus aux exigences du référentiel "fiKhidmatikoum", en se concentrant sur les processus liés à l'accueil, la relation client et le traitement des réclamations
Critères d'audit	Référentiel fikhidmatikom et procedure de l'accueil au niveau des agences commercialesd'algerietelecom
Objectifs de l'Audit	Vérifier la conformité des pratiques des agences commerciales aux exigences du

	référentiel fi Khidmatikoum, en vue d'évaluer la qualité de l'accueil, l'efficacité du traitement des demandes et réclamations, ainsi que la satisfaction des clients.
Equipe d'audit	Responsable d'audit : Mebarekazzamsamar Auditrice : Mebarekazzamhadil
Date du rapport	27/04/2025

1- Synthèse Générale sur le Déroulement de l'Audit

Le déroulement de l'audit Qualité a été caractérisé par des conditions favorables. Les personnes auditées ont fait preuve d'une collaboration exemplaire, fournissant des réponses complètes à l'ensemble des interrogations formulées par notre équipe d'audit. Leur contribution active a permis de respecter les échéances fixées pour la mission. Par ailleurs, l'équipe de direction s'est montrée pleinement coopérative en garantissant l'accès à toutes les ressources et informations requises pour mener à bien notre travail d'évaluation.

2- Les Points forts relevés lors de l'audit

- **Conformité vestimentaire** : Parfaite conformité vestimentaire de tous les agents
- **Formation et documentation** : Mise à disposition permanente de guides pratiques et organisation de formations régulières sur les standards
- **Système d'évaluation** : Grille multicritères d'évaluation bien structurée (courtoisie, rapidité, précision)
- **Maintenance des locaux** : Bonne tenue générale de l'agence
- **Gestion des réclamations** : Registre de doléances ne présentant qu'un seul défaut mineur (absence de numéro d'ordre)
- **Approche qualité** : Surveillance des réclamations clients comme baromètre de qualité et mesure du temps d'explication nécessaire aux clients

3- Les recommandations d'amélioration

- **Audit qualité** : Mettre en place des audits formels réguliers (actuellement absence complète)
- **Promotion des services** : Développer une approche plus proactive de présentation des services aux clients

• **Système de Management de la Qualité** : Établir un SMQ formalisé basé sur le référentiel fi Khidmatikom

• **Formation continue** : Instaurer un programme de formation continue sur le référentiel

• **Confort des locaux** : Résoudre les problèmes de confort thermique (chauffage et climatisation) et remplacer les sièges inconfortables

• **Digitalisation** : Renforcer la présence digitale avec des QR codes et des solutions interactives en agence

• **Harmonisation des KPIs** : Standardiser les indicateurs de performance entre agences pour faciliter le benchmarking

4- Synthèse de l'audit

Synthèse de l'audit	
Nombre de Non-conformités (NC)	6/7
Nombre de Piste d'amélioration (PDA)	1/7

5- Etat des constatations d'audit

Résultats				
N°	NC	PDA	Référence	Description
1/7		X	Axe 2 Eng. 4	Accueil courtois, mais confort physique absent (sièges, climatisation).
2/7	X		Axe 3	Réclamations

			Eng. 9 Procédure d' accueil	enregistrées mais actions correctives transmises oralement seulement
3/7	X		Axe 4 Eng. 10	Aucun SMQ existant, pas d'organisation qualité formalisée
4/7	X		Axe 6 Eng. 13	Pas de formation continue sur le référentiel fi khidmatikom , formation initiale ancienne
5/7	X		Procédure d' accueil	l'absence de numéro d'ordre
6/7	X		Axe 2 Eng. 5	Absence d'une signalétique PMR et rampe d'accès à l' entrée de l'agence
7/7	X		Axe 5 Eng. 12	Tablettes électroniques défectueuses

6-Conclusion

Les objectifs fixés dans le cadre de notre programme d'audit sont désormais accomplis. J'adresse mes sincères remerciements à l'ensemble des participants pour leur engagement actif et leur esprit de collaboration tout au long du processus.

À la lumière des éléments factuels rigoureusement documentés dans ce rapport, il incombe maintenant aux entités auditées de mettre en œuvre rapidement les mesures correctives nécessaires pour répondre aux observations formulées.

**ANNEXE F : RAPPORT D'AUDIT
QUALITE (Bordj el kiffen)**

	RAPPORT D'AUDIT QUALITE	Code :
		Version :
		Date :

RAPPORT D'AUDIT QUALITE (Bordj el kiffen)

Dates de l'audit	15/04/2025
Champs de l'audit	Evaluation dans les agences commerciales, la conformité des services rendus aux exigences du référentiel "fi Khidmatikoum", en se concentrant sur les processus liés à l'accueil, la relation client et le traitement des réclamations
Critères d'audit	Référentiel fikhidmatikom et procédure de l'accueil au niveau des agences commerciales d'Algérie télécom
Objectifs de l'Audit	Vérifier la conformité des pratiques des agences commerciales aux exigences du référentiel fi Khidmatikoum, en vue d'évaluer la qualité de l'accueil, l'efficacité du traitement des demandes et réclamations, ainsi que la satisfaction des clients
Equipe d'audit	Responsabled'audit : Mebarekazzamsamar Auditrice : Mebarekazzamhadil

Date du rapport	27/04/2025
------------------------	-------------------

1.Synthèse Générale sur le Déroulement de l'Audit

Le déroulement de l'audit Qualité a été caractérisé par des conditions favorables. Les personnes auditées ont fait preuve d'une collaboration exemplaire, fournissant des réponses complètes à l'ensemble des interrogations formulées par notre équipe d'audit. Leur contribution active a permis de respecter les échéances fixées pour la mission. Par ailleurs, l'équipe de direction s'est montrée pleinement coopérative en garantissant l'accès à toutes les ressources et informations requises pour mener à bien notre travail d'évaluation.

2.Les Points forts relevés lors de l'audit :

- **Orientation client** : Réalisation d'enquêtes de satisfaction ciblées
- **Indicateurs de performance** : Suivi du taux de répétition des demandes comme indicateur d'échec de la première communication
- **Audits périodiques** : Réalisation d'audits périodiques, bien que sans calendrier fixe
- **Focus client** : Focalisation sur la perception client plutôt que sur les processus internes
- **Gestion de file d'attente** : Système de gestion de file d'attente implémenté conformément aux standards

3.Les recommandations d'amélioration :

- **Maintenance des locaux** : Résoudre les problèmes significatifs de propreté et d'entretien
- **Documentation commerciale** : Réapprovisionner le support de brochures vide
- **Formation des agents** : Renforcer le respect des standards d'accueil par les agents
- **Système d'évaluation** : Développer un système d'évaluation plus complet au-delà de la simple observation directe
- **Communication standardisée** : Améliorer l'utilisation des phrases standardisées d'accueil et de clôture
- **Système de Management de la Qualité** : Établir un SMQ formalisé basé sur le référentiel fi Khidmatikom
- **Formation continue** : Instaurer un programme de formation continue sur le référentiel

• **Confort des locaux** : Résoudre les problèmes de confort thermique (chauffage et climatisation) et remplacer les sièges inconfortables

• **Digitalisation** : Renforcer la présence digitale avec des QR codes et des solutions interactives en agence

• **Harmonisation des KPIs** : Standardiser les indicateurs de performance entre agences pour faciliter le benchmarking.

4.Synthèse de l'audit

Synthèse de l'audit	
Nombre de Non-conformités (NC)	6/12
Nombre de Piste d ' amélioration (PDA)	4/12

5.Etat des constatations d'audit

Résultats				
N°	NC	PDA	Référence	Description
1/12		X	Axe 2 Eng. 4	Accueil courtois, mais confort physique absent (sièges, climatisation).
2/12	X		Axe 3 Eng. 9 / Procédure d' accueil	Réclamations non enregistrées et actions correctives transmises oralement seulement
3/12	X		Axe 4 Eng. 10	Aucun SMQ existant, pas d ' organisation qualité formalisée.
4/12		X	Axe 1 Eng. 3	Brochures et flyers non disponibles (support vide).
5/12	X		Axe 6	Pas de formation continue sur le

LES ANNEXES

			Eng. 13	référentiel fi khidmatikom , formation initiale ancienne
6/12	X		Procédure d'accueil	Doléance non paraphée par le superviseur et l'absence de numéro d'ordre
7/12	X		Procédure d'accueil	L'agent de sécurité dirige le client vers la borne pour l'obtention du ticket de la file d'attente et l'invite à prendre place dans l'espace dédié à l'attente
8/12	X		Axe 2 Eng. 5	Absence d'une signalétique PMR à l'entrée de l'agence
9/12		X	Axe 2 Eng. 4	Certains agents ne respectent pas les standards d'accueil
11/12	X		Axe 5 Eng. 12	Tablettes électroniques défectueuses
12/12		X	Procédure d'accueil	Agence mal entretenue.

6.Conclusion

Les objectifs fixés dans le cadre de notre programme d'audit sont désormais accomplis. J'adresse mes sincères remerciements à l'ensemble des participants pour leur engagement actif et leur esprit de collaboration tout au long du processus.

À la lumière des éléments factuels rigoureusement documentés dans ce rapport, il incombe maintenant aux entités auditées de mettre en œuvre rapidement les mesures correctives nécessaires pour répondre aux observations formulées.

ANNEXE J : PLAN D'ACTION SUITE À L'AUDIT QUALITÉ DU 13/04/2025 (Hussein dey)

Axe d'amélioration	Actions à entreprendre	Responsables impliqués	Délai de mise en œuvre	Indicateurs de suivi
1. Système	- Formaliser un	- Directeur	3 mois	Existence du

LES ANNEXES

qualité et évaluation interne	SMQ inspiré du référentiel fi khidmatikom	ACTEL - Superviseur		SMQ et sa diffusion
2. Formation au référentiel	- Instaurer un programme de formation continue sur le référentiel fi khidmatikom - Organiser des sessions de mise à niveau	- Service RH / Formateur qualité	2 mois(etcontinue)	- Nombre de formations réalisées
3. Traitement des réclamations	- Formaliser par écrit les actions correctives - Mettre en place un système de suivi documenté - Former les agents au processus complet	- Superviseur Front Office	1 mois	- Taux de réclamations documentées - Taux de résolution au premier contact
4. Registre de doléances	- Compléter le registre avec cachet superviseur - Ajouter systématiquement un numéro d'ordre	Directeur ACTEL - Superviseur	2 semaines	- Conformité du registre (audit hebdomadaire) - Nombre de non-conformités relevées
5. Signalétique PMR	- Installer une signalétique	- Service technique	1 mois	- Installation effective

LES ANNEXES

	adaptée aux Personnes à Mobilité Réduite à l'entrée			- Conformité aux normes d'accessibilité
6. Standards d'accueil	- Uniformiser les pratiques d'accueil - Créer une check-list des étapes d'accueil - Réaliser des simulations d'accueil	- Superviseur - Front Office	1 mois	- Taux de conformité aux standards - Évaluations mystères - Satisfaction client
7. Feedback client	- Former les agents à solliciter systématiquement un feedback client - Analyser régulièrement les résultats	- Superviseur - Front Office	1 mois	- Taux de réponse aux sondages - Évolution du taux de satisfaction
8. Tenue vestimentaire	- Mettre en place un dresse code strict -Instaurer un contrôle quotidien	- Directeur ACTEL - Superviseur	1 mois	- Taux de conformité vestimentaire - Résultats des contrôles quotidiens
9. Confort des locaux	- Résoudre les problèmes de confort thermique (chauffage) - Remplacer les sièges	- Directeur ACTEL	1 mois	- Satisfaction client, - vérification du confort

LES ANNEXES

	inconfortables			
10. Digitalisation	- Renforcer la présence digitale avec des QR codes	- Directeur ACTEL - Département IT	1 mois	- Taux d'utilisation des outils digitaux - Satisfaction client
11. Harmonisation des KPIs	- Standardiser les indicateurs de performance entre agences - Mettre en place un tableau de bord unifié - Organiser des réunions mensuelles d'analyse	- Directeur ACTEL - Superviseur	2 mois	- Mise en place effective du tableau de bord - Écarts de performance entre agences - Amélioration continue des indicateurs

ANNEXE H: Plan d'action suite à l'audite qualité 14/04/2025 (kouba

Axe d'amélioration	Actions à entreprendre	Responsables impliqués	Délai de mise en œuvre	Indicateurs de suivi
Confort des locaux	Remplacer les sièges inconfortables et réparer le système de climatisation/chauffage	Directeur ACTEL,	1 mois	Satisfaction client, vérification du confort

LES ANNEXES

Audit qualité	Mettre en place un programme d'audits qualité réguliers	Directeur ACTEL,	3 mois	Rapports d'audit périodiques
Système qualité et évaluation interne	Formaliser un SMQ inspiré du référentiel Fi Khidmatikom	Directeur ACTEL, Superviseur	3 mois	Existence du SMQ et sa diffusion
Formation continue	Déployer un programme de formation continue sur Fi Khidmatikoum	Service RH / Formateur qualité	2 mois (et continue)	Nombre de formations réalisées
Digitalisation	Installer de nouveaux QR codes et réparer/remplacer les tablettes électroniques	Directeur ACTEL, Département IT	1 mois	Fonctionnement des équipements interactifs
Gestion des réclamations	- Formaliser par écrit les actions correctives - Mettre en place un système de suivi documenté - Former les agents au processus complet	Superviseur Front office	1 mois	- Taux de réclamations documentées - Taux de résolution au premier contact
Accessibilité PMR	Installer une rampe d'accès avec une pente conforme et une signalétique adaptée pour l'accès aux personnes à mobilité réduite	Service technique	1 mois	Présence de rampe d'accès et la signalétique PMR conforme
Registre de doléances	Ajouter systématiquement un numéro d'ordre	Directeur ACTEL - Superviseur	2 semaines	- Conformité du registre (audit hebdomadaire)

LES ANNEXES

Harmonisation des KPIs	- Standardiser les indicateurs de performance entre agences - Mettre en place un tableau de bord unifié - Organiser des réunions mensuelles d'analyse	- Directeur ACTEL - Superviseur	2 mois	- Mise en place effective du tableau de bord - Écarts de performance entre agences - Amélioration continue des indicateurs
-----------------------------------	---	---	--------	--

ANNEXE I: PLAN D'ACTION SUITE À L'AUDIT QUALITÉ DU 15/04/2025 (bordj el kiffen)

Axe d'amélioration	Actions à entreprendre	Responsables impliqués	Délai de mise en œuvre	Indicateurs de suivi
1. Accueil et relation client	Renforcer le respect des standards d'accueil (langage, posture, phrases	Superviseur, Front Office, Directeur ACTEL	1 mois	Taux de conformité observé lors des audits internes

LES ANNEXES

	types)			
	Mettre en place des scénarios d'accueil standardisés	Superviseur,	1 mois	Scripts affichés et utilisés
2. Traitement des réclamations	- Formaliser par écrit les actions correctives - Mettre en place un système de suivi documenté - Former les agents au processus complet	Superviseur, Front office	1 mois	- Taux de réclamations documentées - Taux de résolution au premier contact
3. Maintenance et propreté des locaux	Établir un planning de nettoyage quotidien et une check-list hebdomadaire	Directeur ACTEL,	Immédiat	Fiches de vérification complétées
	Réparer ou remplacer équipements inconfortables (sièges, climatisation)	Directeur ACTEL	1 mois	Etat des équipements ,retour client
4. Documentation et information client	Réapprovisionner les brochures/flyers manquants	Front Office, Superviseur	Hebdomadaire	Support toujours garni
5. Accessibilité & signalétique	Installer une signalétique	Service technique	1 mois	Signalétique visible à l'entrée

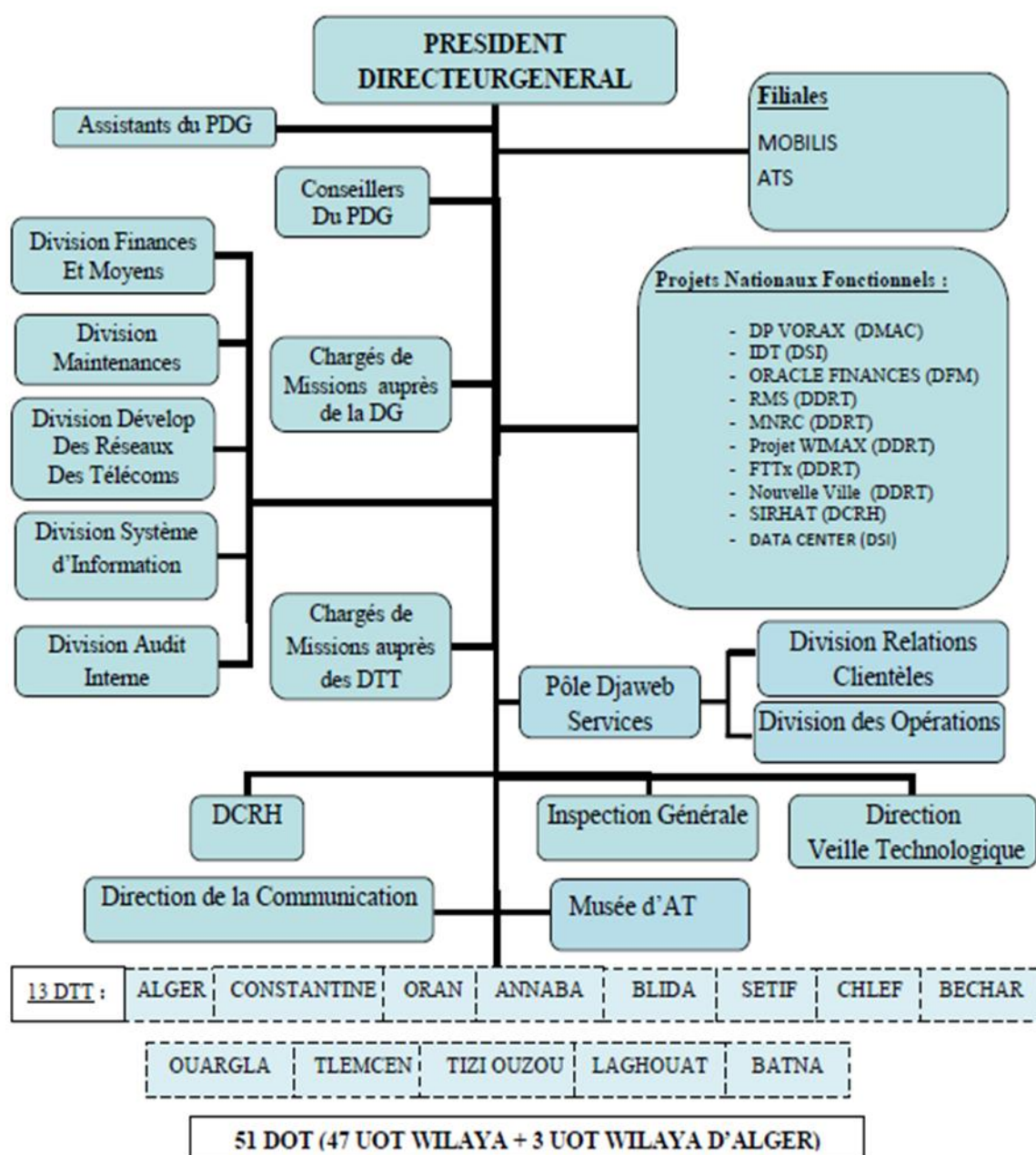
LES ANNEXES

PMR	adaptée pour les PMR			
6. Système qualité et évaluation interne	Formaliser un SMQ inspiré du référentiel fi khidmatikom	Directeur ACTEL Superviseur	3 mois	Existence du SMQ et sa diffusion
	Introduire une grille d' observation structurée pour les évaluations	Superviseur,	1 mois	Rapport d' observation disponible
7. Formation continue	Lancer des sessions trimestrielles sur référentiel fi khidmatikom	Service RH / Formateur qualité	2 mois (et continu)	Nombre de formations réalisées
	Évaluer régulièrement les compétences des agents (quiz, mise en situation)	Superviseur,	Tous les 3 mois	Résultats d' évaluation disponibles
8. Digitalisation & performance	Installer de nouveaux QR codes et réparer les tablettes en panne ou les remplacer	Directeur ACTEL, Département IT	1 mois	Taux de disponibilité des équipements
9. Registre de doléances	- Compléter le registre avec cachet superviseur - Ajouter systématiquemen	Directeur ACTEL - Superviseur	2 semaines	- Conformité du registre (audit hebdomadaire)

LES ANNEXES

	t un numéro d'ordre			
10.Harmonisation des KPIs	- Standardiser les indicateurs de performance entre agences - Mettre en place un tableau de bord - Organiser des réunions mensuelles d'analyse	- Directeur ACTEL - Superviseur	2 mois	- Mise en place effective du tableau de bord - Écarts de performance entre agences - Amélioration continue des indicateurs

ANNEXE K: Organigramme d'Algérie Télécom



Source : Documents Algérie Télécom.