

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Master Professionnel en Management par la qualité

**Analyse du contexte d'une entreprise selon les exigences de
la norme ISO 9001 version 2015**

Cas : OOREDOO ALGERIE

Réalisé par :

SEDDI Mohamed Reda

Encadré par :

Dr. CHAHED Amina

Mme. BELIMANE Wissam

Année 2018/2019

Résumé

A l'heure du bouleversement numérique, le secteur de la télécommunication mobile en Algérie vit une concurrence féroce. Afin maintenir sa position sur le marché et être proche de ses clients, OOREDOO ALGERIE filiale du groupe OOREDOO QUATAR décide de mettre à jour son système management et répondre pleinement aux exigences de la nouvelle version de la norme ISO 9001 version 2015. Ce travail s'est déroulé dans la filiale Algérienne afin de répondre pleinement à ces exigences, dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques tracés par le GROUPE internationale et démontrer sa volonté de mettre à la disposition du client algérien l'excellence, l'expertise et le savoir-faire technologique d'un groupe mondial.

Notre travail se résume en deux importantes étapes décrites dans le chapitre 4 de la norme qui sont :

- Analyse du contexte
- l'intégration de l'approche risque dans les processus de l'entreprise.

Mots clés : analyse du contexte, approche par risques, iso 9001 version 2015

Abstract

At a time of digital upheaval, the mobile telecommunication sector in Algeria is experiencing fierce competition. To maintain its position on the market and be close to its customers, OOREDOO ALGERIE subsidiary of the OOREDOO QUATAR group decided to update its management system and fully meet the requirements of the new version of the ISO 9001 version 2015 standard.

This work took place in the Algerian subsidiary with the aim of achieving the strategic objectives outlined by the international GROUP to demonstrate its willingness in order to make it available to the Algerian client with excellence, expertise and technological know-how of a global group.

Our work is summarized in two important steps described in Chapter 4 of the standard which are:

- Analysis of the context
- The integration of the risk approach

Key words : Analysis of the context, risk approach , iso 9001 version 2015

ملخص

في عصر الثورة الرقمية، يشهد قطاع الاتصالات في الجزائر منافسة شرسة، و من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق و الاقتراب من تعاملها، قررت شركة اوريد الجزائر التابعة لمجموعة اوريد قطر تحديث نظام إدارتها و تلبية متطلبات الاصدار الجديد لمعيار ازو 9001: 2015 هاته الأطروحة تمت في الفرع الجزائري من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وضعتها المجموعة، و اظهر استعدادها لتزويد العميل الجزائري بالتميز و الخبرة و المعرفة التكنولوجية للمجموعة العالمية.

تم تلخيص عملنا في خطوتين مهمتين موصوفتين في الفصل 4 من المعيار وهما

-تحليل السياق

-دمج نهج المخاطر

الكلمات الرئيسية: ISO 9001v2015 تحليل السياق ، نهج المخاطر،

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier Dieu le tout puissant de m'avoir donné de la volonté, de la santé et de la patience pour accomplir ce modeste travail.

Je tiens également à témoigner ma profonde gratitude à mes encadreurs **Mme BELIMANE Wissam** et **docteur CHAHED Amina** pour leurs excellences qualité d'encadrement, leurs disponibilités, leurs convivialités et leurs engagements envers ma personne, ainsi que leurs précieux conseils qui m'ont permis de bien mener ce travail.

Je tiens à présenter mes remerciements les plus vifs aux personnels de « **OOREDOO ALGERIE** » qui m'ont appris les notions de base du domaine professionnel particulièrement à Mme **BENMOUFFOUK Leila** et **MS KHELIFA Adel** de m'avoir consacré de leurs temps, ainsi que **MS FAID Ryad** pour son accueil, ses conseils et ses orientations au sein de son département, aussi de m'avoir donné la chance de participer aux différentes activités de l'entreprise.

Je remercie mes Parents pour leurs soutiens et encouragements indéfectibles, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon profond respect et ma reconnaissance.

Je tiens à remercier mon oncle **LAGHA Saad** de m'avoir encouragé tout au long de mon cursus de formation, Je tiens à remercier tous mes enseignants, l'ensemble du personnel administratif de l'Ecole Nationale Supérieure de management (ENSM).

Enfin je tiens à présenter mes remerciements à tous mes amis et toutes personnes ayant contribué à élaborer ce modeste travail de près ou de loin.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
Chapitre 1 : présentation de l'organisme d'accueil et le contexte général du projet.....	3
Section 1 présentation de l'organisme d'accueil	4
Section 2 : présentation du projet.....	14
Chapitre 2 : système de management de la qualité a OOREDOO	
ALGERIE.....	19
Section 1 : présentation du système management de la qualité.....	20
Section 2 : présentation du système management de la qualité d'ooredoo.....	38
Chapitre 3 : compréhension du contexte d'ooredoo et l'adoption d'une	
approche par risques	56
Section 1 : contexte de l'organisme.....	57
Section 2 : intégration de l'approche risque dans les processus.....	89
CONCLUSION.....	121
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : L'organisation d'Ooredoo Algérie

Tableau 2 : QQQQCP de notre projet

Tableau 3 : Principes du SMQ

Tableau 4 : migration et regroupement des exigences

Tableau 5 : les exigences supprimées

Tableau 6 : Les outils mise en place

Tableau 7 : étude comparative entre les deux versions

Tableau 8 : tableau des principales procédures applicable à ooredoo

Tableau 9 : les KPI's au niveau de chaque processus

Tableau 10 : les enjeux externes liés à OA

Tableau 11 : les enjeux interne liés à l'entreprise OA

Tableau 12 : analyse SWOT de OA

Tableau 13 : tableaux des parties prenantes des processus d'OA

Tableau 14 : les risques pour chaque processus d'OA

Tableau 15 : la présentation du risque (déploiement réseau 4G)

Tableau 16 : risque inhérent (cas déploiement réseau 4G)

Tableau 17 : risque résiduel (cas déploiement réseau 4G)

Liste des figures

Figure 1 : Logo du groupe ooredoo

Figure2 :l'évolution du logo de l'entreprise ooredoo

Figure 3 : L'organigramme de OA

Figure 4 : Historique de la Norme ISO9001

Figure 5 : Chapitres de la norme ISO 9001 version 2015

Figure 6 : organigramme direction qualité et ERM (ooredoo)

Figure 7 : cartographie des processus ooredoo

Figure 8 : structure du chapitre 4 de la norme iso 9001 version 2015

Figure 9 :La matrice d'évaluation qualitative

Figure 10 : Matrice d'évaluation du risque

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

Afnor : Association française de normalisation

CDS : chef de service

EBIDA : Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization

ENSM : École Nationale Supérieure De Management

ERM : entreprise risk management

HLS : High Level Structure

KPIs : Key Performance Indicator

NC : non-conformité

OA : OOREDOO ALGERIE.

P.I : parties intéressées

PDCA : Plan, Do , Check, Act

PESTEL : politiques, économiques, socioculturel, technologique, écologie, légale

QQOQCP : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi

RMQ : responsable management qualité

SAV : services après ventes

SMQ : système management de la qualité

SMSI : système management sécurité de l'information.

SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities, Threats

WTA : watanya telecom algerie

Introduction

La mondialisation économique est désignée par un processus d'intensification des échanges internationaux de toute nature ; marchandise, capitaux, information ...etc., le phénomène actuel se caractérise par son ampleur et son intensité.

Par ailleurs l'environnement économique actuel est marqué par une forte concurrence et une évolution exponentielle, qui rend les marchés imprévisibles et difficiles à maîtriser, par conséquent les entreprises cherchent à mettre en place des systèmes de management de qualité conforme aux référentiels internationaux, entre autres, la norme ISO 9001 version 2015, qui spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité.

Afin de renforcer le système de management des entreprises, l'organisme international de normalisation a mis en disposition de ces dernières plusieurs normes de management telle que : ISO 45001 pour le système de la santé et de la sécurité au travail et l'ISO 22000 management de la sécurité des denrées alimentaires ainsi que la norme ISO 14001 pour le système management environnemental.

La norme la plus célèbre dans la famille des normes ISO qu'est les normes ISO 9001. Elle a été révisée plusieurs fois depuis son apparition en 1987 : la dernière était en 2015, et a fait introduire 3 changements primordiaux :

- Compréhension du contexte de l'organisme ainsi que la prise en considération des enjeux internes et externes ;
- Identification des parties intéressées, leur besoins et attentes ;
- l'intégration de l'approche risque dans les processus de l'entreprise.

Afin de répondre aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015, nous avons choisi la thématique suivante « Analyse du contexte d'une entreprise conformément aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015 », avec la question centrale suivante :

Comment analyser le contexte de l'entreprise selon les exigences du chapitre 4 de la norme ISO 9001 v 2015 ?

Notre présente étude sera réalisée au sien de l'entreprise OOREDOO (Wataniya télécom Algérie), premier opérateur multimédia en Algérie.

Le traitement du sujet provient des questions suivantes :

- A- Quelle est la démarche que l'entreprise devrait adopter pour comprendre et analyser son contexte ?
- B- Quels sont les enjeux internes et externes liés à l'orientation stratégique de l'entreprise ?
- C- Quelles sont les parties intéressées ayant une influence ou un impact potentiel sur les décisions de l'entreprise ? Quelles sont leurs besoins et leurs attentes ?
- D- Comment intégrer l'approche risque dans les processus de l'entreprise ?

Afin de solutionner ces questions nous avons retenu trois hypothèses :

- Hypothèse 1 : l'analyse du contexte permet de visualiser mais aussi de connaître l'environnement interne et externe dans lequel l'entreprise évolue
- Hypothèse 2 : L'identification des parties intéressées pertinentes permet de mieux piloter l'orientation stratégique de l'entreprise.
- Hypothèse 3 :L'intégration de l'approche risques permet d'améliorer en permanence la performance des processus de l'entreprise.

Afin de vérifier ces hypothèses, notre travail est constitué de trois chapitres :

Chapitre 1 : présentation de l'organisme d'accueil et le contexte général du projet ou nous allons présenter l'organisme d'accueil et le contexte général de notre projet.

Chapitre 2 : «système management de la qualité » ou nous allons présenter le concept, l'historique et l'évolution de la norme relative à ce dernier ainsi que le système management qualité de l'entreprise.

Chapitre 3 : « compréhension du contexte d'ooredoo et l'adoption d'une approche par risques» Ce chapitre sera dédié à l'analyse du contexte de l'entreprise et l'intégration d'une approche risque dans les processus de l'entreprise.

***CHAPITRE I : PRESENTATION DE
L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DU
CONTEXTE GENERAL DU PROJET***

PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DU CONTEXTE GENERALE DU PROJET

Dans cette partie nous allons travailler sur la Présentation générale du groupe, plus en détail ; l'entreprise ooredoo Algérie et de son historique, puis on aura recours à la présentation du contexte de notre projet en utilisant un outil qualité qui nous permettra d'éclaircir notre projet.

Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1.1-Présentation du groupe ooredoo¹

Le groupe ooredoo anciennement (Qtel pour Qatar Telecom jusqu'en mars 2013) est une société de télécommunication d'origine qatarie. Elle possède plusieurs participations dans différentes compagnies de communication notamment Wataniya Telecom, Tunisiana, Asiacell, Indosat. Durant l'année 2012, l'ancien Qtel acquiert 30 % d'Asiacell pour monter à 60 % pour un montant de 1,47 milliards de dollars, mais aussi acquiert les 42,7 % dans Wataniya Telecom qu'il ne possédait pas pour 2,2 milliards de dollars pour devenir l'actionnaire majoritaire du groupe.

Figure 1 : Logo du groupe ooredoo



Source : www.ooredoo.com

Marchés du groupe ooredoo :

Le groupe ooredoo est une entreprise leader des communications internationales, avec des opérations couvrant le Moyen-Orient, Afrique du Nord et en Asie du Sud-Est. Puisque le groupe ooredoo opère dans plus de 12 marchés à travers le monde, les pays en questions sont :

- Algérie
- Indonésie
- Irak
- Kuwait
- Maldives
- Myanmar
- Oman
- Qatar
- Tunisie
- Palestine
- Laos
- Singapour

¹ www.ooredoo.com consulté 11/03/2019 à 10 :18

PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DU CONTEXTE GENERALE DU PROJET

1.2-Présentation et historique de l'entreprise ooredoo Algérie

Présentation de l'entreprise :

Aujourd'hui ooredoo antérieurement appelé Nedjma (étoile en langue arabe) est le troisième opérateur de téléphonie mobile en Algérie à avoir obtenu la licence d'opérateur de téléphonie mobile en Algérie.

Ooredoo représente la marque commerciale mobile du groupe Wataniya Télécom Algérie. L'opérateur est classé 3^{ème} en terme d'abonnés en comptant plus de 13 millions d'abonnés.

Les numéros de téléphones 2G des abonnés Ooredoo commencent par l'indicatif 05 xx xxxxxx ce qui donne un numéro de téléphone à 10 chiffres. Les numéros provisoires commencent quant à eux par l'indicatif 05 40 xx xxxx. Ooredoo Algérie a lancé en décembre 2013 son réseau 3G sous le label 3G++.

Historique :

Wataniya Télécom Algérie a été une filiale de la société koweïtienne Wataniaya Télécom est entré en Algérie pour la première fois en décembre 2003 pour être le 3ème opérateur à obtenir la licence de téléphonie mobile et à entrer en action dans le marché de la télécommunication mobile. En aout 2004 WTA a lancé officiellement pour la première sur le marché sous le nom de marque de Nedjma.

L'entrée de WTA a été un peu tardif par rapport aux autres opérateurs, qui déjà couvres toute l'Algérie c'est pour ça que WTA a beaucoup investit et n'a pas lisiniée sur les moyens afin de rattraper ce retard, c'est pour cela qu'à la fin de l'année 2005 le réseau de la marque Nedjma couvrit la majorité du territoire algérien et ce grâce à une politique de déploiement rapide.

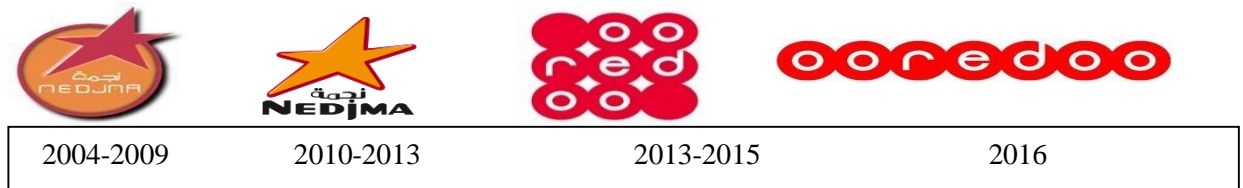
En mars 2007, Qtel (Qatar Télécom) devient actionnaire majoritaire avec plus de (51 %) de Wataniya Télécom Koweït qui par conséquent détient 80 % de WTA.

En novembre 2013, le groupe Qtel décide de changé de nom pour devenir ooredoo, et ainsi changé le nom dans chaque pays où il opère pour harmoniser et unifié le nom.C'est ainsi qu'en novembre 2013 que le PDG de Nedjma a annoncé que le nouveau nom de Nedjma été devenue ooredoo avec toujours le même slogan " Dima Maakom».

Vers la fin de l'année 2013 ooredoo Algérie à lancé son offre 3G++ à côté de son concurrent Mobilis.

PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DU CONTEXTE GENERALE DU PROJET

Figure 2 : l'évolution du logo de l'entreprise ooredoo



Source : www.ooredoo.dz

Missions et objectifs d'ooredoo :

Chaque entreprise a une vision qui sert à décrire un état futur désiré. Son énoncé doit être clair, précis et ayant une validité déterminée dans le temps. La vision peut être amenée à être changée pour s'adapter aux circonstances conjoncturelles et internes alors que la mission, elle, reste identique.

Ooredoo Algérie partage la vision globale du groupe ooredoo qui est une vision de 20/20 : c'est une vision globale qui consiste à être l'opérateur numéro 20 dans le monde en 2020

➤ **Missions d'ooredoo :**

Ooredoo Algérie a pour mission de :

- Fournir des prestations de service de télécommunication permettant d'échanger des télécommunications de voix, texte et de données numérique et audiovisuelles.
- Etablir et gérer les interconnexions entre les autres opérateurs de réseaux de téléphone mobile national et international afin d'assurer une bonne communication des différents clients.
- Assurer et veiller à la disponibilité des produits pour l'ensemble des clients sur l'ensemble du territoire national.

➤ **Objectifs d'ooredoo :**

- Être le leader sur le marché de la télécommunication mobile en Algérie.
- Avoir le maximum d'abonné
- Assurer et offrir un service client inégalable et de qualité.
- Faciliter et promouvoir la communication pour l'ensemble de la population et des entreprises en Algérie.
- Être un pôle d'éclosion pour les talents.
- Offrir des solutions faciles à utiliser et accessibles qui satisferont les besoins du marché.
- Être efficace dans toutes les actions entreprises.

PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DU CONTEXTE GENERALE DU PROJET

- Maintenir et développer le leadership.
- Conquérir de nouveaux parts de marché.
- Couvrir tous les recoins du pays même les plus reculés.
- Fidéliser et satisfaire la clientèle.

➤ **Valeur de l'entreprise ooredoo**

Depuis sa création ooredoo (anciennement - Nedjma) a toujours prôné comme slogan le changement et développent dans la continuité, Depuis le changement de nom de l'entreprise ooredoo Algérie, ce n'est pas seulement le nom qui a changer puisque de nouvelles valeurs ont été ajoutées qui sont celle que le groupe ooredoo prône dans chaque pays où il opère, ces valeurs sont.

- **Caring** : ooredoo prend soin de ses clients et de l'autre. En les soutenant, de confiance, respectueux des autres et responsable.
- **Connecting** : ooredoo cherche toujours à engager avec ses clients sur le plan humain. Nous sommes en collaboration et une partie des communautés dans lesquelles ils opèrent.
- **Challenging** : ooredoo essaie d'être progressive ; toujours à la recherche pour améliorer et toujours essayer de faire une différence.
- **Ooredoo opérateur citoyen** : ooredoo se revendique comme une partie prenante dans la société algérienne c'est pourquoi il soutien plusieurs actions citoyennes, qui vont du domaine de la culture du sport de la science ainsi que divers autres activités par le sponsoring, parrainage et mécénat.

En somme, l'engagement de ooredoo vise non seulement à inciter à faire plus, mais aussi à soutenir et aider à le développement, en fournissant les outils nécessaires pour y arriver grâce à travers les appareils mobile.

Les offres d'ooredoo Algérie

Les services et offres d'OOREDOO se composent des trois (03) catégories suivantes :

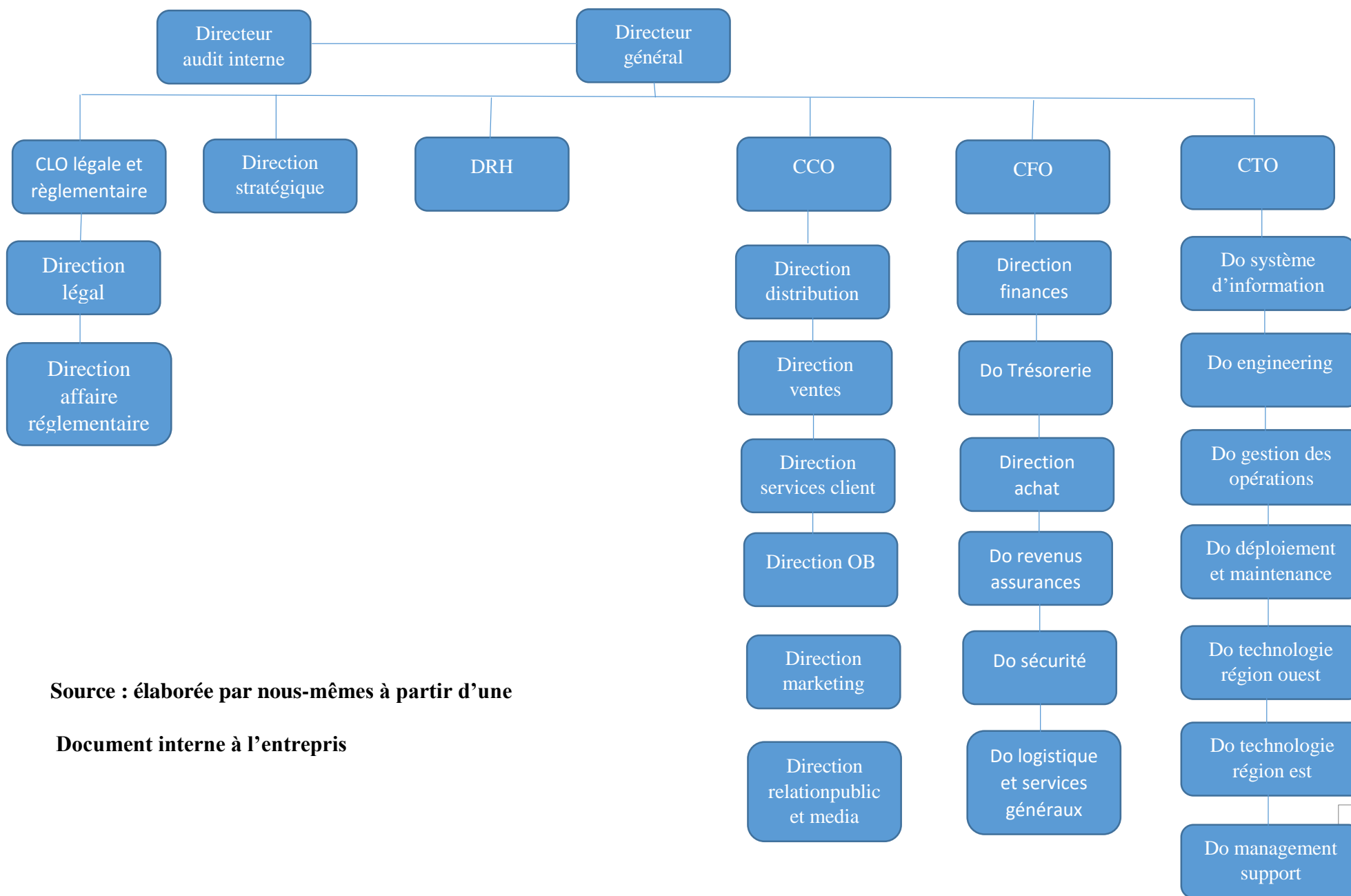
- Les produits destinés au grand public.
- Les produits destinés aux entreprises.
- Les prestations associées à ces produits.

Les directions d'ooredoo Algérie

A- L'organigramme d'ooredoo :

**PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DU CONTEXTE GENERALE
DU PROJET**

Figure 3 : organigramme d'ooredoo Algérie



Source : élaborée par nous-mêmes à partir d'une

Document interne à l'entrepris

**PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DU CONTEXTE GENERALE
DU PROJET**

Tableau 1 :L'organisation d'Ooredoo Algérie

Direction	missions principales
La direction générale	<p>Les plus grandes décisions stratégiques, techniques et commerciales sont prises au niveau de la Direction Générale. C'est le centre névralgique de l'entreprise. Ici se définit la stratégie globale et se supervise son exécution. Le Directeur Général, est le premier représentant officiel de la marque auprès des instances officielles et lors des grands évènements. Il garde une vue sur l'ensemble des activités de l'entreprise, sur l'avancement des projets clés et sur les divers indicateurs de performance. Il dicte les grandes lignes directrices et prend ou valide les orientations importantes</p>
La direction ressources humaines	<p>Le recrutement, la formation des employés, la gestion de la paie, la communication interne et les relations au sein de l'entreprise, et beaucoup de choses encore constituent les différentes tâches de la Direction des Ressources Humaines.</p> <p>En adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, cette équipe élabore la politique de gestion des ressources humaines ; elle établit les stratégies de recrutement, définit les priorités de formation, explique la politique de rémunération et développe des programmes de motivation des personnels. Responsable de la bonne application des règles du droit du travail au sein de l'entreprise, la Direction des Ressources Humaines est aussi chargée de développer le sens d'adhésion et d'appartenance des employés à cette grande entreprise qui est Ooredoo.</p>
Ooredoo Business	<p>Ooredoo est leader sur le marché algérien des services de télécommunication aux entreprises.</p> <p>La Direction OB se charge de gérer le portefeuille de nos clients corporate à qui elle s'attache à offrir les meilleures solutions voix et data. Elle étudie leur besoin selon leur secteur d'activité et leur dimension et œuvre quotidiennement à leur fidélisation.</p> <p>La direction Ooredoo Business est constamment présente dans les foires, les salons et autres grands événements afin de rester proche</p>

PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DU CONTEXTE GENERALE DU PROJET

	des professionnels, leur présenter nos offres et services et maintenir une relation étroite avec les chefs d'entreprise
La direction de distribution	Élaborer un réseau de distribution dense et actif afin de faire parvenir les produits Ooredoo aux quatre coins du pays et assurer une visibilité optimale dans les points de vente des 48 wilayas, Une mission qui implique notamment : assurer la disponibilité et la visibilité des produits Ooredoo ; assurer la proximité et la fidélisation des partenaires et développer leur compétence commerciale.
La direction des ventes	- Le cœur de métier de l'entreprise, la direction a pour mission les ventes dans les différents points de vente Ooredoo (EO) et partenaire. Sa principale tâche est de rendre le produit de Ooredoo plus accessible aux clients ainsi que de réaliser les objectifs commerciaux de Ooredoo il veille également aux évolutions du marché
La direction finance et comptabilité	- La Direction des Finances est garante du total respect des règles financières et de la législation algérienne en matière de finance. Tous les éléments comptables de l'entreprise sont gérés ici.
direction Service Client	. Le service clients est une des principales interfaces d'Ooredoo vis-à-vis de ses clients. Joignable à tout moment et 7 jours sur 7, le Centre d'Appels assure un service de qualité, soutenu par d'autres départements tels que le Back Office. De même, tous les contrats des clients sont gérés dans cette direction.
Direction Juridique	Avec ses deux services Juridique et Contentieux, la Direction Juridique est chargée avant tout de défendre les intérêts de notre entreprise. Elle se charge également de délivrer les actes juridiques, tels que les contrats, avenants ou déclarations découlant d'obligations légales, afin de s'assurer de leur conformité aux textes de lois. La conformité à la loi est un devoir et une nécessité pour toute entreprise. La Direction Juridique a pour mission d'assurer la sécurité juridique de l'entreprise en garantissant la conformité de

**PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DU CONTEXTE GENERALE
DU PROJET**

	<p>l'ensemble de nos activités aux différentes réglementations en vigueur.</p> <p>Parmi les missions de la Direction Juridique :</p> <ul style="list-style-type: none">> Maintenir et réguler les situations conflictuelles à un statut précontentieux.> Assurer la veille juridique et le conseil au profit des différents départements dans leurs projets respectifs.> Gérer les différents litiges et le contentieux (litiges sites, plaintes, recouvrement, etc.)
<p>Direction Achats et trésorerie</p>	<p>Achats : Cette entité gère les activités liées aux achats dans le but d'assurer l'optimisation des acquisitions en minimisant les coûts. En passant par des prestataires externes, les Achats fournissent aux demandeurs internes les biens et services indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.</p> <p>La Trésorerie : Cette entité est chargée de la supervision et du suivi quotidien de la trésorerie de l'entreprise et des risques y afférents. Cela s'exerce à travers le contrôle et la gestion de l'ensemble des paiements (dépenses/recettes) qui concernent le commerce intérieur et le commerce extérieur.</p>
<p>Direction Stratégie</p>	<p>Cette direction assure la planification stratégique et travaille sur les orientations que doit suivre la stratégie commerciale de l'entreprise, en concertation avec les autres directions et en accord avec les directives du Groupe.</p> <p>Différentes missions sont à la charge de la Direction Stratégie :</p> <ul style="list-style-type: none">> Réaliser des études de marché (rassembler les informations susceptibles d'identifier les opportunités du marché et minimiser le risque d'échec lors de la prise de décision).> Faire le suivi des différentes certifications de l'entreprise et être garant de la conformité de ses activités et de la pertinence de ses process à travers notamment la mise en œuvre d'audits de qualité.> Assurer la réalisation et le suivi des projets stratégiques de l'entreprise et du groupe.> Assurer le suivi de la performance de l'entreprise.

**PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DU CONTEXTE GENERALE
DU PROJET**

Direction affaires Réglementaires	<p>Le rôle fondamental de cette Direction est de veiller en permanence à ce que les activités de Ooredoo soient en phase avec les règles et les décisions du régulateur et des institutions nationales, aidant ainsi l'entreprise à appliquer ses décisions stratégiques sans risque et de manière optimale.</p> <p>Cette veille à l'égard de la réglementation s'exerce notamment dans le cadre de la commercialisation des produits et des services de notre entreprise.</p> <p>Maintenir d'excellents rapports avec le gouvernement et les organes liés aux télécommunications pour s'assurer que Ooredoo reste au premier plan et constamment informée des développements en matière de législation et de régulation dans le secteur de la télécommunication.</p> <p>Assurer la conformité des cahiers des charges au besoin et à la législation en vigueur dans le secteur des télécommunications.</p> <p>Influer la politique, la législation et les démarches réglementaires avant l'adoption des textes et lois relatifs à la régulation dans le secteur de la télécommunication.</p> <p>La Direction assure également une veille institutionnelle dans les domaines susceptibles d'avoir un impact stratégique.</p>
Direction Audit Interne	<p>La Direction Audit Interne a pour principale mission de traquer les risques pour améliorer les résultats de l'entreprise. Elle est constituée de deux services : le premier est dédié à la Direction Technologie et le deuxième aux autres directions de l'entreprise</p>
Direction Marketing	<p>La Direction du Marketing s'occupe aussi bien de la conception et du développement des offres, produits et services, que de la communication qu'ils impliquent, et qui se décline sur différents supports : écrit, visuel, audio, vidéo. Le Marketing comprend notamment le Département Événementiel et Sponsoring, le Département Digital, etc., autant de départements qui s'occupent de l'image de marque de Ooredoo.</p>

**PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DU CONTEXTE GENERALE
DU PROJET**

Direction CFO (Chief Financer Office):	<p>Deux Directions Opérationnelles composent la Direction CFO</p> <p>Direction Opérationnelle Trésorerie : chargée de la supervision et du suivi quotidien de la trésorerie de l'entreprise et des risques y afférents.</p> <p>Direction Opérationnelle Revenus Assurance : En charge d'identifier et de minimiser les fraudes internes et externes en relation avec l'usage de nos offres et services</p>
Direction CCO	<p>La CCO (Chief Commercial Office) constitue un pôle qui regroupe l'ensemble des directions commerciales de l'entreprise et permet d'harmoniser les objectifs de ces dernières et de les aligner sur un seul axe stratégique. Les directions qui composent la CCO sont : la Distribution, le Marketing, Ooredoo Business, le Service Clients, les Ventes ainsi que la Direction Opérationnelle Relations Publiques et Médias.</p>
Directions Régionale	<p>La Direction Régionale permet à l'entreprise d'être en phase avec les spécificités régionales du marché afin d'exploiter au mieux les potentialités que peuvent offrir certaines wilayas du pays et offrir en retour, en interne comme en externe, une expérience client adaptée.</p> <p>Il s'agit d'un pôle pourvu d'une certaine autonomie lui permettant d'être réactif et l'habilitant à agir et à prendre des décisions locales.</p>
Direction Technologie	<p>Répartis en plusieurs équipes, la Direction Technologie assure le déploiement et la maintenance régulière d'un réseau dont le fonctionnement doit être optimal à tout moment, en plus de la gestion du parc informatique de l'entreprise.</p>

Sources : élaboré par nous-mêmes à partir d'un document interne

Section 2 : présentation du projet

Afin de mieux répondre aux exigences et attentes des clients et des parties intéressées, notre travail va se baser sur l'analyse du contexte de l'organisme tout en adoptant l'approche par risques, cette section sera consacrée à la présentation du projet ainsi que ses objectifs et son processus, afin de déterminer d'une part ; les acteurs concernés par le travail, et d'une autre part ; les avantages et les risques liés à ce dernier.

1.1-Contexte et mission du projet

Afin de clarifier le contexte, ainsi que la mission du projet, nous avons déployé l'outil de management de la qualité le QQQQCP permettant de cadrer et cibler plus en détails la problématique.

1.1.1-Présentation de l'outil ²

La méthode QQQQCP (Qui, Quoi, Quand, Comment, Combien, Pourquoi) est un outil adaptable à diverses problématiques permettant la récolte d'informations précises et exhaustives d'une situation et d'en mesurer le niveau de connaissance que l'on possède, elle s'intègre parfaitement dans diverses démarches permettant entre autre de :

- Définir un processus ou rédiger une procédure.
- De préparer un rapport.
- De donner les lignes directrices pour le lancement d'un plan d'action (PDCA).
- Elaborer un diagnostic.
- De déployer un 5S.
- D'animer un brainstorming.

La méthode QQQQCP ³

L'objectif : le QQQQCP (Qui, Quoi, Quand, Comment, Combien, Pourquoi) est un moyen très simple pour analyser aussi complètement que possible un sujet donné ou remettre en cause une situation.

1.1.2-Déroulement

La méthode consiste à répondre systématiquement aux questions suivantes :

²ERNOUL, Roger. Le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes. AFNOR éd., 2013. Page 65

³Idem

PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DU CONTEXTE GENERALE DU PROJET

- Qui est concerné, responsable, avec quel niveau de formation ou de compétence...etc. (caractéristique, nombre) ?
- De quoi s'agit-il, quel(s) objet(s), de quelle(s) action(s) ...etc. (objet, nature, quantité etc.) ?
- Où ? Lieu, distance, etc. ?
- Quand ? à quel moment, fréquence, combien de temps ...etc.
- comment réaliser ? (matériel, équipement, moyens nécessaires etc.)
- Pourquoi réaliser une telle action, etc. ?

Tableau 2 : QQQQCP de notre projet

QUI ?	Qui est concerné : l'entreprise ooredoo Moi-même : SEDDI Mohamed Réda
QUOI ?	De quoi s'agit-il : analyse du contexte de l'entreprise selon les exigences de la nouvelle norme ISO 9001 version 2015 (chapitre 4)
OU ?	Où ? lieu : 66. R de Ouled Fayet - Chéraga
QUAND ?	Pendant la période du stage (17-02-2019 a 17-05-2019)
COMMENT ?	Par l'intégration des nouvelles exigences de la norme ISO 9001 version 2015
POURQUOI ?	Pourquoi réalisé une telle action : afin d'optimiser le système management de l'entreprise, en réalisent les actions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ comprendre les enjeux interne et externe lié à l'entreprise ▪ déterminer en détail les parties intéressées qui impactent l'orientation stratégique de l'entreprise ▪ Identifier et analyser les risques liés aux processus de l'entreprise ▪ Faire la liaison entre les risques relatifs aux parties prenantes identifiées au préalable ▪ Identification des KPI liés aux processus ▪ Mettre en place des KRI

Sources : élaboré par nous-mêmes

PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DU CONTEXTE GENERALE DU PROJET

1.2-Les objectifs et le processus du projet

1.2.1- Les objectifs du projet

- Mettre à jour les enjeux interne et externe liés à l'activité de l'entreprise.
- Identifier de nouvelles parties prenantes
- Identifier de nouveau veux risquer et proposer un plan de mitigation.
- Etudier en profondeur un risque stratégique et décortiquer ces composantes.

1.2.2-le processus du projet

Le déroulement du projet passe par les étapes suivantes :

- Décortiquer et interpréter les exigences de la nouvelle norme ISO 9001 version 2015
- Consulter et analyser le document interne de l'entreprise (fiche processus et procédures...etc.).
- Identifier les enjeux interne et externe de l'entreprise.
- Identifier les parties intéressées leurs attentes et leurs besoins
- Réaliser des entretiens avec les pilotes processus concerné pour :
 - Mieux comprendre la structure et le fonctionnement de chaque processus.
 - Identifier les risques liés au processus
 - Proposer des actions

1.2.3-Les avantages du projet

On peut identifier quelques avantages liée à notre projet tel que :

- L'identification des parties intéressées et l'anticipation de leurs besoins et attentes.
- Grace à l'analyse des enjeux externes on peut répondre aux exigences légales et règlementaires.
- Prévoir les risques liés à chaque processus.

1.2.4-Les risques liés au projet

- Durée de stage insuffisante.
- Indisponibilité du personnel.
- Complexité des processus de l'entreprise.
- Difficulté dans la collecte d'information.
- Perte de données nécessaire pour notre travail.

**CHAPITRE II : SYSTEME
MANAGEMENT DE LA QUALITE
A OOREDOO**

Section 1 : Présentation du système management de la qualité

Dans cette partie, nous accédons à la définition du système de management de la qualité en représentant son concept ainsi que l'historique de la norme ISO 9001 , puis en aura accès a la présentation du SMQ de l'entreprise OOREDOO.

1. Définition

Un système de management de la qualité SMQ, est l'ensemble des directives qui prend en compte la politique par l'entreprise et la mise en œuvre des objectives qualités tracées par cette dernière. Le SMQ est considérée nécessaire à la maitrise et à l'amélioration continue et la performance de l'organisme. Cette exigence de SMQ est clairement définie dans le paragraphe 4.4 de la norme ISO 9001 version 2015 « l'organisme doit établir, mettre en œuvre, maintenir et améliorer en permanence un système de management de la qualité, y compris les processus nécessaires et leurs interactions, en conformité avec les exigences de la présente norme internationale ». ³

2. Concept du système de management de la qualité

La gestion de la qualité est un domaine central pour l'entreprise. Elle concerne en fait l'ensemble des processus (production, achat, planification, qualité, finance, marketing/vente). Cependant chaque processus a, à priori, la responsabilité complète de sa qualité. Le management de la qualité est donc une activité cherchant à donner aux services la capacité de standardisation, mutualisation, et réutilisation des ressources nécessaires pour assurer la flexibilité et efficience afin d'atteindre la stratégie d'entreprise attendue. Cela passe par l'engagement de la direction (leadership), par une implication correctement déclinée vers l'ensemble du personnel de l'entité, par l'instauration de relations mutuelles bénéfiques entre l'organisme et les clients mais aussi les autres parties intéressées (fournisseurs, partenaires, actionnaires, institutions ,etc.) intervenant dans le processus d'élaboration de la prestation ou du service commercialisé. En interne, l'accent est mis sur la maitrise des compétences, L'optimisation de la consommation des ressources à travers une plus grande implication du personnel et l'amélioration des processus de l'entité. Un SMQ possède deux objectifs parallèles : garantir l'assurance de qualité du produit, et accroître la satisfaction des clients. ⁴

³Norme ISO 9001 version 2015 International Organization for Standardization (ISO)

⁴ Frédéric Paris management qualité iso 9001 ; 2015 : AFNOR édition 2016 PAGE 14

3-Présentation de la norme ISO

3.1-Historique de la norme

3.1.1-Présentation de l'ISO

- L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, dont les 161 membres sont les organismes nationaux de normalisation. Par ses membres, l'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux.

3.1.2-Historique

L'histoire de l'ISO commence en 1946 lorsque les délégués de 25 pays, réunis à l'Institute of Civil Engineers à Londres, décidèrent de créer une nouvelle organisation internationale « pour objet de faciliter la coordination et l'unification internationales des normes industrielles ». La nouvelle organisation, entra officiellement en activité le 23 février 1947.

Depuis, L'ISO a publié plus 22102 Normes internationales dans presque tous les domaines de la technologie et de l'économie.

Aujourd'hui, l'élaboration des normes est assurée par les membres dans 161 pays et par 779 comités et sous-comités techniques. Plus de 135 personnes travaillent à plein temps au Secrétariat central de l'ISO à Genève, en Suisse.

3.1.3-L 'origine du nom

Parce que le nom "Organisation internationale de normalisation «aurait donné lieu à des abréviations différentes selon les langues (« IOS » en anglais et « OIN » en français), ses fondateurs ont opté pour un nom court : « ISO ». Ce nom est dérivé du grec isos, signifiant « égal ». Quel que soit le pays, quelle que soit la langue, la forme abrégée du nom de l'organisation est par conséquent toujours l'ISO.⁵

⁵WWW.ISO.org consulté le 01-03-2019

3.1.4-Présentation de la famille iso 9000

-Les principales normes iso 9000

La famille ISO 9000 comprend de nombreuses autres normes qui contribueront à tirer le meilleur parti d'un système de gestion de la qualité et à placer la satisfaction du client au centre de votre entreprise.

- ISO 9000 contient des explications détaillées sur les sept principes de management de la qualité, ainsi que de nombreux conseils utiles pour les appliquer. Elle contient également bon nombre des termes et définitions utilisés dans ISO 9001 et est une ressource précieuse pour bâtir un système de management de la qualité réussi.

- ISO 9004 fournit des lignes directrices pour réaliser des performances durables à l'aide de votre système de management de la qualité.

- ISO 19011 fournit des lignes directrices sur l'audit de systèmes de management selon les exigences d'ISO 9001. Les audits internes permettent de confirmer le bon fonctionnement prévu de votre système de management de la qualité et constituent une bonne préparation préalable à un audit externe, si vous optez pour une certification par tierce partie.

3.1.5- Historique de la Norme ISO9001 ⁶

Depuis la première version (1987), typique de l'industrie et du contrôle de la qualité, dans un contexte où la demande était supérieure à l'offre, la révision de 1994 n'a fait que confirmer le caractère international et générique de la norme. Ouverture au monde des services, C'est en 2000 que la norme a pris un tour réel, s'imposer comme une norme de gestion. Cette percée a été créée par l'introduction de l'approche processus, qui permet de prendre en compte l'organisation globale de l'organisation, de contrôler la qualité de ses produits et services et d'assurer la satisfaction du client. . La version 2008 n'a apporté des précisions à la version 2000 qu'à travers l'introduction de notes explicatives.

La dernière version de la norme iso 9001 a été publiée en septembre 2015, cette nouvelle version a fait le lien entre le système qualité et le contexte de l'entreprise dans lequel elle évolue

⁶ 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2008 afnor Edition 2 page 4

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

Figure 4 : Historique de la Norme ISO9001



Source

https://images.search.yahoo.com/yhs/search;_ylt=AwrEzOAUWnZcvogAAhE2nIIQ?p=historique+de+la+norme+9001

3.2-Présentation de la norme ISO 9001 version 2008⁷

ISO 9001: 2008 spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité lorsqu'un organisme

- doit démontrer sa capacité à fournir systématiquement un produit qui réponde aux exigences du client et aux exigences légales et réglementaires applicables, et
- vise à améliorer la satisfaction de la clientèle grâce à l'application efficace du système, y compris les processus d'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences du client et aux exigences légales et réglementaires applicables.

3.3-Présentation de la norme ISO 9001 version 2015⁸

ISO 9001: 2015 définit les critères pour un système de management de la qualité et est la seule norme de la famille qui puisse être certifiée (bien que cela ne soit pas une exigence). Il

⁷ 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2008 afnor Edition 2 page 11

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

peut être utilisé par n'importe quelle organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d'activité. En fait, plus d'un million d'entreprises et d'organisations dans plus de 170 pays sont certifiées ISO 9001.

Cette norme repose sur un certain nombre de principes de gestion de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'implication de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. L'utilisation de la norme ISO 9001: 2015 aide les clients à obtenir des produits et des services cohérents et de bonne qualité, ce qui apporte de nombreux avantages commerciaux.

3.3.1-Principes de management de la qualité version 2015 ⁹

La présente Norme internationale est fondée sur les principes de management de la qualité décrits dans l'ISO 9000. Les descriptions comprennent un énoncé de chaque principe, les raisons pour lesquelles le principe est important pour l'organisme, des exemples de bénéfices associés au principe et des exemples d'actions types visant à améliorer les performances de l'organisme lorsqu'il applique le principe. Les principes de management de la qualité sont représentés par le tableau suivant

Tableau 3 : Principes du SMQ

Principes	
1. Orientation client	L'objectif principal du SMQ est la satisfaction des réquisits du client et l'effort d'excéder leurs attentes.
2. Leadership	Les leaders doivent établir une vision et une mission claire, créer des conditions par que les personnels s'engagent à atteindre des objectifs d'organisme.
4. Approche processus	Si les activités sont compris et gérées par les processus inter reliés que fonctionnent avec cohérence est possible d'obtenir des résultats consistant et prévisibles d'une façon plus efficace et efficient.
5. Amélioration	Les organisations qui ont succès sont permanemment focalisés en améliorer. Il faut rester en phase avec l'évolution interne et externe pour continuer à créer de la valeur pour les clients. Actuellement, les conditions changent très vite, et c'est important innover et améliorer continuellement.
6. Prise de décision fondée sur des preuves	Des décisions prise sur la base d'analyse et évaluation des données et informations sont plus susceptibles de produire des résultats souhaitables.

⁸<https://www.iso.org/iso9001-quality-management.html> consulté le 04-03-2019 à 13h11

⁹ Afnor management qualité iso 9001 ; 2015 page 31

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

7. Management des relations avec les parties intéressées	Pour des performances durables, il faut bien identifier les relations importantes avec les parties intéressées et établir un plan pour les gérer.
--	---

Sources : élaboré par nous-mêmes à partir du livre Afnor management qualité

3.3.2- Caractéristiques de la norme ISO 9001 version 2015 ¹⁰

La nouvelle version 2015 est constituée de 10 chapitres au lieu de 8.

Les 3 premiers chapitres conservent les mêmes thématiques :

- Domaine d'application
- Références Normatives
- Termes et définitions

Tous les normes ISO du Management de la Qualité ont des éléments communs et adoptent le cycle PDCA d'amélioration continue.

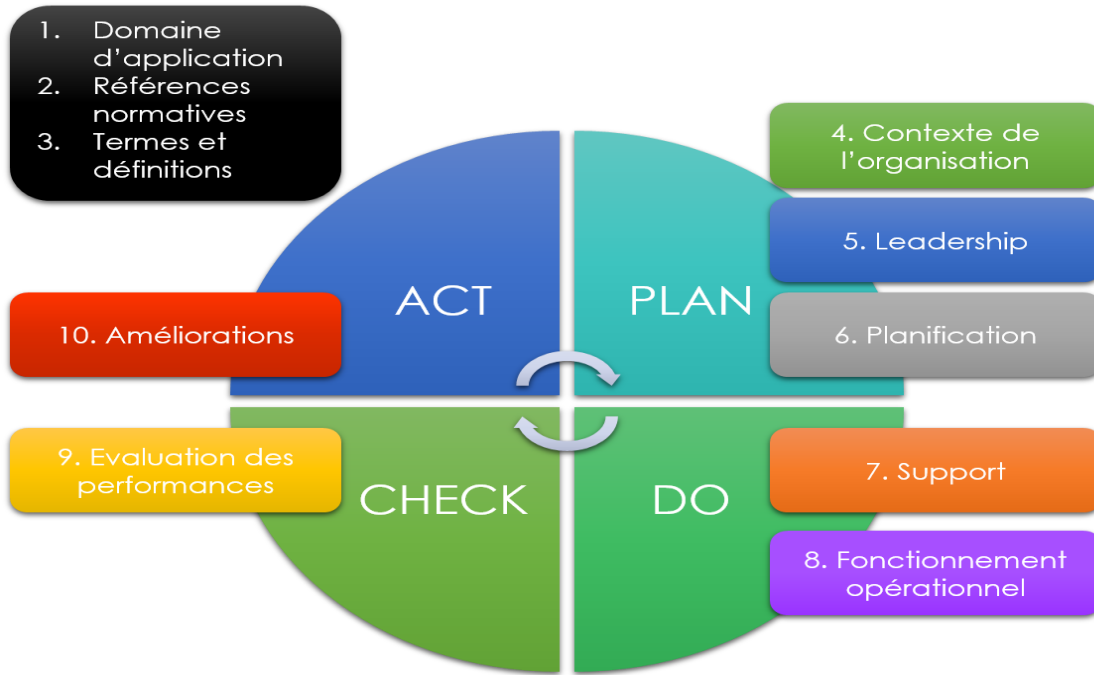
Pour cette raison, la version 2015 de la norme ISO 9001 est structurée dans une base appelée High Level Structure (HLS), laquelle facilite le développement et adoption des normes de management de la qualité, en facilitant leur lecture et interprétation par les utilisateurs et l'intégration des Systèmes de Management des Organisations.

La figure suivante représente graphiquement la HLS et les textes communs des normes ISO et leurs relations avec le cycle PDCA d'amélioration continue

Figure 5 : Chapitres de la norme ISO 9001 version 2015

¹⁰ iso quality management système-Fundamentals and vocabulary. International organization for standarization 09-07-2015

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO



Source : www.ISO.org

Cette standardisation vise à rendre compatible les différentes normes de système de management afin de faciliter leur intégration et mise en œuvre par les organisations certifiées.

3.3.3-l'esprit de la norme ISO 9001 version 2015 ¹¹

La norme ISO 9001 version 2015 investit d'emblée les cinq piliers de la qualité sous l'angle de l'approche processus, ce qui la positionne comme un système au cœur des fondamentaux de la démarche qualité. Mais s'y ajoute une articulation cohérente entre le système de management de la qualité et la stratégie de développement global de l'entreprise, appuyée au contexte dans lequel elle évolue. Ceci positionne la version 2015 comme un outil au service des politiques et des stratégies de l'entreprise dans son champ de pertinence, la qualité.

Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015 sont définies dans l'esprit des cinq piliers de la qualité, comme suit :

¹¹100 questions pour comprendre et agir .la qualité (iso 9001 v 2015) afnor, Edition 2 p 41

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

-la prévention

L'approche par les risques et les opportunités engage l'entreprise à se placer en permanence dans la mise en place des dispositifs préventifs ou, pour le dire autrement, qui anticipent d'éventuels dysfonctionnements et saisissant les potentialités de développement au travers des opportunités. C'est de loin l'apport le plus marquant de la version 2015 par rapport à la version 2008.

-la conformité

Les exigences de vérification et de contrôle, assorties de la nécessité de préciser les responsabilités, les preuves à conserver et les modalités de traitement des non-conformités : tous ces éléments engagent l'entreprise à assurer et à rétablir la conformité de façon coordonnée.

-l'évaluation

Les exigences d'évaluation de la performance demandant à l'entreprise de déployer un dispositif complet (allant des indicateurs aux enquêtes de satisfaction, en passant par les audits internes et pour finir en évaluant le système en revue de direction) permettent une évaluation aux différents niveaux, du plus opérationnel au plus global.

-l'amélioration

Le processus d'amélioration demandé est précis, prenant en compte les différents niveaux de profondeur dans l'amélioration, celle des produits et des services, des processus ainsi que du système de management de la qualité, mais également engageant à un processus de suivi assez « verrouillant », dans la mesure où il est demandé de vérifier la mise en œuvre effective et l'efficacité de chaque action d'amélioration prévue.

-la responsabilité

L'engagement dans une démarche responsable portée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise débute avec l'engagement de la direction qui, s'engage d'abord dans le lancement et le suivi de la démarche qualité et qui, dans un deuxième temps, définit et attribue les responsabilités respectives nécessaires. Plutôt qu'une incitation ou une sensibilisation à l'esprit de responsabilité, la norme ISO 9001 définit concrètement les exigences en la matière. Reste que la formalisation de ces responsabilités ne peut faire

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

l'économie d'une véritable animation autour du sujet, au risque que les écrits ne restent lettre morte.

3.4-Les principaux changements sur la norme ISO 9001 version 2015

Bien entendu il ne s'agit pas d'énumérer en détail tous les chapitres ou sous-chapitres touché par le changement, il s'agit aller à l'essentiel et d'indiquer ce qui a vraiment changé entre la version 2008 et la version 2015 de la norme ISO 9001.

3.4.1-Les changements sur le fond

a- La prise en compte des besoins et des attentes des parties intéressées :

Alors que la version 2008 (ainsi que les précédentes) était centrée uniquement sur le client, la dernière version de la norme (2015) a pris en compte considération les parties intéressées qui sont définies comme étant un ou groupe d'acteur pouvant avoir une contribution ou une influence sur la qualité de l'entreprise, sera à écouter, à suivre, à prendre en compte.

b- La prise en compte du contexte interne et externe de l'entreprise

Tout en poussant l'entreprise à s'intéresser aux opportunités qui se présentent (besoins implicites des clients, compétences potentielles des collaborateurs ...etc.) , ainsi que l'identification des menaces et des faiblesses internes comme étant des risques maîtriser, donc la version 2015 relie fortement la démarche qualité à la vraie vie dans et hors de l'entreprise.

c- Le dimensionnement du système qualité et de sa planification en fonction des enjeux de l'entreprise ¹²

L'approche par les risques proposée par la version 2015 de l'ISO 9001 incite l'entreprise à partir des enjeux qu'elle aura définis suite à l'analyse de son contexte pour identifier les risques de ne pas répondre de façon satisfaisante à ces enjeux et par conséquent, de dimensionner son système de façon optimale. Autrement dit, le niveau de détail de la documentation, le nombre d'indicateurs ainsi que l'intensité des contrôles et des vérifications (la liste n'est pas exhaustive) découleront directement des risques identifiés.

¹²100 questions pour comprendre et agir .la qualité (iso 9001 v 2015) afnor, Edition 2 p 44

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

L'approche globale par les risques donne du sens à l'adaptation permanente du degré de formalisation du système qualité aux besoins effectifs de l'entreprise.

d- Le partage des connaissances organisationnelles

Ce nouveau apport indique, que le partage des connaissances est crucial dans une démarche qualité afin d'assurer collectivement une continuité mais aussi une pérennité de la qualité des produits et des services et de la satisfaction des clients.

Ainsi le partage de l'expérience et la mise à disposition des connaissances auprès du plus grand nombre peuvent devenir une réalité attestée dans le système qualité.

3.4.2-Les changements sur la forme

a- un apport de nouvelles exigences ¹³

Les nouvelles exigences de la norme ISO 9001 version 2015 sont les suivantes :

-la compréhension de l'organisme et de son contexte : cette exigence précise la nécessité de la prise en compte du contexte afin d'en faire émerger les enjeux externes et interne.

-la compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées : cette nouvelle exigences demande d'identifier les parties intéressées pertinentes (c'est-à-dire qui auraient une influence notable sur la qualité des produits et des services) et de s'enquérir de leurs besoins et leurs attentes afin d'en tenir compte.

-les actions à mettre en œuvre face aux risques et aux l'opportunités :

Les types d'actions sont listés dans le paragraphe consacré à ces exigences.

-les connaissances organisationnelles : cette exigence précise les nécessités de repérage, de mise à disposition et de mise à jour de ce type de connaissances.

-l'élargissement du périmètre de la communication interne à la communication externe : ce point oblige l'organisation à réfléchir aux besoins des parties intéressées concernant le sujet.

- la propriété des prestataires externes : la nécessité de prendre soin de tout ce qui peut appartenir à un prestataire (données propres, outils, etc.) et de tenir informé en cas de

¹³100 questions pour comprendre et agir .la qualité (iso 9001 v 2015) afnor, Edition 2 p45

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

problème, de dégradation ou tout autre problème vient étendre cette exigence qui n'était auparavant centrée que sur la propriété du client.

b- Des changements de terminologie

Les changements de terminologie de l'ISO 9001 version 2015 sont les suivants :

-la « responsabilité de la direction » devient « leadership » : les exigences de la version 2008 ne changent pas globalement, deux exigences seulement liées à la responsabilité de la direction (l'efficacité du système, l'incitation et le soutien des personnes), marquent nettement l'engagement de la direction.

-le « management des ressources » devient le « support » : alors qu'on parle de manager les ressources mise à disposition de manière peu « statique », la notion de support donne une note plus dynamique de soutien, incitent les acteurs à se comporter avec plus d'engagement dans la contribution à la satisfaction du client.

-les « documents » deviennent les « informations documentées » : les documents référencés tels que les procédures, les modes opératoires, les manuels ainsi que les enregistrements sont tous regroupés sous ce nouveau vocabulaire.

La « réalisation du produit » devient les « activités opérationnelles » : cette nouvelle terminologie a pris en compte les activités à caractère opérationnel qui sont proches des productions telles que méthodes, l'approvisionnement ...etc.

-le « produit » devient « produit et service » : les activités de service se sentaient moins concernées, toute fois on trouve que l'ancienne terminologie avait une prégnance plutôt industrielle.

- les « fournisseurs » deviennent les « prestataires externes » : cela renforce le côté prestation de tout fournisseur.

c- une migration et des regroupements d'exigences

Une migration et des regroupements d'exigences interviennent dans le texte de l'ISO 9001 version 2015 :

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

Tableau 4 : migration et regroupement des exigences

La communication interne	Elle a été répartie sur deux chapitres le leadership et le support ; afin de clarifier l'importance de la communication de la politique qualité par la direction d'une part et d'autre part de la nécessité de définir un véritable dispositif de communication interne et externe auprès du personnel.
La maîtrise des informations documentées	Elle a été regroupée dans le chapitre « support » ce positionnement des documents montre qu'ils peuvent être une véritable ressource et de venir en support pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise au lieu d'être considérés comme de simple document
Les ressources pour la surveillance et la mesure	Elles ont été regroupées dans le chapitre « support » : ces exigences relatives à la métrologie et aux systèmes de mesure sont positionnées comme ressources utiles et support.
La Revue de direction	Elle a été regroupée avec « surveillance, mesure, analyse et évaluation » dans un chapitre « évaluation des performances » : placer dans cette position, la revue de direction montre toutes ses potentialités d'évaluation de la performance à intervalles réguliers grâce à son côté « revus de détail annuelle » donc en lui conférant un caractère plus dynamique.

Source : Elaboré par nous-mêmes livre 100 questions pour comprendre et agir

d-des suppressions d'exigences

-des suppressions d'exigences interviennent dans le texte de l'ISO 9001 version 2015 :

Tableau 5 : les exigences supprimées

Le manuel qualité	Il n'est plus obligatoire d'en avoir un, bien que cet outil reste essentiel et utile pour synthétiser la présentation de la démarche ainsi que le système qualité.
Le représentant de la direction	On trouve dans la norme de nouvelles exigences par rapport à aux responsabilités et autorités, ou sur la nécessité de s'assurer de la conformité du système et des processus de sensibiliser à l'orientation client et veiller à l'intégration du système, tous ces rôles ne sont plus dévolus à une seule personne (le représentant de la direction), ils peuvent être aisément repartis entre plusieurs personnes, une équipe par exemple
Les actions préventives	Cette exigence n'a plus lieu d'être avec la nouvelle nécessité d'identifier, de maîtriser les risques du système et de les mettre à jour régulièrement, ce qui va

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

	faire émerger, de facto et en permanence, des actions de prévention qui remonteront vers l'amont. ¹⁴
--	---

Sources : élaboré par nous-même à partir du livre 100 questions pour comprendre et agir

3.4.3- l'élaboration et les modifications des outils

a- les modifications d'outils existants

➤ la politique qualité

La politique qualité « version 2015 » s'enrichit de la description synthétique des enjeux externes et internes mais aussi elle fait le lien ces enjeux et l'orientation de la direction en matière de qualité.

➤ la manuel qualité

Bien que cet outil n'est plus une exigence, il est utile de de présenté la démarche et le système qualité de l'entreprise, tant que pour les nouveaux embauchés que pour les clients et les auditeurs.

➤ l'ordre du jour des revues de direction

L'ordre du jour s'enrichit de plusieurs volets concernant la revue :

- les besoins et les attentes des parties intéressées.
- les enjeux et leur évolution ainsi que la planification des actions pour y répondre.
- les risques et la planification des actions d'évolutions du dispositif maitrisent des risques.
- la mise disposition des connaissances organisationnelles.

b-l 'élaboration et la mise en place de nouveaux outils

Tableau 6 : les outils mise en place

Le tableau des parties intéressées	Ce tableau dresse l'inventaire des parties intéressées, les colonnes indiquant pour chacune : <ul style="list-style-type: none">▪ la partie intéressée▪ le degré de pertinence
------------------------------------	---

¹⁴100 questions pour comprendre et agir .la qualité (iso 9001 v 2015) afnor, Edition 2 p 47

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ les besoins et les attentes ▪ les risques à ne pas y répondre ▪ les actions planifiées en vus de prendre en compte les besoins et attentes
Le document de synthèse des menaces, enjeux et opportunités prévenant de l'extérieur de l'entreprise	<p>Ce tableau synthétise le travail de réflexion engagé sur les enjeux externes, pour chaque partie intéressée pertinente et chaque élément du contexte externe les colonnes indiquent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les opportunités ▪ les menaces ▪ les enjeux externes
Le document de synthèse des points forts, des points faibles et des enjeux émergeant interne	<p>Ce tableau synthétise le travail de réflexion engagé sur les enjeux internes, pour chaque processus, les colonnes indiquent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le point fort ▪ les points faibles ▪ les enjeux internes
Le tableau d'analyse des risques des processus et de leur maîtrise	<p>Ce tableau synthétise l'analyse de risque détaillé de chaque processus, il comporte les colonnes suivantes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'activité ▪ le risque de défaillance ▪ la criticité du risque ▪ le dispositif de maîtrise du risque à prévoir ▪ le statut de la mise en place du dispositif
Le tableau des connaissances organisationnelles	<p>Ce tableau liste les connaissances organisationnelles pertinentes pour l'entreprise. Ses colonnes comportant les mentions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le type de connaissance ▪ les émetteurs ▪ les destinataires ▪ les modalités de mise à jour ▪ les modalités de mise à disposition

Source : élaboré par nous-même à partir du livre 10 clés pour réussir sa certification QSE

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

Étude comparative entre les versions 2015 et 2008

Le tableau 7 si dessous résume notre étude comparative entre les deux versions

Chapitres de la Norme ISO 9001 Version 2015		Chapitres de la Norme ISO 9001 Version 2008	
N° Chapitre	Articles/ Paragraphes Chapitres de la Norme ISO 9001 Version 2015	N° Chapitre	Articles/ Paragraphes Chapitres de la Norme ISO 9001 Version 2008
	INTRODUCTION		INTRODUCTION
0.1	Généralités	0.1	Généralités
0.2	Principes de management de la qualité	NA	
0.3	Approche processus	0.2	Approche processus
0.3.1	Généralités	0.2	Approche processus
0.3.2	Cycle PDCA	0.2	Approche processus
0.3.3	Approche par les risques	NA	
0.4	Relation avec les autres normes de systèmes de management	0.3	Relations avec l'ISO 9004
0.4	Relation avec les autres normes de systèmes de management	0.4	Compatibilité avec d'autres systèmes de management
	SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE – EXIGENCES		SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE - EXIGENCES
1	Domaine d'application	1.1	Généralités
2	Références normatives	2	Références normatives
3	Termes et définitions	3	Termes et définitions
4	Contexte de l'organisme	NA	

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

4.1	Compréhension de l'organisme et de son contexte	NA	
4.2	Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	NA	
4.3	Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	1.2	Périmètre d'application
4.4	Système de management de la qualité et ses processus	4	Système de management de la qualité
4.4.1	Système de management de la qualité et ses processus	4.1	Exigences générales
4.4.2	Système de management de la qualité et ses processus	4.2.1	Exigences relative à la documentation
5	Leadership	5	Responsabilité de la direction
5.1	Leadership et engagement	5.1	Engagement de la direction
5.1.1	Leadership et engagement Généralité	5.1	Engagement de la direction
5.1.2	Orientation client	5.2	Écoute client
5.2	Politique	5.3	Politique qualité
5.2.1	Etablissement de la politique Qualité	5.3	Politique qualité
5.2.2	Communication de la politique qualité	5.3	Politique qualité
5.3	Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	5.5	Responsabilité, autorité et communication
6	Planification	NA	
6.1	Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	8.5.3	Actions préventives
6.2	Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	5.4.1	Objectifs qualité
6.3	Planification des modifications	5.4.2	Planification du système de management de la qualité
7	Support	6	Management des ressources
7.1	Ressources	6	Management des ressources

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

7.1.1	Généralités	6.1	Mise à disposition des ressources
7.1.2	Ressources humaines	6.2	Mise à disposition des ressources
7.1.3	Infrastructure	6.3	Infrastructures
7.1.4	Environnement pour la mise en œuvre des processus	6.4	Environnement de travail
7.1.5	Ressources pour la surveillance et la mesure	7.6	Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure
7.1.6	Connaissances organisationnelles	6.2.2	Compétence, formation et sensibilisation
7.2	Compétences	6.2	Ressources humaines
7.3	Sensibilisation	6.2.2	Compétence, formation et sensibilisation
7.4	Communication	5.5	Responsabilité, autorité et communication
7.4	Communication	7.2.3	Communication avec les clients
7.5	Informations documentées	4.2	Exigences relatives à la documentation
7.5.1	Généralités	4.2.1	Généralités
7.5.2	Création et mise à jour des informations documentées	4.2.3	Maîtrise des documents
7.5.2	Création et mise à jour des informations documentées	4.2.4	Maîtrise des enregistrements
7.5.3	Maîtrise des informations documentées	4.2.3	Maîtrise des documents
7.5.3	Maîtrise des informations documentées	4.2.3	Maîtrise des documents
8	Réalisation des activités opérationnelles	7	Réalisation du produit
8.1	Planification et maîtrise opérationnelles	7.1	Planification de la réalisation du produit
8.2	Exigences relatives aux produits et services	7.2.1	Détermination des exigences relatives au produit
8.2.1	Communication avec les clients	7.2.3	Communication avec les clients
8.2.2	Détermination des exigences relatives aux produits et services	7.2.1	Détermination des exigences relatives au produit

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

8.2.3	Revue des exigences relatives aux produits et services	7.2.2	Revue des exigences relatives au produit
8.2.4	Modifications des exigences relatives aux produits et services	7.2.2	Revue des exigences relatives au produit
8.3	Conception et du développement des produits et services	7.3	Conception et développement
8.3.1	Généralités	7.3.1	Planification de la conception et du développement
8.3.2	Planification de la conception et du développement	7.3.1	Planification de la conception et du développement
8.3.3	Éléments d'entrée de la conception et du développement	7.3.2	Éléments d'entrée de la conception et du développement
8.3.4	Maîtrise de la conception et du développement	7.3.7	Maîtrise des modifications de la conception et du développement
8.3.4	Maîtrise de la conception et du développement	7.3.6	Validation de la conception et du développement
8.3.5	Éléments de sortie de la conception et du développement	7.3.3	Éléments de sortie de la conception et du développement
8.3.6	Modifications de la conception et du développement	7.3.7	Maîtrise des modifications de la conception et du développement
8.4	Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	7.4	Achats
8.4.1	Généralités	7.4.1	Processus d'achat
8.4.2	Type et étendue de la maîtrise	7.4.3	Vérification du produit acheté
8.4.3	Informations à l'attention des prestataires externes	7.4.2	Informations relatives aux achats
8.5	Production et prestation de service	7.5	Production et préparation du service
8.5.1	Maîtrise de la production et de la prestation de service	7.5.1	Maîtrise de la production et de la préparation du service
8.5.2	Identification et traçabilité	7.5.3	Identification et traçabilité
8.5.3	Propriété des clients ou des prestataires externes	7.5.4	Propriété du client
8.5.4	Préservation	7.5.5	Préservation du produit
8.5.5	Activités après livraison	7.5.1	Maîtrise de la production et de la préparation du service

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

8.5.6	Maîtrise des modifications	7.3.7	Maîtrise des modifications de la conception et du développement
8.6	Libération des produits et services	7.4.3	Vérification du produit acheté
8.6	Libération des produits et services	8.2.4	Surveillance et mesure du produit
8.7	Maîtrise des éléments de sortie non conformes	8.3	Maîtrise du produit non conforme
9	Evaluation des performances	8	Mesure, analyse et amélioration
9.1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation	8	Mesure, analyse et amélioration
9.1.1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation , Généralités	8.1	Généralités
9.1.1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation, Généralités	8.2.3	Surveillance et mesure des processus
9.1.2	Satisfaction du client	8.2.1	Satisfaction du client
9.1.3	Analyse et évaluation	8.4	Analyse des données
9.2	Audit interne	8.2.2	Audit interne
9.3	Revue de direction	5.6	Revue de direction
9.3.1	Revue de Direction Généralités	5.6.1	Généralités
9.3.2	Éléments d'entrée de la revue de direction	5.6.2	Éléments d'entrée de la revue
9.3.3	Éléments de sortie de la revue de direction	5.6.3	Éléments de sortie de la revue
10	Amélioration	8.5	Amélioration
10.1	Généralités	8.5.1	Amélioration continue
10.2	Non-conformité et action corrective	8.3	Maîtrise du produit non conforme
10.2	Non-conformité et action corrective	8.5.2	Actions correctives
10.3	Amélioration continue	8.5.1	Amélioration continue

Sources : élaboré par nous-même (ISO 9001 V 2015 et ISO 9001 V2008)

Section 2 : présentation du système management de la qualité à ooredoo

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) à OOREDOO est formé de deux versants :

1-Direction dédiée : chargée de faire appliquer cette démarche à tous les niveaux de l'organisation.

2-système documentaire : le SMQ fait l'objet d'un site propre sur l'intranet du groupe OOREDOO Algérie. Il donne accès à des informations sur l'équipe qualité, ainsi qu'à la base de données qui référence tous les documents utiles pour le fonctionnement de l'entreprise.

1-L'organisation humaine

La hiérarchie de la Direction Qualité suit l'organisation générale du groupe, qui fonctionne sur un système de Direction, Départements, service.

1.1-Directeur Management Qualité et ERM : Au sommet de la Direction Qualité et risque se trouve le Directeur Management Qualité et ERM (Entreprise Risk Management). Il a une responsabilité au niveau du groupe.

- Le Directeur Management Qualité et ERM conçoit, définit et améliore le projet Qualité au niveau de Ooredoo Algérie, et rend compte du fonctionnement du système. Ceci inclut :

- La réalisation des diagnostics et des audits (qualité, organisation, prévention des risques),
- La construction des Systèmes Qualité, Organisation et sécurité,
- La définition des délais de réalisation correspondants,
- La préparation et l'animation des revues de direction.
- Il assure l'interface avec les organismes certificateurs, et représente la direction lorsque nécessaire auprès des clients et fournisseurs dans tous les domaines concernés par la Qualité.
- Déterminer les points de fragilité de l'entreprise.
- Evalué, anticiper et analyser les risques encourus.

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

- Définir les répercussions financières des risques sur l'entreprise.
- Définir et animer les plans de continuité d'activité
- Prévoir un plan de survie pour l'entreprise en cas de sinistre
- Gérer un dispositif de crise
- Reporter au groupe ooredoo
- Mettre en place les pratique standards 14001 (SME) et 45001 santé et sécurité
- Faire ressortir sur une base factuelle les dysfonctionnements et les analyser
- Rédiger les politiques qualités
- Sensibiliser l'ensemble du personnel à la standard qualité et risque management
- Assurer l'application des processus existants, leur communication et compréhension
- Mettre en œuvre des ateliers de sensibilisation et formation sur la qualité et sur le management des risques

Au-dessous de la Direction, il y a deux services

1.2-Services qualité : Les employés de ce service participent à l'élaboration du SMQ, aident tous les personnels de l'entreprise à son application et à sa compréhension. Ils en surveillent l'application par la réalisation des Audits Qualité Internes, analysent les non- conformités et recherchent des axes de progrès. Ils rendent compte du fonctionnement du SMQ aux directions concernées.

- Etablir et assurer l'application des processus existant, assurer leur communication et compréhension au sien de l'entreprise.
- Mettre en œuvre des ateliers de sensibilisation et de formation sur la qualité
- Planifier et mener des audits qualité internes pour vérifier l'application et l'efficacité des processus définis et la conformité du système aux exigences de la norme en vigueur.
- Conduire des réunions avec les collaborateurs, correspondants et auditeurs qualité
- Préparer et participer aux revues de direction.

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

- Consolider le tableau de bord qualité et assurer sa mise à jour

Le service qualité se compose essentiellement de :

- CDS : chef de services

-SS : spécialiste senior

-S : spécialiste

1.3-Service risque : conçu pour identifier les évènements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque ; vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

- Mettre en place un système management du risque.
- Déterminer les points de fragilité de l'entreprise.
- Evaluer, anticiper et analyser les risques encourus.
- Déterminer les plans d'action et suivre leurs réalisations.
- Effectuer des contrôles.
- Définir les répercussions financières des risques sur l'entreprise.
- Informer la hiérarchie sur ces risques.
- Proposer des mesures correctives.
- Sensibiliser le personnel aux questions relatives aux risques management.
- Gérer un dispositif de crise.
- Assurer une veille économique pour anticiper les variations d'évolution des risques et leurs effets sur l'organisation.
- Reporter au groupe ooredoo.

Il se compose essentiellement de :

- CDS : chef de services

-SS : spécialiste senior

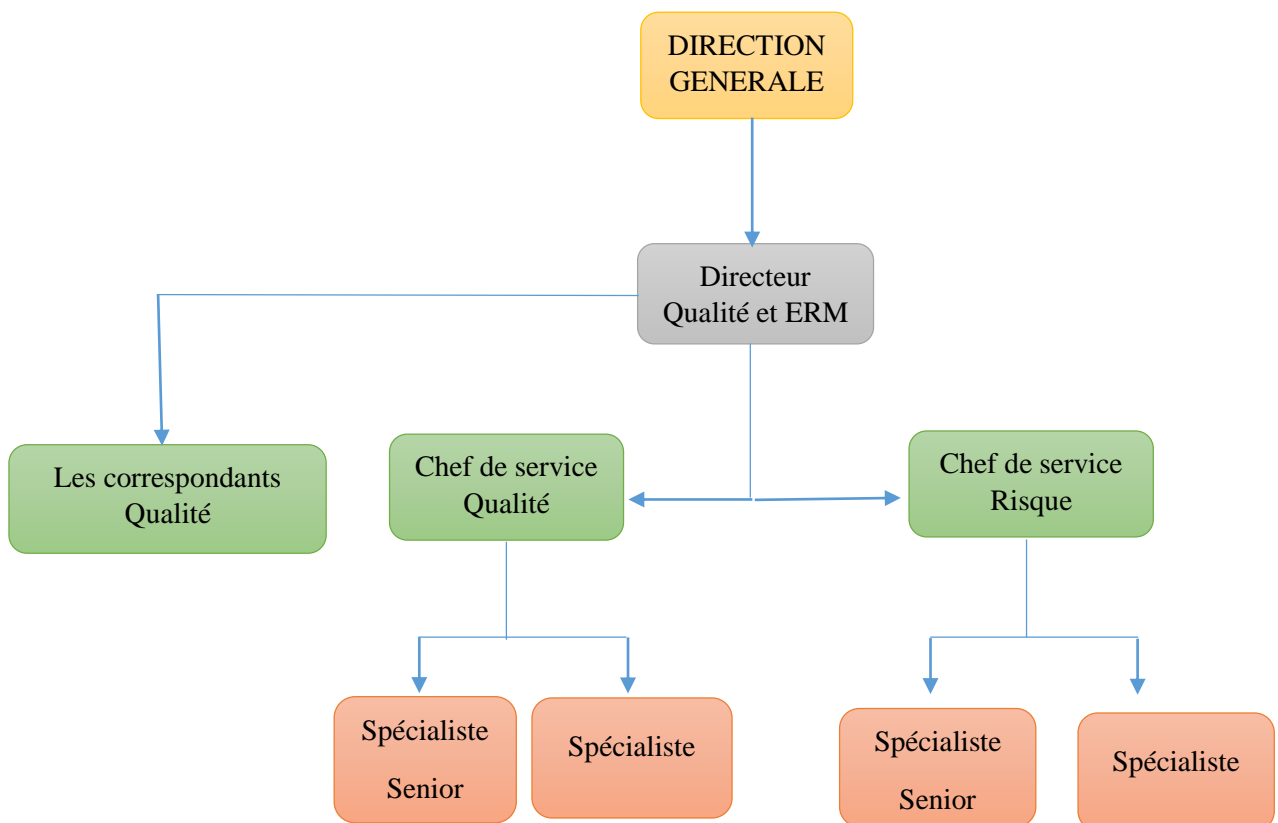
-S : spécialiste

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

Les correspondants Qualité : Membre permanent du comité qualité de WTA.

- Assure le lien entre l'équipe qualité, le comité qualité et son département.
- Recueille les commentaires, les suggestions dans sa structure afin d'en informer le RMQ.
- Suivi et animation des plans de formation/sensibilisation à la démarche qualité (Politique, Audit certification, ...) au sein de sa structure.
- Collabore à la rédaction des procédures Qualité de son département.
- -Assure la gestion documentaire dans son département
- Suivi des audits Qualité au sein de son département.
- Mettre à jour le registre des fiches de NC.
- Participe à la revue des processus et procédures au sein de son département.

Figure 6 : organigramme direction qualité et ERM (ooredoo)



Source : élaboré par nous même

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

2-Système documentaire

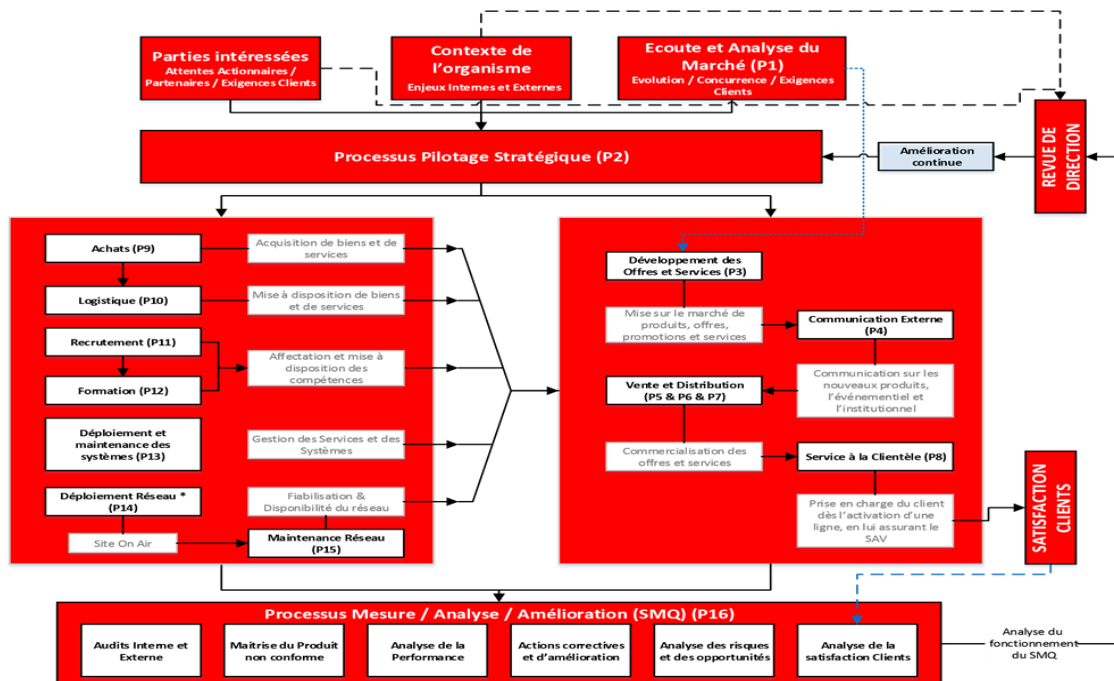
2.1- processus

Définition : ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.

A-1 cartographie des processus ¹⁵

Définition : La cartographie des processus d'une entreprise présente une vue d'ensemble des processus par des chaînes de valeur. Elle indique le sens que vous souhaitez donner à votre organisation. Elle donne une représentation à haut niveau les principaux processus de l'entreprise, appelés macro-processus, et sert de base pour structurer le système de management.

Figure 7 : cartographie des processus ooredoo



* Les activités du déploiement du réseau sont exclues du domaine d'application de la présente certification

Source : document propre à l'entreprise

La description des processus énoncent la description et l'indentification de l'ensemble des processus : indicateur de suivi, objectifs. ¹⁵

¹⁵système de management intégré Qualité, Sécurité, Environnement : Edition universitaires européennes P 65

A-2 Description des processus d'ooredoo Algérie

- **Processus Écoute et analyse du marché (P1)** : ce processus consiste à analyser le contexte de l'entreprise (enjeux interne et externe, parties intéressées leurs attentes et besoins).
- **Processus pilotage stratégique(P2)** fait partie des trois principaux **processus de direction** :
 - Définir la stratégie
 - Diffuser la vision stratégique dans l'organisation
 - Établir les plans d'actions, assurer leur cohérence
 - Constituer les équipes de conduite des plans
 - Conduire le changement associé à la stratégie
 - Suivre les plans d'action, mesurer leur efficacité
- **Processus développement des offres de services (P3)** : regroupe l'ensemble des activités créatrices qui, partant des besoins exprimés et des connaissances existantes aboutissant à la définition d'un produit satisfaisant ces besoins.
- **Processus communication externe (P4)** : communication sur les nouveaux produits, évènementiel et institutionnel
- **Processus ventes et distribution (P5, P6, P7)** : commercialisation des offres et services
- **Processus service à la clientèle (P8)** : prise en charge du client dès l'activation d'une ligne en lui assurant le SAV
- **Processus achat (P9)** : acquisition de biens et services
- **Processus logistique (P10)** : la mise à disposition des biens et services
- **Processus recrutement (P11), Processus formation (P12)** : affectation et mise à disposition des compétences
- **Processus déploiement et maintenance des systèmes (P13)** : gestion des services et systèmes
- **-Processus déploiement réseau (P14)** : fournit des solutions de gestion télématiques mobiles
- **-Processus maintenance réseau (P15)** : fiabilisation et disponibilité du réseau
- **-Processus mesure/analyse /amélioration (P16)**

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

2.2-politique qualité ¹⁶

Définition : la politique qualité est document synthétique qui définit de quelle manière votre démarche qualité s'inscrit dans votre stratégie globale de l'entreprise.

Autre définition : intention et orientations d'un organisme telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction en matière de qualité ¹⁷

La politique qualité d'ooredoo : voir annexe 1

2.3-Procédures ¹⁸

Manière spécifiée de réaliser une activité ou un *processus*

C-1 Principales procédures applicable

Tableau 8 : Les principales procédures applicable à ooredoo

Titre de la procédure	Code de la procédure	Objet de la procédure
Procédure maîtrise documents	QLT-PRD-001	La procédure définit les règles de gestion des documents requis dans le cadre du Système de Management de la Qualité et du Systèmes de management de la sécurité de l'information d'Ooredoo, (Documents internes et externes).
Procédure maîtrise des enregistrements	QLT-PRD-002	La procédure décrit les modalités d'identification, de classement, d'accès, d'élimination et d'archivage des enregistrements des systèmes de management de la qualité (SMQ) et de Système de management de la sécurité de l'information (SMSI) de Ooredoo. L'objectif étant d'assurer l'accessibilité aux enregistrements en cours de validité à l'ensemble des structures et utilisateurs concernés.
Procédure maîtrise des non-conformités	QLT-PRD-003	La procédure a pour objet de définir les dispositions à mettre en œuvre pour le traitement

¹⁶<http://www.certification-iso-9001.fr/definitions/politique-qualite/> consulté le 26-03-2019 a 09h27

¹⁷10 clés pour réussir sa certification QSE EDITION AFNOR 2015 PAGE 131

¹⁸La norme ISO 9001 version 2015 : Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

		<p>du produit ou d'une prestation de service non-conforme ou de tout autre dysfonctionnement.</p> <p>L'objectif étant d'empêcher qu'un produit/service non conforme soit utilisé/fourni de manière non intentionnelle.</p>
<p>Procédure des actions correctives et des actions d'améliorations</p>	<p>QLT-PRD-004</p>	<p>Cette procédure a pour objet de présenter le déploiement des actions correctives permettant d'identifier, d'enregistrer, de mettre en œuvre les actions nécessaires et de suivre leur efficacité pour éliminer les causes de non-conformités avérées.</p> <p>Cette procédure a pour Object la description du déploiement des actions correctives ainsi que les actions d'améliorations.</p> <p>Elle décrit également le traitement des actions d'amélioration visant à l'amélioration et à l'efficacité du système.</p> <p>L'objectif de cette procédure est d'éviter la récurrence des non conformités enregistrées et d'améliorer le SMQ et SMSI.</p>
<p>Procédure d'Audit Interne</p>	<p>QLT-PRD-005</p>	<p>Cette procédure a pour objet de décrire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Planification et l'organisation des audits internes du Système de Management de la Qualité et du Système de Management de la Sécurité de l'information. • La définition des responsabilités et des exigences pour mener les audits, rendre compte des résultats et conserver les enregistrements. <p>Les audits internes ont pour but de s'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De la conformité du SMQ de Ooredoo à la norme ISO 9001. - De la conformité du SMSI de Ooredoo à la norme ISO 27001. - De la mise en œuvre effective et de l'efficacité de nos systèmes. -De leur amélioration permanente.

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

		Selon le besoin, les audits internes peuvent être programmés et lancés à l'initiative des responsables des structures et des pilotes de processus
Procédure Appréciation des Risques Entreprise et Processus	QLT-PRD-008	Cette procédure a pour objet de décrire la démarche à suivre pour identifier, analyser et évaluer les risques au sein d'Ooredoo Algérie
Procédure Traitement et Suivi des Risques Entreprise et Processus	QLT-PRD-009	Cette procédure a pour objet de décrire la démarche à suivre pour définir les plans de mitigation pour le traitement des risques entreprise et Processus
Guide de Ventes et SAV Device en EO CSO	DVD_MOP_002	Ce document a pour vocation de récapituler dans un seul document l'ensemble des modes opératoires qui impactent le client à savoir la vente des produits résidentiels ainsi que le Service après ventes Device au niveau d'un EO/CSO, il est destiné à être utilisé par les opérationnels sur le terrain. Les processus sont présentés à la fois sous forme graphique (logigramme) et/ou sous forme littérale.
Traitement remontée contrats Ventes	DVD_MOP_003	Décrire les étapes à suivre afin d'assurer la remontée des contrats prépayés, post payés et corpo en provenance des différents canaux de ventes EO/CSO/ESO
Procédure des achats	DAF_PRD_001	Cette procédure couvre toutes les étapes d'achat d'un bien ou d'un service auprès d'un Fournisseur en Algérie ou à l'étranger, allant de la planification du besoin jusqu'à l'évaluation du Fournisseur.
Procédure de recrutement Interne et Externe	DRH_PRD_002	Définition du processus de recrutement externe et interne depuis l'expression du besoin jusqu'à la confirmation de la période d'essai.
Former les collaborateurs	DRH_PRD_021	Mise en œuvre de la formation des collaborateurs

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

Création de Brief Marketing et Etablissement des spécifications	DMK_PRD_013	Cette procédure décrit les étapes à suivre et les actions à entreprendre pour l'établissement et l'envoi de briefs Marketing et des spécifications technique d'un projet.
Gestion des Services Requests	DSC_PRD_048	Cette procédure décrit les étapes à suivre pour le traitement d'un Service Request (Une Réclamation, Une demande d'information ou Une suggestion et son traitement.
Gestion des contrats clients et rejets	DSC_PRD_001	Décrire les étapes à suivre dès réception des dossiers clients de la part d'Espace Ooredoo, structure ESO, PDV ou du BOV par le Back Office pour la gestion des contrats et rejets s'il y a.

Source : élaboré par nous-même à partir du document interne de l'entreprise

L'application des nouvelles procédures du SMQ doit pouvoir être démontrée, c'est pourquoi dans leur description, les procédures doivent prévoir la mise en place de preuves tangibles du respect du bon déroulement de la procédure.¹⁹¹⁵

2.4- Indicateurs de performances²⁰

-les kpi's sont un ensemble de mesures quantifiables qu'une entreprise utilise pour évaluer ses performances dans le temps, ces indicateurs sont utilisés pour déterminer les progrès d'une entreprise dans la réalisation de ses objectifs stratégiques et opérationnels, ainsi que pour comparer les finances et la performance d'une entreprise à celles d'autres entreprise de Son secteur.

D-1 les principaux indicateurs clés de performance (KPI's)

OOREDOO Algérie met en place des KPI's au niveau de chaque processus, ces clés agissent comme instrument d'évaluation afin d'assurer la culture de l'amélioration continue.

¹⁹ livre devlopper la performance edition LEXITIS PAGE 66

²⁰<https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp/> consulté le 02-04-2019

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

A-Processus achat

Indicateurs de performances	<ul style="list-style-type: none">➤ L'évaluation annuelle se fait par un classement des fournisseurs par chiffres d'affaire décroissant réalisé durant l'année écoulée : Classe A : Représente 80% du chiffre d'affaire. Classe B : Représente 15% du chiffre d'affaire. Classe C : Représente 05% du chiffre d'affaire.➤ Les classes A & B sont évaluées en totalité.➤ Dans la classe C sont évalués 10% des fournisseurs de la classe C qui représentent les plus grandes dépenses faites avec les fournisseurs de cette classe
Objectif	<ul style="list-style-type: none">➤ Respect des délais > 80%.➤ 96% de conformité des produits et services.➤ Satisfaction par rapport aux Fournisseurs/sous-traitants engagés : > 90%

Source : élaboré par nous-même à partir du document interne de l'entreprise

B-processus logistique

Indicateurs de performances	<ul style="list-style-type: none">➤ Respect du plan de livraison (hebdomadaire) : (Nombre de commandes livrées dans les délais/ Nombre global de livraisons) x 100➤ Conformité des livraisons : 1- (Nombre de réclamations clients internes enregistrées / Nombre global de livraisons) x 100➤ Ecart inventaire Annuel : Ecart inventaire physique par rapport à l'inventaire système
Objectif	<ul style="list-style-type: none">➤ 90% des commandes livrées dans les délais➤ 95% de livraisons conformes <p>< 5% sur l'aspect quantitatif du stock et < 1% sur l'aspect valeur du stock</p>

Source : élaboré par nous-même à partir du document interne de l'entreprise

C-Processus service client

<p>Indicateurs de performances</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ QS : Qualité de service = Nbr Appels répondus (en moins de XX sec) / (Nbr appels reçus – Nbr Appels abandonnés avant XX' sec) « selon le service et segment ». ➤ QPA : Qualité générale de prise /émission d'appels. ➤ First Call Résolution: First call Résolution : (Nombre de clients Handled distincts) – (Nombre de clients ayants une SR remontée) / (Nombre de clients Handled). ➤ Catégorisation des appels traités: Création d'une SR ou plus pour chaque appel traité (Inbound). ➤ Recouvrement: process Dunning. ➤ Recouvrement terrain: montant impayé / facturé. ➤ Traitement des réclamations clients: % de traitement des réclamations clients dans les délais fixés = Délai entre la date / Heure de création de la SR et la date / Heure de clôture de la SR. ➤ Activation et traitement des dossiers corporate: % des dossiers traités dans les délais fixés = délai entre la date/ heure de réception du dossier client conforme et la date/heure de clôture du dossier. ➤ Saisie & Archivage: reporting = reporting system. ➤ SAM: taux de joignabilité des BDD traitées. ➤ Appels sortants: taux de joignabilité des BDD traitées.
<p>Objectif</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Objectifs assignés au Département Centre d'appels: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs assignés à tous les segments confondus : ▪ % First Call Résolution: Atteindre 72% d'appels traités au premier niveau. ▪ % Catégorisation des appels traités : Atteindre 95%. ▪ Service Frot Office 333 : ▪ Pour le segment Clients Very High End : ▪ Répondre à 90% des appels reçus en moins de 20 secondes soit une QS journalière de 90%. ▪ Qualité générale de prise d'appel QPA > 45/50. ▪ Pour le segment clients High End : ▪ Répondre à 80% des appels reçus en moins de 20 secondes soit une QS journalière de 80%.

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

	<ul style="list-style-type: none">▪ Qualité générale de prise d'appel QPA> 45/50.▪ Pour le segment clients Middle End:▪ Répondre à 75% des appels reçus en moins de 40 secondes soit une QS journalière de 75%.▪ Qualité générale de prise d'appel QPA> 45/50.▪ Pour le segment clients Low End :▪ Répondre à 70% des appels reçus en moins de 120 secondes soit une QS journalière de 70%.▪ Qualité générale de prise d'appel QPA> 45/50.▪ Service PDV 880:▪ Répondre à 80% des appels reçus en moins de 30 secondes, soit une QS journalière de 80%.▪ Qualité générale de prise d'appel QPA> 45/50.▪ Service PDV 888:▪ Pour le segment ESO :▪ Répondre à 75% des appels reçus en moins de 40 secondes soit une QS journalière de 75%..▪ Qualité générale de prise d'appel QPA> 45/50.▪ Pour le segment PDV :▪ Répondre à 75% des appels reçus en moins de 40 secondes soit une QS journalière de 75%.▪ Qualité générale de prise d'appel QPA> 45/50.▪ Service entreprise 330 /SAM :▪ Service 330 :▪ Répondre à 80% des appels reçus en moins de 20 secondes soit une QS journalière de 80%.▪ Qualité générale de prise d'appel QPA> 45/50.▪ Pour la structure SAM :▪ Réaliser par mission d'appels de bienvenues un taux de joignabilité clients de 80%.▪ Réaliser par mission de recouvrement un taux de joignabilité clients de 80%.▪ Service Appels Sortants:
--	---

	<ul style="list-style-type: none">▪ Réaliser 80 % de taux de joignabilité pour les missions appels de bienvenues.▪ Réaliser 70 % de taux de joignabilité pour les missions de recouvrement.▪ Qualité générale de prise d'appel: 45/50.▪ Qualité générale d'émission d'appel: 48/50. <p>➤ Objectifs assignés au Département Facturation et Recouvrement:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Recouvrement : Analyse et suivi quotidien des rapports de recouvrement et veiller à assurer :<ul style="list-style-type: none">▪ Un taux de mauvaise créance (Bad debt) annuel ne dépassant pas les 2%.▪ Assurer un taux d'impayés annuel qui ne dépasse pas les 12%.▪ Assurer un recouvrement terrain afin que le taux trimestriel d'impayées pour segment corporate centre (key et large) ne dépasse pas les 5%.▪ Traitement des réclamations :<ul style="list-style-type: none">▪ 95% de traitement des réclamations émanant de nos clients internes et externe et d'assurer leur satisfaction dans les 24h pour les clients corporate.▪ 90% de traitement des réclamations émanant de nos clients internes et externes et d'assurer leur satisfaction dans les 48h pour les clients Résidentiels. <p>➤ Objectifs assignés au Département Back Office :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Activation et traitement des dossiers corporate :<ul style="list-style-type: none">▪ 95% des dossiers du segment SME traités et clôturés à J+1.▪ 95% des dossiers segment VIP traités et clôturés à temps « T ».▪ 95% des dossiers du segment client Spécial Key / KeyAccount /Large Account / Œuvres sociales/ traités et clôturés à « J ».▪ Réclamation clients :<ul style="list-style-type: none">▪ 90% de traitement des réclamations émanant de nos clients Corporate et d'assurer leur satisfaction dans les 24h.▪ 80% de traitement des réclamations émanant de nos clients Résidentiels et d'assurer leur satisfaction dans les 48h.
--	--

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 70% des réclamations clôturées doivent faire l'objet d'un appel vers les clients. ▪ Saisie et archivage des contrats Clients : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 99% des contrats reçus doivent être saisis (Hors Rejet). ▪ 99% des contrats saisis doivent être archivés. ➤ Objectifs assignés au Département Système et Opération : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Répondre à 80% des appels reçus en moins de 20 secondes soit une QS journalière de 80% pour le segment clients High End. ▪ Répondre à 75% des appels reçus en moins de 40 secondes soit une QS journalière de 75% pour le segment clients middel End. ▪ Répondre à 80% des appels reçus en moins de 20 secondes soit une QS journalière de 80% pour le segment clients Corporate.
--	--

Source : élaboré par nous-même à partir du document interne de l'entreprise

D-Processus ventes

Indicateurs de performances	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'atteinte des Gross Adds ventes directe ainsi que le chiffre d'affaire rechargement de la direction vente doit être supérieure ou égale à 70% de l'objectif annuel qui fait objet d'un suivi mensuel. ➤ Réaliser 100% des ouvertures et/ou réouvertures prévus pour chacun de nos canaux de vente.
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les objectifs du département vente sont disponibles sur une note interne validée par le directeur des ventes et archivée au niveau du service PMO.

Source : élaboré par nous-même à partir du document interne de l'entreprise

E-Processus marketing

E-1 processus communication externe

Indicateurs de performances	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Processus Campagne de Communication pour le lancement de projet : Respecter les dates de livraison des différents supports de communication ➤ Processus de Gestion des communiqués et conférences de presse : atteindre un certain quota de retombés médiatiques.
-----------------------------	--

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

	<p>(suivi durant les 03 mois qui suivent le communiqué / la conférence)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Processus Gestion des événements + projets de mécénat & de sponsoring : retombés médiatiques. (suivi durant les 03 mois qui suivent l'évènement)
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> ➤ $(\Delta) = \pm 5$ jours par rapport à la date de lancement (la date de mise en vigueur du plan d'action ATL ou plan de pose : les plans d'action ATL/plan de pose sont fixées selon la stratégie ➤ Conférence de presse : Minimum 40 reprises médiatiques. <p>Communiqué de presse : Minimum 30 reprises médiatiques (communiqué sur la presse nationale.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Minimum 30 reprises médiatiques

Source : élaboré par nous-même à partir du document interne de l'entreprise

E-2 processus offre de service

Indicateurs de performances	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atteindre les objectifs d'acquisition ➤ Atteindre les objectifs de revenue ➤ Atteindre les objectifs de Churn
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Développement de la compétitivité : veiller à la satisfaction des clients (par rapport à leur besoin et par rapport à la concurrence) et la diversification de nos offres et services (produits novateurs et distincts)

Source : élaboré par nous-même à partir du document interne de l'entreprise

F-Processus ressources humaines

F-1 processus recrutement

Indicateurs de performances	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Taux de satisfaction des besoins en ressources: Nbre de requêtes satisfaites!Nbre de requêtes reçues. ➤ Taux de réussite du recrutement: Nbre d'évaluations concluantes à l'issue de la période d'essai / Nbre total de nouvelles recrues. ➤ Respect des délais: Nbre de requêtes satisfaites dans les délais assignés! Nbre de requêtes reçues.
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 90 % de satisfaction des besoins en ressources. ➤ 95 % de réussite du recrutement ➤ 99% de respect de délai.

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

Source : élaboré par nous-même à partir du document interne de l'entreprise

F-2 processus de formation

Indicateurs de performances	<ul style="list-style-type: none">➤ Taux de réalisation du programme annuel de formation : Nombre de formations réalisées / Nombre de formations planifiées.➤ Taux de satisfaction des personnes formées : Nombre d'évaluations à chaud positive / Nombre total d'évaluations à chaud.➤ Taux d'absentéisme en formation : Nombre d'absents / Nombre d'employés programmés à la formation➤ Taux d'efficacité des formations soumises aux évaluations à Froid
Objectif	<ul style="list-style-type: none">➤ 85% de réalisation du programme annuel de formation.➤ 80% de satisfaction des personnes formées. (Suite à l'évaluation à chaud)➤ 20% maximum de taux d'absentéisme formation➤ 90% de taux d'efficacité des formations soumises aux évaluations à Froid

Source : élaboré par nous-même à partir du document interne de l'entreprise

G-Processus IT

G-1 Approvisionnement en Équipement Technologie

Indicateurs de performances	<ul style="list-style-type: none">➤ Disponibilité des Équipements Nombre de Sites Équipés / Nombre de Sites Planifiés
Objectif	95%

Source : élaboré par nous-même à partir du document interne de l'entreprise

H- processus technologie

H-1 processus déploiement réseau

Indicateurs de performances	<ul style="list-style-type: none">➤ Acquisition Sécurisée Nombre sites avec acte notarié / Nombre sites acquis➤ Acquisition Qualitative Nombre de sites avec problèmes d'accès / Nombre de demandes d'accès
-----------------------------	--

CHAPITRE II : SYSTEME MANAGEMENT DE LA QUALITE A OOREDOO

	<ul style="list-style-type: none">➤ Respect de la procédure de Déploiement Nombre sites transférés à la maintenance / Nombre sites en service
Objectif	<ul style="list-style-type: none">➤ min. 95%➤ max. 5%➤ 100%

Source : élaboré par nous-même à partir du document interne de l'entreprise

Le système management qualité a OOREDOO fait l'objet d'une excellente maîtrise des processus, cela se traduit par :

- L'identification des kips qui permettent de suivre la performance des processus.
- Les procédures sont bien classifiées et structurées grâce à un codage propre à chaque procédure.
- Les processus sont bien définits.

**CHAPITRE III : COMPREHENSION DU
CONTEXTE D'OOREDOO ET
L'ADOPTION DE UN APPROCHE PAR
LES RISQUES**

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

La compréhension de l'organisme et son contexte est une nouvelle exigence dans la nouvelle version de la norme iso 9001.chaque organisme doit déterminer les enjeux internes et externes pertinents par rapport à sa finalité et à son orientation stratégique, les parties intéressées qui sont pertinents dans le système management qualité, et mettre en place l'approche opportunités

L'intégration de l'approche risque est une véritable source d'amélioration et l'optimisation du SMQ en plaçant les risques au centre de réflexion et de décision.

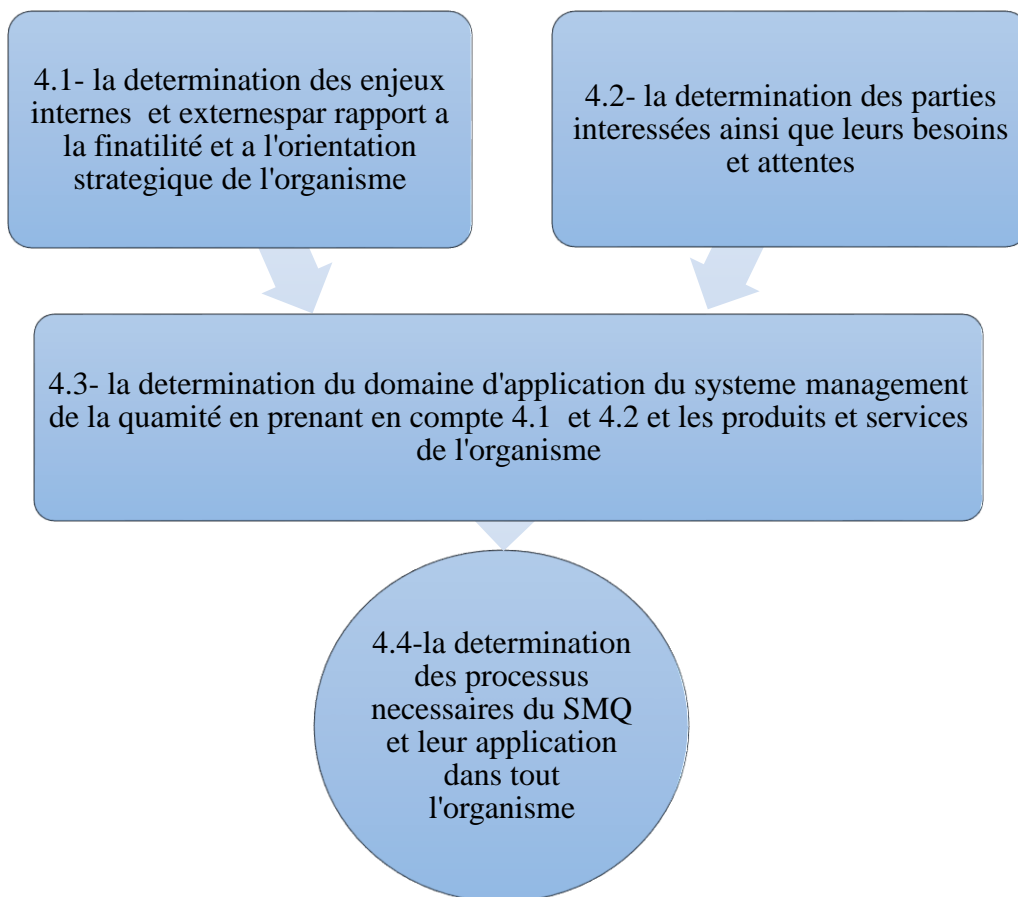
Dans ce chapitre nous allons analyser le contexte dans lequel l'entreprise OA évolue, l'analyse sera faite conformément aux exigences du chapitre 4 de la norme ISO 9001 version 2015.

Section 1 : contexte de l'organisme

1-Structure du chapitre 4 de la norme

Le chapitre 4 de la norme iso 9001 version 2015 est formé de 4 sous chapitre qui s'articule comme suite :

Figure 8 : structure du chapitre 4 de la norme iso 9001 version 2015



Sources : élaboré à nous-même à partir du livre ISO 9001 en marche cap sur la version 2015

2-la détermination des enjeux internes et externes

La nouvelle version de la norme a fait intégrer une notion clé qui est la compréhension des enjeux (interne et externe), le 4.1 amènent l'organisme a mieux connaitre son contexte pour une meilleure organisation du système management de la qualité. En définissant les enjeux externes et internes pertinents pour la finalité et l'orientation stratégique, l'organisme va acquérir une meilleure connaissance de son contexte et une meilleure appréhension du marché, il pourra ainsi identifier les facteurs ayant un impact positif ou négatif sur l'atteinte de ses objectifs.

2.1- L'outil PESTEL ²¹

Définition : L'analyse PESTEL est une méthode d'analyse des influences de l'environnement sur une entreprise ou une organisation selon **six critères majeurs :**

- **L'environnement politique :** analyse du contexte politique, de la stabilité des gouvernements et des politiques, des tendances fiscales...
- **L'environnement économique :** analyse du cycle économique, de la croissance économique, du pouvoir d'achat, des taux d'intérêt, de la politique monétaire, du taux d'inflation, de l'évolution du chômage, etc.
- **L'environnement socio-culturel :** analyse de la démographie et de ses évolutions, analyse de la composition socio-culturelle de la population, de ses comportements et modes de consommation (éducation, travail, loisirs...),
- **L'environnement technologique :** analyse de la politique publique de R&D, des tendances en matière d'innovation, étude des dépenses privées de R&D...
- **Les facteurs environnementaux ou écologiques :** analyse des réglementations et des tendances relatives à l'écologie et à la maîtrise de l'énergie,
- **Environnement légal :** analyse des lois, droit du travail, réglementations, normes de sécurité...

On parle d'**analyse macro-environnementale** : la méthode PESTEL s'intéresse en effet à l'environnement "large" de l'entreprise.

A-Les enjeux externes

La compréhension du contexte externe peut être facilitée par la prise en compte des enjeux découlant de l'environnement juridique, technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social et économique qu'il soit international, national, régional ou local.(source ; iso 9001 version 2015).

²¹ <https://www.creerentreprise.fr/analyse-pestel-definition-exemple> consulté le 07.05.2019

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

Méthodologie : les enjeux externes ont été définis grâce à des ateliers, en collaboration avec le service stratégie et le service ERM (risque management), on a pu identifier les enjeux liés à l'entreprise OA.

Tableau 10 : enjeux externes liés à l'entreprise OA

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

Enjeux externes	Opportunité	Menace	Force	Faiblesse
Politique	<ul style="list-style-type: none"> Partenariat de l'état avec les géants de la télécommunication dans le développement des TIC 	<ul style="list-style-type: none"> Instabilité politique perturbation sociale changement imprévisible de la réglementation 	<ul style="list-style-type: none"> Veille réglementaire 	<ul style="list-style-type: none"> Incapacité de faire face au changement réglementation
Economique	<ul style="list-style-type: none"> un support financier de la maison mère afin de couvrir la dévalorisation du dinar Algérie 	<ul style="list-style-type: none"> secteur financier reste dominé par les banques contrôlées par le gouvernement un processus douanier lourd croissance de taux d'inflation dévalorisation du dinar algérien 	<ul style="list-style-type: none"> ooredoo a poursuivi l'extension et le renforcement de son réseau de couverture 4G par l'installation d'équipements de dernière génération soit 1400 nouveaux sites techniques, répartis sur l'ensemble du territoire national devenant le premier et le seul opérateur à couvrir les 48 wilayas en 4G 	<ul style="list-style-type: none"> service Marketing inefficace proposant des offres de plus en plus onéreuses
Socio-culturel	<ul style="list-style-type: none"> Engagement d'ooredoo dans des projets d'aides sociales au sud algérien lancement, en partenariat avec le Croissant Rouge Algérien (CRA), de la première clinique mobile opérationnelle à 	<ul style="list-style-type: none"> Des clients douteux vis-à-vis les offres de l'entreprise. Conflit externe par rapport à la notoriété de la marque 	<ul style="list-style-type: none"> Mise à disposition des collaborateurs des espaces de détente ainsi que des espaces de loisir Déploiement du code d'éthique au niveau de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> manque de formation pour les nouvelles recrues Augmentation du turnover (départ de personnes clefs et compétentes de l'entreprise)

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

	<p>Tamanrasset dans le cadre d'un projet commun visant à offrir des services de santé aux populations enclavées.</p> <ul style="list-style-type: none"> son programme Oobarmijoo destiné aux jeunes porteurs de projets de création d'applications et de solutions mobiles innovantes, ainsi que ses programmes iStart dédié aux jeunes développeurs algériens et tStart, pour le soutien aux jeunes créateurs de start-ups technologiques. 		<ul style="list-style-type: none"> valorisation de la ressource humaine grâce à des formations continues pour ces collaborateurs 	
<p>Technologique</p>	<ul style="list-style-type: none"> Lancement du projet de couverture du territoire national avec la 4G Evolution de l'environnement technologique en Algérie Evolution des partenaires technologique 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité de dépassement technologique des concurrents Défaillance des partenaires technologique 	<ul style="list-style-type: none"> Grand engouement pour les solutions intelligentes et innovantes dématérialisation du traitement des contrats avec signature digitale pour ses clients. Une bonne maitrise du système d'information et de collecte de donnés 	<ul style="list-style-type: none"> Obsoléscent des moyens technologiques

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

			<ul style="list-style-type: none"> • Ooredoo poursuit sa stratégie d'innovation et confirme son leadership dans le segment du digital • modernisation de ses différents équipements • budget dédié à la technologique 	
<p>Ecologique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • contribuer à l'effort national de sensibilisation sur la protection de l'environnement et la promotion d'un avenir énergétique propre et durable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les taxes sur les télécommunications sont trop élevées 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à la protection de l'environnement • la réduction des impacts sur l'environnement et la rationalisation des ressources naturelles. • -Ooredoo place la politique HSE (Health-Safety-Environment) qui veille sur la santé, la sécurité au travail et la protection de l'environnement au cœur de ses priorités 	<ul style="list-style-type: none"> • Un taux de consommation d'énergie très élevé

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

Légal	<ul style="list-style-type: none">• L'état consolide les moyens juridiques et institutionnels déjà existants pour faire face aux difficultés pouvant être soulevées par l'utilisation des TIC	<ul style="list-style-type: none">• Lois et normes instables• Evolution réglementaire exponentiel	<ul style="list-style-type: none">• certification des systèmes.• respect des exigences légal	<ul style="list-style-type: none">• la négligence des exigences réglementaire par le personnel
--------------	---	--	---	--

Source : élaboré par nous même

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

2.2-Enjeux Internes

Selon la norme ISO 9001 la compréhension du contexte interne peut être facilitée par la prise en compte des enjeux liés aux valeurs, à la culture, aux connaissances et à la performance de l'organisme.

TABLEAU 11 : enjeux interne liée a l'entreprise OA

Enjeux internes	Forces	Faiblesses
Performance global d'ooredoo	<ul style="list-style-type: none">• une meilleure maitrise des couts• performances financier• responsabilisation du personnel• respect totale du code de travail• participation du personnel au sondage interne sur l'engagement• la mise à disposition d'un maximum de données de qualité pour faciliter la prise de décision à tous les niveaux de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Des conflits interpersonnels• Résistance au changement• Perturbations syndicales
Valeurs	<ul style="list-style-type: none">• Caring : Pour le soutien, la confiance, le respect d'autrui et la responsabilité qu'Ooredoo incarne• Connecting : Pour l'engagement de Ooredoo à travailler dans un esprit collaboratif et en intégrant parfaitement la communauté algérienne• Challenging : Pour le progrès auquel aspire Ooredoo et la recherche continue de l'amélioration et de la différence	
Compétences \ connaissances	<ul style="list-style-type: none">• Formation de haut niveau pour le personnel• offrir aux salariés de l'entreprise des possibilités de promotion• choisir les meilleurs profils de candidat capable de répandre aux exigences et à l'évolution de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">• Perte des compétences clés de l'entreprise• budget de formation insuffisant

Culture	<ul style="list-style-type: none">• La culture du partage : partager volontairement l'information, les connaissances et les expériences• Culture de la collaboration : collaborer avec les autres membres de l'équipe afin d'atteindre les objectifs fixés.	
---------	--	--

Source : élaboré par nous même

2.3- l'analyse SWOT ²²

La matrice SWOT est un outil d'analyse stratégique de l'entreprise qui permet d'obtenir une vision synthétique d'une situation. L'intérêt de cette matrice est qu'elle permet de rassembler et de croiser les analyses interne et externe avec les environnements micro et macro de l'entreprise. Elle sépare ce qui relève de l'environnement des caractéristiques particulières de l'entreprise. Elle est utilisée ans la phase de diagnostic préalable d'un projet et fait partie de ces outils qui permettent à un collectif de construire une vision commune d'une situation.

Le terme SWOT vient des initiales des mots anglais : *Strengths* (force), Weaknesses (faiblesses), *Opportunités* (opportunités) et *Threats* (Menaces).Elle se fait souvent sous la forme de deux tableaux récapitulatifs.

Le diagnostic interne :

Les Forces : ce sont les facteurs internes à l'entreprise et qui lui procurent un avantage sur les concurrents.

Les faiblesses : ce sont les facteurs internes négatifs qui peuvent se révéler néfastes pour l'organisation au regard de la concurrence et qui peuvent être améliorées.

Le diagnostic externe :

²²<https://www.lescahiersdelinnovation.com/2016/11/analyse-swot/> (13.05.2019_10 :29)

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

Les opportunités : qui sont les situations externes, propres à l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et qui peuvent procurer un avantage concurrentiel a l'entreprise et sur lesquelles on peut prendre appui.

Les menaces : ce sont les situations externes défavorables qui peuvent influencer négativement les performances de l'entreprise.

TABLEAU 12 : analyse SWOT de OA

TABLEAU 12 : analyse SWOT de OA

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - C'est l'opérateur qui a le plus de notoriété en Algérie. - Un entreprise en plein croissance puisque elle a connu une progression 22% en 2014. - Elle a été classée meilleur environnement de travail premier en Algérie, et jouit d'une riche ressources humaine hautement qualifié. - OOREDOO utilise les derniers programmes de gestion que ce soit dans le SIM ou bien dans le CRM. - couvert tout le territoire national et 90% de territoire en réseau 4G - Une bonne maîtrise des couts, - Elle est présente dans toutes les activités que ce soit dans le monde du sport ou bien de la science ou de la culture. - Elle maîtrise les technologies nouvelles, et jouie d'infrastructures de renom. - La variété de choix d'offre qu'ooredoo offre à ses clients que ce soit dans le postpaid ou bien prepaid. - La tarification la moins chère (unité d'appel) en Algérie 	<ul style="list-style-type: none"> - Longue hiérarchie, qui implique une lenteur dans la prise de décision. - Absence de forfait 4G attrayant et compétitif. - La position de dernier opérateur en termes de part de marché et de nombre d'abonnés.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Le marché de la téléphonie est un marché attrayant qui ne cesse de se développer. - Explosion de l'utilisation des smartphome en Algérie - Marché en perpétuelle développement et progression. - Perspective d'avenir et d'investissement dans le marché. - Lancement de 4G à la fin de l'année 2016. - La menace de nouveaux concurrents reste très faible. - La population est très jeune, et sensible aux nouveautés. - Avancement technologique. - l'évolution rapide du nombre d'abonnés au réseau de quatrième génération et au développement du phénomène « multi-SIM » qui caractérise le marché de la téléphonie mobile. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lenteur administrative local dans le traitement des affaires administratives. - Secteur très concurrentiel. - Le secteur est très réglementé par l'ARTP qui ne laisse pas de large marge de manœuvre. - L'investissement dans le secteur est assez conséquent. - Concurrence de la part d'Algérie Télécom. - Groupe international qui est affecté par la dévaluation du dinar.

Source : élaboré par nous même

3- Identification des parties intéressées leurs besoins et leurs attentes

a-Définition des parties intéressées : une personne ou un organisme qui peut avoir une incidence ou être affecté par une décision ou activité de l'organisme.²³

Il peut aussi s'agir d'une personne ou organisme pouvant avoir un point de vue susceptible d'affecter les activités de l'organisme.

b- Parties prenantes : personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité.

b- Méthodes utilisées pour déterminer les besoins et attentes des parties intéressées²⁴

Pour comprendre les besoins et attentes des parties intéressées pertinentes, plusieurs activités et méthodes peuvent être menées. Elles comprennent une collaboration avec les personnes responsables des processus ou l'utilisation de méthodes permettant de réunir des informations.

Les méthodes comprennent, sans toutefois s'y limiter :

- revue des commandes reçues.
- revue des exigences légales et réglementaires avec les services des affaires juridiques et de la conformité
- lobbying et travail en réseau
- participation à des associations pertinentes.
- analyse comparative (benchmarking)
- surveillance du marché
- revue des relations de la chaîne d'approvisionnement
- enquêtes auprès des clients ou des utilisateurs

²³ livre établir mes documents iso 9001 version 2015 afnor Edition page 9

²⁴ ISO/TS 9002:2016 fournit des lignes directrices concernant l'intention des exigences de l'ISO 9001:2015

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

- surveillance des besoins, des attentes et de la satisfaction des clients.

Méthodologie : En utilisant les méthodes mentionnées dans la norme ISO 9002 version 2016 et avec la collaboration du correspondant qualité de chaque processus, nous avons pu identifier les parties intéressées pertinentes pour chaque processus afin de bien balayer l'ensemble du périmètre processus par processus.

Les tableaux si dessous représentent les parties prenantes pour chaque processus, élaborés par nous-mêmes.

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

Processus	Partie prenante	Type de partie prenantes (Interne/ Externe)	Les exigences des parties prenantes (parties intéressés)	Suivi des exigences (Direction)
Achat	Ministère de la défense nationale via MPTIC.	Externe	OA doit Respecter des lois et réglementations en vigueur	Achat
	Ministère de l'intérieur via MPTIC.	Externe		
	Ministère des postes et des technologies de l'information et de la communication (MPTIC)	Externe		
	Direction générale des douanes.	Externe		
	Directions de commerce des wilayas.	Externe		
	Direction des transports des wilayas.	Externe		
	Office national des droits d'auteurs (ONDA).	Externe		
	Office national de la métrologie légale.	Externe		
	l'Autorité de Régulation des Postes et Communications Electroniques (ARPCE)	Externe		
	Compagnies Maritimes et Aériennes.	Externe		
	Assurances	Externe		
	Experts judiciaires	Externe		
	Audit Externe	Externe		
	Expert Agrée	Externe		
	Clients Internes	Interne	Les Achats doivent être dans les délais et dans le respect du budget	
	Département Trésorerie	Interne	les achats doivent établir un contrat et PO pour que la trésorerie effectue le paiement	
	Direction Légale	Interne	les achats doivent négocier avec le FRN pour permettre l'établissement du contrat.	
	Département Logistique	Interne	Les Achats doivent communiquer le plan de livraison du FNR à la logistique	
	Finances	Interne	les achats doivent établir un contrat et PO pour que la trésorerie effectue le paiement	
	affaires Réglementaire	Interne	Les Achats doivent mettre à la disposition de la direction réglementaire, toute information nécessaire pour exécution de ses missions.	
Management Commette	Interne	les Achats doivent fournir des rapports pour une prise de décision du Management		

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

	Fournisseurs	Externe	Les Achats doivent transmettre un PO pour le FRN	
	Ooredoo Group	Interne	les Achats doivent fournir des rapports pour une prise de décision du Management	
	Sécurité de l'information	Interne	Les Achats doivent Respecter la Norme de sécurité de l'Information	
	Audit Interne	Interne	les Achats doivent collaborer avec les auditeurs	

b-Processus logistique

Processus	Partie prenante	Type de partie prenantes (Interne/ Externe)	Les exigences des parties prenantes (parties intéressés)	Suivi des exigences (Direction)
Logistique	Clients Internes	Interne	La livraison dans les délais /fournir les rapports et des états du stock à la demande,	Toutes les directions
	Prestataire de service transport	Externe	Paiement dans les délais/ remise des documents de livraison / PO / Contrat	Pole CFO /Légal
	Prestataire de service emballage	Externe	Envoi des SIM / envoi des données d'emballage/ prélèvement produit fini dans les délais.	Logistique et SG
	Ooredoo Group	Interne	Respect du budget + Atteintes des KPI (BSC/Process)	Logistique et SG

c-Processus formation

Processus	Partie prenante	Type de partie prenantes (Interne/ Externe)	Les exigences des parties prenantes (parties intéressés)	Suivi des exigences (Direction)
Formation	Le client interne	Interne	Priorité de formation	Service Training HR
			Délai de réalisation	
			planning de formation	
	Prestataires et organismes de formations	Externe	Bon de commande	Service Achat
			Délai de paiement	Service Training HR service comptabilité & Trésorerie
	La DFP (Direction de la Formation Professionnelle et de l'apprentissage)	Externe	Dépôt du dossier de la taxe de formation & apprentissage Semestre 1 : Janvier à Juin Semestre 2 : Juillet à Décembre	Service Training HR
			Recrutement des apprentis	Service Training HR
Le FNAC (le Fond National Apprentissage et formation Continu)	Externe	Paiement de la taxe de formation & Apprentissage	Service Training HR	
Service fiscalité Ooredoo	Interne	lettre de dépenses pour le paiement de la taxe de formation & Apprentissage pour les deux semestres 1 & 2 de chaque année. G50 / direction des impôts	Service Fiscalité Service Training HR	
Ooredoo Groupe	Interne	Budget formation Objectifs à atteindre (respect du plan de formation)	Service Training HR	

D-Processus recrutement

Processus	Partie prenante	Type de partie prenantes (Interne/ Externe)	Les exigences des parties prenantes (parties intéressés)	Suivi des exigences (Direction)
Recrutement	Client Interne /toutes les directions	Interne	respecter les délais et recrutements de qualités	Recrutement
	ANEM : Bureaux de Recrutement étatique	Externe	bulletin d'inscription	recrutement /administration RH
	Emploitic : bureau de recrutement externe	Externe	respect des délais de paiement	Recrutement /comptabilité
	OOREDOO GROUP	Interne	Remplir des formulaires spécifiques : GTM réquisition forme GTM contract GTM cost estimation	Recrutement

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

e-Processus développement des offres et services

Processus	Partie prenante	Type de partie prenantes (Interne/ Externe)	Les exigences des parties prenantes (parties intéressés)	Suivi des exigences (Direction)
Développement des Offres et services	ARPCE : (Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques)	Externe	<ul style="list-style-type: none"> L'ARPCE Nous exige un délai de 3 mois pour lancer suite à la réception de l'accord. 	Direction Affaires Réglementaires.
			<ul style="list-style-type: none"> L'ARPCE est tenue par un délai de 30 jours afin de nous répondre suite à la réception de la demande (notification). 	
			<ul style="list-style-type: none"> La durée minimale de commercialisation d'une nouvelle offre permanente après son lancement sur le marché est fixée à 6 mois pour les deux segments. Nous sommes tenus d'informer et Prévenir L'ARPCE en cas de : <ul style="list-style-type: none"> Changement de Tarification. Changement de condition d'utilisation. 	
Ministère de la poste et des TIC	Externe	délais de paiement (suivi des factures commission à la source)	Consumer sales achat	
Institution et organismes étatiques	Externe	Exigences contractuelles .Partage de revenu ou commissions .Respect des prérequis & process d'ordre technique Certifications,	CCO Direction légal	

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

			.Respect des prérequis & process d'ordre règlementaire	
			.Demande d'autorisation de développement de solution & service monétique digital	
			.Consultation et expertise sur les projets monétiques Exigences contractuelles	
			. Exclusivité de partenariat dans le cadre de solution/service monétique digital	
			.Partage de revenu ou commissions	
	Fournisseurs VAS (service)	Externe	Briefe détaillée PAIEMENT	Marketing Direction légal
	Fournisseurs Digital.	Externe	Briefe détaillée PAIEMENT	Marketing Direction légal /IT
	Fournisseurs Online digital	Externe	Briefe détaillée PAIEMENT	Marketing Direction légal /IT
	Ooredoo Groupe	Interne	Atteinte des objectifs respect des budgets	Marketing
	Clients Externes		plus de gratuité dans leur offre, plus de volume data, une tarification plus accessible, et une meilleure qualité du réseau.	Marketing

f-Processus communication externe

Processus	Partie prenante	Type de partie prenantes (Interne/ Externe)	Les exigences des parties prenantes (parties intéressés)	Suivi des exigences (Direction)
Communication Externe	Les agences de Communication	Externe	Identité de la marque Briefe détaillé Délais de traitement & livraison/Données & Feedback Post campagnes	Marketing et achat
	Les Imprimerie. & fournisseurs	Externe	.Transmission d'un bref concernant le lancement d'une nouvelle campagne (Date de date de fin, cible, déploiement, et la nature de la campagne)	Marketing et achat
			Transmission des quantités appropriées de chaque campagne à lancer (visuels de la campagne en question avec les versions mentionnées dans le split)	
			.ASF et paiement	
	Les réseaux sociaux	Externe	Briefe détaillée AVEC LE BESOIN, PAIEMENT	Marketing, achat LEGAL IT
	Les sites web	Externe	Briefe détaillée AVEC LE BESOIN, PAIEMENT	Marketing achat IT LEGAL
Ooredoo Groupe	Interne	Atteinte des objectifs respect des budgets	Marketing	

g-Processus service clients

Processus	Partie prenante	Type de partie prenantes (Interne/ Externe)	Les exigences des parties prenantes (parties intéressés)	Suivi des exigences (Direction)
Service Clients	Le partenaire OTI	Externe	Les paiements dans les délais.	BS
			Livraison des fournitures (cartons, boites d'archives et enveloppes) dans les délais.	
			Le bon fonctionnement des systèmes de saisie et d'archivage des contrats clients.	
	Le partenaire Interphone (Département centre d'appels).	Externe	Les paiements dans les délais.	BS
			Liaison technique stable.	
			Traitement des réclamations dans les meilleurs délais	
	Marketing	Interne	Traitements des BDD dans les délais mis en place.	BS
			Joinabilité des BDD traitées.	
			Communication des offres et promotions dans les délais.	
			Assister au développement des offres et assurer la mise en place de l'implémentation coté Facturation.	
Appliquer le Dunning adéquat à chaque offre.				
Contribuer et optimiser les projets relatifs au recouvrement des impayés.				
Phase test avant le lancement d'un nouveau produit (Offre et service) et avant déploiement de nouveaux outils ou nouvelles solutions.				
Validation de certaines demandes ; Remboursement.				

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

			Signature des procédures dans les meilleurs délais.	BS
	Stratégie	Interne	Envoyer les registres à temps. Envoi quotidien du Dashboard BS 3G et 4G.	
	Technologie	Interne	Traitement des réclamations et services suite à la remontée de la requête du client.	BS
	Ressources Humaines	Interne	Application de la procédure de recrutement.	BS
			Terminer les évaluations à temps.	
			Les promotions doivent être basées sur la performance en toute objectivité.	
			Activation/désactivation de lignes employées à la demande	
			Information sur le personnel sous notre responsabilité.	
	CFO	Interne	Validation des réalisations mensuelles d'interphone.	BS
			Suivi discount Request.	
			Traitement des issue form.	
			Traitements des Issue et réclamations.	
			Signature des procédures dans les meilleurs délais.	
	Consumer Sales	Interne	Une bonne prise en charge des ESO/PDV : vérification Storm info sur le développeur.	BS
			Réception mensuelle des fichiers de réconciliations des remontées de contrats clients.	
			Réception des états de rejets contrats clients remontés.	
			Répondre aux besoins par rapport aux Reporting.	
			Supporter tous les EO, CSO sur le traitement des réclamations clients.	
			Supporter tous les EO, CSO sur le traitement des réclamations clients.	
			Traitement des dossiers remontés et des Réclamations.	

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

			Prise en charge des réclamations clients remontées VIA SR dans les délais.	
Affaire règlementaire et Institutionnelle	Interne		Assurer un suivi sur toutes les réclamations émanant de l'ARPT ainsi le suivi des dossiers litigieux avec le legal	BS
			Veiller à ce que nos actions de recouvrement soient conformes à la législation en vigueur et aux closes mentionnées sur le contrat du client.	
			Traitement des réclamations.	
			Respect des délais accordés et remise des contrats conformes dans le cadre des audits ARPT.	
CCO	Interne		Appliquer les instructions de travail avec rigueur.	BS
			Traitement des demandes d'exceptions émanant de la direction CCO.	
			Signature des Process dans les meilleurs délais.	
Client	Externe		Bonne prise en charge du client (Réclamation, doléance, demande d'informations ...etc.).	BS
			Répondre à toutes les interrogations concernant nos offres et services.	
			Traitement des réclamations.	
			Etre informé de la situation de ces impayés à temps.	
			Etre informé à temps lorsque sa consommation a atteint la limite pour éviter toute facture salée.	
ARPCE	Externe		Identification avec contrats physiques et PI valide de tous les clients Ooredoo.	BS
Fournisseurs	Externe		Tout service fourni doit être justifié dès sa finalisation.	BS
Groupe Ooredoo	Externe		Politique Financière et KPI's.	BS
DG	Interne		Remontés des dossiers et traitement des réclamations des clients VIP.	BS
			Récupération des contrats clients réclamés dans le cadre des différentes réquisitions sécurité dans les délais.	

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

	BS	Interne	Planning adéquat selon le besoin.	
			Répondre aux besoins par rapport aux Reporting.	
			Supporter tous les services ayant une interaction avec le service Facturation.	
			Leur fournir les impayés relatifs aux différents types clients gérés par chaque service ex : impayés Corpo pour l'équipe SAM.	
			Les supporter pour tout type de demandes d'échéancier de paiement et de solde tout compte.	
			Traitement des dossiers remontés et des Réclamations.	
			Supporter tous les services ayant une interaction avec le service Facturation.	

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

h-Processus maintenance du Réseau

Processus	Partie prenante	Type de partie prenantes (Interne/Externe)	Les exigences des parties prenantes (parties intéressés)	Suivi des exigences (Direction)	
Maintenance du Réseau	Fournisseurs et sous-traitants	Externe	Bons de Commande	Technologie	
			Contrats de Maintenance		
			Accès VPN		
	Dpt Achat	Interne	Spécifications techniques		
			Budget Alloué		
			Lancement RFP		
			Pièces de rechanges		
			Liste des sites avec priorités		
			CR pour PM & GPM		
			Liste des sites à visiter		
			Normalisation des Non-conformités		
			Tous les Services de la Technologie		Traitement des requêtes
			Groupe ooredoo		Disponibilité de réseau
					Annuel exécution Préventive Maintenance
					Alignement du Budget
	Acquisition des Sites avec contrôle strict du budget				
	Résolution des problèmes d'acquisition				
	Gestion des accès aux sites				
	Propriétaire des Sites	Externe	Négociation des loyers		
			Sécurité des Sites		
Traitement des requêtes					
			Règlement des Litiges		

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

			Paiement des Factures	
			Paiement des loyers	
	Fournisseurs et sous-traitants		Paiement des factures	

Processus déploiement du réseau

Processus	Partie prenante	Type de partie prenantes (Interne/ Externe)	Les exigences des parties prenante	Suivi des exigences
Déploiement du Réseau	Sous-traitant	Externe	Contrats d'études et constructions des sites de télécommunications	Technologie
			Plans de charges (Listes)	
			Bons de commandes (PO)	
			Partage d'informations techniques	
	Autorités Locales (ARPCE)		Couverture Réseau Ooredoo à travers les 48 wilayas	
			Lois et règlements en vigueur	
			Contrats baux	
			Demandes d'autorisations	
			Paiements des redevances	
			Dossier Demande d'Autorisations ANF	
Autorités Locale (ANF)	Demande d'autorisation wilaya pour les les acquisitions de sites.			

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

	Autorités Locales (Wilayas) DW/PTTN		Dossier technico-légal des sites acquis
	OG	Interne	Stratégie de la modernisation des Sites

i-Processus Déploiement et Maintenance des Systèmes

Processus	Partie prenante	Type de partie prenantes (Interne/ Externe)	Les exigences des parties prenantes (parties intéressés)	Suivi des exigences (Direction)
Déploiement et Maintenance des Systèmes	Technologie, Marketing Vente, RH, Distribution	Interne	High Level Design	
			Sécuriser les plateformes (Backup & Restore Ability, Anti-Intrusion Tools, Patching etc..)	
			Efficacité des processus	
			Matrice de communication	
			conformité amélioration	
			sécuriser le Business	
			Rapports	
	Collaboration			
	Fournisseurs & Prestataires de services	Externe	Bons de commande	
			Autorisation d'accès	
			Comptes Wifi Guest	
			Interfaces (Physique, Interopérabilité,..)	
			Définition du besoin avec le maximum de détails	
			Service attendu SOW	

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

			Opérationnel (Mode de fonctionnement, conditions d'évolution,...)		
			Contraintes (Environnement du Système, Réglementation, coût, délais, Contrats de Support)		
	Fournisseurs		Accès stables sur un document (Scope of Work)		
			Ressources/moyens (Emplacement/Espace, Energie, ou Machines Virtuelles)		
			Bons de commande		
			Contrat de déploiement		
			Contrat de support		
			Accès stables -sur un document (Scope of Work)		
			Ressources/moyens (Emplacement/Espace, Energie, ou Machines Virtuelles)		
			Bons de commande		
			Contrats de déploiement		
			Contrats de support		
			IT UNIX team, IT DBA Team, IT Cloud Team	Interne	Documents de spécifications techniques
					Présentations, POCs / trials
RFP					
NDC, Frame agréments /Contracts including Post Warrenty and support contracts					
Recommandation pour déploiement de projets					
OG	Partage d'informations Technique				

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

	Fournisseurs & Prestataires de services	Externe	Accès stables -sur un document (Scope of Work)
			Accès VPN
			Ressources/moyens (Emplacement/Espace, Energie, ou Machines Virtuelles)
			Bons de commande
			Contrats de déploiement
			Contrats de support
	IT UNIX team, IT DBA Team, IT Cloud Team, Network Team, NSS Team, Data center team	Interne	Documents de spécifications
	Prestataire de service	Externe	Accès stable
			Espace de travail (emplacement, poste de travail, énergie, ..)
			Contrats de support
			Bons de commandes
	IT DBA - Sys Ops - IT Cloud	Interne	Documents de Spécification technique
Fournisseurs & Prestataires de service	Externe	Accès VPN	
		Ressources/moyens (Emplacement/Espace, Energie, ou Machines Virtuelles)	
		Bons de commande	
		Contrats de déploiement	
		Contrats de support	
IT UNIX team, IT DBA Team	Interne	Documents de spécifications techniques	

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

	Net ENG et OPS, Infra ENG et OPS, Achats		Architecture réseau Spécifications Equipement
	Fournisseurs & Prestataires de services	Externe	La portée de l'activité
			Détails requis
			Accès internet
			Accès réseau
	Fournisseurs & Prestataires de services		Espace de travail
			Accès stable
			Espace de travail (emplacement, poste de travail, énergie, ..)
			Contrats de support
			Bons de commande
	IT DBA - Sys Ops - IT Cloud - DB Operation	Interne	Documents de Spécifications technique
	Fournisseurs & Prestataires de services	Externe	Accès stable
			Espace de travail (emplacement, poste de travail, énergie, ..)
			Contrat (support / service)

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

			Bons de commande
			Cahiers de charge
	IT DBA - Sys Ops - IT Cloud DW - CBIO	Interne	Documents de Spécification technique
	Fournisseur	Externe	Contrat de support
	Business tous département	Interne	Data disponible
			Rapports et plateformes disponible

SOURCE : élaboré par nous mémé

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

La détermination des parties prenantes et leur attentes permet à l'entreprise ooredoo Algérie de :

- Identifier les acteurs les plus influents sur le marché, la société ou l'environnement.
- Mieux piloter l'orientation stratégique de l'entreprise.
- Améliorer les processus, procédures afin de mieux répondre aux attentes des parties prenantes.
- Gérer activement les rapports avec les parties prenantes de façon à favoriser la bonne volonté et la crédibilité.
- Traiter toutes les parties prenantes équitablement et maintenir avec elles des relations régulières de communication.

Section 2 : Intégration de l'approche risque dans les Processus

L'approche par les risques est l'une des grandes nouveautés de la norme ISO 9001 version 2015 bien que cette notion n'était pas totalement absente dans la version 2008 de l'ISO 9001. Elle était mentionnée implicitement dans le paragraphe des actions préventives.

1. Les principales exigences de la norme ISO 9001:2015 relatives aux risques et opportunités

L'approche par les risques est évoquée à plusieurs endroits de la norme ISO 9001:2015

-L'approche par les risques est brièvement expliquée dans l'introduction

-L'organisme doit prendre en compte les risques et opportunités lors de la détermination des processus nécessaires au système de management de la qualité. (§ 4)

-La direction doit promouvoir l'utilisation de l'approche processus et de l'approche par les risques et que les risques et les opportunités susceptibles d'avoir une incidence sur la conformité des produits et des services et sur l'aptitude à améliorer la satisfaction du client sont déterminés et pris en compte. (§ 5)

-l'organisme doit déterminer les risques et opportunités qu'il est nécessaire de prendre en compte pour donner l'assurance que l'efficacité du SMQ, accroître les effets souhaitables, prévenir ou réduire les effets indésirables et s'améliorer. (§ 6)

-La notion du risque n'apparaît pas explicitement dans les chapitres 7 et 8 mais. Toutefois l'usage des termes "approprié" ou "adapté" dans ces 2 chapitres fait intervenir l'approche par les risques d'une façon implicite.

-l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités doivent figurer parmi les données et informations que l'organisme doit régulièrement analyser (§ 9)

-L'organisme doit mettre à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification, si nécessaire lorsqu'il s'agit de traiter les non-conformités et/ou entreprendre des actions correctives (§ 10)

2-Les raisons pour le recours à l'approche par les risques

Les retombées positive de la mise en œuvre de l'approche par les risques sont les suivantes :

- Améliorer la gouvernance de l'organisme.
- Se porter plus sur l'action et instaurer une culture proactive.
- Améliorer la conformité aux exigences.
- Améliorer la qualité des produits et services.
- Améliorer la satisfaction des clients.

Tous d'abord il est nécessaire de savoir

- C'est quoi un risque ?
- Le processus management des risques selon la norme ISO 31000 version 2018 ?
- Processus de management des risques stratégiques ? Comment l'évaluer ? Et sur quels critères ?

3- Termes et définitions : source ISO 31000 version 2018

Définition de risque : effet d'incertitude sur des objectifs

Management du risque : activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du *risque*.

Source de risque : tout élément qui, seul ou combiné à d'autres, est susceptible d'engendrer un *risque*.

Evènement : occurrence ou changement d'un ensemble particulier de circonstances

Conséquence : effet d'un événement affectant les objectifs.

Vraisemblance : possibilité que quelque chose se produise.

Risk manager : toute action qui s'appuie sur une méthodologie intégrant l'analyse, la réduction et/ou le transfert du risque. ²⁶

4- Le processus de Management de risque Selon la norme ISO 3100 version 2018 (iso 31000)

A- Identification des risques

L'identification du risque a pour but de rechercher, reconnaître et décrire les risques qui peuvent aider ou empêcher un organisme d'atteindre ses objectifs. Il est essentiel que les informations utilisées pour l'identification des risques soient pertinentes, appropriées et à jour. L'organisme peut utiliser un éventail de techniques pour identifier les incertitudes pouvant avoir une incidence sur un ou plusieurs objectifs. Il convient de prendre en compte les facteurs suivants et leurs relations :

- Source de risque tangible et intangible ;
- Causes et évènements ;
- Menaces et opportunités ;
- Vulnérabilité et capacité ;
- Changements intervenus au niveau du contexte externe et interne ;
- Indicateurs de risques émergents ;
- nature et valeur des actifs et des ressources ;
- conséquences et leur impact sur les objectifs ;
- limitations des connaissances et fiabilité des informations ;
- facteurs liés au temps ;
- biais, hypothèses et convictions des personnes impliquées.

Il convient que l'organisme identifie les risques, que leurs sources soient ou non sous son contrôle. Il convient de tenir compte du fait qu'il peut y avoir plusieurs types de résultat pouvant avoir diverses conséquences tangibles ou intangibles.

²⁶ le management des risques et des crises 3^e Edition, DUNDO, page 48

B-Analyse du risque

L'analyse du risque a pour but de comprendre la nature du risque et ses caractéristiques, y compris le niveau de risque, le cas échéant. L'analyse du risque implique la prise en compte détaillée des incertitudes, des sources de risque, des conséquences, de la vraisemblance, des événements, des scénarios, des moyens de maîtrise et de leur efficacité.

Un événement peut avoir des causes et conséquences multiples et affecter des objectifs multiples.

L'analyse du risque peut être menée à différents niveaux de détail et de complexité selon la finalité de l'analyse, la disponibilité et la fiabilité des informations et les ressources disponibles. Les techniques d'analyse peuvent être qualitatives, quantitatives, ou une combinaison de celles-ci, selon les circonstances et l'utilisation prévue.

Il convient que l'analyse du risque prenne en compte des facteurs tels que :

- la vraisemblance des événements et des conséquences ;
- la nature et l'importance des conséquences ;
- la complexité et l'interconnexion ;
- les facteurs liés au temps et la volatilité ;
- l'efficacité des moyens de maîtrise existants ;
- les niveaux de sensibilité et de confiance.

L'analyse du risque peut être influencée par toute divergence d'opinions, biais, perceptions du risque et jugements. Les influences supplémentaires sont la qualité des informations utilisées, les hypothèses et exclusions posées, toute limitation des techniques et la façon dont elles sont mises en œuvre. Il convient que ces influences soient prises en compte, documentées et communiquées aux décideurs

C-Évaluation du risque

L'évaluation du risque a pour but de déboucher sur des décisions plus judicieuses. L'évaluation du risque consiste à comparer les résultats de l'analyse du risque aux critères de risque établis afin de déterminer si une action supplémentaire est exigée. Cela peut déboucher sur la décision :

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

- De ne rien faire de plus ;
- D'examiner les options de traitement du risque ;
- D'entreprendre une analyse plus approfondie afin de mieux comprendre le risque ;
- De maintenir les moyens de maîtrise du risque existants ;
- De réexaminer les objectifs

On réalisant des ateliers et des entretiens avec les pilotes processus et on se basant sur le processus management des risques décrivant dans la norme ISO 31000, nous avons pu identifier les risques de chaque processus de l'entreprise OA.

Méthodologie : Cette premier approche consiste à identifier les risques par processus, suivi d'une évaluation risque par risque, en étudiant leur impact et leur probabilité afin de déterminer la sévérité de chaque risque, toute on mettant en place un plan de mitigation.

Les risques processus sont identifiés par le pilote processus grâce à des brainstormings, puis transmis à l'équipe risque afin de les évaluer et proposer un plan de mitigation.

L'étude de l'impact se fait grâce la matrice des risques processus (matrice qualitative) : voir annexe *II*

Nous allons fixer notre périmètre d'étude sur 8 processus.

4.1- Risque par processus

Figure 9 : La matrice d'évaluation qualitative

			Impact				
			Insignifiant	Faible	Moyen	Elevé	Critique
			1	2	3	4	5
Probabilité (sur les 3 dernières années)	Rare 0-20%	1	1	2	3	4	5
	Improbable 21-40%	2	2	4	6	8	10
	Possible 41-60%	3	3	6	9	12	15
	Probable 61-80%	4	4	8	12	16	20
	Presque certain 81-100%	5	5	10	15	20	25

Source : document interne de l'entreprise

Sévérité du risque :

Niveau de sévérité du risque	Description	Evaluation du risque
Faible	Les conséquences sont traitées par les opérations de routine	1
Moyennement faible	Impacts sur un aspect limité de l'activité	2 - 4
Moyen	Impact modéré sur la réalisation des Objectifs	5 - 9
Moyennement élevé	Impact élevé sur la réalisation des Objectifs	10 - 15
Elevé	Impact significatif sur la réalisation des Objectifs	16 - 25

Elabore par nous-mêmes à partir d'un document interne

Tableau : des risques liée Processus communication externe

N°	Risques	Causes	Conséquences	Impact	Probabilité	Sévérité	Plan de mitigation	Qui (Responsable)
1	Incapacité de l'agence de communication à livrer les produits dans les délais et la qualité attendue	*Changement des priorités de projet.	* Lancement tardive d'une offre ou service	4	2	8	*Fournir des compléments d'informations aux agences et partenaires, organiser des meetings pour bien assimiler les concepts	COM
		*Incompréhension du concept par l'agence.	*Rater une opportunité Business				signaler les manquements des partenaires aux achats pour changement de fournisseur	COM/ Achat Marketing
		*Les restrictions des réglementations liées aux développements du parc affichage	*Perte de crédibilité (image de marque) auprès des partenaires				-assurer une planification annuelle des achats MKT sur la base de ASP(annual sourcing plane) -Déterminer les cas d'urgence et les mettre en validation.	Directeur MKT/COM/ Achat MKT
		*Mauvaises sélection du fournisseur					-assurer un suivi périodique sur la planification annuelle. (comité).	
		* Lenteur dans le traitement des contrats et le paiement des fournisseurs					*Prévoir à l'avance planning de livraison des supports, et ne pas enlever ou désafficher les campagnes hors promo avant la réception des visuels	MKT + Medias/RP
						*La réglementation de l'affiche se fait au fur et à mesure, assurer un contact permanent avec les autorités publiques, les afficheurs et demander à ces derniers de nous informer à l'avance pour tout changement éventuel dans le parc OOH, et faire un abonnement BOMP afin de recevoir tous les appels d'offres liés à l'aspect Media et affichage.	Achats Marketing + Médias/RP	

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

							*Demander un référentiel pour sélectionner le bon fournisseur et l'attestations de probité, pour 2015, 2016 et 2017 un pitch media a été lancé afin de sélectionner les meilleurs agences medias + le cahier des charges affichage lancé fin d'année 2013	Achats Marketing Médias/RP
							*Établir un plan B de secours (voir avec le service créatif en interne pour finaliser les points en instance). *Elaboration de briefs plus précis et détaillés pour une meilleure compréhension par l'agence de com.	COM
							Evaluation du Fournisseur : ce point est couvert par l'ASF Attestation de service fait. Le service ou la non-conformité du service peut être contesté par le client interne.	Marketing
							Une veille constante sur toutes les pages et groupes fb influentes	Online
2	Réactions et commentaires négatifs sur l'entreprise publiées sur les réseaux sociaux (Facebook) / diffusés sur les medias.	*Concurrence *L'un des produit de OA (ou service) suscite polémique *Déclaration suscitant polémique	*Impact négatif sur l'image de l'entreprise/churn /baisse des revenus de l'offre et/ou service	4	2	8	prise en charge des réclamations clients ayant un discours négatif * Elaborer une réponse pour contrer les attaques de la concurrence (Evènement médiatiques, TV, Journaux, lancement de promotion)	Online MKG/ Stratégie
3	Détérioration de l'image de marque (Brand Risk)	Dégradation des relations avec les autorités (ARPT, Ministère des TIC). Faible implication de l'OA dans les domaines social, environnemental et sportif du	* Dégradation de la réputation et de la notoriété de la Brand. * Churn important * Coût de	5	1	5	*Etude de monitoring de la Brand *Maintenir les opérations de sponsoring pour une meilleure visibilité sur le marché *Créer et maintenir une image de marque sur le Net *Renforcer le Customer expérience programme	RP

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

		pays Détérioration significative de l'expérience client	communication important.					
4	Faible couverture médiatique d'un évènement (faux bond des médias) ou faible reprise des communiqués de presse	*Retard dans l'envoi des invitations aux médias pour la couverture des évènements se tenant le lendemain (ou date très rapprochées)					*Cibler la majorité des médias	RP
		*Retard dans l'envoi des communiqués de presse (fin d'après-midi soit après bouclage de la majorité des journaux)	* Faible impact sur la promotion de l'info/produit/offre/service	4	1	4	*Relance des médias pour reprise des infos et CP.	RP
		*Absence de confirmation de la participation de certains médias pour la couverture de l'évènement					*Envoi de précisions sur les causes de ces aléas et donner la version des faits du point de vue de l'entreprise	RP

Sources : élaboré par nous-mêmes

Tableau : des risques liée Processus offres et services

N°	Risques	Causes	Conséquences	Impact	Probabilité	Sévérité	Plan de mitigation	Qui (Responsable)
1	Divulgateion d'informations confidentielle à la concurrence concernant le produit ou service	* Non maitrise du circuit de confidentialité (Implication de plus de personnes que nécessaire, maquettes, brief ou autre documents contenant les détails de l'offre ou promo) * Sabotage	* Lancement d'un concept plus agressif par la concurrence. *Résultat et objectif business non atteint	5	4	20	*Maintenir les projets dans un cercle très restreint quand ils sont dans un état embryonnaire *Limiter les destinataires dans les boucles d'échange et utiliser les noms de code	Toute la chaine concernée par le projet CS/IT
							Faire signer un contrat d'exclusivité ou de confidentialité aux partenaires : tous les fournisseurs de WTA signent un NDA avec l'entreprise avant d'entamer le travail.	Service Achat contrat
							*Limiter l'accès aux informations pour les projets d'envergures et sensibiliser les ressources en interne et partenaires externes	COM/Consumer Sales
							*Restreindre le partage des données (limiter les listes d'envois aux intervenants direct)	Equipe Offres (en charge du produit)
							Création d'alias confidentiel pour les nouveaux lancements afin de garder la confidentialité du projet. Nom de l'alias "Specs confidentiels"	IT
							*Minimiser les intervenants dans les projets. *Utiliser des données fictives quand il s'agit des fournisseurs externes (boite de Comm) *Faire des Rappels aux équipes concernant le non-respect de la clause de confidentialité et ses sanctions afin de les sensibiliser.	MKT/ RH

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

2	Mauvaises conditions de l'environnement test qui influent négativement sur le délai et la qualité des UAT	<ul style="list-style-type: none"> *Environnement test non stable et interventions manuelles *Des affichages non disponibles en environnement test *Retard génération des CDRs et/ou des factures pour valider le charging/affichage/tickets et désignations 	<ul style="list-style-type: none"> *communication tardive aux équipes transverse *Non-satisfaction des exigences fonctionnelles du produit. * Problème technique après lancement 	4	4	16	<p>L'IT doivent procéder à des tests internes avant transmission au marketing pour les tests offres & services pour ce faire une mise à jour de la procédure processus offre & service est nécessaire en rajoutant la partie " élaboration des test coté IT" avant livraison au marketing afin d'assurer le bon déroulement des tests "de bout en bout "sur l'environnement test adéquat.</p>	IT / MKT
		<ul style="list-style-type: none"> *Tests simultanés (si différents projets en parallèles) ne peuvent pas être fait *tests internes au IT non effectués *tests de non régression trop important *Problème d'activation de SIM test *Notification pour tests tardive 				<p>Recommandation marketing : acquérir une plateforme de tests, qui nous permettra de faire des tests récurant sur toutes les offres et services de manière automatique.</p>	MKT/ IT	
13	Cannibalisation des offres et services	<ul style="list-style-type: none"> * Priorisation des projets selon le revenu Orientation marché (marché algérien axé prepaid) *Non synchronisation des lancement sur les différents segments * Hyper compétitivité sur le 	<ul style="list-style-type: none"> *Baisse du revenu pour le segment cannibalisé * Mauvaise expérience clients pour le segment cannibalisé 	3	3	9	*Etablir une roadmap globale et homogène	Direction MRK
							*Mise en place d'une sous priorisation par segment.	Direction MRK
							*Communication et Vulgarisation des avantages proposés sur les offres POP Résidentielles	Equipe Offres (en charge du produit)
							*Plus d'agressivité sur ce segment (Value propositions).	
							*Une planification plus optimale pour les lancements notamment dans le même segment	Equipe Offres (en charge du produit)
							*Faire en sorte que les attributs des offres ne se chevauchent pas afin de ne pas cannibaliser le revenu	

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

		segment prépayé ou pop chez certains concurrents.					<ul style="list-style-type: none"> *Associer toutes les entités de l'équipe offre dans le lancement de produit ou offre *Partage de la Roadmap avec toutes ces entités avant la mise en Prod 	Offres & Services
							<ul style="list-style-type: none"> *Annoncer le projet qui sera lancé aux autres segments quand il s'agit de produits ou services similaires. *Vision stratégique partagée avec l'ensemble des segments. 	ALL MKT
4	Absence de données dans les temps voulu pour développement d'une offre/un service et leurs évaluation (post-évaluation)	<ul style="list-style-type: none"> * Problème DWH (SAS,,) * Manque de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> *Réactivité réduite * Retard sur les livrables 	3	3	9	*Fournir plus de ressources	DWH/ MRK
							<ul style="list-style-type: none"> *Anticipation d'envoi des reports request *séance de travail avec le fournisseur de données 	Equipe Offres (en charge du produit) /Data mining/DWH
							<ul style="list-style-type: none"> *Perfectionnement des systèmes d'extraction de données *Acquisition de nouvelles solutions afin d'optimiser le traitement des requêtes 	DWH/Data mining

Sources : élaboré par nous-mêmes

Tableau : des risques liée Processus achat

N°	Risques	Causes	Conséquences	Impact	Probabilité	Sévérité	Plan de mitigation	Qui (Responsable)
1	Planification inadéquate des besoins d'achats (volume et calendrier)	*Planification tardive ou inexistante du client interne * Imprévus ou urgence	*Achats non-adapté *Besoin non-satisfait *Retard dans la réalisation de l'achat *Coûts supplémentaires *Réponses inadéquates des soumissionnaires *Pouvoir de négociation faible Le calendrier de livraison n'est pas respecté	4	2	8	*Planification Annuelle des Achats (ASP). Confirmation de la Planification annuelle 03 mois avant le besoin.	Directeur Achats / Service Achats Technologie /Service Achats Marketing /CDS Achats Généraux
			*Avoir la souplesse d'absorber les demandes imprévues (ex, raccourcir les circuits d'approbation)				Directeur Achats / Service Achats Technologie /Service Achats Marketing /CDS Achats Généraux	
2	Mauvaise Compréhension du besoin du client interne	* Absence du cahier des charges	*Achats inadapté au besoin du client *Temps perdu *Coûts supplémentaires *Possible interruption d'une activité	3	1	3	*Anticiper la documentation lors de la préparation de la planification	Service Achats Technique //Service Achats Marketing /CDS Achats Généraux /2 CDS Contrat Achats /SSRA
3	Mauvaise Définition des Spécifications d'un produit/Service	* Manque d'expertise	*Besoin non-satisfait *Temps perdu *Coûts supplémentaires *Possible interruption d'une activité ,	3	1	3	* Plan de formation : renforcer l'expertise technique des acheteurs (à partie contrat management par rapport à la clause de compétences,)	Service Achats Technique /Service Achats Marketing /CDS Achats Généraux /CDS Contrat Achats /SSRA

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

4	Définition Incomplète des Spécifications	* Manque d'expertise * Mauvaise planification	*Réponses inadéquates des soumissionnaires	3	1	3	*le plan d'approvisionnement doit être réalisable, multiplier les workshops avec le client interne	Directeur Achats
							*RFI après AF Q (bien apprendre du marché)	Service Achats Technique /Service Achats Marketing /CDS Achats Généraux
5	La méthode de sélection des fournisseurs est inappropriée	* Manque de documentation nécessaire pour une évaluation objective * Manque de communication au tour de l'achat entre Acheteur et Client Interne	*Besoin de lancer de nouveaux appels d'offres * Possible variation des coûts * Non-optimisation des ressources	2	1	2	* Renforcer la formation métiers (commercial/technique,)	Service Achats Technique /Service Achats Marketing /CDS Achats Généraux /2 CDS Contrat Achats /SSRA
							* Avoir des steering committee pour les achats stratégiques,	Directeur Achats
							* Bien s'inspirer des bonnes pratiques (best practices) déployer chez les autres grandes compagnies et OpCo.	Service Achats Technique /Service Achats Marketing /CDS Achats Généraux /2 CDS Contrat Achats
6	Mauvaise rédaction des cahiers de charges et des lettres de consultation	* Mauvaise compréhension du besoin communiqué par le client interne	* Modifications des termes et conditions d'appel d'offres * Nombre insuffisant de soumissionnaire * Perturbation lors du processus de soumission	2	1	2	* Utiliser des modèles de draft avant l'expression du besoin,	Service Achats Technique /Service Achats Marketing /CDS Achats Généraux /2 CDS Contrat Achats

Sources : élaboré par nous-mêmes

Tableau : des risques liée Processus ventes

N°	Risques	Causes	Conséquences	Impact	Probabilité	Sévérité	Plan de mitigation	Qui (Responsable)
1	Non disponibilité de la borne de rechargement de crédit (Storm)	<ul style="list-style-type: none"> . Vandalisme. . Système down. . Non intervention du fournisseur suite à : <ul style="list-style-type: none"> - Non disponibilité du responsable de zone pour les bornes outdoor. - Retard de paiement - Non renouvellement du contrat de partenariat. - Condition météorologique. 	<ul style="list-style-type: none"> . Insatisfaction clients. . Non atteinte des objectifs de rechargements. . Hausse du flux au niveau du conseiller de ventes. 	4	3	12	Maintenance des Bornes par l'équipe Support Technique et du fournisseur.	- Service Support Technique - Fournisseur
							Mise à disposition de bornes de remplacement.	- Service Support Technique - Achats
							Prévoir un contrat de maintenance.	- Service Support Technique - Fournisseur - Achat
2	Retard de la formation des acteurs des canaux de ventes	<ul style="list-style-type: none"> . Délai d'envoi non adéquat des dossiers de formations par rapport au lancement des offres/promotions. . Retard de recrutement impactant la planification des sessions de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> . Mauvaise expérience client. . Non maîtrise de l'information relative offres/promotions. . Augmentation d'erreurs sur les Outils. 	4	2	8	Etudier la possibilité de revoir le délai d'envoi des dossiers de formation du marketing.	- Marketing - Service Formation et Information
							Formation dans le canal de ventes (coaching et monitoring).	- Service Formation et Information - Equipes opérationnelles
3	Non atteinte des objectifs de déploiement des canaux de ventes	<ul style="list-style-type: none"> . Contexte de l'entreprise. . Difficulté de trouver des zones de chalandises attractives et difficultés de négociation (hausse des couts de location). 	<ul style="list-style-type: none"> . Non atteinte des objectifs de vente assignés. . Espace laissé à la concurrence ; perte de client potentiel ou mauvaise 	5	1	5	Fixer l'objectif de déploiement selon le contexte de l'entreprise. Implication du Géomarketing dans le choix de la localité.	Top Management Consumer Sales

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

	<ul style="list-style-type: none"> . Refus de renouvellement de bail. . Contraintes techniques (liées au réseau). . Non-respect des délais de rémunération de la part de Ooredoo (partenaires ventes) : compte payable et trésorerie . . Difficulté de recrutement du staff opérationnel (Ressource non adaptée au poste souhaité). 	<ul style="list-style-type: none"> prise en charge des clients existants. . Baisse de la capillarité. 					
<p>4 Non remontée/retard de remontée de contrats clients</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Manque d'effectif au niveau du back office. . Déperdition des contrats : <ul style="list-style-type: none"> - Problème logistique - Perte au niveau de la boutique. 	<ul style="list-style-type: none"> . Pénalité ARPCE. . Déconnection des clients non identifiés 	5	1	5	Implémentation et test du projet digitalisation sur système.	Stratégie CCO IT CFO

Sources : élaboré par nous-mêmes

Tableau : des risques liée processus formation

N°	Risques	Causes	Conséquences	Impact	Probabilité	Sévérité	Plan de mitigation	Qui (Responsable)
1	Blocage du plan de formation	Coupure budgétaire Budget insuffisant	Insatisfaction des employés Baisse des résultats au sondage annuel Démissions des employés	5	4	20	Sensibiliser le management quant aux conséquences du non lancement d'un plan de formation.	DRH / Responsable Formation
2	Analyse de prérequis défaillante	Mauvaise formulation du besoin en formation par le manager (le manager ne connais pas bien le besoin de son collaborateur, et donc il ne peut définir les prérequis)	Manque à gagner important dans le sens où des formations très onéreuses sont dispenser à des employés sont prendre en considération les prérequis	5	4	20	Rencontrer les managers afin de leur expliquer et les accompagner dans l'identification des besoins en formation, en précisant les prérequis de chaque collaborateur.	Clients internes/ Equipe Formation /
3	Absence de veille (formation inadéquate)	1) Catalogue de formation non mis à jour, des formations inadéquates avec les métiers existants 2) Absence du référentiel des compétences métier	>Obsolescence des compétences Risque de rater une opportunité >Cout supplémentaire dans le cas où il faut recruter de l'externe	4	4	16	Faire une mise à jour du catalogue formation selon les métiers, en collaboration avec le département talent management, pour le référentiel des compétences.	Service Formation/ Talent Management/ Achat
4	Non atteinte des objectifs de la formation	1) Mauvaise formulation du besoin en formation par le manager 2) Mauvaise formulation des objectifs de la formation	Obsolescence des compétences Supporter un cout sans contre partie	5	2	10	1) les rencontres sont faites avec les managers dans le cadre des programmes de développement (CV CC et commerciaux...) 2) d'autres rencontres sont faites optionnellement et ceux dans le cadre d'une mise à jour de la procédure formation. 3) les fiches techniques envoyées aux managers pour validation pour chaque formation.	Equipe Formation / Clients internes

Sources : élaboré par nous-mêmes

Tableau : des risques liée Processus logistique

N°	Risques	Causes	Conséquences	Impact	Probabilité	Sévérité	Plan de mitigation	Qui (Responsable)
1	Saturation de l'espace de l'entrepotage	Manque d'information concernant les plans de réception	Détérioration de la marchandise	4	5	20	Coordonner avec l'équipe Dédouanement et Achat les plannings de réceptions des équipements et/ou marchandises	Logistique
		Lenteur de sortie et durée de stockage importantes	Coûts supplémentaires				Recevoir le plan de déploiement et de sortie des équipements et Marchandises des parties prenantes	Logistique
		Non traitement des produits obsolètes	retard de livraison				Mise en place d'une procédure "Radiation des actifs DAF_PRD_017", qui permet la cession des équipements et produits obsolètes ou défectueux	Finance /CFO
2	L'imprévisibilité des pics de volume (Volatilité de la Demande)	Expression tardive du besoin	Erreurs de préparation des commandes	4	4	16	Informers et sensibiliser les clients internes des conséquences liées à une mauvaise planification et expression tardive du besoin	Logistique
		Exigence des clients internes (délais très serrés)	Non respects des délais serrés exigés par les clients internes				Sensibiliser les clients pour le respect des délais de traitement mentionnés sur les procédures	Logistique
		Rupture du stock sur le marché	Insatisfaction du client externe				Déclencher un plan de livraison exceptionnel	Logistique
3	Mouvement social externe	Conjoncture Sociale économique	Retard de livraison	3	3	9	Livrer et déposer les commandes dans des lieux plus proches de la destination finale, après consultation du client interne	Logistique
			Coûts supplémentaires					Logistique
			insatisfaction du client Interne/externe					Logistique
			Endommagement de l'infrastructure et des produits stockés					
4	Détérioration de la marchandise stockée (inondations, feux)	Non-respect des normes de stockage	Insatisfaction du client Interne/externe	4	2	8	Mise en place d'un système anti-incendie	DO Sécurité
		Problème d'Etanchéité	Pertes Financières				Travaux d'entretien régulier de l'infrastructure	Logistique/MG
		Mauvaises Conditions météorologiques	Retard de livraison				Encadrer et sensibiliser les équipes pour le respect des normes de stockage	Logistique

Sources : élaboré par nous-mêmes

Tableau : des risques liée processus recrutement

N°	Risques	Causes	Conséquences	Impact	Probabilité	Sévérité	Plan de mitigation	Qui (Responsable)
1	Augmentation du turnover	Conditions de travail difficiles, les grilles salariales de OA pas assez attractives par rapport aux autres entreprises, Mode de management inadapté.	Augmentation du rythme de recrutement ce qui peut perturber la planification initiale	4	3	12	>Accompagnement du salarié lors de son embauche > Fidéliser les employés en améliorant leur cadre de travail et leur fournir un encadrement à l'écoute notamment quand il s'agit des compétences clés de l'entreprise	développement organisationnel/ CP/BP
2	Faible attraction des compétences	Les avantages offerts aux employés de OA (Salaires, sociales) non compétitifs, environnement de travail, ...etc.	La négociation des offres devient difficile et prend plus de temps que prévu (rejet de l'offre et relance du procès)	4	3	12	révision de grille de salaire, amélioration des avantages sociaux	Développement organisationnel/ CP
3	Manque durant la phase d'accompagnement (période d'essai) des nouvelles recrues	absence de mentorat durant la période d'essai	Réouvertures du même poste dans des délais réduits (perturbation de la planification)	4	3	12	révision de la procédure recrutement, nouveau plan d'intégration, mise en place d'un système de mentorat	Service Recrutement

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

4	Rareté des compétences sur le marché du travail	Rareté de la compétence, concurrence,...	non satisfaction des requetés de recrutements	5	1	5	promouvoir les recrutements internes	Service Recrutement
---	---	--	---	---	---	---	--------------------------------------	---------------------

Sources : élaboré par nous-mêmes

Tableau : des risques liée Processus service clients

N°	Risques	Causes	Conséquences	Impact	Probabilité	Sévérité	Plan de mitigation	Qui
1	Risque de troubles sociaux	* Emeute externe	* Déconnexion du centre d'appels.	5	2	10	* Régionalisation du centre d'appels (région Ouest & Est) afin de router les appels vers les centres disponibles. * Sous-traitants du centre d'appels (interphone) * Renforcement du volet sécurité du site centre d'appels.	Centre d'appels
2	Risque d'incendie au niveau du Back office administration des contrats clients	* L'espace du travail du Back office administration des contrats client est à côté de l'espace fumeur (balcon de l'étage).	* Détérioration des documents de travail liée à la gestion du dossier clients.	5	2	10	* Aménagement d'un nouveau site de travail pour le service administration des contrats clients suivant les normes adéquates. * Digitalisation.	Back Office
3	Risque d'augmentation du taux d'absentéisme au niveau du centre d'appels	* Maladie professionnelle liée au métier : problème auditif, visuel, vocal ...Ext* Une épidémie contagieuse dans le lieu du travail (exemple : grippe saisonnière, conjonctivite...etc.)* Retard fréquent de transport.	* Non atteinte des objectifs. * Surcharge de travail sur les conseillers en poste. * Démotivation des conseillers clients.	3	3	9	* Implication des CC dans de différents projets pour motivation. * Réaménagement du centre d'appels avec des standards de haute qualité . * Individualiser une partie du matériel tel que le casque et la souris (chaque CC à son propre souris et casque après la signature d'une décharge) pour éviter la contamination et transmissions des maladies et virus en générale.	Centre d'appels

Sources : élaboré par nous-mêmes

Section 2 : Approche par risque stratégique

Quant à cette deuxième approche, elle sera basée sur les risques stratégiques, dans cette partie nous allons fixer notre périmètre d'étude sur un risque (déploiement du réseau 4G) qui engendre une exposition financière élevée.

Il existe de nombreux risques, Tous les connaître est difficile et pas forcément très utile. Mais certains sont plus importants que d'autre et méritent d'être connus.

1-Définition du risque stratégique : ce sont des risques qui ont un impact très fort sur l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, souvent ils sont liés à l'absence d'une vision, de mauvaise stratégie ou à l'absence de veille technologique.²⁶

Les risques stratégiques ont toujours été pris en compte dans la gestion et dans la valorisation d'une entreprise à cause de leurs impacts sur le plan stratégique de l'entreprise.²⁷

2-Présentation du risque déploiement réseau 4G

Le tableau 15 : la présentation du risque

²⁶ : Risques stratégiques et financiers de l'entreprise - © GERESO Édition 2011 page

²⁷ Gestion des risques et création de valeur Edition LOVOISIER page47

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

Contexte du risque	Juridique : -Exigences légales et règlementaires concernant le déploiement de la 4G -LF qui a initié plus de taxe et de pénalités. - Pression sur l'importation des équipements.
titre du risque	Risque de déploiement du réseau 4G
catégorie du risque	A.2.4.1 Project Exécution
Description du risque	Le régulateur (ARPCCE) est en mesure d'imputer des pénalités suite aux éventuels écarts constatés lors des audits externes.
Causes des risques	-Défaillance des sous-traitants dans l'accomplissement de leurs engagements -incapacité d'assurer la logistique dans les temps voulus -Blocage au niveau des douanes -retard de la livraison des autorisations au niveau des wilayas.
Conséquences du risque	- Pénalités
matrice du risque	Financière
critère financier	EBITDA
Reference du risque	R-technologique-A5
Propriétaire du risque	Département Technologie
Partie prenante Interne	Département légal et affaire réglementaire Service achat et logistique Ressources Humaines Service ERM
Partie prenante Externe	ARPCCE

Source : élaboré par nous même

a-Méthodologie

1-Identification : l'identification du risque a été faite au niveau du département affaire règlementaire et juridique suite à une analyse des exigences du cahier de charge délivré par ARPCE relatif l'établissement et l'exploitation du réseau public de télécommunications de quatrième génération (4G) et de la fourniture de services au public « Wataniya Télécom Algérie S.P.A » ; section Pénalités financières en cas de manquement aux obligations de couverture, ensuite communiqué au services (ERM) afin d'étudier le risque en profondeur.

Pour cela on a pu identifier 2 étapes du risque qui sont et qui seront définies dans une partie propre à eux.

- Le risque inhérent
- Le risque résiduel

2-1 Présentation du risque inhérent et résiduel ²⁸

2.1.1-Definition

a-risque inhérent : Le risque inhérent est défini comme étant le risque existant en l'absence d'action du management qui pourrait en modifier l'impact ou la probabilité.

- Mieux, l'ISO 31000 ne définit pas le risque inhérent.

b- risque résiduel : le risque qui subsiste après que le management ait apporté des réponses à ce risque.

Les Normes ISO et notamment l'ISO 31000 définit le risque résiduel comme étant le risque qui subsiste après le traitement du risque.

Dans les faits, le risque résiduel est le risque actuel, dans un contexte réel et existant, avec des dispositions de maîtrise du risque en place.

²⁸ <http://emc2p.com/management-entreprise/risque-inherent-risque-residuel> consulté le 24-05-2019 à 21 :58

2.2-L'évaluation du risque résiduel et inhérent ²⁹

A-Risque inhérent : Evaluer le risque inhérent pose un réel problème car l'absence d'action du management pour en modifier l'impact ou la probabilité est presque impossible à réaliser. En effet dès lors que l'entreprise a mis en place des règles, des processus ou des activités, elle a implicitement réduit l'impact et ou la probabilité du risque.

D'autres considérations sont à prendre en compte car le risque évolue intrinsèquement en fonction d'un grand nombre de circonstances :

- liées à l'entreprise, comme le niveau des objectifs par exemple.
- externes à l'entreprise comme le contexte socio-économique ou l'évolution de la réglementation par exemple.

B- Risque résiduel : Le risque résiduel peut être évalué sur des bases tangibles ou factuelles par le risk manager, par le management ou par l'audit.

Méthodologie :

Etape 1 :

Choisir le critère financier : on a choisi l'EBIDA comme critère financier.

Etape 2 :

- Calculer le total des pénalités dans le cas du risque inhérent dans de l'incapacité totale de réaliser un taux de couverture minimale recommandée par L'ARPCE.
- Formule de calcul :
- Total des pénalités= \sum des pénalités des écarts
- Calculer la probabilité en pourcentage : dans notre cas (risque inhérent) le pourcentage est de 100% (incapacité totale de réaliser un taux de couverture minimale recommandé)
- Formule de calcul :

²⁹ <http://emc2p.com/management-entreprise/risque-inherent-risque-residuel> consulté le 24-05-2019 à 04 :08

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

- Probabilité = (nombre d'écart / total des cas d'écart)*100
- Calcul de l'impact inhérent
- Impact inhérent = (\sum des pénalités/EBIDA)*100
- Se situer dans la matrice des risques en utilisant la valeur de l'impact et probabilité afin de déterminer la sévérité dans le cas du risque inhérent.

Etapas 3 :

- Calculer le totale des pénalités du risque résiduel dans le cas d'une insuffisance dans la réalisation à temps des taux de couverture minimale recommandé par l'ARPCE
- Formule de calcul :
- Total des pénalités= \sum des pénalités des écarts
- calculer la probabilité en pourcentage : dans notre cas le pourcentage est de 18,18% suite à des écarts au niveau des wilaya suivantes : Bechar, Adrar, Biskra, Bordj Bou Arreridj , Tiaret, et M'sila

Formule de calcul :

- Probabilité résiduel en % = (nombre d'écart / totale des cas d'écarts) *100
- Calcule d'impact résiduel : dans notre cas l'impact résiduel est de 0.45%
- Formule de calcul
- Impact résiduel = (\sum des pénalités/EBIDA)*100
- Se situer dans la matrice des risques en utilisant la valeur de l'impact et de la probabilité résiduelle afin de déterminer la sévérité dans le cas du risque résiduel.
- Sévérité = (impact * probabilité)

A la fin de notre travail on aura 2 valeurs :

- 1-La valeur ou le score de la sévérité du risque inhérent
- Dans notre cas la valeur de la sévérité du risque inhérent est de 15
- 2-La valeur ou le score du risque résiduel
La valeur de la sévérité du risque résiduel est 2

Les deux tableaux si dessous représentent un exemple du risque « déploiement réseau 4G » avec tous les détails afin d'assimiler en profondeur la méthodologie.

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

Données globales du risque	
taux de change selon AOP 1 \$	113
CDC 4G WTA Penalty Amount	100 000 000,00
EBITDA selon AOP	396

Figure 10 : Matrice d'évaluation du risque

		Impact (as a % of Annual Revenue)					
		Insignificant <0,1%	Low 0,1 - 0,5%	Medium 0,5 - 5%	High 5,0 - 10%	Critical >10%	
		Impact (as a % of EBITDA)					
		Insignificant < 0,2%	Low 0,2-1,0%	Medium 1,0 - 10%	High 10 - 20%	Critical >20	
		Impact (as a % of Net Profit)					
		Insignificant < 1%	Low 1,0-5,0%	Medium 5,0 - 50%	High 50 - 99%	Critical >99%/loss	
		1	2	3	4	5	
Probability (over a 3 year timeline)	Rare 0-20%	1	1	2	3	4	5
	Unlikely 21-40%	2	2	4	6	8	10
	Possible 41-60%	3	3	6	9	12	15
	Likely 61-80%	4	4	8	12	16	20
	Almost certain 81-100%	5	5	10	15	20	25

Source : document interne de l'entreprise

Tableau 16 : risque inhérent (cas déploiement réseau 4G)

Catégorie	Wilaya	Taux de Couverture		Ecart	DZD	M \$	Totale Pénalité	Proba bilité
		Conventionnel	Réalisé					
C1	Bechar	20%	0,00%	-20,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Ghardaia	10%	0,00%	-10,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Laghouat	10%	0,00%	-10,00%	100 000 000,00	0,8850		1
C2	Tlemcen	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Tizi Ouzou	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Boumerdes	10%	0,00%	-10,00%	100 000 000,00	0,8850		1

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

	Blida	10%	0,00%	-10,00%	100 000 000,00	0,8850	6,1947	1
Engagement supplémentaires								
C1	Adrar	20%	0,00%	-20,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Biskra	20%	0,00%	-20,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Djelfa	20%	0,00%	-20,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Ghardaia	20%	0,00%	-20,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Ouereгла	20%	0,00%	-20,00%	100 000 000,00	0,8850		1
C2	Alger	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Oran	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Constantine	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Setif	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Bejaia	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Annaba	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Tipaza	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Sidi Bel abbas	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Bouira	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Chelef	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Bourdj Bou Arreridj	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Medea	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Mascara	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Batna	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Tiaret	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	M'Sila	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1
	Mostaganem	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

	Ain Defla	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1	
	Relizane	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1	
	Ain Timouchent	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850		1	
	Skikda	15%	0,00%	-15,00%	100 000 000,00	0,8850	23,0088	1	100%

Source : élaboré par nous même

Tableau : Evaluation finale du risque inhérent

Penalties	29,20
EBITDA	396,00
Impact du risque inhérent	7%
Score de l'impact inhérent	3
Probabilité du risque inhérent	100,00%
Score la probabilité inhérente	5
Score de la sévérité inhérente	15

Sources : élaboré par nous même

Commentaire : dans le risque inhérent la sévérité est très élevée et nécessite que le management apporte des réponses à ce risque.

Les actions mises en place sont extraites de la source du risque dans notre cas en aura recours aux causes qui sont :

- Défaillance des sous-traitants dans l'accomplissement de leurs engagements.
- incapacité d'assurer la logistique dans les temps voulus.
- Blocage au niveau des douanes.
- retard de la livraison des autorisations au niveau des wilayas.
- Retard dans la réalisation des objectifs de déploiement au niveau du département technologie.

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

Les actions mises en place :

- Sensibilisation sur l'importance de la réalisation des objectifs au niveau du département technologie.
- Coordonner avec l'équipe Dédouanement et Achat, les plannings de réceptions des équipements et/ou marchandises.
- Planification Annuelle des Achats (ASP). Confirmation de la Planification annuelle 03 mois avant le besoin.
- signaler les manquements\ Défaillance des partenaires aux achats pour changement de fournisseurs.

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

Tableau : risque résiduel (cas déploiement réseau 4G)

Catégorie	Wilaya	Taux de Couverture		Ecart	DZD	M \$	Totale Pénalité	Proba bilité	
		Conventionnel	Réalisé						
C1	Bechar	20%	15,00%	-5,00%	2500000 0,00	0.2212 39	0.2212	1	
	Ghardaia	10%	10,00%	0%	0.0000	0.0000		0	
	Laghouat	10%	10,00%	0%	0.0000	0.0000		0	
C2	Tlemcen	15%	20,00%	5,00%	0.0000	0.0000		0	
	Tizi Ouzou	15%	20,00%	5,00%	0.0000	0.0000		0	
	Boumerdes	10%	20,00%	10,00%	0.0000	0.0000		0	
	Blida	10%	20,00%	10,00%	0.0000	0.0000		0	
Engagement supplémentaires									
C1	Adrar	20%	10,00%	-10,00%	5000000 0.00	0.4425		0.2212	1
	Biskra	20%	15,00%	-5,00%	2500000 0.00	0.2212			1
	Djelfa	20%	20,00%	0,00%	0.0000	0.0000			0
	Ghardaia	20%	25,00%	5,00%	0.0000	0.0000			0
	Ouereгла	20%	25,00%	5,00%	0.0000	0.0000			0
C2	Alger	15%	70,00%	55,00%	0.0000	0.0000	0		
	Oran	15%	70,00%	55,00%	0.0000	0.0000	0		
	Constantine	15%	70,00%	55,00%	0.0000	0.0000	0		
	Setif	15%	70,00%	55,00%	0.0000	0.0000	0		
	Bejaia	15%	50,00%	35,00%	0.0000	0.0000	0		
	Annaba	15%	50,00%	35,00%	0.0000	0.0000	0		
	Tipaza	15%	100,00%	85,00%	0.0000	0.0000	0		
	Sidi Bel abbas	15%	60,00%	45,00%	0.0000	0.0000	0		
	Bouira	15%	15,00%	0,00%	0.0000	0.0000	0		
	Chelef	15%	40,00%	25,00%	0.0000	0.0000	0		
	Bourdj Bou Arreridj	15%	40,00%	255,00%	0.0000	0.0000	0		
	Medea	15%	10,00%	-5,00%	3333333 3.33	0.2950	1		
	Mascara	15%	15,00%	0,00%	0.0000	0.0000	0		
Batna	15%	45,00%	30,00%	0.0000	0.0000	0			

Chapitre III : Compréhension du contexte de OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

	Tiaret	15%	10,00%	-5,00%	3333333 3.33	0.2950		1	
	M'Sila	15%	10,00%	-5,00%	3333333 3.33	0.2950		1	
	Mostaganem	15%	35,00%	20,00%	0.0000	0.0000		0	
	Ain Defla	15%	35,00%	20,00%	0.0000	0.0000		0	
	Relizane	15%	35,00%	20,00%	0.0000	0.0000		0	
	Ain Timouchent	15%	35,00%	20,00%	0.0000	0.0000		0	
	Skikda	15%	15,00%	0,00%	0.0000	0.0000	1,5487	0	18.18%

Source : élaboré par nous même

Tableau : Evaluation finale du risque résiduel

Penalties	1,77
EBITDA	396,00
Impact du risque résiduel	0.45%
Score de l'impact résiduel	2
Probabilité du risque inhérent	18,18%
Score la probabilité résiduelle	1
Score de la sévérité résiduelle	2

Source : Elaboré par nous même

Commentaire : le traitement du risque ce fait grâce à des suivis, puisque la sévérité du risque est faible.

Le service ERM prend en charge le suivi du risque en demandant des rapports mensuels du département technologie, et communique les résultats au département affaire règlementaire et audit interne.

OOREDOO ALGERIE donne une grande importance à cette deuxième approche (approche par risque stratégique), car la négligence ou le traitement tardif de ces risques engendre des conséquences néfastes pour l'entreprise et pour le groupe.

Conclusion

En conclusion, nous avons pu constater à travers la rédaction de ce mémoire que le secteur de la télécommunication mobile est un secteur d'activité très dynamique et concurrentiel, par ailleurs OA a décidé de mettre à jour son SMQ, dans l'objectif de garder sa part de marché et de faire face à cette concurrence.

Le présent travail a pour objectifs de présenter d'une façon générale le système management qualité de l'entreprise OOREDOO Algérie, et le mettre à jour, aussi, analyser le contexte et l'environnement interne et externe pour le premier opérateur multimédia en Algérie, tout en répondant à la problématique de OA : Comment analyser le contexte d'une entreprise conformément aux exigences du chapitre 4 de la norme ISO 9001 version 2015 ?

Le deuxième objectif de ce travail était d'essayer de voir les différentes approches d'analyse de risque et leur importance pour cette entreprise de télécommunication mobile.

Pour répondre à cette problématique, nous avons présenté trois hypothèses qui constituaient la base de notre étude, que nous avons confirmée au cours de notre travail.

La première hypothèse : l'analyse du contexte permet de visualiser mais aussi de connaître l'environnement interne et externe dans lequel l'entreprise évolue.

Cette première hypothèse a été confirmée, suite à une analyse des enjeux internes et externes nous avons pu identifier les forces, la faiblesse aussi les opportunités et les menaces de l'entreprise OA.

La deuxième hypothèse : L'identification des parties intéressées pertinentes permet de mieux piloter l'orientation stratégique de l'entreprise

Cette deuxième hypothèse a été largement confirmée et permet à l'entreprise d'identifier les parties intéressées les plus pertinentes pour chaque processus afin de les satisfaire et anticiper leurs besoins et attentes et de suivre l'évolution de ces PP par la direction concernée.

La 3ème hypothèse L'intégration de l'approche risque permet d'améliorer la performance des processus de l'entreprise cette hypothèse a été confirmée par le fait que :

- Au niveau de chaque processus, le pilote processus doit identifier les risques liés à son activité et proposer un plan de mitigation qui sera évalué et amélioré par le service ERM puis mis en marche afin de remédier à ces risques.

- L'approche par risque stratégique permet à l'entreprise OA traiter les risques qui engendrent une exposition financière élevée.

Finalement ce stage pratique nous a donné la chance de connaître en profondeur le système management qualité de l'entreprise OOREDOO ALGERIE.

Nous souhaitons que ce travail apportera une contribution dans d'amélioration des performances des processus de l'entreprise, et une optimisation dans la maîtrise des risques

Afin de mieux guider l'entreprise vers une meilleure orientation stratégique.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ

REMERCIEMENTS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

INTRODUCTION

GENERALE.....1

CHAPITRE I :

PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCEUIL ET CONTEXTE GENERAL DU PROJET.....3

Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....4

1.1-Présentation du groupe ooredoo.....4

-Les marchés du groupe.....4

1.2-Présentation et historique de l'entreprise ooredoo Algérie.....5

- Présentation de l'entreprise.....5

- Historique.....5

- Missions et objectifs d'ooredoo.....6

- Les offres d'ooredoo Algérie.....7

- Les directions d'ooredoo Algérie.....8

Section 2 : présentation du projet.....14

1.1-Contexte et mission du projet.....14

1.1.1- Présentation de l'outil QQQQP.....14

1.1.2-Déroulement.....15

1.2-les objectifs et le processus du projet.....16

1.2.1- les objectifs du projet.....16

1.2.2-le processus du projet.....16

1.2.3-Les avantages du projet.....17

1.2.4-Les risques liés au projet17

CHAPITRE II : SYSTEME DE MANAGEMENT QUALITE A OOREDOO ALGERIE

Section 1 : Présentation du système management qualité20

1-Definition	20
2-Concept du système management qualité	20
3-Presentation de la norme ISO.....	21
3.1-Historique.....	21
3.1.1-Historique de la norme	21
3.1.2-Historique de l'ISO.....	21
3.1.3-Origine du nom.....	21
3.1.4-Présentation de la famille ISO 9000.....	22
3.1.5- Historique de la norme ISO 9001.....	22
3.2-Presentation de la norme ISO 9001 version 2008.....	23
3.3-Presentation de la norme ISO 9001 version 2015.....	24
3.3.1-Principes de management de la qualité	25
3.3.2-Characteristique de la norme ISO 9001 version 2015.....	25
3.3.3-L'esprit de la norme ISO 9001 version 2015.....	26
3.4-Les principaux changements sur la norme ISO 9001 version 2015.....	27
3.4.1-Les changements sur le fond.....	28
3.4.2-Les changement sur la forme.....	29
3.4.3-L'elaboration et les modifications des outils.....	32

Section 2 : Présentation système management qualité a OOREDOO

1- Direction dédiée	38
1.1-Directeur management qualité et ERM.....	38
1.2- Service qualité	39
1.3- Service risque (ERM).....	40
2- Système documentaire	41
2.1-Les processus	42
2.2-Politique qualité	44
2.3-Procédures	44
2.4-Indicateurs de performances	47

Chapitre III : Compréhension du contexte d'OOREDOO et l'adoption D'une approche par les risques

Section 1 : contexte de l'organisme.....57

1-Structure du chapitre 4 de la norme.....	57
--	----

2-La détermination des enjeux internes et externes.....	58
2.1-Analyse PESTEL (enjeux externes).....	58
2.1-Analyse des enjeux internes.....	64
2.3- Analyse SWOT.....	65
3- Identification des parties intéressées leurs besoins et leurs attentes.....	68
Section 2 : Intégration de l'approche risque dans les Processus.....	89
1- Les principales exigences de la norme ISO 9001:2015 relatives aux risques.....	89
2- Les raisons pour le recours à l'approche par les risques.....	90
3- Termes et définitions.....	90
4- Le processus de Management de risque Selon la norme ISO 3100 version 2018....	91
4.1-les risque par processus	93
Section 2 : les risques stratégiques.....	109
1-Définition du risque stratégique.....	109
2-Présentation du risque déploiement réseau 4G.....	109
2.1-Présentation du risque inhérent et résiduel.....	111
2.2-L'évaluation du risque résiduel et inhérent.....	112
CONCLUSION.....	121
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Les Ouvrages

- CLAUDE PINET : développer la performance, Edition LEXITIS, 2011
- ERNOUL, Roger. Le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes. AFNOR éd., 2013
- Risques stratégiques et financiers de l'entreprise - © GERESO Édition 2011
- CLAUDE PINET 100 questions pour comprendre et agir .la qualité (iso 9001 v 2015) afnor, Edition.2016
- Frédéric Paris management qualité iso 9001 ; 2015 : AFNOR édition 2015
- M.GRANDY Etablir mes document ISO 9001 version 2015 : AFNOR éditions 2016
- MARC BAZINET , DORI NISSAN : L'ISO 9001 en marche « cap sur la version 2015 » , AFNOR éditions 2015.
- OLIVIER HASSID : management des risques et des crises, DUNDO, 3eme Edition 2011.
- OUISSAM BOUAIN, SAMIR ELJAAFRI, MOHAMED AMANE / système de management intégré Qualité, Sécurité, Environnement : Edition universitaires européennes 2014.
- PINET, Claude et BAYARD, Philippe. 10 clés pour réussir sa certification QSE: ISO 9001: 2015, ISO 14001: 2015, OHSAS 18001. Afnor, 2015.
- TULLIO TANZI, PIERRE ARGENLIEU : Gestion des risques LAVOISIER Edition 2013.

Documents institutionnels

- ISO9001 V 2015 «Systèmes de management de la qualité- Exigences - ISO9000 V 2015 «Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et Vocabulaire»
- ISO 31001 version 2018 « Management du risque — Lignes directrices
- ISO 9002 V 2016 Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001:2015.

Webographie

www.ooredoo.com

WWW.ISO.org

<https://www.iso.org/iso9001-quality-management.html>

<http://www.certification-iso-9001.fr/definitions/politique-qualite/>

<https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp/>

<https://www.creerentreprise.fr/analyse-pestel-definition>

<https://www.lescahiersdelinnovation.com/2016/11/analyse-swot>

<http://emc2p.com/management-entreprise/risque-inherent-risque-residuel>

-

Annexe I

Politique qualité

Politique Qualité

Ooredoo, leader
de l'innovation et
du service



Vision :

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

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

Objectifs :

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

Orientations :

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

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

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

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

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

10 OCT. 2017

Hendrik KASTEEL
Le Directeur Général

Annexe *II*

La matrice des risques processus

Insignifiant
<ul style="list-style-type: none"> • Impact négatif - moins de < 0,1% annual revenue ou <0,2% EBITDA ou 1,0% Net Profit • Impact sur l'objectif de revenus insignifiant (Offres et services) • Impact sur l'objectif d'acquisition insignifiant • Impact sur l'objectif de Churn insignifiant • Risque qui ne requiert pas d'action immédiate • Pas de fonds nécessaires pour réparer des processus ou des systèmes • Les fonctions critiques ne seront pas altérées; Perte limitée des opérations. • Interruption du service rapidement récupérable. • Impact sur la QS insignifiant • Aucune responsabilité ni menace pour l'image de marque. • engendre un retard de livraison insignifiant • Retard moyen avec des interruptions non critiques, Impact gérable (ou limité) sur le fonctionnement et / ou la capacité de terminer le projet à temps • Retard insignifiant avec une perturbation mineure, pas d'impact sur le fonctionnement et / ou la capacité de terminer le projet à temps • Dégradation de la qualité à peine détectable • Impact insignifiant sur la ressources humaine de l'entreprise • Impact insignifiant sur les connaissances et compétences des employés • Blessures mineures "unconfort" ne necessitant pas un traitement medical
Faible
<ul style="list-style-type: none"> • Impact négatif sur le revenue Annuel - 0.1 - 0,5% annual revenue ou 0,2%-1,0% EBITDA ou 1,0%-5,0% Net profit • Impact sur l'objectif de revenus faible (Offres et services) • Impact sur l'objectif d'acquisition faible • Impact sur l'objectif de Churn faible • Risque qui requierent une surveillance périodique • Perte limitée et limitée des opérations. Interruption du service rapidement récupérable. • Impact sur la QS faible • Les problèmes de conformité devraient être facilement résolus avec seulement des conséquences financières mineures • Impact mineur et temporaire sur l'équité de la marque • Le plan stratégique ne sera pas affecté ou l'impact n'aura pas besoin de le modifier • Engendre un retard de livraison faible • Dégradation faible de la qualité • Perte de continuité du personnel nécessitant un recrutement • Impact faible sur les connaissances et compétences des employés • Blessures neccéssitant une traitement médical
Moyen

- Impact négatif sur le revenue Annuel – 0,5- 5% annual revenue ou 1,0%-10% EBITDA ou 5,0%-50% Net Profit
- Impact sur l'objectif de revenus moyen (Offres et services)
- Impact sur l'objectif d'acquisition moyen
- Impact sur l'objectif de Churn moyen
- Risque qui requiert une gestion proactive
- Perte importante des opérations mais limitée à un nombre limité de services / emplacements De l'Organisation. Interruption du service rapidement récupérable
- Impact sur la QS moyen
- Des problèmes significatifs d'équité de la marque
- Responsabilité importante
- Impact significatif et négatif sur le plan stratégique de l'organisation
- Les problèmes identifiés sont incompatibles avec les valeurs de l'organisation
- Engendre un retard de livraison modéré
- Retard faible avec avec des interruptions mineures qui n'ont pas d'impact sur le fonctionnement et / ou la capacité de terminer le projet à temps
- Dégradation modéré de la qualité
- Impact sur la capacité de recrutement en tant qu'employeur de choix
- Impact moyen sur les connaissances et compétences des employés * Blessures neccéssitant une hospitalisation

Elevé

- Impact négatif sur le revenu - 5-10% annual revenue ou 10%-20% EBITDA ou 50%-99% Net Profit
- Impact sur l'objectif de revenus élevé(Offres et services)
- Impact sur l'objectif d'acquisition élevé
- Impact sur l'objectif de Churn élevé
- Risque requiert une action préventive immédiate
- Un financement alternatif (dette), une vente ou une restructuration de l'organisation pourrait être nécessaire
- Perte importante des opérations mais limitée à un nombre limité de services / emplacements de l'Organisation. Récupération lente des systèmes.
- Impact sur la QS important
- Des pénalités réglementaires sont nécessaires
- Responsabilité sérieuse ou potentiel juridique
- Les notes financières ont été considérablement révisées
- Déficience à long terme de la marque
- Impact important sur la capacité de réaliser le plan stratégique
- Problèmes significativement contraires aux valeurs organisationnelles
- Engendre un retard de livraison important • Retard important avec des interruptions critiques, impact significatif sur le fonctionnement et / ou la capacité de terminer le projet à temps
- Dégradation Importante de la qualité de la marchandise
- Incapacité à recruter des employés possédant les compétences nécessaires
- Impact important sur les connaissances et compétences des employés

- **Blessure ou maladie entraînant une déficience permanente**

Critique

- **Impact négatif sur le revenu >10% annual revenue ou >20% EBITDA ou >99% Profit Net**
- **Impact sur l'objectif de revenus critique (Offres et services)**
- **Impact sur l'objectif d'acquisition critique**
- **Impact sur l'objectif de Churn critique**
- **Risque qui requiert des mesures d'élimination immédiates**
- **L'impact catastrophique sur les états financiers (par exemple, les ratios contractuels critiques ne sont plus respectés)**
- **Une grande incapacité organisationnelle à poursuivre ses activités normales. Perte importante d'opérations. Interruption du service généralisé. Récupération lente des systèmes.**
- **Les menaces de responsabilité mettent en cause le statut de continuité de l'organisation**
- **La dégradation à long terme des fonctions critiques rend l'organisation très vulnérable vis à vis des autorités (Licenses, Penalités lourdes)**
- **Impact sur la QS critiques**
- **Le plan stratégique de l'organisation ne peut être atteint**
- **Les problèmes identifiés sont des variations importantes des valeurs de l'organisation (par exemple, fraude, redressement fiscale...)**
- **Le processus génère des transactions inhabituelles.**
- **Engendre un retard de livraison Critic**
- **Retard critique avec des interruptions critiques, impact critique sur le fonctionnement et / ou la capacité de terminer le projet à temps**
- **Degradation Extrême de la qualité**
- **L'incapacité de remplacer les postes clés**
- **Impact critique sur les connaissances et compétences des employés**
- **Impact fatal (RH)**
- **Risques Stratégiques**

Annexe *III*

Exigences du cahier de charge délivré par ARPCE

Les wilayas et les zones géographiques, faisant l'objet d'une obligation de couverture à échéances fixées ainsi que les taux de couverture minima mentionnés, s'appuient sur une répartition des wilayas en deux (2) catégories :

La première catégorie (C1) est composée de quinze (15) wilayas à caractère prioritaire : Adrar, Béchar, Biskra, Djelfa, El Bayadh, El Oued, Illizi, Ghardaïa, Khenchela, Laghouat, Naâma, Ouargla, Saïda, Tamenghasset, Tindouf.

La deuxième catégorie (C2) compte trente-trois (33) wilayas : Aïn Defla, Aïn Témouchent, Alger, Annaba, Batna, Bejaïa, Blida, Bordj Bou Arréridj, Bouira, Boumerdes, Chlef, Constantine, El Tarf, Guelma, Jijel, Mascara, Médéa, Mila, Mostaganem, M'Sila,

Oum El Bouaghi, Oran, Relizane, Sétif, Sidi Bel Abbès, Skikda, Souk Ahras, Tébessa, Tiaret, Tipaza, Tizemsalt, Tizi Ouzou et Tlemcen.

Couverture minimale au terme de la première année :

Pour la première année, le Titulaire est soumis à l'obligation de couverture des wilayas suivantes, les taux minima de couverture étant indiqués dans le tableau 1.

* C1 : BECHAR

* C2 : TLEMCCEN, TIZI OUZOU

Les obligations de couverture s'étendent aux ports, aéroports et zones industrielles des chefs-lieux de wilayas respectives.

DATE	TAUX DE COUVERTURE EN %	
	Catégorie C 1	Catégorie C 2
T1 + 1 année (1ère année)	10	10
T1 + 2 années	20	15
T1 + 3 années	30	20
T1 + 4 années	40	25
T1 + 5 années	50	40

Tableau - 1

Taux de couverture minima pour les wilayas faisant l'objet d'obligations dès la première année
(T1 est la date d'octroi de la Licence 4G)

Couverture minimale au terme de la deuxième année :

Pour la deuxième année, le Titulaire est soumis à l'obligation de couverture des wilayas suivantes, les taux minima de couverture étant indiqués dans le tableau 2.

C1 : GHARDAIA, LAGHOuat

C2 : BOUMERDES, BLIDA

Le Titulaire est tenu de couvrir les gares, aéroports, ports, zones industrielles ou d'activités ainsi que les principaux centres universitaires et de recherche de chefs lieux de wilayas, objet de ses obligations de déploiement.

DATE	TAUX DE COUVERTURE EN %	
	Catégorie C 1	Catégorie C 2
T1 + 2 années (2ème année)	10	10
T1 + 3 années	20	15
T1 + 4 années	30	20
T1 + 5 années	40	25
T1 + 6 années	50	40

Tableau - 2

Couverture minimale au terme de la troisième année :

Pour la troisième année, le Titulaire est soumis à l'obligation de couverture des wilayas suivantes, les taux minima de couverture étant indiqués dans le tableau 3.

C1 : NAAMA, ILLIZI

C2 : TIPAZA, SIDI BEL ABBES

Le Titulaire est tenu de couvrir les gares, aéroports, ports, zones industrielles ou d'activités ainsi que les principaux centres universitaires et de recherche de chefs lieux de wilayas, objet de ses obligations de déploiement.

DATE	TAUX DE COUVERTURE EN %	
	Catégorie C 1	Catégorie C 2
T1 + 3 années (3ème année)	10	10
T1 + 4 années	20	15
T1 + 5 années	30	20
T1 + 6 années	40	25
T1 + 7 années	50	40

Tableau - 3

Taux de couverture minima pour les wilayas faisant l'objet d'obligations à partir de la troisième année
(T1 est la date d'octroi de la Licence 4 G)

Couverture minimale au terme de la quatrième année :

Pour la quatrième année, le Titulaire est soumis à l'obligation de couverture des wilayas suivantes, les taux minima de couverture étant indiqués dans le tableau 4.

C2 : BORDJ BOU ARRERIDJ, MEDEA, AIN DEFLA, MILA, MOSTAGANEM

Le Titulaire est tenu de couvrir les gares, aéroports, ports, zones industrielles ou d'activités ainsi que les principaux centres universitaires et de recherche de chefs lieux de wilayas, objet de ses obligations de déploiement.

DATE	TAUX DE COUVERTURE EN %
	Catégorie C 2
T1 + 4 années (4ème année)	10
T1 + 5 années	15
T1 + 6 années	20
T1 + 7 années	25
T1 + 8 années	55

Tableau - 4

En plus des wilayas d'obligations, le Titulaire est libre du choix des wilayas de déploiements supplémentaires et de leur nombre. Toutefois, il reste tenu de satisfaire les obligations minimales de taux de couverture pour lancer les services commerciaux que l'Autorité de régulation aura à vérifier et qui ne sauront être inférieurs aux minima appliqués aux wilayas soumises à obligation de la catégorie.

Après la séance consacrée au choix des wilayas obligatoires des quatre premières années, le Titulaire déclare les wilayas supplémentaires de la première année.

Le Titulaire tient informée au préalable l'Autorité de régulation de ses prévisions de déploiement dans des wilayas supplémentaires, annuellement, à la date anniversaire de l'octroi de la Licence. Il précise également les noms des wilayas supplémentaires des 2ème, 3ème et 4ème années qui lui ont été rendues obligatoires, conformément à ses engagements de l'annexe IV "engagements supplémentaires" à la date anniversaire de l'octroi de la Licence pour l'année qui suit également.

Après les quatre premières années, le Titulaire est libre de choisir les lieux et les wilayas de déploiement et de poursuivre la densification de son réseau en tenant informée l'Autorité de régulation à la date anniversaire de l'octroi de la Licence lorsqu'il s'agit d'une nouvelle wilaya dans laquelle il n'a pas encore lancé ses services.

Obligations de couverture au terme de la huitième année :

Il est fait obligation au Titulaire de parachever la couverture de toutes les wilayas :

- avec un taux global de couverture minimale de 65 % de la population en s'assurant que 65 % de la population des chefs-lieux de wilaya, daïras et communes dans les wilayas de la catégorie C1 soient atteints ;
- avec un taux global de couverture minimal de 55 % de la population en s'assurant que 55 % de la population des chefs-lieux de wilaya, daïras et communes dans les wilayas de la catégorie C2 soient couverts ;

Le Titulaire doit fournir à l'Autorité de régulation à la fin de chaque année, en appui du rapport annuel visé à l'alinéa 37.3 du présent cahier des charges, une liste exhaustive des zones couvertes et des populations concernées, cohérentes avec les dernières publications de l'Office National des Statistiques, afin de rendre compte du déploiement de son réseau. Les populations sont évaluées sur la base du recensement de la population le plus récent, à cette date, dont les résultats sont publiés par l'Office National des Statistiques. Ce rapport mentionne et justifie, le cas échéant, les circonstances exonératoires (au sens donné à ce terme dans l'article 32) dont le Titulaire pourrait se prévaloir au titre de la période concernée.

Conformément à l'article 32 du cahier des charges et sauf circonstances exonératoires, le Titulaire sera tenu de verser un montant majoré de la contrepartie financière de la Licence en cas de non-respect des obligations minimales de couverture figurant ci-dessus.

Le montant de la majoration sera calculé après audit du déploiement du Réseau 4G par l'Autorité de régulation sur la base du barème suivant :

Manquement aux obligations annuelles de couverture dans une wilaya : application d'une pénalité maximale (majoration maximale) de cent millions de dinars algériens (100.000.000 DA).

Le montant de la majoration de la contrepartie financière est calculé sur la base de la majoration maximale au prorata du déficit de couverture de la population par rapport au minimum requis du taux de couverture d'obligation de la population de la zone à desservir au terme de l'année considérée.

Soit, pour chaque cas d'infraction, la formule suivante :

Montant de la majoration = majoration maximale X (taux d'obligation - taux atteint X) / taux d'obligation ; où

Taux atteint X : pourcentage de couverture atteint dans la zone concernée ;

ANNEXE IV
Engagements Supplémentaires

Le Titulaire est soumis au respect des engagements supplémentaires suivants :

Wilayas supplémentaires de la première année :

CATEGORIES	WILAYAS	TAUX DE COUVERTURE EN %				
		T1 + 1 année (1ère année)	T1 + 2 années	T1 + 3 années	T1 + 4 années	T1 + 5 années
C1	OUARGLA	10	20	30	40	50
	DJELFA	10	20	30	40	50
	BISKRA	10	20	30	40	50
	GHARDAIA	10	20	30	40	50
	ADRAR	10	20	30	40	50
C2	ALGER	10	15	20	25	40
	ORAN	10	15	20	25	40
	CONSTANTINE	10	15	20	25	40
	SETIF	10	15	20	25	40
	BOUMERDES	10	15	20	25	40
	BEJAJA	10	15	20	25	40
	BLIDA	10	15	20	25	40
	ANNABA	10	15	20	25	40
	TIPAZA	10	15	20	25	40
	SIDI BEL ABBES	10	15	20	25	40
	BOUIRA	10	15	20	25	40
	CHLEF	10	15	20	25	40
	BATNA	10	15	20	25	40
	BORDJ BOU ARRERIDJ	10	15	20	25	40
	MEDEA	10	15	20	25	40
	MASCARA	10	15	20	25	40
	M'SILA	10	15	20	25	40
	TIARET	10	15	20	25	40
	SKIKDA	10	15	20	25	40
	AIN DEFLA	10	15	20	25	40
MOSTAGANEM	10	15	20	25	40	
RELIZANE	10	15	20	25	40	
AIN TEMOUCHENT	10	15	20	25	40	

Tableau - 5

Taux de couverture par wilaya supplémentaire de la première année

(T1 est la date d'octroi de la Licence 4G)

Nombre de wilayas supplémentaires de l'année 2 : Seize (16)

Nombre de wilayas supplémentaires de l'année 3 : Néant

Nombre de wilayas supplémentaires de l'année 4 : Néant

Taux de couverture des wilayas d'obligations supérieurs aux minima : Néant