



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES
EN GESTION**

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION**



**THEME :
SYSTEME DE MANAGEMENT PAR LES
PROCESSUS. :
ETUDE DU PROCESSUS DE RELEVÉ DES
DERANGEMENTS A LA SONATEL**

**Présenté par :
NDONG ROKHAYA**

**15^{ème} Promotion
(2003/2004)**

**Sous la Direction de
EL HADJI SARR
CHEF DU DEPARTEMENT
QUALITE MANAGEMENT
A LA SONATEL**



SIGLES & ABREVIATIONS

ACAD	: Agence Commerciale Cheikh Anta Diop
ACM	: Agence Commerciale Médina
ACG	: Agence Commerciale Guediawaye
ACGC	: Agence Commerciale Grand Compte
ACPO	: Agence Commerciale Patte d’Oie
ACR	: Agence Commerciale Rufisque
ACOR	: Service Réclamations
ADSL	: Asymetric Digital Subscriber line ou ligne d’abonné numérique asymétrique
AFB	: Ouverture d’un fils A ou B
AFNOR	: Association Française de Normalisation
ARDL	: Agence Régionale Diourbel
ARKK	: Agence Régionale Kaolack
ARSL	: Agence Régionale St Louis Louga
ARTH	: Agence Régionale Thi��s
ARTB	: Agence Régionale Tambacounda
ARZC	: Agence Régionale Ziguinchor
CESAG	: Centre Africain d’Etudes Supérieures en Gestion
FD	: Fascicule Documentation
IAB	: Défaut isolement entre fils
IABAT	: Défaut isolement à la batterie fil A
IBBAT	: Défaut isolement à la batterie fil B
IMULT	: Défaut isolement multiple
IP	: Internet protocole
ISO	: International Organization for Standardization
NTIC	: Nouvelles Technologie de l’Information et de la Communication
OAB	: Ouverture des fils A et B
OFA	: Ouverture d’un fil A ou B
OPT	: Office des postes et Télécommunications
PDCA	: Plan Do Act Check
QCD	: Qualité Coût Délai
RAC	: Service réseau d’accès
SAV	: Service Après Vente
SCOR	: Service Commerciale
SDE	: Sénégalaise des Eaux
SEL	: Service Encaissement Logistique
SENELEC	: Société Nationale d’électricité au Sénégal
SENTEL	: Sénégal téléphonie
SPC	: Statistical Process Control
SONATEL	: Société Nationale des Télécommunications au Sénégal

- TECAB** : Tension continue sur fil A et B
DESEQ : Ligne déséquilibrée

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

➤ Liste des Figures

Figure N°1 : Certification ISO 9000 selon AFNOR décembre 2002	13
Figure N°2 : Amélioration continue du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001	19
Figure N°3 : Définition d'un processus	26
Figure N°4 : Approche fonctionnelle	28
Figure N°5 : Approche transversale	29
Figure N°6 : Cycle du PDCA	38
Figure N°7 : Modèle d'analyse	44
Figure N°8 : Logigramme du processus de relèvement des dérangements	60

➤ Liste des tableaux

Tableau N°1 : Tableau récapitulatif de la fiche d'identité du processus	59
Tableau N°2 : Liste des dysfonctionnements techniques	67
Tableau N°3 : Vitesse de relèvement des dérangements	70
Tableau N°4 : Taux de satisfaction des clients sur les prestations de relèvement de dérangements	71
Tableau N°5 : Fréquences des dysfonctionnements	72
Tableau N°6 : Test lié à la connaissance du processus	75
Tableau N°7 : Test lié au respect du processus	76
Tableau N°8 : Analyse de la vitesse de relèvement des dérangements.	78

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	v
<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	1
CONTEXTE	2
PROBLEMATIQUE	4
<i>CHAPITRE I : APPERCU THEORIQUE SUR LES SYSTEMES DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</i>	11
1.1 Introduction à la qualité	11
1.1.1. Définition de la qualité	11
1.1.1.1. Historique de la qualité	12
1.1.2. Concept et principe de base des normes ISO	12
1.1.3. L'évolution des normes ISO	14
1.2 Système de management de la qualité	16
1.2.1. L'ISO 9001	17
1.2.2. Principe de management dans la version 2000	20
<i>CHAPITRE II: LE MANAGEMENT PAR LES PROCESSUS</i>	23
INTRODUCTION	23
2.1 Concepts et définition d'un processus	23
2.1.1. Concepts	23
2.1.2. Définition	24
2.1.3. Management par les processus	26
2.2 L'approche processus	27
2.2.1. Définition	27
2.2.2. Les inconvénients de l'approche traditionnelle	28
2.2.3. Les avantages de l'approche processus	29

2.3 Mise en œuvre de l'approche processus	30
2.3.1. Identification des processus	31
2.3.2. Description d'un processus	32
2.3.3. Les caractéristiques d'un processus	32
2.3.4. La vitalité	33
2.3.5. La représentation	33
2.3.6. Les techniques de description d'un processus	33
2.3.6.1. Description macroscopique	34
2.3.6.2. Description relationnelle	34
2.3.6.3. Description détaillée	34
2.3.6.4. Description transversale	34
2.3.7. Mesure des processus	35
2.3.8. Les indicateurs de performance	36
2.3.9. Les indicateurs d'interface	36
2.3.10. Analyse du processus	36
2.3.11. Action corrective et amélioration des processus	37
2.4 Rôle des différents intervenants dans la mise en œuvre de l'approche processus	38
2.4.1. Le pilote	38
2.4.2. La direction Générale	39
2.4.3. La direction qualité	39
2.4.4. Le management des ressources	39
2.4.5. Le manager	40
Conclusion	41
CHAPITRE III : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	42
INTRODUCTION	42
3.1 Elaboration du modèle d'analyse	42
3.1.1. La prise de connaissance de l'entreprise	42
3.1.2. Etude de la qualité du processus de relèvement des dérangements	42
3.1.2.1. Description du processus	43
3.1.2.2. Traitement des réclamations	43
3.1.2.3. Traitement des dysfonctionnements	43
3.1.3. Suivi des indicateurs de performances	43
3.2 Les méthodes de collecte données	45
3.2.1. L'entretien	45

3.2.2. L'observation	45
3.2.3. L'analyse documentaire	46
3.2.4. Le questionnaire	46
CONCLUSION PREMIERE PARTIE	47
<u>Deuxième partie : Cadre pratique</u>	
INTRODUCTION	48
CHAPITRE IV: PRESENTATION GENERALE DU GROUPE SONATEL	49
4.1 Aperçu du groupe	52
4.2 Organisation secteur d'activité et missions	52
4.2.1. Organisation	53
4.2.2. Secteur d'activité	53
4.2.3. Missions	54
4.2.4. Présentation de l'agence commerciale de la médina	54
CONCLUSION	56
CHAPITRE V: DESCRIPTION DU PROCESSUS	
5.1 Description du processus de relèvement des dérangements	57
5.2 Fiche d'identité du processus	57
5.2.1. Enjeux et finalités	57
5.2.2. Les données d'entrées et de sorties du processus	57
5.2.3. Les clients du processus	58
5.2.4. Les interfaces entre les processus	58
5.2.5. Les acteurs du processus	58
5.2.6. Les risques liés au processus	58
CHAPITRE VI : PROCEDURE DE TRAITEMENT DES DERANGEMENTS	61
6.1 Description de la procédure	61
6.2 Analyse des dysfonctionnements	64
6.2.1. Caractéristiques d'une ligne téléphonique	64
6.2.2. Tableau des dysfonctionnements	66
6.3 Procédure de mise en œuvre des actions correctives et préventives	67
6.3.1. Mise en œuvre des actions correctives	67
6.3.2. Mise en œuvre des actions préventives	68

6.3.3. Vérification des actions correctives et préventives	68
6.4 Suivi des indicateurs de performances	68
6.4.1. Vitesse de relèvement des dérangements	69
6.4.2. Taux de satisfaction des clients sur les prestations de relèvement des dérangements	70
CHAPITRE VII: ETUDE DU PROCESSUS	71
7.1 Evaluation des dysfonctionnements	71
7.1.1. Test d'évaluation des dysfonctionnements	71
7.2 Evaluation des procédures	73
7.2.1. Test lié à la connaissance du processus	74
7.2.2. Test lié au respect des procédures	75
7.2.3. Test lié à la vitesse de relèvement des dérangements	76
7.2.4. Test lié aux taux de satisfaction des clients sur les prestations de relèvement des dérangements	77
7.3 Les forces et les faiblesses du système	78
7.3.1. Les forces du système	78
7.3.2. Les faiblesses du système	79
7.4 Les recommandations	80
7.4.1. Recommandations adressées à la direction générale	80
7.4.2. Recommandations adressées au responsable qualité	81
7.4.3. Recommandations adressées aux principaux intervenants du processus	82
7.4.4. Recommandations adressées au personnel	83
Conclusion deuxième partie	84
CONCLUSION GENERALE	85
BIBLIOGRAPHIE	86
ANNEXES	

INTRODUCTION GENERALE

CONTEXTE

Durant les dernières décennies, plusieurs évolutions majeures ont bouleversé la vie des organisations : le développement d'une économie globale, l'informatisation des procédures et des outils de gestion, l'amélioration qualitative des compétences.

La mondialisation de l'économie a eu pour conséquence l'apparition de grandes structures productives, organisées en divisions de plus en plus indépendantes les unes des autres. Ces nouvelles formes organisationnelles adaptées à des environnements hétérogènes et turbulents ont modifié le rôle des dirigeants d'entreprises.

De décideurs solitaires, ils sont devenus coordinateurs et garants des objectifs de leur organisation.

Pour faire face à cette nouvelle vision de l'entreprise, et survivre à la concurrence de plus en plus féroce, occasionnée par la réduction du cycle de vie des produits, la recherche perpétuelle du client de nouveautés, de produits personnalisés et de services individuels, les entreprises doivent sans cesse innover.

De ce fait, la capacité de produire des entreprises modernes ne repose plus uniquement sur leurs ressources industrielles, mais de plus en plus sur leur capital intellectuel, et leur savoir faire.

Dans un tel contexte, les entreprises sont tenues de redéfinir leur stratégie managériale en la basant sur le triptyque **qualité -coût -délai**, car aujourd'hui la maîtrise de ces trois notions indissociables est importante pour parvenir à la satisfaction de leurs clients. En effet, ces derniers, auparavant situés au bas de l'échelle, dociles, et devant accepter les délais imposés par les fournisseurs, les prix et la qualité des produits tel que proposaient, sont aujourd'hui placés au centre des préoccupations de l'entreprise. Ils sont donc devenus, de facto, maîtres de leurs désirs.

La qualité fait désormais partie des exigences basiques de la clientèle et ne peut même plus constituer d'argument marketing tant elle est perçue comme un dû. De ce fait elle joue immédiatement en défaveur de celui qui ne la maîtrise pas.

La maîtrise des coûts et des délais sont également devenus fondamentaux.

Dans un tel contexte, il devient impératif pour les managers de renforcer la culture de la qualité dans leur stratégie de développement et de compétitivité et d'avoir une vision orientée vers le client.

Dès lors, la nouvelle version ISO propose à travers sa famille de norme ISO 9000 des méthodes de gestion rationnelle de la qualité. Ces méthodes se basent sur deux grands principes que sont : l'orientation client et l'approche processus.

Le premier concept insiste sur l'importance que doivent revêtir les exigences des clients au sein d'un organisme tandis que le second définit un système de rationalisation d'un organisme en décomposant toutes ces actions (achat, production, contrôle etc.) comme des processus.

Toutefois, il faut noter que l'approche par processus n'est pas une notion nouvelle car dans les années soixante on parlait déjà de coordination « inter fonctions » et « d'intégration » de l'entreprise. Il aura fallu pourtant attendre plus de trente ans pour qu'elle prenne toute sa signification.

Ce qui est fondamental dans cette approche, c'est de repenser et de piloter l'entreprise comme un système unique, et non comme un conglomérat de fonctions, de services, de métiers, de responsabilités, d'objectifs et de stratégies.

Partant ainsi d'une vision verticale représentée par un organigramme pyramidal où l'accent est mis sur le flux vertical des ordres, des informations, et du pouvoir, on en est aujourd'hui à un transfert de responsabilités, au découplage des fonctions de l'entreprise etc. Cela amène ainsi les managers à adopter une vision transversale et à coacher leurs équipes plutôt qu'à les diriger et à les gérer.

- le non respect des instructions de travail ;
- la non implication des différents acteurs du processus ;
- la mauvaise prise en charge des besoins et attentes des clients.

Dans le souci d'améliorer et d'assurer la qualité de ces processus la SONATEL devra :

- augmenter la pertinence des méthodes de contrôles ;
- réduire les délais ;
- satisfaire les clients et les acteurs ;
- définir tous les écarts et risques possibles ;
- analyser les risques de défaillances des processus ;
- définir les actions préventives qui permettent d'éviter les risques ;
- favoriser la participation du personnel à toutes les étapes du management par processus avec des formations à l'appui ;
- accroître la politique qualité à l'endroit du personnel ;
- auditer régulièrement les processus.

Cependant, ces solutions rentrent dans le cadre global de l'amélioration des processus mais, le choix d'optimiser un processus dépend de plusieurs facteurs que sont :

- constats d'importants dysfonctionnements sur le processus ;
- non qualité, non conformités fréquentes constatées ;
- fréquence des anomalies ;
- évolution des indicateurs (délai coûts) ;
- insatisfaction des bénéficiaires ;
- émergence de nouvelles attentes ;
- etc.

Ainsi, après approche des différents processus présentant des dysfonctionnements et faisant partie des processus considérés comme stratégiques du point de vue de leur importance, notre choix a été porté sur le processus de relève des dérangements.

L'étude de ce processus nous permettra de proposer des plans d'actions et d'améliorations de la qualité du processus et de faire des recommandations qui pourront être appliquées dans le cadre de l'amélioration du processus.

Ainsi les questions auxquelles sont confrontées la SONATEL, sont les suivantes :

Les méthodes de relèvement des dérangements sont-elles efficaces et répondent-elles aux conditions de vente ?

La relève des dérangements permet-elle d'assurer la satisfaction continue des clients ?

Les prestations fournies sont-elles de qualité ?

L'objet de notre mémoire est donc de faire l'étude de la relève des dérangements en faisant ressortir les dysfonctionnements, les forces et les faiblesses du processus.

Le choix de notre thème se justifie par la nécessité pour la SONATEL d'améliorer la qualité des prestations afin d'accroître la satisfaction de ses clients.

L'objectif général de cette étude est donc l'évaluation du processus de relèvement des dérangements. Dans notre démarche nous nous proposons de faire :

- ⇒ la description et l'évaluation du processus en faisant ressortir les forces et les faiblesses ;
- ⇒ l'analyse approfondie des dysfonctionnements ;
- ⇒ formuler des recommandations pour une amélioration continue de la qualité.

Cependant il faut noter que la période de stage étant insuffisante pour traiter la relève des dérangements sur plusieurs zones, nous nous sommes limités à la zone couverte par l'agence commerciale de la médina lieu de notre stage.

Au terme de notre étude, les résultats obtenus apporteront certainement un intérêt à la SONATEL.

Sous peu, la SONATEL sera confronté à une rude concurrence car comme nous le savons tous depuis juillet 2004, elle n'a plus le monopole de droit sur aucune de ses activités notamment sur les services fixes et le transport international.

Le pilotage par processus ainsi intégré dans le domaine des télécommunications présente donc un intérêt majeur qui doit être bien maîtrisé pour assurer son développement et son efficacité. C'est une méthode continue d'analyse, d'évaluation et d'amélioration de performance des processus centrée sur les besoins et les attentes des clients.

Aujourd'hui, les processus sont devenus l'élément central des modèles de qualité et d'excellence.

Cette étude permettra également au lecteur de découvrir le système de management par les processus en général et en particulier le processus de relève des dérangements.

Cette étude s'articulera autour de deux parties :

⇒ Dans la première partie, nous ferons ressortir les connaissances théoriques

Qui vont nous permettre de mieux comprendre les notions de qualité et de management par processus. Ensuite nous présenterons le champ de l'étude, la démarche de l'étude et les techniques d'investigation.

⇒ Dans la seconde partie, nous ferons une étude complète du processus en passant par une description, une analyse des dysfonctionnements et un suivi des indicateurs de performance. Au terme de cette étude nos constats nous permettront de faire des propositions d'amélioration pour une meilleure gestion de la qualité.

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

INTRODUCTION

Aujourd'hui, avec l'essor fulgurant des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), les entreprises sont obligées de redéfinir leur système de management afin de s'adapter à un environnement en perpétuel changement où la concurrence est de plus en plus vive. Urisbourgogne¹ écrit : « dans un environnement variable et de plus en plus chaotique, l'entreprise d'aujourd'hui ne peut plus faire appel aux méthodes classiques d'organisation basées sur l'analyse et la procédure. Le changement permanent est l'élément perturbateur qu'il convient de prendre en considération. Les compétences et les comportements deviennent des facteurs clés de développement. » En effet autrefois, système compliqué du fait de son organisation hiérarchique, où l'information était transmise au compte gouttes et passait obligatoirement par la direction, où les produits avaient une durée de vie importante, où les processus de fabrication étaient analysés jusque dans leurs moindres détails, où chaque personne connaissait les tâches quotidiennes qui lui sont assignées ; on en est aujourd'hui à un tout autre style d'organisation de l'entreprise. Structurée en réseau, elle est aujourd'hui beaucoup plus complexe ; par exemple il n'est plus possible de caractériser un poste de travail par le biais d'une liste exhaustive de tâches car cela change tout le temps, à peine avoir fini de décrire le contenu d'une fonction, celle-ci se modifie parce que le client demande un nouveau service, parce qu'une nouvelle réglementation ou une nouvelle technologie est apparue ou tout simplement parce qu'une nouvelle organisation est mise en place pour optimiser le développement interne. Il convient dès lors de repenser aux modes d'organisation et de pilotage des entreprises et de proposer une méthode de management systémique par les processus qui est orientée sur les résultats et non sur la formalisation de bonnes pratiques de travail.

Vu donc l'importance des télécommunications qui constituent un secteur porteur et en forte croissance au Sénégal, la SONATEL ne saurait rester en marge de cette nouvelle vision de l'organisation de l'entreprise.

C'est pour cette raison que nous avons choisi de travailler sur le management de la qualité par les processus afin de pouvoir mieux appréhender les notions de ce système visant à une amélioration continue de la qualité.

¹Urisbourgogne, d'après un article sur « les nouveaux systèmes de management de la qualité par les processus » publié le 22 janvier 2003 par Cyril@All quality .Org.

Ainsi, tout au long de cette première partie consacrée à la revue de littérature, nous aborderons successivement : le système de management par qualité, les notions de processus et enfin nous présenterons la méthodologie de recherche que nous allons adopter pour faire l'étude du processus de relève des dérangements.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : APERÇU THEORIQUE SUR LES SYSTEMES DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

On ne saurait parler d'une approche processus sans aborder le management de la qualité qui est complémentaire des autres disciplines nécessaires pour diriger une entreprise. Aujourd'hui, tout succès de l'entreprise dépend de la mise en œuvre d'un mode de management qui favorise une amélioration continue dans tous les secteurs et qui tente de satisfaire tous ses partenaires.

Aussi, la définition et l'historique du concept qualité, ainsi que les principes de base des normes ISO et leur évolution constituent des préalables importants à toute analyse du système de management de la qualité par les processus selon la norme ISO 9001, version 2000.

1.1 Introduction à la qualité

1.1.1. Définition de la qualité

Le terme qualité (latin : qualitas) est un sujet complexe qui a intéressé beaucoup de chercheurs. Plusieurs définitions ont été avancées concernant ce concept ; nous allons en citer quelques unes qui nous paraissent être les plus pertinentes.

D'après le Petit Robert², la qualité désigne : « une manière d'être, plus ou moins caractéristique » ou « ce qui rend une chose, une personne bonne, meilleure ».

Pour Aristote³ « La qualité est statique : elle n'est pas un acte mais un état. Cet état peut être une habitude, une aptitude, une manière d'être ou un aspect. »

Pour James Teboul⁴ : la qualité « c'est parfois ce qui se manifeste à l'usage, mais aussi ce qui procure une satisfaction esthétique, voire éthique, lorsqu'on a la sensation que le produit correspond à ce qu'on en attendait et qu'on n'a pas été trompé sur la marchandise. »

D'après la vision des gourous « la qualité c'est l'aptitude à satisfaire les besoins à l'achat et à l'usage, au meilleur coût, en minimisant les pertes et mieux que la concurrence »
Teboul¹, 1990 :79

² Petit Robert, Editions 2004

³ J. M. Gogue, Traité de la qualité, Editions Economica 2000

Selon Monroe et Krishnan², la qualité d'un produit est « sa capacité à fournir une relative satisfaction aux alternatives possibles ».

Nous retiendrons quant à nous, la définition universelle de la norme ISO 9000, version 2000 selon laquelle, la qualité est : « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et d'autres parties intéressées. »

Et au delà de cette définition universelle, il est sans doute plus simple pour les non initiés d'expliquer la qualité comme le résultat d'un rapport entre un sacrifice consenti et une satisfaction perçue. Si la satisfaction est plus grande que le sacrifice, alors le consommateur jugera le niveau de qualité satisfaisant quelle que soit la valeur du produit ou du service.

1.1.2. Historique de la qualité

De nos jours, dans la plupart des entreprises on ne parle plus que de démarche qualité, mais il faut noter que cela n'en fait pas pour autant une notion nouvelle. Dans la période d'après guerre cette notion était déjà présente dans les entreprises mais n'avait pas connu une grande ampleur. Il est donc nécessaire de passer en revue les quatre grandes étapes qui ont marqué l'évolution de ce concept depuis sa naissance, dans la période de l'après-guerre, jusqu'à nos jours.

⇒ **L'après-guerre**

La notion de qualité de produit/service s'est développée après la seconde guerre mondiale (1939/1945).

En 1947 Ford met en place le principe de la division du travail en tâches élémentaires en rémunérant les ouvriers au rendement ; on entre ainsi dans l'ère de la production en masse. Les industriels prennent conscience de la nécessité de contrôler les produits finis pour garantir une certaine qualité. Le « contrôle de la qualité » est donc mis en place pour pallier les ravages de la production en série introduite par Taylor. Ce contrôle de la qualité prend la forme de normes de prélèvements statistiques qui permettent de contrôler un produit une fois celui-ci réalisé. Au cours des années 50, ce système évolue pour laisser place à un contrôle en cours de fabrication, plus préventif, qui a pour objet la validation des process. Ce nouveau système appelé Statistical Process Control (SPC), a pour base la mathématique.

4 Cours de Gestion de la Qualité In YAZI CESAG 2004

5 Cours de Gestion de la Qualité In YAZI CESAG 2004

6 Kent b Monroe et Krishnan, " the effect on price on subjective evaluation"

⇒ **Les années soixante**

En 1962 apparaissent au Japon les premiers cercles qualité : pour la première fois la dimension humaine est intégrée dans la réflexion sur la qualité. Ces cercles sont de petits groupes de personnes appartenant à une même unité de travail, qui conduisent, de leur propre initiative, des activités d'amélioration de la qualité.

⇒ **Le premier choc pétrolier**

En 1973, les conséquences économiques du premier choc pétrolier amènent les entreprises à porter une attention accrue sur leurs coûts. Du contrôle de la qualité, le système évolue vers la notion « d'assurance qualité » plus préventive et plus globale.

⇒ **Les années quatre vingt**

Au début des années quatre vingt, la réussite économique des Japonais impressionne les occidentaux. La France conduit ainsi une mission au Japon pour y prendre des recettes. Les représentants français comprennent la part de succès dû aux cercles de qualité dans cette réussite et l'avantage de faire collaborer dans l'entreprise un maximum de compétences humaines. Ces cercles de qualité s'implantent en France durant une décennie.

Le fonctionnement des cercles de qualité rencontre cependant quelques problèmes en France, dus à un manque de compréhension du mode d'utilisation.

Mais dès 1975, des normes d'assurance qualité s'appliquaient, en France, à des secteurs de l'aérospatiale, du militaire et du nucléaire. Mais la formation des premières normes qualité a eu lieu en 1987 avec la famille des normes ISO (International Standard Organisation).

1.1.3. Concept et principe de base des normes ISO

L'organisation internationale de normalisation est une fédération mondiale d'organisations de quelque 130 pays à raison d'un organisme par pays. Par exemple AFNOR représente les intérêts de la France, BSI ceux du Royaume-Uni, DIN ceux de l'Allemagne, ANSI ceux des Etats-Unis etc.

L'ISO est une organisation non gouvernementale créée en 1947 et basée à Genève. Elle a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter les échanges de biens et de services entre les nations et de développer la coopération dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique.

1.1.4. Evolution des normes ISO

En 1987, la normalisation s'intéresse pour la première fois à l'organisation même de l'entreprise. Les cinq premières normes de la série ISO 9000 sont ainsi publiées.

- ISO 9000 : Elle explique les conditions de sélection et d'utilisation aussi bien dans un cadre contractuel que non contractuel.
- ISO 9004 : est un guide sur la gestion de la qualité qui propose sous forme de recommandations les conditions pour construire un système qualité tout en intégrant les notions telle que l'approche économique de la qualité.
- ISO 9001 : est un modèle d'assurance de la qualité utilisable dans le cadre contractuel lorsqu'une entreprise doit démontrer sa capacité à concevoir, à produire, et à installer un produit et en assurer le soutien après vente.
- ISO 9002 : est un modèle d'assurance de la qualité utilisable dans le cadre contractuel lorsqu'une entreprise doit démontrer sa capacité à produire, et à installer un produit et en assurer le soutien après vente.
- ISO 9003 : est un modèle d'assurance de la qualité utilisable dans le cadre contractuel lorsqu'une entreprise doit démontrer la conformité du produit aux exigences spécifiées au moment des contrôles et essais finaux.

Cette première série de normes eut cependant une évolution assez rapide car dès 1990 elle fit l'objet d'une révision. Et pourtant, les directives de l'ISO prévoyaient que les normes internationales devraient être examinées au moins tous les cinq ans afin de se prononcer sur leur maintien, leur annulation ou leur révision. Cette révision avait pour objectif de faire évoluer les textes en les corrigeant en fonction des erreurs détectées lors des premières utilisations et applications. Aussi il était question de les recentrer autour des besoins des utilisateurs. Cette révision fut cependant articulée en deux phases.

La première phase aboutit en 1994, à la publication de la seconde version des normes de la série ISO 9000.

Cette révision a permis de recentrer les textes vers leur finalité, c'est-à-dire vers le client.

Ce recentrage est affirmé dans le domaine d'application des modèles d'assurance de la qualité ISO 9001, 9002, 9003 où l'on précise que les exigences spécifiées visent en premier lieu la satisfaction du client.

Dans le troisième trimestre de l'an 2000 la nouvelle version des normes ISO 9000 est publiée et n'est que le résultat d'un travail en deux temps planifié dès 1990.

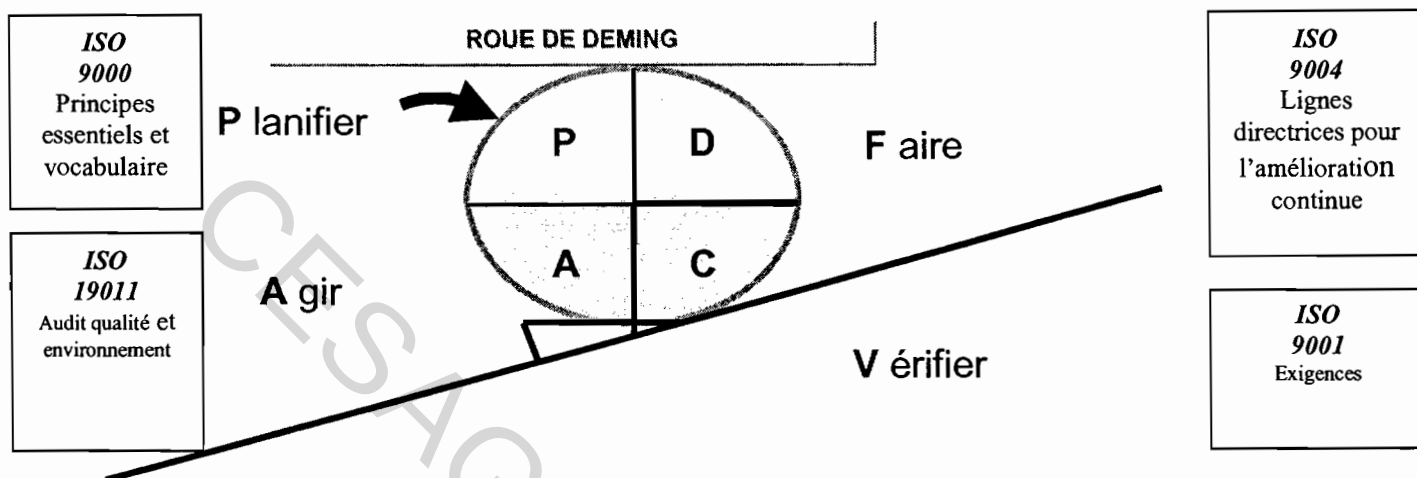
Cette nouvelle version apporte d'importants changements puisque, d'une part, les modèles ISO 9002 et 9003 sont supprimés, et d'autre part, elle demande de procéder par grands processus de travail de l'organisme, chaque processus devant commencer par le client et se terminer par lui.

La famille ISO 9000, version 2000, est présentée sous la forme d'une « ligne de produits 2000 » conçue pour guider les entreprises tout au long de leur projet qualité. Elle est ainsi constituée de quatre normes de base :

- ISO 9000 : « Système de management de la qualité- Principes essentiels et vocabulaire » ;
- ISO 9004 : « Système de management de la qualité- Lignes directrices pour l'amélioration des performances » ;
- ISO 9001 : « Système de management de la qualité- Exigences » ;
- ISO 19011 : « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et environnemental ».

Ces quatre textes peuvent être articulés selon la logique de la roue de Deming du cycle PDCA qui dans ce contexte, se traduit de la façon suivante :

Figure 1 : Certification ISO 9000



Famille ISO articulée selon le PDCA

Selon AFNOR décembre 2002

1.2 Système de management de la qualité

Un Système de Management de la Qualité est un système organisationnel permettant d'établir la politique et les objectifs Qualité.

Il est efficace et efficient s'il permet d'atteindre les objectifs Qualité fixés en optimisant les ressources.

Depuis quelques années le management de la qualité a graduellement pénétré l'ensemble des pays et des activités humaines.

Le principal facteur de ce développement a été l'engouement pour l'assurance qualité à travers les normes ISO 9000.

Mais, avec la publication de la version 2000 des normes ISO l'accent est surtout mis sur l'écoute et la satisfaction du client, sur l'efficacité du système de management (ISO 9001) et sur l'amélioration continue des performances de l'entreprise (ISO 9004).

De ce fait, pour rester compétitif et avoir de bons résultats économiques, les entreprises ont pris conscience de la nécessité de satisfaire toutes les parties intéressées c'est-à-dire les clients, leur personnel, leurs propriétaires ou actionnaires, leurs fournisseurs ou partenaires et la société environnante. Ainsi, ils doivent bien se mobiliser et dynamiser l'ensemble de leurs acteurs en appliquant des systèmes de management de plus en plus performants.

Dans le domaine de la qualité, c'est donc la norme ISO 9001 (2000) qui vise essentiellement à la satisfaction des clients dans le cadre d'une politique d'amélioration continue.

Vu l'importance qu'accorde l'ISO 9001(2000) sur l'écoute et la satisfaction du client il est donc impératif de faire une synthèse sur les grandes lignes de l'ISO 9001 (2000) avant d'aborder les principes de management dans la version 2000.

1.2.1 L'ISO 9001

La norme ISO 9001 souligne l'importance de l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

Les clients jouent un rôle significatif dans la définition des exigences en tant qu'éléments d'entrée. La surveillance de la satisfaction des clients exige l'évaluation des informations concernant la perception des clients sur le niveau de réponse de l'organisme à leurs exigences. Il faut noter cependant que l'ISO 9001 est un sous ensemble (de) l'ISO 9004. Et au lieu d'être une liste de vingt (20) exigences présentant une logique d'enchaînement peu visible, elle apparaît comme un système articulé autour de quatre blocs que sont :

Responsabilité de la Direction

La direction doit apporter la preuve de son engagement dans le développement du système de management de la qualité. Pour ce faire, elle doit :

- S'assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients ;
- Etablir une politique qualité ;
- S'assurer que les objectifs qualité sont établis

- S'assurer que les responsabilités et autorités sont définies ainsi que la communication interne ;
- Mener des revues de direction.

Management des ressources

L'entreprise doit fournir les ressources nécessaires pour satisfaire les exigences du client et remplir les critères du système de management de la qualité.

- Le personnel doit être suffisant, compétent et informé sur l'importance de leur tâche dans les processus ;

Réalisation du produit

- Détermination et revue des exigences relatives au produit
- Conception et développement : revue, vérification et validation de la conception ;
- Achats et détermination des exigences, sélection des fournisseurs, vérification et validation du produit acheté ;
- Production et préparation du service : planification et validation du processus de la production garantissant la traçabilité du produit et la satisfaction aux exigences.

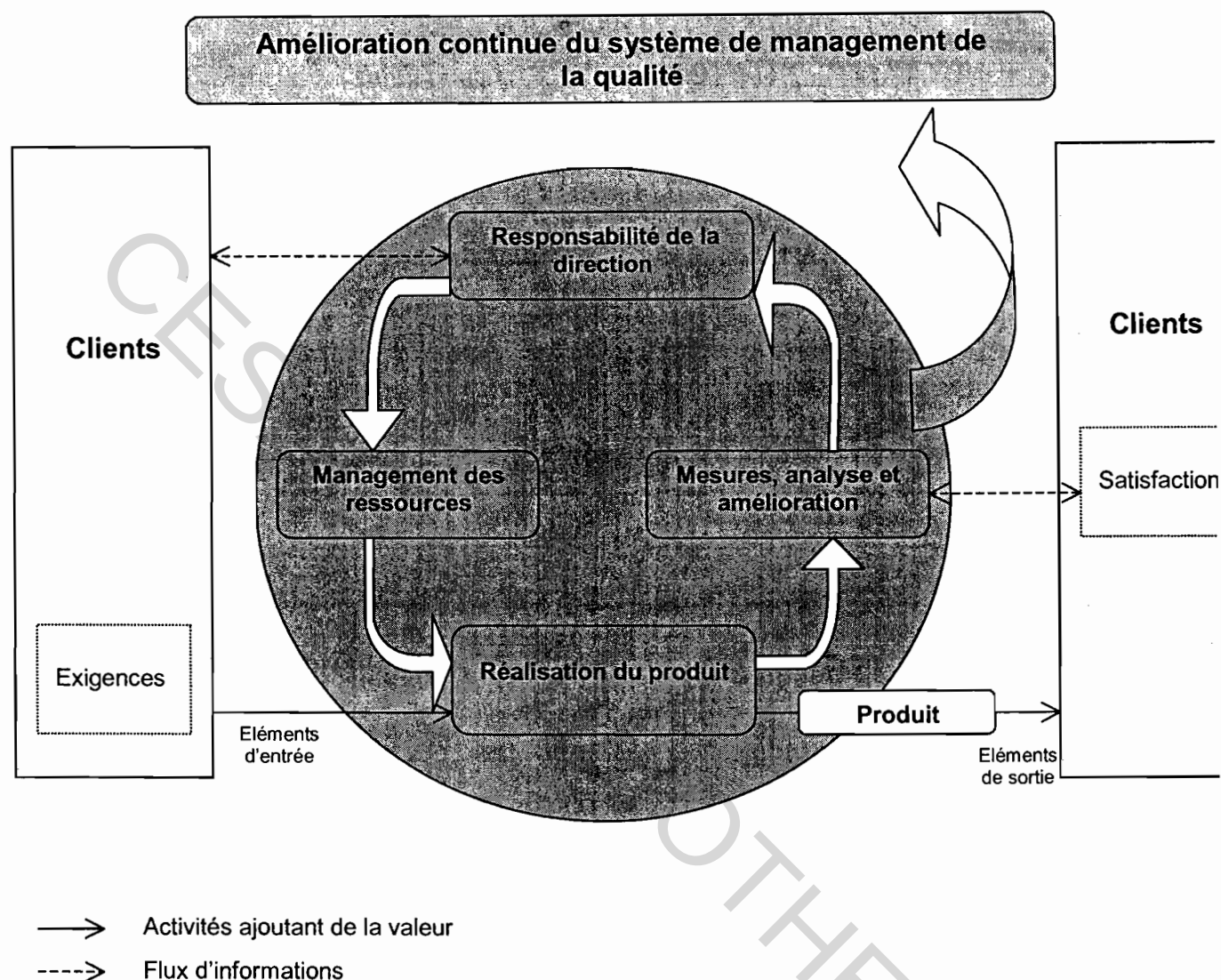
Mesures, analyses et amélioration

L'entreprise doit planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires :

- Surveillance et mesures : l'entreprise doit s'assurer de la satisfaction du client, mener des audits internes, analyser la validité des processus mis en place ;
- Maîtrise du produit non conforme : l'entreprise doit s'assurer que les produits non conformes seront identifiés et traités de manière adéquate ;
- Analyse des données : recueil et traitement des données en vue de la satisfaction du client ;
- Amélioration continue : l'entreprise doit améliorer en permanence son système de management de la qualité en utilisant les mesures et analyses mises en place et en menant des **actions correctives** ou **préventives**.

Ces quatre blocs définissent un modèle d'approche par les processus représenté dans la figure ci-dessous.

Figure 2 : amélioration continue du système de management de la qualité



Source : Selon Afnor la norme ISO 9001 décembre 2002

Cette norme renforce les exigences managériales. Les ressources humaines sont valorisées. L'efficacité des processus prime sur la conformité des procédures. La satisfaction du client devient l'élément prépondérant, avec les résultats qui en découlent. Elle incite les entreprises à rechercher les exigences des clients pour définir les processus qui permettent de les satisfaire. L'entreprise doit identifier les processus nécessaires au management de la qualité et leur application.

1.2.2. Principe de Management

La version 1994 n'a pas abordé profondément le domaine des principes de management. Elle s'est limitée aux objectifs relatifs à l'assurance de la qualité et au système de management de la qualité. L'approche processus a été traitée mais sous un éclairage très restreint.

L'introduction des principes de management comme fondement commun de la famille ISO 9000 version 2000 constitue donc une avancée très importante.

Cette introduction affirme désormais le niveau managérial et stratégique de toute démarche qualité.

Ces principes choisis par l'ISO 9000 : 2000 Systèmes de Management de la Qualité principes essentiels et vocabulaire et ISO 9004 : 2000 Systèmes de Management de la Qualité lignes directrices pour l'amélioration de la performances sont au nombre de huit à savoir :

1. Orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils comprennent leurs besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

Les trois principes fondamentaux de l'orientation client sont :

- L'écoute,
- La communication,
- La mesure de satisfaction.

2. Leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Pour cela, les dirigeants se doivent de :

- Définir des objectifs à réaliser et des cibles à atteindre,
- Créer et entretenir des valeurs communes et des modèles de comportement fondés sur l'équité et l'éthique à tous les niveaux de l'organisme,

- Etablir la confiance et éliminer les craintes,
- Fournir au personnel les ressources et la formation nécessaires et la liberté d'agir de manière responsable,
- Susciter, encourager et reconnaître les contributions des individus à tous les niveaux.

3. *Implication du personnel*

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser au mieux leurs aptitudes au profit de l'organisme.

Il est donc nécessaire de :

- Responsabiliser le personnel,
- L'impliquer dans la marche de l'entreprise,
- Le pousser à s'auto évaluer,
- L'inciter à l'amélioration continue.

4. *Approche processus*

Cette approche processus permet une adaptation à tous les types d'activités et aux entreprises de toutes tailles. Ces processus vont s'appliquer aussi bien aux achats qu'à la production, qu'aux ressources humaines et au marketing...

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

5. *Management par approche système*

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

Il faut donc considérer l'entreprise comme un ensemble de processus interagissant afin de pouvoir rationaliser le fonctionnement global de l'organisation.

6. *Amélioration continue*

Le management de la qualité ne se justifie que sur le long terme et donc doit être accompagné d'une politique d'amélioration des performances de l'entreprise.

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

7. *Approche factuelle pour la prise de décision*

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

La collecte, la circulation et l'analyse des informations constituent une préoccupation constante au sein de l'entreprise car elles garantissent la prise de décision la plus sûre.

8. *Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs*

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

Cette reconnaissance du rôle du fournisseur exige principalement :

- ✓ la définition de fournisseurs-clé,
- ✓ une plus grande synergie avec ces fournisseurs (échange de connaissances et d'informations).

La pertinence de ces huit principes choisis par l'ISO pour servir de base à la famille de produits 2000 est peu contestable. Ils font partie des règles de bonne pratique organisationnelle et managériale les plus préconisées et reconnues au plan international.

Après cette revue théorique sur les systèmes de management de la qualité selon la norme ISO 9001 nous allons à présent aborder l'objectif principal de notre étude à savoir : l'approche par les processus.

CHAPITRE II : LE MANAGEMENT PAR PROCESSUS

INTRODUCTION

Du fait des modifications rapides de notre environnement, de nouvelles attentes apparaissent, de nouvelles activités voient le jour et les problèmes relationnels entre fonctions s'accroissent.

Dans ce contexte, la nouvelle version ISO ne pouvait pas continuer à exiger une approche analytique dans les organismes comme elle l'a fait dans les versions 87 et 94 elle devait proposer une approche plus systémique et c'est de cela dont il s'agit lorsqu'on parle de processus.

La notion de processus occupe une place centrale dans les politiques actuelles des entreprises. Si elle correspond pour une part à une mode managériale dont l'objet est de rationaliser fortement certains secteurs de l'entreprise, elle renvoie aussi à des préoccupations déjà anciennes des entreprises pour les démarches associant pleinement plusieurs fonctions de l'entreprise. Ainsi, l'extension de la démarche qualité à toute l'entreprise a mis en évidence les limites d'une organisation trop cloisonnée, la non-qualité résidant souvent *in fine* dans la mauvaise coordination entre fonctions.

La question que nous pouvons nous poser dès lors est de savoir comment une entreprise, identifie et décrit les processus stratégiques et comment elle les prend en charge. Mais avant d'en arriver là, nous allons essayer de clarifier le concept processus à partir des définitions de certains auteurs.

2.1 Concept et définition d'un processus

2.1.1 Concept

Le concept du modèle de processus part de la finalité même de l'entreprise, selon Peter Drucker « la raison d'être d'une entreprise n'est pas de vendre un produit mais de satisfaire des clients en leur fournissant un produit qui répond à leurs besoins et attentes. ».

Pour atteindre cet objectif l'entreprise doit s'organiser autour d'une série de processus cohérents et liés qui permettent de capter ces besoins et attentes puis les transformer progressivement en un produit visant à satisfaire durablement les clients.

Cependant, pour assurer la cohésion et le fonctionnement efficace de cette série de processus trois composantes doivent être maîtrisées à savoir :

- ✓ Le management ;
- ✓ Les moyens ;
- ✓ La mesure.

➤ *En ce qui concerne le management :*

Il faut donner un sens aux processus sur la base d'une politique qualité reflétant les valeurs de l'entreprise. Cette politique devra être déclinée sous forme d'objectifs qui devront être déployés à tous les niveaux de l'entreprise à travers une planification maîtrisée. Cette phase relève de la responsabilité de la direction.

➤ *En ce qui concerne les moyens :*

Il faut responsabiliser des acteurs et prévoir des moyens matériels, financiers..., un environnement de travail approprié. Cette phase relève du management des ressources.

➤ *En ce qui concerne la mesure :*

Il faut piloter les processus en mesurant leur efficacité, en analysant les résultats issus de ces mesures et en engageant des actions d'amélioration correspondantes. Cette dernière étape regroupe des exigences de mesure d'analyse et d'amélioration.

2.1.2. Définition

C'est le concept fondamental qui inverse la tendance et qui, plutôt que d'inciter les entreprises à adapter leur système de management à une norme, permet aux normes de s'adapter à tout type d'entreprise.

Elle a été cependant définie par plusieurs acteurs. Malgré la pluralité des définitions, elles ont toutes la même finalité c'est-à-dire celui de satisfaire le client final.

Selon la norme ISO 9000 Système de Management de la Qualité principe essentiel et vocabulaire, « un processus se définit comme un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie. »

De même, dans le fascicule de documentation FD X 50-176 management des processus publié par l' AFNOR nous retrouvons approximativement la même définition : « un processus est un ensemble d'activités qui utilise des ressources pour transformer des éléments entrant en élément de sortie. »

Egalement selon Hammer et Champy, un processus d'entreprise est un « ensemble d'activités portant sur une ou plusieurs sortes d'intrant et débouchant sur un extrant qui revêt une certaine valeur pour le client. »

D'après la revue française de gestion n°104, il se définit comme « un ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle combinant et mettant en œuvre de multiples ressources des capacités et des compétences pour produire un résultat ou output ayant de la valeur pour le client externe. »

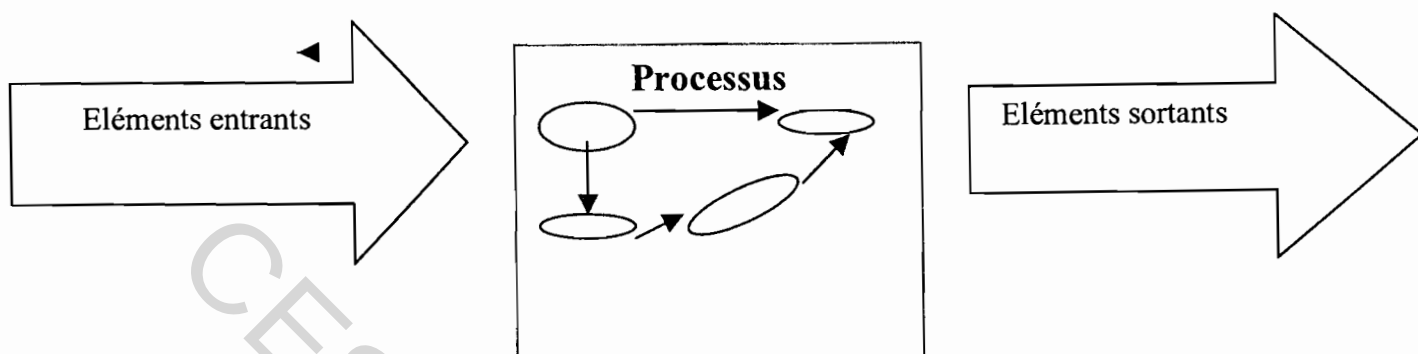
Harrington dans son ouvrage intitulé "The improvement process" définit le processus ainsi : "Un processus d'entreprise est une série d'activités qui, à partir d'un intrant, y ajoute de la valeur pour produire un extrant".

Compte tenu de ces définitions nous pouvons retenir la synthèse selon laquelle un processus est une séquence d'activités organisées dans le but d'élaborer un produit ou de réaliser un service attendu par le client.

De façon plus simple pour les non initiés on peut la définir comme la représentation graphique ci-dessous :

Définition d'un processus

Figure 3 : Définition d'un processus



Processus : Ensembles de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants.

Source : nous même

2.1.3. Le management par processus

Selon Hans Brandenburg et Jean Pierre Wajtyna, Approche processus : Mode d'emploi, le management des processus est un mode de gestion d'entreprise prenant en compte toutes les activités requises pour les structurer, les affecter, les documenter, les analyser, les maîtriser et les optimiser, afin d'améliorer la performance globale de l'organisation. Chaque processus se caractérise par des objectifs clairs, des tâches, des enchaînements et des interfaces identifiées et correctement gérés. Il implique la mesure de l'efficacité individuelle et globale des processus dans une optique de recherche permanente d'amélioration.

Le management des processus combine un travail à deux niveaux, en fonction de l'importance stratégique des processus et de la performance constatée. Il s'agira soit : de maîtriser les processus ou de les optimiser. Le management par les processus privilégie un mode de management transverse, associe les acteurs dans la démarche et encourage le travail en équipe ; oriente toutes les actions vers la satisfaction des attentes des clients ; vise, au travers de l'identification et de la résolution des dysfonctionnements, l'élimination de la non valeur ajoutée, la réduction des coûts, des ressources consommées, des temps d'attente, etc.

Met en place une mesure et un suivi de la performance des processus dans le cadre de l'amélioration continue.

2.2 L'approche processus

2.2.1. Définition

Fortement mise en avant par la norme, l'approche processus réside en une démarche d'analyse importante qui présuppose un cadre rigoureusement établi caractérisé par **la politique et les objectifs qualité**. Ainsi, l'objectif de cette approche est d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

C'est en effet un outil de management efficace dans la détection des risques et la progression durable de l'entreprise en terme d'organisation.

Concrètement, l'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus. On cherche ainsi à retrouver la linéarité et l'enchaînement logique d'actions qui concourent à satisfaire les exigences du client, plutôt qu'une succession d'étapes indépendantes et cloisonnées par service.

Par ailleurs, cette mise à plat des processus permet aussi :

- de clarifier les rôles et responsabilités exercées ;
- de comprendre et satisfaire les exigences des clients ;
- de définir les marges de manœuvre et de mettre en évidence les cohérences et les incohérences, de même que les risques encourus ;
- d'identifier des lacunes dans le circuit dans la manière de faire, ou bien d'identifier des étapes qui grèvent le fonctionnement d'un processus ;
- de considérer les processus en termes de valeur ajoutée ;
- de mesurer la performance et l'efficacité des processus ;
- d'identifier des attentes jusqu'alors minimisées ;
- de diminuer les coûts, les délais d'un processus ;
- de mieux appréhender les aléas, en les anticipant parfois et en y répondant dans le cadre d'une réaction saine et concertée ;
- d'accompagner la mise en place d'un système d'information plus près de la réalité.

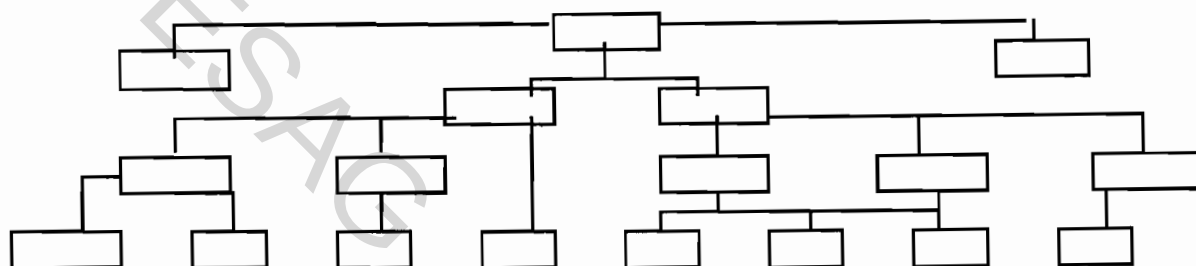
Ainsi défini on peut dire en somme que l'approche processus constitue un moyen simple pour entamer une démarche qualité efficace, économiquement rentable, pérenne, et évolutif dans le temps avec comme objectif principal d'identifier les besoins et exigences du client pour pouvoir mieux y répondre.

2.2.2. Les inconvénients de l'approche traditionnelle

Les inconvénients en terme d'organisation :

La structure organisationnelle de l'entreprise d'antan était de type verticale voir pyramidale comme le montre la figure ci-dessous :

Figure 4: Approche fonctionnelle



Source : cours DSY 101 & 102 [http : // www.cnam.fr](http://www.cnam.fr)

Dans ce type d'organisation cloisonnée, le client n'est pas au centre des préoccupations de l'entreprise.

L'entreprise est construite sur l'idée de la division du travail dans laquelle la hiérarchie et le contrôle sont les caractéristiques principales.

L'information n'est transmise qu'au compte gouttes et passe obligatoirement par la direction.

Les coûts sont élevés et la durée des cycles de production est longue.

Les inconvénients en terme de management des ressources humaines :

Le personnel ne se sent pas tout à fait impliqué dans la gestion de l'entreprise, ceci est source de démotivation car l'épanouissement et le potentiel de créativité et d'initiative des acteurs sont amoindris par des conflits inutiles.

Les acteurs ne perçoivent pas bien l'importance du client.

Chaque acteur s'occupe de ses tâches quotidiennes et cela n'encourage pas le travail en équipe.

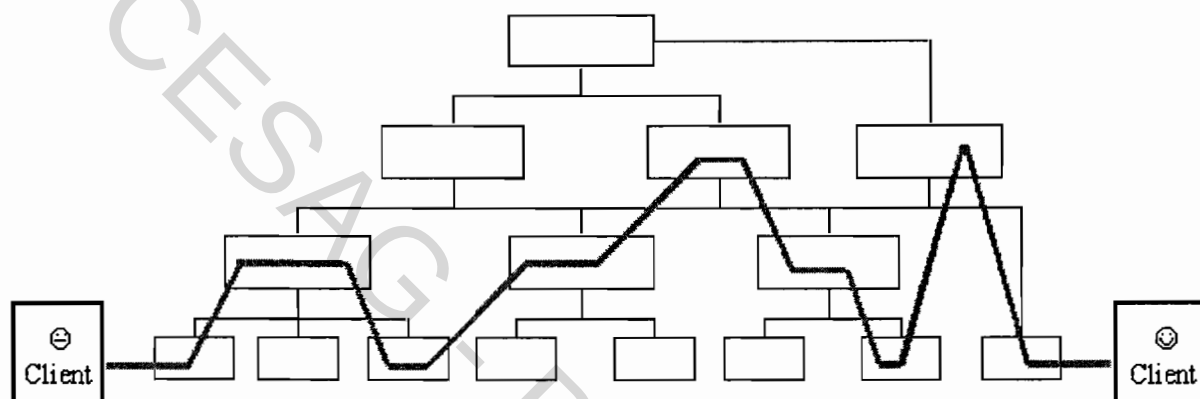
Il faut noter que ce type d'organisation bien que rassurante s'avère lourde, et peu compatible avec les nouveaux outils de circulation de l'information.

2.2.3 Les avantages de l'approche processus

Intérêts en termes d'organisation :

Ce type d'organisation, comme le montre le schéma ci-dessous :

Figure 5 Approche transversale



Source : cours DSY 101 & 102 [http:// www.cnam.fr](http://www.cnam.fr)

Cette organisation beaucoup plus ouverte. L'entreprise est plus flexible et plus réactif face aux exigences du marché et aux dysfonctionnements.

Le client est au cœur du système de fonctionnement de l'entreprise.

Il y'a une réduction des coûts et de la durée des cycles grâce à une utilisation optimale des ressources. Et l'intégration et l'alignement des processus permettent d'atteindre les résultats planifiés .Il y'a également une transparence des opérations au sein de l'entreprise.

Intérêts en termes de management des ressources humaines :

Chaque acteur à une meilleure perception de la valeur ajoutée qu'il peut apporter au client et au fonctionnement de l'entreprise.

Le personnel travaille en équipe se sent plus impliqué et motivé.

L'esprit d'initiative et de créativité du personnel est très développé car l'espace d'autonomie est plus importante.

En somme la finalité de l'approche processus est de renforcer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise à atteindre les objectifs qu'elle a définis.

2.3 Mise en œuvre de l'approche processus

Intégrer un pilotage par les processus dans l'entreprise est un changement culturel considérable, puisque l'approche efface la notion de lieu, de métier, d'organisation etc.

Le pilotage par les processus constitue le cœur du management des processus. Il permet de s'assurer qu'en permanence un processus est efficace efficient et satisfait aux besoins du client.

Ainsi, pour mettre en œuvre une approche processus il faut avoir une vision globale de son entreprise, tant au niveau des activités que des moyens (humains, techniques, financiers, etc.) ou de l'organisation (barrières fonctionnelles).

C'est pour cette raison que cette approche s'avère parfois difficile à mettre en oeuvre. L'un des points les plus délicats réside dans l'identification des relations d'interfaces. Effectivement dès lors que plusieurs services doivent collaborer dans le cadre d'un processus, il est important de connaître, d'une part, quels sont les droits et les devoirs de chacun, et d'autre part quelles sont les informations indispensables qui doivent être échangés entre ces différents services.

Pour une meilleure prise en charge de ces processus l'entreprise doit :

- Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ses processus ;
- Assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;
- Surveiller, mesurer et analyser les processus ;
- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

2.3.1 L'identification des processus

L'identification des processus est la première étape pour la mise en œuvre de l'approche processus. Elle permet de faire ressortir les processus existants dans l'entreprise et leurs caractéristiques. De même que les processus stratégiques c'est-à-dire les processus qui ont un grand impact sur la satisfaction des clients. En effet comme le précise si bien Jean Claude Tarondeau Dans la Gestion des processus-cahier français n 287 Management et Organisation des entreprises <http://www.ladocfrancaise.gouv.fr/> :

« Tous les processus de l'entreprise ne sont pas stratégiques. Seuls les processus stratégiques, qui créent de la valeur pour le client et confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel solide et durable, méritent d'être au centre des actions de transformations des organisations ».

Il revient donc à chaque entreprise d'identifier ses propres processus car il n'existe pas de modèle spécifique qui serait adaptable à chaque entreprise.

Toutefois les normes actuelles notamment le FD X 50- 176 et l'ISO/DIS 9000 AFNOR juin 2000, identifient trois grandes catégories de processus que sont :

- Les processus de direction ;
- Les processus support ;
- Les processus de réalisation.

❖ Les processus de direction ou de management

Ils regroupent toutes les activités conçues pour agir sur le fonctionnement et la dynamique de l'amélioration de l'organisation. Il permettent d'orienter et d'assurer la cohérence des processus et sont sous la responsabilité directe de l'équipe dirigeante.

Il faut noter que ces processus n'apportent pas un produit ou un service mais fournissent des éléments de pilotage comme par exemple un programme d'amélioration, un avancement de programme, des tableaux de bord, des rapports d'audit, des comptes rendus de revues de direction etc.

❖ Les processus de support

Ils décrivent l'ensemble des moyens et des activités nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et de sa pérennité.

Les sorties de ces processus sont des services internes pour l'entreprise. Ils sont nombreux et doivent être sélectionnés selon leur criticité.

Les processus support doivent être sous contrôle c'est-à-dire mesurés et évalués périodiquement pour éviter les dérives et afin de réagir rapidement aux dysfonctionnements.

❖ Les processus de réalisation

Ils ont un impact direct sur la satisfaction des clients. Ils regroupent les activités liées aux flux d'obtention et de gestion d'un produit.

Ces processus sont les plus complexes à définir car il est nécessaire de définir correctement le contour des responsabilités et des processus et sous processus pris en compte.

Toutefois pour identifier ses processus l'entreprise peut s'appuyer d'une part sur les trois types de processus que nous venons de décrire et d'autre part sur les caractéristiques de ses clients ainsi que sur la nature de ses activités.

2.3.2. Description d'un processus

La description d'un processus est essentielle car elle conditionne la nature et les procédures qui seront à rédiger pour atteindre les objectifs définis.

La description d'un processus peut être faite en présentant les caractéristiques la vitalité et la représentation.

2.3.3. Les caractéristiques d'un processus

Définir et déployer un processus, ce n'est pas seulement le fait de faire les descriptions des flux d'informations sur les logigrammes mais il faut aussi mettre en œuvre tous les moyens, outils, compétences nécessaires à sa réalisation.

Les caractéristiques d'un processus prennent en compte les points suivants :

- ✓ Identification des activités majeures et flux d'activités en termes de cycle de vie du produit, processus client...par un décodage de leur mouvement, de leur chronologie (point de départ de l'identification).

- ✓ Identification des processus de support, également appelés processus de soutien qui recouvrent les ressources humaines, financières, l'information, le savoir-faire.

- ✓ Identification de l'environnement du système concerné (clients, partenaires, fournisseurs).
- ✓ Recherche des données d'entrée et de sortie de chaque processus.
- ✓ Déclinaison des processus en sous processus si nécessaires.
- ✓ Etablissement de listes des ressources nécessaires à la maîtrise des processus.
- ✓ Etablissement des critères d'évaluation de ces processus.

2.3.4. La vitalité

La vitalité s'exprime dans la connaissance de :

- ✓ les objectifs (identification des besoins et attentes du client et déploiement des objectifs qualité définis par la Direction, pouvant être par exemple SMART : Spécifiés, Mesurables, Acceptables, Réalistes et Situés dans le temps)
- ✓ la mesure de ces mêmes objectifs à l'aide d'indicateurs de performance et d'amélioration

2.3.5. La représentation

Elle permet de mettre en évidence les flux inter processus, les interfaces. Les modèles de représentation sont pour l'essentiel, identiques même si les dénominations sont différentes : Carte des flux, diagramme- flux, logigramme, ordinogramme.

2.3.6. Les techniques de description d'un processus

On peut utiliser plusieurs méthodes pour faire la description d'un processus. Ainsi on a le choix entre :

- Une description macroscopique,
- Une description relationnelle,
- Une description détaillée,
- Une description transversale.

2.3.6.1. La description macroscopique

Elle est généralement utilisée pour l'ensemble des processus identifiés par l'entreprise. Cette description est très peu détaillée. Elle ne présente ni les relations entre les différents processus de l'entreprise où les entités externes (clients, fournisseurs, medias,...), ni ce que contiennent ces processus. C'est une vue macroscopique.

2.3.6.2. La description relationnelle

C'est une représentation qui visualise les interrelations entre les processus. Il y a en principe autant de cartographies relationnelles qu'il y'a de processus. Cette représentation reprend chacun des processus et identifie clairement quelles sont les relations principales qui existent entre le processus examiné et les autres processus où les entités externes.

2.3.6.3. La description détaillée

Cette représentation correspond à une vision encore plus détaillée d'un processus. Elle intègre à la fois les sous processus éventuels et les procédures, mais surtout, elle visualise les interactions entre ces éléments. Cette représentation permet notamment de faire apparaître les sous processus principaux du processus considéré. Toutefois, si cette représentation est très détaillée elle ne permet pas de visualiser quels sont les métiers où les services de l'entreprise qui traversent le processus.

2.3.6.4. La description transversale

Cette représentation permet de suivre par rapport aux métiers et aux services de l'entreprise, ceux qui contribuent à sa réalisation. Elle identifie les actions qu'ils ont à mettre en œuvre et les informations qu'ils doivent s'échanger pour atteindre les objectifs du processus. Avec cette représentation chaque service connaît précisément ce qu'il doit produire (données de sorties) à partir des informations qui lui sont fournies (données d'entrées).

Il faut noter cependant que cette représentation souvent orientée client/client ne mentionne pas les moyens utilisés, mais simplement les grandes actions ainsi que les flux d'informations échangées.

Parmi toutes ces représentations nous allons cependant utiliser la représentation transversale pour faire l'étude de notre processus car elle nous semble mieux adaptée pour le processus de relève des dérangements.

Toutefois il faut noter que quelle que soit la représentation choisie la description doit toujours comprendre :

- Un titre,
- Un numéro de version,
- Le nom du rédacteur du processus,
- Le nom du pilote qui peut être également le rédacteur chargé de la mise en œuvre du processus,
- La finalité du processus,
- Les informations d'entrées et sorties du processus,
- Les différentes étapes qui le composent,
- Les objectifs à atteindre,
- Les indicateurs de mesure.

2.3.7. Mesure du processus

Il s'agit de réaliser les mesures, la surveillance et la maîtrise comme cela a été planifié. Ceci grâce à des éléments de mesure et d'analyse.

Pour mesurer l'efficacité et l'efficience du processus l'entreprise peut s'appuyer sur les indicateurs de performance ou d'interface.

✓ l'indicateur de performance est lié aux actions (processus, sous processus, procédures, ou instruction.).

✓ l'indicateur d'interface est lié aux relations entre les actions, donc aux différents acteurs qui les réalisent.

2.3.8. L'indicateur de performance

Il permet de mesurer l'efficacité des actions réalisées, et par la même l'atteinte des objectifs.

Si l'indicateur est associé à un processus ou sous processus il permet de mesurer les objectifs issus des besoins et attentes des clients. En revanche, lorsqu'il est positionné sur une procédure ou une instruction, l'indicateur est orienté vers la mesure de l'efficacité intrinsèque des actions.

Dans ce dernier cas, l'indicateur permet, dans un premier temps, de mesurer l'efficacité de l'action, puis, dans un second temps, de rechercher l'efficience, en conservant l'efficacité, mais en optimisant les ressources nécessaires à la réalisation de l'action.

Pour identifier les indicateurs de performance, l'entreprise prend en compte trois sources d'informations qui lui permettent de déterminer ses grands objectifs :

- ✓ les besoins et attentes (exigences) des clients ;
- ✓ les exigences normatives auxquelles elle s'est soumise ;
- ✓ les contraintes et les objectifs que l'entreprise se fixe elle-même, dans le cadre de sa politique.

A partir de ces trois axes de réflexion, il est fréquent d'identifier de très nombreux objectifs. Mais il serait illusoire de vouloir les atteindre tous. Aussi l'entreprise doit déterminer quels sont ceux qui sont prioritaires.

2.3.9. L'indicateur d'interface

L'indicateur d'interface est lié à la notion de relation client/fournisseur, qu'elle soit interne ou externe à l'entreprise. Généralement les relations client/fournisseur externe sont formalisées, mais les relations client/ fournisseur interne à l'entreprise ne le sont pas.

L'objectif de cet indicateur est de sensibiliser les entreprises à la notion de relation client/fournisseur interne.

2.3.10. Analyse du processus

Selon le Document ISO / TC 176/ SC 2/ N54422 www.iso.org, l'entreprise doit : évaluer les données des processus obtenues grâce au suivi et aux mesures afin de quantifier la performance du processus.

Si approprié, utiliser les méthodes statistiques. Comparer les résultats des mesures de la performance du processus avec les exigences définies pour ce processus afin de confirmer son efficacité, son efficacité et toute éventuelle nécessité d'action corrective.

Identifier les occasions d'amélioration du processus en fonction des données relatives à la performance du processus en question.

Faire rapport à la direction sur la performance du processus comme il convient.

2.3.11. Action corrective et amélioration du processus

La méthode de mise en oeuvre des actions correctives devra être définie de manière à éliminer les causes profondes des problèmes (erreurs, défauts, absence de contrôles adéquats du processus). Mettre en oeuvre l'action corrective et vérifier son efficacité.

Dès que les exigences prévues pour le processus sont remplies, l'entreprise devrait concentrer ses efforts sur les actions à entreprendre pour améliorer les performances du processus en visant constamment une progression.

La méthode d'amélioration devrait être définie et mise en oeuvre (exemples d'amélioration: simplification du processus, renforcement de l'efficacité, amélioration de l'efficacité, réduction de la durée du cycle du processus). Vérifier l'efficacité de l'amélioration.

Des outils d'analyse des risques peuvent être utilisés pour identifier les problèmes potentiels. Là où les causes profondes de ces problèmes devraient également être identifiées et corrigées de manière à éviter qu'ils ne se produisent dans tous les processus identifiés comme présentant des risques similaires.

La méthodologie PDCA (Planifier- Faire –Vérifier- Agir) peut s'avérer utile pour définir, mettre en oeuvre et maîtriser les actions correctives et les améliorations. Cette méthodologie s'applique aussi bien à des processus stratégiques de haut niveau qu'à des activités opérationnelles simples.

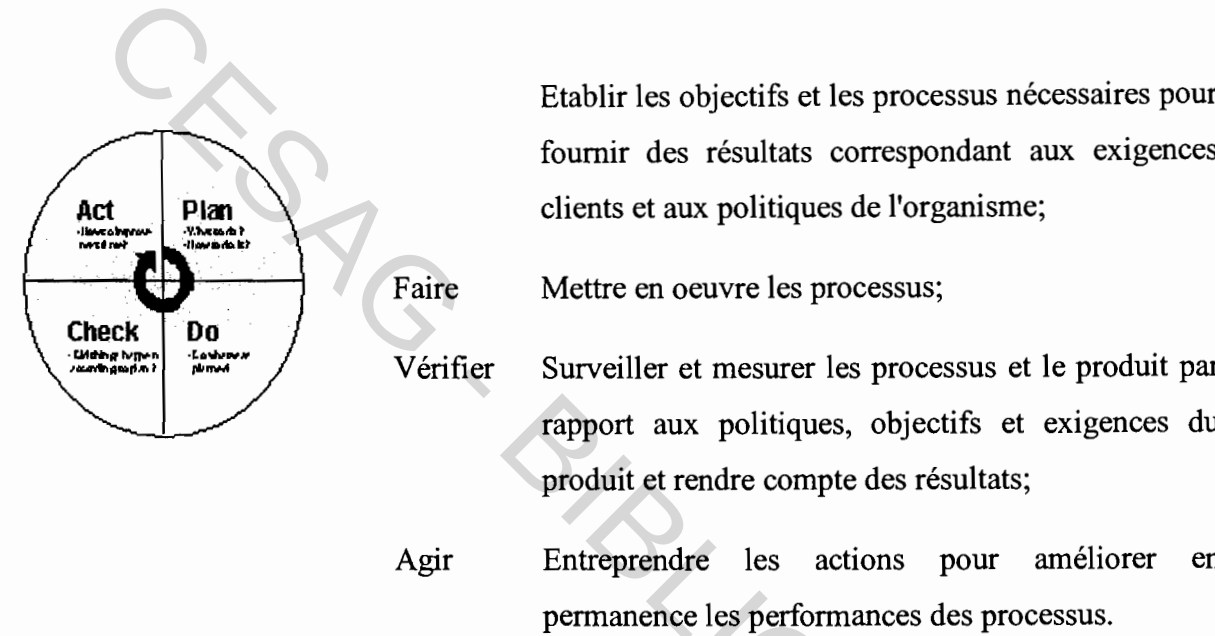


Figure 6 : Cycle du PDCA

2.4 Rôle des différents intervenants dans la mise en œuvre d'un processus

La mise en œuvre des processus nécessite la compréhension des méthodes de pilotage par les tous les acteurs de l'entreprise.

2.4.1. Le pilote du processus

Choisi par la direction parmi les responsables concernés par le processus, il a pour mission de mesurer l'efficacité des processus identifiés, de proposer des plans d'actions à engager pour remédier aux dysfonctionnements.

Le pilote s'appuie sur des données quantitatives pour manager le processus. Il peut par exemple mettre en place des audits, mesurer le taux de conformité, s'assurer que les technologies utilisées sont les meilleures.

Il doit également définir les tableaux de bord qui sont nécessaires pour la maîtrise du processus, et rendre compte des résultats à la direction de l'entreprise.

Le rôle du pilote est très important lors de l'identification des informations qui entrent et qui sortent des processus décrits, des différentes activités qui le composent, des objectifs à atteindre, et des indicateurs qui permettent la mesure.

2.4.2. La direction générale

Il faut donner un sens aux processus sur la base d'une politique qualité reflétant les valeurs de l'entreprise. Cette politique devra être déclinée sous forme d'objectifs qui devront être déployés à tous les niveaux de l'entreprise au travers d'une planification maîtrisée. Ainsi, la direction générale a en charge :

- ✓ la mise en place de la stratégie d'organisation de l'entreprise ;
- ✓ l'étude de faisabilité de différents scénarios du processus,
- ✓ le choix d'un scénario et des responsables (propriétaire, manager).

2.4.3. La direction qualité

Il a en charge :

- ✓ la formalisation du processus ;
- ✓ la mise en œuvre des projets pilotes (si nécessaire) ;
- ✓ l'audit qualité (si nécessaire).

2.4.4. Le management des ressources

Pour assurer le bon déroulement de ces processus, il faut responsabiliser des acteurs et prévoir des moyens matériels, financiers, un environnement de travail approprié. C'est le rôle du management des ressources.

2.4.5. Le manager

Il a en charge :

- ✓ l'analyse et la modélisation du processus ;
- ✓ la définition du processus ;
- ✓ la présentation du processus aux acteurs ;
- ✓ la mise en œuvre opérationnelle du processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

Cette nouvelle approche tend à renforcer la place et le rôle de chacun des collaborateurs dans l'entreprise. Chaque collaborateur doit en effet connaître de bout en bout les processus auxquels ils contribuent, pour jouer pleinement son rôle et réagir rapidement et efficacement à tout dysfonctionnement.

Alors qu'hier une formation pointue à une spécialité leur suffisait, il leur faut aujourd'hui s'ouvrir aux autres métiers de l'entreprise dont les activités concomitantes aux leurs. Ils d'études ou directeur de production : quel service j'offre à nos clients ? Quelle valeur doivent ainsi acquérir une véritable culture sur le fonctionnement de leur entreprise, ses flux, ses activités, ses événements majeurs, la circulation des informations.

Quel que soit le niveau de responsabilité occupé dans l'organisation, chaque membre doit constamment se remettre en question : moi qui suis balayeur ou cadre technique, responsable du bureau ajoutée j'apporte à mon entreprise ?

L'approche processus permet de répondre à des questions aussi vitales que :

- Quel est mon nouveau rôle, celui de mes collaborateurs ?
- Qui intervient en amont, en aval de mes activités ?
- Quels sont les flux échangés ?
- De quelles activités suis-je responsable ?
- Quelles procédures dois-je appliquer ?
- Quel est le mode opératoire de mon outil ?

Etc.

Ainsi l'approche processus, par sa capacité à réduire la complexité, à doter l'entreprise de représentations communes de son activité, est un formidable outil d'intelligence collective et de convergence sur les évolutions stratégiques et opérationnelles de l'organisation et du système d'information. Mais c'est également un excellent instrument de conduite du changement.

Seulement, il faut noter que modéliser l'entreprise par processus n'est pas une fin en soi, mais un moyen qui doit à terme amener la direction à manager son entreprise par les processus pour la rendre plus performante et plus apte à s'adapter à tout changement.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Après avoir présenté l'intérêt de la mise en œuvre des systèmes de management de la qualité par approche processus au sein d'une entreprise, et avant de pouvoir étudier les forces et les faiblesses de son application à la SONATEL, il nous semble opportun de présenter tout d'abord notre méthodologie d'approche.

Ainsi dans ce chapitre il sera question de :

- Présenter le modèle d'analyse que nous allons utiliser pour faire notre étude ;
- Préciser la méthode de collecte de données que nous allons utiliser pour y aboutir.

3.1 Elaboration du modèle d'analyse

Le modèle d'analyse s'articulera autour de deux points essentiels :

- La prise de connaissance de l'entreprise ;
- L'étude des procédures de traitements des dérangements.

3.1.1. La prise de connaissance de l'entreprise

La prise connaissance de l'entreprise est une étape importante voir incontournable.

Elle nous permettra d'avoir des informations précises sur l'organisation de l'entreprise, ses activités, son environnement, ses missions etc.

Pour y parvenir on utilisera des techniques comme :

- l'analyse documentaire ;
- les entretiens ;
- les interviews

3.1.2. Etude des procédures de traitements des dérangements

Dans cette phase il sera question de suivre tout le déroulement du processus depuis la signalisation du client jusqu'au bouclage du traitement.

Cette phase comprendra quatre étapes :

- La description du processus ;
- La procédure de traitement des réclamations ;
- Le traitement des dysfonctionnements ;
- Le suivi des indicateurs performances.

3.1.2.1. Description du processus

Dans cette étape il sera question de faire une description détaillée du processus « de relèvement des dérangements ».

Nous ferons la description transversale de ce processus.

3.1.2.2. Traitement des réclamations

Cette étape consiste pour nous, à prendre connaissance des procédures appliquées par l'entreprise pour le traitement des réclamations pour fin de pouvoir proposer des actions d'amélioration si nécessaire.

Pour atteindre notre objectif nous utiliserons les moyens suivants :

- Manuel de procédures
- Description narrative ;
- Observation ;

3.1.2.3. Traitement des dysfonctionnements

Cette étape consiste pour nous à prendre connaissance des différents types de dysfonctionnements afin de pouvoir les analyser et de proposer des actions correctives.

Pour atteindre notre objectif nous utiliserons les moyens suivants :

- Manuel de procédures ;
- Observations
- Interviews ;

3.1.3. Suivi des indicateurs de performances

Dans cette étape nous suivrons l'évolution des indicateurs de performances tels que :

- ⇒ La vitesse de relèvement des dérangements cet indicateur nous permettra de mesurer les délais d'intervention pour le traitement d'un dérangement.
- ⇒ Le taux de satisfaction client sur les prestations de relèvement.

Le suivi de ces deux indicateurs sera limité sur une période d'un mois et sera appliqué sur une seule catégorie de clients.

Pour atteindre notre objectif nous utiliserons les moyens suivants :

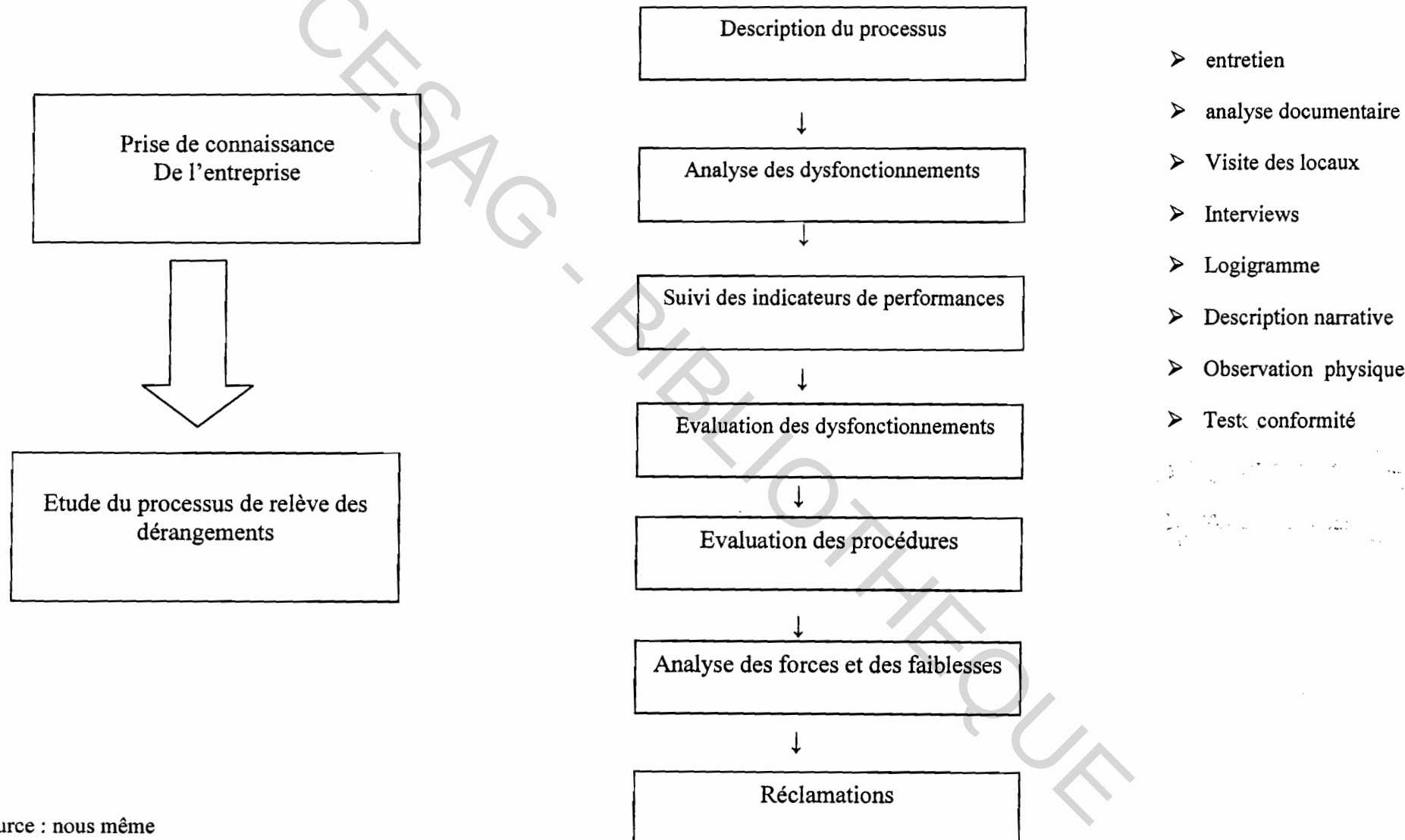
- Système d'information
- Interview
- Observation
- Questionnaire

Figure 7 : Présentation schématique du modèle d'analyse

ETRAPES

PHASES

TECHNIQUES ET OUTILS



Source : nous même

3.2 Les méthodes de collectes de données

Nous comptons utiliser plusieurs méthodes pour la collecte de nos données comme :

- ✓ l'entretien ;
- ✓ l'interview ;
- ✓ le questionnaire ;
- ✓ l'analyse documentaire ;
- ✓ l'observation.

3.2.1. L'entretien

Nous nous entretiendrons d'abord avec le chef du département qualité.

Cet entretien nous permettra d'une part, d'exposer la méthode de travail que nous comptons utiliser et de présenter nos objectifs que nous souhaitons atteindre à la fin de stage, d'autre part, cet entretien nous permettra de connaître le fonctionnement du département qualité management.

Ensuite, nous aurons d'autres entretiens avec les différents intervenants du processus à savoir le responsable qualité à l'agence commerciale de la médina, le chef du centre réseau d'accès, les agents d'accueils (les agents du front office), les agents pilotes (les agents du back office) les équipes d'interventions, et les clients du processus.

Ces différents entretiens nous permettront de recueillir les informations nécessaires pour faire l'étude du processus.

3.2.2. L'observation

La technique d'observation sera utilisée pour valider les assertions des agents d'accueils des agents pilotes et des équipes d'interventions. Nous allons ainsi observer sur une durée de deux mois leur méthode de travail en cas de relève de dérangement. Et pour y arriver, nous les assisterons sur terrain pendant toute la durée du traitement

3.2.3. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire nous permet de collecter les données et de confirmer ou d'infirmier les informations recueillies auprès des différents intervenants du processus.

Elle nous permettra de mieux comprendre le fonctionnement du processus.

Pour se faire, nous allons consulter les documents suivants :

- ✓ la norme ISO 9001 Version 2000 ;
- ✓ les procédures de traitement et de maîtrise des dérangements ;
- ✓ l'organisation et l'organisation des différentes directions.

3.2.4. Le questionnaire

Il a été élaboré par nous même et nous a permis de prendre connaissance du système de management de la qualité par les processus.

Le questionnaire a été administré aux principaux intervenants du processus a savoir :

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Au terme de cette revue de littérature nous pouvons retenir que le management par les processus s'impose comme un véritable mode de gestion collaboratif qui offre un levier puissant d'amélioration des performances de l'entreprise.

Ainsi s'enquérir de la performance de l'entreprise revient à s'intéresser à la performance de ses processus.

L'approche processus a donc pour objectif de fonctionner mieux et en équipe, plus rapidement et plus sagement.

C'est dans cette optique que le management par les processus a été initié et mise en place par les responsables de la SONATEL soucieux d'améliorer la performance de leur entreprise.

Nous revue de littérature nous a ainsi permis de faire ressortir l'intérêt et l'importance du management par les processus. Les différences d'approche entre le système de management par les processus et les systèmes d'antan.

Le rôle de chaque membre de l'entreprise dans la gestion des processus.

Cette revue nous a également permis de faire un bref historique des notions de qualité.

Une brève description et évolution des normes ISO.

Et enfin de présenter notre modèle d'analyse qui nous permettra de faire l'étude du processus de relève des dérangements dans la deuxième partie de ce mémoire.

**DEUXIEME PARTIE : ETUDE DU PROCESSUS
DE RELEVÉ DES DERANGEMENTS**

INTRODUCTION

Après la présentation du cadre théorique de notre étude, nous allons à présent aborder la deuxième partie de ce mémoire qui consiste à faire l'étude pratique du processus de relève des dérangements.

Le processus « relève des dérangements » fait partie des processus qui ont déjà été identifiés par la SONATEL. En effet, il faut rappeler que l'objectif principal de ce mémoire n'est pas de fournir à l'entreprise les moyens d'identifier ces processus car, ceux-ci existent déjà. Mais plutôt, de suivre le fonctionnement de l'approche processus à travers l'étude du processus de relève des dérangements.

C'est un processus qui fait partie intégrante du service après vente (SAV).

Le service après vente comprend toutes les activités menées par l'acte d'achat. C'est la dernière étape du cycle de vente. Il a pour objectif d'assurer au client un bon suivi du produit vendu ou du service rendu après tout acte d'achat ou de prestation de service.

Il faut noter cependant que ce service auquel s'attendent les clients est non seulement une obligation légale pour l'entreprise mais aussi une obligation morale et professionnelle envers ses clients.

Le service après vente (SAV) a ainsi l'avantage de connaître plus en détail les problèmes de fonctionnement des produits ou des services rendus auprès des clients.

C'est pourquoi il est impératif pour toute entreprise soucieuse de fidéliser sa clientèle, et de créer une image d'entreprise « à l'écoute », de s'assurer de l'excellence de son service après vente.

Dans cette partie, il nous est donc impératif de faire une étude de terrain afin de mieux observer le déroulement de relève des dérangements.

Pour atteindre notre objectif nous nous appuyerons sur les notions développées dans la première partie de ce document.

Ainsi, le chapitre un (1) sera consacré à la présentation de notre cadre d'étude, la SONATEL ; le chapitre deux (2) à la description du processus, où nous allons faire ressortir les enjeux et finalités du processus, les données d'entrée et de sortie du processus, les processus en interaction avec le processus de relèvement des dérangements et les indicateurs de performance que l'on utilisera pour faire l'évaluation du processus.

Dans le chapitre trois (3) nous allons étudier les procédures de traitement des dérangements.

Et enfin dans le chapitre quatre (4) nous allons analyser les résultats de notre étude afin de suggérer des recommandations à la SONATEL en vue d'améliorer le processus de relèvement des dérangements pour une meilleure satisfaction de sa clientèle.

CHAPITRE IV: PRESENTATION GENERALE DE LA SONATEL

Ce chapitre sera consacré tout d'abord à la présentation générale du groupe SONATEL plus précisément de la société mère, dans ses aspects fonctionnement et organisation.

Ensuite nous présenterons l'Agence Commerciale de la Médina où nous avons séjourné durant ce stage.

La SONATEL à l'instar de la SENELEC et de la SDE fait partie des secteurs les plus dynamiques au Sénégal. Sa mission consiste à développer des réseaux de télécommunications sur l'ensemble du territoire national et vers l'international.

Les télécommunications constituent un secteur important et en pleine croissance. Selon Agence de Régulation des télécommunications (ART) Le chiffre d'affaire représente aujourd'hui près de 6% de l'économie sénégalaise, soit 230 milliards de FCFA en fin 2003.

La contribution des télécommunications dans le secteur tertiaire avoisine les 10%, ce qui en fait le secteur le plus dynamique du tertiaire selon Agence de Régulation des Télécommunications www.ART.com.

Le Sénégal dispose dans le secteur des télécommunications d'infrastructures modernes : un réseau téléphonique numérisé à 100% ainsi qu'un réseau IP (Internet protocole) qui couvre la majeure partie du pays.

Le Sénégal comptait environ 230.000 lignes téléphoniques fixes en fin 2003. Mais ces dernières années ont surtout été marquées par la progression fulgurante de la téléphonie mobile dont le parc a dépassé en 2001 celui du réseau fixe et compte aujourd'hui plus de 1500000 abonnés. Le réseau Internet se développe également de plus en plus surtout avec l'avènement de l'ADSL en mars 2003. Selon ART.

Pour l'instant la SONATEL est l'unique opérateur fixe sur le marché avec un chiffre d'affaire de 125 milliards FCFA au 31 décembre 2003.

Pour le mobile, il y'a la SONATEL Mobiles avec un chiffre d'affaire de 60 milliards de FCFA au 31 décembre 2003 et la SENTELE avec un chiffre d'affaire de 15 milliards de FCFA au 31 décembre 2003. Selon ART.

4.1 Aperçu du groupe

La Société Nationale des Télécommunications du Sénégal (SONATEL) a été créée en 1985 par la loi 85-86. Cette loi lui confère le monopole d'exploitation des télécommunications sur l'ensemble du territoire national, la mission de service public et une autonomie de gestion dans le cadre d'un contrat plan qui la lie à l'Etat pour trois ans renouvelables.

La SONATEL est née de la fusion de la gestion des télécommunications intérieures et extérieures auparavant attribuées à deux entités juridiques différentes : l'Office des Postes et des Télécommunications (OPT) et TéléSénégal. En juillet 1997, elle a été privatisée et acquis le statut de société anonyme avec comme partenaire stratégique France Telecom. Elle jouit d'un monopole d'exploitation sur la téléphonie fixe jusqu'en 2004. Elle est soumise à une concurrence réglementée dans le domaine de la téléphonie mobile et à une concurrence libre pour tous les services à valeur ajoutée.

Selon l'agence de régulation des télécommunications son capital se répartit comme suit :

France	Télécoms	:	42,33%		
Etat	du	Sénégal	:	27,67%	
Institutions	et	grand	public	:	20%
Salariés et anciens salariés :				10%	

La SONATEL possède 3 filiales :

La SONATEL Mobiles. Société anonyme au capital de 9 milliards de FCFA, la SONATEL Mobiles est détenue à 100% par la maison mère et assure l'exploitation du réseau mobile de la SONATEL.

La SONATEL Multimédia. Avec près de 10.000 abonnés à fin 2003, la SONATEL Multimédia offre une gamme complète de services Internet destinée aux particuliers, aux professionnels, et aux entreprises.

IKATEL. Avec plus de 700000 abonnés, elle détient la plus grande part de marché au MALI.

4.2. Organisation secteur d'activité et missions

4.2.1 Organisation

La SONATEL est composée d'un siège social situé à Dakar au boulevard de république, de six agences commerciales et de six agences régionales.

La SONATEL est dirigée par un Directeur Général et un Directeur Général Adjoint qui sont coiffés par un conseil d'administration dirigé par un président de conseil d'administration.

Elle comprend 8 directions que sont :

- La Direction Financière et Comptable
- La Direction des Opérations Internationales
- La Direction Commerciale
- La Direction des Achats et de la Logistique
- La Direction des Systèmes d'Information
- La Direction de la Réglementation et des Affaires Juridiques
- La Direction des Réseaux
- La Direction des Ressources Humaines.

Voir organigramme en annexe 2

4.2.2. Secteur d'activité

La SONATEL étend ses activités sur l'ensemble du territoire national.

Elle dispose de 06 agences commerciales et de 06 agences régionales que sont :

- Agence Commerciale de la Médina (ACM) ;
- Agence Commerciale Cheikh Anta Diop (ACAD) ;
- Agence Commerciale Patte d'Oie (ACPO) ;
- Agence Commerciale Rufisque (ACR) ;
- Agence Commerciale Grand Compte (ACGC) ;
- Agence Commerciale Guediawaye (ACG) ;
- Agence Régionale Thiès (ARTH) ;
- Agence Régionale Kaolack (ARKK) ;

- Agence Régionale Diourbel (ARDL) ;
- Agence Régionale St Louis Louga (ARSL) ;
- Agence Régionale Tambacounda (ARTB)
- Agence Régionale Ziguinchor (ARZC).

L'activité principale de la SONATEL est l'exploitation du téléphone. Elle s'active également dans d'autres secteurs que sont l'Internet, le transfert de données, les liaisons louées pour ne citer que cela.

En ce qui concerne le téléphone fixe elle propose à ses clients la possibilité :

- D'avoir une ligne téléphonique sécurisée ;
- D'avoir une facturation détaillée et fiable ;
- De recevoir leurs factures dans les délais prévus par le contrat d'abonnement ;
- D'avoir un service restreint suivant leur besoin ;
- D'avoir un service après vente disponible à chaque appel du client ;
- Etc.

4.2.3. Missions

La SONATEL compte aujourd'hui plus de 230000 abonnés et a pour missions essentielles :

- De développer le réseau de télécommunication à travers le territoire ;
- D'assurer l'entretien des infrastructures et du matériel ;
- De garantir la qualité de service ;
- De satisfaire les demandes des clients ;
- De renouveler le réseaux et les branchements.

4.2.4. Présentation de l'Agence Commerciale de la Médina

L'agence commerciale de la Médina fait partie des premières agences que la SONATEL a mise en place. L'objectif des agences commerciales est de faciliter l'accès aux clients et de prendre rapidement en charge leurs besoins.

L'agence commerciale de la Médina est composée :

- De la Direction de l'agence
- Du service commercial (SCOR)
- Du service encaissement logistique (SEL)
- Du service de réclamation (ACOR)
- Du service réseaux d'accès (RAC) ce service est composé du pôle de soutien, pôle client analogique, pôle de données, pôle étude et qualité où nous avons séjourné durant ce stage.

Il faut noter cependant que chaque agence commerciale est délimitée suivant sa position géographique et couvre la zone qui lui est attribuée.

Ainsi l'Agence Commerciale de la Médina est délimitée par la rocade Fann Bel Air, Autoroute jusqu'à la limite du technopole, route des abattoirs.

Elle couvre les communes d'arrondissement Dakar Plateau, Médina, Fass, Colobane Hann Bel Air et Yarakh.

Le bon fonctionnement de cette agence revêt une grande importance pour la SONATEL car c'est une zone qui concentre l'essentiel des grandes structures administratives, économiques et industrielles de Dakar, à savoir les services centraux de la haute administration, les sièges et établissements des grandes entreprises, les infrastructures économiques, les hôtels, les missions diplomatiques et organisations internationales.

L'agence commerciale de la Médina gère ainsi un parc de 27339 abonnés suivant les dernières statistiques du mois de mai 2004. Le marché est segmenté en deux catégories de clients :

- les clients professionnels qui sont les petites et moyennes entreprises les télécentres.
- les clients résidentiels qui sont les particuliers.

Conclusion

La SONATEL occupe une place de choix dans l'économie sénégalaise.

Elle est la première et l'unique entreprise sénégalaise à être cotée en bourse elle offre ainsi une réalité à l'intégration économique dans l'UEMOA.

Fortement concurrencée dans le domaine de la téléphonie mobile, elle détient jusqu'à présent le monopole du fixe.

Cependant, avec l'annonce de la libéralisation des télécommunications la SONATEL devra sous peu se mesurer à d'autres opérateurs ce qui lui fera perdre certainement des parts de marché.

Consciente de cela elle s'atèle vivement à l'amélioration de la qualité de ses produits et de ses services.

Ainsi, leur slogan tous au service du client (TASC) est plus que jamais actualisé.

CHAPITRE V : DESCRIPTION DU PROCESSUS

5.1 Introduction

Cette étape est incontournable pour faire l'étude d'un processus.

Elle permet :

- De comprendre les enjeux et finalités du processus.
- De visualiser les clients /fournisseurs externes au processus et les informations produits ressources échangées.
- D'identifier les interfaces (contributions) entre les processus.
- D'identifier les procédures à mettre en œuvre pour atteindre les résultats escomptés.
- D'identifier les risques liés au processus.

Etc.

Il faut noter cependant qu'il n'y a pas un modèle standard pour faire la description d'un processus mais qu'il existe plusieurs représentations qui correspondent chacune à un niveau de détail plus ou moins important.

Ce chapitre sera ainsi divisé en deux sections : dans la première nous ferons ressortir les différentes techniques de descriptions d'un processus et celle que nous allons utiliser pour faire la description du processus de relèvement des dérangements. Et dans la deuxième section nous présenterons la fiche d'identité du processus.

5.2 Fiche d'identité du processus

5.2.1. Les enjeux et finalités du processus

- Prendre en compte les attentes explicites et implicites des clients ;
- Assurer un service de qualité ;
- Traiter dans les délais les plus courts les réclamations des clients ;

Pour atteindre cet objectif l'entreprise doit se mettre en état d'écoute des clients. Elle peut ainsi procéder soit par sondage des clients soit par l'utilisation de l'information disponible dans l'entreprise.

5.2.2. Les données d'entrées et de sorties du processus

Ce sont des informations importantes dans la gestion d'un processus. Dans le cadre de notre étude, les données d'entrées du processus sont les dérangements signalés et les données de sorties la relève de ces dérangements et la satisfaction des clients.

5.2.3. Les clients du processus

C'est l'ensemble des clients pouvant faire appel au service après vente en cas de besoin :

- Les clients résidentiels ;
- Les clients professionnels

5.2.4. Les interfaces entre les processus

Il s'agit des processus qui ont une influence sur la bonne gestion du service après vente ainsi nous avons les processus :

- Commande livraison : en effet si les commandes des clients ne sont pas bien prises en charge et également si les interventions techniques ne sont pas de qualité le client peut être amené à faire une réclamation ;
- Superviser le réseau technique et assurer la disponibilité des services : en effet si les unités d'interventions ne sont pas disponibles pour intervenir à temps il peut y avoir des conséquences sur les délais de relèvement et sur la satisfaction des clients ;
- Collecter et traiter les réclamations : si les réclamations des clients ne sont pas correctement prises en compte il n'y aura pas une fiabilité dans les retours d'information.

5.2.5. Les acteurs du processus

Il s'agit des principaux intervenants du processus ce sont :

- Des unités d'interventions ;
- Des agents du front office : agents d'accueils
- Des agents du back office : agents pilotes.

5.2.6. Les risques liés au processus

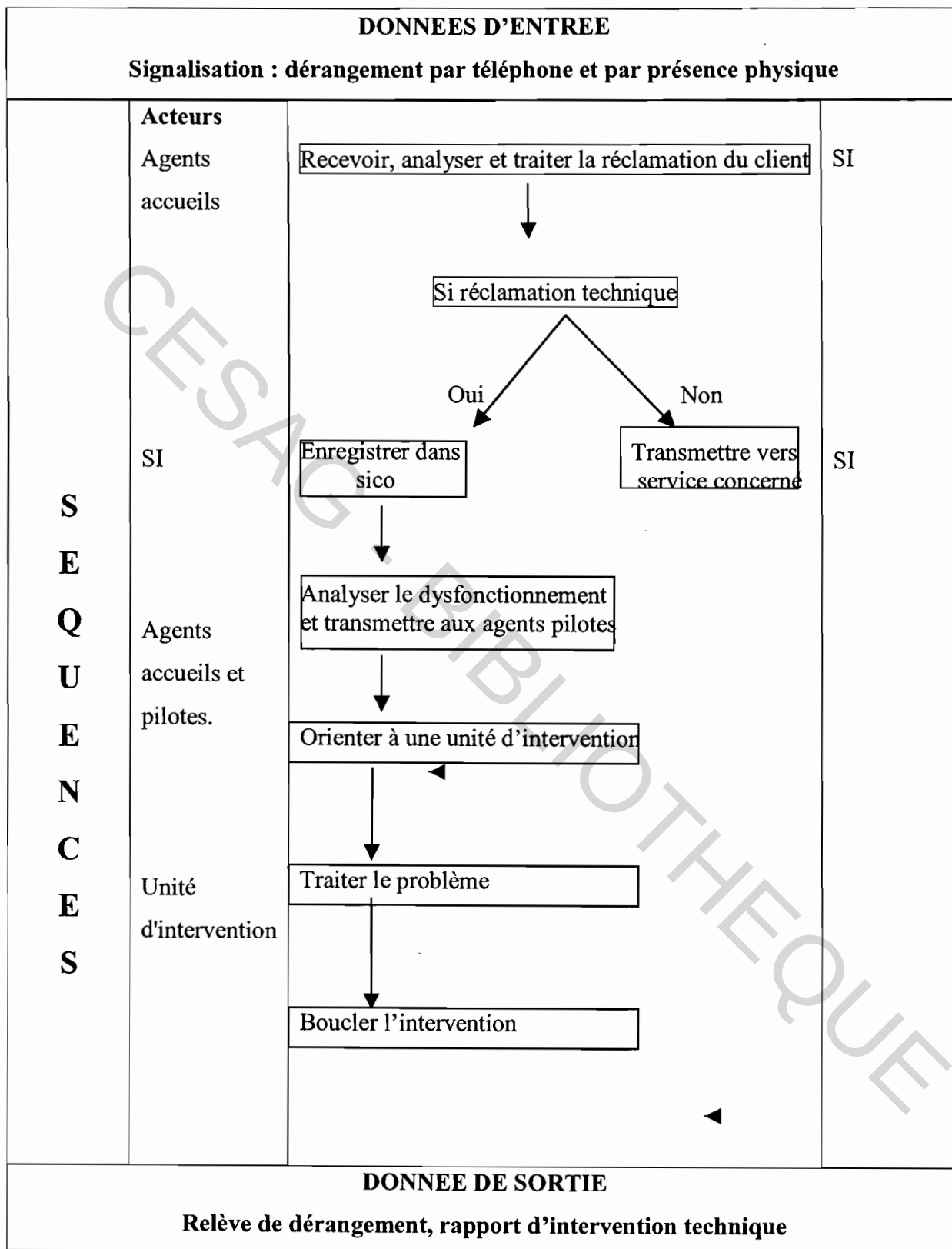
Ce sont des risques qui entravent la bonne marche du processus il s'agit de :

- L'inaccessibilité de la hotline ;
- L'insatisfaction des clients.

Tableau 1 : tableau récapitulatif de la fiche d'identité du processus

FICHE D'IDENTITE DU PROCESSUS		
NOM DU PROCESSUS		ASSURER LE SERVICE APRES VENTE
Type de processus :		Propriétaire : Pilote :
Données d'entrée	Données de sortie	Clients du processus
Signalisation du dérangement : par téléphone ou présence physique	Relève de dérangement : Rapport d'intervention technique	✓ Client résidentiel ✓ Client professionnel
Processus en amont	Processus en aval	Processus en interaction
✓ Prendre une commande la traiter et livrer le client. ✓ Superviser le réseau technique et assurer la disponibilité des services. ✓ Collecter et traiter les réclamations.	✓ Collecter et traiter les réclamations.	✓ Superviser le réseau technique et assurer la disponibilité des services.
Acteurs	Enjeux, finalités	Contraintes
✓ Agent du front office ✓ Agent du back office ✓ Technicien de la Hotline	✓ Relever dans les délais le dérangement signalé par le client. ✓ Satisfaire le client.	✓ Disponibilité des services
Risques liés au processus		
✓ Inaccessibilité de la hotline ✓ Insatisfaction des clients		
Attentes du client	Objectifs	Indicateurs
✓ Bonne prise en charge de son problème. ✓ Résolution rapide du problème ✓ Service fiable et disponible	✓ Assurer la relève des dérangements clients professionnels. ✓ Offrir un service de qualité aux clients	✓ Vitesse de relève des dérangeants ✓ Taux de satisfaction client sur la prestation du SAV.

Figure logigramme du processus



Source : nous même adapté au système d'information

CHAPITRE VI : PROCEDURE DE TRAITEMENT DES DERANGEMENTS

Ce chapitre sera consacré à la description des procédures de traitements de relèvement des dérangements. Dans le cadre de cette procédure, une signalisation est définie comme une réclamation émanant d'un utilisateur du service téléphonique alors qu'un dérangement doit être considéré comme un dysfonctionnement technique affectant ce service.

Cette procédure définit les différentes phases de traitement d'une signalisation de dérangement sur une ligne téléphonique.

L'objectif principal de la procédure est de maîtriser puis de raccourcir les délais de relèvement des dérangements signalisés, par un suivi informatisé des différentes étapes de leur traitement.

Ainsi nous allons d'abord faire une description de la procédure avant de faire son analyse.

6.1 Description de la procédure

Est considéré comme dérangement toute sorte de dysfonctionnement technique où d'anomalie que l'on peut rencontrer sur une ligne téléphonique et pouvant engendrer des perturbations sur la ligne du client.

La procédure de traitement des dérangements consiste à identifier les causes des dysfonctionnements à les traiter jusqu'à la relève totale du dérangement dans l'objectif ultime de satisfaire le client.

Le déclenchement du processus part ainsi de la signalisation du client qui, après avoir constaté une panne sur sa ligne téléphonique, fait appel au service « 13 » de la SONATEL chargé de recueillir les réclamations des clients.

Cette procédure en terme de structure fait intervenir essentiellement le « 13 » (PQL à Dakar ou position dédiée en agence régionale), pour la gestion des dérangements dans le SICO et le pilotage, ainsi que les centres RAC pour le traitement sur le terrain.

Elle est organisée en quatre grandes phases :

- Signalisation du dérangement ;
- Pilotage de la relève ;
- Relèvement du dérangement ;
- Exploitation de l'historique du dérangement.

Signalisation du dérangement :

Cette phase débute par une signalisation de la réclamation reçue. Cette analyse, qui prend en compte les caractéristiques de la ligne et l'historique des dérangements, permet de filtrer les réclamations reçues.

Seules les réclamations liées à un dysfonctionnement technique imputable au réseau sont enregistrées dans le système d'information commerciale.

Le dérangement ainsi enregistré est complété par un diagnostic précisant le défaut avant d'être affecté à une unité d'intervention, pour le choix d'une date ou d'une plage horaire suivant le plan de charge des disponibilités d'intervention.

La date d'intervention est communiquée au client en guise de rendez vous ou de délai d'intervention.

Les agents d'accueils encore appelés agents du front office sont responsables de cette phase.

Pilotage de la relève :

Cette phase consiste à rechercher, pour un dérangement donné l'orientation optimale qui permettra de respecter le rendez-vous ou le délai d'intervention fixé. L'orientation consiste à placer le dérangement à une équipe de l'unité d'intervention à laquelle il a été affecté au moment de la signalisation ou à une autre unité d'intervention plus appropriée.

Le pilotage est géré exclusivement par les agents pilotes encore appelés agents du back office. Ils travaillent en étroite collaboration avec les unités d'intervention déployées sur le terrain. Ainsi ils s'occupent du planning des unités d'intervention suivant le nombre de réclamations reçues.

Aussi, ils leur fournissent le maximum d'informations nécessaires pour leur faciliter le travail à savoir :

- Le numéro de la ligne de l'abonné ;
- Le répartiteur (SR) rattaché à chaque ligne d'abonné ;
- La paire attribuée à chaque ligne ;
- L'adresse complète du client ;
- Le nombre de prises que la SONATEL a installé pour le client lors de la signature du contrat;
- Le nombre d'appareil que la SONATEL a octroyé au client ;
- Et le résultat du test lors du premier essai fait sur ligne par les agents pilotes.

Relève du dérangement :

La relève sur le terrain ne consiste pas uniquement à la recherche et au traitement de défaut ayant conduit au dérangement signalé. Elle doit également permettre de traiter d'éventuelles anomalies pouvant conduire à un futur dysfonctionnement.

A l'issue de cette relève un test est lancé pour vérifier l'état électrique de la ligne.

En fonction du résultat de ce test, le dérangement sera clôturé et historisé où fera l'objet d'une reprise de traitement.

La relève fait intervenir à la fois les équipes d'interventions et les agents pilotes de dérangement.

Exploitation de l'historique des dérangements :

Les dérangements historisés sont exploités dans le cadre d'une activité de rappel client, pour l'élaboration des statistiques ou pour l'analyse du réseau.

Le rappel client concerne les lignes dont le dérangement a été relevé cote « Installation privée » ou « terminal ». Il permet de conseiller le client et éventuellement de susciter une commande dont la livraison pourra éliminer la source de dysfonctionnement constaté sur son installation.

Ainsi pour une meilleure appréciation de cette procédure il nous a semblé opportun de combiner plusieurs techniques de collecte de données telles que les interviews, l'observation et l'analyse documentaire.

Afin d'atteindre notre objectif nous avons suivi les équipes d'interventions sur le terrain.

Ce chapitre sera ainsi structuré en trois (03) sections :

La première section traitera de l'analyse des dysfonctionnements. Dans cette section nous parlerons des différents types de dysfonctionnement et de leurs conséquences. Un tableau de dysfonctionnements sera ainsi présenté. La deuxième section sera consacrée à la procédure de mise en œuvre des actions correctives et préventives.

Et enfin dans la troisième section nous ferons le suivi des indicateurs de performance que nous allons utiliser afin de mesurer l'efficacité du processus de relèvement des dérangements.

6.2 Analyse des dysfonctionnements.

Dans cette section nous allons analyser les dysfonctionnements que l'on peut avoir sur une ligne téléphonique et les conséquences qui en découlent. Un tableau de dysfonctionnement sera présenté à cet effet. Mais, pour une meilleure compréhension de ces dysfonctionnements nous allons d'abord expliquer très simplement les caractéristiques d'une ligne téléphonique.

6.2.1. Caractéristiques d'une ligne téléphonique

Une ligne téléphonique est composée d'une paire de deux fils :

- Un fil A d'une tension de 0 Volts ;
- Un fil B d'une tension de -48 Volts.

Les deux fils sont contenus dans un câble qui quitte le répartiteur jusque chez le client.

Le répartiteur est une installation spéciale où aboutissent d'un côté toutes les lignes d'abonnés venant de l'extérieur et d'où partent, de l'autre côté tous les conducteurs intérieurs au central.

Le répartiteur sert de point de coupure, en cas de dérangement entre la partie extérieure et la partie intérieure d'une ligne d'abonné.

Le répartiteur est ainsi constitué par un bâti métallique à deux faces parallèles. Une des faces dites partie verticale reçoit le coté extérieur des lignes d'abonnés sur des réglettes soutenues verticalement. Sur ces réglettes les abonnés sont groupés d'après l'artère téléphonique qui les dessert.

L'autre face dite partie horizontale, porte d'autres réglettes disposées horizontalement, sur lesquelles sont soudés, dans l'ordre numérique, les conducteurs qui s'en vont vers le meuble.

On relie les deux parties l'une à l'autre par des fils volants appelés jarretières.

Voir schéma en annexe 1

6.2.2. Tableau 2 : liste des dysfonctionnements

Types de dysfonctionnement	Codes résultats	Conséquences
Ouvert 2 fils : c'est quand les fils qui composent la ligne est coupée.	OAB : ligne isolée	Absence de tonalité dans ce cas le client ne peut ni émettre ni recevoir des appels.
Ouvert un fil (fil A) ou (fil B): c'est quand le (fil A) ou le (fil B) est coupé	OFA : Ouvert fil A AFB : ouvert fil B	Absence de tonalité
Défaut isolement entre fils : C'est quand les deux fils se touchent	IAB : Boucle	Grésillement et perte de tonalité par moment. Dans ce cas l'abonné a une faible audition.
Défaut isolement à la terre (fil A) Ou (fil B)	IATER	Terre
Défaut isolement à la batterie (fil A) Elle met en jeu deux paires. C'est quand il n'y a pas un bon isolement entre le fil A de la première paire. Et le fil B de la deuxième paire.	IABAT IBBAT	Absence de tonalité grésillement
Tension continue sur fil A et B : c'est quand une tension extérieure intervient sur le câble.	TECAB	grésillement
Défaut isolement multiple : c'est quand la ligne présente plusieurs défauts	IMULT	Absence totale de tonalité
Ligne déséquilibrée : c'est quand le fil A et le fil B n'ont pas la même longueur.	DESEQ	Il n'y pas de conséquences sur la ligne téléphonique. Les conséquences interviendront uniquement lorsque le client aura une connexion ADSL.

Source : nous même adapté au système d'information

Il faut noter cependant que pour ces différents types de dysfonctionnement, les durées d'interventions sont variables.

- La durée de l'intervention dépend en effet de deux facteurs :
- De la complexité du dysfonctionnement ;
- De la disponibilité des équipes d'intervention ;

Cependant, les dysfonctionnements les plus fréquents que l'on a eu à constater ont été occasionnés par :

- Des coupures de câbles : elles sont en général occasionnées par des phénomènes écologiques tels que le vent et la pluie et des travaux sur la voirie.
- Un mauvais entretien des installations et des appareils téléphoniques.
- Des installations privées : en général les clients installent des prises supplémentaires sans faire appel aux techniciens de la SONATEL dans ce cas si l'installation a été mal faite elle cause un dysfonctionnement qui se répercute sur toute la ligne occasionnant une réclamation de la part du client. De même ils utilisent des appareils privés qui ne sont pas toujours appropriés et occasionnent des perturbations sur la ligne.

Etc.

6.3 La procédure de mise en œuvre des actions correctives et préventives

Cette procédure rentre dans le cadre de la maîtrise des dysfonctionnements et de l'amélioration du service après vente. Elle a pour objectif d'assurer, l'entière satisfaction du client en :

- Réduisant les délais d'intervention ;
- Anticipant sur les dysfonctionnements ;
- Evitant les dérangements répétitifs ;
- En assurant un service de qualité ;

6.3.1. Mise en œuvre des actions correctives

Elle a pour objectif de faire des investigations pour connaître les causes des dysfonctionnements les plus fréquents occasionnant les dérangements sur les lignes des clients afin de mettre en place des plans d'actions pour les éradiquer.

C'est dans ce cadre que les actions préventives ont été mises en œuvre.

6.3.2. Mise en œuvre des actions préventives

L'objectif de ces actions préventives est d'assurer une maintenance préventive sur les lignes d'abonnés présentant des anomalies pouvant engendrer un dysfonctionnement technique futur aboutissant à une réclamation du client.

Les maintenances préventives impliquent au préalable de faire des tests sur des échantillons de lignes téléphoniques choisies au hasard.

Toutes les lignes présentant des anomalies sont ainsi répertoriées dans le système d'information avant d'être soumise avec une fiche d'anomalies à l'appui aux unités d'interventions pour la relève du dysfonctionnement.

Dans le cas de la maintenance préventive le client n'est pas au courant de l'anomalie qu'il y'a sur sa ligne car elle n'est pas encore manifeste. De ce fait avant chaque intervention le client doit être impérativement averti de la venue des unités d'interventions.

6.3.3. Vérification de l'efficacité des actions correctives et préventives

Une fois les actions correctives et préventives mises en œuvre elles doivent être suivies par le responsable qualité afin de mesurer leur efficacité.

Le suivi peut se faire au moyen des investigations suivantes :

- Audit qualité ;
- Enquête de satisfaction ;
- Divers contrôles ;
- Etc.

6.4 Suivi des indicateurs de performances

Le suivi des indicateurs est assuré par le responsable qualité.

Il recueille les données statistiques relatives à l'ensemble des dérangements.

Le suivi de ces indicateurs va permettre au responsable qualité de suivre l'évolution des indicateurs mis en place afin de proposer des recommandations à la direction générale pour améliorer le traitement des dysfonctionnements et aboutir à une meilleure maîtrise des processus et du système de management de la qualité mis en place.

En ce qui concerne le processus de relèvement des dérangements plusieurs indicateurs peuvent être utilisés mais, pour les besoins de notre étude nous utiliserons les indicateurs suivants :

- La vitesse de relèvement des dérangements ;
- Le taux de satisfaction des clients sur les prestations du service après vente.

Voir tableau 3 et 4.

6.4.1. Tableau 3 : vitesse de relèvement des dérangements

Nom de l'indicateur :	Vitesse de relèvement des dérangements en 24 heures
Objectif de l'indicateur :	Cet indicateur permet de suivre le pourcentage de dérangements que l'agence commerciale a pu boucler le traitement en 24 heures.
Définition :	C'est pour une semaine donnée, parmi les dérangements transmis le pourcentage que l'agence a pu traiter tout en respectant l'objectif de l'indicateur.
Périodicité :	Hebdomadaire nous avons choisi cette périodicité dans la mesure où cet indicateur est très influant du point de vue satisfaction clientèle.
Méthode de calcul : VRD= Vitesse de relèvement de dérangement NDL= Nombre de dérangement levé NDT= Nombre de dérangement total	$VRD = (NDL \text{ en } 1j / NDT) * 100$
Segment de clients pour lequel on appliquera cet indicateur : les clients t du processus	

6.4.2. Tableau 4: Taux de satisfaction des clients sur les relèves de dérangements

Nom indicateur :	Taux de satisfaction des clients sur les prestations
Objectif de l'indicateur :	Permet le suivi de la satisfaction des clients par rapport aux différentes prestations SAV.
Définition :	C'est une mesure mensuelle qui fait le rapport entre le nombre de clients ayant répondu satisfait sur les prestations SAV par rapport au nombre total de clients ayant répondu à l'enquête
Périodicité	Mensuelle
Méthode calcul :	
Segment de clients pour lequel on appliquera cet indicateur :	

CHAPITRE VII : ETUDE DU PROCESSUS

Nous comptons, dans ce chapitre, procéder, à l'analyse du processus en fonction des données recueillies. L'analyse sera faite dans le but, d'une part, de faire ressortir les dysfonctionnements les plus fréquents. D'autre part, nous verrons si les procédures qui concernent la relève des dérangements sont bien connues et bien appliquées par le personnel en faisant une évaluation des procédures à travers différents test. Enfin nous formulerons des recommandations pour un meilleur suivi et fonctionnement du processus.

7.1 Evaluation des dysfonctionnements

L'évaluation des dysfonctionnements va nous permettre de faire ressortir les dysfonctionnements les plus fréquents et qui occasionnent les réclamations des clients.

Pour atteindre notre objectif nous avons utilisé les dérangements recensés durant le mois de mars 2005.

7.1.1. Test d'évaluation des dysfonctionnements

Le test consiste à relever les dysfonctionnements les plus fréquents et la catégorie de clients où ils sont plus fréquents.

Pour ce faire nous avons choisi un échantillon de 10% sur les cinq cent quatre vingt (580) dérangements reçus au mois de mars 2005.

Tableau 5 : fréquences dysfonctionnement

DEFAULT	NOMBRE	POURCENTAGE
ADEL :	6	10%
DESEQ : différence de longueur entre fil A et fil B	3	5%
IAB : isolement entre fil A et fil B	8	14%
IBTER : isolement à la terre fil B	2	3%
IMULT : plusieurs défauts sur la ligne	8	14%
OAB : fil A et fil B coupés	15	26%
OFA : fil A coupé	3	5%
OFB : fil B coupé	1	2%
PRIVEE : installation privée	12	21%
TOTAL	58	

Source nous même a partir des données recueillies

En exploitant ce tableau nous remarquons que le dysfonctionnement le plus fréquent est causé par l'ouverture des fils A et B. Ce dysfonctionnement représente 26% de la population étudiée.

De même, les dysfonctionnements causés par les installations privées ne sont pas négligeables car ils représentent 21% de la population étudiée.

Aussi, les dysfonctionnements causés par le défaut d'isolement et des défauts multiples sont assez représentatifs car ils représentent chacun 14% de la population étudiée.

Pour ces quatre types de dysfonctionnements nous allons voir dans quelle catégorie de clients ils sont plus fréquents.

Pour le défaut OAB

CATEGORIE	NOMBRE	POURCENTAGE
Résidentiel	11	69%
Professionnel	2	13%
Télécentre	1	6%
Affaire	2	13%
Total	16	

Ce défaut est plus fréquent chez les clients résidentiels avec un taux de 69%.

Pour les installations privées

CATEGORIE	NOMBRE	POURCENTAGE
Résidentiel	3	27%
Professionnel	3	27%
Affaire	4	36%
Telecentre	1	9%
Total	11	

Ce défaut est tout aussi fréquent chez les clients affaires, que professionnels et résidentiels.

Pour les défauts multiples

CATEGORIE	NOMBRE	POURCENTAGE
Résidentiel	3	38%
Professionnel	4	50%
Affaire	1	13%
Total	8	

Ce défaut est beaucoup plus fréquent chez les clients professionnels et résidentiels

Défaut IAB

CATEGORIE	NOMBRE	POURCENTAGE
Telecentre	3	38%
Affaire	2	25%
Professionnel	3	38%
Total	8	

Ce défaut est beaucoup plus fréquent chez les clients télécentre et professionnel ou le taux est de 38% et chez les clients affaire ou il est de 25%.

Au terme de ce test nous pouvons constater que l'on retrouve les défauts les plus fréquents chez les clients résidentiels, et chez les clients professionnels.

Les actions correctives et préventives mises en œuvre doivent ainsi beaucoup s'accroître sur ces quatre défauts et sensibiliser au maximum ces deux catégories de clients sur l'entretien des installations et du matériel.

7.2 Evaluation des procédures

L'évaluation des procédures est faite sur la base du questionnaire que nous avons soumis aux principaux intervenants du processus et sur la base de nos constats faits lors des interventions faites sur le terrain. Elle nous a permis de faire des tests pour nous assurer de la connaissance et du respect des règles de procédures par les principaux intervenants et de dégager les points forts et les points faibles du système.

7.2.1. Test lié à la connaissance du processus

Ce test a pour objectif de vérifier tout d'abord la connaissance du processus par les principaux intervenants et ensuite si toutes les conditions nécessaires pour la bonne gestion du processus sont mises en place. Pour aboutir à notre objectif nous avons soumis un questionnaire à quelques intervenants du processus. Ainsi nous avons cherché à vérifier :

- Si toutes les procédures nécessaires à l'exécution du processus sont mises à la disposition des principaux intervenants ;
- Si le responsable organise une revue du processus ;
- Si un dispositif d'écoute est mis en place pour recueillir les besoins et attentes des clients ;
- Si les acteurs se sentent suffisamment impliqués dans la gestion du processus ;
- Si les composantes du système qualité sont connues par les principaux intervenants ;
- Si le personnel est régulièrement formé ;

Tableau 6 : test lié à la connaissance du processus

	Mise en place des procédures	Organisation des revues de direction	Mise en place d'un dispositif d'écoute	Implication dans la gestion du processus	Composantes du système qualité connues	Personnel est formé
1	O	O	O	N	O	N
2	O	O	O	O	N	N
3	O	O	O	O	N	N
4	N	O	O	O	N	N
5	N	O	O	O	N	O
6	O	O	O	O	O	N
7	N	N	O	O	O	O
8	O	N	O	O	N	N
9	O	O	O	N	N	O
10	N	O	O	O	O	N

O : Oui ;

N : Non ;

Source nous même à partir des données recueillies

En exploitant le tableau nous constatons que sur les dix agents interrogés 60% affirment que les procédures nécessaires à la mise en œuvre du processus sont mises à leur disposition ;
80% affirment que les responsables organisent une revue du processus ;
80% affirment être suffisamment impliqués dans la gestion du processus ;
40% affirment connaître les composantes du système qualité ;
et 30% affirment recevoir une formation en qualité :

7.2.2. Test lié au respect des règles de procédures

Ce test a pour objectif de vérifier le respect des procédures c'est-à-dire si les équipes d'intervention respectent les instructions du travail.

Ainsi nous avons cherché à vérifier si :

- Le client est toujours averti avant chaque intervention ;
- Les équipes travaillent toujours avec l'assistance du client ;
- Les équipes nettoient les lieux de l'intervention après chaque travail ;
- Les équipes ne facturent pas les travaux au client ;
- Les équipes ne proposent pas au client des services sans leur demande.

Pour aboutir à notre objectif nous avons assisté à la relève de certains dérangements.

Tableau 7 : Test lié au respect des règles de procédures

	Avertir le client	Travailler avec assistance du client	Nettoyer les lieux de l'intervention	Facturation au client du service	Proposer au client un service sans sa demande
1	O	N	N	N	O
2	O	N	N	N	O
3	O	N	N	N	N
4	N	N	N	N	N
5	O	O	N	N	O
6	O	O	N	N	N
7	N	N	O	N	O
8	N	O	N	N	O
9	O	O	O	N	N
10	O	N	N	N	N

O : oui cela veut dire que cela a été fait

N. non cela n'a pas été fait.

Source : nous même à partir des données recueillies.

En exploitant les données recueillies on constate que :

50% seulement des équipes d'intervention prennent le soin d'avertir le client avant l'intervention ;

40% seulement des équipes travaillent avec l'assistance du client ;

20% seulement des équipes nettoient les lieux de travail après l'intervention ;

50% des équipes proposent au client un service sans sa demande.

7.2.3. Test lié à la vitesse de traitement des dérangements

Ce test a pour objectif de mesurer la vitesse de relève des dérangements.

Ainsi pour chaque dérangement signalé nous allons vérifier ceux qui sont relevés en 24 heures au maximum.

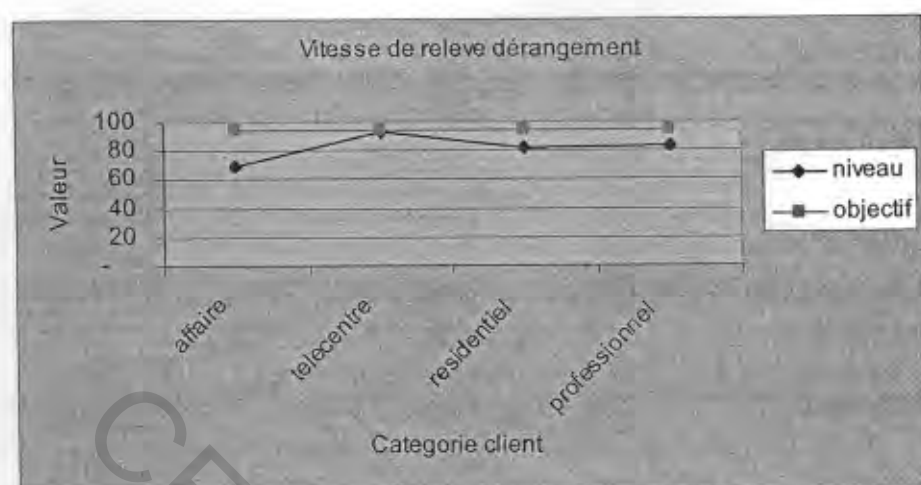
Pour atteindre notre objectif nous allons utiliser les dérangements recueillis au mois de mars 2005.

Les dérangements seront classés par catégorie de client réclamant. Un tableau d'analyse sera présenté.

Tableau 8 : analyse de la vitesse de relève des dérangements au mois de mars 2005

Catégorie	Nombre réclamation	Relevé dans délais	Pourcentage relevé délai	Objectif
Professionnel	112	93	83%	95%
Affaire	93	64	69%	95%
Telecentre	75	70	93%	95%
Résidentiel	300	246	82%	95%
Total	580	473		

Source nous même a partir des données recueillies



A la lecture des résultats nous constatons que :

Sur les 112 réclamations provenant de la catégorie des clients professionnels, soit un taux de 19,3% sur le nombre total des réclamations reçues en mars 2005, 83% ont été relevées dans les délais.

De même sur les 93 réclamations provenant de la catégorie des clients affaires, soit un taux de 16,03% sur le nombre total des réclamations reçues en mars 2005, 69% ont été relevées dans les délais.

Sur les 75 réclamations provenant des clients telecentres, soit un taux de 12,93% sur le total des réclamations reçues en mars 2005, 93% ont été relevées dans les délais.

Et sur les 300 réclamations provenant des clients résidentiels, soit un taux de 51,72% sur le total des réclamations reçues en mars 2005, 82% ont été relevées dans les délais.

Par rapport à l'objectif fixé qui est de 95% on peut dire que durant cette période l'objectif n'a pas été atteint.

7.2.4. Test lié aux taux de satisfaction des clients sur les relèvements des réclamations

Ce test consiste à recueillir l'opinion des clients sur les prestations du service après vente.

Pour ce faire nous avons soumis un questionnaire à une trentaine de clients ayant fait appel au service après vente de la SONATEL.

Ainsi nous avons cherché à savoir si :

- Les clients sont satisfaits de la qualité des prestations ;
- Les délais de relèvement sont raisonnables.

Après exploitation des résultats obtenus, 85% des clients sondés estiment être satisfaits de la qualité des prestations et 87% estiment être satisfaits des délais de relèvement.

7.3 Les forces et les faiblesses du système

7.3.1. Les forces du système

A l'issue de l'exploitation des questionnaires, des observations que nous avons eu à faire durant le déroulement de ce processus nous avons pu relever comme forces du système, les points suivants :

- Les principaux intervenants du processus sont informés des procédures de traitement des dérangements ;
- Il existe également une procédure documentée pour la maîtrise des dérangements ;
- Toute réclamation client imputée dans le système d'information et considérée comme dérangement est systématiquement prise en charge ;
- Des séances de briefing régulières sont tenues avec les différents responsables du processus ;
- Les indicateurs de performances mises en place sont suivis régulièrement ;
- Le personnel est sensibilisé à la nécessité de signaler toutes anomalies rencontrées dans le terrain et pouvant être source de dérangement futur ;
- Le personnel est également sensibilisé sur le respect des délais de relève des dérangements ;
- Il y'a également une procédure de mise en œuvre des actions correctives et préventives.

Cependant, malgré tous ces points de force certaines faiblesses existent dans le déroulement du processus et entravent le bon fonctionnement du processus

7.3.2. Faiblesses liées au traitement du processus

- Difficulté à joindre le service de réclamations (le 13). En effet vu le flux d'appel que les agents d'accueil reçoivent par minute il arrive que le réseau soit saturé ce qui le rend inaccessible ainsi dans ce cas le temps d'attente est très long et cela entraîne une frustration et un découragement du client.
- Non respect des délais d'intervention : les équipes d'interventions ne respectent pas toujours les rendez vous fixés au client. En effet vu le planning de dérangements qu'elles ont à relever par jour il arrive qu'elles soient débordées. Aussi il arrive des moments où elles sont confrontées à des cas complexes, ce qui fait qu'elles passent plus de temps que prévu pour la relève d'un dérangement.
- Oubli de rappeler le client avant l'intervention d'une équipe dans ce cas l'accueil du client peut être désagréable.
- Travailler sans l'assistance du client : il peut arriver que le client ne soit pas sur place lors de l'intervention des techniciens. Les conséquences qui en découlent sont très graves le client peut en cas de perte d'objet en accuser les équipes d'intervention.
- Ne pas remettre les lieux tels qu'ils étaient avant l'intervention. Les équipes sont tenues de remettre en place les objets qui ont été déplacés lors de l'intervention, elles doivent également nettoyer après chaque intervention les lieux en cas de saleté. Ce qu'elles ne font pas toujours.
- Proposer au client un service non enregistré dans le système d'information : Certaines équipes d'intervention laissent en général leur numéro personnel aux clients et leur demande de les rappeler en cas de constat d'une autre anomalie sur la ligne. Cela fausse les statistiques de réclamations car elles ne seront pas toutes prises en compte dans le système d'information.

7.4 Les recommandations

Au terme de ce mémoire il nous semble important de faire des recommandations pour l'amélioration du système de management par les processus en général et du processus de relèvement des dérangements en particulier.

Ces recommandations seront adressées :

- à la direction générale ;
- au responsable qualité ;
- aux différents intervenants dans les processus.

7.4.1. Recommandations adressées à la direction générale.

Afin de faire preuve de son engagement au développement, et la mise en œuvre d'un système de management de la qualité par approche processus ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité la Direction doit :

- Communiquer à l'ensemble du personnel sa politique et ses préoccupations pour satisfaire ses clients ;
- Attribuer des ressources nécessaires à l'exécution du plan, et au fonctionnement des processus ;
- S'assurer d'avantage que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître leur satisfaction ;
- Encourager les relations clients/fournisseurs dans l'entreprise de façon à répertorier les attentes des clients vers les fonctions supports ;
- Mettre en place un comité qualité qui aura pour rôle de suivre les plans d'actions pour la mise en œuvre des actions correctives et préventives ;
- L'entreprise doit pourvoir à la formation ;

- S'assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leur activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité ;
- Mesurer sa performance en faisant une évaluation régulière des indicateurs mises en places. Faire connaître les résultats à l'aide des documents appropriés comme les tableaux de bord graphiques etc.
- Réfléchir aux pistes d'amélioration continue en fonction des écarts constatés ;
- Mieux organiser la collecte interne et le traitement de l'information commerciale et technique en sensibilisant ce type de personnel (commerciaux et techniciens) à l'utilité de l'information qu'il peut collecter ;
- Intégrer l'aptitude à la proximité avec les clients dans le processus de développement du processus ;
- Intégrer la satisfaction client dans le processus d'évaluation du personnel et intéresser le personnel aux résultats atteints ;
- Développer des audits qualité interne comme outil d'évaluation de la pertinence des règles de procédures. Ces audits permettront de connaître si les manuels sont utilisés, compris et les procédures pratiquées ;
- Suivi particulier des processus stratégiques et ceux qui interagissent.

7.4.2. Recommandations adressées au responsable qualité

- Faire connaître les délais de traitement des dérangements ;
- Suivre de manière rigoureuse les actions correctives et préventives ;

- Encourager les agents à faire des prestations de qualité ;
- Encourager les agents à relever tous dysfonctionnements qui peuvent être une cause future de dérangement ;
- Suivre les informations relevées par les techniciens et qui ne sont pas enregistrées dans le système d'information ;
- Identifier les dysfonctionnements les plus fréquents afin de proposer des plans d'action visant à les éradiquer ;
- Organiser des campagnes de sensibilisation des clients pour l'entretien des installations et des appareils ;
- Encourager le travail d'équipe ;
- Insister sur le respect des règles de qualité ;
- Faire comprendre au client la gratuité du service après vente pour toute installation faite par la SONATEL.
- Faire du benchmarking sur la gestion du système de management de qualité par approche processus.

7.4.3. Recommandations adressées aux principaux intervenants du processus

Recommandations aux agents d'accueil

Les agents d'accueil jouent un rôle important dans le processus ainsi ils doivent :

- Ecouter attentivement la réclamation du client ;
- Enregistrer toutes réclamations clients dans le système d'information pour qu'il y ait un suivi ;

- Transmettre l'information à temps pour que le dérangement puisse être réglé dans les délais les plus brefs ;
- Rassurer le client de la venue rapide d'une équipe d'intervention pour relever le dérangement ;
- Remercier le client de son appel et de sa confiance.

Recommandations aux agents pilotes

Ils doivent :

- Assister correctement les équipes d'intervention ;
- Donner aux équipes le maximum d'informations pour leur faciliter le travail ;

Recommandations aux unités d'interventions

Ils doivent :

- Respecter les consignes du travail ;
- Se comporter correctement chez les clients ;

7.4.4. Recommandations adressées aux personnels

- Chaque acteur d'un processus doit connaître de fond en comble le fonctionnement de son processus ;
- S'impliquer d'avantage dans le système de management de la qualité de son entreprise ;
- Suivre rigoureusement les plans d'actions mis en œuvre pour les actions correctives ;

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La deuxième partie de ce mémoire nous a permis d'acquérir des connaissances sur l'organisation de la SONATEL et en particulier du processus de relèvement des dérangements.

Ainsi en fonction des données recueillies et des analyses qui ont été faites nous avons pu ressortir les forces et les faiblesses du processus.

Au terme de cette étude plusieurs recommandations ont été formulées afin de proposer des améliorations pour une meilleure gestion du système de management de la qualité par les processus.

La SONATEL pourra ainsi tenir compte de ces recommandations pour améliorer son système de management et satisfaire au maximum ses clients.

CONCLUSION GENERALE

Notre étude avait tout d'abord comme objectif principal de faire ressortir l'intérêt et l'importance du système de management par les processus. Au delà de cela, de faire l'étude du processus de relèvement des dérangements.

De façon spécifique nous devrions :

- ✓ décrire le processus de relèvement des dérangements ;
- ✓ de faire une évaluation des procédures de traitement des réclamations ;
- ✓ de faire une analyse des faiblesses
- ✓ de faire des recommandations pour une amélioration continue de la qualité.

Au terme de cette étude nous avons pu ressortir certaines forces et faiblesses des procédures de traitements des relèves de dérangements.

Cependant il faut signaler que cette étude pouvait être plus approfondie mais, compte tenu du délai insuffisant de notre stage et pour des raisons de confidentialité nous n'avons pas pu l'approfondir davantage.

BIBLIOGRAPHIE

1. AFNOR (1999), *Gérer et assurer la qualité* Paris.
2. AFNOR (2000), *La norme ISO 9001 version 2000* Paris.
3. AFNOR (2003), *Certification ISO 9000* ,Paris.
4. AFNOR: [http // www. Afnor.fr](http://www.Afnor.fr).
5. AUZOUX DIDIER (2003), *Le management de la qualité et les normes ISO*
[Ghp-perso.wanado.fr / actif-onlene /pertail / auzoux.html](http://Ghp-perso.wanado.fr/actif-onlene/pertail/auzoux.html). (Google 2003).
6. BRILMAN, Jean (1997), *l'entreprise réinventée : organisation par processus*, structures plates, 5eme édition, édition organisation, Paris.
7. CANTAN. M, IDRISSE. N, KNOCKAERT. P 2001, *Maîtriser les processus de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris.
8. CEDRIC BERGER et SERGE GUILLARD, *La rédaction graphique des procédures démarche et techniques de description des processus*.
9. CROSBY P .B (1986), *La qualité, c'est gratuit*, édition Economica, Paris.
10. DANIEL BOERI, « *Maîtriser la qualité* » tout sur la certification et la qualité totale les nouvelles normes ISO 9001 version 2000 2eme édition.
11. DETRIE Philipe (1998), *le client retrouvé : guide pratique de la qualité totale*, Edition Organisation, Paris.
12. FASCICULE DE DOCUMENTATION de l'AFNOR JUIN (2000) référencé FD X 50-176-, *Management de la qualité Management des processus*.
13. GOGUE JEAN MARIE (2001), *Management de la qualité*, 3eme édition Economica, Paris.
14. GUY JACOB (1994), *Le reengineering de l'entreprise*, édition Hermes, Paris.
15. HAMMER et CHAMPY, *Politique de comptabilité 21, le réaménagement des processus de l'entreprise*.
16. HARRINGTON JAMES (1990), *Le coût de la non qualité*, édition Eyrolles.
17. HANS BRANDENBURG ET JEAN P WAJTINA (2003), *L'approche processus : mode d'emploi*, édition organisation, Paris.
18. HERMEL LAURENT AFNOR 2003, *La stratégie de gestion des réclamations clients*.
19. HERNIAUX G, NOYE .D(1996), *Organiser et Améliorer les processus introduction à la méthode EFPRO*, édition Insep, Paris.

20. HERSAN, Christian (1999), *Vade- mecum de l'assurance qualité*, édition TECH&Doc., Paris.
21. ISO : [http //www. Iso.ch](http://www.Iso.ch).
22. KENT B MONROE et KRISHNAN, “ *The effect of price on subjective product evaluation*” in JACOB JACOBY et JERRY OLSON, *perceived quality, how customers views stores and merchandise*, Lexington books Massachusetts, p 212i.
23. LEBAN RAYMOND, CNAM, *Economie et Management de l'entreprise*.
24. LORINO PHILIPPE (1995), “ *Le déploiement de la valeur par les processus*”, Revue française de gestion N° 104.
25. MILLER Franco Lynne (1997), *la qualité par la résolution des problèmes et amélioration des processus*, 2eme édition, Center For Human Services.
26. MONGUILLON PATRICK et VERDOUX STEPHANE, *L'entreprise orientée processus aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients*.
27. NOYE. D (1997), *Amélioration participative des processus*, édition Insep, Paris.
28. PORTER MICHAEL (1986), *L'avantage concurrentiel*, édition Inter Paris.
29. PETIT ROBERT, édition 2004, Paris.
30. TORONDEAU JEAN CLAUDE (1998), *La gestion par les processus cahier français n° 287 Management et Organisation des entreprises la documentation française Paris*
[http : /// www. La doc. francaise.gouv.fr](http://www.La.doc.francaise.gouv.fr).
31. QUALICONSLT (2001), 3eme révision des normes de la série ISO 9000 version 2000 www.qualiconsult.net;
32. Urisbourgogne,(2003), *les nouveaux systèmes de Management de la qualité par processus*, Cyril@Allquality.org.
33. YAZI MOUSSA (2004), *codex du cours de Gestion de la qualité*.
34. YAZI MOUSSA (2005), *codex du cours de Gestion de la qualité*.