

Table des matières

| | |
|---|----|
| Introduction générale..... | 1 |
| Chapitre 1 : Historique, démarche et concept qualité | 3 |
| 1.1 Introduction | 4 |
| 1.2.L'évolution de la qualité | 4 |
| 1.2.1.Définition de la qualité | 4 |
| 1.2.2. La naissance de la qualité | 5 |
| 1.2.3. Le contrôle qualité..... | 5 |
| 1.2.4. L'assurance qualité..... | 5 |
| 1.2.5. La qualité totale | 6 |
| 1.3. La naissance des normes | 6 |
| 1.3.1. La norme ISO 9001 Version 2008 | 7 |
| 1.3.1.1 Finalité de l'ISO 9001version 2008 | 7 |
| 1.3.1.2. La certification | 8 |
| 1.4. Le système management de la qualité..... | 8 |
| 1.4.1. Définition du système management de la qualité | 8 |
| 1.4.2. Les principes du management de la qualité | 9 |
| 1.4.3. La structure documentaire d'un SMQ | 10 |
| 1.4.3.1. La politique qualité | 10 |
| 1.4.3.2. Le manuel qualité | 10 |
| 1.4.3.3. Les procédures | 10 |
| 1.4.4. Les enregistrements..... | 11 |
| 1.4.5. Le management par l'approche processus | 11 |
| 1.4.5.1. Définition d'un processus | 12 |
| 1.4.5.2. Les différents types de processus | 13 |
| 1.4.5.3. La cartographie des processus..... | 13 |
| 1.4.5.4. La surveillance et mesure des processus | 13 |
| Conclusion | 15 |

| | |
|---|----|
| Chapitre 1 : Satisfaction client | 16 |
| 2.1. Introduction | 17 |
| 2.2. La qualité de service..... | 17 |
| 2.2.1. Le cycle de la qualité | 18 |
| 2.3. Mesure de la satisfaction client | 19 |
| 2.3.1. L'écoute client | 21 |
| 2.3.1.1. Définition | 21 |
| 2.3.1.2. Utilité..... | 21 |
| 2.3.1.3. En pratique | 21 |
| 2.3.2. Enquête de satisfaction client..... | 22 |
| Conclusion | 23 |
| Chapitre 3 : Présentation de l'APII et le Guichet Unique | 24 |
| 3.1. Introduction | 25 |
| 3.2. Présentation de l'APII | 25 |
| 3.2.1. Le centre de documentation et de l'information : CDII | 25 |
| 3.2.2. Le centre de l'innovation et du développement : CIDT..... | 25 |
| 3.2.3. Le centre d'études et prospective industrielle : CEPI | 26 |
| 3.2.4. Le centre de soutien à la création d'entreprise : CSCE..... | 26 |
| 3.2.5. Le centre de facilitation et de gestion des avantages : CFGA | 26 |
| 3.3. Organigramme | 26 |
| 3.4. Présentation du Guichet Unique..... | 28 |
| 3.4.1. Structure actuelle du Guichet Unique de Tunis | 28 |
| 3.4.2. Missions des différents bureaux | 29 |
| 3.4.3. Guichet Unique de l'APII certifié : ISO 9001 (version 2008) | 29 |
| 3.4.3.1. Domaine d'application | 30 |
| 3.4.3.2. Cartographie des processus : Guichet Unique..... | 30 |
| 3.4.3.3. Structure documentaire du système qualité | 33 |
| 3.4.3.4. La politique qualité au sein du Guichet Unique..... | 33 |
| Conclusion | 34 |

| | |
|---|----|
| Chapitre 4 : Mesure de satisfaction client au sein de Guichet Unique | 35 |
| 4.1. Présentation de l'étude d'enquête..... | 36 |
| 4.1.1. Introduction | 36 |
| 4.1.2. Objectif..... | 36 |
| 4.1.3. Réalisation de l'enquête | 36 |
| 4.1.3.1. Population cible et échantillonnage | 36 |
| 4.1.3.2. Méthode d'enquête | 37 |
| 4.2. Analyse globale des résultats | 38 |
| 4.2.1. Profil des personnes interrogées..... | 38 |
| 4.2.1.1. Nature des clients | 38 |
| 4.2.1.2. Le sexe des personnes interrogées | 38 |
| 4.2.1.3. Objet de la visite du Guichet Unique | 38 |
| 4.2.2. La satisfaction globale..... | 39 |
| 4.3. Analyse détaillée des différents bureaux de Guichet Unique | 39 |
| 4.3.1. Information et assistance | 40 |
| 4.3.1.1. Fiabilités et pertinence | 40 |
| 4.3.1.2. Disponibilité des documents supports de l'offre de service | 41 |
| 4.3.1.3. Pertinence des documents supports de l'offre disponible..... | 41 |
| 4.3.1.4. Les raisons d'insatisfaction de la prestation information et assistance | 42 |
| 4.3.2. Délivrance de l'attestation de dépôt de déclaration des projets d'investissement | 44 |
| 4.3.2.1. Modes de déclaration | 44 |
| 4.3.2.2. Satisfaction envers la délivrance des attestations de dépôt de déclaration | 45 |
| 4.3.2.3. Les principales raisons d'insatisfaction | 46 |
| 4.3.3. Constitution juridique | 47 |
| 4.3.3.1. Appréciation des critères de service du bureau : constitution directe et IU | 47 |
| 4.3.3.2. les raisons d'insatisfaction | 49 |
| 4.3.3.3. Appréciation des autres bureaux du Guichet Unique..... | 50 |
| 4.3.4. Réclamation..... | 51 |
| 4.3.5. Les points forts du Guichet unique | 51 |
| 4.3.6. Les points faibles du Guichet unique | 52 |
| 4.3.7. Améliorations | 52 |

| | |
|---|----|
| 4.3.8. Le site web | 53 |
| 4.3.8.1. Les raisons d'insatisfaction | 53 |
| Discussions et conclusion..... | 54 |
| Conclusion générale | 55 |
| Références bibliographiques | 56 |

Liste des figures

| | |
|---|----|
| Figure 1. 1: Interaction entre les normes | 7 |
| Figure 1. 2: le cycle PDCA de DEMING | 9 |
| Figure 1. 3: Pyramide du document de management de la qualité | 11 |
| Figure 1. 4: Le système management de la qualité et l'approche processus..... | 12 |
| Figure 2 .5: le cycle de la qualité [Averous B, 1993]..... | 18 |
| Figure 2.6: Mesure de satisfaction globale..... | 20 |
| Figure 2. 7: Avantages de l'enquête de satisfaction clients | 22 |
| Figure 3.8 :Organigramme de l'APII | 26 |
| Figure 3. 9: Cartographie de Guichet Unique | 32 |
| Figure 3.10 :Structure documentaire du SMQ au sein de Guichet Unique..... | 33 |
| Figure 4.11: La nature des clients de l'APII | 38 |
| Figure 4.12: Satisfaction globale du Guichet Unique | 39 |
| Figure 4.13: Mode de déclaration (dépôt sur site) | 44 |
| Figure 4.14: Mode de déclaration (dépôt via web) | 44 |
| Figure 4.15: Appréciation délai de délivrance des attestations de déclaration | 45 |
| Figure 4.16: Appréciation de la qualité de l'accueil | 45 |
| Figure 4.17: Satisfaction globale de la délivrance de la déclaration..... | 46 |
| Figure 4. 18: Constitution juridique | 47 |
| Figure 4.19: Le pourcentage des réclamations..... | 51 |
| Figure 4.20: Le pourcentage des visiteurs de site web..... | 53 |

Liste des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 2. 1: les intérêts de l'évaluation de la satisfaction | 19 |
| Tableau 2. 1: Missions des différents bureaux au Guichet Unique..... | 29 |
| Tableau 4. 3: Taille de l'échantillon de sondage | 37 |
| Tableau 4. 4: Objet de la visite au Guichet Unique | 38 |
| Tableau 4. 5: Fiabilités et pertinence de l'information | 40 |
| Tableau 4. 6: Disponibilité des documents supports de l'offre de service | 41 |
| Tableau 4. 7: Pertinence des documents supports de l'offre de service | 41 |
| Tableau 4. 8: Les raisons d'insatisfaction de la prestation : information et assistance | 42 |
| Tableau 4.9: les appréciations des critères de service du bureau constitution directe et IU... | 47 |
| Tableau 4.10 :Les raisons d'insatisfaction de délai et accueil | 49 |
| Tableau 4.11: Les appréciations des autres bureaux du Guichet Unique..... | 50 |
| Tableau 4.12: Les améliorations que le guichet unique peut apporter..... | 52 |

Liste des abréviations

- **APII** : Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation
- **ADD** : Attestation de Dépôt de Déclaration
- **IU** : Interlocuteur Unique
- **FOPRODI** : FONd de PROMotion et de Décentralisation Industriel
- **CI** : Contrôle des Impôts
- **CNSS** : Caisse National de Sécurité Sociale
- **RF** : Recette des Finances
- **IORT** : Imprimerie Officielle de la République Tunisienne
- **MFEPE** : Ministère de la Formation Professionnel et de l'emploi
- **MIDL** : Ministère de l'Intérieur et du Développement Local

Annexes

Introduction générale

Dans un environnement concurrentiel où l'offre est supérieure à la demande, le client devient de plus en plus exigeant. Pour que l'entreprise maintienne sa position concurrentielle et assure sa pérennité, elle doit trouver un nouvel axe stratégique à savoir : Améliorer la qualité de ses produits et services. En effet, la solution était d'offrir un produit de qualité meilleure pour satisfaire les besoins et les attentes du client.

En plus pour assurer leur prospérité, leur survie et leur pérennité, les entreprises tunisiennes doivent élever et maintenir la qualité de leurs produits à un niveau compétitif dans le but de satisfaire les exigences des clients.

En outre, elles sont confrontées aujourd'hui à des normes, des règlements techniques ainsi qu'à un système de certification unifié auquel elles sont appelées à se conformer rigoureusement, si elles souhaitent se maintenir sur le marché, satisfaire et fidéliser leurs clients.

En effet, la recherche de la mesure de la satisfaction clients trouve naturellement sa place dans la finalité des entreprises privées et publiques. Pour conserver des parts de marché où les accroître, celles-ci doivent connaître la manière dont se forme la satisfaction des clients à l'égard de leurs produits ou de leurs services. Ainsi, pour les entreprises de services publiques, la place accordée aujourd'hui à la satisfaction commence à prendre une importance de plus en plus sensible.

Dans ce cadre, une question fondamentale est posée à savoir : **Dans quelle mesure la qualité de service rendu par le Guichet Unique de l'APII – Tunis permet –elle la satisfaction des clients ?**

L'objectif de l'étude se présente comme suit :

- Mesurer et analyser l'appréciation des clients par rapport à tous les services offerts par le Guichet Unique ;
- L'évaluation du niveau de satisfaction global des clients ;
- La détermination des points forts du Guichet Unique ainsi que les suggestions d'amélioration.

Pour le faire, nous allons exposer, dans un premier chapitre, l'évolution historique de la notion de la qualité. Nous allons traiter la mesure de satisfaction clients dans le deuxième chapitre puisque la satisfaction des besoins client est le fondement même de la qualité. Le troisième chapitre sera consacré à présenter l'agence de promotion de l'industrie et de l'innovation en général et son Guichet unique en particulier qu'est engagé dans une démarche qualité couronnée par l'obtention de la certification ISO 9001 version 2008.

Finalement, l'exploitation et l'interprétation des résultats de la mesure de la satisfaction des clients du guichet unique feront l'objet de notre quatrième chapitre.

Chapitre 1 : Historique, démarche et concept qualité

1.1. Introduction

Le monde industriel et commercial est en constante évolution. Il est caractérisé par des transformations technologiques qui bouleversent les moyens de production. Il est soumis également à des mutations sociales qui modifient les règles du jeu, les besoins et les attentes de chacun. Pour assurer leur survie et prendre leur part de marché dans un environnement fortement concurrentiel, les entreprises sont poussées dans les pays industrialisés comme dans les pays en voie de développement à adopter des stratégies diverses : abaisser les coûts, offrir des produits répondant aux besoins des clients, les produire et les distribuer de la manière la plus efficace possible, anticiper les évolutions du marché, motiver les salariés en faisant appel à leur capacité d'initiative et de créativité

Les entreprises ont également pris conscience que la qualité et la survie de l'entreprise sont intimement liées. A cet effet, des efforts substantiels ont été consacrés à l'amélioration de la qualité ce qui explique l'évolution du concept.

On s'intéressera au niveau de ce chapitre, l'évolution historique de la qualité. Nous allons ensuite présenter l'environnement normatif et plus précisément la norme ISO 9001 version 2008 la dernière version.

1.2. L'évolution de la qualité

De nos jours, la qualité est devenue une variable capitale pour toutes entreprises, puisqu'elle est considérée comme un critère essentiel de choix des biens et de services pour les clients. En effet, la qualité est un facteur qui doit satisfaire les exigences et attentes des consommateurs afin de les fidéliser et gagner, par conséquent, des parts de marché. Dans ce qui suit, on va entamer notre travail par la définition de la qualité.

1.2.1. Définition de la qualité :

Les définitions de la qualité sont nombreuses : certains la définissent comme étant d'excellence d'autres la considèrent comme la nature d'un produit à satisfaire les exigences des clients.

En effet, selon [Philippe Crosby, 1986] la qualité se définit comme « la qualité est le respect des exigences du client, du consommateur, du marché, du supérieur hiérarchique.... »

Selon [Joseph Kélada, 1997]: « la qualité d'un produit est son aptitude à satisfaire les besoins du client »¹

¹KELADA, 1997

L'AFNOR (Association française de normalisation) définit la qualité comme « l'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites »

La norme ISO 9001 considère la qualité comme : « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques à satisfaire des exigences »²

1.2.2. La naissance de la qualité

C'est aux États-Unis que le concept de la qualité a eu naissance, puis il a été développé au Japon et ce dans le cadre de l'amélioration continue de la façon de faire dans le monde industriel après la Seconde Guerre mondiale.

Au départ et jusqu'au XIX^{ème} siècle la production était artisanale, la qualité est traditionnellement associée au travail de l'artisan, et la clientèle est limitée, connue et fidèle. Au XX^{ème} siècle, la demande s'accroît, il faut produire plus et plus vite, la main d'œuvre est nombreuse mais peu formée, les machines sont peu performantes et les coûts de production sont élevés. C'est alors que Frederick Winslow TAYLOR (1856-1915) met en place dans les entreprises l'organisation scientifique du travail.

La productivité était en hausse, toutefois, la qualité des produits était en baisse à cause de l'absence du contrôle

1.2.3. Le contrôle qualité

Après, il a eu la naissance du contrôle qualité, ce contrôle a été effectué en fin de phase de fabrication ce qui engendre une part importante de rejets de produits finis. En 1922, le statisticien américain Waller Sherwart a inventé la méthode de la maîtrise statistique des procédés (MPS) par l'introduction de la méthode des cartes de contrôle. C'est une théorie permettant d'éliminer les défauts en recherchant les causes.

A l'échelle mondiale et à l'issue de la dernière guerre mondiale, on assiste à la naissance de deux courants :

- Celui de l'assurance qualité
- Celui de la qualité totale

1.2.4. L'assurance qualité

Cette période est caractérisée par la grande consommation et par l'accélération de production de biens et services, les clients sont intéressés par la performance et par le prix.

Au début des années 60, l'assurance qualité est apparue aux États-Unis. Elle a été définie comme étant une démarche de prévention organisée des défauts, en agissant sur toutes les causes potentielles de ceux-ci : défauts des méthodes de travail, défauts de formation, dérèglages des appareils, dysfonctionnement de l'organisation. L'assurance qualité assure le respect des procédures et de conformités des produits /services.

² La norme ISO 9000 :2000

Durant la même période, au Japon, il a eu la naissance des cercles de la qualité, qui amènent les entreprises japonaises à utiliser le concept de gestion intégrale de la qualité initialement élaboré aux États-Unis.

1.2.5. La qualité totale

Lors des années 80, est caractérisée par la mondialisation des marchés, l'offre était supérieure à la demande, le marché devient de plus en plus concurrentiel et le client devient de plus en plus exigeant, ainsi l'entreprise accentue ses efforts sur l'amélioration de sa performance globale pour faire face à la concurrence. Ainsi, elle opte pour une démarche de qualité totale, qui a été définie comme suit :

L'AFNOR : « la qualité totale se veut une réponse absolue à la totalité des besoins des clients de l'entreprise et de ses partenaires »

Selon [Joseph Kélada, 1997] : « La qualité totale est la satisfaction simultanée et mutuelle des trois ayant droit : actionnaires, clients et personnes de l'entreprise »³

Avec la qualité totale, l'entreprise vise la satisfaction de client, la mesure de la performance et l'amélioration continue avec le moindre coût.

1.3. La naissance des normes

La première version de la série des normes ISO 9000 a été élaborée en 1987 utilisée comme référentiel pour répondre aux besoins des entreprises d'améliorer leur efficacité. Cette norme a été révisée en 1994, puis en 2000 et enfin en 2008.

La série des normes ISO se résume comme suit :

ISO 9000 : 2005 : « *système management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire* ». La norme ISO 9000 décrit les principes d'un système de management de la qualité et en définit la terminologie.

ISO 9001 : 2008 : « *Système management de la qualité - Exigences* ». Norme sur les exigences à utiliser pour évaluer l'aptitude à répondre aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables et par conséquent, pour traiter de la satisfaction client. Cette norme est désormais la seule norme de la famille ISO 9000 permettant d'effectuer une certification par tierce partie.

ISO 9004 : 2000 : « *système de management de la qualité - lignes directrices pour l'amélioration des performances* ». Cette norme, prévue pour un usage en interne et non à des fins contractuelles, porte notamment sur l'amélioration continue des performances.

ISO 19011 : 2011 *lignes directrices relatives aux audits du système de management qualité et environnement* ». Des lignes directrices permettant de vérifier l'aptitude du système à réaliser des objectives qualités définis.

³ KELADA, 1997

La figure 1.1 représente les interactions entre les différentes normes citées ci-dessous

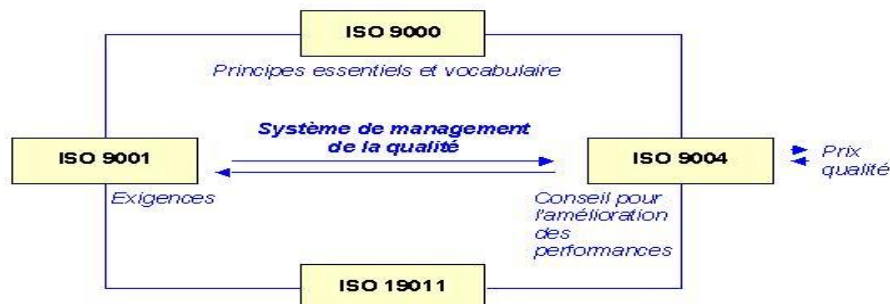


Figure 1.1 : Interaction entre les normes

Source : <http://www.previnfo.net/sections>

1.3.1. La norme ISO 9001 Version 2008

La norme ISO 9001, née en 1887, a été révisée en 1994, 2000 et 2008 pour s'adapter aux évolutions de ses utilisateurs, ISO 9001 est la marque mondiale de référence en matière de gestion de la qualité. Elle est un outil essentiel qui stimule la réussite, la rentabilité et le potentiel de marché de l'entreprise. Elle offre une crédibilité, une confiance et des références lui permettant de battre la concurrence.

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

- A besoin de démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit ou un service conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables
- Vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système

C'est la norme la plus utilisée au monde (plus d'un million d'entreprises dans 176 pays). Cette dernière donnera les moyens nécessaires à l'entreprise pour répondre à chaque demande du client, à améliorer le service client dans son ensemble et apportera des nombreux avantages.

1.3.1.1. Finalité de l'ISO 9001 version 2008

- **Intégrer** la direction, les responsables, les personnes.
- **Obtenir** un produit ou un service conforme aux exigences.
- **Donner** les moyens de mettre en œuvre la politique, le système.
- **Démontrer** l'amélioration des points particuliers dans le fonctionnement de l'entreprise par le suivi d'objectifs dans un plan d'action à partir de la politique établie.
- **Assurer** la conformité des activités avec une politique de recrutement et de formation clairement définie.

- **Eviter** tout manque d'information qui pourrait entraîner un produit, un service non - conforme aux besoins des clients.
- **Mettre** en place des moyens de communication avec les clients et les personnels.
- **Eviter** que les achats se fassent sur des bases subjectives ou selon des critères insuffisants susceptibles d'entraîner des problèmes à la livraison ou à termes.
- **Traiter** les problèmes et engager des actions correctives pour qu'ils ne réapparaissent pas.
- **Anticiper** l'apparition des problèmes par la prévention.
- **Rentabiliser** le système en fixant des objectifs à partir des résultats obtenus.
- **Analyser** le système dans tous les domaines d'activité.
- **Placer** le système sous surveillance.

☞ *Toutes les exigences de l'ISO 9001 version 2008 sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille et le produit fourni. Lorsqu'une ou plusieurs exigences de la présente norme ne peuvent pas être appliquées en raison de la nature d'un organisme et de son produit, leur exclusion peut être envisagée.*

1.3.1.2. La certification

La certification de l'entreprise est une preuve de conformité aux normes ISO et qui constitue « un modèle générique théoriquement indépendant du secteur d'activité de l'entreprise ou encore de sa taille » [Weil M, 2001]. La certification du système couvre essentiellement la maîtrise des processus permettant la réalisation des produits ou services.

L'INNORPI est l'Institut national de Normalisation et de la Propriété Industrielle.

La certification de service se fait à partir d'un engagement de résultat. Elle permet à tout prestataire de faire certifier par un tiers la conformité de sa prestation par rapport aux exigences requises par un référentiel.

1.4. Le système de management de la qualité

1.4.1. Définition du système management de la qualité

Le système management de la qualité qui permet : « d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité » ⁴

La mise en place d'un système de management de la qualité est une étape primordiale pour qu'un organisme puisse être dirigé avec succès.

Le système de management de la qualité est l'ensemble de documents (politique qualité, manuel qualité, processus, procédures...), d'organisation et de moyens permettant l'entreprise de mettre en œuvre le management de la qualité.

Selon l'illustration de Deming, le système management de qualité représente une cale sous la roue pour éviter de revenir en arrière. Cette dernière symbolise l'entretien d'un système

⁴ La norme ISO 9000 :2000

formel avec des procédures claires, écrites et accessibles, des audits réguliers, cette démarche d'amélioration continue qui est basée sur le cycle PDCA qui 'est composé de quatre phases

- **Plan (planifier, prévoir)** : il s'agit de planifier les activités qualité de l'entreprise pour satisfaire aux exigences des clients et de l'organisme. Déterminer la méthode à suivre pour atteindre ces objectifs.
- **Do (faire, mettre en application)** : il s'agit de mettre en œuvre les activités prévues lors de la planification pour atteindre le niveau de qualité voulue.
- **Check (vérifier, mesurer, contrôler)**: il s'agit de vérifier si le travail a été réalisé conformément aux règles, comparer la qualité réalisée à la qualité voulue.
- **Act (agir, réagir, établir)** : prendre des mesures et réagir en fonction des résultats.

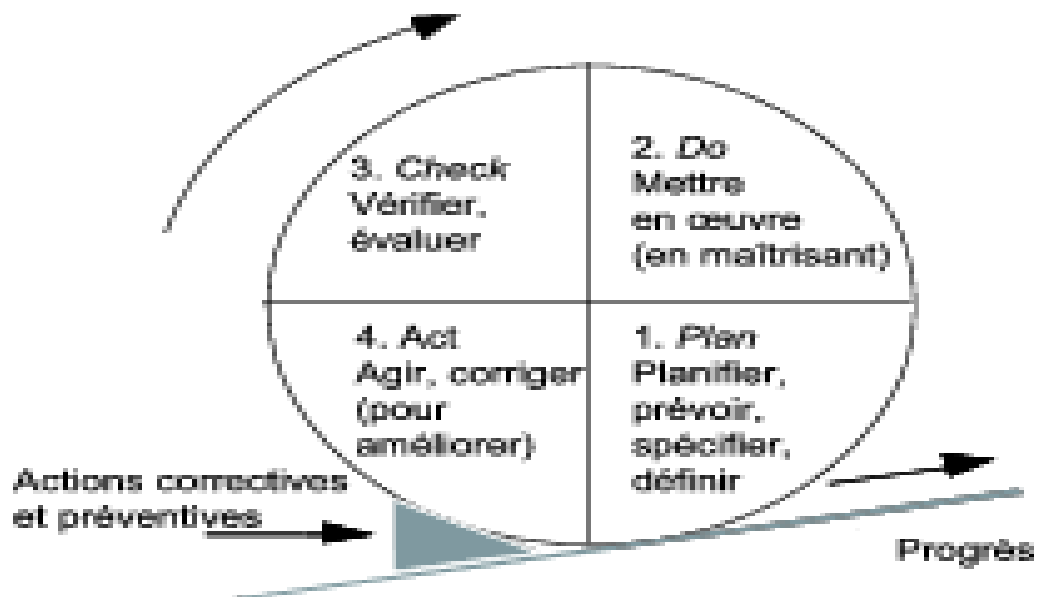


Figure1.2 : le cycle PDCA de DEMING

Source : <http://www.bivi.qualite.afnor.org>

1.4.2. Les principes du management de la qualité

Le système de management de la qualité s'appuie sur les huit principes suivants :

☞ **Principe 1 : l'écoute client** : l'entreprise doit se concentrer ses efforts pour l'identification des besoins de sa clientèle et même dépasser ses attentes en vue de la satisfaire.

☞ **Principe 2 : leadership** : la direction doit créer les conditions pour entraîner ses équipes dans une dynamique qui permette d'atteindre les objectifs définis.

☞ **Principe 3 : l'implication du personnel** : le personnel est l'essence de l'entreprise son implication est indispensable. Il est important de déterminer le rôle de chacun et ses responsabilités.

☞ **Principe 4 : l'approche processus** : elle permet d'atteindre les résultats escomptés avec la meilleure efficacité.

☞ **Principe 5 : management par système** : l'efficacité et l'efficience d'un organisme passe par l'identification, la compréhension et la gestion du système des processus.

☞ **Principe 6 : l'amélioration continue** : l'amélioration continue doit être un objectif permanent pour l'entreprise. On peut parler de la roue de DEMING ou bien PDCA (Plan, Do, Check, Act)

☞ **Principe 7:l'approche factuelle** : la prise des décisions doit être basée sur des informations fiables après des analyses et des compréhensions.

☞ **Principe 8 : relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs** : sous forme d'une relation de partenariat

1.4.3. La structure documentaire d'un SMQ ⁵

Selon la norme ISO 9001 : 2008, la documentation du système de management de la qualité doit comprendre : la politique qualité, le manuel qualité, les procédures et les documents d'enregistrements jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le bon fonctionnement et la maîtrise des processus.

1.4.3.1. La politique qualité :

La politique qualité est un document fondamental qui présente la volonté affichée de la direction d'engager son organisme dans une démarche qualité ainsi que les objectifs généraux. Cette politique qualité doit être documentée et comprise par tous les personnels.

1.4.3.2. Le manuel qualité :

Le manuel qualité est un : « document spécifiant le système de management de la qualité, d'un organisme ».⁶

Ce document se positionne au centre du système management de la qualité il regroupe des informations sur la démarche de ce système, c'est un outil de communication interne comme externe.

Le manuel qualité doit contenir : le domaine d'application du SMQ, détail et justification des exclusions, les procédures documentées, description des interactions entre les processus.

1.4.3.3. Les procédures

Une procédure est définie comme la « manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus »⁷

⁵ La norme ISO 9001 :2008

⁶ La norme ISO 9000 :2000

⁷ La norme ISO 9000 : 2000

La norme ISO 9001 version 2008 a exigé six procédures :

1. Procédure de maîtrise des documents ;
2. Procédure de maîtrise des enregistrements ;
3. Procédure d'audit interne ;
4. Procédure de maîtrise des produits non-conforme ;
5. Procédure de maîtrise des actions correctives ;
6. Procédure de maîtrise des actions préventives ;

1.4.4. Les enregistrements

L'enregistrement est défini comme un « document faisant état de résultat obtenu apportant la preuve de la réalisation d'une activité ».⁸

Les enregistrements doivent apporter la preuve de la conformité aux exigences du fonctionnement efficace du SMQ. La figure 1.3 représente la pyramide documentaire du système management de la qualité

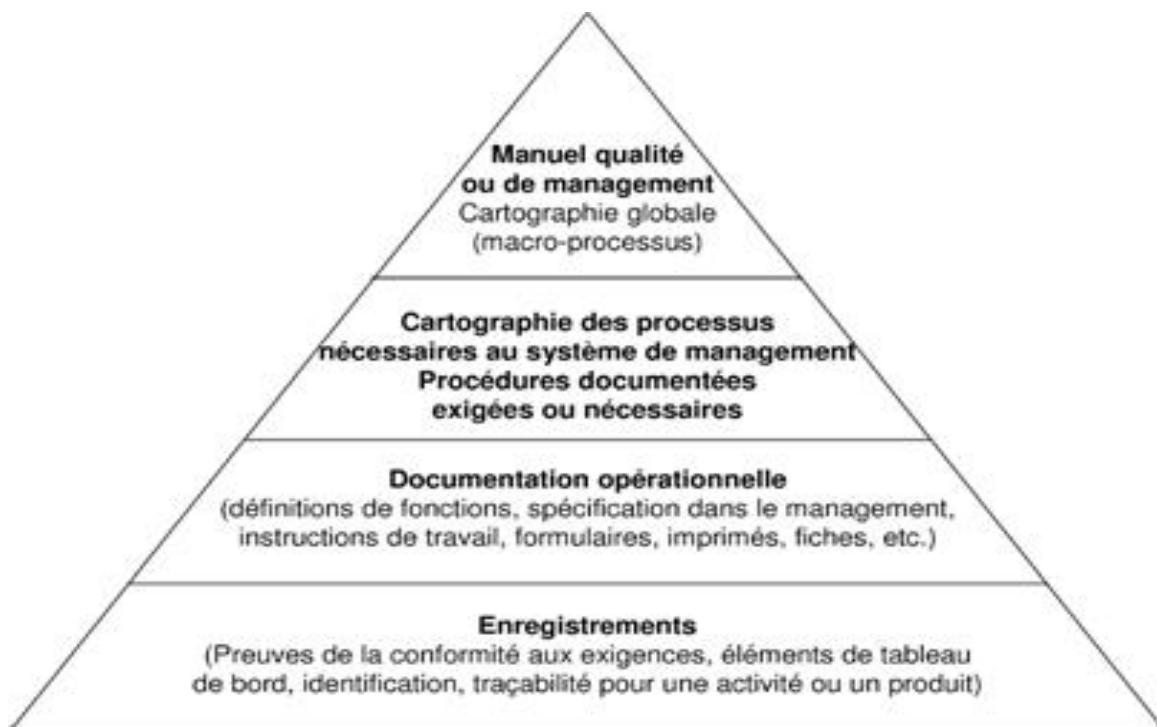


Figure 1. 3: Pyramide du document de mangement de la qualité

Source : www.bivi.qualite.afnor.org

1.4.5. Le management par l'approche processus

L'approche processus est définie par la norme ISO 9001 comme étant : « 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 en vue d'obtenir le résultat souhaité ».⁹

⁸ La norme ISO 9000 : 2000

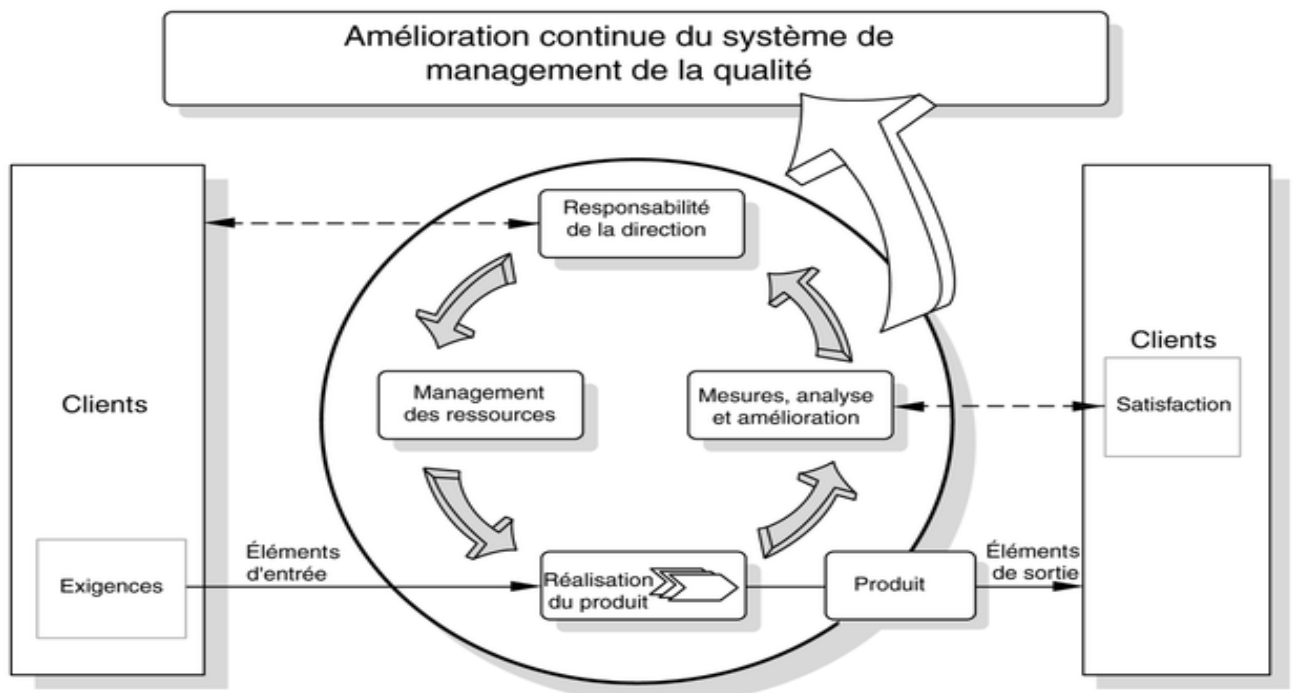
La norme ISO 9001 version 2008 encourage l'adoption d'une approche processus lors du développement de la mise en œuvre, de la mise en application, de l'amélioration continue et de l'efficacité d'un système management de la qualité, afin d'accroître la satisfaction client par le respect de leurs exigences.

1.4.5.1. Définition d'un processus

Le processus est « une activité ou un ensemble d'activités utilisant des ressources et géré de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie peut-être considérés comme un processus. L'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant ».¹⁰

Un processus est un ensemble d'activités corrélées qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie en créant de la valeur ajoutée par l'utilisation des moyens humains et matériels, d'informations et des méthodes .

Un processus doit avoir : un nom, une finalité, des entrées, des sorties, un pilote, des ressources, un ou plusieurs indicateurs de performance et des interactions.



Légende

- Activité ajoutant de la valeur
- Flux d'informations

Figure 1.4: Le système management de la qualité et l'approche processus

⁹ La norme ISO 9001 : 2008

¹⁰ La norme ISO 9001 : 2008

1.4.5.2. Les différents types de processus

Les trois familles de processus, selon la norme FD X 50-176 publié par l'AFNOR en juin 2000 :

- **Les processus de réalisation** : ceux qui interviennent pour la réalisation d'un produit et ou service.
- **Les processus support** : ceux qui fournissent les ressources humaines, matérielles, financières, et autres types de ressources.
- **Les processus de Management** : ceux qui fournissent des directives aux autres processus (stratégie, organisation, niveaux de performance attendus ...) à partir de l'analyse de différentes informations disponibles.

1.4.5.3 La cartographie des processus

La cartographie est une représentation graphique de l'ensemble des interactions des processus d'une entreprise. Pour l'établir, il faut identifier : les besoins clients, la finalité et la mission globale de l'entreprise et les produits ou bien le service à réaliser.

1.4.5.4 La surveillance et mesure des processus

Le chapitre 8 de la norme ISO 9001 version 2008 est consacré à la « Mesure, analyse et amélioration » cette norme stipule quatre niveaux de mesure : l'audit interne, la surveillance et mesure des processus, la surveillance et mesure du produit et la satisfaction du client. Etant donné que notre projet de fin d'études consiste à la mesure de la satisfaction client nous avons choisi uniquement le niveau de mesure liée à la satisfaction de clients.

En effet, l'application de la norme ISO 9001 qui permet à l'entreprise, à travers certaines exigences à suivre, de mesurer cette satisfaction.

La norme ISO instaure différentes exigences liées à la satisfaction des clients. En amont, elle impose :

- L'engagement de la direction, qui permet de communiquer en interne sur l'importance à satisfaire les besoins des clients et s'assurer que ces dernières sont bien déterminées et par la suite respecté.
- La nomination d'un responsable, pour assurer la sensibilisation des agents sur les exigences des consommateurs.
- Le respect des exigences des clients par la mise en place de tous les moyens nécessaires, pour augmenter la satisfaction des clients.
- La détermination des exigences et des besoins spécifiés des clients.

En aval,

- L'analyse de la perception des clients concernant la satisfaction de leurs exigences, utiliser des méthodes pour saisir ces données.

- L'analyse des données collectées auparavant sur la satisfaction des clients, afin de s'assurer la pertinence du système de management de la qualité, et d'évaluer les moyens d'amélioration de son efficacité.

Conclusion :

Dans ce chapitre, on a tenté de définir et de présenter la qualité ainsi que son évolution. Ensuite, on a présenté les pratiques du management de la qualité proposées par les chercheurs de la qualité et par la norme ISO.

On peut conclure de ce qui précède, que le concept qualité a connu une propagation dans le monde, ce qui prouve son apport crucial à la pérennité et l'efficacité de l'entreprise. La qualité est un enjeu de la mondialisation du service public et privé.

Le concept qualité a évolué d'un simple contrôle de la qualité pour devenir tout un système du management de la qualité.

La mesure de satisfaction client est considérée comme étant une activité principale du système management de la qualité qui permet d'assurer l'amélioration continue au sein de l'organisme, conscient de l'importance de cette activité, le Guichet Unique nous a confié la mission de la mesurer de la satisfaction de sa clientèle pour maintenir sa certification selon la norme ISO 9001 version 2008. Avant d'entamer ce projet une étude théorique qui fera l'objet de chapitre suivant s'avère nécessaire.

Chapitre 2: la satisfaction client

2.1. Introduction

Au cours de la dernière décennie, l'offre de choix pour le consommateur a explosé que ce soit pour les détaillants, les banques, les télécommunications, les médias et plusieurs autres sphères des affaires. Le monde dans lequel nous évoluons est clairement devenu un environnement beaucoup plus complexe. Suite à ces changements constants, le besoin de développer une relation client plus solide et plus profonde, ainsi que de surveiller la force de cette relation avec un niveau de raffinement toujours plus élevé s'est affirmé. Cela a conduit à l'avènement de la gestion de la relation client et de la mesure de leur satisfaction, à un point tel que ces deux dimensions sont désormais indissociables.

La satisfaction des clients est la clé de la réussite de tout organisme, dans ce cas, il est important de disposer d'outils adéquats afin de déterminer d'une manière objective les besoins des clients, de faire l'évaluation de la satisfaction et en fin de suivre les progrès et les améliorations dans le processus défini.

Le client estime que la qualité du service offert égale ou surpasse ses attentes. La satisfaction du client est déterminée, à la fois par les attentes du client et la performance perçue du service.

L'objectif de ce chapitre est de présenter la qualité de service, la mesure de la satisfaction client et l'utilité de l'enquête de satisfaction client au sein de l'entreprise.

2.2. La qualité de service

Selon [Dértrie P, 2003] la qualité de service est de : « proposer des prestations complémentaires attendues par chaque client : accueil, personnalisation, information ... »

La mission fondamentale de toutes les entreprises de services est de fournir un service qui répond aux besoins des clients. Cette mission primordiale nous donne donc une première définition de la qualité des services à savoir : « l'aptitude à l'emploi » selon [Josef Juran, 1983].

D'autres, [Bressolles G, 2002], considère que la qualité de service n'est qu'une qualité de résultat. Il affirme qu'il n'y a aucun moyen de s'assurer de son niveau avant sa consommation par le client, puisqu'il y a simultanément de la production et la consommation.

2.2.1. Le cycle de la qualité

Le cycle de la qualité se présente comme suit

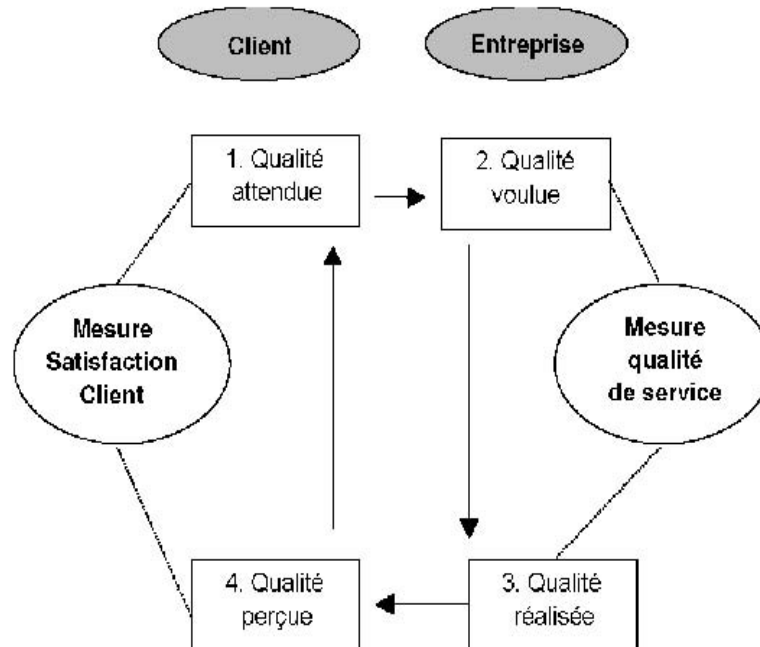


Figure 2.5: le cycle de la qualité [Averous B, 1993]

❖ Univers du client :

La qualité attendue : c'est le service que les clients estiment acceptable et normal, c'est l'attente du client.

La qualité perçue : dans ce cas le service perçu traduit tout ce que voit, ressent, constate le client. En effet, l'accent est mis sur le caractère intangible du service, mais aussi sur le caractère subjectif du client : tout ce qu'il en perçoit à travers ses propres « grilles » de perception.

☞ *La « performance idéale » serait de constater un « écart nul » entre la qualité attendue et la qualité perçue.*

❖ Univers du prestataire :

La qualité voulue : c'est l'ambition de l'entreprise en terme de service, en tenant compte à la fois de leurs objectifs et stratégies et des attentes des clients.

La qualité réalisée : c'est le résultat du service offert par l'entreprise au client

☞ *La performance des producteurs est ainsi mesurée par l'écart entre la qualité voulue et la qualité effectivement réalisée.*

L'évaluation et la mesure de la qualité de service sont un outil d'amélioration permanente utilisée à tous les niveaux de l'entreprise.

2.3. Mesure de la satisfaction client

La mesure de la satisfaction client est devenue l'un des outils stratégiques pour les entreprises. Dans un monde de plus en plus concurrentiel, il est devenu primordial pour les organisations de se différencier, que ce soit du point de vue produit, des compétences et surtout du service apporté au client contribuant à un niveau de satisfaction client plus ou moins élevé.

La satisfaction client est au cœur de la démarche qualité, la norme ISO 9001 version 2008 exige la mesure et la surveillance de la satisfaction client au niveau du chapitre 8 mesure, analyse et amélioration et plus précisément dans le paragraphe 8.2.1 satisfaction des clients : « *l'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une de mesure de performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées.* » ¹¹

La mesure de la satisfaction dans un organisme public est un indice de performance et de responsabilité, toutefois l'évaluation de la satisfaction présente des avantages pour l'intérêt général, pour l'utilisateur aussi bien pour l'organisme public comme le montre le tableau suivant

Tableau 2.1 : les intérêts de l'évaluation de la satisfaction

| | <i>Les intérêts</i> |
|---|--|
| <i>1- Pour l'intérêt général</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendre plus légitime et plus efficace le service public ▪ Mieux centre l'action sur le public |
| <i>2- pour l'utilisateur</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer que son point de vue est pris en considération ▪ Suivre et anticiper l'évaluation de ses besoins et de ses besoins ▪ Etre valorisé |
| <i>3- pour l'organisme</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valoriser l'organisme public et ses agents ▪ Développer l'ouverture du service public sur ce qui est important pour l'utilisateur |

Source : <http://www.qualite-publique.org/>

¹¹ La norme ISO 9001 : 2008

Il n'existe point de règle générale pour mesurer la satisfaction client. Assurément, chaque organisation doit définir et déterminer l'approche qui lui convient ; en fonction de son activité, de ses relations entretenues avec les clients et ses objectifs fixés.

Dans ce contexte ; le guide utilisé par les entreprises est la norme FD X 50-172 « Management de la qualité enquête de satisfaction des clients ». En effet, pour mesurer la satisfaction globale ; il suffit de procéder à la mesure directe et indirecte en utilisant des indicateurs déjà existants dans l'entreprise. Citons comme exemple : le nombre de retours clients ; le flux des clients, le nombre des clients nouveaux ou perdus, etc.

La satisfaction de chaque client est évaluée différemment ce qui permet d'évoquer la comparaison entre le niveau de satisfaction.

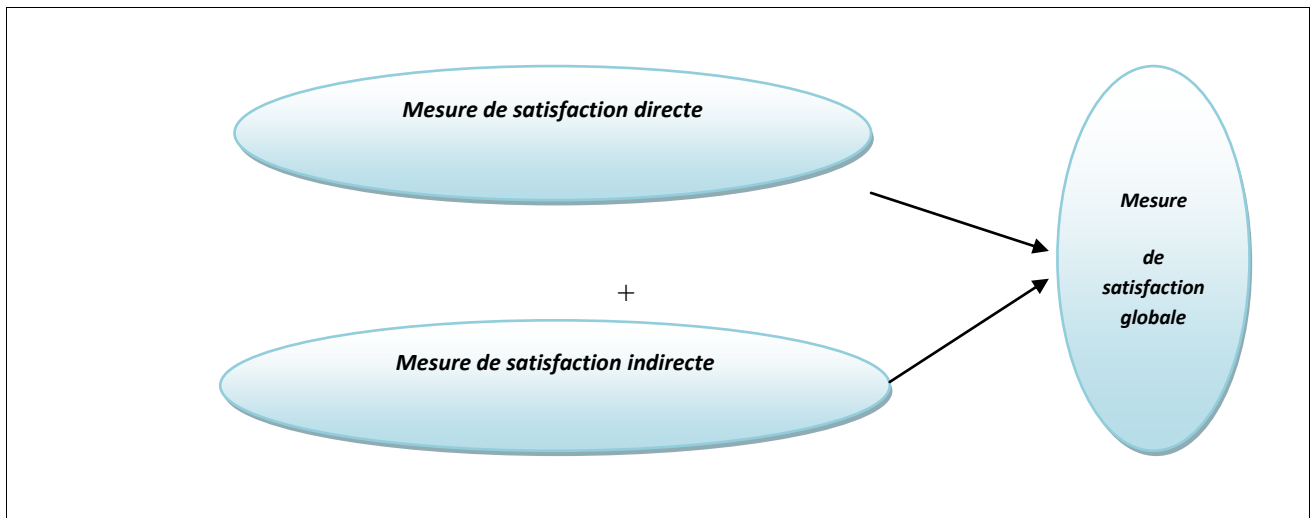


Figure 2.6 : Mesure de satisfaction globale

Source : <https://www.tidienne.e-monsite.com/> , rubrique : la satisfaction client

Cette figure illustre la combinaison des mesures de satisfaction directe et indirecte qui aboutissent à la mesure de satisfaction globale

En effet, la mesure de la satisfaction directe permet de hiérarchiser les attentes des clients et les classer par ordre de priorité afin de déterminer les actions d'amélioration. De plus, cette méthode permet de mieux valoriser leurs clients en les tenants informés des actions prises pour répondre à leurs attentes. Cette mesure permet aux clients d'exprimer leur satisfaction par rapport à chaque critère du produit ou du service proposé, sur la base d'une échelle de notation et en prenant en considération plusieurs références à savoir ; la fréquence d'interaction avec les clients, la répartition géographique, etc.

En outre, la mesure de satisfaction indirecte consiste à attribuer une note globale ; en prenant en considération tous les critères pour les produits ou les services offerts ; en suivant une échelle bien déterminée ; allant d'un client extrêmement satisfait à un client pas du tout satisfait

Il est important de signaler que la mesure de satisfaction nécessite beaucoup de temps et beaucoup d'attention des clients. Il est donc difficile voire même impossible de cibler simultanément tous les objectifs de l'entreprise.

D'une façon générale la satisfaction des clients est une responsabilité qui concerne et implique tout l'organisme, cette activité est généralement réalisée par le processus écoute client qui sera détaillé dans le paragraphe suivant

2.3.1. L'écoute client

2.3.1.1. Définition

L'évolution continue des besoins clients oblige les entreprises à entamer une écoute permanente avec ceux - ci pour mieux les satisfaire.

L'écoute client est un dispositif permettant de :

- S'apercevoir des besoins explicites
- Repérer les besoins implicites
- Bien connaître les attentes
- Faire coïncider les réponses aux attentes tout au long de la relation client

2.3.1.2. Utilité

Le dispositif d'écoute client est partiellement porteur d'avantage pour les organisations ne disposant pas d'outil structuré de retour client et d'exploitation transversale de ces informations.

L'organisation devra préciser à quels types de clients le dispositif s'adresse. En effet, plusieurs types de clients (à savoir les clients présents, potentiels ou prospects ; les clients actifs ou passifs ...) coexistent et leur classement en famille, peut faciliter le choix de la cible

2.3.1.3. En pratique

D'après la norme, la direction doit s'assurer que les besoins et les attentes de ses clients sont prédéterminés, transformés en exigences et respectés afin d'obtenir leur satisfaction

Par conséquent, l'entreprise est amenée à focaliser toute son attention sur l'intérêt porté à ses clients. En effet, elle doit fonder sa démarche qualité sur l'écoute client. En outre l'entreprise doit se rendre compte de l'évolution continue des besoins de ses clients qui sont dus aux changements rapides et technologiques et de mentalité. Cette veille constante permet l'amélioration du processus.

La voix du client est considérée comme le fondement d'une démarche d'amélioration de la qualité.

L'écoute client peut être assurée par deux moyens l'écoute des expressions spontanées soit par des enquêtes

Concernant les expressions spontanées, elles peuvent parvenir à l'entreprise par courrier, par téléphone, par messagerie électronique par échange direct (du face à face). Concernant

les enquêtes, on distingue : enquête par entretien du type CEM (Conception à l'Ecoute du Marché), enquête par organisme spécialisé (sondage, étude, marketing), l'enquête par entretien téléphonique et par questionnaire.

La mesure de satisfaction client débouté par l'écoute client, qui amènera les entreprises à réaliser des enquêtes de satisfaction.

2.3.2. Enquête de satisfaction client

L'enquête est une méthode de collecte de données ; permettant de surveiller et contrôler les informations relatives à la perception du client ; sur le niveau de satisfaction de ses exigences, à partir d'un échantillon déterminé auparavant.

En effet, la réalisation de l'enquête de satisfaction client a pour but de :

- Ecouter les clients
- Mesurer, auprès des clients, l'écart entre la qualité perçue et la qualité attendue
- D'identifier des domaines de satisfaction, d'insatisfaction, et des points d'amélioration indispensable
 - Définir des axes d'amélioration, et engager des actions correctives pour améliorer la qualité de service
 - Disposer des indicateurs objectifs de la satisfaction des clients
 - Sensibiliser les personnels de l'entreprise

Ci-dessous un schéma explicatif de l'importance des enquêtes de satisfaction dans les différents domaines.



Figure 2.7: Avantages de l'enquête de satisfaction clients

Source : site : <http://www.majors-consultants.com> rubrique écoute-clients sous rubrique enquêtes-satisfaction-clients

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis d'expliquer la notion de satisfaction client qui prend racine dans l'exigence constante des clients. Ces mêmes exigences imposent à l'entreprise de mettre en place un dispositif d'écoute permanent avec les clients pour les satisfaire au mieux.

En conclusion, l'enquête de satisfaction, bien employée, reste un excellent outil pour améliorer la compréhension des besoins des clients et ainsi les fidéliser

La norme précise que l'enquête de satisfaction n'est pas le seul outil de mesure de la satisfaction du client. Cette mesure peut se faire à travers de l'analyse :

- ✓ Des remontés d'informations du terrain (distributeurs, commerciaux, techniciens, ...)
- ✓ Des marchés perdus /gagnés
- ✓ Des retours positifs et négatifs (réclamations)

Dans ce qui suit nous allons étudier ; dans un premier, temps la présentation de l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII) et plus précisément le Guichet Unique de l'APII

**Chapitre 3 : Présentation de
l'Agence de Promotion de l'industrie
et de l'Innovation et le Guichet
Unique**

3.1. Introduction

La promotion de la qualité en Tunisie s'inscrit dans la stratégie du gouvernement ayant pour objectifs de renforcer l'efficacité de la compétitivité de tous les secteurs économiques par l'introduction des systèmes modernes de management de qualité.

C'est dans ce contexte que le secteur public jouant un rôle dans le développement de l'économie tunisienne est appelé à s'adapter aux exigences des contraintes du marché international

Les entreprises du secteur public cherchent à offrir un produit ou un service de qualité. Dans ce contexte, le Guichet Unique de l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII) s'est engagé dans une démarche couronnée par l'obtention de la certification ISO 9000 version 2008.

Dans ce chapitre, on va, tout d'abord, présenter l'agence de Promotion de l'Industrie et de l'innovation en général et son Guichet Unique et son système management qualité en particulier.

3.2. Présentation de l'APII

L'agence de promotion de l'industrie et de l'innovation : un établissement public qui a pour mission de mettre en œuvre la politique du gouvernement relative à la promotion du secteur industriel et de l'innovation. Il est constitué de 5 centres :

3.2.1. Le centre de documentation et de l'information : CDII

Fournis une information en temps réel soit par :

- le portail de l'industrie tunisienne www.tunisieindustrie.nat.tn
- l'accès à la banque de données industrielles et le salon virtuel
- les annuaires et les CD-Rom
- l'équipe de capteur de veille

3.2.2. Le centre de l'innovation et du développement : CIDT

Le centre de l'innovation et du développement technologique est une nouvelle structure d'appui créée au sein de l'APII dont sa principale mission consiste à :

- *La promotion et la diffusion de la culture d'entreprise*
- *Partenariat et développement technologique* : soutenir les jeunes entreprises, accompagner l'entrepreneur à chaque étape du développement de son projet, donné aux entreprises les moyens d'innover.

- **L'encadrement, assistance, et accompagnement des PME en matière d'innovation et de développement technologique** : la bourse de sous-traitance, l'approchement d'entreprises via le réseau EEN, l'organisation de rencontre sectorielle en Tunisie et à l'étranger, l'accompagnement des entreprises à l'international.

- **Transfert technologique**

3.2.3. Le centre d'études et prospective industrielle : CEPI

C'est un centre qui propose :

- des études de positionnement stratégiques par branche et secteur
- des études stratégiques sectorielles et notes d'analyses spécifiques
- des études horizontales et régionales
- des monographies sectorielles

3.2.4. Le centre de soutien à la création d'entreprise : CSCE

Le centre de soutien à la création d'entreprise assure un accompagnement personnalisé durant les phases de préparation de projet par :

- Des cycles de formation de créateur d'entreprises
- L'encadrement personnalisé et des moyens logistiques performants
- Hébergement dans les pépinières d'entreprises

✓ *Le CSCE gère le Réseau National des Pépinières des Entreprises « RNPE » composé de 19 pépinières installées dans les Instituts Supérieur des Etudes Technologiques (ISET), les écoles d'ingénieurs, les universités et les technopoles*

3.2.5. Le centre de facilitation et de gestion des avantages : CFGA

Le centre de facilitations et de gestion des avantages : met en œuvre des procédures rapides et simplifiées à travers :

- Le Guichet Unique : il est certifié ISO 9001 pour :
 - La délivrance des attestations de dépôt de déclaration de projets d'investissement
 - L'accomplissement des formalités de constitution des sociétés
 - L'assistance à la constitution des sociétés
 - La réalisation d'autres types de prestations en rapport avec la création de projets d'investissement
- L'assistance et l'information sur l'environnement de l'investissement en Tunisie

Ce centre permet aussi de traiter les demandes d'octroi d'avantages financier accordés dans le cadre du **FOPRODI** (Le *Fond de promotion et de Décentralisation Industrielle a pour objet* : - la création d'une nouvelle génération de promoteurs, - la promotion de la création et du développement de PME dans les activités industrielles, de service et l'artisanat, - la mise en œuvre des mesures d'encouragement au développement régional),

3.3. Organigramme de l'APII

Figure 3.8 : Organigramme de l'APII



3.4. Présentation du Guichet Unique de l'APII

Le Guichet unique de l'APII a été créé le 1^{er} septembre 1989 à Tunis, dans le cadre de la politique de l'Etat en matière de simplification des procédures de création des projets d'investissement. La généralisation dans les autres gouvernorats a commencé en 1998

Le Guichet Unique est au centre de formalités administratives et légales réunissant, en un même espace, les différentes administrations intervenant dans l'accomplissement des formalités de création d'entreprises :

- Déclarations de projet d'investissement
- Constitution de sociétés

✓ *La structure « Guichet Unique » relève du Centre de Facilitations et de la Gestion des Avantages (CFGa) au site de l'APII à Tunis et de ses Directions Régionales aux autres sites*

En février 2006, en vertu d'une convention établie entre l'APII et le ministère des Finances, le bureau de l'Interlocuteur Unique a été créé au sein de l'APII et de ses directions régionales faisant office de vis-à-vis unique des promoteurs dans l'accomplissement des formalités requises pour la constitution de leurs sociétés.

Le guichet Unique a permis la réduction des délais d'accomplissement des formalités administratives pour la déclaration des projets, délivrée dans un délai spécifié de 24 heures, 72 heures dans le cas des déclarations de projets industriels dont l'investissement est supérieur ou égal à 2 millions de dinars, des projets de services implantés dans une zone de développement régional.

Pour la constitution juridique d'une société, qui s'effectue dans un délai de 24 heures pour les sociétés, S.A.R.L, S.U.A.R.L et 48 heures pour les S.A.

3.4.1. Structure actuelle du Guichet Unique de Tunis

- ✓ Bureau de Promotion de l'Investissement et de l'Innovation – APII
- ✓ Bureau de l'enregistrement des actes de sociétés : Recette des Finances
- ✓ Bureau de Contrôle des Impôts
- ✓ Bureau du Greffe du Tribunal de première instance
- ✓ Bureau de l'Imprimerie Officielle de la République Tunisienne
- ✓ Bureau des Douanes
- ✓ Bureau du Ministère de l'Intérieur
- ✓ Bureau du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
- ✓ Bureau de la caisse Nationale de Sécurité Sociale
- ✓ Bureau de l'Interlocuteur Unique

3.4.2. Missions des différents bureaux

Tableau 3.2 : Missions des différents bureaux au Guichet Unique

| BUREAUX | MISSIONS |
|--|--|
| <i>Bureau de Promotion de l'Investissement et de l'Innovation</i> | Délivrance des attestations de dépôt de déclarations (ADD) |
| <i>Bureau de l'enregistrement des actes de sociétés : Recette des Finances</i> | Enregistrement des actes constitutifs (statuts et contrats) |
| <i>Bureau de Contrôle des Impôts</i> | Déclaration d'existence et délivrance de la carte d'identité fiscale / avantages fiscaux |
| <i>Bureau du Greffe du Tribunal de première instance</i> | Immatriculation au registre de commerce |
| <i>Bureau de l'Imprimerie Officielle de la République Tunisienne</i> | Publication au JORT |
| <i>Bureau des Douanes</i> | Remplir les formalités douanières (code en douane) |
| <i>Bureau du Ministère de l'Intérieur</i> | Délivrance de la carte de séjour (les investisseurs étrangers) |
| <i>Bureau du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle</i> | Recrutement et formation |
| <i>Bureau de la caisse Nationale de Sécurité Sociale</i> | Législation de travail et sécurité sociale |
| <i>Bureau de l'Interlocuteur Unique</i> | Constitution juridique des sociétés |

3.4.3 Guichet Unique de l'APII certifié : ISO 9001 (version 2008)

En mai 2000, le Guichet Unique de l'APII à Tunis, s'est vu décerné conjointement par l'INNORPI et le bureau BVQI, la certification ISO 9002 version 1994

En 2003, l'audit de reconduction mené par l'INNORPI a conduit à la migration vers la version 2000 de la norme ISO est la certification ISO 9001 Version 2000 et 2008 en 2010

3.4.3.1. Domaine d'application

Le système management qualité mis en place au sein de la structure Guichet unique prend en compte les exigences de la norme ISO 9001 version 2008

Vu la nature de l'activité du Guichet Unique les exigences relatives à : §7.3 –conception et développement, §7.6 –Maitrise des équipements de surveillance et mesure sont exclues.

La relation avec les fournisseurs du Guichet unique est maitrisée via des conventions. Ces fournisseurs sont :

- ❖ Les administrations de tutelle représentées au Guichet Unique
 - La direction générale de la comptabilité ;
 - La direction générale des impôts ;
 - Le greffe de tribunal de première instance ;
 - L'imprimerie officielle de la république Tunisienne
 - Le ministère de l'intérieur et du développement local ;
 - La direction générale des douanes
 - La caisse nationale de la sécurité sociale ;
 - Le ministère de l'emploi et de la formation professionnelle ;
 - Le ministère du commerce et du tourisme.
- ❖ La direction administrative et financière ;
- ❖ La direction de la maintenance ;
- ❖ La direction commerciale de la communication et de la coopération internationale ;
- ❖ La direction de l'informatique ;

Le système de management de la qualité (SMQ) de la structure Guichet Unique inclut l'ensemble de ses activités, à savoir :

- L'information et l'assistance sur l'environnement de l'investissement en Tunisie et les conditions d'exercice des activités commerciales ;
- La délivrance des attestations de dépôt de déclaration ;
- L'accomplissement des formalités de constitution juridique des sociétés via l'interlocuteur unique ;
- L'accomplissement direct des formalités de constitution juridique des sociétés ;
- La constitution juridique des sociétés en ligne via le site web de l'APII : www.tunisieindustrie.nat.tn ;
- La réalisation d'autres types de prestation en rapport avec la création de projet d'investissement.

3.4.3.2. Cartographie des processus : Guichet Unique

La première démarche dans le SMQ consiste à dessiner « la cartographie des processus », c'est-à-dire la présentation des séquences et des interactions des processus du système

management de la qualité au sein de Guichet unique. De cette manière, on rend le processus visible à l'ensemble des acteurs qui vont :

- Déployer la politique qualité à l'intérieur de chaque processus
- Mesurer les performances
- Engager des actions correctives et préventives pour l'amélioration continue

Pour établir cette cartographie, il est courant de distinguer trois grands types de processus :

Processus de Réalisation : La réalisation des prestations des guichets uniques est assurée par les processus suivants :

- ✓ Processus assistance et information
- ✓ Processus délivrance des attestations de dépôt de déclaration
- ✓ Processus constitution juridique des sociétés
- ✓ Processus Prestations Annexes Douanes- CNSS- MFPE- MIDL

❖ **Processus Management** : pour le cas de Guichet Unique ce processus regroupe un ensemble de procédures se présente comme suit :

- ✓ Procédure maîtrise des enregistrements
- ✓ Procédure maîtrise de non-conformités
- ✓ Procédure maîtrise des documents
- ✓ Procédure des actions correctives et préventives
- ✓ Procédure Processus d'audit qualité interne
- ✓ Procédure réclamation clients

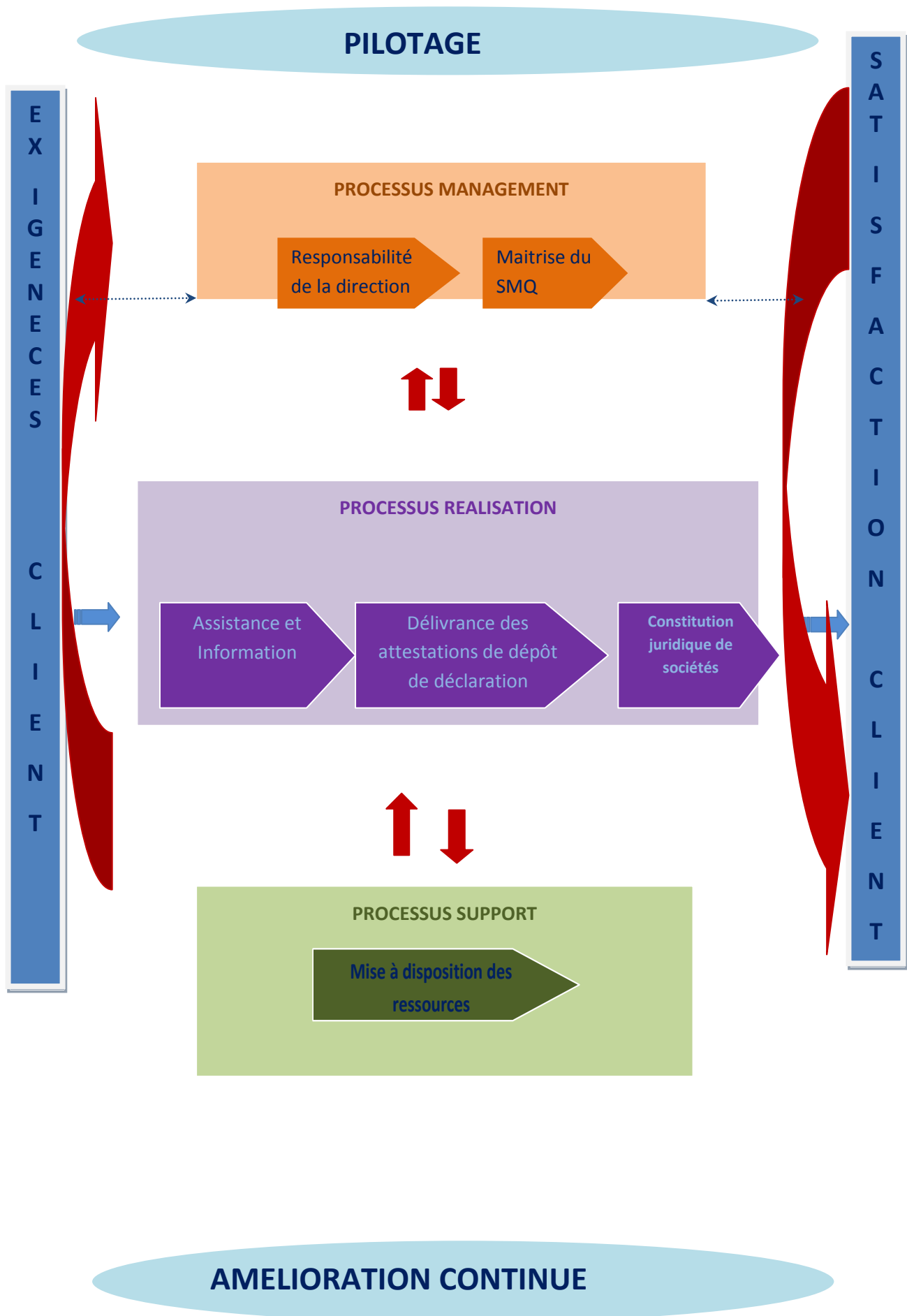
Ce processus a pour objectif :

- Définir et déployer les objectifs de l'API dans le cadre de sa politique qualité et en mesurer l'efficacité ;
- Assurer le maintien et la conformité du système de management de la qualité aux exigences de la norme ISO9001 et aux objectifs fixés ;
- Surveiller, analyser et améliorer l'efficacité du système de management de la qualité de l'API dans le but de
- Maintenir la qualité requise des prestations fournies et de satisfaire le client.

❖ **Processus Supports** : ce sont des processus transverses. Ils fournissent les ressources nécessaires aux processus réalisation, on trouve le processus gestion des ressources humaines

Ce processus a pour objectif :

- Optimiser les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement des structures de l'API ;
- Assurer une amélioration des performances des structures de l'API à travers les performances individuelles du personnel et des représentants des bureaux partenaires.



Flux d'information \longleftrightarrow Activité ajoutant de la



Figure 3.9 : Cartographie de Guichet Unique

3.4.3.3. Structure documentaire du système qualité

Le système management de la qualité s'appuie sur un manuel qualité, des processus, des procédures, des plans qualité et des enregistrements selon le mode pyramidal suivant :

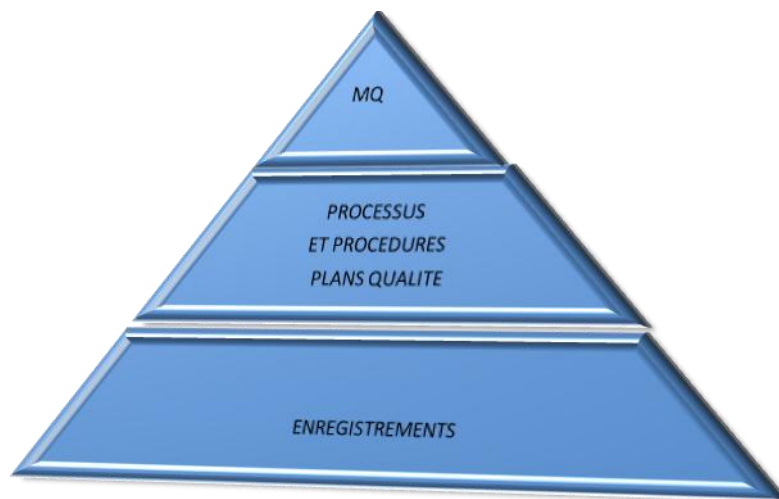


Figure 3.10: Structure documentaire du SMQ au sein de Guichet Unique

3.4.3.4. La politique qualité au sein du Guichet Unique

La politique Qualité du Guichet Unique de l'Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation fait partie intégrante de la politique nationale en matière d'encouragement et d'impulsion de l'investissement notamment par la simplification et l'accélération des procédures administratives.

S'engager dans une démarche Qualité ISO 9001, depuis 2000, représente l'outil stratégique adopté par le Guichet Unique pour s'identifier à cette approche.

Le but de cette politique est la satisfaction, dans le cadre réglementaire, des exigences des usagers du Guichet unique, de plus en plus exigeants et la pérennisation de cette satisfaction.

La politique qualité vise 3 axes stratégiques :

- Le client au centre des préoccupations : donné aux usagers du guichet unique des prestations conformes aux exigences réglementaires et légales ainsi qu'à leurs attentes en termes de délais, d'Accueil...;
- La démarche d'amélioration continue des modes de fonctionnement ;
- L'implication du personnel et son adhésion aux objectifs à atteindre.

Conclusion

Bien que la certification soit une obligation pour entrer sur certains marchés, il ne faut pas la considérer comme une finalité ; il ne s'agit que d'une reconnaissance qui permet de donner la confiance au client. Avec la norme 9000 version 2008, l'entreprise s'engage dans un processus d'amélioration continue.

Chapitre 4 : Mesure de la satisfaction client au sein de Guichet Unique de l'APII

4.1. Présentation de l'étude d'enquête

4.1.1. Introduction

L'étude de la satisfaction client permet d'approfondir la connaissance du client, de mieux comprendre les besoins des usagers en mettant en évidence un système d'écoute qui permettra de mieux comprendre et évaluer leur niveau de satisfaction par rapport aux différentes prestations dont on peut bénéficier au Guichet Unique de l'APII. Cette enquête s'intègre dans le cadre des essais continus d'amélioration.

4.1.2. Objectif

L'étude s'intéresse principalement à :

- L'analyse des appréciations des clients par rapport à tous les services du guichet Unique.
- La définition des attentes de la clientèle et les performances du guichet Unique en contrepartie.
- La détermination des points forts et des insuffisances du Guichet Unique ainsi que les suggestions d'amélioration.
- La détermination du niveau de satisfaction quant à la manière de traitement des réclamations.
- L'évaluation du niveau de satisfaction globale des clients.

4.1.3. Réalisation de l'enquête

4.1.3.1 population cible et échantillonnage

Tenant compte du nombre total des clients qui ont bénéficié des prestations du guichet unique API TUNIS année 2013, qui est estimé à 1000 clients, nous avons ciblé un échantillon qui

doit dépasser les 278 clients pour avoir une marge d'erreur de 5 % c'est-à-dire pour une satisfaction de 90% le résultat est compris entre 85% et 95%

Le tableau 4.3 montre les tailles de l'échantillon en fonction de l'erreur et le niveau de confiance.

Tableau 4.3: Taille de l'échantillon de sondage

| Population | Marge d'erreur | | | Niveau de confiance | | |
|------------|----------------|-----|-------|---------------------|-----|-----|
| | 10% | 5% | 1% | 90% | 95% | 99% |
| 100 | 50 | 80 | 99 | 74 | 80 | 88 |
| 500 | 81 | 218 | 476 | 176 | 218 | 286 |
| 1 000 | 88 | 278 | 906 | 215 | 278 | 400 |
| 10 000 | 96 | 370 | 4 900 | 264 | 370 | 623 |
| 100 000 | 96 | 383 | 8 763 | 270 | 383 | 660 |
| 1 000 000+ | 97 | 384 | 9 513 | 271 | 384 | 664 |

En se basant sur ce tableau, nous avons choisi un échantillon de 300 (faute du temps seulement 300 clients ont été enquêtés) individus. La population concernée par cette étude représentée par les usagers des services du Guichet Unique de Tunis (promoteurs, avocats, bureaux d'études....)

4.1.3.2 Méthode d'enquête

La réalisation de cette enquête se base sur la mise en œuvre d'un questionnaire pré – établi que nous avons préparé et conçu en collaboration avec l'équipe responsable de la mise à jour du système de management de la qualité au cours de l'année 2013.

Le questionnaire établi en français est constitué des parties suivantes :

- La nature de la prestation fournie
- L'information et l'assistance / les raisons d'insatisfaction
- Délivrance de déclaration de dépôt de déclaration ADD / raisons d'insatisfaction
- Constitution juridique des sociétés/ raison d'insatisfaction
- Autres prestations
- Les réclamations clients
- Les points forts du Guichet Unique
- Les points faibles du Guichet Unique
- Les améliorations

- L'utilisation de site web
- La satisfaction globale

L'enquête a été réalisée au sein de Guichet Unique de l'agence de promotion de l'industrie et de l'innovation

4.2. Analyse globale des résultats

4.2.1. Profil des personnes interrogées

4.2.1.1. Nature des clients

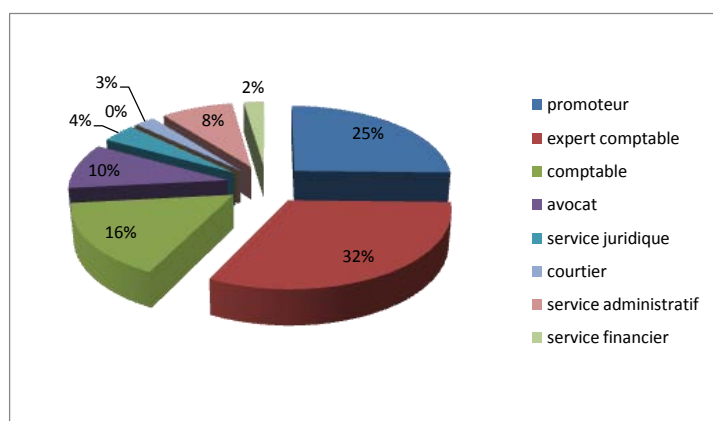


Figure 4.11 : la nature des clients de l'APII

Les personnes interrogées sont majoritairement des experts-comptables et des comptables 48% et les promoteurs de 25%.

4.2.2.2. Le sexe des personnes interrogées

Notre échantillon est composé comme suit :

- 67 % Hommes
- 33% Femmes

4.2.2.3. Objet de la visite du Guichet Unique

Tableau 4.4: Objet de la visite au Guichet Unique

| Objet de la visite | Nombre | Pourcentage |
|--------------------|--------|-------------|
|--------------------|--------|-------------|

| | | |
|--|-----|-------|
| <i>Information et l'assistance</i> | 190 | 21% |
| <i>Constitution juridique des sociétés</i> | 291 | 32.2% |
| <i>Attestation de dépôt de déclaration</i> | 242 | 26.8% |
| <i>Autres types de prestations</i> | 181 | 20% |
| <i>Total</i> | 904 | 100% |

"La constitution juridique des sociétés" représente la prestation la plus demandée par les différentes personnes interrogées avec un pourcentage de 32%. La prestation liée à l'attestation de dépôt de déclaration occupe la deuxième place avec un pourcentage de 27%. L'information et l'assistance et autres types de prestations représentent les services les moins demandés avec des pourcentages respectifs de 21% 20%.

4.2.2. La satisfaction globale

Afin de mesurer la satisfaction globale des clients du Guichet Unique, on remarque que la majorité des clients interrogés sont globalement satisfaits par les services rendus par le Guichet Unique et ceci de 79 %. La figure 4.12 illustre le taux de satisfaction globale des clients du guichet unique.

N= 300

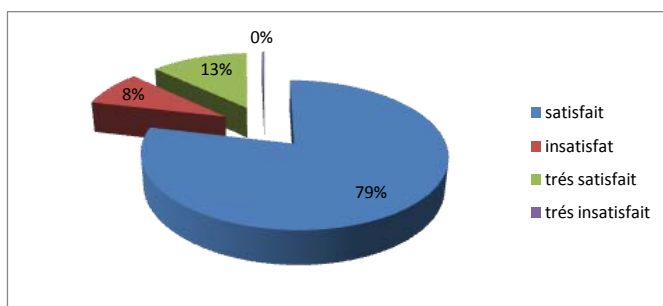


Figure 4.12 : Satisfaction globale du Guichet Unique

Après avoir eu une idée sur la satisfaction globale de nos répondants, on va détailler dans les parties suivantes le niveau de satisfaction de chaque service, l'interpréter et l'analyser afin de faciliter le processus de prise de décision pour les managers de l'établissement.

4.3. Analyse détaillée des différents bureaux de Guichet Unique

On va approfondir notre analyse en mettant l'accent sur la qualité de prestation des différents bureaux de guichet à savoir :

- Information et assistance,
- Délivrance des Attestations de Dépôt ADD,
- Constitution juridique des sociétés et autres prestations).

Les critères d'analyse de la satisfaction sont :

- La fiabilité de l'information,
- La disponibilité des documents,
- La pertinence des documents.

4.3.1. Information et assistance

4.3.1.1. Fiabilités et pertinence

Tableau 4.5 : Fiabilités et pertinence de l'information

| <i>Bureau</i> | <i>Nombre de réponse</i> | <i>Taux de satisfaction</i> |
|---|------------------------------|---------------------------------|
| <i>Bureau d'accueil</i> | <i>171</i> | <i>85%</i> |
| <i>Bureau de la délivrance des Attestations de Dépôt de Déclaration ADD</i> | <i>147</i> | <i>86%</i> |
| <i>Bureau de l'Interlocuteur Unique</i> | <i>84</i> | <i>86%</i> |
| <i>Bureau de la Recette des Finances</i> | <i>166</i> | <i>79%</i> |
| Bureau de Contrôle des Impôts | <i>160</i> | <i>74%</i> |
| Bureau du Greffe Tribunal de Premier Instance | <i>168</i> | <i>92%</i> |
| <i>Bureau de l'Imprimerie Officielle</i> | <i>140</i> | <i>93%</i> |
| <i>Bureau des douanes</i> | <i>111</i> | <i>85%</i> |
| <i>Bureau de la CNSS</i> | <i>72</i> | <i>72%</i> |
| <i>Bureau de l'emploi</i> | <i>56</i> | <i>77%</i> |
| <i>Bureau des étrangers</i> | <i>47</i> | <i>89%</i> |

Pour la prestation information et assistance, le taux de satisfaction lié au critère fiabilité et pertinence de l'information varie entre 72% et 93%, pour tous les bureaux. Ainsi, nous pouvons conclure que les clients sont satisfaits. Cependant, nous avons pu également constater quelques insatisfactions suite à des raisons différentes.

Le bureau de l'imprimerie Officielle reflète presque le même résultat trouvé au niveau du bureau du greffe du tribunal. En effet, 93% des répondants expriment une appréciation de

satisfaction pour le critère de la pertinence de l'information du bureau de l'imprimerie et 7% ne le sont pas.

On peut conclure qu'il y a une très bonne amélioration, les clients de plus en plus satisfaits et ceci est avéré avec une augmentation remarquable de 30% par rapport à l'année dernière

4.3.1.2. Disponibilité des documents supports de l'offre de service

Tableau 4.6 : Disponibilité des documents supports de l'offre de service

| <i>Bureau</i> | <i>Nombre de réponse</i> | <i>Taux de satisfaction</i> |
|---|------------------------------|---------------------------------|
| <i>Bureau d'accueil</i> | <i>142</i> | <i>84%</i> |
| <i>Bureau de la délivrance des Attestations de Dépôt de Déclaration ADD</i> | <i>110</i> | <i>89%</i> |
| <i>Bureau de l'Interlocuteur Unique</i> | <i>71</i> | <i>83%</i> |
| <i>Bureau de la Recette des Finances</i> | <i>116</i> | <i>79%</i> |
| <i>Bureau de Contrôle des Impôts</i> | <i>118</i> | <i>81%</i> |
| <i>Bureau du Greffe Tribunal de Premier Instance</i> | <i>130</i> | <i>93%</i> |
| <i>Bureau de l'Imprimerie Officielle</i> | <i>112</i> | <i>92%</i> |
| <i>Bureau des douanes</i> | <i>86</i> | <i>90%</i> |
| <i>Bureau de la CNSS</i> | <i>56</i> | <i>77%</i> |
| <i>Bureau de l'emploi</i> | <i>43</i> | <i>79%</i> |
| <i>Bureau des étrangers</i> | <i>37</i> | <i>84%</i> |

Pour la prestation information et assistance, le taux de satisfaction lié au critère disponibilité des documents supports de l'offre de service varie entre 77% et 93% pour tous les bureaux, le taux de satisfaction est très important sans pour autant négliger les cas enregistrés de mécontentements et d'insatisfactions.

4.3.1.3. Pertinence des documents supports de l'offre disponibles

Tableau 4.7 : Pertinence des documents supports de l'offre de service

| <i>Bureau</i> | <i>Nombre de réponse</i> | <i>Taux de satisfaction</i> |
|---|------------------------------|---------------------------------|
| <i>Bureau d'accueil</i> | <i>136</i> | <i>86%</i> |
| <i>Bureau de la délivrance des Attestations de Dépôt de Déclaration ADD</i> | <i>106</i> | <i>92%</i> |
| <i>Bureau de l'Interlocuteur Unique</i> | <i>66</i> | <i>79%</i> |
| <i>Bureau de la Recette des Finances</i> | <i>107</i> | <i>83%</i> |
| <i>Bureau de Contrôle des Impôts</i> | <i>112</i> | <i>79%</i> |
| <i>Bureau du Greffe Tribunal de Premier Instance</i> | <i>112</i> | <i>94%</i> |
| <i>Bureau de l'Imprimerie Officielle</i> | <i>104</i> | <i>92%</i> |
| <i>Bureau des douanes</i> | <i>80</i> | <i>93%</i> |
| <i>Bureau de la CNSS</i> | <i>52</i> | <i>79%</i> |
| <i>Bureau de l'emploi</i> | <i>37</i> | <i>77%</i> |
| <i>Bureau des étrangers</i> | <i>37</i> | <i>81%</i> |

D'après ces résultats, on remarque que le taux de satisfaction des clients vis-à-vis la pertinence des documents supports de l'offre disponibles varie entre 77 % et 93%. On peut conclure qu'il y a une légère amélioration par rapport à l'année dernière

4.3.1.4 Les raisons d'insatisfaction de la prestation information et assistance

Lors de notre réalisation de l'enquête, les répondants nous ont exprimé leurs raisons d'insatisfactions et ceci pour chaque bureau :

Tableau 4.8 : les raisons d'insatisfaction de la prestation : information et assistance

| <i>Bureau</i> | <i>Raisons d'insatisfactions</i> |
|----------------------------|--|
| <i>Bureau de l'accueil</i> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le personnel au niveau de l'accueil n'est pas coopératif ➤ Pas de communication, information floue non explicite et très brève ➤ Les documents cherchés ne sont pas mis à jour ➤ Check liste non disponible ➤ L'agent de l'accueil n'est pas compétent : mal orientation des clients et l'information non pertinente |

| | |
|---|---|
| <i>Bureau de la délivrance des ADD</i> | <ul style="list-style-type: none">➤ Les agents au sein de ce bureau n'ont pas le sens de l'écoute et de coopération➤ Personnel n'est pas compétent : l'information n'est pas claire, réglementation en vigueur n'est pas maîtrisée |
| <i>Bureau de l'IU</i> | <ul style="list-style-type: none">➤ Non pertinence de l'information fournie au niveau de ce bureau |
| <i>Bureau de la Recette des Finances</i> | <ul style="list-style-type: none">➤ Agents de ce bureau ne sont pas serviables et coopératifs avec les clients➤ Manque de l'information demandée et erronée parfois➤ Documents nécessaires indisponibles |
| <i>Bureau de Control des Impôts</i> | <ul style="list-style-type: none">➤ Information non pertinente➤ Règlementation non maîtrisée➤ Documents nécessaires indisponibles |
| <i>Bureau du Greffe du tribunal</i> | <ul style="list-style-type: none">➤ Absence de sens de l'écoute➤ Procédure trop compliquée➤ Absence des documents nécessaires |
| <i>Bureau de l'imprimerie officielle</i> | <ul style="list-style-type: none">➤ Non - coopération de l'agent➤ Non-disponibilité des documents nécessaires pour la publication |
| <i>Bureau des douanes</i> | <ul style="list-style-type: none">➤ Agent n'est pas disponible➤ Agent n'est pas coopératif➤ Information n'est pas pertinente➤ Documents ne sont pas toujours disponibles |
| <i>Bureau de la CNSS</i> | <ul style="list-style-type: none">➤ Indisponibilité des documents➤ Manque de coopération |

| | | |
|---------------------------|---|-------------------------------------|
| Bureau de l'emploi | ➤ | L'information n'est pas mise à jour |
| | ➤ | Indisponibilité des documents |

4.3.2. Délivrance de l'attestation de dépôt de déclaration des projets d'investissement

4.3.2.1 Modes de déclaration

❖ Dépôt sur site

N = 300

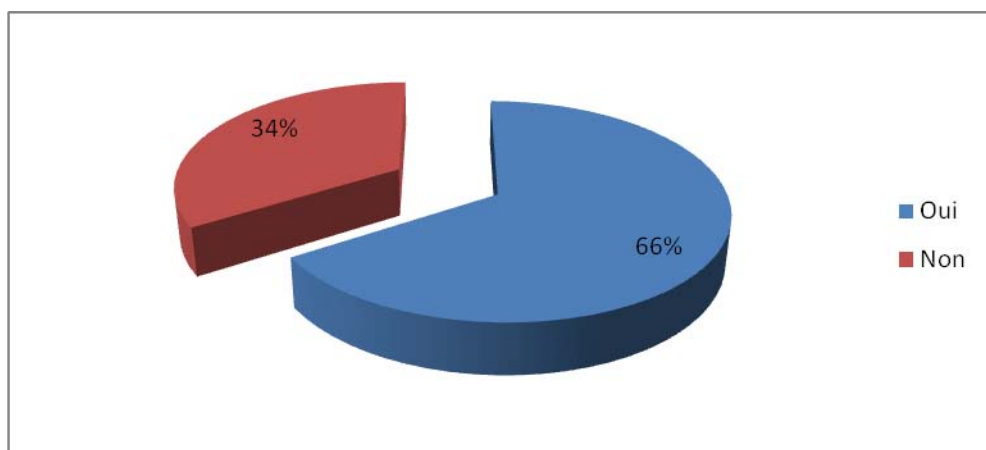


Figure 4.13: Mode de déclaration (dépôt sur site)

La majorité des clients du guichet unique préfèrent le dépôt sur site

❖ Dépôt via le web

N = 300

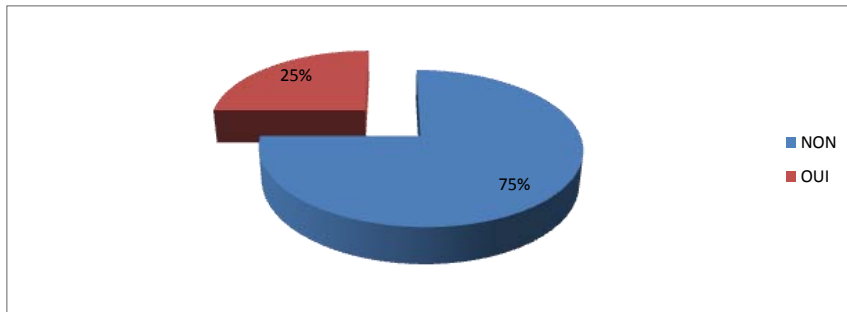


Figure 4.14 : Mode de déclaration (dépôt via web)

Ce graphique nous affirme que le mode de dépôt en ligne (via web) reste encore peu adopté par les investisseurs, ne représente que 25%.

4.3.2.2 Satisfaction envers la délivrance des attestations de dépôt de déclaration

❖ Délai

N= 239

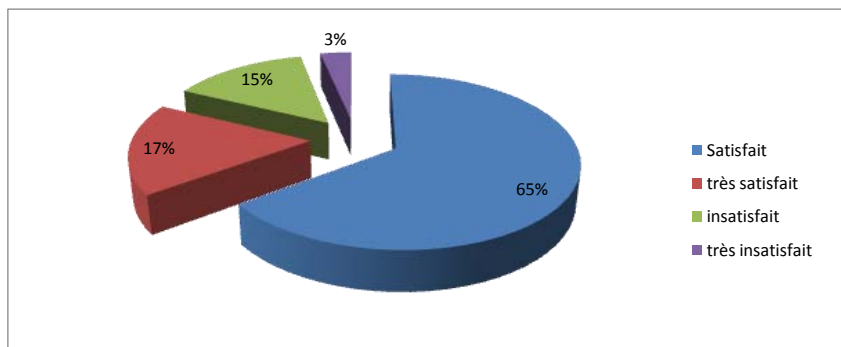


Figure 4.15 : Appréciation délai de délivrance des attestations de déclaration

On peut dire que la majorité des répondants expriment leur satisfaction en termes de respect du délai de la délivrance des attestations de dépôt de déclaration et ceci à 89%. Cependant, nous remarquons qu'il y a des dépassements et du non-respect des délais spécifiés pour la réalisation de cette prestation. Le taux d'insatisfaction atteint les 11%.

❖ **Accueil**

N= 242

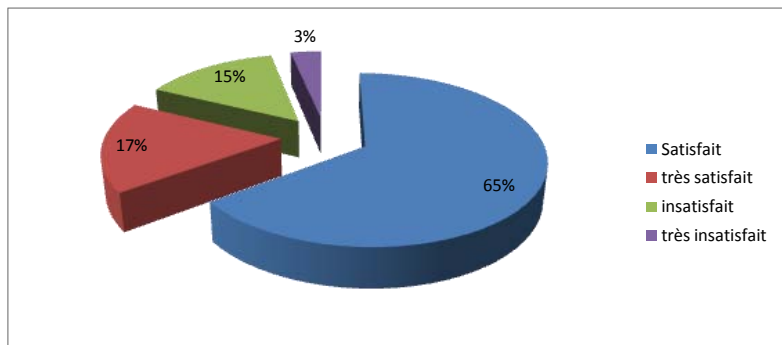


Figure 4.16 : *Appréciation de la qualité de l'accueil*

D'après le graphique, on distingue que 82% des interrogés sont satisfait de la qualité d'accueil

❖ **Satisfaction globale**

N = 241

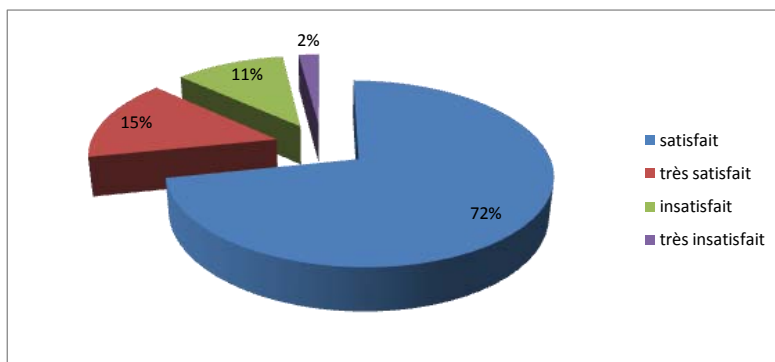


Figure 4.17 : *Satisfaction globale de la délivrance de la déclaration*

87% est un niveau très important de satisfaction globale des bureaux chargés de la déclaration d'investissement.

Par conséquent, les services rendus par les bureaux chargés de la déclaration d'investissement au Guichet Unique sont globalement satisfaisants et en amélioration continue en les comparant avec les résultats 2012 et 2013. Seulement, un effort est à déployer pour améliorer les délais et éviter les dépassements.

4.3.2.3. Les principales raisons d'insatisfaction

- ✓ Non respect des délais spécifiés de 24h : dépassement de 3 jours voir même 10 jours
- ✓ Le manque d'effectifs et absence de l'agent face à la surcharge
- ✓ L'accueil n'est pas chaleureux : absence d'une bonne communication
- ✓ Les rectifications des erreurs sur la déclaration sont très complexes ce qui rend le service trop lent
- ✓ Les déclarations via internet, le système est bloqué toute la journée, l'envoi ne peut être effectué que la nuit : procédure trop lente

4.3.3 Constitution juridique

On distingue deux types de constitution juridique des sociétés : constitution directe et constitution via le bureau de l'Interlocuteur Unique

N= 300

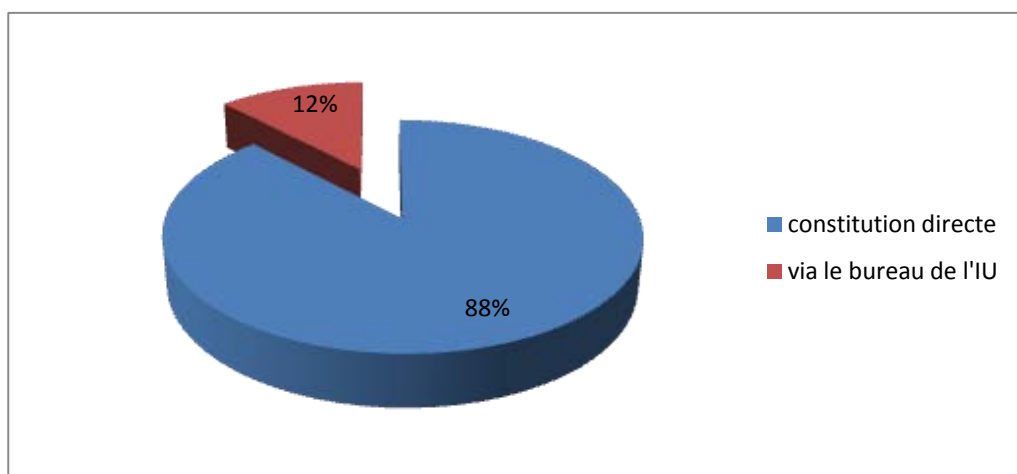


Figure 4.18 : Constitution juridique

D'après le graphique, Le mode le plus apprécié est celui de la constitution directe.

4.3.3.1 Appréciation des critères de service du bureau : constitution directe et IU

Tableau 4.9: les appréciations des critères de service du bureau constitution directe et IU

| | <i>Délai</i> | <i>Accueil</i> | <i>Satisfaction Globale</i> |
|--|--|---|--|
| Constitution directe | | | |
| Bureau Recette des Finances | N = 291 76% des interrogés sont satisfaits et 24% ne le sont pas | N = 283 Les clients apprécient l'accueil des employés au sein du ce bureau et ceci à 86% et 14 % ne le sont pas | N = 280 Les répondants sont satisfaits du service de ce bureau et ceci d'une majorité de 87% et 13% ne le sont pas |
| Bureau de Contrôle des Impôts | N = 263 Les répondants affirment d'un pourcentage de 78% que le B.C.I respecte les délais | N = 256 Les clients bénéficiant des services de ce bureau expriment leur satisfaction de l'accueil des employés de ce service à 82% | N = 257 Les répondants sont satisfaits du service de ce bureau et ceci d'une majorité de 80% et 20% ne le sont pas |
| Bureau de la Greffe du Tribunal | N = 287 La majorité des répondants sont satisfaits du délai de réalisation et ceci à 92% et 8% d'eux expriment leurs mécontentements | N = 281 Les clients apprécient l'accueil des employés au sein du bureau de GT et ceci à 94% et 6% ne le sont pas | N = 255 Les répondants sont satisfaits du service de ce bureau et ceci d'une majorité de 97% et 3% ne le sont pas |
| Bureau de l'Imprimerie Officielle | N = 255 94% des interrogés sont satisfaits et 6 % ne le sont pas | N= 249 Les clients bénéficiant des services de ce | N= 250 Les répondants sont satisfaits du service de |

| | | |
|-----|--|--|
| pas | bureau expriment leur satisfaction de l'accueil des employés de ce service à 94% | ce bureau et ceci d'une majorité de 97% et 3% ne le sont pas |
|-----|--|--|

Constitution via l'Interlocuteur Unique

| <i>Bureau de l'Interlocuteur Unique</i> | <i>N = 34</i> | <i>N = 30</i> | <i>N = 28</i> |
|---|--|---|--|
| | La majorité des répondants expriment leur satisfaction en termes de respect de délai de réalisation du service du bureau de l'IU et ceci à 91% et 9% d'eux expriment leurs mécontentements | Presque la totalité des répondants 97% sont satisfaits de l'accueil de l'employer au sein du bureau de l'IU | En terme de satisfaction globale, 93% des interrogés sont satisfaits et 7 % ne le sont pas |

4.3.3.2 Les raisons d'insatisfaction

Tableau 4.10: les raisons d'insatisfaction de délai et accueil

| <i>Bureau</i> | <i>Raisons d'insatisfaction</i> |
|--|---|
| <i>Bureau de la recette des finances</i> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'accueil mauvais n'est pas chaleureux ➤ Le délai de prestation des services est trop lent ➤ Manque d'organisation |
| <i>Bureau de contrôle des impôts</i> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Non - respect d'horaire de travail ➤ Indisponibilité de l'agent ➤ Retard de traitement des dossiers ➤ Problème du ticket |
| <i>Bureau de greffe du tribunal</i> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lenteur énorme lors de la prestation du service dû aux files d'attente ➤ Surcharge manque d'effectifs ➤ Réseau en panne |

| | |
|--|---|
| Bureau imprimerie officielle | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mauvais accueil de l'agent ➤ L'horaire est trop limité jusqu'à 15 h c'est trop restreint |
| Constitution via l'interlocuteur unique | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sur charge émise sur l'agent : débordée par les rendez- vous |
| Bureau des douanes | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Non- respect de l'horaire de travail ➤ Le système informatique est souvent indisponible |
| Bureau des étrangers | <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'agent ne sait pas transmettre l'information demandée ➤ Le délai de délivrance de la carte de séjour n'est pas respecté |
| Bureau de la CNSS | <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'agent exige une prestation du service seulement le matin ➤ Non-respect du délai spécifié pour cette prestation |
| Bureau de ministère de l'emploi | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Non - implication de l'agent |

4.3.3.3. Appréciation des autres bureaux du Guichet Unique

Tableau 4.11 : Les appréciations des autres bureaux du Guichet Unique

| | Délai | Accueil | Satisfaction Globale |
|---------------------------|--|--|--|
| Bureau des douanes | <p>N= 181</p> <p>La majorité des répondants expriment leur satisfaction en termes de respect de délai et ceci à 86 % et 14% d'eux expriment leurs mécontentements</p> | <p>N= 178</p> <p>Les clients apprécient l'accueil des employés au sein du bureau des douanes et ceci à 87% et 13 % ne le sont pas</p> | <p>N = 178</p> <p>En termes de satisfaction globale, les répondants sont satisfaits du service de ce bureau et ceci d'une majorité de 86%</p> |
| | N = 99 | N = 99 | N = 99 |
| Bureau CNSS | <p>78 des interrogés sont satisfaits et 22 % ne le sont pas.</p> | <p>Les clients apprécient l'accueil des employés au sein du B.CNSS et ceci à 81% et 19% ne le</p> | <p>Les répondants sont satisfaits du service de ce bureau et ceci d'une majorité de</p> |

| | | sont pas | 80% et 20% ne le sont pas |
|--|---|--|--|
| Bureau des étrangers | N = 69 79% des interrogés sont satisfaits et 21% ne le sont pas du délai de prestation du service de ce bureau | N = 68 Les clients bénéficiant des services de ce bureau expriment leur satisfaction de l'accueil des employés de ce service à 86% | N = 67 La majorité des répondants sont satisfaits des services de ce bureau ceci à 80% et 20% ne le sont pas |
| Bureau du ministère de l'emploi | N = 65 Les clients apprécient le délai de prestations des services du bureau de l'emploi et ceci à 91% et 9% ne le sont pas | N = 62 La majorité des répondants sont satisfaits de la qualité de l'accueil au sein de ce bureau et ceci à 93% | N = 62 92% des interrogés sont satisfaits des services rendus par ce bureau et 8% ne le sont pas |

4.3.4 Réclamation :

❖ Le pourcentage des réclamations

N = 300

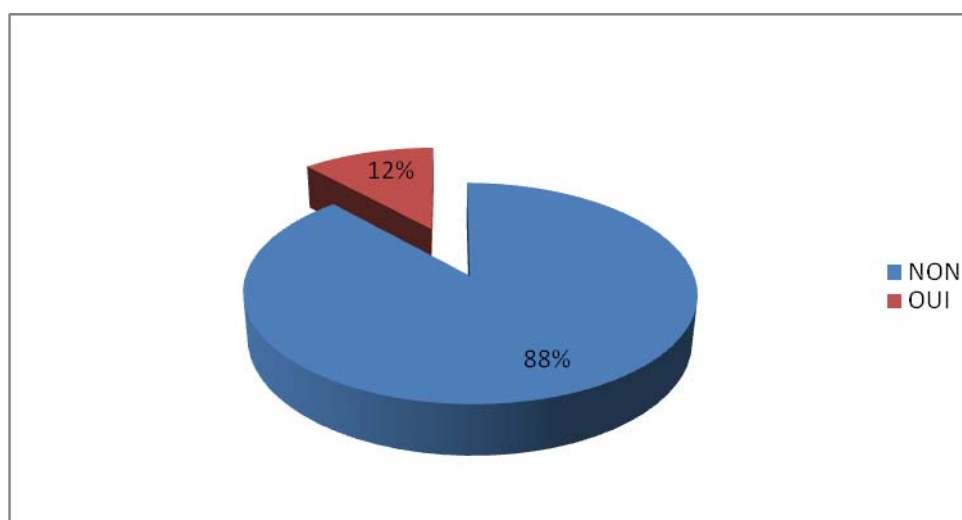


Figure 4.19: Le pourcentage des réclamations

D'après le graphique, on remarque que 12% des interrogés ont eu recours à des réclamations envers les services du Guichet Unique. Le taux de réclamations a augmenté de 9% par rapport à l'année 2013.

Nature des réclamations enregistrées :

- ✓ Panne réseau
- ✓ Le comportement de certains agents
- ✓ L'attente pour la prestation de service au sein du guichet unique
- ✓ Le non- respect des horaires de travail
- ✓ Manque de l'effectif au sein de bureau des intervenants (bureau Greffe Tribunal)
- ✓ Absence de l'agent de la douane
- ✓ Problème dans le distributeur du ticket pour le bureau Contrôle des impôts
- ✓ Un retard considérable dans les délais de la réponse de l'attestation

Ceux qui ont disposé ses réclamations envers les services, la majorité d'eux à 83 % sont satisfaits de la façon dont elle est traitée.

4.3.5. Les points forts du Guichet unique

- ✓ Regroupement des bureaux dans le même espace
- ✓ Rapidité de service
- ✓ Clarté de l'offre
- ✓ Bonne organisation
- ✓ Personnel compétent

4.3.6. Les points faibles du Guichet unique

- ✓ Manque d'un système de surveillance
- ✓ Non - respect de l'horaire de travail
- ✓ Mauvais accueil
- ✓ File d'attente
- ✓ Panne logistique
- ✓ Le non- respect des délais annoncé pour les prestations
- ✓ Procédures lentes

☞ Il faut agir impérativement sur ces insuffisances qui ont apparu après la révolution et qui ne cessent de devenir un rituel d'afin d'améliorer les prestations du Guichet Unique.

4.3.7. Les améliorations

Les clients interrogés lors de notre enquête souhaitent que les différents services soient d'avantage améliorés. Le tableau représente le pourcentage de cette amélioration souhaitée des différents services offerts par le guichet unique.

Tableau 4.12: Les améliorations que le guichet unique peut apporter

| | <i>Nombre</i> | <i>Pourcentage</i> |
|---|---------------|--------------------|
| <i>Capacité de conseil et d'assistance</i> | 139 | 26.3% |
| <i>Qualité de l'accueil</i> | 131 | 25.2% |
| <i>Délai de réalisation des prestations</i> | 136 | 24.7% |
| <i>Respect du délai</i> | 145 | 28.8% |
| <i>Total</i> | 551 | 100% |

4.3.8. Le site web

❖ Le pourcentage des visiteurs

N = 300

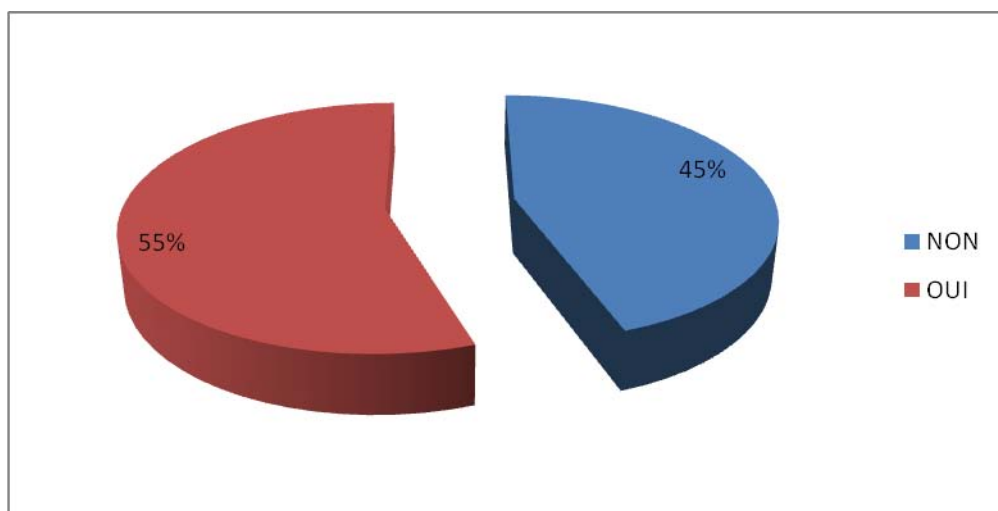


Figure 4.20 : Le pourcentage des visiteurs de site web

D'après la figure 4.20, nous pouvons remarquer que presque la moitié 55% des répondants visite le site web de l'APII. 84% des ces visiteurs du site n'ont pas trouvé de difficultés à trouver l'information recherchée.

4.3.8.1. Les raisons d'insatisfaction

Les raisons d'insatisfactions par rapport à l'accès, l'utilisation et l'exploitation du site web de l'APII sont :

- ✓ Les formulaires à remplir en ligne ainsi que le check liste ne sont pas disponible
- ✓ Mal organisation des informations sur le site
- ✓ Navigation très difficile
- ✓ L'accès au site est parfois impossible
- ✓ Des pannes enregistrées au niveau du système
- ✓ Les informations émises sur le site web ne sont pas mises à jour (les activités, les codes, etc.)

☞ La satisfaction globale des clients par rapport aux services du Guichet Unique est restée constante. En effet, le pourcentage du degré de satisfaction globale est de 78% pour 2014 et celle de 2013

Discussions et conclusions

Tout au long de ce rapport nous avons présenté l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation, son Guichet Unique et nous nous sommes focalisés sur la réalisation de l'enquête de satisfaction clients.

Lors de notre passage à remplir les questionnaires, nous avons déduit que les clients font preuve aujourd'hui de plus en plus d'exigence dans leur relation avec le Guichet Unique et ce phénomène ne cesse de s'amplifier ceci est déduit d'après une petite comparaison par rapport à l'enquête de l'année dernière

Malgré que le pourcentage de la satisfaction globale n'ait pas baissé, il est resté stable, la satisfaction des clients vis-à-vis des bureaux représentés au Guichet Unique a baissé.

Toutefois, les circonstances vécues dans le pays depuis 2011, ont une incidence négative sur le comportement humain et social. Les grèves et le manque de discipline ne peuvent jamais favoriser la satisfaction attendue par le client ou voulue par l'établissement.

Dans cette optique, les usagers du guichet unique accordent une importance particulière à la disponibilité des agents et aux délais des prestations, et suggèrent un système de surveillance du personnel.

Cette enquête montre également que la rapidité des services et le respect des délais ainsi que le groupement des différents bureaux de différents départements dans le même espace demeurent les plus importants points forts du Guichet Unique. En ce qui concerne les points faibles du Guichet Unique, le non- respect des horaires est le plus cité par les clients.

L'objectif de l'étude de satisfaction, c'est de faire ressortir en interne les axes de progrès et des pistes d'amélioration pour mieux satisfaire les attentes des clients, à cet égard des recommandations d'amélioration se présentent comme suit :

- ✓ Organiser des actions de formation en faveur des agents de Guichet Unique qui ont pour thème l'accueil et la communication
- ✓ réaménagement du Guichet Unique
- ✓ sensibiliser les agents de Guichet Unique et des intervenants sur l'importance des délais de prestations
- ✓ Remplacement des agents en cas d'absence ou de congé

Conclusion générale

Nous avons essayé à travers ce travail de mettre à la disposition de la direction de l'APII une étude sur la satisfaction de ses clients vis-à-vis du service offert par le Guichet Unique en utilisant un échantillon de 300 clients en se basant sur la norme ISO 9001 version 2008.

L'analyse des informations issues de l'enquête a abouti à conclure que 79% des clients de Guichet Unique sont satisfaits des prestations des services. C'est un saut qualitatif dans un service qui demeure gratuit. En d'autres termes, cela prouve que l'adoption d'une démarche qualité permet d'améliorer la satisfaction en dehors d'un contexte de marché.

La mise en place d'un système de veille normative notamment en ce qui concerne la législation régissant l'environnement de l'investissement en Tunisie et sur les procédures formalités de constitution des sociétés est une nécessité aujourd'hui. Le service documentaire de l'APII peut être chargé de mettre à jour les pièces fournies au client puisque celui-ci dispose de la documentation nécessaire pour accomplir cette tâche.

En plus, le Guichet Unique doit veiller à la satisfaction de ses employés et fournir le même effort pour garantir et améliorer la qualité des services rendus. Puisque les employés sont l'élément essentiel de la qualité de cette prestation.

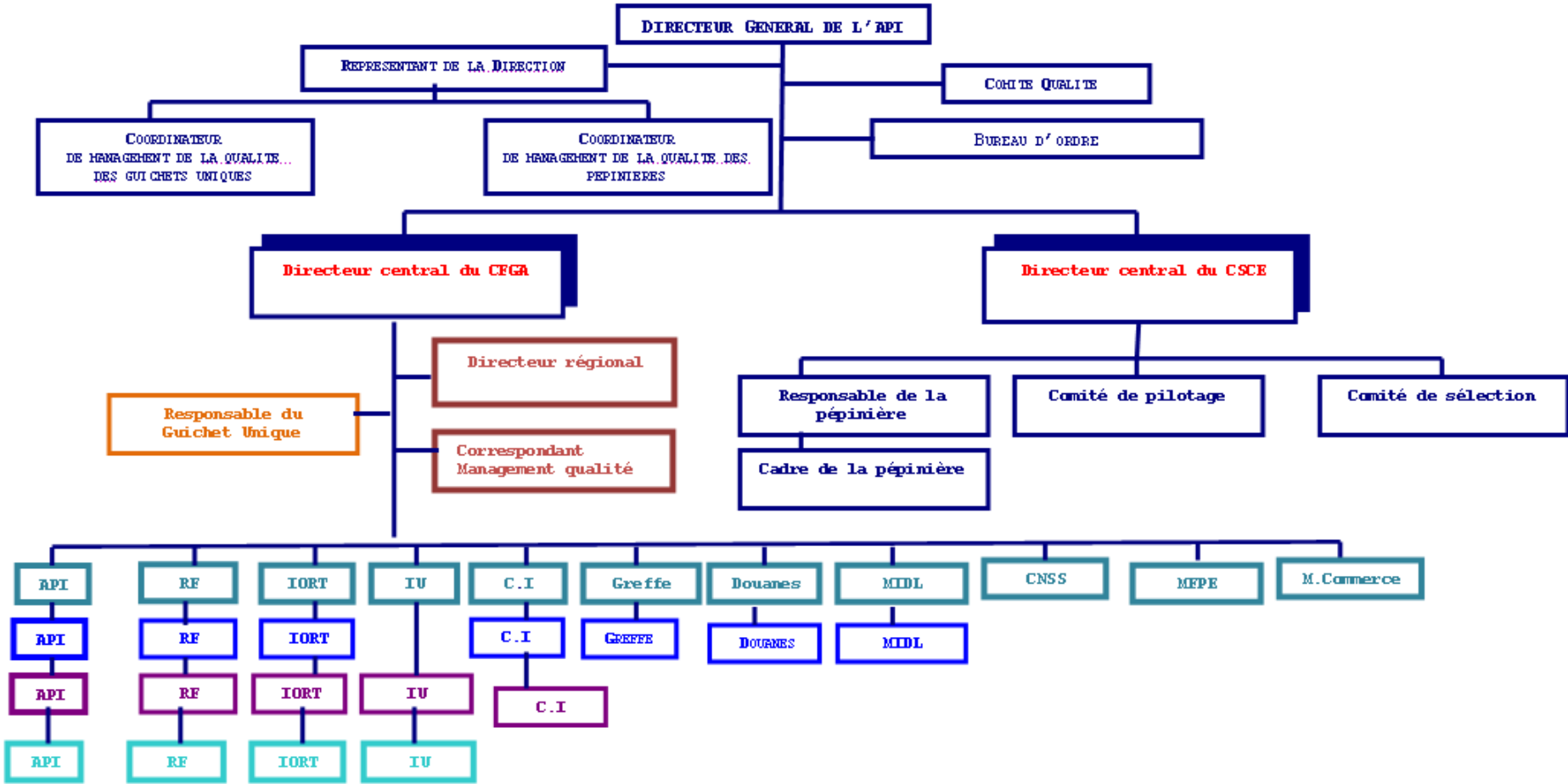
Références bibliographiques

- AFNOR (2000) la norme ISO 9000 : *Système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaires*, Edition AFNOR.
- AFNOR, (2000) FD50-171 : *Système de management de la qualité – indicateur et tableau de bord*, Edition AFNOR.
- AFNOR, (2008) La norme ISO 9001 : *Système de management de la qualité – exigence*, Edition AFNOR.
- AVEROUS, B : *pour améliorer la qualité de service. Le choix méthodologiques de la Régie des Transports de Marseille*, Revue Française de Marketing n°144-145-1993

- BOERI, Daniel : *Maîtriser la qualité et le management éthique, Tout sur la certification la qualité totale*, (normes ISO 9001-v. 2000), 3^{ème} édition, 2006 ;
- BRESSOLLES, G : *proposition d'un modèle théorique d'évaluation de la qualité de service des sites web commerciaux*, [2002], http://www.afm-marketing.org/detail_acte.php?id=32
- CROSBY, Philip B: *la qualité c'est gratuit*, Edition Economica, 1986
- JURAN.J : *la qualité dans les services*, Edition Afnor Gestion Paris, (1983)
- KELADA, Josef : *comprendre et réaliser la qualité totale*, Editions Quafec, 1997.
- *Guide de guichet unique de l'Agence de Promotion et de l'Industrie et de l'Innovation*, Mars 2012, disponible sur le web : <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/download/CFGA/Guide.pdf>
- *Le système national d'innovation en Tunisie*, 2013,- [consulté le mois de septembre 2014]. Disponible sur le web : <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/fr/innovation.asp>
- *Organisation, marketing, communication, Ecoute client*, 2007- [consulté le mois d'octobre 2014]. Disponible sur le web : <http://tidienne.e-monsite.com/pages/l-ecoute-client.html>
- *Ecouter les clients pour mieux les fidéliser*. [en ligne].Majors consultants 2008,- [consulté le mois de septembre 2014].Disponible sur le web : <http://www.majors-consultants.com/ecoute-clients/enquetes-satisfaction-clients/presentation.html?expandable=0>

- MATHIEU Stéphanie, *Révision 2000 des normes de la série ISO 9000 - Revue détaillée*, [en ligne].- [consulté septembre 2014].Disponible sur le web : <http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/management-de-la-qualite/v/v-12>
- *Pourquoi évaluer la satisfaction client ?* 2014 SatisFactory, [en ligne] [consulté le mois d'aout 2014]. Disponible sur le web : <http://www.satisfactory.fr/?evaluer-satisfaction-client>
- *Gestion de la satisfaction et la relation client*, 2014, [en ligne] [consulté le mois de septembre]. Disponible sur le web : <http://www.ipsos.ca/fr/research/loyalty/customer-relationship-satisfaction-management/> >







Questionnaire de Satisfaction / Clients
Enquête Externe /Guichet Unique

L'enquête de satisfaction client s'inscrit dans la logique d'amélioration continue de l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'innovation. De ce fait, Cher client, nous avons l'immense plaisir de savoir vos perceptions sur nos services. Nous comptons sur ce questionnaire pour que vous exprimiez votre vécu par rapport à vos attentes. Nous vous remercions de répondre aux questions.

Nature de la prestation fournie :

| OBJET DE VOTRE VISITE | |
|--|--------------------------|
| 1- Information & assistance | <input type="checkbox"/> |
| 2- Attestation de dépôt de déclaration | <input type="checkbox"/> |
| 3- Constitution Juridique des sociétés | <input type="checkbox"/> |
| 4- Autres types de prestations | <input type="checkbox"/> |

I-Information & Assistance :

| | Fiabilité et pertinence de l'information fournie | | | | Disponibilité des documents supports de l'offre de service | | | | Pertinence des documents supports de l'offre disponible | | | |
|---|--|-----------|-------------|------------------|--|-----------|-------------|------------------|---|-----------|-------------|------------------|
| | Très Satisfait | Satisfait | Insatisfait | Très insatisfait | Très satisfait | Satisfait | Insatisfait | Très Insatisfait | Très satisfait | Satisfait | Insatisfait | Très Insatisfait |
| Bureau de l'accueil | | | | | | | | | | | | |
| Bureaux de la délivrance des Attestations de dépôt de déclaration | | | | | | | | | | | | |
| Bureau de l'Interlocuteur Unique | | | | | | | | | | | | |
| Bureau de la Recette des Finances | | | | | | | | | | | | |
| Bureau de contrôle des Impôts | | | | | | | | | | | | |
| Bureau du Greffe du Tribunal de Première instance | | | | | | | | | | | | |
| Bureau de l'imprimerie officielle | | | | | | | | | | | | |
| Bureau des douanes | | | | | | | | | | | | |
| Bureau de la CNSS | | | | | | | | | | | | |
| Bureau de l'emploi | | | | | | | | | | | | |
| Bureau des étrangers | | | | | | | | | | | | |

Vos raisons d'insatisfaction, le cas échéant et Que pourrait –on faire de plus pour vous satisfaire ?.....

.....



API

FORMULAIRE

Code : FQ-MAN-23

Version : 00

Page 3 sur 4

Questionnaire de Satisfaction / Clients
Enquête Externe /Guichet Unique

► Constitution via Interlocuteur Unique

Bureau de l'Interlocuteur Unique

| | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

Vos raisons d'insatisfaction, le cas échéant et Que pourrait –on faire de plus pour vous satisfaire ?.....

IV - Autres prestations dont vous avez bénéficié au Guichet Unique :

Veillez donner vos appréciations:

| | Délai | | | | Accueil | | | | Satisfaction globale | | | |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Très Satisfait | Satisfait | Insatisfait | Très insatisfait | Très satisfait | Satisfait | Insatisfait | Très Insatisfait | Très satisfait | Satisfait | Insatisfait | Très Insatisfait |
| Bureau des Douanes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bureau des étrangers | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bureau CNSS | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bureau du Ministère de l'emploi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Vos raisons d'insatisfaction, le cas échéant et Que pourrait –on faire de plus pour vous satisfaire ?.....

V- Avez-vous fait une réclamation?

Oui Non

Si oui quelle est la nature de cette réclamation ?.....

Diriez- vous que vous Etes satisfaits de la manière dont elle a été traitée ?

Très satisfait Satisfait Insatisfait très insatisfait



API

FORMULAIRE

Code : FQ-MAN-23

Version : 00

Page 4 sur 4

Questionnaire de Satisfaction / Clients
Enquête Externe /Guichet Unique

Que souhaitez-vous pour que le traitement de vos réclamations soit satisfaisant ?

.....
.....

VI- Quels sont d'après vous les points forts actuels du Guichet Unique ?

.....
.....

VII- Quelles sont d'après vous les insuffisances actuelles du Guichet Unique ?

.....
.....

VIII- Quelles sont les améliorations que le guichet pourrait apporter pour votre satisfaction ? :

Qualité de l'accueil Délai de réalisation des prestations

Respect des délais annoncés Capacité de conseil et d'assistance

Autres :

1/.....

2/.....

3/.....

IX- Site Internet :

Avez-vous utilisé notre site www.tunisieindustrie.nat.tn : oui non

Avez-vous trouvé l'information recherchée : oui non

Que trouvez vous qu'il manque sur le site ?

.....
.....

X- En termes de satisfaction globale des services du Guichet Unique, Diriez- vous que vous Etes satisfaits ?

Très satisfait Satisfait Insatisfait très insatisfait

Vos raisons d'insatisfaction, le cas échéant ?

.....
.....

Merci d'avoir bien voulu consacrer quelques minutes à ce questionnaire.

Nom : Prénom :

E-mail/ Tél. :

Promoteur Intermédiaire

Si Intermédiaire à préciser : Avocat Expert Comptable

Autres.....

Date :

Visa / interviewé

ENQUETEUR : NOM PRENOM
DATE : / / VISA