

## **Table de matière :**

<i>Introduction générale .....</i>	<i>3</i>
<i>2-Objectif du Mémoire de stage de Fin d'Études .....</i>	<i>3</i>

### **Partie 1 : Tunisie télécom et son environnement**

1-Introduction .....	5
2- Présentation générale de Tunisie télécom .....	6
3- Le service qualité totale de Tunisie télécom .....	10
4- Analyse stratégique de Tunisie Télécom .....	10
4-1 Analyse SWOT.....	10
4-2 Risque stratégique .....	15
4-3Opportunité technologique.....	17
4- 4 Analyse PESTEL .....	18
4-5Les enjeux interne et externe de Tunisie télécom .....	20
4-6forces de porter .....	21

### **Partie2 : les visions des objectifs stratégiques de Tunisie télécom**

1-vision des Objectifs stratégiques de Tunisie télécom .....	25
1-1Offrir une connectivité enrichie et Poursuivre la modernisation de ses réseaux.....	25
1-2 Maintenir le leadership sur le marché grâce à des offres attrayantes et multi-segments .....	27
3 se transformer d'un simple opérateur à un opérateur de service numérique .....	29
1- 4 Réinventer la relation client et intégration de la CEM .....	31

### **Partie 3 : les parties intéressé**

1-Analyse des parties intéressées .....	35
2-Détermination des parties intéressées pertinentes .....	37
3-Les exigences et les attends des parties intéressées pertinentes .....	43
4-Finaliser l'analyse des parties intéressées pertinente .....	45

### **Partie 4 : Détermination du domaine d'application de système management qualité de Tunisie Télécom**

1-Domaine d'application de SMQ.....	48
.2-Domaine d'application de système management qualité au sein de Tunisie Télécom .....	48
3-Les bénéfices de sélectionner le domaine d'application de système management	



<i>qualité .....</i>	<i>48</i>
<i>4-Champ d'application de SMQ .....</i>	<i>48</i>
<i>5-Chapitre non applicable de la norme ISO 9001 version 2015 .....</i>	<i>48</i>
<i>6-L'information documentée de domaine d'application de système de management qualité .....</i>	<i>49</i>
<i>7- Le domaine d'application contient .....</i>	<i>50</i>
<b><i>Partie 5 : Système de management de la qualité et processus associés</i></b>	
<i>1-Système de management de la qualité et processus associés .....</i>	<i>52</i>
<i>2-Cartographie des processus .....</i>	<i>52</i>
<i>3- Fiches processus .....</i>	<i>54</i>
<i>.4- L'interaction des processus .....</i>	<i>76</i>
<b><i>Conclusion générale .....</i></b>	<b><i>80</i></b>
<i>Annexe .....</i>	<i>83</i>
<i>Références bibliographiques .....</i>	<i>85</i>



## ***1-Introduction générale :***

Le secteur des télécommunications comprend des services de téléphonie fixe et mobile et des services internet. C'est dans les services mobiles que l'ouverture à la concurrence a été la plus sensible avec, Tunisie Télécom, deux grands opérateurs qui disposent des offres variées (Orange, Oredoo).

Le marché tunisien compte 14 576 860 abonnements mobile tous opérateurs confondus. Ce marché arrive à maturité et entre dans une phase de stagnation. Il a réalisé une croissance de 2,09% en 2016 alors qu'il a fait 13,29% sur 2015.

D'ailleurs, l'arrivée du 4e opérateur, Lycamobile Tunisie, sur le marché, complique encore plus la tâche. Le dernier dispose déjà 52 357 clients après quelques mois de lancement, avec des offres similaires à ceux des trois autres opérateurs et des avantages pour les appels internationaux sur son réseau mondial.

Aujourd'hui, les consommateurs sont de plus en plus exigeants, la qualité est devenue une fonction essentielle au sein Tunisie Télécom .Elle constitue une réponse adaptée et adaptable aux besoins des clients.

Il n'est possible aujourd'hui d'atteindre le niveau de qualité requis dans un produit qu'en utilisant un système de management de la qualité.

## ***2-Objectif du Mémoire de stage de Fin d'Études :***

Dans le cadre de mes études de master, en management intégré : Qualité, Sécurité et environnement à l'université virtuelle de Tunis UVT et ISET charguia , j'ai réalisé mon stage au sein de département qualité totale à Tunisie télécom. Ce stage correspond à la fin de mes études à porter sur la préparation à la mise en place d'un Système de management de la qualité ISO 9001 version 2015 en vue de la mise en œuvre du système de management qualité. La volonté de mettre en place une approche structurée d'amélioration continue s'est traduite par la volonté d'optimiser des procédures de travail au sein de Tunisie Télécom. Le but de mon projet consistait à faire une étude de faisabilité et à élaborer la démarche nécessaire pour la mise en œuvre d'un système de management de la qualité conforme à l'exigence de la norme internationale ISO 9001 version 2015 qui vise l'amélioration continue des processus de l'organisation en orientant l'attitude des employés en faveur de la qualité. Ce système va aider Tunisie télécom à fournir des services conformes aux exigences des parties intéressées, de même accroître leur satisfaction.



**Tunisie Télécom  
Et son  
Environnement**

**Partie 1**



## **1-Introduction :**

La démarche d'amélioration du système de management qualité occupe désormais une place centrale dans la politique de modernisation pour le bon fonctionnement de Tunisie Télécom cette démarche est un signe fort de différenciation par rapport au concurrent, afin de garder sa position comme le leader par excellence sur le marché de télécommunication au Tunisie,

Ce rapport représente un travail de réflexion professionnelle pour la préparation à la mise en œuvre d'un système de management qualité conformément à l'exigence de la norme 9001 versions 20015.

La norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, une implication des personnels, l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. Cette nouvelle version intègre de nouveaux concepts tels que les risques et opportunités.

Ce rapport se compose de cinq parties divisées comme suit :

### **Partie 1 : Tunisie télécom et son environnement**

La partie 1 présente la compression de Tunisie Télécom et son contexte afin de déterminé les enjeux interne et externe qui peut influencer la finalité et l'orientation stratégique de Tunisie Télécom ainsi les risque et les opportunité .

### ***Partie 2 : les visions des objectifs stratégiques de Tunisie télécom***

La partie 2 consiste à la fixation les visions, les axes stratégiques en fonction de la configuration de l'environnement interne et externe de Tunisie Télécom et des ressources disponibles qui aide à décliner l'orientation stratégique

### ***Partie 3 : les parties intéressé***

La partie 3 consiste d'identifier les partie intéressé pertinentes qui ont une influence sur Tunisie Télécom et leurs exigences ainsi l'anticipation leur besoin et leur attends.

### ***Partie 4 : Détermination du domaine d'application de système management qualité de Tunisie Télécom***

La partie 4 contient la détermination le champ d'application du système de management de la qualité de Tunisie Télécom puis l'explication des chapitres non applicables de la norme ISO 9001 versions 2015.



## ***Partie 5 : Système de management de la qualité et processus associés***

Identification des processus nécessaires au système de management de la qualité sous forme d'une cartographie, maîtrisé ces processus sous forme d'une fiche descriptive de processus en déterminant leur risque ainsi leur interaction entre eux

### **2- Présentation générale de Tunisie télécom :**

Tunisie Télécom est l'opérateur historique des télécommunications en Tunisie, est issue de l'Office tunisien des Postes et des Télégraphes, administré directement par le Ministère chargé des Télécommunications jusqu'en 1995.

Les activités des postes et des télécommunications ont été dissociées par une loi numéro 95- 36 en date du 17 avril 1995, laquelle a créé l'office national des télécommunications sous la forme d'établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. La loi 2004-30 du 5 avril 2004 ayant conduit à la transformation de l'Office National des Télécommunications en société anonyme de droit tunisien dénommée « Société Nationale des Télécommunications » identifiée sous le nom commercial « Tunisie Telecom ». Tunisie Telecom est soumise, en tant qu'entreprise publique, à la législation et réglementation applicables aux entreprises publiques. En juillet 2006, il a été procédé à l'ouverture du capital de Tunisie Telecom à hauteur de 35% en faveur du consortium émirati TeCom-DIG.

Cette opération vise à améliorer la rentabilité de Tunisie Telecom et à lui permettre de se hisser parmi les grands opérateurs internationaux. Tunisie Télécom se place aujourd'hui parmi les plus grands opérateurs des télécommunications de la région. Leader sur le marché des télécommunications en Tunisie, l'opérateur historique, global, intégré, est présent sur les segments du fixe, du mobile et de l'internet. Il s'adresse aussi bien au Grand public qu'aux entreprises et opérateurs tiers.

Avec près de 7 millions d'abonnés, l'opérateur incarne aujourd'hui les valeurs de proximité, d'accessibilité et d'universalité en visant toujours une meilleure qualité de service et une satisfaction client de référence au travers de ses 84 agences commerciales, ses nombreux centres d'appels, et ses 13000 points de vente. Depuis sa création, Tunisie Telecom œuvre à consolider l'infrastructure des Télécoms en Tunisie, et à améliorer le taux de couverture, qui est aujourd'hui de 100% par son réseau fixe et de plus de 98% par son réseau mobile. L'opérateur développe également son positionnement sur de nouvelles activités à forte croissance pour offrir des services et des produits répondant aux attentes du marché.

Le capital de Tunisie Telecom a été fixé par la loi numéro 2004-30 en date du 5 avril 2004 à 1.400.000.000 Dinars constitué par (i) un apport en nature égal à la valeur de l'ensemble du patrimoine apporté par l'état à l'Office National des Télécommunications



en application de la loi numéro 95-36 en date du 17 avril 1995 et (ii) un apport en numéraire. Le détail des actifs et passifs apportés à Tunisie Telecom est exposé dans le rapport du commissaire aux apports qui a fixé l'apport net en nature à la somme de 1 399 999 490 Dinars résultant de la différence positive entre un actif évalué à 2 696 763 000 dinars tunisiens et un passif évalué à 1 296 763 510 dinars tunisiens. En 2006, dans le cadre de la libéralisation du secteur, Tunisie Telecom a fait l'objet d'une privatisation partielle avec l'entrée dans son capital à hauteur de 35% du consortium formé par DIG (Dubai Investment Group) et TECOM.

### **2-1 Une infrastructure intégrée toutes technologies :**

Tunisie Télécom est l'unique opérateur de télécommunication intégré toutes technologies en Tunisie. Son réseau multi plate-forme mis en place et géré par Tunisie Telecom est le plus étendu du pays. En particulier, son réseau mobile et fixe peut se prévaloir d'une qualité en ligne avec les standards internationaux. Offrant la meilleure couverture du pays, le réseau de Tunisie Telecom allie de manière intégrée les technologies fixe et mobile. Il s'appuie sur un « backbone » de transmission national constitué de plus de 14 000 km de fibres optiques installées en zones urbaines et interurbaines.

Tunisie Telecom a mis en service et pour la première fois en Tunisie, la nouvelle plateforme BNG (Broadband Network Gateway). Supporter des liens de types 100G et atteindre une capacité totale d'environ 2 Térabits. Les réseaux d'accès et d'agrégation qui continuent progressivement à être modernisés dans le sens de la migration vers un réseau convergent, multiservices, mieux adapté aux services IP et offrant des débits sans cesse en forte augmentation. Ceci inclut les technologies d'accès très hauts débits à l'image du VDSL2 actuellement disponible sur plus de 1500 sites répartis sur tout le pays et permettant à une ligne d'abonné qualifiée d'atteindre 100 Mb par seconde.

### **2-2 Réseau commercial :**

Tunisie Télécom est présente sur tout le territoire tunisien son réseau est constituée de :

Direction régionales : 24

- Espaces TT : 123

- TT Shop : 85

### **2-3 Activité :**

Tunisie Télécom est aujourd'hui organisé autour de deux pôles d'activité :



- Le pôle « Détail » regroupe les services de téléphonie mobile, de téléphonie fixe, d'Internet (destinés au grand public et aux entreprises) et les services data ou de transmission de données (destinées exclusivement aux entreprises).
- Le pôle « Opérateurs et International » regroupe les services d'interconnexion nationale, de terminaison et de transit et les services de Roaming.

## **2-4 missions de Tunisie télécom :**

La mission de Tunisie télécom est centré sur :

L'installation, le développement, l'entretien et l'exploitation des réseaux publics de télécommunication.

La prestation des services fournis par les réseaux publics de la télécommunication.

Les promotions des nouveaux services de télécommunications par l'installation d'équipements nécessaires.

La contribution au développement des études et des recherches scientifiques liées au secteur des télécommunications et aux domaines techniques y rattachés.

L'application de conventions est traitée de l'Union internationale de télécommunication et des organisations internationales et régionales spécialisées dans le domaine des télécommunications et qui sont ratifiées par l'état tunisien.

## **2-5 Les filiales de Tunisie Télécom :**

Le groupe Tunisie Telecom détient quatre filiales :

- Topnet, détenue à plus de 99% par Tunisie Télécom. Topnet, fournisseur de services Internet et leader de son marché en Tunisie a été acquis en juin 2010.
- Société Tunisienne d'Entreprises de Télécommunications (« Sotetel »), détenue à 35% par Tunisie Telecom.
- Société Mauritano-Tunisienne de Télécom (« Mattel »), détenue à 51% par Tunisie Telecom ; et - Société d'investissement DIVA SICAR, détenue à 85% par Tunisie Telecom.
- L'opérateur maltais en télécommunication GO Malta.

## **2-6 Présentation de l'organigramme :**

Tunisie Télécom comprend dix huit services fonctionnels et vingt quatre Directions Régionales disposant chacune de structures opérationnelles et de fonctions supports propres qui sont présentés sous forme d'un organigramme **(Voire l'annexe).**

Organigramme de Tunisie Télécom clarifie les directions fonctionnelles internes de Tunisie Telecom qui consiste de :



**DGA** : Direction Générale Adjoint.

**D.C.F** : Direction Centrale Financiers est une unité dont le rôle est de faire gestion financière et que la comptabilité de Tunisie Télécom

**D.C.C.M** : Direction Centrale Commerciale et Marketing : est une direction a pour but de faire la gestion des ventes lancée les offres ainsi la satisfaction des clients

**D.C.R.H** : Direction Centrale Ressources Humaines : c'est une direction qui focalise à la procédure de recrutement, intégration et formation du personnel, la gestion administrative et paie et la communication interne.

**D.C.S.E** : Direction Centrale Solution d'Entreprise : cette direction est destinée à faire les études de faisabilité, l'installation et maintenance des réseaux de Tunisie Télécom.

**D.C.S.I** : Direction Centrale des systèmes d'informations : cette direction s'occupe de la mise en œuvre de l'infrastructure informatique et des réseaux sécurités entreprise (Data center) ainsi que les solutions IT.

## **2-7 Répartition de l'effectif de Tunisie Telecom :**

Tunisie Telecom emploie 4.299 cadres, 3.564 agents de maîtrise et 493 agents d'exécution, soit respectivement, 51,4%, 42,6%, et 6% de l'effectif total.

A cette même date, la répartition des effectifs est la suivante :

- Technique : 4.673 employés, soit environ 56% de l'effectif total
- Commercial : 2.203 employés, soit environ 26% de l'effectif total
- Administratif : 1.480 employés, soit environ 18% de l'effectif total

## **2-8 Stratégie de Tunisie Telecom :**

1. Un environnement macro économique porteur.
2. Un profil financier robuste, axé sur une croissance rentable et la génération de flux de trésorerie.
3. Une infrastructure intégrée, toutes technologies.
4. Un statut « d'opérateur d'opérateurs » incontournable.
5. Offre inégalée, TT est le seul opérateur en Tunisie à proposer l'intégralité des services de télécommunications.
6. Un tissu relationnel privilégié.
7. Des actionnaires de référence de premier plan soutenant une équipe dirigeante expérimentée.

## **Orientation client de Tunisie télécom :**

L'orientation client est un des sept principes de management de la qualité. Tunisie Télécom dépend de ses clients, elle est censée de répondre aux besoins explicites et implicites des clients, mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats.



### **3- Le service qualité totale de Tunisie télécom :**

la direction de qualité de Tunisie télécom a pour mission mettre en place un système de management de la qualité en adéquation avec les lignes directrices et les objectifs définis par la direction ,elle Cordonne et pilote les processus clés de Tunisie Télécom, assurer la sensibilisation de toutes les directions aux exigences de la démarche mise en place (pour répondre de manière optimale aux attentes de qualité des clients).

La direction qualité de Tunisie télécom a développé un nouvel axe : l'expérience client de manière transverse à l'entreprise avec pour mission principale de mettre le client de Tunisie Télécom aux cœurs des actions d'optimisation et de création des grands processus.

### **4- Analyse stratégique de Tunisie Télécom :**

Le chapitre 4.1 de la norme 9001 version 2015 définir les enjeux internes ou externes qui ont un impact sur le système de management de la qualité (SMQ) sans oublier l'amélioration de la satisfaction Clients.

De même afin de mieux encadrer notre projet et identifier les meilleurs alternatifs à suivre, nous avons prévu une analyse stratégique. Cette démarche est un « processus de réflexion qui à travers l'étude de l'environnement et notamment de la concurrence, de la position concurrentielle une entreprise à travers son portefeuille stratégique, permet d'identifier les itinéraires qui autorisent une entreprise à passer, de la position concurrentielle prévisible à terme, à la position voulue par ses dirigeants » (Garibaldi, 2001). Plusieurs outils ont été utilisé tels que le modèle PESTEL, les 5 forces de Porter, la matrice BCG et l'analyse SWOT.

#### **4-1 Analyse SWOT**

Pour l'évolution des pratiques de management de Tunisie Télécom dans un contexte économique et concurrentiel toujours plus complexe qui nécessite des efforts d'adaptation permanents en matière de compétences,, d'innovation, de maîtrise des coûts, de prévention des risques... l'ISO 9001 versions 2015 incite les entreprises de faire l'analyse externe et interne .

L'analyse SWOT donne une visibilité aux Tunisie Télécom sur les points critiques à mettre en conformité Il donnera l'occasion à Tunisie Télécom de se mettre à niveau des nouvelles exigences de la norme de manière performante : la rapidité d'adaptation avec le moins de ressource consacrée.

De ce fait, l'outil SWOT aide Tunisie Télécom a tracé sa politique qualité et mettant en place un plan d'action de manière plus précise et performante

À travers les tableaux si dessus, les forces et les faiblesses sont des éléments internes à Tunisie Télécom tandis que les menaces et les opportunités sont des éléments externes



à Tunisie Télécom qui peuvent avoir un impact sur le management du système qualité. En plus, les éléments internes sont les connaissances, les capacités et les outils de management de la qualité. Les éléments externes sont les fournisseurs, les clients et les documents qui peuvent être utilisés ou consultés pour management de la qualité produit.

### ***Le champ d'application de l'analyse SWOT***

Le matrice SWOT permet de croiser les analyses interne et externe avec les environnements micro et macro de Tunisie Télécom. Il faut préciser le champ de l'analyse, sur les domaines d'activités stratégiques clé e précis de Tunisie Télécom, que. Car une analyse de SWOT trop élargi risque de conduisant à des conclusions floues. L'analyse SWOT est ciblée sur des directions stratégiques clés de Tunisie Télécom, afin d'avoir un état précis, et pouvoir tirer des conclusions pertinentes ces direction sont :

- Direction Centrale Commerciale et Marketing
- Direction Centrale des Réseaux et de technologie
- Direction Centrale des Resource humaine
- Direction Développement de Produits et Services

#### ***A- Analyse SWOT de direction Centrale Commerciale et Marketing :***

Le but de l'analyse SWOT de direction Centrale Commerciale et Marketing est d'évaluer le du marché externe (macro-environnement) ainsi la diagnostique de Tunisie télécom en interne (micro-environnement).

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversification des services de TT</li> <li>- Capacité d'innovation</li> <li>- Compétitivité commerciale</li> <li>- Une base de données clients importantes</li> <li>- ancien monopole public, bénéficie d'une pénétration importante en Tunisie sur les marchés du secteur des télécommunications</li> <li>- augmentation de cycle de vie de client car les engagements est de 12, 24 ,36 mois</li> <li>-segmentation précise de la clientèle</li> <li>- Réseau commerciale important 80</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Délai de réaction entre la sortie d'une offre concurrente et celle de TT insatisfaisant</li> <li>-Manque de réactivité en termes de livraisons de commande, de temps de création de lignes etc.</li> <li>- Attente relativement longue au service après vente téléphonique ou ne prestation de service.</li> </ul>



agences commerciales et points de vente et de plus de 13 mille points de vente privés réparties sur tout le territoire	
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notoriété de part la place d'opérateur historique</li> <li>- Les partenariats de Tunisie télécom avec les sociétés nationales et internationales (société Microcred, poulina, Korea Telecom)</li> <li>- Développement de marché de télécommunication.</li> <li>- La Tunisie est un pays en voie de développement très demandeurs en nouvelles technologies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché global décroissant</li> <li>- Augmentation de service de substitution</li> <li>- La téléphonie fixe traditionnelle, qui recule d'environ 5% par an, crée un réel problème,</li> <li>- la téléphonie mobile arrive à maturité.</li> <li>- concurrence plus fort</li> <li>- Réglementation parfois défavorable par l'impose des prix sur le marché</li> <li>-remplacement des lignes fixes par la voie IP.</li> <li>- services de substitutions moindre cout (viber ,mesnger ,skayp)</li> <li>- Clients de plus en plus exigeant dont les besoins évoluent en permanence.</li> </ul>

#### **B- Analyse SWOT de Direction Centrale des Réseaux et de technologie :**

L'analyse SWOT de direction Centrale des réseaux et de technologie permet d'identifier les forces et faiblesses propres de réseau pour améliorer la qualité de réseau de Tunisie télécom ainsi que les opportunités et menaces pour développement technologique de réseau Tunisie télécom.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleurs couvertures réseau mobile, fixe et Internet</li> <li>- L'extension du réseau de fibre optique de la Société (qui permettra d'offrir des services innovants)</li> <li>- Compétitivité technologique</li> <li>- le monopole de data centre</li> <li>-Taux de pénétration du haut-débit le plus élevé</li> <li>-Amélioration continue de l'infrastructure</li> <li>-meilleur équipement BTS (fournisseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence de préavis pour les clients suite à un problème technique ou panne. (SMS pour le moins surprenant)</li> <li>-Des pannes n'est pas mesurable</li> <li>Pression sur les réseaux des Télécommunication avec</li> <li>- Des problèmes de dégradation de qualité et de congestion à contourner</li> <li>- Manque de réactivité en termes de réparation des lignes fixe, de temps</li> </ul>



HWAWEI) -présence sur tous les réseaux de télécommunications exploités en Tunisie, tant au niveau des réseaux terrestres (téléphonie fixe traditionnelle, ADSL), qu'au niveau des réseaux aériens (GSM, GPRS, EDGE, 3G, 3G+,4G) - Partenariats avec korea télécom qui bénéficie d'une expertise et d'un savoir-faire complémentaire	de création de lignes etc.
Opportunités	Menaces
- Une bonne réputation de réseau de Tunisie télécom - pays émergent très demandeurs en nouvelles technologies - Apparition de nouvelles technologies qui créent de nouveaux besoins - Clientèle dont les besoins évoluent en permanence -Existence de l'Infrastructure performant pour l'amélioration continue de réseau	-le besoin de financement est très fort pour le développement de réseau (fibre optique et autre) - infrastructure couteuse -les usages évoluent au rythme des technologies.

### C- analyse SWOT de Direction Centrale des Resource humaine :

Analyse SWOT de Direction Centrale des Resource humaine permet d'obtenir une vision synthétique d'une situation au niveau de la gestion de la ressource humaine et voir clairement les enjeux et les problèmes stratégiques à traiter.

Forces	Faiblesses
-Bonne qualité relationnelles et Partage de connaissance -Travail collaboratif entre le personnel - main d'œuvre syndiquée -Dotation interne de type «club». Sentiment d'appartenance à l'entreprise auprès des personnels de TT -la contribution des employés à l'innovation et à la croissance. - Attirer et retenir les employés les plus talentueux - population jeune âgé en moyenne de 25 ans - structures d'encadrement efficaces :	- Organigramme complexe rendant longs les processus de décision - Adaptation de style de management directif pour certaine direction - Les anciens ne sont pas suffisamment pris en compte en tant que groupe cible dans la formation professionnelle ou initiale - Qualifications non adaptées aux exigences dans certaines postes -difficulté de restructuration (entreprise publique)



Formation sur produits et applications informatique	
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- l' des processus de la modernisation d'améliorer les facteurs de la motivation dans le secteur public</li> <li>- augmenter l'efficacité de la gestion relation client dans le secteur public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une augmentation des tensions sociales surtout après La révolution</li> </ul>

### ***D-analyse SWOT de direction Développement de Produits et Services :***

analyse SWOT de direction Développement de Produits et Services permet d'identifier quelles sont les forces internes dont dispose Tunisie Télécom pour réussir pour la création des nouvelles offres et service en terme de ressources internes, de budget et de matériel, quelles sont les faiblesses en terme de pénurie de ressources, de budget et de matériel, les opportunités externes et des menaces .

<b><i>Forces</i></b>	<b><i>Faiblesses</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leader sur le Marché</li> <li>- monopole public, bénéficie d'une pénétration importante en Tunisie sur les marchés du secteur des télécommunications</li> <li>- Informations suffisantes sur certaine concurrents</li> <li>- Plusieurs canaux de distribution ;</li> <li>- la téléphonie fixe reste le monopole</li> <li>- le premier opérateur en Tunisie qui se transforme d'un simple opérateur a un opérateur numérique</li> <li>- Développer une économie d'échelle</li> <li>-adaptation des politiques développements durables.</li> <li>-la prise en compte de l'importance de RSE</li> <li>-Acteur dans la transformation digitale en Tunisie.</li> <li>-Le paiement dans les délais pour les fournisseurs.</li> <li>-développement à l'international</li> <li>- Innovation dynamique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une interaction faible entre les services de Tunisie Télécom</li> <li>- manque de vision stratégique pour certaines directions régionales</li> <li>- manque de conscience de certain employeur de d'importance d'un système de management qualité</li> <li>-Absence de culture de communication et de coopération (entre les services)</li> <li>-Manque de visions sur les pôles de compétitivité</li> <li>-Manque de procédures claires et transparentes pertinentes dans certaine service</li> <li>-Le système d'information de Tunisie télécom n'est pas performant (certaine bases de données sont limitées</li> <li>-Étude financière pas efficace (gaspillage dans certaine investissement)</li> </ul>



Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne Notoriété</li> <li>-Tunisie Télécom profite des barrières économique à l'entrée du marché, les opérateurs paient extrêmement cher pour intégrer le marché</li> <li>- filière GO MALATA est le leader sur le marché européen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Industrie fortement capitalisé : Investissement de 15 % de chiffres d'affaires chaque année pour développer le réseau</li> <li>-Les fournisseurs sont monopole sur le marché</li> <li>- Récession économique, Marché global en baisse</li> <li>-Conjoncture économique internationale défavorable</li> <li>-Contexte politique national incertain</li> <li>-Concurrence internationale</li> <li>-La baisse de valeur du dinar tunisien</li> <li>-Diminution global des revenus des services SMS de (20%) entre 2013 et 2017 à cause de l'utilisation des solutions VoIP</li> </ul>

#### **4-2 Risque stratégique :**

L'analyse SWOT permet d'analyser l'environnement interne et externe de Tunisie télécom, elle permet d'identifier les risques stratégiques de Tunisie Télécom. L'identification des risques stratégiques potentiels est aussi importante pour différencier entre, d'une part, l'envergure de l'importance ou de l'impact d'une opportunité ou d'une menace et, d'autre part, la probabilité qu'elle se concrétise. Cette identification est essentielle aux décisions qui concernent l'affectation des ressources qui réduiront soit l'impact soit la probabilité d'un risque perçu.

Une réunion de brainstorming de direction de qualité totale et de suivie pour analyser les matrices de SWOT de différentes directions clés de Tunisie Télécom qui résulte d'identifier plusieurs types de risque.

##### **A- Risque d'innovation numérique :**

La croissance de Tunisie Télécom repose également sur une stratégie de développement de nouvelles activités pour faire face à la transformation profonde et rapide du secteur des communications électroniques. Cette stratégie s'appuie sur des activités nouvelles telles que notamment l'agrégation de contenus, le paiement mobile. La poursuite de ces objectifs requiert des ressources, notamment pour ce qui concerne l'intégration des services et le développement des contenus, sans garantie que l'usage de ces services et de ces contenus, ou puisse être monétisé à sa juste valeur et permette de rentabiliser les coûts correspondants. Par ailleurs, le développement de ces nouveaux services pourrait être entravé en raison des développements réglementaires.



Le développement rapide des usages du haut débit (fixe) donne aux fournisseurs de services, de contenus ou de terminaux l'occasion d'établir un lien direct avec Tunisie télécom qui touche d'une partie de leurs revenus et de leurs marges. Si ce phénomène se poursuivait ou s'intensifiait, il affecterait gravement la situation financière.

Des dommages ou des interruptions du service fournissent aux clients peuvent se produire à la suite de cyber-attaques (des réseaux ou des systèmes d'information), de pannes (matérielles ou logicielles), d'erreurs humaines, de sabotages de matériels ou de logiciels critiques, de l'insuffisance de capacité du réseau concerné à faire face au développement des usages, ou lors de la mise en place de nouvelles applications ou de nouveaux logiciels. Parmi ces risques d'interruption, Tunisie télécom est exposé aux actes de malveillance, insatisfaction des clients et par la suite la diminution de la part de marché.

#### ***B- Risque de diminution de part de marché :***

Comme la plupart des opérateurs de télécommunication publique, la réputation de l'ex-monopole diminue un peu.

En Tunisie en 2017, la guerre des prix bat continu entre les opérateurs sur le mobile et le fixe. Les concurrents fournis les même produit que Tunisie télécom Internet, mobile et fixe. Avec des offres les unes différentes des autres sous forme de packages ou simples réductions des tarifs des minutes cette guerre sera encore plus forte donc Tunisie télécom risque de diminuer ça part de marché.

#### **C-Risque de non respect de l'orientation stratégique au niveau régionaux :**

Il ya des services régionaux qui ne respectent pas l'orientation stratégique de Tunisie télécom qui n'ont pas un démarche claire qui peut minimiser le potentiel d'atteindre les objectifs.

Absence d'un plan d'action claire influence négativement sur les résultats de Tunisie Télécom notamment au niveau.

-au niveau l'image de marque de Tunisie Télécom.

-au niveau de satisfaction des clients.

-au niveau de chiffres d'affaire.

-au niveau de recouvrement de factures impayées.

Les chefs services se doivent imaginer le futur de son service et donner un plan d'action efficace.



#### ***D-Le risque Financer de très haut débit :***

Le réseau de télécommunication Tunisie à été constitué initialement autour du réseau de téléphonie fixe en cuivre, subit une sorte de révolution copernicienne.

L'infrastructure est le nerf de la guerre des opérateurs téléphonique. En 2016, ce sont la 4 G et la fibre optique, indispensables aux nouveaux usages, qui occupent les opérateurs à l'échèle internationale. L'évolution et la maintenance des réseaux nécessitent plusieurs centaines de millions de dinars d'investissements annuels. En 2016, Tunisie télécom a dépensé 100 millions d'euros pour le développement, des réseaux très hauts débit fixe et mobile par la mise en place de 1500 sites 4G sur l'ensemble du pays, ainsi que le déploiement de 2000 Km de Fibre Optique.

Selon les estimations de la directrice de développement de produits et services le retour sur l'investissement ne dépasse pas 90 % de chiffres d'affaires d'ici à 2020. Ce décalage de trésorerie va accroître la dette de l'opérateur qui va encore devoir trouver des sources de financement.

#### ***4-3 Opportunité technologique :***

Les tendances technologiques sont sources d'opportunités. , les clients s sont toujours aussi séduits par la migration du trafic voix classique vers les réseaux de données et, afin de créer une expérience mobile continue et « sans couture ».

Tunisie télécom se base sur Une bonne maîtrise de la technologie mais aussi la capacité à innover qui les facteurs clés de succès sur le marché de télécommunication. Tunisie télécom multiplie les partenariats et les acquisitions lui apportant de nouvelles compétences technologiques.

Tunisie télécom possède la meilleure infrastructure et le meilleur réseau avec un débit de 100 mégas bites par seconde. Selon l'instance Nationale des Télécommunications la part de marché de Clés 4G & Data de Tunisie télécom est de 49,6% .de même les offres de Tunisie télécom, s'orientent vers une large dématérialisation des supports et des services : les systèmes d'informations sont fluidifiés, beaucoup plus performants et de meilleure qualité tout en offrant des performances inégalées. Téléphonie IP, Cloud sont les grandes évolutions.

#### ***A-Opportunité de Tunisie Télécom à la conquête des marchés maltais :***

Go Malta est le deuxième opérateur de téléphonie mobile à Malte après Vodaphone avec 400.000 clients, et une part de marché dans les services internet de l'ordre de 51% et possède deux filiales en Grèce et Chypre. Les bénéfices du groupe maltais s'élèvent à près de 13, 5 millions d'euros annuellement outre un chiffre d'affaires consolidé de l'ordre de 150,2 Millions Euros.



Au cours de l'année, le groupe a également acquis une participation majoritaire dans l'entreprise de solutions ICT Kinetix, qui permettra à GO de se rapprocher de la réalisation de son ambition qui est de devenir un puissant fournisseur 360° de solutions TIC couvrant tout les territoires Malté. Ces facteurs, conjugués à la poursuite de la forte performance opérationnelle du reste du groupe et la poursuite de ses investissements dans l'infrastructure des communications de Malte, en particulier la FTTH (fibre jusqu'à l'abonné), montrent que GO est très bien placé pour se tourner vers l'avenir avec optimisme. »

Les opportunités de Tunisie télécom à travers ce marché à tirer profit de l'expertise du groupe maltais dans les services de la quatrième génération 4G de la téléphonie mobile, améliorer l'infrastructure de réseau, en particulier la FTTH et à accroître sa compétitivité dans les nouvelles applications ainsi qu'à garantir des gains lui permettant de contrecarrer la concurrence vive sur le marché de télécommunication.

#### **B- Les opportunités de marché de réseaux sociaux :**

Les réseaux sociaux sont aujourd'hui les sites les plus consultés sur Internet. Il existe plus de 700 sites de réseaux sociaux présents dans le monde, Facebook et Twitter restent les plus utilisés et une référence dans ce domaine.

Tunisie télécom a un rôle important, dans ce nouvel écosystème, il est intermédiaire indispensable pour fournir l'accès du réseau internet .Tunisie télécom profite de réseaux sociaux pour tirer des revenus et accroître leur base des clients et leur part de marché. De même Tunisie télécom propose une offre avant tout attractive et diversifier son catalogue de terminaux ( smartphone ,netbook , clé 3G ,4G.....)

#### **C-Opportunité de barrières économique à l'entrée :**

Une des principales raisons expliquant la situation quasi monopolistique de Tunisie télécom est l'existence de barrières économique à l'entrée. Les opérateurs paient extrêmement cher pour intégrer le marché.

Dans les industries de réseau anciennement en monopole, l'opérateur historique reste généralement détenteur des infrastructures essentielles qu'il a déployées dans le passé. Or ces infrastructures constituent un goulot d'étranglement pour les nouveaux entrants car Le marché de télécommunication nécessite une maîtrise de technologie très complexe, compétences particulières, et confère un avantage stratégique à Tunisie télécom. Ce dernier peut fixer des tarifs d'accès très élevés (stratégies de forclusion), afin de maintenir son position sur le marché.

#### **4- 4 Analyse PESTEL :**

Tunisie télécom doit surveiller en permanence son environnement car d'une part elle s'intègre dans cet environnement et d'autre part elle agit sur ce même environnement, ce dernier est une source d'incertitude, cette incertitude s'observe



non seulement de marché de l'entreprise mais encore au niveau économique, politique et sociale. L'analyse PESTEL permet de surveiller les risques et les opportunités que Tunisie télécom pourrait rencontrer l'entreprise et son marché. La particularité de cette matrice est sa vision globale de l'environnement. Elle met en avant six grands acteurs, qui forment son acronyme : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal.

<b>Politique</b>	<b>Économie</b>	<b>social</b>
<b>-Pression gouvernementale</b> <b>-Instabilité politique et institutionnelle dans le pays</b> <b>-Le secteur des télécommunications est considéré comme un secteur stratégique pour la croissance, l'emploi et la compétitivité en Tunisie, et son développement constitue une priorité pour les autorités locales.</b>	- instabilité de la situation économique en Tunisie et en Europe -Taux de croissance faible en Tunisie de 1 % -taux d'inflation de 4.2 en 2016 La baisse de valeur du dinar tunisien	-Population jeune -Amélioration de niveau d'éducation -l'importance du mobile et - L'internet pour les personnes physiques et morales -L'usage du mobile est satisfaisant en Tunisie et comparable à certains pays développés ; -La Tunisie jouit d'un système éducatif performant lui permettant d'accéder à un rang honorable pour les facteurs de développement les nouvelles technologies
<b>Technologie</b>	<b>Environnement</b>	<b>légal</b>
<b>-Perfectionnement de la technologie Fibre Optique</b> <b>-Évolution des contenus internet</b> <b>-Explosion du marché des Smartphones</b>	-L'exposition aux champs électromagnétiques des équipements de télécommunication suscite des préoccupations quant aux éventuels effets nocifs sur la santé. - amélioration de système de management environnemental - la sensibilisation à la dépollution des plages et le recyclage des déchets	- L'instance Nationale des Télécommunications régulateur de marché des télécommunications -Décision N° 54 en date du 11 Juin 2014 portant approbation de la méthode de détermination des tarifs et des procédures de validation des offres de services de détail destinées au grand public - droit de travail



Les facteurs de PESTEL jouent un rôle important pour identifier les enjeux interne et externe de Tunisie Télécom

#### **4-5 Les enjeux interne et externe de Tunisie télécom :**

PESTEL permet de prendre réellement conscience des enjeux internes et externes à venir. Dans une réunion de brainstorming la création d'une à la grille d'analyse PESTEL dans le but de lister l'ensemble des enjeux internes et externes de Tunisie télécom

Il est important pour Tunisie Télécom dans sa démarche de mise en place de système de management de la qualité de prendre en compte les enjeux internes et externes liés au contexte de développement et l'innovation de Tunisie Télécom, les principaux enjeux de Tunisie Télécom sont :

##### **A- Les enjeux économiques :**

- Compétitivité par la diminution des prix de revient
- L'amélioration de l'image de marque de l'entreprise.
- La fidélisation des clients. --
- La capture de nouveaux marchés.
- l'engagement dans l'amélioration continue.
- Identification et anticipation les futures périodes de turbulences ou saisir les situations qui développeront l'activité de Tunisie télécom.

##### **B- Les enjeux technologiques :**

Maîtriser des processus de progrès technologiques obtenus dans le cadre de la fabrication des composants BTS et l'installation de télécommunication.

##### **c- Les enjeux juridiques :**

- Responsabilités du respect de la conformité du service de Tunisie Télécom à la réglementation tunisienne

##### **D- Les enjeux sociaux :**

- Responsabilité sociétale « déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise » .
- Sécurité des personnes, sécurité sanitaire et environnementale
- Fournir la preuve de bonne foi : toutes les précautions ont été prises.
- Motivation en : donnant plus de responsabilités individuelles.
- Permettant l'accomplissement de l'individu dans son travail.



### E- Les enjeux du marché :

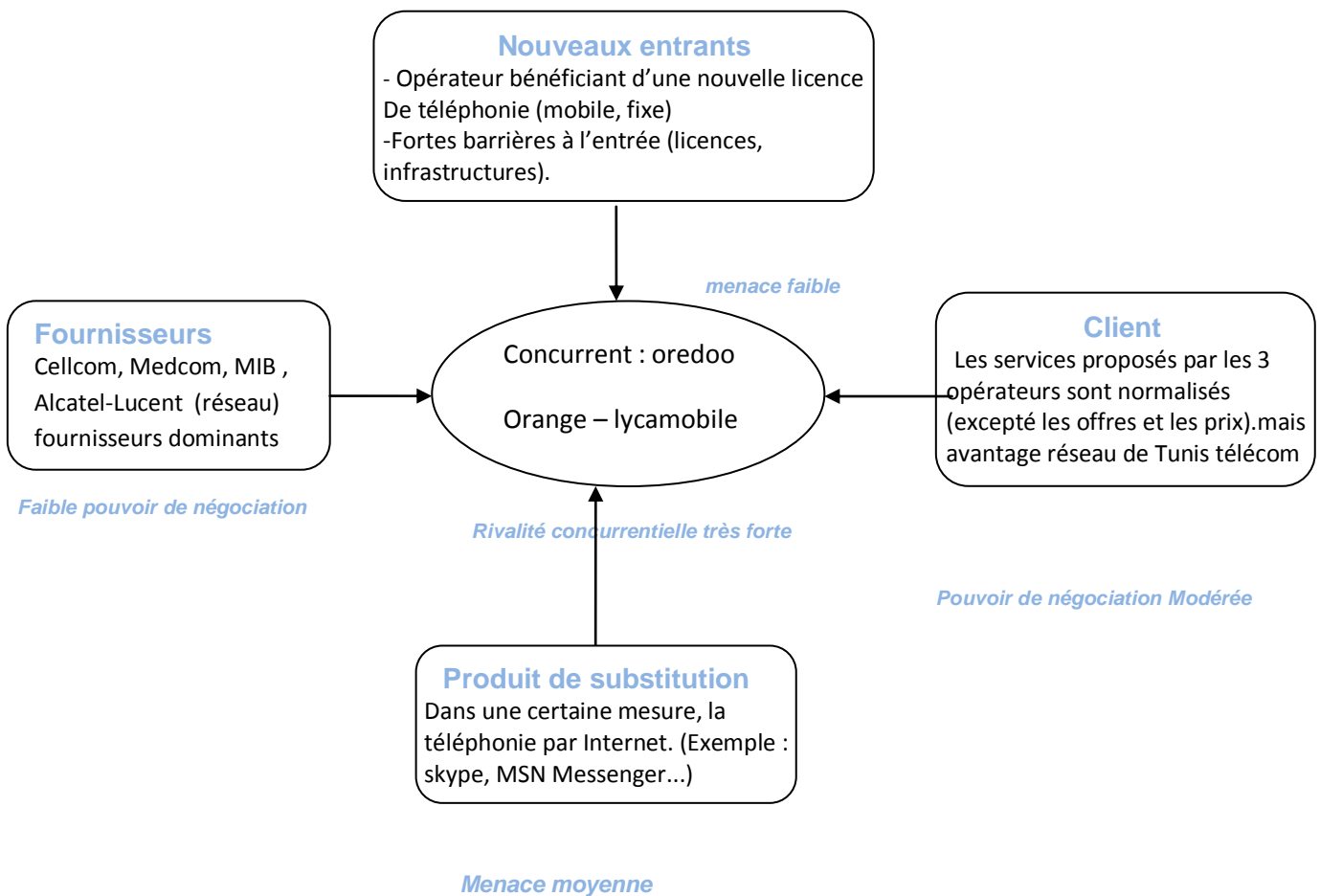
Multiplication des offres et des services à l'attention d'une clientèle de plus en plus exigeante qui cherche des services de plus en plus performants.

Des nouvelles ères des partenariats : partenariat avec des prestations OTT et les sociétés de services.

La progression du haut débit en déployant l'internet mobile à très haut débit sur l'ensemble de territoire tunisien.

### 4-6 forces de porter :

Il est nécessaire d'analyser l'environnement concurrentiel de Tunisie Télécom en basant sur les 5 forces de porter qui nous aident à connaître l'orientation stratégique de l'entreprise. Ces forces sont exercées par des groupes d'acteurs (nouveaux entrants potentiels, entreprises de produits de substitution, fournisseurs, clients et concurrents directs) qui influencent le développement de la concurrence dans l'industrie de télécommunication.





### ***A- Intensité de concurrence :***

Les concurrents, exercent une pression au moins autant importante sur Tunisie Télécom. Ces concurrents exercent à la fois une guerre sur les prix mais aussi sur la qualité.

### ***B-Pouvoirs de négociation des clients :***

Les clients sont évidemment les arbitres finaux de qui se développe ou non sur ce marché. Les clients exercent sans doute la force la plus significative sur ce marché. Ils ont causé la chute de plusieurs opérateurs dans le passé et grâce aux développements de l'Internet, sont de plus en plus critiques et de plus en plus avides de partager leur avis. , l'acquisition de nouveaux clients est au moins aussi dure que de les garder. Il s'agit donc de savoir approcher le client par tous les moyens possibles, publicité, forums, publicité, buzz, etc...

### ***C- Pouvoir négocier avec les fournisseurs :***

1-Tunisie Télécom est le propriétaire du réseau que les autres opérateurs doivent emprunter pour fournir des services téléphoniques à leurs propres clients.

2- La capacité des fournisseurs a imposé leurs conditions à un marché (en matière de coût ou de qualité) impacte directement la marge de manœuvre et la rentabilité de Tunisie Télécom engagée sur celui-ci. Un faible nombre de fournisseurs, une marque forte (Hwawi , alcatel )des produits très différenciés sont autant de facteurs qui accroissent le coût de changement de fournisseur et donc le pouvoir de ceux-ci. Au niveau national, le pouvoir de négociation des fournisseurs est faible ; par contre au niveau international, le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé.

Ces fournisseurs se composent des fournisseurs de matériels informatiques nécessaires aux FAI : fabricants de fibre optique pour déployer son réseau, divers prestataires du milieu des télécoms, constructeurs de hardware pour les serveurs et autres matériels informatiques.

### ***D- Menace de produit de substitution :***

Il existe nombreux produits substitués à la téléphonie mobile. Le lancement de la technologie 4G ne fait que renforcer cette possibilité. La téléphonie mobile offre des possibilités de substitution en permettant le transfert du son, des images et des données de façon numériques (skayp , viber).

Par la téléphonie fixe, le transfert de la voix se fait de façon analogique, et il y a une possibilité de transfert des données et des images via des produits comme l'ADSL.

OTT signifie « **Over the Top** », et peut également être appelé « service de contournement » en Français, et permet de transporter des flux vidéo, audio ou de données sur Internet sans l'intervention nécessaire d'un opérateur. Cela signifie que les acteurs OTT vont créer de la valeur « par-dessus » le réseau des opérateurs, sans



nécessairement leur reverser de contrepartie financière. Cette prouesse technologique a été rendue possible grâce à l'apparition de la VoIP (Voice over IP). Ces acteurs OTT, comme Facebook Messenger, WhatsApp, Viber ou Skype pour les plus connus, ont connu une croissance fulgurante en s'appuyant sur le réseau des opérateurs Télécom pour diffuser leurs contenus. Ces nouveaux acteurs sont la parfaite illustration de l'impact qu'a eu Internet sur de nombreux marchés en créant des situations de niche et en poussant les acteurs à revoir leurs business modèles.

#### ***E- Menace des nouveaux entrants :***

L'attractivité du secteur des télécommunications Tunisie y favorise l'arrivée de nouveaux entrants. Toutefois, le prix à payer pour s'établir sur le secteur, la technologie, l'infrastructure nécessaire ainsi que les investissements supportés par les nouveaux entrants sont extrêmement coûteux, ce qui rend l'accès à ce secteur l'une des tâches les plus difficiles à entreprendre. Les entrants potentiels sont mis à rude épreuve, échaudés par des prix d'interconnexion qui les empêchent d'acquérir de fortes parts de marché.



**vision d'objectif  
stratégique de  
Tunisie Télécom**

**Partie 2**



## ***1-vision des Objectifs stratégiques de Tunisie télécom :***

Le marché de télécommunication est devenu de plus en plus Turbulent et incertain, le besoin de définir la bonne vision stratégique est devenu un enjeu majeur pour les opérateurs téléphoniques qui aide à décliner l'orientation stratégique qui une est exigence dans la norme 9001 version 2015 .ces visions permet de créer un environnement favorable à la mobilisation des ressources nécessaires.

L'article quatre de nouvelle version ISO 9001:2015 répond aux développements et aux besoins du marché moderne. , se donnent des objectifs clairs et les déploient dans toute l'organisation. Elles connaissent parfaitement leur capacité internes et externes, leurs atouts et leurs faiblesses.

L'objectif de Tunisie Télécom est désormais de maintenir sa position de "leader " sur le marché. Une situation où elle devrait tout faire pour rester en "pôle position". pour atteindre ces objectifs Tunisie Télécom implante un plan stratégique qui place l'expérience client au centre d'un nouveau modèle de développement. Tunisie Télécom se dote d'une ambition unique, exigeante et forte : faire vivre à chacun de ses clients, où qu'ils soient, une expérience incomparable.

Tunisie Télécom dispose de nombreux atouts et se donne une vision claire : être toujours le leader. Tunisie Télécom s'adresse à tous : clients attentifs au prix, clients exigeants sur le niveau de service, clients entreprises.

Cette vision a décliné des axes stratégiques tels que décrits dans les tableaux suivant :

### ***1-1 Description de la vision Tunis Télécom : Offrir une connectivité enrichie et Poursuivre la modernisation de ses réseaux :***

La vision de l'innovation de Tunisie Télécom est claire : concevoir des réseaux robustes et les déployer partout où la société est présente pour satisfaire les clients en anticipant leurs usages et leurs attentes. Cet effort d'investissements est mené de façon ciblée, avec une priorité claire donnée aux investissements dans le très haut débit fixe et mobile, pour répondre à l'explosion du trafic et aux attentes des clients, tout en cherchant à développer des réseaux moins énergivores.



<b>Axes stratégique</b>	<b>Objectifs stratégiques</b>	<b>Direction responsable</b>	<b>Méthode d'évaluation du résultat</b>
Développer le très haut débit fixe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- multiplier par trois ses investissements dans la fibre d'ici à 2020 et va passer de 3,6 millions de logements.</li> <li>-améliorer les services DATA en optant pour un accès internet (ADSL) qui atteint les 1000Mbites/s.</li> <li>- Accroître le débit de connexion de la 4G en passant de 40 mégabits à 300 Mbites/s.</li> <li>- installation des nouvelles stations réparties sur la plupart des régions du gouvernorat afin d'assurer un meilleur service de 4ème génération et 5 ème de téléphonie mobile dans les délégations de Kébili.</li> </ul>	Direction Centrale des Réseaux et Direction Centrale Services et Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nombre de logements éligibles au très haut débit</li> <li>-le taux de pénétration mesuré par le nombre de foyers abonnés ou le nombre de foyers raccordables au très haut débit sur le nombre total de foyers</li> </ul>
Développer le très haut débit mobile	<ul style="list-style-type: none"> <li>-disposer d'une couverture 4G supérieure à 95% sur la Tunisie 2018.</li> <li>-proposer des Smartphones accessibles et personnalisés.</li> </ul>	Direction Centrale des Réseaux et Direction Centrale Services et Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le débit rend compte de la quantité de données transmises dans une unité de temps donnée</li> <li>-Taux d'occupation de la capacité réseau</li> <li>-Le débit minimum garanti à la frontière de la cellule.</li> </ul>
Une expérience de contenus enrichie	<ul style="list-style-type: none"> <li>-une bonne qualité de ses réseaux, notamment très haut débit, pour développer les usages et répondre aux attentes de ses clients en proposant une expérience multi-écrans de contenus des solutions fiables avec une continuité de service en France et à l'international</li> </ul>	Direction Centrale des Réseaux Direction Centrale Services et Innovation	Le taux de satisfaction client dans le contexte de la transformation digitale
La centralisation de l'intelligence dans le réseau et valoriser l'infrastructure de Tunisie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- déploiement des réseaux très haut débit avec FTTH (Fibre to the Home) et les faits évolués pour rendre possible la convergence fixe-mobile.</li> <li>-doublement des nombreux équipements et liaisons pour assurer une continuité de service en cas de panne et la détection d'anomalies</li> </ul>	Direction Centrale des Réseaux Direction Centrale Services et	<ul style="list-style-type: none"> <li>Délai de correction des anomalies des réseaux</li> <li>Taux de pannes signalées par ligne d'accès au cours des 30 premiers</li> </ul>



télécom	dans les configurations de composants de sécurité réseau. -Mettre en place le FTTB (Fibre to the Building) pour les Entreprises et les groupements de logement.	Innovation	jours et au-delà des 30 premiers jours
La grande révolution viendra des réseaux 5G vers 2020 promet des débits 10 à 100 fois plus rapides que l'actuelle 4G	-Élaboration d'architecture de réseau de 5 G -Acquisition des équipements de connexion CEP. - investissement dans un réseau LPWA (Low Power Wide Area), s'appuyant sur la technologie LoRa® (Long Range), pour compléter son offre de connectivité et préparer le futur de l'Internet des objets. -Des tests en laboratoire et sur le terrain de la technologie G.fast avec la société ADTRAN, l'un des fournisseurs leaders mondiaux de solutions de réseaux de prochaine génération. -La 5G sera un catalyseur clé du futur monde numérique qui offre une infrastructure large bande omniprésente à haut débit pour supporter la transformation des processus dans tous les secteurs économiques et la demande croissante du marché des consommateurs.	Direction Centrale des Réseaux Direction Centrale Services et Innovation	la quantité de données transmise pendant une unité de temps Temps nécessaire à la traversée du réseau Pourcentage de paquets de données perdus/altérés sur le total de paquets envoyés

## 1-2 Description de vision de Tunisie Télécom : Maintenir le leadership sur le marché grâce à des offres attrayantes et multi-segments :

Tunisie Telecom est l'unique opérateur qui intègre toutes technologies en Tunisie. Son réseau multi plate-forme mis en place et géré en propre par Tunisie Telecom est le plus étendu du pays. L'opérateur possède la plus large couverture réseau, de même Le marché des télécommunications est devenu très serré. Tunisie télécom doit relever de multiples défis : répondre à la pression concurrentielle accrue et la généralisation des offres illimitées à coûts réduits valeur ; faire face aux évolutions réglementaires et à la baisse des terminaisons d'appels et répondre aux évolutions des comportements et des usages des clients.



<b>Axes stratégique</b>	<b>Objectifs stratégiques</b>	<b>Direction responsable</b>	<b>Méthode d'évaluation du résultat</b>
avantage de prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proposition des prix attractif sur le marché</li> <li>-Proposer des produits mieux que le concurrence mais à un prix inférieur offres sans engagement à petits prix.</li> <li>-Maintenir une position dominante en termes de coûts grâce à l'optimisation des processus.</li> </ul>	Service Marketing	<p>Nombre des abonnés aux offres à bas prix</p>
un service client performant.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-amélioration le centre d'appel de Tunisie Télécom : L'avantage temps de réponse : « Le temps, c'est de l'argent » et répondre d'une manière efficace aux exigences de clients, en matière de renseignements et autres besoins relatifs aux services</li> <li>- amélioration des procédures et optimisation géographique des espaces commerciales.</li> <li>-Éviter des temps d'attente trop longs pour les clients et leur proposer un accompagnement personnalisé avec un ou des conseillers.</li> </ul>	Service relation client	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Délai moyen avant décroché par un conseiller</li> <li>-Taux de décroché après l'éventuel serveur vocal interactif</li> </ul>
Intégration des Stratégie d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se distinguer par des services innovants</li> <li>-un forfait très innovant qui plait beaucoup aux personnes qui souhaitent bien maitriser leur budget et qui n'ont pas une consommation régulière.</li> <li>-Des formations de scientifiques et d'ingénieurs délivrées pour les personnels de Tunisie Télécom dans certains pays d'Europe.</li> <li>-Développement et la commercialisation de services innovants (comme la télévision sur ADSL, internet des objets)</li> </ul>	<p>Direction Centrale Services et Innovation et</p> <p>Service stratégique</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nombre d'idées (générées, retenues, ...)</li> <li>-Le taux de développement des technologies ainsi que leur impact sur les marchés</li> </ul>
des offres de très bonne qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plusieurs offres avec des caractéristiques différentes pour proposer des offres appropriées selon les besoins de consommateurs.</li> <li>-Des offres à l'échelle internationale à prix réduits dans le but de respecter ses engagements visant à connecter le maximum de Tunisiens avec leurs</li> </ul>	Service clientèle et Direction marché d'entreprise	<p>Nombre nouveaux clients acquis</p> <p>-Taux de réussite des offres = nombre de offres par rapport au nombre total des</p>



	proches et amis résidant à l'étranger avec des tarifs abordables et attrayants. -la disposition d'un portefeuille de solutions complet pour répondre aux besoins du marché B2B. -Des bonnes surprises quand les clients rechargent leur compte prépayé : des minutes, des SMS, un crédit SOS, des points de fidélité. -Des offres illimitées permettant d'appeler autant de fois qu'on le souhaite (limitées ou non à un ou plusieurs numéros, à des appels sur un réseau spécifique...)		offres  - Chiffre d'affaires par mois et par agence commerciale  - Taux de renouvellement d'engagement du même client.
--	---	--	--

### **1- 3 Description de vision : se transformer d'un simple opérateur à un opérateur de service numérique :**

Le numérique bouleverse les ordres établis. Le profil du client a changé. Grâce au développement des moyens d'accès et de partage de l'information, il est mieux informé et devient influent. Son niveau d'exigence s'élève. Tunisie Telecom continuera les prochains mois à mettre en place de nouvelles applications et des services numériques dans le cadre de sa transformation vers un opérateur de services numériques et offrir à ses clients : entreprises et résidentiels, les services numériques nécessaires pour leur vie au quotidien. Dans leur sociabilité mais aussi pour développer leurs affaires.

<b>Axes stratégique</b>	<b>Objectifs stratégiques</b>	<b>Direction responsable</b>	<b>Méthode d'évaluation du résultat</b>
Intégration le marketing des plateformes "access-centric" que des services OTT nationaux ou régionaux.	-une coopération Win-Win avec les acteurs OTT, qui satisfait les clients sans nuire aux intérêts des opérateurs. -Développement des applications mobiles et contenues (musique en ligne, Icflix, le live streaming des matchs de football du championnat national...) -Partenariat avec le fournisseur OTT de plate-forme de streaming VoD légal : « icflix » des offres innovantes pour vous proposer la bonne solution au bon moment. construire et conserver de nouvelles positions dans l'OTT.	Service data et service marketing	Taux de développement des applications mobiles.  Nombre Abonnements au service OTT





	-Nouveaux services digitaux qu'ils proposent à leurs clients (streaming, paiement mobile, services d'e-Santé, maison connectée...).		
investissements dans des réseaux haut-débit plus performants	<p>-Déployer rapidement de nouvelles infrastructures réseau tout en réduisant les coûts d'investissement et d'exploitation.</p> <p>-La mise à disposition d'une capacité de financement suffisante à la transformation digitale et à la consolidation du marché numérique.</p> <p>-Investir dans les infrastructures réseau en propre, nécessaires pour la maîtrise de bout-en-bout d'une expérience différenciant autour des contenus.</p>	Service finance et réseau et Direction Centrale Services et Innovation	Frais d'installation, nouvelles infrastructures réseau
L'Internet des objets	<p>-l' ambition de devenir l'opérateur de référence de l'internet des objets</p> <p>-Augmentation et variété phénoménale du nombre d'équipements connectés.</p> <p>-Le réseau pour l'internet des objets utilisant la technologie LoRa (Long Range), sera déployé progressivement sur l'ensemble du territoire Tunisien.</p> <p>-Domotique : au sein du foyer, Tunisie télécom maîtrise déjà le box intégrant déjà des modules wifi, lui donnant un avantage concurrentiel pour opérer le réseau local du foyer (et donc de l'ensemble des objets connectés du foyer.</p> <p>-Offres sur mesure à forte dimension d'intégration pour le marché B2B.</p>	Direction technique et réseau et Direction Centrale Services et Innovation	Le taux dévolution des équipements connectés
Se transformer en opérateurs télécoms numérique	<p>-l'appuie sur son métier d'opérateur de réseaux, d'infrastructures de cloud computing, ses solutions de communication et de collaboration et son expertise dans le domaine de l'intégration.</p> <p>-la signature de contrat d'abonnement au service de la facture électronique « El Fatoora » de Tunisie TradeNet. - Audio/Vidéo terminaux portables connectés avec de large capacité de stockage (Nintend) -Offrir aux</p>	<p>Direction générale et toutes les directions, service, entité de Tunisie télécom</p> <p>Direction technique et réseau et Direction</p>	<p>Le taux de transformation</p> <p>Le taux de développement des applications.</p> <p>Le nombre des offres digitales offertes par mois</p>



<p>les stratégies convergentes « Télécoms + Contenus »</p>	<p>clients : entreprises et résidentiels, les services numériques nécessaires pour leur vie au quotidien.</p> <p>Les nouveaux réseaux 4G et bien tôt 5G seront des réseaux full IP. Même la voix n'est plus qu'un service parmi d'autres, construites sur la stack IP, qui a décidément bien réussi à enterrer les protocoles de la téléphonie traditionnelle augmenter la valeur du volume de données qui circulent sur les réseaux.</p> <p>Le succès d'une stratégie de convergence télécoms / contenus repose sur la performance d'un réseau très haut débit fixe et mobile et sur la capacité de distribution, voire de production, de contenus par Tunisie télécom</p> <p>Création d'une plateforme de contenus vidéo digitaux exclusifs</p> <p>Acquisition de compétence en publicité digitale</p> <p>Rétention des clients et attractions de nouveaux clients grâce aux contenus exclusifs (individuels et professionnels, par ex. bars et pubs)</p>	<p>Centrale Services et Innovation</p>	<p>Nombre de plateforme de contenue</p> <p>Le débit de distribution de très haut débit</p>
--	---	--	--

#### **1- 4 Description de vision : Réinventer la relation client et intégration de la CEM (la gestion expérience client) :**

Face à l'arrivée massive de nouveaux acteurs sur le marché des Télécoms, les consommateurs n'ont que l'embarras du choix et n'hésitent plus à résilier leur abonnement pour souscrire à une offre ou un service plus avantageux. Ils attendent aussi des offres en adéquation avec leurs attentes. Pour arriver à saisir les besoins des clients, Tunisie télécom essaye de répondre de manière optimale aux attentes de qualité de ses clients particuliers ou business, Tunisie Télécom poursuit ses actions d'amélioration de l'expérience client avec pour mission principale d'accompagner chaque personne et chaque entreprise pour lui apporter le meilleur service . La vision de la CEM consiste à mettre en place une palette d'outils afin d'offrir au client la meilleure information au meilleur moment, dans une logique d'échange à la fois proactif ou réactif. Tunisie Télécom est aujourd'hui en mesure d'accompagner ses clients dans cette stratégie d'intégration.

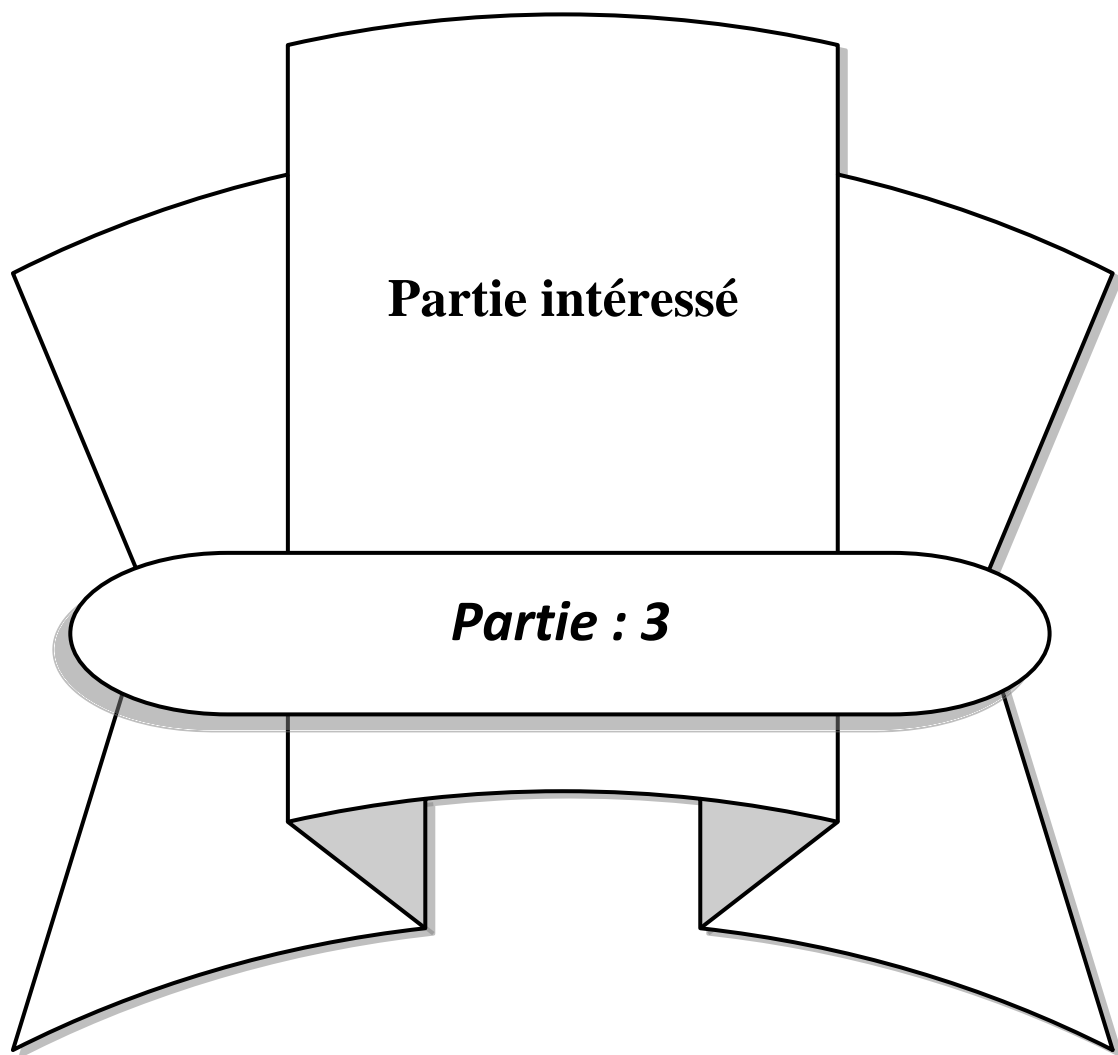


Axes stratégique	Objectifs stratégiques	Direction responsable	Méthode d'évaluation du résultat
Suivre dans le détail les comportements clients pour identifier rapidement	-L'analyse du comportement du consommateur se fait de façon pluridisciplinaire qui permet de s'adapter à ce comportement, voire l'anticiper. L'économie, la psychologie, la sociologie et l'anthropologie sont les principales approches utilisées.	Service stratégie	-Taux d'évolution  De comportement de client
traiter convenablement et rapidement la demande du client :  Personnalisation de la relation client  Et simplifier le parcours clients	Anticiper ses besoins et réclamations -Répondre à toutes les problématiques d'un client sans le faire passer d'agent en agent -La disponibilité de service clientèle 7 jours sur 7, ainsi que l'amélioration des critères d'attente ou d'accueil du client -Lien-entre le centre d'appel et les points de vente locaux des solutions de workforce optimisation pour améliorer la performance des centres de contacts Basées sur des outils d'enregistrement, de suivi de a qualité, de management des ressources, des planifications et de speech analytics, ces solutions permettent d'optimiser la gestion d'un service client (coûts, compétences, productivité, bien être...) tout en améliorant la connaissance et l'expérience client par une meilleure écoute	Service client	-Délai moyen de traitement de réclamation des clients  -Nombre des réclamations traitées  -Pourcentage d'apport d'une réponse adaptée au problème posé
proposer aux utilisateurs une expérience de qualité : Personnalisation de la relation client	Répondre aux attends des clients et les dépassés. -une relation personnalisée, (la one to one ) -concentrer les efforts sur la satisfaction client afin de réduire les résiliations (notamment sur les marchés matures) et l'acquisition de nouveaux clients (en particulier sur les marchés émergents. - Informer les clients sur les nouveautés et leur faire connaître les autres services qui peuvent les intéresser. Développer les canaux de distribution directe et en ligne de maintenir et	Service marketing  Service commerciale  Les agences commerciales	-Le taux de traitement des réclamations clients  -Délais de raccordement avec intervention chez le client (en jours)



	<p>améliorer la qualité de service.</p> <p>-Des offres à forte valeur ajoutées et innovants.</p>		
réinventer la relation client	<p>-Tunisie Télécom va appréhender l'ensemble de ses activités par l'expérience et les usages de ses clients, en anticipant leurs attentes et en y répondant de manière personnalisée, ciblée et efficace.</p> <p>-Simplification du parcours client et personnalisation.</p> <p>-Offrir tout le confort d'une expérience client omni canal</p> <p>-mettre en place une approche commerciale en proposant des options et des offres ciblées, spécialement dédiées à des cibles de client.</p> <p>-Tunisie Télécom accordera une attention particulière à tous les moments clés de l'interaction avec ses clients.</p>	Service stratégie et service marketing	<p>-La durée de cycle de vie de client</p> <p>-Le taux de satisfaction client</p>







## **1-Analyse des parties intéressées :**

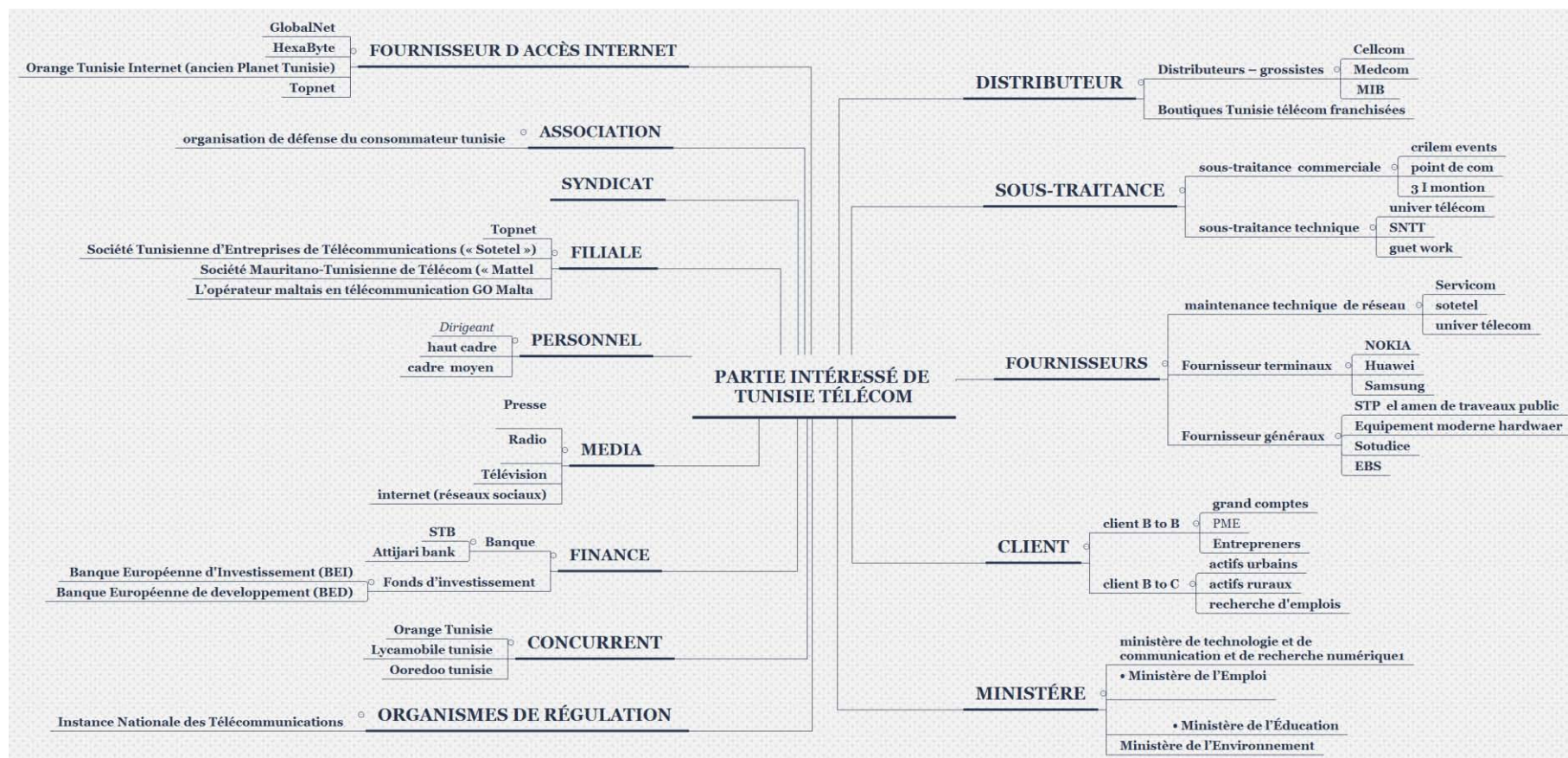
Une notion nouvelle en qualité apparaît dans cette nouvelle version d'iso 9001 : les parties intéressées). Qui sont individus ou groupes ayant une influence sur le système de management de la qualité et un intérêt dans les décisions ou activités d'une Tunisie Télécom .Il s'agira de les identifier, hiérarchiser, trouver une pertinence dans la relation avec ces dernières au regard du système de management de la qualité, et de déterminer, surveiller et revoir leurs exigences pertinentes.

La satisfaction et la motivation de parties intéressées jouent un rôle important dans le succès de Tunisie télécom

La détermination des enjeux externes et internes de Tunisie Télécom nous à aidés de connaître les parties intéressées, la figure suivante présente la cartographie des parties intéressées de Tunisie Télécom :



*Figure 1 : Cartographie des parties intéressées en relation avec Tunisie Télécom*





## 2\_ Détermination des parties intéressées pertinentes :

Tunisie Télécom doit avoir une bonne connaissance de l'ensemble des parties intéressées qui gravitent dans leur sphère d'activité. Les parties intéressées de Tunisie Télécom regroupent l'ensemble de ceux qui participent à sa vie économique (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires), de ceux qui observent l'entreprise (syndicats, Instance Nationale des Télécommunications) qui ont des intérêts, et des influences plus ou moins directes sur Tunisie Télécom.

Après l'identification des parties intéressées de Tunisie Télécom, on doit déceler leurs influences et l'intérêt potentiels sur la performance de système management qualité. L'intérêt désigne le degré auquel une partie prenante accorde de l'importance à la réussite de système management de qualité. Puis les positionner chaque partie intéressée sur une matrice (influence \ intérêt) afin de sélectionner les parties prenantes pertinentes.

L'influence, c'est le pouvoir que les parties intéressées ont sur un projet au niveau décisionnels, ou exercer une influence négative sur Tunisie Télécom. L'identification des parties intéressées a été reposée sur les données provenant des entretiens, des documents, des facteurs de l'entreprise et des actifs organisationnels.

	Partie intéressée	Intérêt majeur	Influence sur Tunisie Télécom
<b>PI 1</b>	Fournisseur réseau et maintenance technique	-Accompagner l'enjeu du déploiement des nouveaux réseaux très haut débit et de bonne qualité. -Assure une bonne maintenance de matériel de réseau afin assurant une couverture totale de pays.	-Les fournisseurs ont une influence très forte sur la bonne qualité de Tunisie Télécom
<b>PI 2</b>	Fournisseur terminaux	-Accès à toutes les marques leader sur le marché. HUAWEI et Thomson les premiers fournisseurs de Tunisie Télécom avec les clés USB 3G et 4 G internet et les modems internet.	-Tunisie télécom à une relation de dépendance commerciale à l'égard des fournisseurs de terminaux
<b>PI 3</b>	Fournisseur généraux	-Le portefeuille des fournisseurs de logiciels de Tunisie télécom comprend environ 900 fournisseurs -Services Professionnels et Moyens Logistiques (véhicules, fluides, nettoyage, formation...)	-Les Fournisseur généraux n'ont pas un grand impact sur Tunisie télécom
<b>PI 4</b>	Client	-La satisfaction des clients est la base même de tout système de management de la qualité	-La concurrence est féroce dans le monde des télécoms. Surtout



		<p>offrir des services innovants aux clients,</p> <p>promouvoir des méthodes de travail orientées vers la satisfaction des clients afin d'augmenter la part du marché de Tunisie Télécom</p> <p>Savoir quelles sont les attentes de client et quels sont les services qu'ils n'apprécient pas afin d'augmenter la chance d'avoir une expérience positive avec Tunisie télécom</p>	<p>des millions des clients changent d'opérateur chaque année et les services de substitution renforcent grandement le pouvoir et l'influence des clients Tunisie Télécom a rénové en profondeur sa culture du service client pour offrir aux utilisateurs, en boutique ou à travers les centres d'appels du service de bonne qualité pour satisfaire les exigences de clients afin d'augmenter ça part de marché</p>
<b>PI 5</b>	Ministère	<p>-Modification de la réglementation, modification de la fiscalité est l'ajustement de l'impôt</p> <p>-Des conventions entre Tunisie Télécom et tous les</p>	<p>-Les ministères exercent une influence significative sur Tunisie Télécom</p>
<b>PI 6</b>	ministère de technologie et de communication et de recherche numérique	<p>-Le Ministère des Technologies de la Communication et de l'Économie Numérique, propose la politique générale en matière de technologies de l'information et de la communication</p> <p>-élaboration la stratégie nationale du secteur et veille au suivi de sa mise en œuvre,</p> <p>-Chargée de l'adoption du règlement applicable à l'attribution de la licence, l'approbation du dossier d'appel d'offres,</p> <p>-Chargé de l'établissement des décrets et de la proposition des lois, ainsi que de la délivrance des autorisations d'exploitation de licence aux opérations de réseaux ouverts au public.</p>	<p>-Influence forte à travers la réglementation et le contrôle de son application</p>



<b>PI 7</b>	Banque	<p>-La Banque Centrale émet une autorisation globale à Tunisie télécom pour les transferts à l'étranger de dividendes</p> <p>-Les banques aident à la satisfaction des clients par le règlement des clients de Tunisie télécom de leur facture par prélèvement bancaire</p>	-La banque centrale a une grande influence sur l'activité économique de Tunisie Télécom par contre les autres banques a une légère influence sur Tunisie Télécom
<b>PI 8</b>	Fonds d'investissement	-Les fonds d'investissement assurent le financement de l'activité de Tunisie Télécom	-Fonds d'investissements a une influence moyenne sur tout dans les taux d'intérêt
<b>PI 9</b>	Concurrent	-Tunis Télécom vit dans un marché saturé, une forte concurrence et une forte évolution technologique pour garder sa place. Tunisie télécom intègre et harmoniser les différents outils et concepts de management qualité par le développement de nouveaux produits, de nouveaux contenus et la création de partenariats exclusifs	-Dans une industrie hautement concurrentielle les opérateurs de télécommunication ont une forte influence sur Tunisie télécom
<b>PI 10</b>	Organisme de régulation	<p>-L'instance Nationale des Télécommunications est un régulateur du marché des télécommunications</p> <p>Elle est chargée de contrôle des conditions d'exploitation de Tunisie télécom.</p> <p>- Fixation des conditions tarifaires d'utilisation des réseaux entre les opérateurs.</p> <p>- La surveillance des droits d'accès aux réseaux et aux services et règlement des litiges.</p>	-L'INT est donc une autorité de régulation dont le but principal est de garantir un cadre technique fiable pour les Tunisie télécom
<b>PI 11</b>	Association	défense des intérêts des consommateurs, respect des critères environnementaux et sociaux...	organisation de défense du consommateur Tunisie a une influence faible sur Tunisie télécom car en Tunisie il n'y a pas la notion de traitement des réclamations de clients à travers ses associations
<b>PI 12</b>	Media	-Les médias construisent des ponts entre Tunisie Télécom et les clients qui aident à l'amélioration continue	-Les médias contribuent largement à fixer les modes de pensée des



		<p>du système de management qualité</p> <p>-Tunisie Télécom innove et tente de séduire les clients à travers tout type de média : de grands spots institutionnels, à la télévision, contrebalancés par des campagnes d'affichage et dans la presse plus commerciales. En basant sur l'originalité et rivalise d'imagination pour proposer des publicités toujours plus attrayantes qui aident à l'orientation client.</p>	<p>clients donc -Les medias ont un impact considérable sur les processus d'achat des abonnés de Tunisie télécom</p>
<b>PI 13</b>	Sous-traitance	<p>-Établir des activités communes de développement et d'amélioration le management de la qualité.</p> <p>Pour assurer les interventions sur les installations des lignes téléphoniques, que se soit dans les centraux téléphoniques, dans les armoires de distribution que l'on trouve sur les trottoirs ou sur les câbles, ou que se soit pour la prise en charge de toutes les applications chez les abonnés (téléphone, Internet...), elle passe des marchés avec des entreprises sous-traitantes</p> <p>-Pour communiquer sur les nouvelles offres commerciales de Tunisie télécom, le service commercial mis en place des opérations de street marketing avec diffusion de flyers Tunisie télécom pour recruter de nouveaux abonnés. Elle utilise notamment des sous-traitants pour faire ce démarchage</p>	<p>-Tunisie télécom met trop de pression sur ces sous-traitants dont Tunisie télécom a une grande influence sur ces derniers</p>
<b>PI 14</b>	Distributeurs	<p>-Tunisie télécom et ses distributeurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques permettront d'augmenter leurs capacités à créer de la valeur en matière qualité</p> <p>-Les Grossiste-distributeur des cartes de recharge et des cartes SIM prépayée qui opèrent sur l'ensemble du territoire tunisien et use de tout son savoir, logistique et réseau de points de vente pour assurer une</p>	<p>-Il ya un nombre limité de distributeurs-grossistes en Tunisie pour la distribution sur tout le territoire Tunisien des produits de Tunisie Télécom donc ces distributeurs-grossistes ont une forte influence dans la négociation avec Tunisie télécom</p>



		qualité de service digne de Tunisie Télécom	
<b>PI 15</b>	Dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les dirigeants sont engagés par des décisions stratégiques, et l'amélioration continue de système management qualité</li> <li>-Planifier, concevoir, développer, produire, fournir et supporter les produits et services de manière à répondre aux besoins et attentes des clients</li> <li>-Les dirigeants Communiquent les besoins et attentes des clients à tous les niveaux de l'organisme.</li> </ul>	-Les dirigeants de Tunisie télécom ont une forte influence sur Tunisie Télécom
<b>PI 16</b>	Personnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>-l'un des maillons principaux pour tout système de management de la qualité. L'implication de personnels</li> <li>-Les objectifs de Tunisie Télécom ne peuvent être réalisés sans la participation active de Tunisie Télécom.</li> <li>-Les compétences personnelles doivent être développées, ce qui améliorera le système de management qualité.</li> </ul>	-Influence moyenne à forte à travers des pressions sur les décisions stratégiques et tactiques.
<b>PI 17</b>	Syndicat	-Les syndicats peuvent négocier avec la direction générale de Tunisie Télécom afin de défendre les droits et les intérêts de leurs adhérents pour satisfaire les attentes de personnel afin d'être impliqué dans le système management qualité.	-Le syndicat a une grande influence sur Tunisie télécom pour protéger les intérêts des salariés
<b>PI 18</b>	Filiale	-L'achat des opérateurs étrangers permet au groupe de Tunisie Télécom d'avoir accès de façon très rapide aux ressources stratégiques que possèdent les opérateurs et aide à l'amélioration du système management qualité.	-Les filiales de Tunisie télécom ont une influence moyenne sur Tunisie télécom et sur tout dans les chiffres d'affaires de ces filiales
<b>PI 19</b>	Fournisseur accès internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coopération entre Tunisie télécom et les fournisseurs internet pour fournir des services d'accès à Internet et d'interconnexion de sites ou de téléphonie et d'hébergement,</li> <li>-La qualité des services internet ne dépend pas uniquement de la capacité de la bande passante des</li> </ul>	-Etant donné qu'elle est en position de monopole sur le marché de l'ADSL en Tunisie, l'opérateur Tunisie Télécom a un fort pouvoir de négociation à tout le niveau sur les Fournisseurs de Services



		fournisseurs de services Internet mais également des infrastructures techniques que fournit Tunisie Télécom notamment la couverture de son réseau.	Interne
--	--	--	---------

Après la détermination des parties intéressées qui ont des intérêts dans les décisions et les activités de Tunisie Télécom et des influences qui peuvent faciliter ou freiner la réalisation des objectifs de système management qualité de Tunisie Télécom.

L'identification de la liste de toutes les parties intéressées a été réalisé par une équipe de service qualité et d'autres services pour profiter des idées de chacun

On combine l'intérêt et l'influence dans un diagramme matriciel en créant une cartographie de ces parties intéressées. À cet effet, on positionne la partie prenante en termes relatifs selon les deux grands critères en une matrice à deux lignes et deux colonnes (analogue à un graphique à axes vertical et horizontal).

La matrice (influence \ intérêt) met en avant 4 catégories de partie prenante, qui nous facilite de sélectionner les parties prenantes pertinentes :

***A-Collaborer (influence élevée, intérêt élevé) :***

Ce sont les parties intéressées qui sont les partenaires clés du projet dont et qui sont l'engagé dans le système de management qualité de Tunisie Télécom. Pour cela, on va fournir le maximum d'efforts pour les satisfaire et les maintenir impliqués.

***B- Satisfaire (influence faible, intérêt élevé) :***

- Des parties intéressées ayant un grand intérêt pour Tunisie Télécom, mais peu d'influence. Il faut les maintenir au courant et reconnaître leur point de vue. Cela implique que des initiatives spéciales seront nécessaires à l'intérêt.

***C- Impliquer (influence faible, intérêt faible) :***

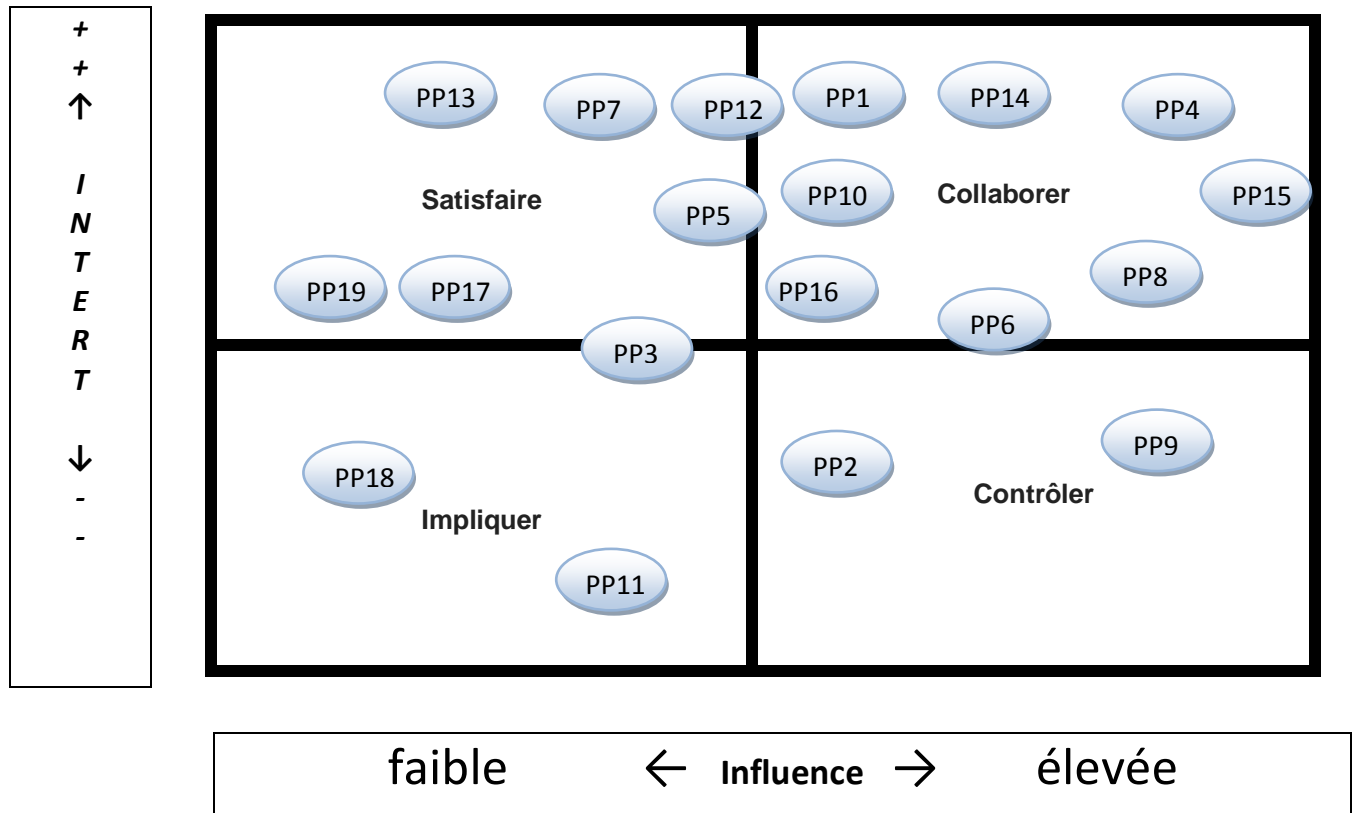
Les parties intéressées, dont l'influence et l'intérêt pour les objectifs de Tunisie télécom sont faibles, peuvent exiger un suivi ou une évaluation limitée, mais ils ont une faible priorité.

***D- Contrôler (influence élevée, intérêt faible):***

Les parties intéressées, ayant une grande influence et pouvant de ce fait influencer sur le résultat de projet, mais dont les intérêts ne sont pas pris en compte.



Figure 2 : matrice (intérêt\influence)



En combinant l'influence et l'intérêt à l'aide d'un graphique matriciel on peut classer les parties intéressées en différents groupes. Les parties intéressées qui existent dans la case 'collaborer' sont partenaires au développement de système management qualité de Tunisie Télécom à cause de l'importance de leur intérêt et influence sur les activités de Tunisie Télécom donc ces parties intéressées sont pertinentes pour le fonctionnement du système de management de la qualité.

Ces parties intéressées sont : fournisseur, client, ministère de technologie et de communication et de recherche numérique, concurrent, organisme de régulation, media, Sous-traitance, distributeurs, personnels et dirigeant

### 3- Les exigences et les attends des parties intéressées pertinentes :

La prise en compte des besoins et des attentes des parties intéressées pertinentes était déjà une préoccupation primordiale de l'ISO 9001 version 2015

Pour la bonne gestion des relations avec les parties intéressées Tunisie télécom doit surveiller et sélectionné les attends et les besoins relatifs à chaque parties intéressées pertinentes pour le SMQ ainsi leurs exigences.



La collecte des informations pour connaître les attentes et les besoins des parties intéressées qui sont pertinentes au système management qualité ainsi leurs exigences a pris différentes formes : réunions d'informations, rencontres avec les parties intéressées, L'exercice sert essentiellement à ce que chacun exprime son point de vue. Cela permet aussi aux parties prenantes de mieux comprendre l'activité de Tunisie télécom.

parties intéressées	Exigence	Les attends
<b>Fournisseur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tunisie Télécom doit Respecter le délai de paiement</li> <li>- Les fournisseurs doivent Connaître et comprendre les processus, les besoins de Tunisie télécom au niveau de matière première ou service</li> <li>- Le comportement de communication qui représente la qualité de l'information partagée, sa fiabilité, sa rapidité, son utilisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les attentes des fournisseurs concernent le prix, le volume des ventes et la solvabilité de Tunisie télécom.</li> <li>-Relation durable et de qualité</li> </ul>
<b>Client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitement équitable</li> <li>- Le client exige une interaction continue sur l'ensemble des points de contact qu'ils utilisent</li> <li>-la mise en place d'une offre personnalisée</li> <li>-recherche d'une meilleure offre</li> <li>-Temps de réponse court pour le traitement des objections clientèles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les attentes des clients concernent le <ul style="list-style-type: none"> <li>-prix le plus bas possible des offres et le meilleur réseau »</li> <li>-Forfait illimité le moins cher du marché</li> <li>-Des produits fiables et sécurisés répondant à leurs besoins.</li> </ul> </li> </ul>
<b>ministère de technologie et de communication et de recherche numérique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Respect des lois, de l'emploi, de la compétitivité, fidélité des données</li> <li>-Respecter législation et conventions collectives</li> <li>-Respecte les lois et décret en vigueur et est compatible avec les normes internationales.</li> <li>-obligations de transparence de Tunisie Télécom en matière sociale et environnementale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le paiement des impôts, taxes et cotisations sociales.</li> </ul>
<b>Concurrent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le respect de l'éthique commerciale, exiger la transparence pour une bonne concurrence.</li> <li>-La non-imitation des offres et services et faire respecter les lois et règlements en vigueur en matière de concurrence,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Avoir des offres plus compétitives que Tunisie télécom</li> <li>-Leur confère des avantages en termes d'infrastructure et réseau</li> </ul>
<b>Organisme de</b>	-Fixation des conditions tarifaires	-Un environnement propice



<b>régulation</b>	d'utilisation des réseaux entre Tunisie Télécom et ses concurrents Exige le respect de la qualité de service	à l'investissement en instaurant une concurrence saine et loyale entre les différents acteurs du marché et Tunisie télécom (opérateurs et fournisseurs de services de télécommunication - Garantir un cadre technique fiable pour les opérateurs -Environnement favorable dans l'intérêt du consommateur final
<b>Media</b>	- La rémunération de tous types de médias qui diffusent la publicité et les nouvelles offres de Tunisie Télécom -Préavis de résiliation de contrat, et la durée de la collaboration	-Renforcement de l'image de marque de Tunisie Télécom -Améliorer la performance commerciale -Conduire le changement -Créateur de changement
<b>Sous-traitance</b>	-Une information juste et complète sur les perspectives de développement -Tunisie Télécom doit définir de manière claire les exigences sur les produits -Protégé propriété intellectuelle et les savoir-faire (sous-traitance commerciale) respect des délais de paiement	-Augmentation de la marge -La satisfaction des obligations de clients -L'augmentation de la part de marché de Tunisie Télécom
<b>Distributeurs</b>	-Distributeurs besoin des informations claires sur le processus de Tunisie Télécom -Information complète sur le produit et les nouvelles promotions. -Transparence en matière des pratiques commerciales  -Le respect du droit de la concurrence.	-Attendent une plus grande maîtrise des marges -Prolongation de durée de contrat avec Tunisie Télécom
<b>Dirigeant</b>	-Exigence dans les procédures de travail -Surveiller la qualité des produits/services vendus -Exige que les objectifs soient atteints. -Assurer la satisfaction des clients	-Le bon déroulement des processus de travail -Augmentation de part de marché de Tunisie télécom -éviter les grèves dans l'intérêt de Tunisie Télécom
<b>Personnels</b>	-Sécurité sur le lieu de travail reconnaissance par Les formations et récompense	-Possibilités d'évolution professionnelle, une rémunération



	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Autonomie dans le travail,</li> <li>-Une bonne qualité du travail,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Environnement et lieu de travail sain et sur</li> <li>-Traitement juste et équitable entre tous les personnels de Tunisie Télécom</li> <li>-Une rémunération plus juste, et une équité sociale.</li> </ul>
--	---	--

#### ***4-Finaliser l'analyse des parties intéressées pertinente :***

La dernière étape de cette analyse consiste à détailler les stratégies et les solutions à mettre en place pour répondre aux attentes de chaque partie intéressée pertinente et encourager la prise d'actions positives pour le bien de Tunisie Télécom. De ces stratégies découleront des processus concrets qui seront inclus dans le système de management qualité.



***Domaine d'application  
de système de  
management de  
qualité***

***Partie 4***



## ***1-Domaine d'application de système management qualité de Tunisie Télécom :***

### ***1-1Généralités :***

La norme ISO 9001version 2015 nous donne des outils d'optimisation et de gestion du système management qualité. Garantir les prestations soit conformes aux besoins spécifiés des clients.

Le domaine d'application est défini de manière globale de la façon suivante :

- La démonstration de l'aptitude à fournir régulièrement des services conformes aux exigences des clients et de la réglementation applicable.
- Accroître la satisfaction client par l'application efficace du système management qualité.

Ces deux dimensions représentent des risques à prendre en compte dans le système de management qualité : client et qualité de services.

## ***2-Domaine d'application de système management qualité au sein de Tunisie Télécom :***

La démarche d'amélioration continue et la satisfaction de client sont au cœur du système de management qualité de Tunisie Télécom.

L'objectif de bien déterminer le domaine d'application de système qualité au sein de Tunisie Télécom est de garantir la conformité de Système de Management de qualité à la norme ISO 9001 version 2015 avec une implication permanente de chaque collaborateur . On prenant en considération les enjeux interne et externe de Tunisie télécom ainsi les exigences des parties intéressées pertinente.

## ***3-Les bénéfices de sélectionner le domaine d'application de système management qualité :***

Une réelle implication de la personne et savoir-faire est garanti sur le long terme  
Assurer la conformité aux exigences et attendent des parties intéressées (clients, concurrent, ministère ...).

Clarifier les rôles, responsabilités et compétences

Le domaine d'application s'applique à plus part de services commerciaux proposés par Tunisie télécom afin de fournir régulièrement un services conforme aux exigences des clients .accroître la satisfaction des parties intéressées pertinente par l'application efficace et l'amélioration continue du système de management qualité.

## ***4-Champ d'application de système management qualité au sein de Tunisie Télécom :***

- ❖ Le management de la Qualité s'applique à l'ensemble des directions, et des agences commerciales pour la partie d'activités relevant du champ d'application visé ci bas.
- ❖ L'agence commerciale de télécommunication de Tunisie Bélvédère à Tunis



- ❖ L'agence commerciale de télécommunication des berges du Lac à Tunis
- ❖ L'agence commerciale de télécommunication de Zaghouan
- ❖ L'agence commerciale de télécommunication d'el kantaoui à Sousse
- ❖ L'agence commerciale de télécommunication d'Ariana
- ❖ Espace entreprise Ariana
- ❖ L'agence commerciale de télécommunication de Bizerte
- ❖ Direction de la formation
- ❖ Direction de recrutement
- ❖ Direction de la qualité totale et de suivi

La sélection de domaine d'application d'un système management qualité a été basée sur une connexion entre les visions, les missions, les valeurs et les stratégies de Tunisie télécom avec la politique SMQ.

Dans la détermination de domaine d'application de système management de la qualité on prend en compte les enjeux externes et internes pertinents (sociale, légale, économique...) de Tunisie Télécom pour le système de management de la qualité par rapport à la finalité et l'orientations stratégique de Tunisie Télécom et les actions face aux risques identifiés et opportunités d'améliorations trouvées. De même le domaine d'application de SMQ tient compte des exigences, les besoins et attentes des parties intéressées pertinentes.

#### ***5- Chapitre non applicable de la norme ISO 9001 version 2015 :***

Le service de la qualité totale et de suivi a étudié toutes les exigences de la norme 9001 version 2015 et ils ont trouvé que toutes les exigences de norme sont pertinentes pour les activités de Tunisie Télécom, de ses services et des procédés qu'il utilise pour répondre aux exigences du consommateur et aux exigences réglementaires.

On prenant en compte tous les engagements inscrits dans la politique qualité et dans ses objectifs qualité et comment ils peuvent influencer sur l'adoption de processus particuliers de réalisation. Tous ces éléments peuvent influencer sur le domaine d'application du SMQ de Tunisie télécom.

#### ***5-1 Le chapitre non applicable de la norme 9001 versions 2015 est :***

##### ***❖ 8.5.3 Propriété de client :***

Aucune propriété matérielle ou intellectuelle du client n'est mise sous la responsabilité de Tunisie Télécom

#### ***6-L'information documentée de domaine d'application de système de management qualité :***

Le domaine d'application du système de management de la qualité de Tunisie télécom est disponible et tenu à jour sous la forme d'une information documentée.





Ces informations documentées ont pour objectif d'apporter la preuve de l'efficacité de la détermination de champ d'application de système de management.

La communication des informations : Ces informations peuvent concerner le produit, les activités, la communication avec les parties intéressées

**7- Le domaine d'application contient :**

-les types des services au niveau des directions et les agences commerciales fournis par Tunisie Télécom couvert par le système management qualité.

-fournir les justifications pour que la direction centrale de la qualité juge non applicable dans le cadre du domaine d'application de son système de management de la qualité. -

Les exigences non applicables dans le domaine d'application de système de management de la qualité de Tunisie télécom.



***Système de management  
de la qualité et processus  
associés***

***Partie 5***



## ***1-Système de management de la qualité et processus associés :***

### ***1-1Introduction :***

L'amélioration du système de management de la qualité basé sur l'approche processus qui est un ensemble processus structurées qui doit être appliqué à toutes les parties de l'entreprise.

L'approche processus est l'un des principes essentiels de la norme 9001 qui vise l'interaction entre les différentes interfaces d'une organisation afin de travailler collectivement sur l'amélioration de l'efficacité de cette dernière

Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie.

Les processus permettent de fournir un service conforme aux exigences, ce qui génère de la satisfaction chez le client. Les processus sont surveillés, mesurés, analysés et améliorés par la direction générale, le service de qualité de Tunisie Télécom et les services concernés de manière à pouvoir adapter en permanence le système de management de la qualité et s'améliorer en continu.

La norme ISO 9001 version 2015 exige l'adoption d'une approche processus lors de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité.

L'approche processus aide à orienter l'entreprise pour mieux s'orienter, vérifier les conditions de sa mise en œuvre les processus, mesurer les écarts par rapport à la description qui en a été faite et bien sûr de fixer des objectifs d'amélioration en fonction de dysfonctionnements constatés mais aussi des objectifs d'amélioration de la qualité.

### ***2-Cartographie des processus :***

La norme ISO 9001 version 2015 exige que les processus et leurs interactions soient identifiés et maîtrisés. La cartographie des processus est un outil permettant de formaliser synthétiquement l'approche processus.

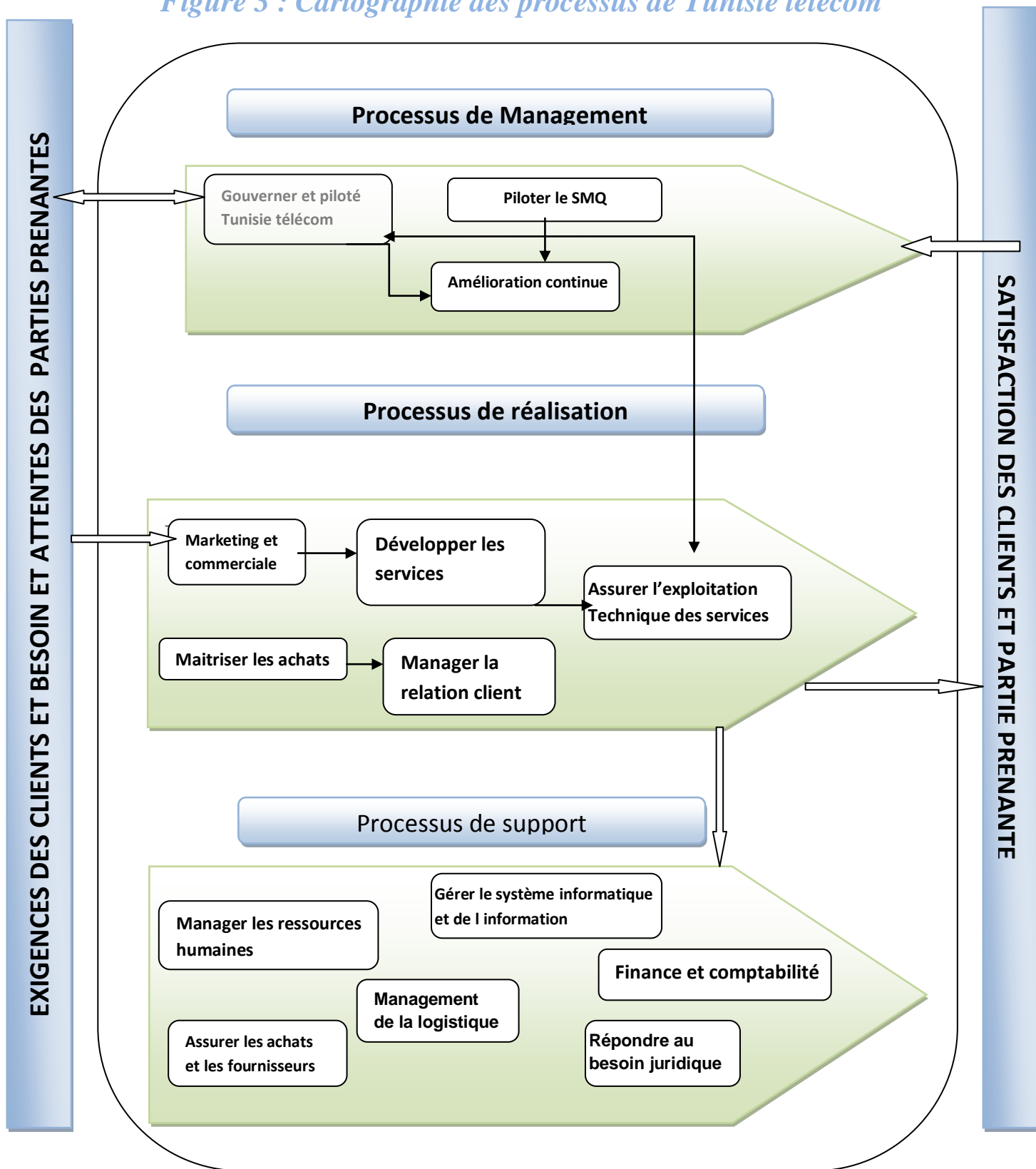
Qui représente une graphique des liens existant entre les différents processus. Schématiquement la cartographie des processus découpe une organisation en processus en identifiant les processus opérationnels, les processus support et les processus de management.

La cartographie des processus Permet au personnel de Tunisie Télécom une meilleure compréhension du fonctionnement, de plus un meilleur pilotage auprès de la direction générale.

Des réunions de service qualité et la direction générale et autres service résultent une création de cartographie des processus de Tunisie Télécom qui se présente comme suit :



Figure 3 : Cartographie des processus de Tunisie télécom






### 3- Fiches processus :

La fiche processus, est un élément important de la démarche qualité. Elle entre dans l'approche processus comme défini dans le paragraphe 0.3 de la norme ISO 9001:2015. La fiche processus porte toutes les informations nécessaires au bon fonctionnement des processus et sa finalité, les interactions entre les processus ainsi les risques et les opportunités et la responsabilité pour chaque processus.

Par ailleurs, chaque processus est décrit de façon exhaustive par une fiche processus qui comprend :

- La finalité du processus
- Le pilote du processus
- Les données d'entrées du processus
- Les données de sortie du processus
- Les points à risque
- Les indicateurs de performances

#### 3-1 Processus : gouverner et piloté Tunisie Télécom



# FICHE IDENTITÉ DE PROCESSUS

## Gouverné et piloté Tunisie Télécom

identification de processus		
Intitulée de processus	Le bon management des objectifs stratégique de Tunisie Télécom	
Finalité	augmentation la part de marché de Tunisie Télécom et son chiffre d'affaires	
Type de processus	Processus de management	
Pilote de processus	Direction générale et les directeurs centraux	
Risque	Insatisfaction des clients de Tunisie Télécom	
Principale activité rattaché		
Donnée d'entrée	Activité	Donnée de sortir
Contexte général	- Décliner la stratégie de Tunisie télécom en objectifs mesurables assignés aux processus : -La création de Cartographier processus en identifiant les acteurs de processus, les moyens techniques, les risques et l'opportunité ... -Décliner les objectifs clés en indicateurs de mesure pour les processus  Mettre en place les tableaux de bord de pilotage.  -Surveiller les indicateurs de performance et identifier les	Objectifs stratégique
Objectif stratégique, état financière de Tunisie Télécom		Indicateur sélectionné destinée à créer un tableau de bord
Indicateur de performance		



sélectionné	dérives ou les anomalies. -Décision des actions a engagé.	Contrôler le résultat des actions
- liste des mesures d'amélioration	-Distribuer automatiquement les tâches à accomplir aux acteurs d'un processus, sur la base de règles métiers, au regard d'objectifs stratégique	Données traitées
Plan d'action stratégique	-Piloter le changement au prés des directions centrales, Prendre et gérer toute décision stratégique.	Objectifs stratégique communiqué
Indicateur		
<b>Définition</b>	taux de pénétration du marché	
<b>Valeur cible</b>	Le taux de pénétration de la population pour la téléphonie mobile de Tunisie télécom de 0,9 point à la fin du 2ème trimestre de l'année 2018.	
<b>Mode de calcul</b>	Pénétration du Marché = Les abonnés de Tunisie télécom \ la population totale	

**Objectifs SMART :** augmentation la part de marché de Tunisie Télécom et son chiffre d'affaires.

**Spécifique :** fidélisation des clients de Tunisie Télécom afin d'augmenter son chiffre d'affaires et par la suite sa part de marché.


**Mesurable :** détient la première place et augmentation sa parts de marché en chiffre d'affaires avec 47,4%.

**Atteignables :** nouveau plan stratégique élaboré par la direction générale qui contient plus de services, plus d'accompagnement humain et de fidélisation client.

**Réaliste :** Tunisie Télécom est leader sur le marché de télécommunication pour garder sa place Tunisie télécom a créé un plan d'action dont les thèmes expriment ce qui est essentiel dans la vie des clients. Ce plan d'action prévoit notamment "une nouvelle vision des ressources humaines", "l'accroissement de la couverture et du débit, fixe comme mobile et l'amélioration de la qualité du service et la relation client.

**Temporellement défini :** planifier dans le plan stratégique 2017/2020.

### 3-2Processus : piloter le système management qualité

		<b>FICHE IDENTITÉ DE PROCESSUS</b> <b>Piloter le système de management qualité</b>
identification de processus		
<b>Intitulée de processus</b>	fixer des objectives qualités compatibles avec la stratégie et le contexte de Tunisie Télécom	
<b>Finalité</b>	Assurer la conformité et la performance du système management	



	qualité et Garantir l'efficacité des processus	
Type de processus	Processus de management	
Pilote de processus	Service qualité totale et suivi	
Risque	Le système de management qualité n'est pas performant	
Principale activité rattaché		
Donnée d'entrée	Activité	Donnée de sortie
Amélioration de système management qualité	Définir et maintenir un système de management de la qualité en suivant les exigences de la norme ISO 9001.	Analyse de marché
Questionnaire	Déterminer et tenir compte des enjeux externes et internes de Tunisie Télécom et les exigences des parties intéressées pour améliorer la performance du système de management qualité.	
Objectif de Tunisie télécom	Définir, mettre en œuvre et déployer une politique qualité en cohérence avec les besoins / attentes des clients et la stratégie de l'entreprise.	Bilan de la situation
Diagnostic	Identification et analyse des activités, produits et services	Déterminer les processus qualité
revue de processus	Mettre en place les méthodes et les outils permettant d'assurer un pilotage de système de mangement qualité	L'évaluation de performance des processus
Communiquer les résultats des revues de processus	Assurer la formation du personnel et sensibiliser pour l'importance de système de management qualité.	Revue de direction
En impliquant des méthodes de	communiquer les résultats de ces revues	
Amélioration continue	impliquées tous les personnels dans les processus de l'amélioration continue de Système management qualité	Action corrective et préventive
Indicateur		
Définition	taux d'efficacité de système de management qualité, ou le taux d'objectifs atteints de système de management qualité	
Valeur cible	120% d'atteinte d'un objectif en fonction de valeur initiale (objectif) et une valeur réalisée	
Mode de calcul	Taux d'efficacité = (nb d'objectifs atteints / nb total d'objectifs définis) x 100	



**Objectifs SMART :** Assurer la conformité et la performance du système management qualité et Garantir l'efficacité des processus.

**Spécifique :** l'amélioration de système de management qualité qui assure la réduction des risques et aide Tunisie télécom à atteindre l'objectif visé en lien avec la satisfaction du client.

**Mesurable :** la mise en place de système de management qualité augmente la satisfaction client.

**Atteignables :** l'implication de tous les acteurs de Tunisie Télécom (Direction, encadrement, pilotes de processus, collaborateurs) et par l'intégration des exigences ISO 9001version 2015 dans les activités opérationnelles en évitant la non-conformité à tous les processus de Tunisie télécom.


**Réaliste :** la direction générale et direction qualité ont préparé un plan d'action d'amélioration qualité au sein de Tunisie Télécom, ce plan d'action contient de vérifier la conformité des processus au regard de normes 9001 avec une implication permanente de chaque collaborateur.

Implanté un agent qui contrôle la qualité de service dans tous les agences de Tunisie Télécom sur tous les territoires de Tunisie Télécom

Réalise régulièrement des audits qualité interne afin de passer en revue sur trois ans, la correction des non-conformités constatées est contrôlée lors des revues de processus et des audits suivants.

**Temporellement défini :** planifier dans le plan stratégique 2017/2020

### 3-3 Processus : amélioration continue

			<b>FICHE IDENTITÉ DE PROCESSUS</b> <b>Amélioration continu</b>		
<b>Identification de processus</b>					
<b>Intitulée de processus</b>		amélioration des éléments et des processus qui touchent l'entreprise tels que le client, les offres le travail ou la formation			
<b>Finalité</b>		amélioration des procédés amélioration des méthodes de travail réduction des coûts de non-qualité			
<b>Type de processus</b>		Processus de management			
<b>Pilote de processus</b>		La directeur générale et tous les directeurs centraux			
<b>Risque</b>		Menace liée a non efficacité des nouveaux méthodes de travail			
<b>Principale activité rattaché</b>					
<b>Donnée d'entrée</b>		<b>Activité</b>			<b>Donnée de sortie</b>



objectif	L'identification du problème	-identification des processus
Méthode QQOQCCP	L'analyse des données et des processus	-visualiser les causes
causes hiérarchisé	La détermination de la cause primaire du problème	-Action correctif
optimisation des processus	Des propositions de solution.	Solution retenue
Indicateur		
<b>Définition</b>	% d'actions d'amélioration clôturées	
<b>Valeur cible</b>	86 % d'actions d'amélioration réalisé et clôturées pour les procédés, méthodes de travail et des couts du non qualité pour le deuxième semestre de 2017	
<b>Mode de calcul</b>	Des actions réalisé sans valeur ajouté \tout les actions globale visé par l'amélioration continu	

**Objectif SMART** : amélioration des procédés, des méthodes de travail et réductions des coûts de non-qualité.

**Spécifique** : l'amélioration continue de tous les processus de Tunisie Télécom en assurant le développement à long terme de l'entreprise.

**Mesurable** : L'amélioration continue fournit des indicateurs de performance sur tous les services impliqués et tous les niveaux hiérarchiques qui aide à amélioration les méthodes de travail et les comportements individuels et collectifs

**Atteignables** : implantation des actions correctives et démarches structurées par la direction générale, visant l'amélioration continue de Tunisie Télécom, par les employés et les cadres de personnel, l'amélioration la qualité du produit, la satisfaction des clients et la performance globale de l'entreprise.


**Réaliste** : dans le contexte de forte concurrence, une démarche d'amélioration des processus a donc été lancée ayant pour objectif :

- améliorer la qualité des services livrés aux clients
- de maîtriser les coûts et les charges
- créer de la valeur et des avantages compétitifs durables par rapport aux concurrents
- être le premier à apporter des offres nouvelles à ses clients, fournir des services performants

**Temporellement défini** : objectif annuel (jusqu'à quatrième trimestre 20017)



### .3-4 Processus : marketing et commerciale

		<b>FICHE IDENTITÉ DE PROCESSUS</b> <b>Marketing et commerciale</b>	
identification de processus			
<b>Intitulée de processus</b>		Améliorer la force de vente. analyse des besoins des consommateurs et l'ensemble des moyens d'action utilisés par Tunisie télécom pour influencer leur comportement.	
<b>Finalité</b>		Tunisie Télécom a pour ambition de reconquérir la confiance des clients, par des offres dont la valeur perçue est durablement supérieur à celle des concurrents afin d’augmenté la part de marché	
<b>Type de processus</b>		Processus de réalisation	
<b>Pilote de processus</b>		Les directeurs de Service marketing et commerciale et la directrice de Services et Innovation	
<b>Risque</b>		diminution de fidélisation clients	
Principale activité rattaché			
<b>Donnée d'entrée</b>		<b>Activité</b>	<b>Donnée de sortie</b>
étude de marché, étude concurrentielle		Élaborer et piloter un plan marketing	Vision stratégique
Faire des tests, et des mesurer		Recherche et analyse des informations pertinentes	analyse stratégique
Etude base de données		d’optimisation en permanence les processus de satisfaction client	Base de données ciblés
plan d’action marketing		segmentation de stratégie est de créer des segments ou groupes de consommateurs, ciblage, positionnement mise en œuvre stratégie commerciale Feed---back/Contrôle Ajustement	Stratégie de marketing et commerciale
Indicateur			
<b>Définition</b>		taux de nouveau client	
<b>Valeur cible</b>		Augmentation de nombre d’abonnée des Tunisie télécom en diminution le cout de son acquisition	
<b>Mode de calcul</b>		le nombre de nouveaux clients abonnés de Tunisie télécom sur la période rapporté au nombre total de clients à la fin de la période.	



**Objectif SMART** : reconquérir la confiance des clients, par des offres dont la valeur perçue est durablement supérieur à celle des concurrents.

**Spécifique** : Tunisie télécom développe des produits et des services compétitifs et innovants, grâce à sa spécialisation qui couvre un grand nombre de besoins de client

**Mesurable** : analyser l'efficacité de stratégie de marketing et commercial en mesurant le taux d'augmentation de base de données de Tunisie télécom.


**Atteignables** : le service marketing doit étudier le marché de télécommunications afin d'identifier les forces et les faiblesses de Tunisie télécom puis la création d'un plan d'action stratégique de marketing avec une vision claire, précise et partagée en mettant l'action sur les services satisfont les besoins des clients, et sur le développement de relations rentables à long terme avec les clients.

**Réaliste** : l'équipe marketing et commerciale sont exclusivement reconnus par les clients de Tunisie Télécom par leur compétences .Ils sont doués par l'analyser des données, et prendre les décisions les plus pertinentes, en adoptant des stratégies commerciales la plus performante.

La stratégie marketing de Tunisie Télécom lui permet de se différencier dans un marché hyper concurrentiel. C'est un opérateur innovant dans son secteur grâce au marketing et des offres distinctifs.

**Temporellement défini** : objectif annuel (jusqu'à quatrième trimestre 2017)

### 3-5 Processus : développer es services et les offres

		<b>FICHE IDENTITÉ DE PROCESSUS</b>	
		<b>Développer les services et les offres</b>	
<b>identification de processus</b>			
<b>Intitulée de processus</b>	Impliquer les clients dans les phases les plus amont pour garantir l'attractivité et la pertinence des nouvelles offres, le client devient un acteur de l'entreprise		
<b>Finalité</b>	Se positionner dans les meilleurs délais avec des offres compétitives et au bon moment sur un marché compétitif. Proposer une offre de service innovante fondée sur les attentes et les nouveaux usages des clients.		
<b>Type de processus</b>	Processus de réalisation		
<b>Pilote de processus</b>	Les directeurs de service commerciale et marketing, service technique et directrice de Services et Innovation		
<b>Risque</b>	Client mécontent des nouvelles offres commerciales de Tunisie Télécom		
<b>Principale activité rattaché</b>			



Donnée d'entrée	Activité	Donnée de sortie
Diagnostic de l'offre de produits ou services	Faire un état de positionne les offre en termes de qualité, prix, innovation, service des contenus	Périmètre de l'étude
besoins de votre marché	Déterminer les activités nécessaires pour la vérification et la validation du processus de la conception et de développement des offres.	définition de contenu de l'offre
focus group, enquêtes	Etude et analyse des attentes des clients et les parties prenantes	
Rédaction de l'offre pour la communication	Conception d'offres de service innovantes Structuration et mise en cohérence de gamme d'offres de services Se démarquer de la concurrence	l'offre sous forme de présentation
Plan d'action de l'offre	Définition et pilotage de processus de développement d'offre	Test de l'offre de services
Indicateur		
<b>Définition</b>	Taux de réussite des offres	
<b>Valeur cible</b>	Augmentation de nombre des clients fixe et mobile qui sont abonnées à la nouvelle offre de Tunisie Télécom	
<b>Mode de calcul</b>	ratio entre les ventes des offres de Tunisie Télécom et les ventes des offres de principaux concurrents	

**Objectif SMART :** Se positionner dans les meilleurs délais avec des offres compétitives et au bon moment sur un marché compétitif.

**Spécifique :** proposer des offres qui apportent de la valeur ajoutée aux clients basées sur les attentes des clients

Mesurable : atteindre le 90% des abonnées de Tunisie télécom satisfont des offres de Tunisie Télécom

**Atteignables :** Tunisie Télécom doit développer des outils spécifiques pour concevoir des offres de service orientées clients qui s'appuient sur un savoir-faire et des expériences significatives :

- Étude et analyse des attentes des clients.
- Conception d'offres de service innovantes et digitales.
- Structuration et mise en cohérence de gamme des offres et des services.
- Définition et pilotage de processus de développement d'offres.



Réaliste : Les offres de Tunisie Télécom sont l'une des clés de la réussite de Tunisie. Afin d'attirer plus des clients et augmenter sa part de marché, Tunisie télécom a choisi de développer une série d'offres de contenues, afin de répondre aux demandes diverses des clients potentiels,

Tunisie télécom est devenu un acteur de référence du multimédia mobile en Tunisie en étant le 1er opérateur à lancer des services de téléphonie mobile de quatrième génération (4G) en Tunisie.

**Temporellement défini** : objectif annuel (jusqu'à quatrième trimestre 2017)

### 3-6 Processus : Maitriser les achats et sous-traitance



**FICHE IDENTITÉ DE PROCESSUS**  
*Maitriser les achats et sous-traitance*

identification de processus		
Intitulée de processus	S'assurer que le sous-traitant/ fournisseur est conscient des exigences de Tunisie Télécom, telles que la qualité, délais, fonds disponibles et réponses aux réclamations.	
Finalité	Définir correctement le produit ou le service en adéquation avec les besoins et les exigences de Tunisie Télécom avec le meilleur prix.	
Type de processus	Processus de réalisation	
Pilote de processus	Service achat, service qualité	
Risque	sous-traitant/ fournisseur non conforme à l'exigence de Tunisie Télécom	
Principale activité rattaché		
Donnée d'entrée	Activité	Donnée de sortir
accroître la performance des achats et de l'entreprise	Établir et appliquer des critères pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes.	Grille d'évaluation
Fiche d'identification fournisseur ou sous-traitant	Conserver sous forme d'information documentée les activités et toutes les actions nécessaires résultant des évaluations.	information documentée
Compte-rendu réunions d'évaluation fournisseurs et sous-traitants	Évaluer les risques relatifs à l'externalisation des processus, produits et services	matrice de risque
	Vérifier la conformité des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	Échantillonnages



activités de vérification ou de validation	Implication des personnels	Revue documentair e
Inspection physique avant embarquement	Les interactions des prestataires externes avec Tunisie Télécom	
	L'approbation des produits et services auprès des fournisseurs ou sous-traitances et les équipements utilisés.	
	Communiquer ces exigences aux prestataires externes	
Indicateur		
Définition	délai moyen de traitement d'une demande d'achat	
Valeur cible	délai relatif aux articles acheté entre 1 à 20 jours	
Mode de Calcule	nombre de jours (ou d'heures) le délai entre le passage de la commande et sa réception	

**Objectif SMART :** Définir correctement les produits ou les services en adéquation avec les besoins et les exigences de Tunisie Télécom avec le meilleur prix.

**Spécifique :** évaluer les fournisseurs et sous traitants sur la performance de leur prestation de service

**Mesurable :** le choix de fournisseur selon Respect des délais, réactivité, disponibilité des produits, qualité de la prestation, respect des formalités, suivi de service après vente.

**Atteignables :** Le service d'achat crée une commission pour la sélection des partenaires adéquats qui répond aux exigences de Tunisie télécom, évaluer les risques potentiels des achats, assurer leur suivi, hiérarchiser et pondérer de nombreux critères, à la fois qualitatifs et quantitatifs, subjectifs et objectifs.


**Réaliste :** Tunisie télécom possède une politique d'achat qui répond aux besoins des parties prenantes, en mettant l'accent sur la création de valeur tout en assurant la disponibilité des produits et service au meilleur coût.

En respectant tous les lois et les réglementations en maîtrisant les risques et les opportunités liées aux achats de chaque catégorie d'achat.

**Temporellement défini :** objectif annuel (jusqu'à quatrième trimestre 2017)



### 3-7 Processus : management relation client

		<b>FICHE IDENTITÉ DE PROCESSUS</b> <i>Manager la relation client</i>	
<b>identification de processus</b>			
<b>Intitulée de processus</b>	un service client performant.		
<b>Finalité</b>	Tunisie Télécom apporte à ses clients une réponse adaptée à chaque besoin en création une relation personnalité avec chaque abonné de Tunisie Télécom (stratégie la one to one) afin de fidéliser le plus grand nombre des abonnées de Tunisie Télécom		
<b>Type de processus</b>	Processus de réalisation		
<b>Pilote de processus</b>	Directeur commerciale, directeur marketing		
<b>Risque</b>	Le non fidélisation des clients		
<b>Principale activité rattaché</b>			
<b>Donnée d'entrée</b>	<b>Activité</b>	<b>Donnée de sortie</b>	
Objectif qualité informations sociodémographiques,	connaître les clients et le marché de télécommunication	Segmenter	
Les réclamations et les suggestions des clients	répondre aux attends en optimisant la qualité ainsi que l'offre de services proposés aux clients (qualité de l'accueil)	reporting	
action de fidélisation	développer la valeur ajoutée  service pose, carte de fidélité, financement, rapidité, fiabilité et sécurité du passage en caisse...)	Implication de CRM	
<b>Indicateur</b>			
<b>Définition</b>	Customer Acquisition Cost (CAC) Le CAC EST l'ensemble des dépenses allouées à l'acquisition de nouveaux clients		
<b>Valeur cible</b>	Diminution de CAC de 5% fin 2018		
<b>Mode de calcule</b>	$CAC = (total\ dépenses\ marketing\&\ sales)/nombre\ total\ de\ clients\ acquis\ avec\ ces\ dépenses$		

**Objectif SMART :** Tunisie Télécom apporte à ses clients une réponse adaptée à chaque besoin en création une relation personnalité avec chaque abonné de Tunisie Télécom (stratégie one to one) afin de fidéliser le plus grand nombre des abonnés de Tunisie Télécom



**Spécifique** : des actions de marketing personnalisées en adoptant les offres et les services à chaque abonné de Tunisie Télécom.

**Mesurable** : le service marketing choisit des indicateurs pour mesurer la satisfaction des clients.

En utilisant des sondages, des groupes de discussion et les commentaires reçus.

**Atteignables** : Les besoins des clients sont traités lors du premier contact avec les personnels de Tunisie Télécom.

La réalisation périodiquement des enquêtes de satisfaction auprès des abonnées de Tunisie télécom sur la Qualité de ses services afin de sélectionner les non-conformités et mener des actions correctrices sur ses offres, la qualité de service clientèle.


Digitaliser la relation client et réaliser une interaction sur les canaux digitaux.

**Réaliste** : Tunisie Télécom continue d'explorer de nouveaux usages de la relation client sur l'ensemble des marchés de télécommunication : particuliers, professionnels, TPE, PME et grands groupes privés ou publics, opérateurs et fournisseurs d'accès Internet.

Réinventer la relation client C'est-à-dire appréhender l'ensemble d'activités de Tunisie Télécom par l'expérience et les usages de ses clients, en anticipant leurs attentes et en y répondant de manière ciblée et efficace. Un parcours client simplifié, un nombre limité d'intermédiaires, une attention particulière portée à tous les moments clés de l'interaction (choix de l'offre, prise en main des équipements, gestion de la panne...) sont des actions positives et des preuves pour l'évolution de relation client Tunisie Télécom.

**Temporellement défini** : objectif annuel (jusqu'à quatrième trimestre 2017)

### **3-8 Processus : manager les ressources humaines**

 <b>FICHE IDENTITÉ DE PROCESSUS</b>	
<b>Manager les ressources humaines</b>	
identification de processus	
<b>Intitulée de processus</b>	mobiliser et la gestion les ressources humaines de Tunisie Télécom
<b>Finalité</b>	Le maintien et perfectionnement des procédures professionnelles et des instruments du recrutement, du développement, de l'évaluation, et de la promotion du personnel
<b>Type de processus</b>	Processus de support
<b>Pilote de processus</b>	Directeur de Ressource Humaine
<b>Risque</b>	Une augmentation des tensions sociales surtout après la révolution
Principale activité rattaché	



Donnée d'entrée	Activité	Donné de sortie
diagnostic des métiers et compétences	Réaliser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Identifier les profils des salariés
Plan de recrutement	Recruter et intégrer les nouvelles compétences	Compétence acquise
Plan de formation	Tenir à jour les dossiers individuels des collaborateurs	
Politique RH	Evaluer les compétences	planning des formations
Fiche de poste	Définir les besoins de formation des collaborateurs	
Déclaration et attestation Accident du travail, Maladie, Maternité	Assurer la gestion administrative et sociale relative aux collaborateurs	
stratégie de mobilité	détermine les compétences nécessaires à la réalisation du produit/service de Tunisie Télécom,	Reçu pour solde de tout compte, certificat de travail, attestation employeur
pyramide des âges	Gestion quotidienne des salariés	
	La rotation et la promotion des personnels	
	Gestion la retraite des personnels	
Indicateur		
<b>Définition</b>	Nombre de formation professionnel par métier	
<b>Valeur cible</b>	Augmentation de reconnaissance et de compétences au sein de Tunisie télécom de 50 %	
<b>Mode de calcul</b>	Nombre de jours formation par métier / Nombre d'agents ou employés occupant ce métier	

**Objectif SMART :** Le maintien et perfectionnement des procédures professionnelles et des instruments du recrutement, du développement, de l'évaluation, et de la promotion du personnel.

**Spécifique :** le développement des ressources humaines afin d'accroître leur potentiel, leur performance personnelle et organisationnelle.

**Mesurable :** Tunisie télécom mesure chaque année les performances individuelles tout au long de l'année et les compétences professionnelles de ces personnels avec ECP qui est un outil performant pour l'évaluation de personnel. L'analyse de la performance ce fait en mesurant l'écart entre les objectifs définis et les résultats atteints.

**Atteignables :** implantation de stratégie de management ressource humaine basée sur Développer la motivation des salariés, connaître ses attentes.

Soutient les cadres dirigeants lors de la mise en œuvre.



Accompagne le suivi de la sélection, de la gestion et du développement du personnel

Assure la gestion des salaires et du


**Réaliste** : L'humain a pris de la valeur chez Tunisie Télécom. Les personnels de Tunisie Télécom sont considérés comme des clients internes dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise.

L'épanouissement, l'écoute et l'éthique retiennent toute l'attention de direction générale et la direction de ressource Humaine car ils conditionnent le développement durable de l'entreprise. La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources et compétences qu'ils possèdent contribuent à la création de valeurs.

La direction générale de Tunisie Télécom encadre des équipes regroupées sous forme de départements : aussi bien les services d'administration du personnel (paie, droit du travail...) que ceux qui ont en charge le développement des ressources humaines (recrutement, gestion des carrières et mobilité, formation...).

**Temporellement défini** : objectif annuel (jusqu'à quatrième trimestre 2017)

### 3-9 processus : finance et comptabilité



# FICHE IDENTITÉ DE PROCESSUS

## Finance et comptabilité

identification de processus		
Intitulée de processus	maîtriser le fonctionnement des activités comptables et financières.	
Finalité	amélioration et rationalisation des processus clés de la fonction financière et comptable	
Type de processus	Processus de support	
Pilote de processus	Directeur de finance, directeur de comptabilité	
Risque	Mauvaise gestion des flux financiers	
Principale activité rattaché		
Donnée d'entrée	Activité	Donnée de sortie
État financière	Optimiser la trésorerie	commission des finances
Ordre de payment	Traiter l'information financière	
d'engagement de	Planifier la disponibilité des ressources et mettre en place un pilotage centralisé afin	
prévisions et les scénarios défavorables	Développer des indicateurs prévisionnels	
	Intégrer des indicateurs d'activité, de	les tableaux de bord de pilotage



décisions stratégiques	risques, de gestion financière dans le processus de décisions budgétaires	Revue des acteurs et des indicateurs
de courbe de taux et de base	Gérer les risques dus au financement	Encadrer les risques
règlementations nationales et internationales	Contrôler les coûts	Améliorer les processus de finance et comptable
	Réduction des délais de clôture	
	Respecter les obligations fiscales	
<b>Indicateur</b>		
<b>définition</b>	Fonds de roulement	
<b>Valeur cible</b>	Diminution de fonds 539 543 BFR ; en 2017 à 377 640 BFR et en 2018 pour que les besoins de financement du cycle d'exploitation de TT sera inférieur aux ressources de financement.	
<b>Mode de Calcul</b>	actif à court terme \ passif à court terme	

**Objectif SMART :** amélioration et rationalisation des processus clés de la fonction financière et comptable

**Spécifique :** l'optimisation des processus comptables et financiers en s'appuyant sur l'automatisation des traitements manuels, la rationalisation des tâches, la diminution des erreurs

**Mesurable :** mesurer l'amélioration des processus et analyser les différents rapports financiers.

**Atteignables :** gérer la politique financière et coordonne l'ensemble des services internes et externes de Tunisie Télécom (comptabilité, paie, finance, administration, gestion budgétaire, etc.)

Étudier en permanence la santé financière de l'entreprise

Assurer à l'établissement de prévisions financières ainsi connaître en temps réel l'état financier de Tunisie télécom


**Réaliste :** la direction Centrale de Finance de Tunisie télécom est une direction opérationnelle dont la mission principale est : d'améliorer en permanence la politique financière de la société en vue d'assurer l'équilibre financier et de présenter des états financiers fiables et crédibles conformément à la réglementation en

Automatisation des traitements manuels, la rationalisation des tâches, la réduction des délais de traitements.

**Temporellement défini :** objectif annuel (jusqu'à quatrième trimestre 2017)



### 3-10 Processus : management de système d'information

		<b>FICHE IDENTITÉ DE PROCESSUS</b> <b>Management de Système d'information</b>	
<b>identification de processus</b>			
<b>Intitulée de processus</b>	management, conception, réalisation, exploitation de système d'information optimiser les principales activités information au sein d'une société.		
<b>Finalité</b>	améliorer la gestion des services d'information de Tunisie télécom en optimisant les services et le support		
<b>Type de processus</b>	Processus de réalisation		
<b>Pilote de processus</b>	Directeur de système management d'information		
<b>Risque</b>	Mauvaise gestion de service informatique		
<b>Principale activité rattaché</b>			
<b>Donnée d'entrée</b>	<b>Activité</b>	<b>Donné de sortie</b>	
flux d'information.	Dessiner la cartographie de systèmes d'information de Tunisie télécom	-diagramme des flux -supprimer et/ou développer des applications -le plan d'actions de mise en œuvre  Matrice de décision	
Cartographie de processus	Elaborer le diagnostic de système actuel		
Orientation stratégique	Intégrer l'impact de l'orientation stratégique de Tunisie télécom sur le système d'information		
reconstruction de modèles du logiciel	Amélioration l'architecture de système d'information		
modernisation de pro logiciel	Implantation des moyens techniques et des solutions logicielles beaucoup plus performants	Accès maîtrisé à l'information	
	matériels mis à la disposition de l'administration mettre en place une politique de sauvegarde et d'archivage des données		
<b>Indicateur</b>			
<b>définition</b>	Taux d'incident résolu par service informatique		
<b>Valeur cible</b>	Augmentation de productivité des personnels de 10 %		
<b>Mode de calcul</b>	Nb. d'incidents résolus par niveau d'IT x 100\ Nb. total d'incidents		

**Objectifs SMART :** améliorer la gestion des services d'information de Tunisie télécom en optimisant les services et le support.

**Spécifique :** amélioration l'efficacité des activités réalisées par le service d'information





**Mesurable** : le département d'information de Tunisie télécom dispose aujourd'hui des indicateurs, pour mesurer la performance de service informatique qui est fixé avec un taux ainsi le calcul de temps d'accès aux données

**Atteignables** : le service central d'information est sensé de nommer un responsable du plan d'amélioration continue qui va créer un plan d'action d'amélioration des systèmes informatiques, L'identification du temps nécessaire aux ressources pour déployer les améliorations

La révision régulière des processus et procédures actuelles et le report des actions correctives dans le plan d'amélioration continue.


**Réaliste** : la stratégie des services informatiques de Tunisie télécom et la direction générale repose essentiellement sur la mise en œuvre d'un système d'information performant et consolidé, orienté vers le client et basé sur les meilleurs progiciels du marché (CRM Siebel, Billing BSCS, ERP Oracle...).

L'architecture de système d'information est urbanisée, évolutive et basée sur les meilleurs standards d'architecture (SOA...).

Tunisie Telecom dispose également d'un système d'information dédié à la gestion des incidents et des plaintes des clients inhérentes ainsi que d'outils pour le suivi et la gestion des flux de travail des équipes opérationnelles.

**Temporellement défini** : objectif annuel (jusqu'à quatrième trimestre 2017)

### 3-11 Processus : management de la logistique

		<b>FICHE IDENTITÉ DE PROCESSUS</b>	
		<b>Management de la logistique</b>	
<b>identification de processus</b>			
<b>Intitulée de processus</b>	améliorer la coordination des services de l'entreprise et de les mobiliser pour poursuivre un objectif commun : la satisfaction des clients.		
<b>Finalité</b>	gérer les flux au meilleur coût on seulement les flux de produits, mais aussi les flux d'information associés aux flux physiques, depuis le fournisseur initial jusqu'au client final		
<b>Type de processus</b>	Processus de réalisation		
<b>Pilote de processus</b>	Directeur centrale d'achat et de logistique		
<b>Risque</b>	Ne pas avoir une vision sur toute la chaine logistique		
<b>Principale activité rattaché</b>			
<b>Donnée</b>	<b>Activité</b>		<b>Donnée de</b>



d'entrée		sortie
Compréhension et prise en compte des exigences	concevoir et développer le système logistique de Tunisie Télécom c'est à dire planifier, exécuter et maîtriser les activités du processus logistique	Plan d'action stratégie logistique
Fiche technique de processus	maîtriser le processus logistique global intégré - Conception et mise en œuvre du processus logistique	Cartographie de processus de logistique
Optimiser le réseau logistique	Gestion des flux des produits (matières premières, en-cours, produits finis). Gestion des flux d'information (prévoir, suivre, contrôler, adapter les mouvements physiques). Coordonner les activités : Gestion des stocks, transport, production, achats, livraisons	gestion de la chaîne logistique
Indicateur		
définition	Taux précision du stock disponible pour la gestion d'inventaire	
Valeur cible	Augmentation de 30 %de degré d'exactitude des quantités de stocks disponibles enregistrés dans les grands livres, les fiches de stock ou le système automatisé	
Mode de Calcule	Nombre d'article pour les quels les quantités enregistrée est égal au résultat de l'inventaire physique des stocks \nombre totale d'article comptés	

**Objectifs SMART :** gérer les flux au meilleur coût non seulement les flux de produits, mais aussi les flux d'informations associés aux flux physiques, depuis le fournisseur initial jusqu'aux les abonnées de Tunisie télécom.

**Spécifique :** la réduction de l'incertitude par l'anticipation, la gestion des stocks, l'optimisation de la circulation physique, ainsi que la réduction des délais grâce au juste à temps et à la compression des temps inter opérations.

**Mesurable :** l'amélioration continue de processus logistique s'appuie sur des indicateurs pour mesurer la performance du système en place et détecter les points que lesquels l'entreprise doit progresser, à titre d'exemple :

Le temps moyenne de flux logistique qui circulant entre Tunisie télécom et son environnement externe.

**Atteignable :** Tunisie Télécom est sensé d'améliorer sa visibilité dans la chaîne logistique globale.

Le concept de l'amélioration de la chaîne logistique : tout maîtriser, d'un bout à l'autre de la chaîne logistique, anticiper les flux et optimiser ses processus afin de répondre aux impératifs logistiques en terme de :

-Optimisation des coûts et des délais

-Amélioration de la qualité de service et de la satisfaction du client.




**Réaliste :** Le système d'information logistique a pour rôle optimiser et fluidifier les relations qu'elle entretient avec ses clients et fournisseurs avec le double objectif, d'une part, d'accroître leur satisfaction, et, d'autre part de soutenir son propre développement.

ERP est Applications TM permet à Tunisie Télécom de centraliser l'ensemble des processus logistique dans une solution unique et de piloter tous les flux logistiques depuis la détection du besoin client jusqu'à la mise à disposition des services

Temporellement défini : objectif annuel (jusqu'à quatrième trimestre 2017)

### 3-12 Processus : gouverné et piloté Tunisie télécom



# FICHE IDENTITÉ DE PROCESSUS

## Répondre au besoin juridique

identification de processus		
Intitulée de processus	Garantissez la conformité de Tunisie Télécom face aux risques commerciaux, pénaux, d'image et de réputation. Le service juridique est un facilitateur de business de Tunisie Télécom	
Finalité	protéger les intérêts actuels et futurs de Tunisie Télécom	
Type de processus	Processus de réalisation	
Pilote de processus	Directeur centrale des affaires juridique	
Risque	non-conformité associés au processus de traitement,	
Principale activité rattaché		
Donnée d'entrée	Activité	Donnée de sortie
plan d'action basé sur la stratégie de Tunisie Télécom	Piloter un dispositif de veille juridique	entretiens avec les services concernés
règlements juridiques	Vérifier la validité juridique des actes	
Texte juridique	Choisir, adapter et interpréter les clauses juridiques des contrats	
	conseille, Analyser les pièces administratives des services	
	dans le domaine du droit, sur des problèmes ou actions ayant des implications juridiques, avec pour objectifs	
	respecter la législation et la réglementation et de les adapter aux besoins du Tunisie Télécom par l'étude	méthodes d'ingénierie juridique



	et l'interprétation des textes juridiques.  Mise en place de l'analyse des documents juridiques, des contrats : procédures internes pour assurer la protection juridique de l'entreprise  Défend les intérêts du Tunisie télécom	
Indicateur		
<b>définition</b>	Taux de conformité aux dispositions législatives et réglementaires	
<b>Valeur cible</b>	Augmentation de 20% les compétences de la conformité aux dispositions législatives et réglementaires des personnels de Tunisie Télécom	
<b>Mode de Calcul</b>	résultats \ procédure juridique * 100	

**Objectif :** protégé les intérêts actuels et futurs de Tunisie télécom et réglementation applicable respecté

**Spécifique :** Protéger les intérêts de sa société sur les plans commercial, fiscal, social

**Mesurable :** Construire le tableau de bord opérationnel de la direction juridique de direction générale destiné à mesurer la protection des intérêts de Tunisie télécom

**Atteignable :** Choisir le régime fiscal le plus favorable, mener à bien un plan social, établir et négocier des contrats.


Assurer une veille juridique permanente sur les activités de l'entreprise en suivant à la fois l'évolution des réglementations nationales, européennes et parfois internationales ainsi que la jurisprudence

**Réaliste :** la direction juridique de Tunisie télécom joue un rôle de conseil en informant les différents services (ressources humaines, direction financière, direction commerciale) des lois en vigueur. Elle accompagne les démarches et les projets en cours en s'appuyant sur sa parfaite connaissance des réglementations.

Temporellement défini : objectif annuel (jusqu'à quatrième trimestre 2017)



### 3-13 Processus : Maintenance technique des services :

		<b>FICHE IDENTITÉ DE PROCESSUS</b>	
		<b>Maintenance technique des services</b>	
identification de processus			
<b>Intitulée de processus</b>	Optimiser l'utilisation et la maintenance des ressources techniques		
<b>Finalité</b>	amélioration de la relation client et de l'expérience client, par la simplification des procédures et la mise en place de solutions technologiques innovantes et la réduction de la panne technique.		
<b>Type de processus</b>	Processus de réalisation		
<b>Pilote de processus</b>	Directeur centrale de technique		
<b>Risque</b>	mauvaise installation ou une mauvaise qualité du câblage réseau		
Principale activité rattaché			
<b>Donnée d'entrée</b>	<b>Activité</b>	<b>Donnée de sortie</b>	
Vision pour l'innovation pour Tunisie Télécom	Consolider et moderniser le réseau de Tunisie Télécom vers une architecture permettant la démocratisation de l'accès internet haut débit dans toutes les régions d'optimisation du réseau de télécommunication	optimisation du réseau de télécommunication	
Suivi de l'évolution de l'équipement.	Choisir un type d'équipement répondant aux besoins en terme quantitatif et qualitatif des zones de nature rurale et sub-urbaine avec le moindre Capex : 4G Micro S2 for 4G/3G Microsite	Remplacement des stations par la technologie SRT et THRT	
Contenus: JetMultimédias, GetWireless,	Promotion des Services et Contenus Numériques, Moderniser les liaisons FH	Investissement minime	
Amélioration contenu de réseau -Plus de fiabilité,	Choisir des équipements (mini MSAN) répondant aux besoins en terme quantitatif et qualitatif de zones de nature rurale et sub-urbaine avec le moindre Capex	Garanties en termes de	
Plan d'action de maintenance	Gestion et maintenance des infrastructures techniques, routeurs, hubs, concentrateurs, câblage pour les serveurs		



		qualité de services
Indicateur		
<b>définition</b>	Service Voix : Taux de blocage (Tb %)	
<b>Valeur cible</b>	Diminution de taux de blocage de 90% et augmentation les tentatives d'appel qui sont espacées d'un intervalle de temps variable égal au minimum à 30 secondes.	
<b>Mode de Calcul</b>	Rapport entre le nombre de tentatives d'appel bloquées et le nombre total de tentatives de communication émises. Une tentative est considérée bloquée si le retour de sonnerie n'est pas reçu au bout de 20 secondes	

**Objectif SMART** : amélioration de la relation client, par la simplification des procédures et la mise en place de solutions technologiques innovantes et la réduction de la panne technique.

**Spécifique** : renforcer l'accessibilité des tunisiens aux services de Tunisie télécom.

**Mesurable** : Améliorer le taux de couverture de réseau à haut débit sur le territoire Tunisie.

**Acceptable** : Optimiser l'utilisation des ressources et lancer des nouvelles solutions techniques et offres commerciales Tirer le meilleur profit des opportunités technologiques : portabilité, très haut débit, multi modalité, connexion continue, localisation, traçabilité,...

Garantit une maintenance par diagnostic et par remplacement des ensembles et sous-ensembles défectueux en télécommunications et courants faibles.

**Réaliste** : Dans un marché à forte croissance, Tunisie Télécom a Consolidé et moderniser son réseau vers une architecture permettant l'accès à l'internet haut débit dans toutes les régions tunisiennes.

Tunisie Télécom a une équipe de techniciens experts, qui assure les interventions dans le domaine technique (Haute tension, basse tension, groupe électrogène). Analyser les incidents, établir un compte rendu et proposer des actions d'amélioration, accompagner et suivre des sous-traitants dans le cadre de travaux.

La maintenance préventive et curative, à la production et aux évolutions du réseau en liaison avec les groupes chargés de la supervision et de pilotage, dans le respect des procédures et des règles de sécurité.

**Temporellement défini** : objectif annuel (jusqu'à quatrième trimestre 2017).



#### ***4-L'interaction des processus :***

##### ***4- 1 Description de l'interaction des processus :***

Le service qualité de Tunisie télécom veut faire apparaître toutes les interactions des processus sur un seul document pour un but recherché en matière de gestion de la qualité « la fiabilité de l'information » de plus tous les processus du système sont interdépendants. Ces informations pourraient être une source d'amélioration continue de l'entreprise. La description des interactions entre processus est également très utile dans le cadre de l'audit interne.

Les interactions entre les processus sont décrites à partir d'une matrice .cette matrice présente les interactions entre les processus de Tunisie télécom et les échanges de données, de produits et de moyens entre les différents processus.

L'interaction des processus sont présenté dans la matrice suivant :



Processus de management				Processus de réalisation				Processus de support					
Gouverner et piloter	Piloter le SMQ	Amélioration continue		Marketing et commerciale	Développer les services	l'exploitation Technique des services	Manager la Relation client	Manager les ressources humaines	Gérer le système de l'information	Management de la logistique	Répondre au besoin juridique	Finance et comptabilité	Assurer les achats
Gouverner et piloter		Rapport d'audit  Rapport de revue direction	Objectif stratégique  Action d'amélioration	Plan d'action de fidélisation des clients  Étude de marché	Définir les Orientation stratégique commercial  Étude de marché politique commerciale	norme technique politique qualité  indicateur clé	politique commerciale  stratégie commercial  Action d'amélioration	Vision de dimension stratégique des personnels	Orientation stratégique et politique qualité	Stratégie logistique intégré	Orientation stratégique  Action d'amélioration	Orientation stratégique	Politique d'achat
Piloter le SMQ	Rapport mensuel  Rapport d'audit  Revue de direction		Plan de PDCA Action préventive Action correctif	Politique qualité	Politique qualité  Action préventive  Action correctif	Traitement de non-conformité spécifications techniques	Traitement de non-conformité  Politique qualité	Traitement de non-conformité spécifications RH  Action préventive  Action correctif	Traitement de non-conformité	Traitement de non-conformité  Rapport d'audit	Traitement de non-conformité  Maîtrise des documents et des enregistrements	Rapport d'audit  Maîtrise des documents et des enregistrements	Traitement de non-conformité
Amélioration continue	Rapport d'analyse des données	Objectif qualité Indicateur qualité		Objectif qualité	Objectif qualité	Action préventive  Action correctif	Gestion de réclamation des clients	Plan de formation	Révision des documents	Amélioration les processus	Action préventive  Action correctif	Amélioration les processus	Amélioration les processus
Marketing et commerciale	Rapport mensuel Plan d'action Diagnostic commercial	Traitement de la non-conformité	Plan d'amélioration processus marketing		Segmentation stratégique	politique commerciale	Rapport exigence client  Registre de suivi des réclamations	Plan de formation  Besoin en formation	flux d'informations  système de gestion client	Certificat de conformité.	Lois et réglementation en vigueur.	Rapport de Budget de communication	Rapport d'exigence client  Revue de commande



Développer les services	Orientation stratégique  Etude de marché	Politique qualité  Traitement non-conformité	projets d'amélioration PDCA  Indicateurs de performance	Orientation stratégique  Étude de marché		Contrat de partenariat d'innovation technique	Étude de satisfaction client  Orientation stratégique	Besoin de formation  Attestation de formation	Analyse de marche sur les concurrents		Lois et réglementations	Rapport de budget	
l'exploitation Technique des services	Rapport des tests réalisés  Plans de maintenance préventive	Politique qualité  Traitement non-conformité technique	Rapport d'expression d'un nouveau besoin/ amélioration	Rapport d'applicabilité les offres de contenue  Stratégie marketing	Rapport d'applicabilité les offres de contenue		Réclamation des clients  Étude de marché	Plan de formation	le diagnostic des pannes	Liste de l'outillage identifié	approches réglementaires	Rapport d'investissement d'infrastructure et réseau	Tableau gestion matériaux  Devis de maintenance
Manager la relation client	Orientation stratégique  plan d'action	Rapport de satisfaction clients évalué	Indicateur de satisfaction client  Action correctif	Orientation stratégique commercial  Étude de marché	Enquête de satisfaction client  Exigence client	Traitement de réclamation clients		exigence client Plan de formation	progiciels de gestion relation client	Duré moyen de commande client	code du travail	Budget d'article cadeau	Liste d'article cadeau
Manager les ressources humaines	Rapport de l'évolution de la carrière administrative du personnel	Action des Sensibilisation des personnels	Rapport d'améliorer les conditions de travail	Plan de formation  Affectation des compétences	Affectation des compétences	Plan de formation  Évaluation de formation	Plan de formation  Affectation des compétences		Rapport de manager les talent	Plan de formation  Affectation des compétences	Lois, décret, code réglementaire	Plan de formation  Évaluation de formation	Plan de formation  Affectation des compétences
Gérer le système de l'information	Stratégie de système de l'information  Optimiser les processus	Rapport d'audit  Traitement du non conforme	Fiche d'amélioration des systèmes d'informations	traitement d'analyse	support des processus	support des processus	Rapport de d'adaptation aux exigences clients	Plan de formation  Attestation de formation		support des processus	Autorisation réglementaire	support des processus	support des processus
Manager de la logistique	politique de gestion logistique  Rapport d'évaluation de la performance du réseau logistique	Rapport d'audit interne  Politique qualité	Rapport de méthode Kaizen  action d'amélioration			Rapport de flux de matériel	Rapport de flux de terminaux	diagramme de flux plan responsabilités	Logiciel de transmission des données		Rapport de contrôle de contrat de sous-traitance	Devis de sous-traitance	Rapport d'approvisionnement
Répondre au besoin juridique	Stratégie juridique	Rapport de Gestion du non	Rapport d'action correctif	Autorisation de lancement des offres	Autorisation de lancement des offres	code des télécommunications	Traitement des contentieux	droit social Plan de	Logiciel contentieux et juridique			Rapport de fiscalité Chiffre	Vérification des contrats des



	Rapport de sécurité juridique	conforme						formation				d'affaire de contentieux	fournisseurs et sous-traitances
Finance et comptabilité	Plan de financement politique financière et comptabilité	Manuel de procédure administratif et comptable  Rapport d'audite la performance et les processus	Améliorer les systèmes d'information comptable.	Budget marketing et commerciale	Budget de nouvelles offres	Budget des nouvelles installations et maintenance	Budget de traitement des réclamations clients	Besoin en formation plan responsabilités	Améliorer les systèmes d'information comptable.	Budget logistique	Rapport fiscale		Devis des fournisseurs et sous-traitances
Assurer les achats	Processus Approvisionnement Rapport Inventaire des équipements	Politique d'achat  Audit de processus d'achat	Indicateur de performance  Plan des actions correctif	Politique qualité		Liste des équipements techniques et de maintenance	Liste de terminaux offerts aux clients	Fiche de qualification du personnel	Pro logiciel de réception ,de gestion de commande	État de disponibilité des matériaux et des terminaux	Vérification des contrats des fournisseurs et sous-traitances	L'enregistrem ent comptable des factures d'achat	



## Conclusion générale :

Pour conclure sur le stage qui s'est écoulé depuis le 15er out, les missions confiées ont été menées avec une certaine méthodologie et réflexion, afin d'apporter de meilleures bases à la réussite du rapport.

L'apprentissage et expérience acquise dans ce stage de fin d'études ont été précieux dans ma vie professionnelle au sein de Tunisie Télécom. J'ai eu l'opportunité de travailler d'une façon autonome, avec flexibilité de proposer mes propres méthodes de travail, de convaincre le personnel sur l'importance de mise en place d système de management de qualité. Cette expérience m'a fait améliorer mes capacités et mes connaissances sur le management de la qualité.

J'ai proposé des changements et des améliorations à différents groupes de travail de service qualité totale.

L'iso 9001 versions 2015 apporte des garanties en termes de qualité organisationnelle et opérationnelle au sein de l'entreprise de même elle améliore le management du risque et responsabiliser les pilotes du management du système de la qualité en lien avec la direction.

J'ai travaillé essentiellement sur le chapitre quatre de la norme iso 9001 versions 20015 qui est une introduction à l'ensemble des chapitres 5 à 10. Car les exigences qu'il pose sont de véritables principes directeurs applicables à l'ensemble des exigences qui apparaîtront successivement dans les chapitres suivants.

Ce chapitre m'a aidé à l'identification des enjeux externes et internes à sa finalité, la vision d' objectifs stratégique de Tunisie Télécom, l'interaction des processus, l'anticipation les besoins et les attentes des parties intéressées interne et externe de même l'identification les risques stratégiques et les risques des processus. À travers mon rapport Tunisie Télécom va acquérir une meilleure connaissance de son contexte et une meilleure compréhension du marché de télécommunication. Le service de qualité total et de suivie doit identifier le rôle de la direction (Politique d'engagement qualité, allocation des ressources, Mise en place du comité de pilotage).

-Maitriser les revues de processus et les revues de direction

-

Rédaction des procédures, des protocoles et politique qualité de Tunisie Télécom.



- Sensibilisation du personnel sur l'importance de système qualité, Définition des autorités et responsabilités.

-Des contrôles et les actions correctives (Audits internes et externes à l'entreprise, Dispositif de mesure et de surveillance).

-La revue de direction et la revue processus (Gestion du retour d'expérience, Opportunité d'amélioration : les actions correctives et préventives).

Une fois le système de management qualité est implanté, il faut impliquer tout le personnel pour l'amélioration continue de ce système en organisant des séances de sensibilisation du personnel au rôle du système de management qualité et en recomposant le personnel qui apporte des améliorations à ce système. En impliquant ses méthodes

Amélioration continue (kaizen);

- Gestion par déploiement des politiques (hoshin-kanri);
- Responsabilisation et équipes autogérées (jishu kanri);
- Prévention par systèmes anti-erreurs (poka-yoke);
- Analyse cause-à-effets (Kaoru Ishikawa);



# Annexe



## Annex1 : Guide d'entretien pour connaître les parties intéressées pertinente de Tunisie télécom

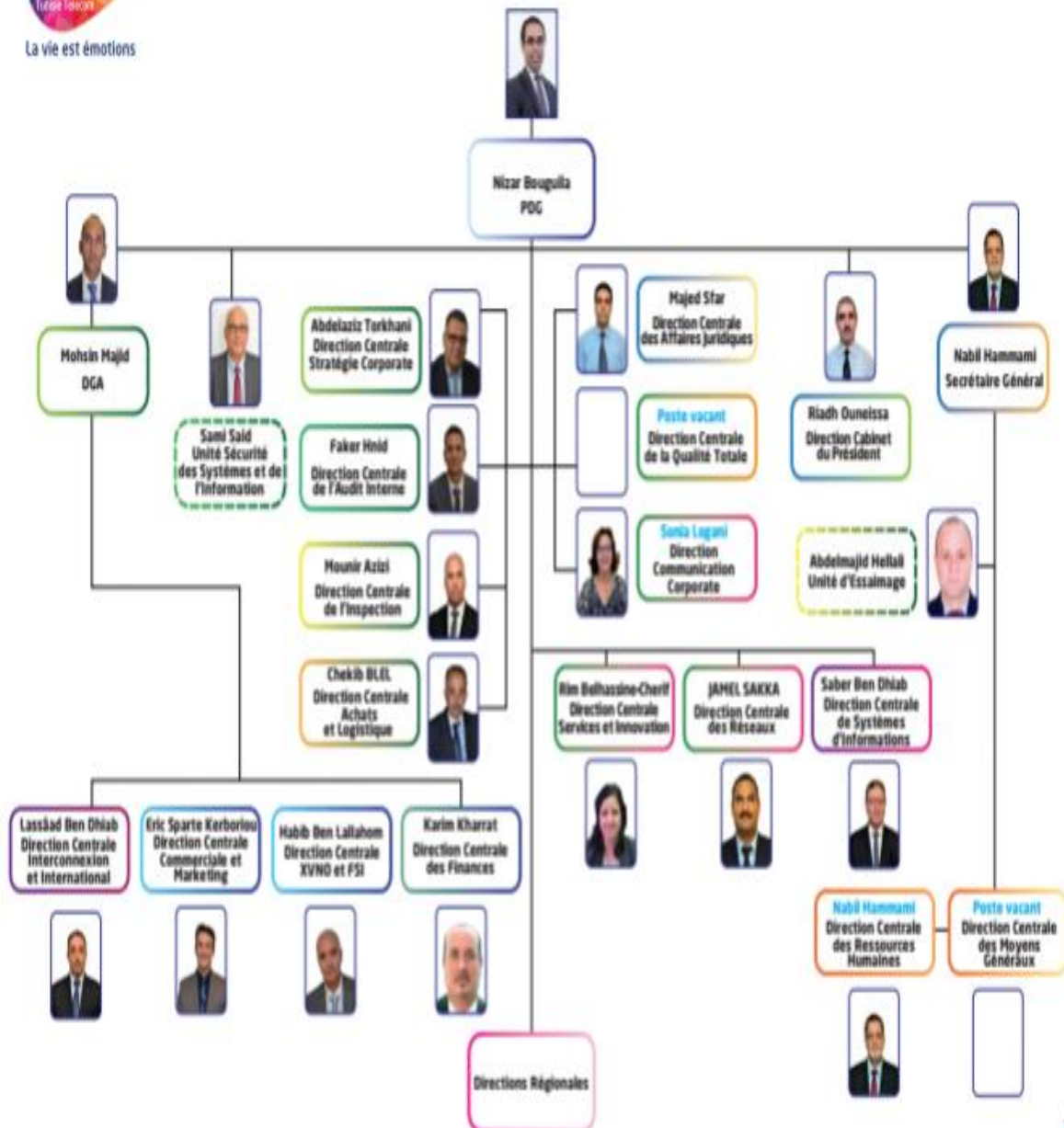
Question	Commentaires
<b>1- La partie intéressée peut-elle impacter Tunisie Télécom ?</b>	peu important <input type="checkbox"/> mportant <input type="checkbox"/> peu important <input type="checkbox"/>
<b>2-Déterminez quels est les parties intéressés pertinente qui doivent participer dans aux activités Tunisie télécom ?</b>	..... ..... ..... ..... .....
<b>3-Quels sont les parties prenantes prioritaires pour le Tunisie télécom en voulant satisfaire leurs besoins et intérêts ?</b>	..... ..... ..... ..... ..... .....
<b>4-Identifiez les risques et hypothèses pour la coopération des les partie prenante avec le les activités de Tunisie Télécom ?</b>	..... ..... ..... ..... .....
<b>5-Évaluation la relation de Tunisie télécom avec les parties intéressées ?</b>	Forte <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>
<b>6-qui peuvent influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité ?</b>	..... ..... ..... ..... .....
<b>7-Quel est le pouvoir de partie prenante pour Tunisie télécom ?</b>	Forte <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/>



## Annexe 2 : organigramme de Tunisie Télécom



### Vue d'ensemble de l'organisation fonctionnelle centrale





## **Références bibliographiques :**

### ***Livre et ouvrage :***

***La qualité avec l'ISO 9001 :2015 et plus encore*** isabelle Gapilout

### ***Document interne à l'entreprise :***

*Manuel qualité de Tunisie Télécom*

*Rapport de commissaire au compte 2015*

### ***Site internet :***

<https://www.pqb.fr/>

<https://www.iso.org>

<http://www.intt.tn/>

<http://www.qualiblog.fr/>