

**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de Fin de Cycle en vue de l'Obtention d'un Master en
Sciences Commerciales**

Option : Distribution et Management de La chaîne Logistique

Thème

**Élaboration d'un tableau de bord de suivi
des réclamations clients**

**Etude de cas : Société Intermodale de
Logistique de Skikda (SIL, Spa)**

Élaboré par :

M^{lle}. Narimene BOUHAINÉ

M^{lle}. Yasmine MANSOURI

Encadré par :

Pr. Farès BOUBAKOUR

**7^{ème} Promotion
Septembre 2020**

**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de Fin de Cycle en vue de l'Obtention d'un Master en
Sciences Commerciales**

Option : Distribution et Management de La chaîne Logistique

Thème

**Élaboration d'un tableau de bord de suivi
des réclamations clients**

**Etude de cas : Société Intermodale de
Logistique de Skikda (SIL, Spa)**

Élaboré par :

M^{lle}. Narimene BOUHAINÉ

M^{lle}. Yasmine MANSOURI

Encadré par :

Pr. Farès BOUBAKOUR

**7^{ème} Promotion
Septembre 2020**

Remerciement :

*Nous tenons à adresser nos remerciements et à exprimer notre reconnaissance à notre encadrant **Mr. F.BOUBAKOUR** pour ses conseils, ses orientations enrichissantes et pour son aide tout au long de la réalisation de ce mémoire.*

Nous tenons également à remercier tous l'ensemble des enseignants d'EHEC pour leurs efforts déployés, leurs services et pour leurs encouragements durant notre parcours à l'EHEC.

Nos remerciements vont aussi à Mr. H.HAMOUDA Directeur des finances et de la comptabilité et Mr. M.DAOUD Directeur Commercial ainsi que tout le personnel de la société intermodale de logistique en particulier le personnel du service marketing.

Merci à nos chers parents, Nos amis et à toute personne ayant contribué à la réalisation de ce mémoire.

Résumé :

La gestion des réclamations est considérée comme étant une clé majeure pour analyser et comprendre les dysfonctionnements au niveau des prestations de service. Pour une gestion rigoureuse et efficace des réclamations, une mise en place d'un outil de gestion tel que le tableau de bord est indispensable pour que l'entreprise puisse mesurer, évaluer et surveiller les réclamations pour ensuite les traiter d'une manière à satisfaire ses clients.

Ce projet de recherche s'inscrit dans le cadre de l'amélioration de la gestion des réclamations. Au cours de ce travail nous avons essayé d'analyser les réclamations clients de la société intermodale de logistique de l'année 2019 et étudier la perception de ses clients sur le traitement de leurs réclamations. A l'aide des résultats de l'analyse que nous avons faite, nous avons élaboré un tableau de bord de suivi des réclamations clients.

Mots clés :

Les réclamations clients, Le tableau de bord, La satisfaction des clients.

Abstract:

The complaints management is considered to be a major key to analyse and to understand dysfunctions in the provision of services. Using a dashboard is very important to achieve a rigorous and efficient management of complaints. Through a dashboard, the company can measure, assess and monitor customer complaints so that it becomes possible to deal with them in a way that satisfies its customers.

This research project forms a part of the improvement of complaints management. During this work we tried to analyse the customer complaints of the intermodal logistics company and we studied the perception of its customers on the treatment of their complaints. Using the results of the analysis we conducted, we developed a dashboard to monitor customer complaints.

Key words:

Customer Complaints, Dashboard, Customer Satisfaction.

ملخص :

تعتبر إدارة الشكاوى مفتاحاً رئيسياً لتحليل و فهم أوجه الخلل في تقديم الخدمات. تُعد لوحة المعلومات أداة ضرورية للشركة لإدارة الشكاوى بكفاءة وفعالية، لقياس الشكاوى وتقييمها ومراقبتها ثم معالجتها بطريقة ترضي عملائها.

هذا المشروع البحثي جزء من تحسين إدارة الشكاوى. خلال هذا العمل، حاولنا تحليل شكاوى العملاء لشركة الخدمات اللوجستية المتعددة الوسائط لعام 2019 ودراسة تصور عملائها حول معالجة شكاويهم. باستخدام نتائج التحليل الذي قمنا به، قمنا بتطوير لوحة معلومات لمراقبة شكاوى العملاء.

الكلمات المفتاحية :

لوحة المعلومات، رضا العملاء. شكاوى العملاء.

Liste des tableaux :

Chapitre II :

Tableau II -1 : Conception du tableau de bord en 05 étapes et 15 outils.....45.

Tableau II -2 : les indicateurs courants dans les activités de service.....48.

Tableau II-3 : Modèle type de tableau de bord.....50.

Chapitre III :

Tableau III-1 : Tableau des engins de transport de la SIL.....60.

Tableau III-2 : Tableau de chiffre d'affaires de la SIL du premier semestre de l'année 2019, par mois.....70.

Tableau III-3 : Tableau de chiffre d'affaires de la SIL du deuxième semestre de l'année 2019, par mois.....71.

Chapitre IV :

Tableau IV-1 : Tableau des réclamations de l'année 2019 par mois.....78.

Tableau IV-2 : Analyse des réclamations de l'année 2019 par rapport au nombre de clients, par mois.....80.

Tableau IV-3: Analyse des réclamations de l'année 2019 par rapport au Chiffre d'affaires, par mois.....83.

Tableau IV-4: Pourcentages des réclamations traitées pendant l'année 2019, par mois.....84.

Tableau IV-5 : Natures des réclamations du premier semestre 2019, par mois.....85.

Tableau IV-6 : Natures des réclamations du deuxième semestre 2019, par mois.....86.

Tableau IV-7 : Clients interrogés par type d'activité.....87.

Tableau IV-8 : Situation de non-conformité.....87.

Tableau IV-9 : La nature des réclamations.....88.

Tableau IV-10 : La manière de déclarer la réclamation.....89.

Tableau IV-11 : Évaluation de la réactivité de l'entreprise suite à la réclamation.....90.

Tableau IV-12 : Évaluation du temps de traitement de la réclamation.....91.

Tableau IV-13 : Évaluation de la résolution des réclamations.....92.

Tableau IV-14 : Indicateurs de tableau de bord de suivi des réclamations clients.....	93.
Tableau IV-15 : Tableau des prévisions des taux des réclamations pour le premier semestre 2020, par mois.....	94.
Tableau IV-16 : Tableau des réclamations clients du premier semestre 2020, par mois.....	95.
Tableau IV-17 : Tableau de bord des réclamations clients du premier semestre 2020, par mois.....	98.
Tableau IV-18 : Indicateur de satisfaction clients de la résolution de leurs réclamations.....	99.

Liste des figures :

Chapitre I :

Figure I-1 : Les déterminants des attentes des clients.....	9.
Figure I-2 : Satisfaction du client et qualité du produit.....	10.
Figure I-3 : Les caractéristiques de la satisfaction.....	12.
Figure I-4 : Différences de vocabulaire sur le thème des réclamations.....	18.
Figure I-5 : Le classement des litiges par ordre d'importance selon l'AFDCC.....	20.
Figure I-6 : Les sources de détection des litiges selon l'enquête AFDCC 2014 sur la gestion des litiges.....	24.
Figure I-7 : Les délais moyens de prise en charge des litiges selon l'enquête AFDCC 2014 sur la gestion des litiges.....	25.

Chapitre II :

Figure II -1. Les fonctions du tableau de bord.....	32.
Figure II -2 : les Niveaux de pilotage et d'utilisation des tableaux de bord dans l'entreprise.....	35.
Figure II -3 : Le triptyque du pilotage.....	40.
Figure II -4 : les pictogrammes.....	41.
Figure II-5 : Présentation d'un tableau de bord.....	42.
Figure II -6 : les six facettes d'un bon objectif.....	47.

Chapitre III :

Figure III-1 : répartition des actions de la SIL.....	56.
Figure III-2 : Pourcentages des Catégories de la clientèle de la SIL pendant l'année 2019.....	57.
Figure III-3: site N°1 et site N°2 (7 et 12 hectares).....	59.
Figure III-4: Site N°4 Gare des Marchandises d'Annaba: 10 Ha7.....	59.
Figure III-5 : Évolution du chiffre d'affaires du premier semestre de l'année 2019.....	71.
Figure III-6 : Évolution du chiffre d'affaires du deuxième semestre de l'année 2019.....	72.

Chapitre IV :

Figure IV-1 : Les réclamations clients de l'année 2019, par mois.....	79.
Figure IV-2 : Taux de réclamations clients par rapport au nombre de clients de l'année 2019, par mois.....	81.
Figure IV-3 : Évolution du taux de réclamations par rapport au nombre de clients durant l'année 2019, par mois.....	82.
Figure IV-4 : Évolution du taux de réclamations par rapport au chiffre d'affaires durant l'année 2019, par mois.....	83.
Figure IV-5 : Natures des réclamations du premier semestre 2019.....	85.
Figure IV-6 : Situation de non-conformité.....	88.
Figure IV-7 : La nature des réclamations.....	89.
Figure IV-8 : La manière de déclarer la réclamation.....	90.
Figure IV-9 : Évolution de la réactivité de l'entreprise suite à la réclamation.....	91.
Figure IV-10 : Évolution du temps de traitement de la réclamation.....	92.
Figure IV-11 : Évolution de la résolution des réclamations.....	93.
Figure IV-12 : Capture d'écran : Tableaux croisés dynamiques.....	96.
Figure IV-13: Capture d'écran : Tableau de bord de suivi des réclamations clients.	97
Figure IV-14 : Taux de réclamations clients durant le premier semestre de l'année 2020, par mois.....	99.
Figure IV-15 : Taux de satisfaction client de la résolution de leurs réclamations.....	100.

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre I: Concepts et notions fondamentales sur les réclamations et sur les litiges	
Introduction	5
Section 01: Qualité : entre exigences et satisfaction des clients	6
Section 02: Des réclamations aux litiges	14
Conclusion	27
Chapitre II: Les tableaux de bord : importance et processus d'élaboration	
Introduction	29
Section 01: Introduction au tableau de bord.....	30
Section 02: Outils et processus d'élaboration d'un tableau de bord	39
Conclusion	51
Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil : Société intermodale de logistique Spa de Skikda	
Introduction	53
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	54
Section 02 : Analyse interne de l'entreprise	63
Conclusion	75
Chapitre IV : Mise en place d'un tableau de bord de suivi des réclamations chez la SIL-spa	
Introduction	77
Section 01 : Analyse des réclamations clients de la SIL	78
Section 02 : Mise en place du tableau de bord	93
Conclusion	101
Conclusion générale	102

Introduction

Introduction :

Plusieurs auteurs considèrent les réclamations comme une opportunité pour l'entreprise pour conquérir la confiance de ses clients. *Les incidents de service s'ils doivent être évités, constituent une réelle opportunité pour les entreprises pour peu qu'ils soient convenablement gérés.* (Cité par SABADIE ET autres, 2006).

A ce titre, concevoir la réclamation comme un avantage et non pas comme un coût est une condition essentielle à la rentabilité de la politique de gestion des réclamations au sein d'une entreprise qui exerce plus particulièrement dans un secteur de service dans lequel il est laborieux de contrôler les prestations.

Pour une gestion rigoureuse et efficace des réclamations, il faut surveiller, mesurer, analyser et évaluer les réclamations. La norme ISO 9001 2015 précise que l'organisme doit déterminer et appliquer les critères et les méthodes (y compris la surveillance, les mesures et les indicateurs de performance associés) nécessaires pour assurer le bon fonctionnement et la maîtrise efficace de ses processus. Le tableau de bord est donc l'outil de gestion adéquat pour répondre à cette norme.

Le tableau de bord est un instrument de pilotage qu'on trouve dans plusieurs secteurs. Composé de plusieurs variables et indicateurs, le tableau de bord aide à la surveillance et le contrôle d'une activité et voire même la performance d'une entreprise.

Le présent travail de recherche est centré sur le suivi des réclamations clients en utilisant un tableau de bord. Vu l'importance de l'utilisation d'un tableau de bord dans le secteur de service, ce thème a été choisi pour voir comment ce dernier peut aider à mieux gérer les réclamations clients et bien comprendre sa conception et son système d'élaboration dans une entreprise de logistique. La société intermodale de logistique représente dans ce cas le meilleur environnement pour notre étude de cas.

La présente étude vise à traiter une problématique générale qui est la suivante : Dans quelle mesure le tableau de bord contribue-t-il à l'optimisation de la gestion des réclamations clients?

De cette question générale découle les trois interrogations fondamentales suivantes :

- ✚ Quelles sont les défaillances liées à la gestion des réclamations au sein de la société intermodale de logistique?
- ✚ Le traitement de réclamations contribue t-il à la satisfaction client?
- ✚ En quoi un tableau de bord peut optimiser la gestion des réclamations clients?

Pour bien répondre à ces questions, les hypothèses avancées sont les suivantes :

- ✚ H I : La société intermodale de logistique est réactive face aux réclamations de ses clients.
- ✚ H II : Une bonne gestion des réclamations est susceptible de contribuer à l'atteinte des objectifs fixés de satisfaction client.
- ✚ H III: L'élaboration d'un tableau de bord conduit à une meilleure gestion des réclamations clients.

Pour mener à bien notre étude nous avons eu recours à une méthodologie de recherche descriptive statistique analytique. L'approche théorique est basée sur l'analyse des concepts du tableau de bord et ses implications dans la gestion des réclamations dans l'entreprise, ainsi que des notions sur les réclamations clients. L'approche quantitative est basée sur l'utilisation des méthodes statistiques d'analyse des données et sur un questionnaire pour collecter les informations nécessaires.

Nous avons subdivisé notre travail en quatre chapitres. Chaque chapitre comprend deux sections.

Le premier chapitre permet d'étudier les grands axes de la notion réclamation ainsi que les conséquences d'une mauvaise gestion des réclamations (les litiges). Le deuxième chapitre est consacré à la définition des principes fondamentaux du tableau de bord. Le troisième chapitre présentera l'organisme d'accueil (SIL, Spa de Skikda) et enfin, le dernier chapitre focalise quant à lui sur l'analyse des réclamations clients au sein de la SIL et l'élaboration du tableau de bord de suivi des réclamations clients.

Chapitre I :

Concepts et notions fondamentales sur les réclamations et sur les litiges

Introduction :

Les réclamations représentent un moyen très important pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Elles permettent d'une part de détecter l'ensemble des défaillances et des dysfonctionnements au sein d'une entreprise et d'autre part, elles permettent de sauvegarder des bonnes relations avec les clients. Il est donc nécessaire de mettre en place une meilleure gestion des réclamations dont le but est de corriger les insuffisances constatées, trouver les solutions possibles dans les meilleurs délais et d'éviter que les choses prennent de l'ampleur, par la suite, en matière de litiges.

Dans le présent chapitre, nous allons tenter d'apporter quelques éclaircissements sur les réclamations et les litiges. Dans la première section, nous allons parler de la qualité en matière d'exigence et de satisfaction client, ensuite, nous allons traiter la gestion des réclamations et le processus de traitement des litiges.

Section 01 : Qualité : entre exigences et satisfaction des clients :

Toute entreprise cherche à satisfaire ses clients. Pour y arriver, elle doit instaurer une relation saine et durable basée sur la confiance mutuelle avec sa clientèle. Pour cela, l'entreprise doit savoir comment répondre aux différents besoins et exigences de ses clients.

Dans cette section nous allons essayer de bien comprendre la notion de satisfaction, définir les variables qui l'influencent et sa relation avec les normes de la qualité et enfin nous allons voir les différentes méthodes de mesure de la satisfaction.

1. La satisfaction :

En marketing, plusieurs auteurs ont attribué une définition à la satisfaction client. Malgré l'existence de plusieurs définitions, la plupart d'entre elles partagent beaucoup de points communs. Ci-après quelques unes :

D'après **KOTLER, KELLER** et **MANCEAU** : « *la satisfaction est l'impression positive ou négative vis-à-vis d'une expérience d'achat vécue par le client, elle se résulte nécessairement entre ces attentes et sa performance perçue.* »¹

Selon **LENDREVIE, LEVY** et **LINDON**, la satisfaction peut être définie comme : « *un état psychologique, après l'achat et la consommation d'un produit (ou service) qui se traduit par un sentiment fugace de la différence entre les attentes du consommateur et les performances perçues. La satisfaction dépend également de l'attitude préalable envers la marque et le produit.* »²

Et selon d'**YVES EVRARD** en 1993 : « *la satisfaction est un état psychologique consécutif à une expérience de consommation* ».³

Compte tenu de ce qui précède, nous pouvons conclure que la satisfaction est l'impression ou l'attitude que le client ressent envers une marque ou un service offert par l'entreprise. Cette impression peut être positive ou négative tout dépendra de la qualité du produit ou du service proposé. Ainsi la satisfaction est l'association entre les attentes du client et l'expérience d'achat.

¹ KOTLER (P), KELLER (K), et MANCEAU (D) : « *Marketing Management* », édition Pearson éducation, 15^{ème} édition, Paris, 2015, p.150.

² LENDREVIE (J), LEVY (J), et LINDON (D) : « *Mercator* », édition DUNOD, 8^{ème} édition, Paris, 2006, p.255.

³ BARBARAY (C) : « *Satisfaction, Fidélité et expérience client* », édition DUNOD, Paris, 2016, p.5.

2. L'exigence :

Selon le dictionnaire *LAROUSSE* une exigence client c'est : « *ce que quelqu'un réclame d'une autre personne, d'une institution...¹* ».

Selon *la norme ISO 9001 version 2015*, une exigence peut être définie comme : « *un besoin ou une attente formulée qui peut être implicite, écrite (décrite) ou même obligatoire.* »

Une exigence « implicite » est une exigence qui peut être une pratique commune et habituelle. Le besoin implicite est considéré comme évidence c'est pourquoi on ne l'énonce pas.

Une exigence obligatoire peut être : une information réglementée, une loi, une norme... etc.².

3. Les variables qui influencent la satisfaction :

Plusieurs variables agissent sur la satisfaction du client, entre autre :³

3.1. L'expérience vécue :

« *L'expérience vécue se définit comme étant la résultante de l'ensemble des perceptions et émotions ressenties ainsi que des connaissances mobilisées par une personne dans une situation donnée* ».⁴

Selon cette définition, on constate que l'expérience vécue c'est un moment plein d'émotions que le consommateur ressent envers un état de fait. Cette expérience se diffère d'un client à un autre.

3.2. Les attentes clients :

Les attentes clients sont l'ensemble des prévisions ressenties par le client au sujet de tout ce qui pourrait se produire lors d'une transaction. Il est donc nécessaire de connaître à partir de quel déterminant un client peut construire ses attentes vis-à-vis d'un produit ou d'un service, quatre déterminants principaux des attentes sont mis en place :

¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/exigence/32128> Consulté le 11/05/2020 à 17h :32

² [https://www.certification-qse.com/definition-exigence/#:~:text=Lorsque%20l%27exigence%20est%20"implicite,compte%20est%20considérée%20comme%20Oimplicite.](https://www.certification-qse.com/definition-exigence/#:~:text=Lorsque%20l%27exigence%20est%20) Consulté le 11/05/2020 à 17h :40.

³ HOUACINE (D), IBERSIENE (D) : *La gestion des réclamations clients au service de la satisfaction de la clientèle*, mémoire de master, université TIZI OUZOU, 2018, pp.37-38.

⁴ LEFRANC (E) : *Le management de l'expérience client au-delà des enquêtes satisfaction la mesure de l'expérience vécue*, thèse de doctorat, école Doctorale Abbé Grégoire, 2013, p.119.

A. Les besoins personnels :

C'est l'ensemble d'éléments (produit ou service) que le consommateur voudrait avoir pour compléter un manque précis. Ces besoins se diffèrent d'un client à un autre.

B. L'expérience passée :

Il s'agit d'un sentiment que le client a vécu, dont il garde des souvenirs après l'utilisation d'un produit ou d'un service offert par l'entreprise. Cette expérience peut avoir des effets positifs ou négatifs sur les futures attentes envers une marque ou une prestation de service.

C. Le bouche à oreille :

C'est le recueillement des informations auprès de la famille ; des amis; et surtout par le biais des internautes sur les caractéristiques d'un produit ou d'un service offert par l'entreprise. Le bouche à oreille influe sur les achats actuels ou futurs qu'il soit positifs ou négatifs.¹

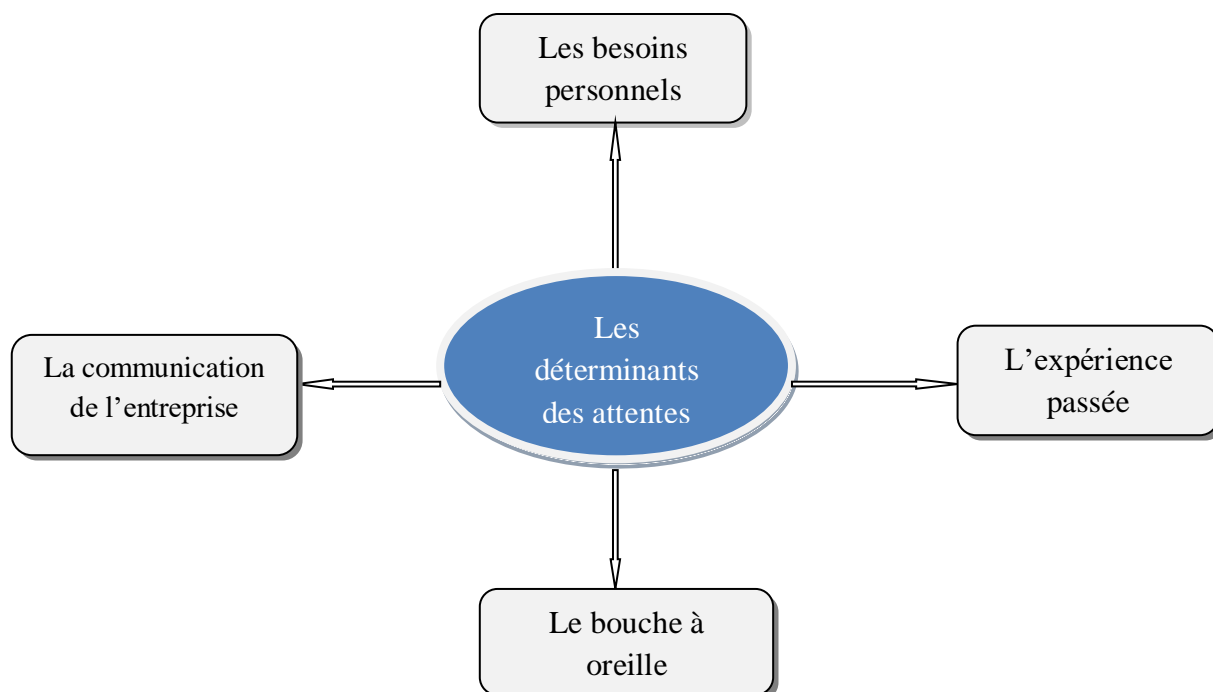
D. La communication de l'entreprise :

Il existe deux types de communication : la communication interne et externe ; ce qui nous intéresse c'est la communication externe qui est l'ensemble des outils ou des moyens par lesquels l'entreprise doit présenter un bien ou un service à ses clients dans les bonnes conditions ; et pour y arriver elle doit utiliser les moyens de communication les plus fiables (publicité, internet,...). Cette communication vise à attirer les clients et promouvoir les ventes, l'entreprise doit aussi être à la hauteur de ses promesses (la livraison dans les meilleurs délais) pour gagner la confiance de ses clients.²

¹ GEMME (M) : « *Etude sur la satisfaction de la clientèle* », mémoire de master, université du Québec, 2004, p.34.

² D'ALMEIDA (N), et LIBAERT(T) : « *La communication interne des entreprises* », édition DUNOD, 7^{ème} édition, Paris, 2014, pp.8-9.

Figure N°I-01 : Les déterminants des attentes des clients.



Source : GEMME (M) : op.cit, p.34.

4. La Qualité et la satisfaction :

La satisfaction est liée à un ensemble de données qui forme « la qualité » d'un produit ou d'un service offert par l'entreprise. Selon la définition de **l'ISO** : « *La qualité est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les exigences spécifiées* ». ¹

La qualité : « *englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites* ». ²

D'après ces définitions, nous pouvons constater que la qualité varie en fonction des attentes des consommateurs, et aussi en fonction des exigences des clients.

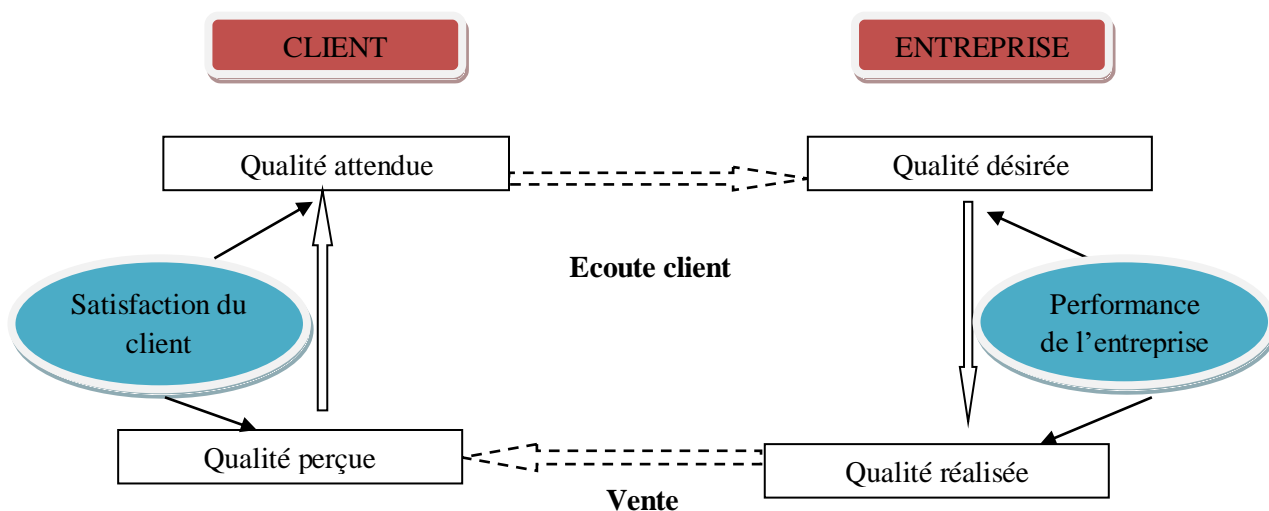
Pour satisfaire les clients, l'entreprise doit mettre en place des mécanismes à faire valoir pour mesurer et évaluer la qualité d'un produit ou d'un service, et essayer de comprendre les attentes du client. L'entreprise doit aussi vérifier et identifier les actions jugées nécessaires pour suivre l'efficacité de leur mise en œuvre. ¹

¹<file:///C:/Users/star/Desktop/T.Q.M.%202020.pdf>, consulté le 11/06/2020 à 17h30.

²KOTLER (P), KELLER (K), et MANCEAU (D) :op.cit, p.155.

Le schéma ci-dessous nous explique la relation entre la qualité et la satisfaction :

Figure N°I-02 : Satisfaction du client et qualité du produit.



Source : LE LEUCH (A) : « *Mesure de la satisfaction client* », thèse de doctorat, université de Toulouse, 2014, p17.²

Du côté client on distingue :

- **Qualité attendue :** c'est l'ensemble des caractéristiques de qualité que le client veut avoir.
- **Qualité perçue :** c'est le niveau de qualité que le client ressent et par laquelle s'illustre une idée ou une opinion sur la qualité d'un produit ou d'un service offert par l'entreprise.

Du côté entreprise, on remarque qu'il existe deux types de qualité :

- **Qualité désirée :** c'est l'ensemble des ambitions que l'entreprise cherche toujours à les concrétiser, pour répondre aux attentes clients, et leurs fournir les meilleurs prestations possibles.
- **Qualité réalisée :** c'est l'ensemble des éléments relatifs à la qualité d'un produit ou d'une prestation de service que l'entreprise a réellement atteint.

¹<https://wikimemoires.net/2014/02/satisfaction-client-caracteristiques-et-mesure-et-la-qualite/#:~:text=Daniel%20RAY%20trouve%20que%20le,subjectivit%C3%A9%2C%20la%20relativit%C3%A9%20et%20I> consulté le 12/06/2020 à 22h03.

² LE LEUCH (A) : « *Mesure de la satisfaction client* », thèse de doctorat, université de Toulouse, 2014, p.17.

D'après ces définitions, on peut constater que lorsque la qualité perçue est supérieure à la qualité attendue, il y a une satisfaction. Par contre, si la qualité perçue est inférieure à la qualité attendue, le client est insatisfait.

Par ailleurs, on remarque que l'objectif majeur de toute entreprise est de transformer la qualité désirée en qualité réalisée, mais en réalité c'est difficile à atteindre en raison des obstacles qui peuvent surgir, entre ce qu'on prévoit et ce qu'on réalise réellement.¹

Et par conséquent, on peut dire que la qualité et la satisfaction sont mutuellement liées, car le but de toute entreprise est de réduire l'écart entre la qualité attendue et la qualité perçue pour satisfaire ses clients, et donc améliorer son image de marque.

5. Les caractéristiques majeures de la satisfaction :

L'évaluation d'un produit ou d'un service que le client peut avoir doit obéir à plusieurs critères qu'il est nécessaire d'identifier, et pour savoir sur quelle base son jugement est axé, il faut connaître et analyser les caractéristiques de la satisfaction qui sont : la subjectivité, la relativité, et l'évolutivité.²

A. La satisfaction est subjective :

C'est la perception que chaque consommateur ressent quand il est en face d'un produit ou d'un service proposé. Cette perception est propre à chaque client.

B. La satisfaction est relative :

Dans ce cas précis, la satisfaction est liée aux attentes des clients, c'est-à-dire que cette dernière diffère d'un client à un autre. Et pour le rendre plus satisfait, l'entreprise doit bien connaître ses attentes et ses exigences. L'important n'est pas de lui donner le meilleur produit ou de lui présenter les meilleurs services, mais de lui offrir les produits plus adaptés à ses attentes.

¹https://www.memoireonline.com/06/11/4569/m_La-gestion-de-la-qualite8.html, consulté le 01/07/2020 à 18h00.

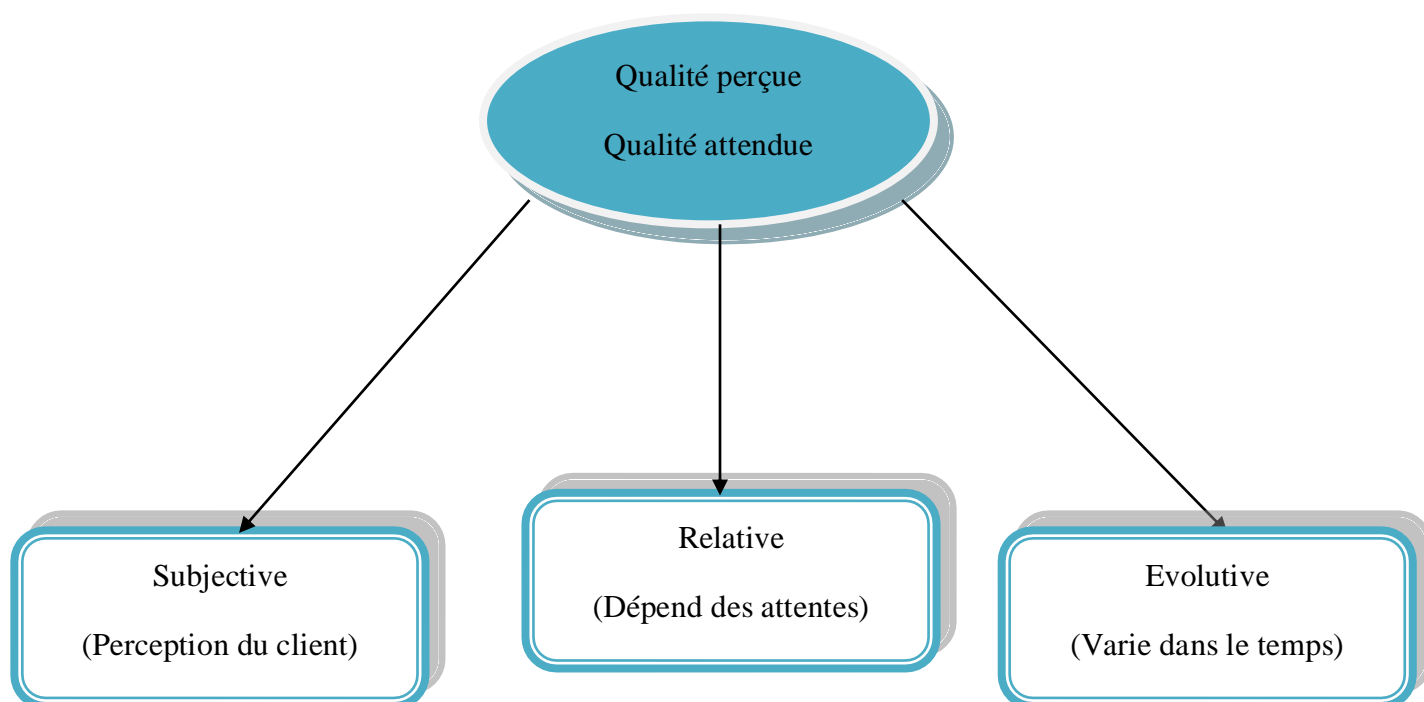
²<https://wikimemoires.net/2014/02/satisfaction-client-caracteristiques-et-mesure-et-la-qualite/#:~:text=Daniel%20RAY%20trouve%20que%20le,subjectivit%C3%A9%2C%20la%20relativit%C3%A9%20et%20> consulté le 12/06/2020 à 17h00.

C. La satisfaction est évolutive :

La satisfaction du client varie avec le temps, à nos jours il est pratiquement impossible que le client soit longtemps satisfait par un produit ou un service proposé et comme le client est très exigeant, cette variation est liée à l'évolution de ses attentes et ses exigences.

La figure suivante illustre les trois caractéristiques qui participent à la formation du jugement d'un client :

Figure N°I-03 : Les caractéristiques de la satisfaction.



Source : RAY (D), *Mesurer et développer la satisfaction clients*, Edition d'organisation, Paris, 2002, P24.¹

6. La Mesure de la satisfaction :

La mesure de la satisfaction est un moyen indispensable que l'entreprise utilise pour la mise en place d'une démarche qualité et pour trouver les indicateurs nécessaires pour un diagnostic précis des clients satisfaits et insatisfaits. Ce diagnostic donne lieu à des actions concrètes, pour accroître et améliorer le niveau de satisfaction.

¹ RAY (D), *Mesurer et développer la satisfaction clients*, Edition d'organisation, Paris, 2002, P.24.¹

6.1. Les méthodes de mesure de la satisfaction :

Pour avancer et améliorer l'image de marque, chaque entreprise doit mesurer la satisfaction de ses clients et déterminer ainsi les points sur lesquels il faut travailler. La mesure de la satisfaction est un moyen nécessaire pour diriger l'entreprise dans sa démarche de satisfaction client.

Voici les méthodes de la mesure de la satisfaction proposées par **KOTLER, DUBOIS, KELLER** et **MANCEAU** dans leur œuvre Marketing Management :¹

6.1.1. Les suggestions et les réclamations :

Toute entreprise doit pousser sa clientèle à faire des suggestions et des réclamations qu'elles que soient leur nature (positive ou négative) pour l'amélioration de la qualité d'un produit ou d'un service proposé. En effet, les réclamations ne reflètent pas le niveau réel de la satisfaction, mais elles donnent les principales causes d'insatisfaction.

6.1.2. Les enquêtes de satisfaction :

Lorsqu'un client est insatisfait, il n'exprime pas son mécontentement, mais il pense directement à changer la marque ou le produit sans que l'entreprise sache les raisons de ce changement. Il est donc impératif pour chaque entreprise de mettre en place des mesures sous forme d'enquêtes de satisfaction de manière régulière, sur un échantillon représentatif de la clientèle.

6.1.3. Le client mystère :

L'entreprise peut recruter une personne et lui confie de jouer le rôle d'un client, pour noter toutes ses suggestions ou ses impressions qu'elles soient positives ou négatives. Il peut aussi simuler des situations embarrassantes pour voir comment les dirigeants de l'entreprise réagissent pour trouver les solutions aux insuffisances remarquées par ce client mystère.

¹HOUACINE (D), IBERSIENE (D) : *La gestion des réclamations clients au service de la satisfaction de la clientèle*, mémoire de master, université TIZI OUZOU, 2018, pp.46-47.

6.1.4. Les baromètres :

Les baromètres permettent de connaître la satisfaction moyenne de la clientèle, d'analyser son évolution dans le temps ou de comparer les différents points de ventes ou régions, et aussi de mesurer la satisfaction par rapport aux concurrents. ¹

6.1.5. Les avis des clients sur internet :

Toute entreprise doit mettre en place un dispositif à savoir un site internet, pour que les clients puissent suivre de près l'évolution de la qualité des produits et partager ainsi leurs avis.

Par ailleurs, il existe plusieurs raisons qui ont poussé l'entreprise à mesurer la satisfaction de ses clients, ces raisons se résument comme suit :

- Prendre en considération les points de vue de la clientèle pour s'améliorer.
- Essayer d'avoir des informations sur les points jugés faibles.
- Trouver les raisons d'insatisfaction et les carences qui peuvent surgir.
- Être à l'écoute du client pour renforcer la relation fournisseur client.
- Montrer aux clients que l'entreprise est toujours à sa disposition.

6.2. Les objectifs de la mesure de la satisfaction client :

- Chercher comment les clients sont satisfaits des services proposés.
- Analyser l'importance que le client accorde aux services qui lui sont offerts.
- Etudier le niveau de prise en charge et la réponse de l'entreprise par rapport aux attentes des clients.

Section 02 : Des réclamations aux litiges :

Aujourd'hui, le client est de plus en plus exigeant, ses besoins et ces attentes évoluent avec le temps, il cherche toujours la bonne qualité et tout ce qui lui procure le maximum de satisfaction. Malgré les instructions et les recommandations en matière de gestion des réclamations ; des risques de conflits ou de litiges peuvent surgir, de la part d'un client insatisfait d'un achat ou d'une prestation de service.

¹ KOTLER (P), KELLER (K), et MANCEAU (D) :op.cit, p.153

1. La réclamation :

Selon le dictionnaire **LAROUSSE** : « l'action de s'adresser à l'autorité pour se plaindre de quelque chose, pour protester, signaler une malfaçon, ...etc. ».

La réclamation peut être définie comme : « Toute expression d'insatisfaction ou de mécontentement d'un client ou partenaire, transmis par oral ou écrit, quelle que soit leur nature. »¹

Selon **Philippe DETRIE** : « une réclamation client est l'expression d'une insatisfaction ou la manifestation d'un mécontentement qu'un client impute à l'entreprise et dont il demande la prise en compte. »²

Par ailleurs, une réclamation est exprimée comme : « toute expression de mécontentement adressée à un organisme, concernant ses produits, ses pratiques ou le processus même de traitement des réclamations, duquel une réponse ou une solution est explicitement ou implicitement attendue. »³

D'après les différentes définitions de la réclamation, nous pouvons conclure que la réclamation est l'expression d'une déception que le client éprouve, et qu'il adresse à l'entreprise dont il attend la réaction de cette dernière.

1.1. La gestion des réclamations :

« C'est un ensemble d'outils de ressources et de moyens que l'entreprise met en place afin de détecter, de comprendre et corriger ses erreurs et défaillances pour reconquérir les clients insatisfaits et de redorer l'image de l'entreprise aux yeux du consommateur. »⁴

D'après cette définition, on peut déduire que la gestion des réclamations est tout un dispositif que l'entreprise met en place afin d'identifier, et de résoudre les problèmes dans les meilleurs délais, pour satisfaire ses clients et améliorer son image de marque.

¹https://www.inbw.be/sites/default/files/brochures/metiers_gestion/201600824_politique_de_gestion_des_plaintes_iecbw_-_externe.pdf, consulté le 06/07/2020 à 17h15.

²DETRIE (P) : « les réclamations clients », édition EYROLLS, n°2, Paris, 2004, p.03.

³<https://www.rsop.org/acop/2014b/dekeloil/guide-de-traitement-des-reclamations.pdf> consulté le 06/07/2020 à 17:21.

⁴HOUACINE (D), IBERSIENE (D): Op.Cite, p.07.

1.2. Les enjeux de la réclamation client :

Les entreprises doivent bien gérer les réclamations clients car plusieurs éléments sont en jeu:¹

1.2.1. La satisfaction :

Le respect du cahier des charges est le minimum que l'on puisse attendre d'un fournisseur. Ne pas respecter ce contrat est à coup sur le meilleur moyen de mécontenter son client.

Les entreprises qui sont professionnelles, obtiennent la moyenne partout, mais le critère le plus mal évalué reste le suivi, c'est-à-dire la capacité à accompagner le client après son achat. C'est ce critère qui influe sur la satisfaction client. Le traitement de la réclamation en fait partie.

L'enjeu de la satisfaction est bien d'éviter que la réclamation ne se transforme en résiliation.

Compte tenu de ce qui précède on peut dire que les réclamations émises par le client permettent à l'entreprise de se corriger, et de travailler davantage pour renforcer les liens avec ses clients, mais généralement les entreprises font des erreurs, négligent leurs clients une fois la transaction terminée, elles ne prennent pas en considération les réclamations faites, cette réaction peut nuire la satisfaction du client.

1.2.2. La fidélisation :

Selon (Ch.) **BARBARAY** : « *La fidélité client est le résultat d'une attitude favorable d'un individu à une marque (un produit ou un service) qui se traduit par des achats répétés.* »²

Aussi la fidélité « *est un engagement profond pour acheter ou fréquenter à nouveau un produit ou un service en dépit des facteurs situationnels et des efforts marketing susceptibles de provoquer un changement de comportement d'achat.* »³

D'après ces définitions, nous pouvons constater que l'objectif principal de toute entreprise est de créer une relation saine et durable avec sa clientèle. Cette relation se traduit par la confiance mutuelle entre le client et le fournisseur.

¹ DETRIE (P), op.cit, pp.22-30.

² BARBARAY (Ch), op.cit, p.06

³ KOTLER (P), KELLER (K), et MANCEAU (D) :op.cit, p.153.

Il coûte en moyenne cinq fois plus cher de gagner un nouveau client que d'en garder un ancien. C'est l'enjeu de la fidélisation. La fidélisation augmente le cycle de vie d'un client et amortit ainsi tous les investissements de conquête.

En effet, il est donc important pour l'entreprise de prendre toutes les mesures qui s'imposent afin de gagner, de fidéliser ses clients et d'éviter ainsi de chercher de nouveaux clients car ça va lui coûter plus cher et lui perdre beaucoup de temps.

1.2.3. L'image :

Il est évident que lorsqu'un client est satisfait, il l'exprime devant deux ou trois personnes, par contre s'il est insatisfait, il l'avoue à plusieurs personnes. Le client reste toujours en position de force, parce qu'il a l'embarras du choix :

- Rester en relation avec l'entreprise.
- Acheter plus ou moins.
- Voir d'autre concurrent.
- Ou bien, quitter carrément l'entreprise.

1.2.4. Une source d'économies, voire de profit :

Les réclamations agissent sur les points suivants :

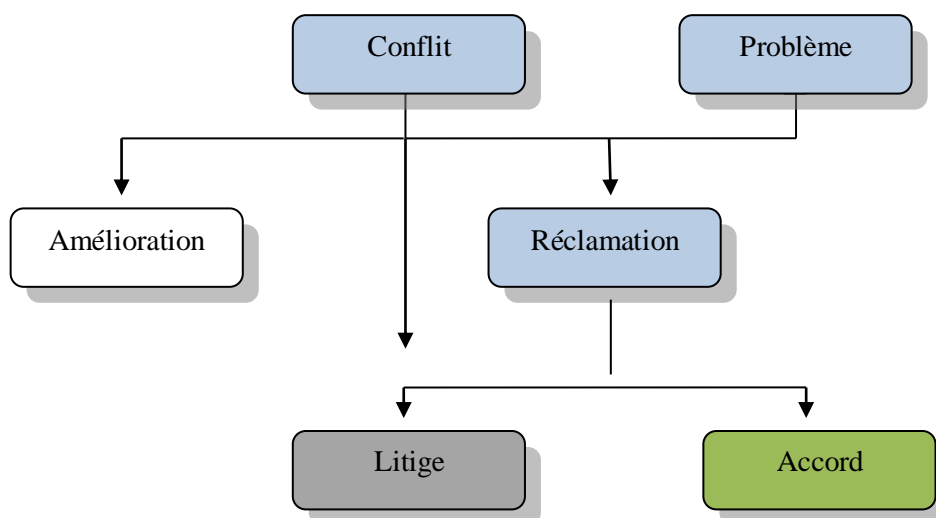
- Le temps qu'il faut prendre pour traiter les réclamations.
- Perte de profit.
- Les charges résultant des indemnisations.
- Les litiges et procès perdus.
- Le prix pour rebâtir le renom de l'entreprise.

1.2.5. La prévention du contentieux :

C'est l'enjeu souvent déclencheur de la mise en œuvre d'un traitement des réclamations clients : la crainte. Le coût du contentieux et la peur des litiges et procès constituent un motif principal de prise en compte des réclamations. Mieux vaut prévenir que guérir : cela coûte des dizaines de fois moins cher, sans parler des répercussions sur l'image de l'entreprise.

A nos jours, il est permis au client de parler, de critiquer la façon de faire et les prestations que l'entreprise offre à ses clients. Cette dernière se trouve dépassée par le nombre de réclamations qu'elle doit impérativement solutionner et traiter dans les meilleurs délais, de peur qu'elle se retrouve dans une situation de conflit avec le client et cela nuit à l'image de l'entreprise et lui coûte beaucoup d'argent.

Figure N°I-04 : Différences de vocabulaire sur le thème des réclamations



Source : Thibaut (T) : *Processus intégré de gestion des réclamations pour la gestion des projets*, mémoire de master, université Montréal, 2016, p16.¹

Au cours de cette section, nous avons défini la réclamation et ses enjeux, dans la deuxième section, nous allons traiter les litiges clients.

2. les litiges clients :

2.1. Définition des litiges clients :

Selon la définition juridique : « *le litige est un désaccord entre deux ou plusieurs personnes, physique ou morale concernant l'exercice d'un droit. Ce désaccord peut naitre d'un contrat ou d'une situation de fait* ». ²

¹Thibaut (T) : *Processus intégré de gestion des réclamations pour la gestion des projets*, mémoire de master, université Montréal, 2016, p.16.

²<https://www.litige.fr/articles/litige-voslitiges-vosdroits-definition-juridique>, consulté le 03/03/2020 à 14h30.

Selon **Jean-Louis David**: « *Le litige est l'expression d'une non-conformité réelle ; lors de la vente ou à la réalisation d'une prestation de service* ».

Aussi : « *le litige résulte de l'insatisfaction du client générée par le non respect d'un fournisseur, d'une ou plusieurs conditions attachées à la vente ou à la prestation de service, par exemple : le délai, la livraison, l'emballage ou la qualité de la mise en service... Cette perception d'insatisfaction comprend une part de subjectivité et participe à l'apparition du litige, en amplifiant parfois l'importance du dysfonctionnement réel* ».¹

A partir de ces définitions nous pouvons déduire que le litige est un différend qui intervient suite à l'insatisfaction des attentes du client par l'entreprise. Et par conséquent, les litiges sont donc l'ensemble des dysfonctionnements qui existent au niveau de l'entreprise, que ce soit au niveau du processus de vente, ou de réalisation d'une prestation de service.

2.2. Les différentes formes évoquant le litige sont :

- Réclamation du client,
- refus de la livraison,
- retour de marchandises,
- réserves, refus de paiement,
- dysfonctionnement,
- non-conformité, erreur sur la marchandise,
- erreur de livraison...etc.

2.3. Classement des litiges par ordre d'importance :

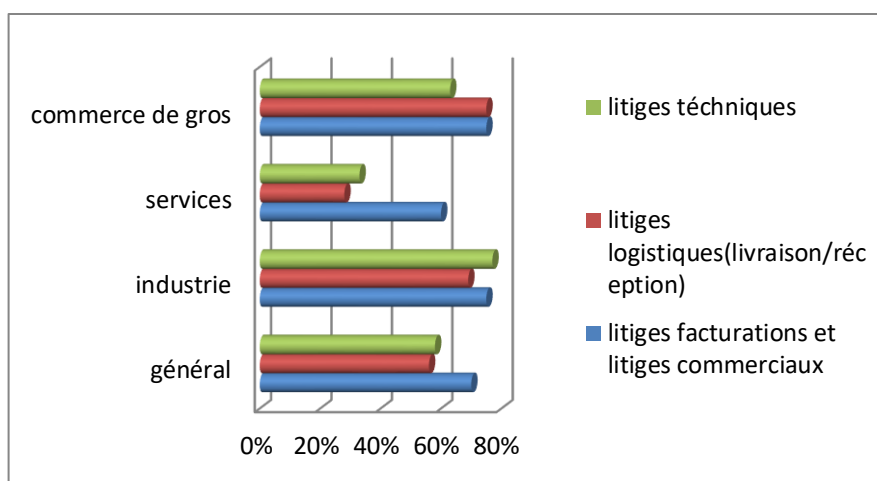
D'après l'enquête réalisée par l'Association Française des Crédit Managers et Conseils (AFDCC, Paris) du 10 mars 2014 ; les litiges sont classés par ordre d'importance en :

- Litiges de facturations, y compris les litiges commerciaux 70%.
- Litiges technique 58%.
- Litiges logistiques 56%².

¹ DAVID (J) : « *Le traitement des litiges* », collection guides, édition AFDCC, N°2, France, 2014, pp.5-11.

² Ibid. pp.5-11.

Figure N°I-05 : Le classement des litiges par ordre d'importance selon l'AFDCC



Source : DAVID (Jean-Louis) : Op. Cit, P12.¹

2.4. Les types des litiges :

Pour une meilleure prise en charge des litiges, il est nécessaire de les personnaliser. Par exemple : un litige survenu suite à un manque de document ou une erreur de facturation peut être résolu par l'administration, par contre si le problème est lié à la qualité du produit, c'est la division production qui s'en charge, il est donc nécessaire de catégoriser les litiges pour améliorer leurs traitements, ainsi il existe plusieurs types de litige :

- **Litige qualité** : comprend les mécontentements (ou l'insatisfaction) concernant la qualité des produits, et/ou des services réalisés.
- **Litige prix** : c'est tout simplement un écart concernant le prix porté sur la facture par rapport à celui négocié par le client.
- **Litige administratif** : est lié à la non-conformité des documents par rapport à ceux jugés nécessaires (factures mal rédigées, absence de bon de commande, colisage...etc.).
- **Litige concernant la date d'évènement** : résulte du non respect des clauses portées sur le cahier de charge ; par exemple : facture réglée à son terme, et la marchandise n'a pas été livrée au client.

¹ DAVID (J): Op.cit, P.12.

- **Litige relatif au matériel manquant** : c'est la non-conformité entre ce qui a été commandé par rapport à ce qui a été livré au client. Cette différence porte soit sur la quantité demandée, soit sur la nature de la marchandise elle-même.
- **Litige double facturation** : ce cas porte sur la rédaction de deux factures en double emploi par rapport à une même livraison.¹

Par ailleurs, on peut dire que chaque type de litige prend sa durée de résolution. A titre d'exemple, un litige prix est simple à contrôler et à traiter, il peut être réglé dans un délai court, mais un litige qualité peut prendre plus de temps en dépit des complications qui peuvent en découler.

2.5. Les origines des litiges :

En vue de l'existence des différents conflits au sein d'une entreprise, il est nécessaire de connaître les origines des litiges pour pouvoir les traiter. A ce titre, on distingue des différents cas :²

2.5.1. Les litiges générés dans le processus de la commande :

D'après une étude réalisée en Février 2014 par le CXP et Esker, en partenariat avec l'AFDCC, sur la gestion des commandes clients :

Certaines entreprises réceptionnent leurs commandes par des différents canaux (mail, courrier, téléphone...) et ce n'est pas toujours facile à gérer. Mais les entreprises qui traitent un nombre important de commandes et qui sont généralement équipées des EDI (Echange de Données Informatisées, consiste à un échange informatisé de données structurées d'ordinateur à ordinateur) sont plus au moins à l'abri des litiges ; par contre les entreprises dont l'intervention humaine sur le processus de commande peut être une source de litige (erreurs de saisie, quantités, adresses, mauvaise imputation...).

Et pour éviter ce genre de difficulté, il est donc nécessaire de notifier aux clients une confirmation de leurs commandes. Par conséquent, cette étude montre que le traitement manuel de commande est porteur de litiges.

2.5.2. Les litiges générés par le processus de réalisation de la commande :

L'impact du secteur d'activité est déterminant dans ce domaine :

¹<https://www.etrepaye.fr/gestion-des-litiges-c3-r781.php>, consulté le 01/03/2020 à 16h00.

² DAVID (J): Op.Cite, pp.7-10.

- Dans le négoce, la valeur ajoutée consiste à acheter, stocker, déstocker la marchandise pour la mettre à la disposition du client.
- Dans les services, il s'agit de réaliser la mission ou la prestation commandée.
- Dans l'industrie, le processus est plus complexe puisqu'il fait intervenir d'autres processus : approvisionnement, conception et méthodes, fabrication, gestion des produits semi-finis, assemblage, finition, gestion des produits finis, emballage, expédition...etc.

A. **Secteur du négoce** : c'est dans les conditions de stockage et de logistique qu'on peut avoir des litiges ou dans la mise en œuvre des garanties du fabricant, quand la marchandise est intégrée dans un ensemble, le litige peut souvent venir du non respect par le client des recommandations du fabricant. Néanmoins ce secteur reste simple à prévoir dans la mesure où il ne demande pas beaucoup d'intervention humaine.

B. **Secteur de service** : l'intervention humaine dans le secteur des services primordiale, les litiges dans ce domaine sont liés au niveau des précisions et de la clarté des termes utilisés par ceux qui présentent la prestation vendue, dans ce cas il y a obligation de moyen mais le résultat n'est pas toujours assuré.

C. **Secteur de l'industrie** : dans ce secteur les litiges sont nombreux et variés, ces litiges se situent soit au niveau des matières premières qui sont défectueuses, soit lors de la fabrication du produit lui-même qui est mal façonné. Ils portent aussi sur la non-conformité de la commande du client par rapport à celle livrée. Les litiges peuvent aussi apparaître lors de la pose, l'installation des machines et leur mise en service. ¹

2.5.3. Les litiges qui apparaissent dans le processus de facturation :

Ce sont les litiges qui apparaissent lors de l'établissement de la facture (prix, quantité, date de la facture, date de l'échéance...), ou bien quant au non respect des conditions de forme du document lui-même. Généralement, ces litiges naissent de la mauvaise compréhension entre le fournisseur et le client, à ce titre il est impératif d'être clair et précis dans les transactions commerciales.

¹ DAVID (J): Op.cit, pp.9-10.

2.5.4. Les litiges qui apparaissent lors de la livraison, de l'enlèvement, ou de la réception de la prestation de service :

« Ces litiges sont souvent des litiges logistiques, liés à l'emballage, à la manutention, ou à la livraison (non-conformité du produit livré par rapport à la commande). Il faut bien s'assurer, là encore, des termes du contrat de vente qui doivent définir la responsabilité du vendeur. Il convient enfin de bien contrôler la conformité des marchandises à destination du client avant qu'il en prenne possession. »

2.5.5. Les litiges qui apparaissent dans le cadre de la qualité du bien vendu, ou de son fonctionnement, ou de la qualité de la prestation réalisée :

Sont généralement des litiges techniques imputés au constructeur, ou au prestataire de service, dont ils sont responsables en matière de garantie.

Par conséquent, on constate que les principales causes des litiges sont les suivantes :

- Des problèmes techniques ou des produits défectueux.
- Le litige provient suite à des erreurs de prix, ou de quantité portée sur facture par rapport à la commande.
- Le non respect des prescriptions qui doivent être portées sur facture, sur bon de commande, ou sur le bon de livraison.
- Livraison non conforme.
- Retard de livraison.
- Mauvaise communication et/ou compréhension entre le fournisseur et le client.¹

3. Le processus de traitement des litiges :

3.1. Les étapes du processus de traitement des litiges :

Le processus de traitement des litiges passe par les quatre étapes suivantes :

1. L'identification et la connaissance du litige
2. La prise en charge du litige.
3. La résolution du litige.
4. Le suivi du traitement du litige.

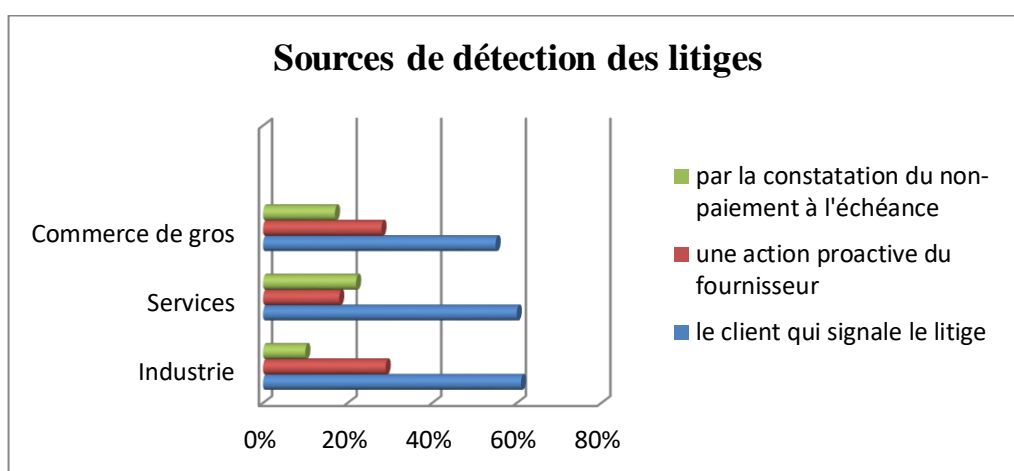
¹ DAVID (J): Op.cit, p.10.

3.1.1. L'identification et la connaissance du litige :

L'entreprise peut découvrir la présence d'un litige par plusieurs facteurs :

- Le client lui-même déclare l'existence d'un litige.
- Le fournisseur détecte lui-même les litiges lorsqu'il a opté pour une action proactive.
- Le fournisseur prend connaissance de l'existence du litige au moment du non paiement de la facture client à l'échéance.

Figure N°I-06 : Les sources de détection des litiges selon l'enquête AFDCC 2014 sur la gestion des litiges.



Source : DAVID (Jean-Louis), Op.cit, p.13.¹

En effet, il y a plusieurs outils qui permettent aux entreprises de détecter, et de connaître l'existence des litiges, par exemple : les entreprises commerciales en général utilisent les enquêtes de satisfactions clients. Pour les entreprises industrielles, la lettre recommandée du client est un moyen d'exprimer son mécontentement.

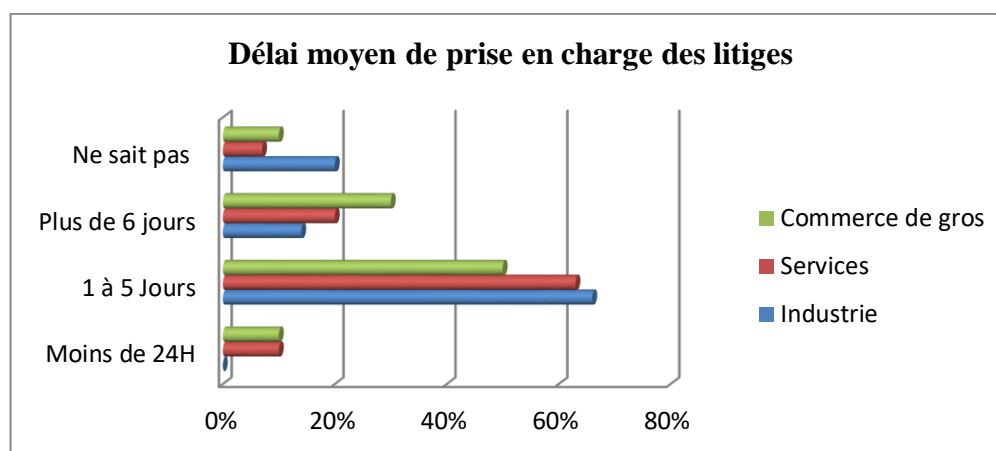
Après avoir pris connaissance des types et causes des litiges, l'entreprise doit sélectionner le problème pertinent, et remonte aux causes principales, par l'utilisation du diagramme « cause-effet », pour pouvoir trouver les solutions possibles.

¹ DAVID (J): Op.cit, p.13.

3.1.2. La prise en charge du litige :

La prise en charge du litige peut être identifiée et résolue selon sa nature, et selon le secteur d'activité. Par exemple : un litige concernant un produit défectueux, le pilote de résolution de ce dernier est le responsable du service production, par contre s'il s'agit de non-paiement de la facture c'est le responsable financier qui s'en charge, ainsi l'entreprise est tenue de le prendre en charge dans les meilleurs délais (généralement entre 1 à 5 jours selon sa nature).

Figure N°I-07 : Les délais moyens de prise en charge des litiges selon l'enquête AFDCC 2014 sur la gestion des litiges.



Source : DAVID (J), Op cite, p15¹.

3.1.3. La résolution du litige :

Cette étape consiste à :

- Rechercher les solutions.
- Choisir et sélectionner les solutions possibles et adéquates.
- La mise en place des solutions : mettre en œuvre un plan d'action, pour valider les résultats obtenus.

3.1.4. Le suivi du traitement du litige :

Une fois que les solutions sont implémentées, l'entreprise doit contrôler, suivre le traitement de ces litiges, évaluer les résultats pour mettre fin à ces derniers et éviter ainsi tout les obstacles qui peuvent apparaître dans le futur, ce qui permet à l'entreprise d'améliorer le processus qualité.

¹ DAVID (J): Op.cit, p.15.

3.2. L'optimisation du processus de traitement des litiges :

Le processus mis en place pour traiter les litiges et les solutionner doit être optimisé pour améliorer l'efficacité et minimiser les coûts. Il faut accélérer la résolution pour satisfaire le client, assurer la pérennité de l'entreprise et éviter ainsi les surcoûts financiers.

L'optimisation de ce processus repose sur l'utilisation des bonnes pratiques :

Les bonnes pratiques :

- a. **Identifier et connaître le litige** : c'est-à-dire connaître les litiges qui peuvent surgir selon le secteur d'activité de l'entreprise et prévoir un processus de traitement pour faire face au litige.
- b. **Déterminer le rôle et la responsabilité de chacun et le délai préférable** : pour solutionner le litige.
- c. **La résolution et la déclaration de la fin du litige** : pour améliorer le processus de relance, l'existence de l'outil informatique est indispensable pour gérer du mieux l'entreprise, préserver l'historique, exploiter l'ensemble des informations et suivre la résolution du litige.
- d. **Analyser les informations** : mettre en place un plan d'action qui permet à l'entreprise de corriger les dysfonctionnements, procéder à des vérifications et des contrôles périodiques pour assurer une bonne marche et veiller à la stabilité de l'entreprise.¹

¹DAVID (J): Op.cit, .pp.13-24.

Conclusion :

Les litiges sont des obstacles qui freinent le bon fonctionnement de l'entreprise en matière de production ou de prestation de service, leur impact agit sur les coûts, sur la satisfaction client et sur l'image de l'entreprise.

Pour éviter et faire face à ce phénomène, l'entreprise doit mettre en place un processus de traitement qui lui permet de corriger l'ensemble des défaillances et dysfonctionnements, et améliorer le système de gestion des réclamations. C'est ainsi que l'élaboration d'un tableau de bord s'impose pour mener à bien l'entreprise, et montrer au client que celle-ci fournit des efforts énormes pour le satisfaire, gagner sa confiance en matière de crédibilité et renforcer les liens entre les deux partenaires.

Chapitre II :

Les tableaux de bord : importance et processus d'élaboration

Introduction :

L'optimisation et le pilotage de la performance d'une entreprise nécessite, dans le court ou dans le long terme, le suivi de ses objectifs définis. Parmi les outils de pilotage de performance et de contrôle de gestion les plus utilisés et les plus efficaces : les tableaux de bord. Le tableau de bord est une notion qui est apparue dans le monde de transport et qui se propage dans des différents secteurs, c'est un tableau qui permet de combiner plusieurs indicateurs pour pouvoir suivre une activité. Dans le monde des entreprises il est défini, dans le petit Larousse, comme étant « *Ensemble des renseignements statistiques et graphiques, permettant, dans une entreprise de vérifier la bonne marche des différents services.* »

À cet effet, ce chapitre va porter sur des généralités sur les tableaux de bord. Divisé en deux parties : la première partie sera consacrée à définir les tableaux de bord et les indicateurs de gestion, la deuxième partie sera consacrée à la définition du processus d'élaboration du tableau de bord.

Section 01 : Introduction au tableau de bord

1. Histoire du tableau de bord :

Le tableau de bord prend ses origines au début du vingtième siècle, essentiellement à l'avènement de l'ère industrielle.

Les tableaux de bord, essentiellement orientés production sont nés de la nécessité opérationnelle de contrôler les activités d'usine. Dans les années 50, la diffusion des méthodes de gestion américaines, introduisant entre autres la notion de centre de responsabilité, a engendré la multiplication des tableaux de bord. Pour chaque centre on voit alors un tableau de bord auquel sont intégrées des données budgétaires. Jusqu'aux années 80 le tableau de bord est présenté comme un outil de REPORTING mais les années 90 font évoluer le tableau de bord vers une approche plus orientée plan d'actions qui a abouti à la méthode OVAR.

Dans la méthode OVAR, la construction du tableau de bord est une approche top-down c'est-à-dire que le management initie la construction du tableau de bord en fonction des objectifs stratégiques : Objectifs et Variables d'Action.

Les Responsabilités sont ensuite déclinées et descendues aux niveaux inférieurs de la hiérarchie en cascade. Ainsi, chaque manager opérationnel devient responsable du choix et de la définition de ses variables d'action : ce qui représente un grand degré de délégation et de décentralisation. Pour chaque objectif et variable d'action, au moins un indicateur de performance existe.¹

2. Définition du tableau de bord de gestion :

Plusieurs spécialistes ont associé à cette notion plusieurs définitions mais elles mènent toutes vers le même sens :

Selon BERNARD Lebel : « *Le tableau de bord est l'instrument qui, se suffisant à lui-même, permet au manager de disposer d'une vision claire de l'état de la situation et de prendre des décisions.* »²

¹VILAIN (L) : *Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation du tableau de bord prospectif*, Thèse professionnelle HEC - Ecole des Mines de Paris, 2003, P07.

²BERNARD (L): *Construire un tableau de bord su Excel*, édition EYROLLS, p.02.

D'après Claude ALAZARD et Sabine SEPARI « *le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer.* »¹

Selon Caroline SELMER, le tableau de bord est « *un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la stratégie pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il est aussi un langage commun aux différents membres de l'entreprise et permet de relier le contrôle de gestion à la stratégie et aux opérations par le biais d'une liste non exhaustive d'indicateurs.* »².

Pour Jean-Yves SAULOU, le tableau de bord du responsable est « *un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal* », le tableau de bord est un instrument de contrôle mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système. C'est donc un outil d'aide à la décision. Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la prévention permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitude. ³

Nous pouvons extraire de ces définitions l'importance de la mise en place d'un tableau de bord :

- Le tableau de bord est un élément qui permet au manager ou bien de son utilisateur d'avoir l'œil sur l'état de son activité ce qui facilite la prise de décision.
- Le tableau de bord est un outil de communication indispensable qui contribue à l'amélioration de la gestion d'une activité.
- Le tableau de bord est adapté à des objectifs bien définis, il est personnalisé et destiné à un utilisateur précis.
- Les indicateurs et les informations du système constituant un tableau de bord sont des matériaux et des instruments primaires pour suivre et contrôler la réalisation des

¹ ALZARD (C) et SEPARI (S) : *Contrôle de gestion, manuel et application*, édition DUNOD, France, 2005, p.599.

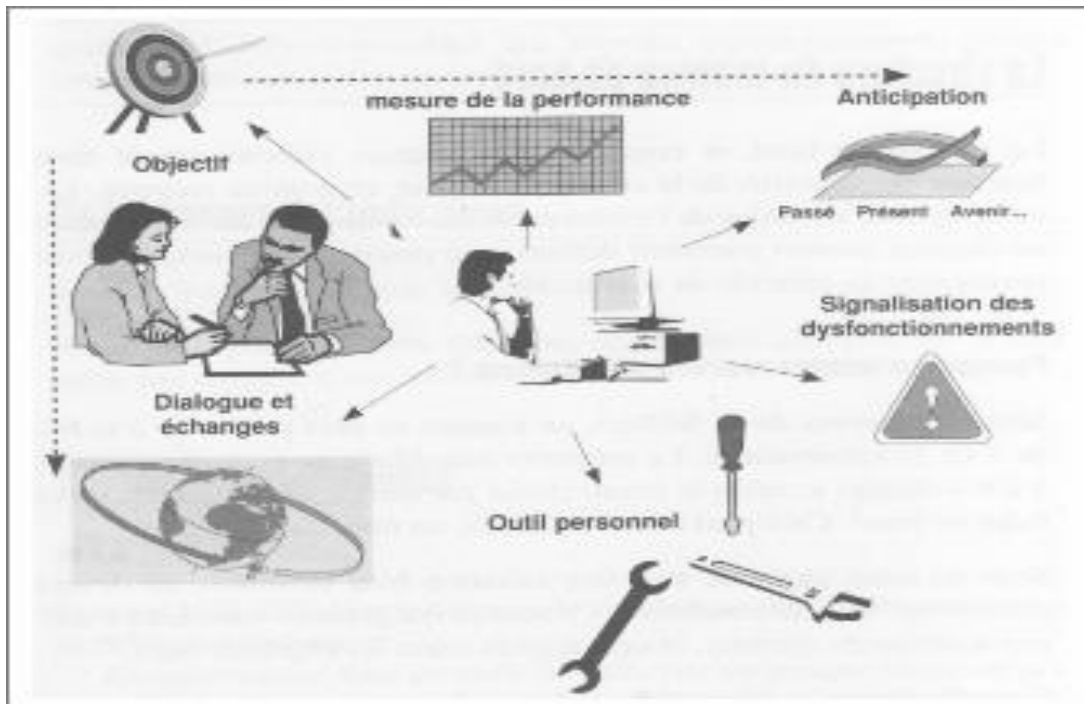
² SELMER (C) : *Concevoir un tableau de bord de gestion*, édition DUNOD, Paris, 1998, p.32.

³ SAULOU (J.Y) : *le tableau de bord de décideur*, édition Organisation, Paris, 1982, p.40.

objectifs définis au préalable, pour mesurer les écarts significatifs et pour prévoir le futur du système.

Enfin, en général, un tableau de bord sert à définir les objectifs, les suivre et les contrôler et en fin mettre en évidence les résultats en baisse comme le montre la figure suivante :

Figure N°II -01 : Les fonctions du tableau de bord



Source : https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/conception-tableau-de-bord.htm. consulté le 09/05/2020 à 15h:52 ¹

3. les caractéristiques d'un tableau de bord :

D'après SAULOU (J.Y) l'objectif du tableau de bord « est de permettre au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer à côté d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique. La data est fournie de façon régulière (évolution des ventes, évolution de la marge par ligne de produits...)»²

Pour qu'un tableau de bord soit efficace, il doit être :

¹ https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/conception-tableau-de-bord.htm . Consulté le 09/05/2020 à 15h :52.

²SAULOU (J.Y) : *le tableau de bord de décideur*, édition Organisation, Paris, 1982, p.40.

- **Clair** : Un tableau de bord de gestion doit donner des informations claires et bien Structurées. Tout Chef d'entreprise à besoin de clarté.
- **Synthétique** : De nombreux ratios sont très intéressants, mais lorsque le tableau de bord de gestion en est surchargé, il peut prêter à confusion. Un tableau de bord doit non seulement être clair, mais en plus ne pas comporter d'élément superflu
- **Être tenu à jour** : seules les données mises à jour peuvent servir de base pour prendre des décisions judicieuses. C'est pourquoi un Chef d'entreprise doit régulièrement consulter son tableau de bord et, parfois, l'avoir à sa disposition dans les plus brefs délais afin d'intervenir énergiquement.
- **Sincérité des informations** : Il va de soi que vous devez être certain de la justesse de vos informations. Nous insistons fortement sur ce point. Dans la vie réelle d'une entreprise, on se rend parfois compte, après coup, que plusieurs décisions ont été basées sur des informations biaisées et/ou incomplètes.
- **Présentation chronologique** : Une comparaison avec le passé constitue une condition, elle permet d'observer l'évolution pour apporter d'éventuels ajustements si nécessaires
- **Comparaison avec les concurrents**: Il est crucial de comparer vos propres résultats à ceux de vos concurrents sur la base des données accessibles à des externes. Vous pouvez ainsi déterminer votre position et vous faire une idée plus claire de vos résultats
- **Comparaison avec le budget** : Une bonne budgétisation est également une obligation. Introduisez vos résultats dans le tableau de bord, de sorte que vous puissiez toujours les comparer aux résultats que vous poursuiviez.¹

¹ BADRAOUI (S) et TAHIR (N) : *Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : Cas de la SPA BMT*, Mémoire de master en finance de l'entreprise, Université de BEJAIA, 2017, P.37.

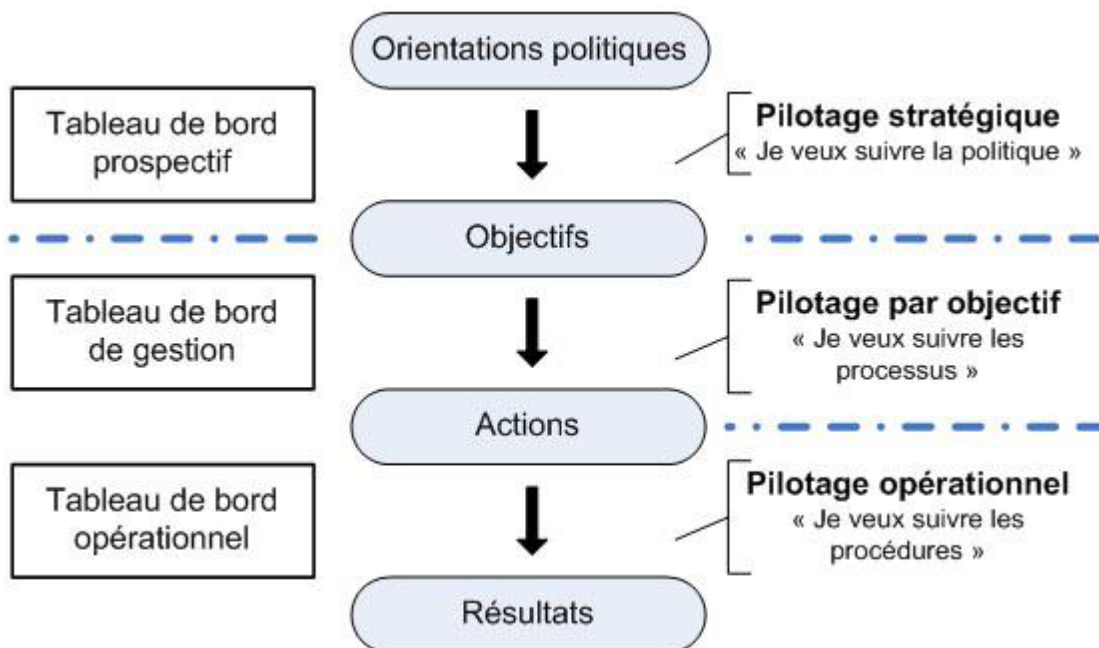
- **Suggestion:** Effectuez un contrôle budgétaire mensuel. Vous pourrez ainsi suivre la hausse ou la baisse de certains postes. Adaptez votre tableau de bord tous les mois, voire toutes les semaines.
- **Pertinence :** il ne peut contenir que les indicateurs relatifs aux responsables de son utilisateur.
- **Facilité :** la source de données doit être existante et fiable avec des délais de traitement courts.
- **Cohérence :** l'information transmise au différent niveau de responsabilité doit être cohérente et complémentaire
- **Caractère évolutif :** il doit s'adapter aux évolutions de l'entreprise ou de son activité en minimum de temps pour favoriser la réactivité sur des événements anormaux ou exceptionnels.
- **Rapidité d'établissement :** la rapidité doit primer sur la précision.¹

4. Les types du tableau de bord :

Malgré qu'ils s'appuient tous sur les indicateurs et partagent la même mission, les tableaux de bord se diffèrent selon le domaine dans lequel on se trouve et surtout selon le niveau de pilotage ou hiérarchique dans lequel on opère.

¹BESSAI (F) et OUAMARA (D) : *Le processus d'élaboration d'un tableau de bord de gestion*, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion, Université de BEJAIA, 2014, p.38.

Figure N°II -2 : les Niveaux de pilotage et d'utilisation des tableaux de bord dans l'entreprise



Source : ELLUL (F) « Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ? ¹

On peut distinguer trois types de tableau de bord :

4.1. Tableau de bord stratégique : (appelé aussi tableau de bord prospectif ou en anglais : Balanced Scorecard) :

C'est un outil de pilotage à long terme qui décline la stratégie d'une entreprise par un nombre limité d'indicateurs de performance (KPI) et publié à une fréquence mensuelle ou trimestrielle. Il sert à rendre plus claire la vision stratégique d'un établissement et mettre en place des plans d'action pour le suivi et la réalisation des objectifs.

4.2. Tableau de bord opérationnel :

C'est un outil de pilotage à court terme qui est publié à une fréquence journalière, hebdomadaire ou bien mensuelle et caractérisé par un nombre important d'indicateurs de performance généralement entre 25 et 30 KPI il permet de clarifier l'état d'une situation et de rendre plus facile la prise de décision par la mise en place des plans d'action.

¹ ELLUL (F) : *Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ?*, La Lettre du CEDIP - En lignes n° 25 - avril 2003, P.18.

Dans ce type de tableau, l'indicateur décrit une situation de type qualitatif pour constater des résultats qualitatifs par rapport à des valeurs de référence établies. La collecte des données se fait par simple mesure et/ou comptage.¹

Le tableau de bord opérationnel contient, lui-même, des sous types de tableau comme le tableau de bord commercial et le tableau de bord budgétaire ...etc.

4.3. Tableau de bord de gestion :

C'est un outil de pilotage à moyen terme qui est publié à une fréquence hebdomadaire ou mensuelle. Ce type de tableau mis accent sur les écarts entre les prévisions et la réalité et dans lequel les principaux indicateurs sont affichés ce qui permet à son utilisateur de piloter son activité

En, réalité il existe trois types de tableau de bord, mais le plus important est de choisir les indicateurs adéquats pour pouvoir suivre et contrôler correctement les objectifs et prendre la meilleure décision

5. Les indicateurs de gestion dans un tableau de bord :

Le choix des indicateurs est l'élément le plus essentiel avant d'entamer la construction du tableau de bord. L'évaluation de la pertinence de ce dernier se fait par l'évaluation de la pertinence du choix des indicateurs. C'est l'identification des indicateurs qui rend possible l'appréciation de la situation à suivre ou à mesurer et la détermination de la manière de représenter les valeurs significatives lors de l'utilisation du tableau de bord.

5.1. Définition des indicateurs :

Le mot indicateur signifie un ensemble d'informations aidant à l'appréciation de l'état d'une situation donnée, plusieurs définitions sont apportées aux indicateurs de gestion dans un tableau de bord, citant quelques exemples :

Selon VOYER (P) un indicateur est : *«Un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée selon une*

¹ CLUSIF : *Démarche de conception d'un Tableau de Bord qualité appliqué à la sécurité*, Club de la Sécurité des Systèmes d'Informations Français, Juin 1997, P.9.

préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation »¹.

Pour AUBUT-LUSSIÉRI un indicateur est : « *Une mesure chiffrée fournissant au gestionnaire une information synthétique et significative au sujet d'un aspect de son organisation qui lui permet d'apprécier l'atteinte des objectifs fixés »²*

LEROY (M) a proposé la définition suivante : «*Les indicateurs de gestion représentent les informations sélectionnées dans un tableau de bord, parce qu'elles rendent compte, de manière synthétique, des performances du centre de responsabilité concerné. Il appartient au contrôleur de gestion, en dialogue avec les opérationnels, de choisir ces informations privilégiées »³.*

D'après les définitions précédemment citées, on peut retenir deux points importants :

Le premier point qu'on a constaté est que pour pouvoir réaliser un diagnostic pertinent de la situation, un indicateur de gestion dans un tableau de bord doit être représentatif, précis, objectif et facile à communiquer.

Le deuxième point, qu'on estime crucial, est que un indicateur de gestion peut être quantitatif (mesurable) comme il peut qualitatif (observable).

5.2. Les types d'indicateur :

Dans un tableau de bord on peut faire face à plusieurs types d'indicateurs de gestion et ces types sont classés selon des catégories, cependant plusieurs nomenclatures peuvent être utilisés pour les distinguer.

Selon VOYER (J), le choix d'une bonne nomenclature dépend plutôt de l'angle des préoccupations et des objets de la mesure et du type d'information disponible et souhaitée.

L'Atlas du management a identifié cinq grandes catégories d'indicateurs de gestion :

- **Les indicateurs de coût** : ils mesurent la valeur des ressources consommées.

¹ VOYER (P) : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2ème édition, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, P.61.

² AUBUT-LUSSIÉRI (L): *le Tableau De Bord : Abc : Les meilleures pratiques*; Edition ACADIMIA, Février 2013, P.7.

³ LEROY (M): *Le Tableau de Bord au service de l'entreprise*, Ed d'Organisation, 2001, p.87.

- **Les indicateurs de résultat** : ils apprécient en termes qualitatifs et/ou quantitatifs ce qui est réalisé.
- **Les indicateurs d'activité** : ils donnent des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats.
- **Les indicateurs de performance** : ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et du déploiement de la stratégie.
- **Les indicateurs stratégiques** : ils renseignent directement sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs.

Cependant, on peut rencontrer plusieurs autres catégories d'indicateurs de gestion, citant :

- indicateurs financiers.
- indicateurs économiques.
- indicateurs sociaux.
- indicateurs d'objectifs.
- indicateurs de pilotage.
- indicateurs de qualité.
- indicateurs de structurels.
- indicateurs de conjoncturels.
- indicateurs de moyens.
- indicateurs de fonctionnement.
- indicateurs d'alertes.
- indicateurs de pilotage.
- indicateurs environnementaux...etc.

5.3. Le choix des indicateurs :

Selon GERVAIS (M), la sélection des indicateurs se fait au travers une démarche agencée comme suit :

- Rappel des objectifs et des missions assignées au centre de responsabilité y compris ses moyens et ses performances.
- Rappel des facteurs clés de succès identifiés.
- Recherche des indicateurs permettant de suivre et de maîtriser ces facteurs de succès. Lorsque le choix de ces indicateurs est particulièrement judicieux, un triple effet en résulte (pour l'utilisateur du tableau de bord) :
 - L'opération s'identifie au centre de responsabilité dont il est chargé.
 - Il est incité à agir dans le sens des intérêts de l'entreprise au travers de l'objectif qu'il a défini.
 - Il éprouve un certain plaisir à cette autorégulation qui lui facilite le pilotage de sa division ou de son département et le valorise. ¹

Section 02 : outils et processus d'élaboration d'un tableau de bord :

1. Les outils de tableau de bord de gestion :

Pour présenter le tableau de bord à ses utilisateurs, plusieurs formes existent, telles que : Les écarts, les ratios, les graphiques...etc. ; ces derniers sont utilisés dans le but d'attirer l'attention du responsable sur les informations clés pour faciliter l'analyse et le processus de décision ²

1.1. Les écarts :

« L'écart est la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée » ³

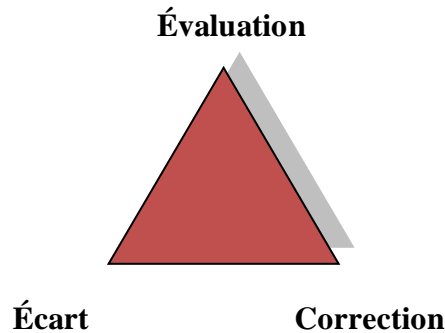
¹ GERVAIS(M) : *Contrôle de gestion*, Edition ECONOMICA, Paris, 1997, p.597.

² LEROY (M): *Op.cit*, p.21.

³ DORIATH (Brigitte) : *contrôle de gestion en 20 fiches*, édition DUNOD, 5ème édition, Paris, 2008, p.72.

Le calcul et l'analyse des écarts sont l'un des principales raisons pour lesquelles on élabore un tableau de bord. L'objectif de cette analyse est de trouver les causes racines des écarts significatifs et mesurer leur impact pour pouvoir, à la fin, apporter les actions correctives appropriées.

Figure N° II -3 : Le triptyque du pilotage.



Source : AUTISSIER. (D) et DELAYE (V) : Mesurer la performance du système d'information, p.28¹

1.2.les ratios :

« Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise».²

1.3.les graphiques :

La représentation graphique est l'outil le plus privilégié. « La représentation graphique est souvent le vecteur le plus puissant pour permettre au lecteur d'appréhender des situations»³

Parmi les graphiques les plus utilisés on trouve :

- ❖ **Les courbes** : « la courbe permet de suivre l'évolution d'une ou plusieurs valeurs dans le temps, ce mode de représentation autorise la projection de tendance.»⁴.

¹ AUTISSIER. (D) et DELAYE (V) : Mesurer la performance du système d'information: édition Les baromètres de la performance, 2008, P.28.

² ALAZARD (C) et SEPARI (S) : Op. Cit, p.634.

³BERNARD (L) : Op. Cit, p.12.

⁴ FERNANDEZ (A) : l'essentiel du tableau d bord, édition EYROLSS, 2007, France, p.123.

- ❖ **Les graphiques circulaires :** Les graphiques circulaires sont l'outil idéal pour présenter des pourcentages.
- ❖ **les histogrammes :** L'histogramme sert à évaluer et comparer plusieurs séries de valeur.
- ❖ **Les tableaux :** Ils sont généralement utilisés pour mettre en évidence des écarts entre objectifs et réalisations. Ils permettent également de constater l'évolution et d'apprécier la tendance en juxtaposant les réalisations du mois en cours avec ceux du mois précédent ou du mois correspondant de l'année précédente.¹
- ❖ **Les clignotants :** Un ensemble de signes visuels, qui permettent d'attirer l'attention du responsable et lui faire remarquer les écarts significatifs entre la valeur de l'indicateur et un seuil défini.

Remarque : les clignotants les plus utilisés sont les pictogrammes.

Figure N° II -4 : les pictogrammes.



Source : TOUMI (Khadija) : Conception et exploitation des tableaux de bord de gestion, P.20²

2. Présentation et contenu du tableau de bord :

Un tableau de bord doit être conçu d'une façon cohérente avec la structure et l'organisation de l'entreprise et en fonction des besoins de son utilisateur dont ce dernier peut avoir accès aisément aux différentes informations recherchées et comprendre facilement la situation de l'activité étudiée pour cela ces informations doivent être justes, crédible, significatives et surtout pertinentes et vérifiables.

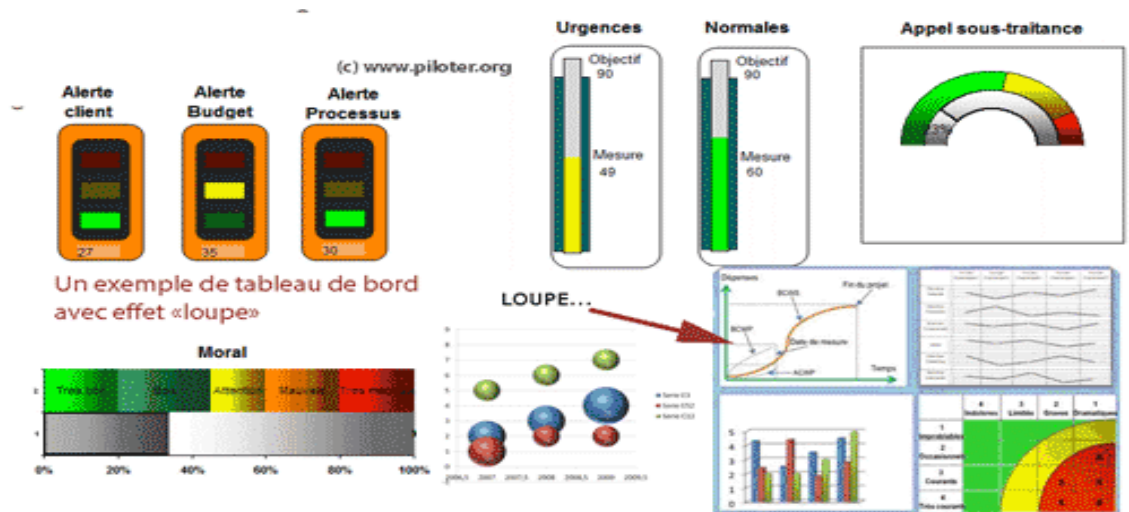
¹ TOUMI (K) : *Conception et exploitation des tableaux de bord de gestion*, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme supérieur des études bancaire, Ecole Supérieur de banque, Alger,2003,p.17.

² Ibid. p.20.

Donc la sélectivité est une caractéristique primordiale pour construire un tableau de bord, selon ANTHONY (R.N) : « toutes les informations sur la société ne sont pas là, seront présentes dans le tableau de bord que les informations qui, combinées entre-elles, permettront de suivre de manière chiffrée l'évolution d'un projet ou d'un service avec pour but l'atteinte des objectifs stratégiques préalablement définis... Une véritable réflexion doit être menée en amont afin de déterminer les variables d'action».¹

La présentation des indicateurs doit être simple et abrégée en utilisant des outils de représentation qui rend la lecture du tableau de bord plus rapide citant par exemple les graphiques qui sont une représentation physique des indicateurs comme le déclare LEROY(M) dans son livre Le Tableau de Bord au service de l'entreprise : « négliger la qualité de la présentation physique d'un tableau de bord serait une grossière erreur. Les indicateurs qu'il contient doivent être peu nombreux et mis en valeur, car, à sa manière, il s'agit d'un véritable document pédagogique qui attire l'attention sur l'important, l'urgent et le décisif ».

Figure N° II-05 : Présentation d'un tableau de bord



Source : www.tableau-de-bord-org215 consulté le 05/04/2020 à 14h :53²

Comme le montre la figure précédente, les couleurs sont aussi utilisées pour présenter les différents changements d'état et les tendances.

¹ANTHONY: *Tableaux de bord et REPORTING : Quelles différences ?* ; Revue Finance & BI, 24 octobre 2010, P.110.

². FERNANDEZ (A): Op.cit, P.123.

3. Le processus d'élaboration du tableau de bord :

Comme le précise FERNANDEZ (A): *«Le tableau de bord de gestion, en tout cas lorsqu'il est bien conçu, est d'une certaine manière un réducteur du risque. C'est ainsi qu'il remplit son rôle d'instrument d'aide à la décision»*¹

Etant donné que le tableau de bord est composé d'un ensemble de chiffres représentatifs et fiables notamment les indicateurs de gestion, le tableau de bord n'est limité à aucune contrainte ou règle de fond ou de forme, mais pour l'élaborer, choisir une démarche et une méthode à suivre est une obligation.

3.1. Méthode et étapes d'élaboration du tableau de bord :

Plusieurs méthodes peuvent être suivies pour élaborer un tableau de bord, telles que la méthode OVAR : (Objectifs, Variable d'Action, Responsables), la méthode OFAI : (Objectifs, Facteurs clés de Succès, Actions, Indicateurs), la méthode MEF...etc. toutes suggèrent des étapes à respecter et à réaliser.

La méthode qu'on va suivre pour aborder notre thème est la méthode GIMSI, c'est la méthode qui correspond le mieux à notre étude. Ce choix est justifié aussi par le fait que cette méthode est facile à comprendre et à appliquer notamment elle est présentée en détail par son développeur Alain FERNANDEZ dans son livre l'essentiel du tableau de bord.

L'acronyme GIMSI signifie :

- **G** comme Généralisation.
- **I** Comme Information.
- **M** Comme Méthode et Mesure.
- **S** Comme Système et Systémique.
- **I** comme Individualité et Initiative.

La signification des premières lettres de la formule suivante :

Généralisation de l'accès aux **I**nformations décisionnelles en s'appuyant sur une **M**éthodologie d'inscription **S**ystémique facilitant l'expression des **I**ndividualités de l'entreprise¹

¹ . FERNANDEZ (A) : *Définition et principe du tableau de bord de gestion*, Paru dans le site ©1988-2016 (nodesway.com).

Le concept de la méthode GIMSI :

La méthode GIMSI est une méthode qui aide à réaliser un système de pilotage et d'aide à la décision par le biais d'un tableau de bord. C'est une démarche qui recentre la question du projet tableaux de bord sur les trois questions essentielles suivantes :

- Dynamiser la création de valeurs dans une orientation transversale (découpage en processus et démarche de progrès continu)
- Positionner les besoins de l'acteur en situation de décision au cœur du processus afin de considérer à sa juste valeur la prise de risques inhérente aux nouveaux modes de fonctionnement des entreprises.
- Contribuer à la destruction du mur existant encore entre les solutions technologiques opérationnelles et les attentes des utilisateurs.²

La méthode GIMSI incite le manager à prendre en compte non seulement les objectifs et la stratégie de son entreprise pour choisir les indicateurs et mesurer la performance mais aussi le contexte local et les hommes qui pilotent au niveau de l'entreprise.

3.2.Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord :

FERNANDEZ (A) propose dans son livre l'essentiel du tableau de bord une conception du tableau de bord en 5 étapes et 15 outils présentés dans le tableau suivant :

¹ . FERNANDEZ (A): Op.cit, P.38.

² <https://www.piloter.org> consulté le : 12/04/2020 à 15h:01.

Tableau N° II -01 : Conception du tableau de bord en 05 étapes et 15 outils.

<p>Étape 01 : sélectionner les axes de progrès</p>	<p>Identifier les principales sources de revenus. Situer l'entreprise dans son marché Evaluer les attentes des clients Repérer le principal levier Évaluer et choisir les axes de progrès</p>	<p>Outil n° 1 Outil n° 2 Outil n° 3 Outil n° 4 Outil n° 5</p>
<p>Étape 02 : déterminer les points d'intervention</p>	<p>Identifier les processus et les activités critiques</p>	<p>Outil n° 6</p>
<p>Étape 03 : sélectionner les objectifs</p>	<p>Choisir les objectifs Mesurer les risques Élaborer le plan d'action</p>	<p>Outil n° 7 Outil n° 8 Outil n° 9</p>
<p>Étape 04 sélectionner les indicateurs</p>	<p>Choisir les indicateurs Présenter l'indicateur sur le poste de travail</p>	<p>Outil n° 10 Outil n° 11</p>
<p>Étape 05 structurer le tableau de bord</p>	<p>Adopter les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles Construire le tableau de bord (vue de signalisation) Organiser le tableau de bord (vue d'analyse et de prospection)</p>	<p>Outil n° 12 Outil n° 13 Outil n° 14 Outil n° 15¹</p>

Source : FERNANDEZ (A), Op.cit, P.18²

¹ FERNANDEZ (A): Op.cit, P.18.

² FERNANDEZ (A): Op.cit, P.18.

La première étape : Sélectionner les axes de progrès :

Cette étape consiste à prendre en compte les spécificités de l'entreprise et ses moyens disponibles pour définir ses axes de progrès en utilisant 05 outils principaux dont chaque outil a des objectifs, une durée, des documents et un risque d'échec.

La deuxième étape : La détermination des points d'intervention :

Une fois les axes de progrès sont sélectionnés il est possible de déterminer les points où doit se situer l'action, il s'agit donc, dans cette étape, d'identifier les activités et processus critiques impliqués dans la chaîne de valeur qu'on souhaite améliorer.

La troisième étape : sélectionner les objectifs

Pour pouvoir sélectionner les objectifs, il faut élaborer un organigramme de gestion précisant les responsabilités et les domaines d'intervention de chaque manager.

Pour définir la mission d'un service, il nous faut répondre aux questions suivantes :

- Que fait le service?
- Pour qui travaille-t-il?
- Pourquoi travaille-t-il?

A l'aide de ces éléments, nous pourrions déduire les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'organisation.

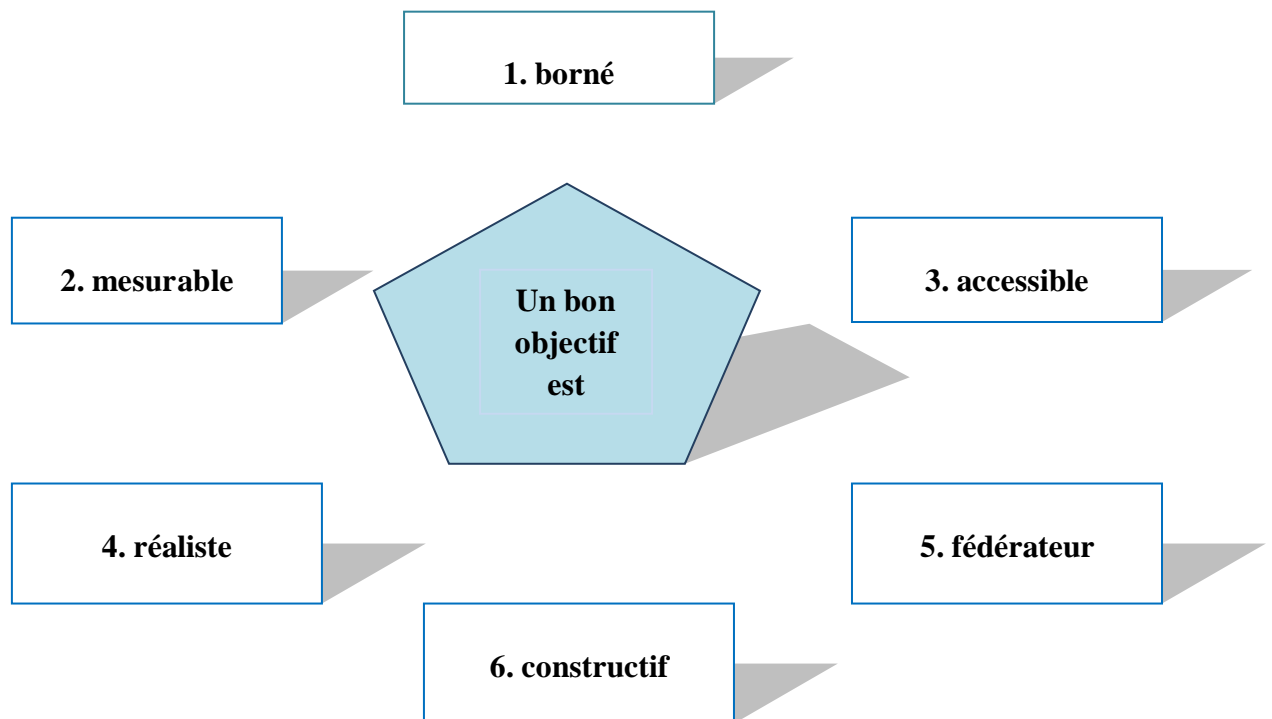
Evidemment les objets qualitatifs seront difficilement mesurables, par exemple la mesure de la satisfaction client peut engendrer la mise en place d'une étude de satisfaction qui sera distribuée au sein d'un échantillon représentatif des clients. Pour revenir à la détermination des objectifs de l'organisation il est nécessaire que la clarification des missions et des objectifs se fait au travers d'une démarche interactive où la personne en charge de l'élaboration du tableau de bord doit rencontrer les opérationnelles. Ces rencontres permettront de déterminer les missions et les objectifs de chacun ainsi que les différentes délégations d'autorité.

La mise en place d'un tableau de bord n'est pas synonyme de remise en cause de l'organisation. Néanmoins le système de tableaux de bord pourra mettre en exergue des défauts dans l'organisation et pourra, dans un second temps, mené à des changements. ¹

L'étape du choix des objectifs se résume par les trois points suivants :

- Définir les objectifs locaux les plus adaptés pour accéder à la finalité voulue, il faut donc choisir les bons objectifs

Figure N° II -06 : les six facettes d'un bon objectif



Source : FERNANDEZ (A), Op. Cite, p.65.²

- Définir les risques d'échec prévisibles pour les objectifs critiques.
- Lister et identifier les actions à mettre en oeuvre pour atteindre l'objectif.

¹VILAIN (L) : Op.cit, P.29.

² FERNANDEZ (A): Op.cit, p.65.

La quatrième étape : Sélectionner les indicateurs

Tout en tenant en compte des objectifs déjà définis, c'est dans cette étape qu'on sélectionne les indicateurs les plus pertinents et qui sont en adéquation avec l'activité concernée et les besoins de l'utilisateur du tableau de bord dont une fiche de suivi doit être mise en place pour suivre ces indicateurs.

Le tableau suivant nous montre un exemple des indicateurs fréquemment utilisés dans les activités de service tout en tenant compte des objectifs définis :

Tableau N°II -02 : les indicateurs courants dans les activités de service

Objectif	Variable d'action	Indicateur
Augmenter le nombre de nos clients	Faire preuve de dynamisme commercial (conquête des clients)	Nombre de nouveaux clients : (Nouveaux clients / Total clients) Nombre de contacts établis avec des prospects : (entretien + remise de documentation) Nombre de contacts transformés (Nombre de nouveaux clients / Nombre de contacts établis)
	Offrir une prestation de qualité (Fidélisation des clients)	Pourcentage de clients « satisfaits » (enquête périodique) Nombre de réclamations reçues des clients Pourcentage des prestations

		effectuées en retard
Accroître la productivité du travail	Améliorer la chaîne du traitement	Temps moyen de traitement d'un dossier
	Améliorer la compétence des salariés	Nombre de jours moyen de formation des salariés
Améliorer la qualité du recrutement	Améliorer la procédure d'embauche	Nombre de nouveaux salariés présents après un an / cohorte de nouveaux recrutés
	Assurer un accompagnement réel du nouveau recruté	Nombre heures parrainage par salarié nouveau ¹

Source : http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/45783543-1303-4e10-a805-5ae24df95a49/res/13_2.pdf consulté le à 12/04/2020 15h23.

La cinquième étape : Structurer le tableau de bord

C'est au niveau de cette dernière étape que le tableau de bord est enfin dans sa structure finale qui permet de prendre une décision par l'application du principe «d'un seul coup d'œil »

¹ http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/45783543-1303-4e10-a805-5ae24df95a49/res/13_2.pdf consulté le à 12/04/2020 15h23.

Tableau N°II-03 : Modèle type de tableau de bord

	Mois :			
► Indicateurs économiques	Prévu	Réel	Ecart (Réel-Prévu)	Action correctrice
<i>CA par client</i>				
<i>CA par famille de produits</i>				
<i>Marge commerciale</i>				
<i>Frais commerciaux</i>				
<i>Frais de déplacements</i>				
<i>Achats marchandises</i>				
<i>Niveau de stock marchandises</i>				
<i>Niveau de stock produits finis</i>				
<i>Coût de transport ...</i>				
► Indicateurs physiques	Prévu	Réel	Ecart (Réel-Prévu)	Action correctrice
<i>Délais de livraison</i>				
<i>Satisfaction client...</i>				

Source : <https://www.chefdentreprise.com/Thematique/gestion-finance-1025/Breves/Pilotez-votre-entreprise-grace-a-un-tableau-de-bord-232369.htm> consulté le 12/04/20 à 13h40.

¹ <https://www.chefdentreprise.com/Thematique/gestion-finance-1025/Breves/Pilotez-votre-entreprise-grace-a-un-tableau-de-bord-232369.htm> consulté le 12/04/20 à 13h40.

Conclusion :

Les deux principaux objectifs de ce chapitre théorique étaient, en premier lieu, de bien préciser le concept de tableau de bord gestion, de mettre en évidence un élément primordial du tableau de bord qui est l'indicateur et en autres citer les différents types des tableaux de bord et des indicateurs de gestion.

En deuxième et dernier lieu, les outils et la méthode d'élaboration d'un tableau de bord ont été définis. Nous avons souligné les différentes étapes à suivre, pour construire un tableau de bord selon la méthode GIMSI.

Chapitre III :

Présentation de l'organisme d'accueil : Société intermodale de logistique Spa de Skikda

Introduction :

La société intermodale de logistique dispose un système de management de la qualité complet et conforme aux exigences du référentiel ISO 9001 version 2015 dont le tableau de bord est un outil exigé qu'elle utilise dans son système de management de qualité. Cela donne à la SIL l'avantage d'être le cadre approprié pour effectuer le stage pratique dans le but de réaliser notre mémoire tout en suivant une méthodologie de travail adéquate.

A cet effet, ce chapitre comportera la présentation de la société intermodale de logistique, qui est notre organisme d'accueil.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1. Histoire de la construction du port de Skikda :

Le cours débarcadère édifié pendant la période coloniale, est devenu aujourd'hui l'un des fleurons de l'économie nationale et un pion essentiel d'un pôle hydrocarbures intégré, qui véhicule l'essor et le développement économique de l'Algérie indépendante.

1854 : Les navires qui apportaient les marchandises de la Métropole déchargeaient en rade, à une demi-lieue du rivage, et par mauvais temps s'abritaient tant bien que mal dans l'anse de STORA où le mouillage n'offrait qu'une protection insuffisante.

1860 : Après la fondation de la ville le programme des travaux de construction du port fut approuvé (décret du 28 juillet 1860). Le 04 août est enfin décidée la construction d'un port mieux adapté.

1861 : La première tranche des travaux commence en février : un terre-plein est remblayé au pied du Skikda : c'est de là que s'élancera la grande jetée. Le port comprenait alors une darse et un avant-port couverts des vents du Nord-est par une digue du large de 1.390 m. enracinée à la pointe du Skikda de direction Sud-est-Nord-Ouest et, du côté du Nord-ouest, par une traverse dite jetée du Château-Vert.

1867 : En février : deuxième tranche : Le terre-plein de la traverse Sud sépare le port d'une plus petite darse qui ne sera comblée que plus tard.

1881 : Début de la construction des quais qui sont achevés (traverses Nord et Sud) en 1882

.

1884 : la construction de la jetée du large de 1.625 m. de longueur.

1890 : On peut dire que le Port est terminé, il ne reste plus qu'à combler la petite darse, ce qui sera fait en 1893.

1895 : Installation de la 1^{ère} grue portique.

1938 : L'outillage public comprend quatre grues à vapeur d'un modèle désuet, installées sur les quais Sud et Sud- Est de la darse, un ponton-mâture de 50 tonnes, La Société d'Entreprise

Maritime et Commerciale possède deux grues flottantes de 12 et 8 tonnes. Les voies ferrées du port sont reliées à la gare tête de ligne de chemin de fer Philippeville-Constantine installée sur les terre-pleins de la darse. Skikda (Philippeville) était le cinquième port algérien en 1938.

1941 : Agrandissement de la surface des terre-pleins et Installation de quatre grues électriques de 1,5 t à 5 tonnes et, sur le nouveau môle de l'avant-port destiné aux charbons et aux matières pondéreuses et un portique à charbon de 1 tonne.

1965 : Réalisation du môle « Château Vert ».

1969 : début de la construction des 03 appontements pétroliers au niveau de l'ancien port.

1972 : Réception de la première tranche du nouveau port de Skikda (Appontements gazier). Le premier chargement du GNL est intervenu au mois de décembre. Instruction des 03 appontements pétroliers au niveau de l'ancien port.

1982 : Achèvement des infrastructures du nouveau port avec un début d'exploitation des postes à hydrocarbures (P1,P2,P3) spécialisés dans le trafic du pétrole brut et des produits raffinés .

1985 : Construction du quai de la « MARINELLE ».

2001 : Son Excellence, le Président de la République ABDELAZIZ BOUTEFLIKA inaugure la tour de contrôle de l'ancien port. Bâtiment de conception unique en Algérie.

2003 : Aménagement du poste P13 pour la réception des navires de gros tonnage (35.000 Tonnes).

2005 : Dragage du port en collaboration avec la Direction des Travaux Publiques de la wilaya de Skikda.

2007: La mise en service du port sec de 07 Ha.

2006– 2012 : Confortement des quais de l'ancien port.¹

¹<https://www.skikda-port.com/le-port/> consulté le 03/04/2020 à 20h:20.

2. La Société intermodale de logistique :

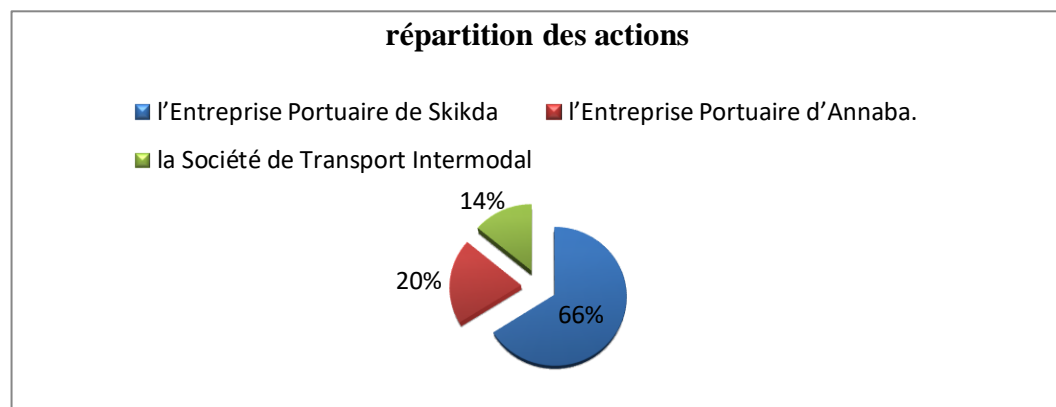
La Société intermodale de logistique est le premier opérateur de partenariats public-public portuaires et ferroviaires. La stratégie multimodale, qui part des terminaux portuaires de Skikda et d'Annaba jusqu'au point de destination finale, en passant par la route de rail, est un atout unique.¹

2.1. Le Statut juridique de la SIL :

La société intermodale de logistique est une Société par actions au capital social de cinq cent millions de dinars (500.000.000,00) DA.

Le graphe suivant nous montre la répartition des actions :

Figure N°III-1 : répartition des actions de la SIL



Source : Données de la direction commerciale de la SIL

Commentaire :

- 66 % des actions détenues par l'Entreprise Portuaire de Skikda
- 20 % des actions détenues par l'Entreprise Portuaire d'Annaba.
- 14 % des actions détenues par la Société de Transport Intermodal (STIM- filiale 100% SNTF).

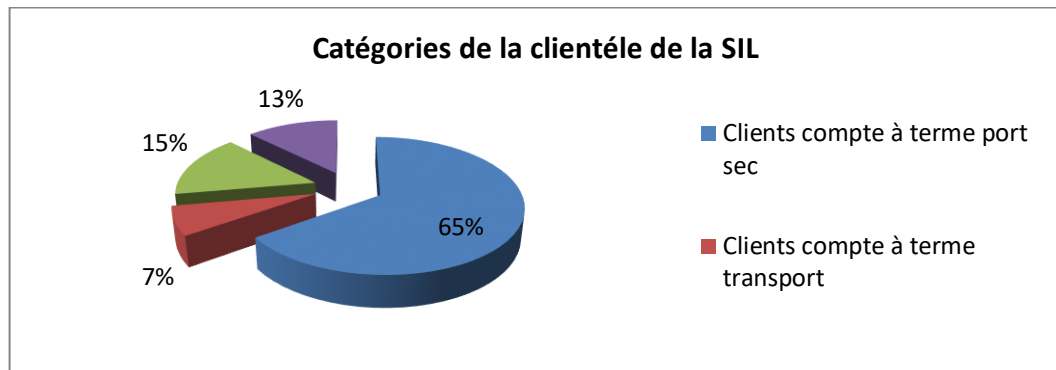
2.2. Effectifs de l'entreprise : De 250 à 499 employés.

¹ Site <https://sil-spa.com> consulté le 03/04/2020 à 20h :21

2.3. Nombre de clients :

Le nombre des clients ayant une activité commerciale avec La SIL est 72 clients dans l'année 2019, ce graphique nous montre les différentes catégories de la clientèle :

Figure N°III-2 : Pourcentages des Catégories de la clientèle de la SIL pendant l'année 2019.



Source : Données de la direction commerciale de la SIL

Commentaire :

- Clients compte à terme port sec exemple 2019 : 47 clients entre transitaires et opérateurs économiques.
- Clients compte à terme transport : 05 clients.
- Clients transport ordinaire (sans compte à terme) : 11 clients.
- Clients locataires des espaces de stockage terrains et hangars : 09 clients.

2.4. La naissance de la société intermodale de logistique (Skikda) :

Devant les grands défis et les grandes mutations que le monde connaît à une vitesse de plus en plus grandissante, et devant des exigences de plus en plus incessantes, l'Algérie à l'instar des autres pays, s'est orientée vers la modernisation et l'actualisation de ses moyens, notamment dans le domaine de la logistique.

En effet, et dans cette optique là, les pouvoirs publics ont donné des orientations claires quant au développement des bases logistiques et la diversification des activités des plateformes extra portuaires afin de s'adapter aux exigences du marché actuel.

C'est dans cette mouvance, dans le 01 octobre 2012, que la Société Intermodale de Logistique a vu le jour afin de répondre aux besoins de ses clients et de leur offrir une gamme de services à la hauteur de leurs exigences.

2.5. Les principales activités de la SIL :

La Société Intermodale de Logistiques est spécialisée dans la gestion des plateformes logistique le transport et la gestion et l'optimisation d'activités logistiques, nous résumons les activités de la SIL spa comme suit :

- ✓ Gestion des ports secs.
- ✓ Gestion et exploitation de plateformes logistiques.
- ✓ Réception, magasinage et livraison de conteneurs, engins et marchandises de toute nature en mode libre et sous douanes.
- ✓ Empotage et dépotage des marchandises.
- ✓ Groupage, dégroupage de marchandises.
- ✓ Toutes activités annexes liées au transport et à la livraison des marchandises par camions et par rail.
- ✓ Développement de la logistique et services rendus aux opérateurs économiques transitant par le port de Skikda, Annaba et les autres ports nationaux.
- ✓ Location d'espaces aux opérateurs économiques

2.6. Les Sites d'exploitation de la société SIL :

Dans le cadre de ses activités, la SIL exploite trois sites localisés comme suit :

- ✓ Site du port sec d'une superficie de 7 hectares d'une capacité de stockage de 3800 EVP dont 5 880M² de surface couverte, situé à la petite zone industrielle de Skikda,
- ✓ Site d'une superficie de 12 hectares jouxtant le site du port sec de 07 HA à Skikda d'une capacité de 7 800 EVP et d'une surface couverte de 2 000 M².

Figure N°III-03: Site N°1 et site N°2 (7 et 12 hectares)



Source : Données de la direction commerciale de la SIL

- ✓ Site d'une superficie de 10 hectares situé dans la gare des marchandises d'Annaba avec une capacité de stockage de 3 800 EVP Pour Conteneurs pleins et de 4 800 EVP pour conteneurs vides et dont les travaux d'aménagement sont réalisés par EPE SIL offrant à nos client des terre-pleins pour stockage de leurs marchandise dans des conditions très favorables de qualité.

Le site est situé à 03 kilomètres du port d'Annaba avec une fluidité de la circulation ce qui le place parmi les sites les mieux placés de la wilaya.

Figure N°III-04: Site N°4 Gare des Marchandises d'Annaba: 10 Ha7



Source : Données de la direction commerciale de la SIL

2.7. Les moyens et engins de transport de l'entreprise :

La société intermodale de logistique dispose différents moyens et engins de transport mentionnés dans le tableau suivant :

Tableau N°III-01 : Tableau des engins de transport de la SIL.

Désignation	Nombre	Capacité
Stackers	11	45 T
Chariot Elévateur pour TC vides	01	10 T
Chariot Elévateur Télescopique	01	04 T Portée 14 Mètres
Chariot Elévateur	01	01 T
Chariot Elévateur	01	02,5 T
Balai Brosse avec Godet	01	
Camions 6x4	38	20 T
Camions 4x2	07	20 T
Remorques 40'	35	20 à 30 T
Remorque 45'	10	20 à 30 T
Remorque surbaissée	02	120 T
Remorque à Benne céréalière	04	32 M3
Ponts bascules	02	60 T et 100 T

Source : Données de la direction commerciale de la SIL

La SIL est dotée d'un parc d'attelages comme suit :

Les camions :

- ❖ 28 camions de marque Mercedes 6x4 ACTROSS 3320 d'une capacité de charge de 33T500kg.
- ❖ 09 camions de marque SNVI 6X4 TB 400 d'une capacité de charge de 40 tonnes.
- ❖ 01 camion de marque MAN 6x4 TGS 3340 d'une capacité de charge de 45 tonnes.

- ❖ 06 camions de marque DAF 4X2 SPCS 410 d'une capacité de charge de 20 tonnes.
- ❖ 01 camion de marque MAN 4X2 TGS 1940 d'une capacité de charge de 19 tonnes 500 kg.

Les remorques :

- ❖ 02 porte- chars de 120 tonnes de capacité avec une longueur de 13 mètres et une largeur avec extensible de 3m25.
- ❖ 10 remorques à 03 essieux d'une longueur de 13 mètres.
- ❖ 27 remorques à 03 essieux d'une longueur de 12 mètres.
- ❖ 07 remorques à 02 essieux d'une longueur de 12 mètres.
- ❖ 02 bennes céréalières

2.8.Les Objectifs de la SIL :

- ✓ Mettre à la disposition des opérateurs économiques nationaux et internationaux des moyens logistiques et des solutions clés dédiées à l'import et à l'export.
- ✓ Assurer une fluidité du trafic portuaire et des services de qualité en direction des compagnies maritimes et des clients transitant par les ports de Skikda et d'Annaba.
- ✓ Réduction progressive des surcoûts et des surestaries.
- ✓ Mise à disposition de moyens de transport des marchandises diversifiés notamment le transport par camions et par rail.

2.8.1. Perspectives de développement à court terme :

- ✓ Transfert du port sec du site 07 Hectares vers le site 12 Hectares.
- ✓ Création d'une aire sous douane au niveau du site 07 Hectares.
- ✓ Création d'une aire sous douane à Annaba Site GMA sur une superficie de 6,5 Hectares.
- ✓ Mise en place d'un guichet unique normalisé au port sec qui permettra d'améliorer la qualité du service.

- ✓ Développement du transport des conteneurs pleins par rail ainsi que l'activité de rapprochement des conteneurs de et vers le port d'Annaba et le port de Skikda.
- ✓ Réalisation des embranchements particuliers aux besoins de transport de conteneurs par rail pour connecter le port de Skikda, le port sec et le site des 12 hectares au réseau ferré.

2.8.2. Actions pour la promotion des exportations :

- ✓ L'aménagement des plateformes logistiques dédiées à l'exportation des produits Algériens.
- ✓ Interconnexions par voies ferrées des bases logistiques aux ports humides de Skikda et Annaba.
- ✓ Offre de tarifs attractifs avec des réductions allant jusqu'à 70%.
- ✓ Simplification de la chaîne logistique depuis le site de production jusqu'à l'embarquement des produits à exporter.

2.9. La mission de l'entreprise :

La mission de la SIL est d'aider les entreprises et les acteurs de la supply chain à atteindre l'excellence logistique.

Les principes d'action de l'entreprise s'appuient sur les bonnes pratiques de gestion industrielle et logistique, les technologies digitales, la recherche de solutions faciles d'accès, évolutives, à fort retour sur investissement, l'amélioration continue de nos processus qualité, les dynamiques de progrès et respectueuses de l'environnement.

2.10. La vision de l'entreprise :

La vision de la SIL est celle d'une chaîne logistique connectée et interactive où la marchandise des clients est prise en charge dès le débarquement des conteneurs du navire jusqu'à son arrivée à l'usine de ses clients, l'entreprise intermodal de logistique SIL offre une panoplie de services intermédiaires de l'entreposage et l'acconage jusqu'au dépotage

et le transport, le principal souci est d'optimiser et fiabiliser le flux de circulation de la marchandise.¹

2.11. La part de marché de la SIL (activité transport) :

- Trafic des conteneurs pleins transitant par le port de Skikda :

L'entreprise a contribué à hauteur de 49 % du trafic conteneurisé sur porte-conteneurs du port de Skikda à la fin du mois de Décembre 2019 qui s'élève à 43 036 EVP.

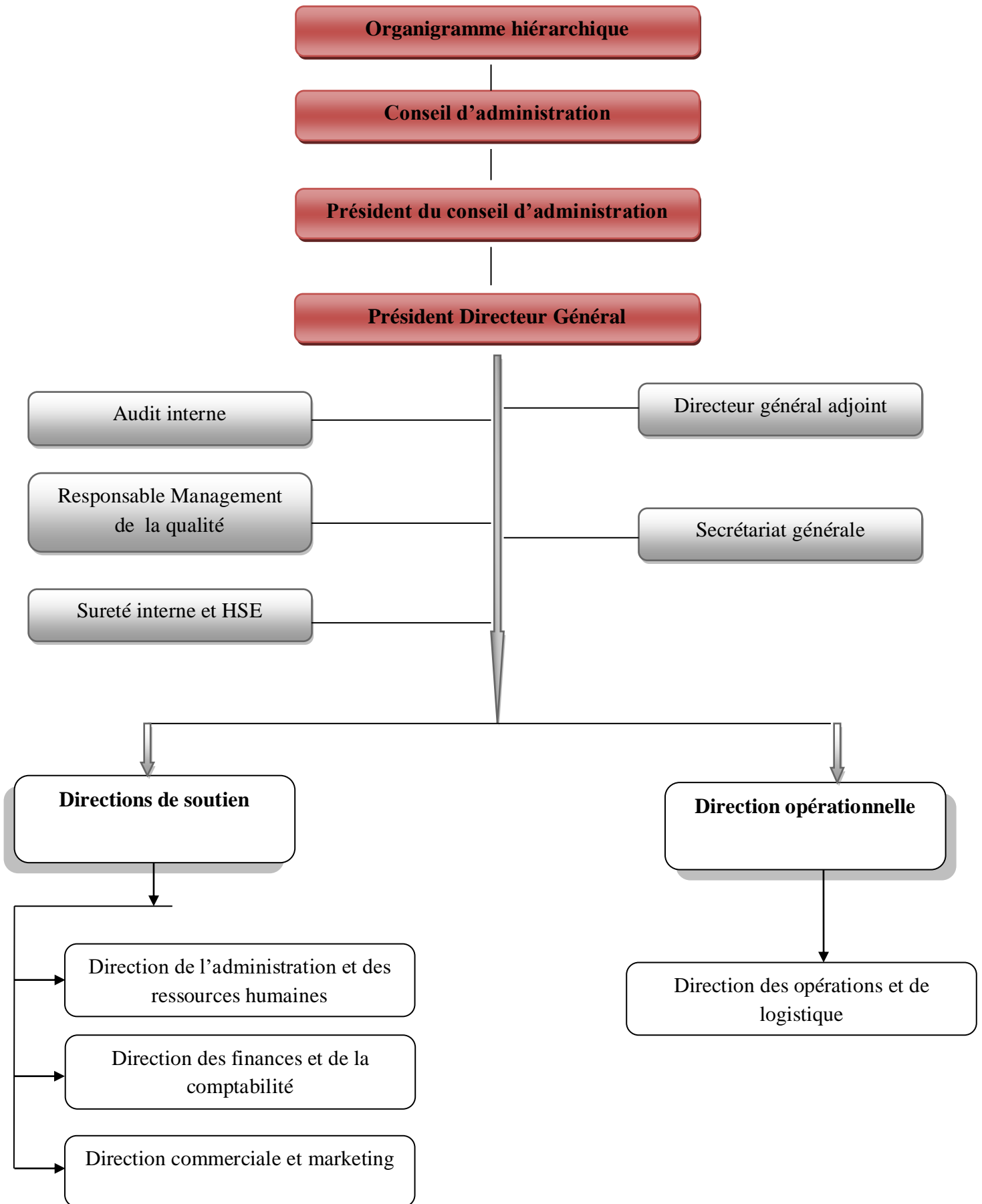
- Trafic des conteneurs vides transitant par les ports Annaba et Skikda :

L'entreprise a contribué aux évacuations des conteneurs vides vers les deux ports d'embarquement durant 2019 à l'ordre de 39 %.

Section 02 : Analyse interne de l'entreprise :

1. L'organigramme de la société intermodale de logistique :

¹<https://sil-spa.com> consulté le 04/04/2020 à 20h :23.



Source : Documentation interne de l'entreprise

Comme toute entreprise la SIL a son propre organigramme qui se compose par des différentes directions qui sont :

1.1.La direction générale :

Le Directeur Général dirige, coordonne et contrôle l'ensemble des activités de l'entreprise à travers les structures qui les composent. Il participe à la définition de la stratégie générale de la société avec le conseil d'administration et dirige la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie arrêtée. A ce titre, il est chargé notamment de :

- Définir et élaborer les plans opérationnels de mise en œuvre de la stratégie.
- Mettre en œuvre les décisions arrêtées par le conseil d'administration.
- Animer, coordonner et contrôler la gestion des directions fonctionnelles et opérationnelles qui concourent à la mise en œuvre des plans opérationnels.

Le Directeur Général est assisté dans le cadre du management de l'entreprise par un staff constitué comme suit :

- **La cellule audit :**

La cellule audit a pour mission de mesurer les systèmes d'organisation mis aux services de la société pour réaliser ses performances tout en donnant l'assurance sur :

- La qualité de l'intégrité des informations opérationnelles et financières, la protection du patrimoine.
- L'application correcte des procédures, instructions, règlements et lois.

- **Le responsable management de la qualité :**

C'est le représentant de la Direction Générale, il doit veiller à la mise en œuvre, l'entretien et l'amélioration continue du système Management Qualité de l'entreprise. Il a la responsabilité et l'autorité pour :

- Assurer que les processus nécessaires au système management qualité soient établis, mis en œuvre et entretenus.
- Rendre compte à la direction générale du fonctionnement du système management de la qualité et de tout besoin d'amélioration.
- Assurer que la sensibilisation aux exigences du client dans la société est encouragée.

- **La sûreté interne et HSE :**

- Elaborer et mettre en œuvre les plans de défense et d'intervention contre les actes de malveillance de tous genres.
- Elaborer le dispositif de sécurité interne de l'entreprise.
- Veiller à la sécurisation des biens et des personnes à l'intérieur de l'établissement.
- Collaborer directement avec le directeur général et l'informer de tous les incidents survenus au niveau de l'entreprise.
- Identifier, évaluer et maîtriser tous les risques professionnels : conditions de travail, de sécurité des personnes et du matériel ou protection de l'environnement.

1.2.La direction administration et ressource humaine :

Il est possible d'identifier plusieurs tâches pour cette fonction :

- Prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions liées à la gestion du personnel, de la formation, des affaires juridique et contentieuse et des moyens Généreux de L'entreprise.
- Favoriser l'initiative créatrice par l'utilisation rationnelle des compétences humaine et ressources matérielles.
- Elaborer le rapport de gestion annuel retraçant son activité.

1.3.La direction finance et comptabilité :

Elle assume les tâches suivantes :

- Assurer la gestion des opérations comptables et financières et tenir les documents comptables et financiers exigés par la réglementation en vigueur.
- Elaborer les grandes lignes de la politique de l'entreprise en matière de gestion financière, budgétaire et comptable.
- Préparer et assurer la bonne gestion du budget prévisionnel d'exploitation et d'investissement de l'entité annuellement.
- Elaborer le rapport de gestion annuel qui retrace l'activité financière de l'entreprise et ces indicateurs.

- Elaborer et présenter les états financiers et le bilan fiscal de l'entité auprès de l'organe de gestion ainsi que les services fiscaux.
- Représenter la direction des finances et comptabilité auprès les organismes fiscaux et parafiscaux.

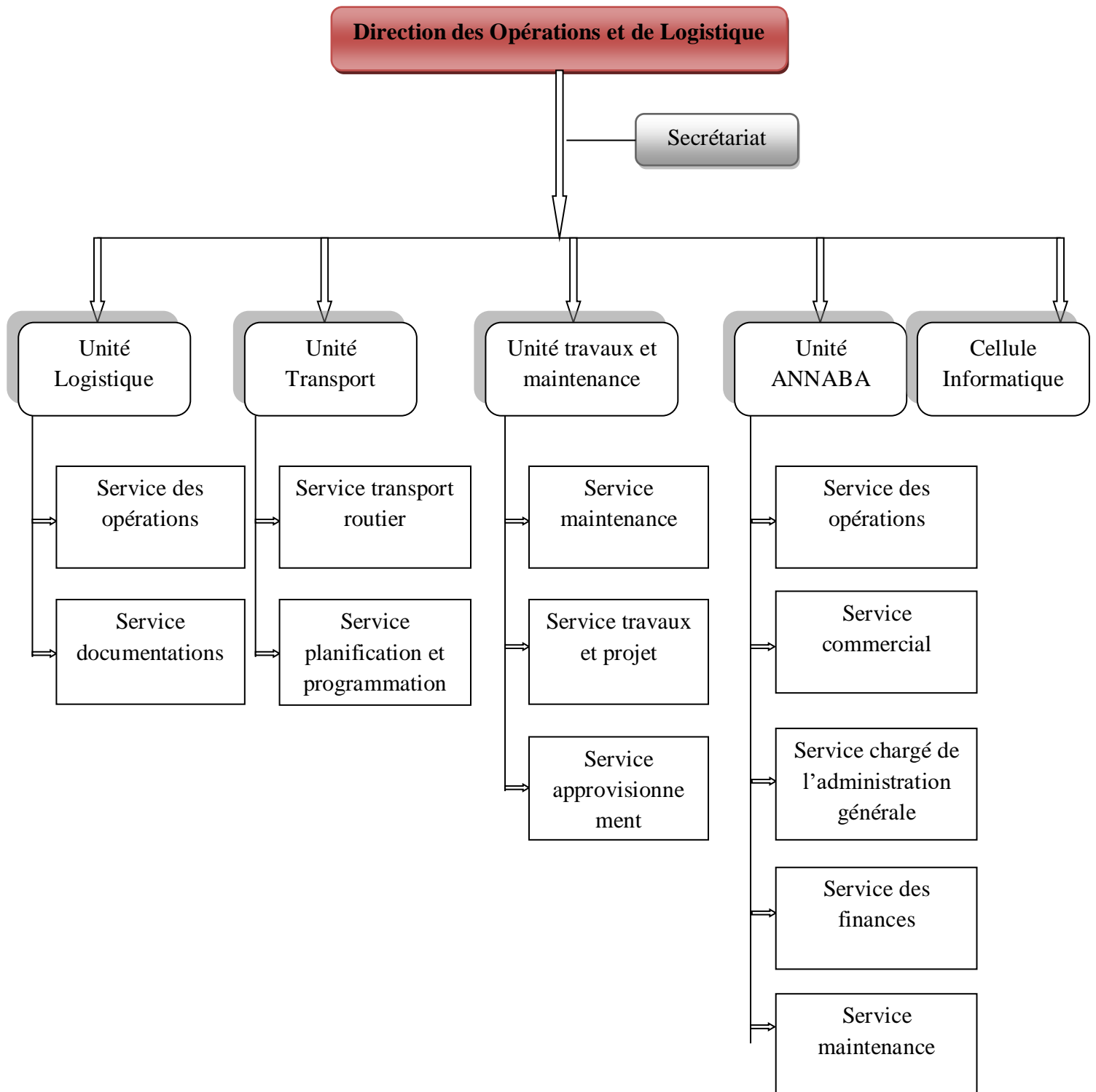
1.4.La direction commerciale et marketing :

Elle est chargée de la mise en œuvre de la politique de l'entreprise dans son volet commercial, études, marketing et communication. Cette direction est composée de deux services :

- **Service commercial :** Il est chargé de :
 - Suivre les opérations commerciales de l'entreprise.
 - Veiller à la facturation des prestations fournies aux clients selon le cahier des tarifs de l'entreprise.
 - Participer à la politique tarifaire de l'entreprise.
 - Suivre les créances et assurer le recouvrement de celles-ci.
 - Assurer des réunions de coordination mensuelles pour le suivi et la mise à jour des créances selon les procédures de l'entreprise.
 - Assurer sur le bon suivi des conteneurs en souffrance.
- **Service études, marketing, et communication :** il a pour tâche de :
 - Suivre et élargir le portefeuille clients.
 - Traiter les réclamations clients et effectuer les actions correctives.
 - Faire des démarches commerciales auprès des clients.
 - Assister aux différents salons et séminaires.
 - Entretenir des revus de l'entreprise et du site web.
 - Collecter et recueillir les informations relatives aux opérations réalisées par la société et établir des tableaux de statistiques.
 - Collecter et analyser les informations relatives aux activités de l'entreprise.
 - Etablir des tableaux chiffrés pour matérialiser l'évolution des activités de l'entreprise.
 - Fournir à tout moment les informations actualisées aux clients et toutes parties concernées.

1.5. La direction des opérations et de logistique :

Le directeur des opérations et de logistique anime, contrôle, coordonne et dirige sous l'autorité du directeur général les unités suivantes :



Source : documentation interne de l'entreprise

- **Unité logistique :**

L'unité s'occupe de :

- Des opérations de manutention.
- La mise à disposition de la clientèle de moyens matériels.
- La gestion du domaine public et des installations classées.
- Suivi des marchandises et des conteneurs.

- **Unité de transport :**

Elle se compose de deux services :

- Service transport routier.
- Service planification et programmation.

- **Unité des travaux et de la maintenance :**

Les missions réalisées par la structure de la maintenance sont les suivantes :

- Veiller à l'exécution des programmes de la maintenance préventive, de la maintenance curative, à la réalisation et au respect des procédures de travail et de contrôle.
- Contrôler et valider les demandes pour la fourniture des pièces de rechange et autres (sous-traitance... etc.), en collaboration avec la structure chargée des approvisionnements.
- Traiter les demandes d'interventions (selon les priorités).
- Planifier, ordonner et lancer le plan de maintenance.
- Lancer et suivre les différents travaux réalisés au niveau de la société.

- **Unité ANNABA :**

L'unité s'occupe de :

- Des opérations de manutention.
- La mise à disposition de la clientèle de moyens matériels.
- La gestion du domaine public et des installations classées.
- Suivi des marchandises et des conteneurs vide.

- **Cellule informatique :**

- Définir les orientations de la stratégie SI : Les cadres de la cellule informatique déclinent la stratégie générale de l'entreprise en matière de système d'information. Ils sont généralement en charge des problématiques d'organisation, en tant qu'aide à la décision et à la conception des solutions.
- Superviser la mise en œuvre des projets SI : Ils définissent et suivent la mise en œuvre des projets informatiques de l'entreprise. Ils maîtrisent les risques financiers, organisationnels et techniques, et veillent au respect des délais.
- Gérer les ressources : En tant que managers, les cadres de la cellule informatique gèrent les moyens nécessaires à la mise en place et au bon déroulement des projets ; ils dimensionnent les équipes en fonction des impératifs de production. Ils ont en charge l'animation des projets et les relations avec les services concernés.

2. L'évolution du chiffre d'affaires de la SIL durant l'année 2019 :

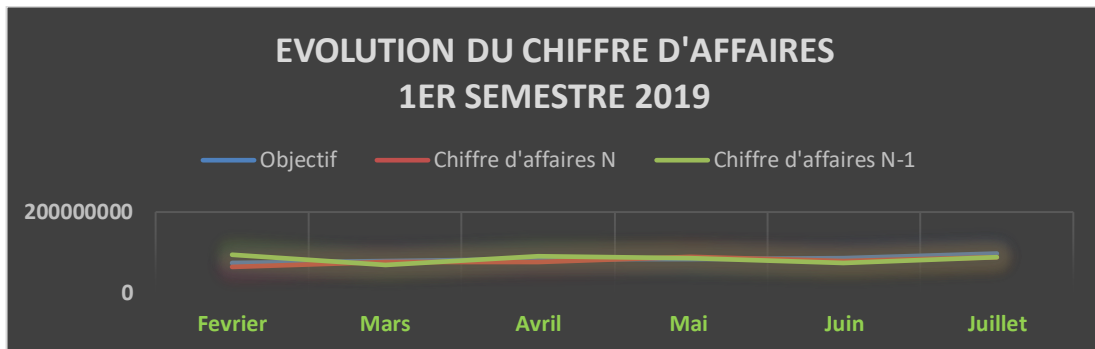
Le tableau suivant nous montre l'évolution du chiffre d'affaires de la SIL durant le premier semestre de l'année 2019 :

Tableau N°III-02 : Tableau de chiffre d'affaires de la SIL du premier semestre de l'année 2019, par mois. Unité : CA (DA)

Mois	Objectif	Chiffre d'affaires N	Chiffre d'affaires N-1
Février	73 843 937,30	64 014 789,49	94 167 420,00
Mars	77 652 857,00	75 986 895,68	68 900 073,50
Avril	83 381 332	76 114 622,70	91 198 915,00
Mai	84 222 018,90	88 997 518,36	86 222 018,90
Juin	86 349 564,00	78 762 927,70	74 188 023,70
Juillet	97 183 790,70	88 911 426,73	89 058 323,76

Source : données de la direction commerciale de la SIL

Figure N°III-05 : évolution du chiffre d'affaires du premier semestre de l'année 2019.



Source : élaboré à l'aide de l'outil Excel

Commentaire :

Selon la courbe du chiffre d'affaire nous constatons trois remarques importantes :
 Une évolution du chiffre d'affaires avec une hausse de 106% au mois de mai 2019, cette hausse est justifiée par le nombre important des conteneurs transférés au port sec.
 Une diminution irrégulière du chiffre d'affaires globale de l'entreprise par rapport à l'année 2018.
 L'entreprise a globalement atteint ses objectifs de chiffre d'affaires pendant le premier semestre de l'année 2019.

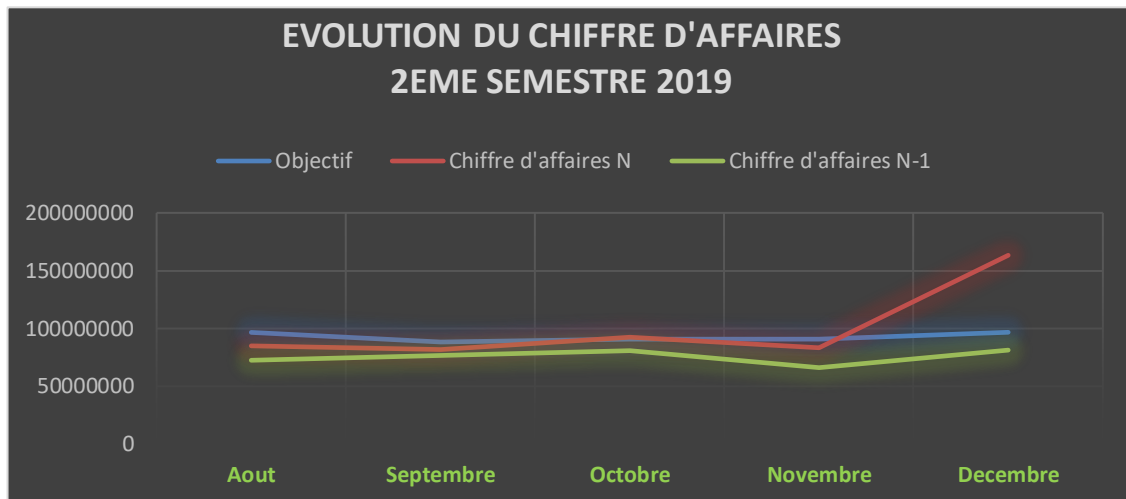
Les chiffres d'affaires mensuels de l'année 2019 sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°III-03: Tableau de chiffre d'affaires de la SIL du deuxième semestre de l'année 2019, par mois Unité : CA (DA)

Mois	Objectif	Chiffre d'affaires N	Chiffre d'affaires N-1
Aout	96 343 103,40	84 844 620,12	72 367 045,38
Septembre	88 033 300,20	81 501 852,72	76 585 116,80
Octobre	90 209 489	92 016 007,46	80 482 219,46
Novembre	90 689 489,40	83 145 284,90	65 815 031,89
Décembre	96 477 230,70	163 227 547,89	81 022 228,42

Source : données de la direction commerciale de la SIL

Figure N°III-06 : évolution du chiffre d'affaires du deuxième semestre de l'année 2019.



Source : élaboré à l'aide de l'outil Excel

Commentaire :

D'après le tableau et le graphe le chiffre d'affaires a connu une certaine stabilité du mois d'aout jusqu'à le mois de novembre, puis une augmentation rapide du CA dans le mois de novembre. Nous remarquons que le chiffre d'affaires durant le mois de décembre a dépassé l'objectif ainsi qu'une évolution de 34% par rapport au CA réalisé le mois de décembre 2018.

3. La politique qualité de la société intermodale de logistique :

La stratégie de la SIL est axée essentiellement sur le développement de la supply chain tout en faisant de la qualité de service un facteur distinctif.

A cet effet la SIL a décidé d'implémenter un système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 2015 afin de donner encore plus de confiance à ses clients et aux autres parties intéressées en l'amélioration continue de la qualité des services.

La société intermodale de logistique fonde sa politique qualité sur trois principaux axes suivants :

A. Le professionnalisme :

- La satisfaction de la clientèle, des actionnaires, des partenaires et des autres parties intéressées pertinentes.
- Développement du management proactif et de l'amélioration continue.
- Maîtrises des prestataires externes.

- Ecoute active des différentes parties intéressées et réactivité

B. Le développement du capital humain :

- Implication et motivation des travailleurs.
- Développement des compétences personnelles.
- Développement des canaux de communication efficaces.

C. Le développement de l'infrastructure et l'optimisation des ressources :

- Développement des espaces de stockage.
- Entretien et développement du parc matériel.
- Utilisation rationnelle des ressources.

L'implantation d'une politique qualité a influencé positivement la satisfaction des clients dont le taux de satisfaction clients (Nombre de clients entièrement satisfaits/ Total clients) durant l'année 2019 était de 80% et le taux de fidélisation (Nombre de clients perdus / total client) était de 100%.

3.1. Les domaines d'application du système management de la qualité :

- ✓ Gestion et exploitation du port sec.
- ✓ Réalisation des prestations de manutention et d'entreposage de marchandises en zone libre.
- ✓ Location d'aires d'entreposage libre.
- ✓ Transport conventionnel de marchandises.

Au niveau de SKIKDA et d'ANNABA, l'exigence 8.3 de la norme ISO 9001 :2015 relative à la conception et au développement est exclue car la SIL réalise ses activités conformément aux dispositions réglementaires et légales applicables.

3.2. Les objectifs de la qualité de l'année 2019 :

- ✓ Accroître le chiffre d'affaires CA (+05%) par rapport à l'année 2018.
- ✓ Améliorer les compétences en management (Directeurs et chefs de service).
- ✓ Motiver le personnel.
- ✓ Sensibiliser en continue le personnel à la qualité.
- ✓ Atteindre un taux moyen de satisfaction clients de 80%.

- ✓ Fidéliser les clients à 100%.
- ✓ Augmenter le nombre de conteneurs pleins traités au niveau du port sec (+10%) par rapport à l'année 2018.
- ✓ Augmenter le nombre de conteneurs vides traités au niveau de Skikda et Annaba (+05%) par rapport à l'année 2018.
- ✓ Augmenter l'activité de transport (+27%) par rapport à l'année 2018.
- ✓ Développer les espaces de stockage.
- ✓ Réaliser le plan de recrutement et de formation à 100%.
- ✓ Assurer un taux d'efficacité de la formation au moins 80%.
- ✓ Garantir un taux de disponibilité des engins au moins 90%.
- ✓ Mettre en place et certifier le SMQ.
- ✓ Assurer une gestion optimale des espaces de stockage (taux d'occupation de 90%).
- ✓ Assurer une gestion optimale des ressources financières de l'entreprise.
- ✓ Améliorer le délai de recouvrement des créances (moins de 30 jours).
- ✓ Garantir la disponibilité du système d'information (95% pour les applications et 100% pour le réseau).

Conclusion :

La société intermodale de logistique dispose d'une large gamme d'engins et de matériels nouveaux, modernes et qui couvrent toute ses activités ainsi que la disponibilité de moyen humain qualifié et expérimenté. La SIL est une entreprise certifiée ISO 9001 version 2015, son objectif majeur est donc de fournir des prestations qui répondent aux attentes et aux exigences de ses clients dans le but de les satisfaire.

Chapitre IV :

Mise en place d'un tableau de bord de suivi des réclamations chez la SIL-spa

Introduction :

La gestion des réclamations est une partie incontournable de la démarche commerciale de l'entreprise qui vise l'accroissement de la satisfaction de sa clientèle par une meilleure gestion de la qualité, le renforcement de l'image et la notoriété de l'entreprise et entre autres l'optimisation de son organisation et de sa rentabilité.

Le tableau de bord est un outil de pilotage qui permet de classer, analyser et suivre les réclamations clients. Ces opérations nécessitent une mise en œuvre d'un ensemble d'indicateurs issus d'informations fiables, recueillies de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprise. La fiabilité des informations est un facteur important pour la pertinence des indicateurs.

Ce chapitre est divisé en deux parties. Nous nous intéressons dans la première partie de l'analyse des réclamations clients de la SIL de l'année 2019, ainsi que la réalisation d'une enquête pour étudier la satisfaction client de l'entreprise, ce qui nous permettra de choisir les indicateurs les plus utiles. Dans la deuxième partie nous allons essayer de mettre en place un tableau de bord de suivi des réclamations clients de la société intermodale de logistique.

Sections 01 : Analyse des réclamations clients de la SIL:

Nous allons, dans cette première section, étudier les réclamations clients de la SIL durant l'année 2019 et la satisfaction de sa clientèle pour en faire sortir les indicateurs constituant le tableau de bord.

1. Analyse mensuelle des réclamations clients de la SIL (année 2019) :

Pour pouvoir analyser les réclamations, nous allons calculer les taux suivants :

-Taux de réclamations par rapport au nombre de clients = nombre de réclamations / nombre de clients.

-Taux de réclamations par rapport au chiffre d'affaires = (nombre de réclamations / CA.)*10.000.000 DA.

-Taux de traitement des réclamations = nombre de réclamations traitées / nombre de réclamations.

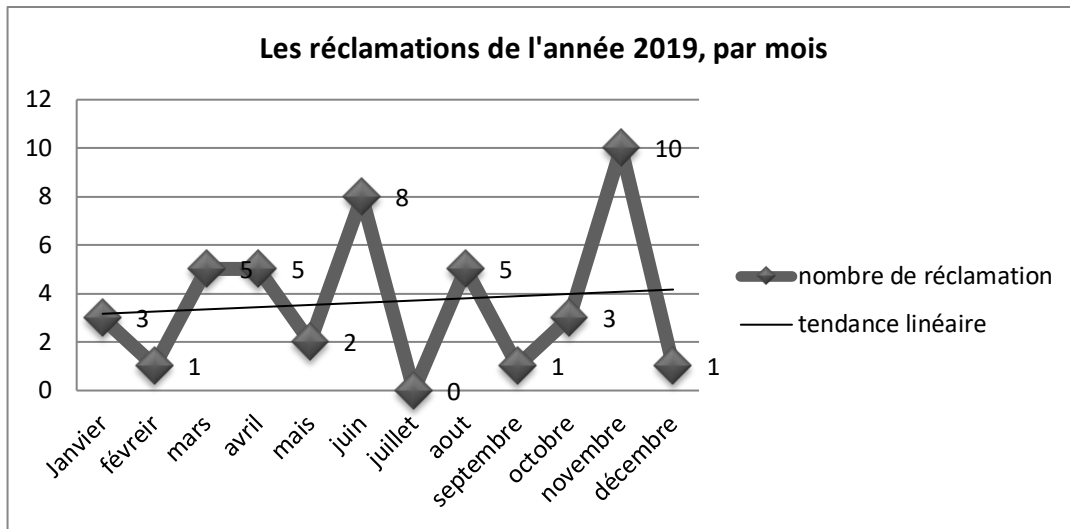
Tableau N°IV-1 : Tableau des réclamations de l'année 2019 par mois

Mois	Nombre de réclamations
Janvier	3
février	1
Mars	5
Avril	5
Mai	2
Juin	8
Juillet	0
Aout	5
Septembre	1
Octobre	3
Novembre	10
Décembre	1
Total réclamation 2019	44

Source : extraits des données du tableau des non conformités de la SIL de l'année 2019

Commentaire : D'après le tableau nous constatons que le nombre de réclamations a connu des fluctuations remarquables durant l'année 2019. Le graphique suivant traduit clairement cette fluctuation.

Figure N°IV-1 : Les réclamations clients de l'année 2019, par mois.



Source : élaboré à l'aide de l'outil Excel

Commentaire :

Durant le premier trimestre 2019 le nombre de réclamation a connu une baisse de l'ordre de deux réclamations durant le mois de février. A la fin du trimestre le nombre de réclamations s'est élevé jusqu'à 05 réclamations.

A la fin du deuxième trimestre 2019 nous voyons une nette augmentation de l'ordre de six réclamations durant le mois de juin. Nous constatons un écart de trois réclamations entre juin et avril.

Durant le troisième trimestre de l'année 2019 aucune réclamations n'est reçu le mois de juillet mais le nombre des réclamations s'est élevé de 0 jusqu'aux 05 réclamations dans le mois de août, l'écart est d'une réclamation entre septembre et juillet.

Durant le dernier trimestre de l'année 2019 le nombre de réclamations a atteint le maximum. Nous remarquons une augmentation brutale de l'ordre de 07 réclamations dans le mois de novembre puis une diminution rapide de l'ordre de 09 réclamations pendant le mois de décembre, l'écart est de deux réclamations entre décembre et octobre.

Au courant des 12 mois de l'année 2019, nous constatons une légère tendance à la hausse du nombre de réclamations et ce, comme le montre la tendance linéaire que nous avons calculée (Voir graphique précédent).

1.2. Analyse des réclamations par rapport au nombre de clients :

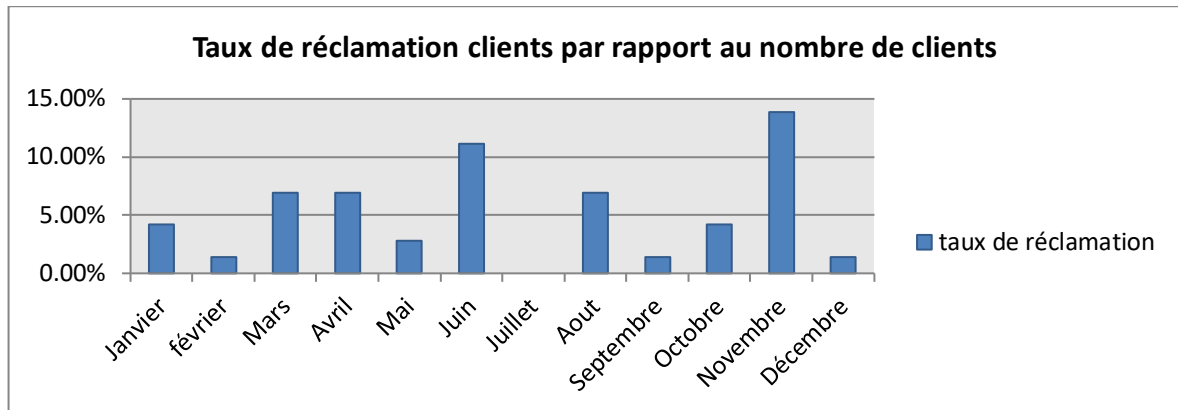
Etant donné que le nombre de clients, pendant l'année 2019, est égal à 72 clients nous avons pu calculer, mensuellement, les taux des réclamations et l'évolution des taux des réclamations en pourcentage. Présentant les résultats dans le tableau suivant :

Tableau N° IV-2 : Analyse des réclamations de l'année 2019 par rapport au nombre de clients, par mois.

Mois	taux de réclamations	évolution taux de réclamations
Janvier	4,20%	-
février	1,40%	-66,67
Mars	6,90%	392,86
Avril	6,90%	0,00
Mai	2,80%	-59,42
Juin	11,10%	296,43
Juillet	0%	-100,00
Aout	6,90%	-
Septembre	1,40%	-79,71
Octobre	4,20%	200,00
Novembre	13,90%	296,43
Décembre	1,40%	-89,93

Source : réalisé selon les données du tableau des non conformités de la SIL de l'année 2019

Figure N°IV-2 : taux de réclamations clients par rapport au nombre de clients de l'année 2019, par mois



Source : élaboré à l'aide de l'outil Excel

Commentaire :

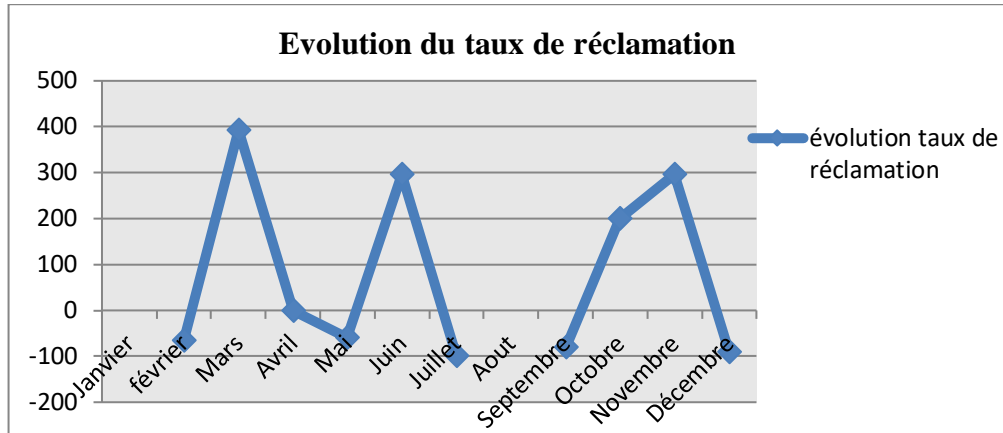
Selon le graphe et le tableau au-dessus, nous remarquons une augmentation importante du taux de réclamations à la fin du premier semestre 2019 avec une évolution de 296,43% entre mai et juin.

Durant le deuxième semestre, le taux de réclamations clients a atteint le pic avec un pourcentage de 13.9% dans le mois de novembre dont le taux de réclamation a augmenté de l'ordre de 296,43% par rapport au mois d'octobre. A la fin du deuxième semestre nous constatons une baisse remarquable du taux de réclamations, ce qui indique une meilleure gestion et mis en place des besoins et attentes des clients.

En moyenne 5.09% des clients ont effectué au moins une réclamation pendant l'année 2019.

Le graphe suivant nous explique comment évoluent les réclamations par rapport au nombre de clients en d'autres termes la tendance de l'évolution des réclamations au cours de l'année 2019 :

Figure N°IV-03 : Évolution du taux de réclamations par rapport au nombre de clients durant l'année 2019, par mois.



Source : élaboré à l'aide de l'outil Excel

Commentaire :

Nous remarquons à la fin de chaque trimestre de l'année 2019 une variation soudaine dans l'évolution des réclamations :

A la fin du premier et deuxième trimestre nous voyons une augmentation importante de taux de réclamations, par contre, à la fin du dernier trimestre nous remarquons une diminution soudaine de taux de réclamations par rapport au nombre de clients.

Nous constatons que chaque trois mois il y a une tendance générale fluctuante : la tendance est haussière durant les deux premiers trimestres et baissière durant les deux derniers trimestres.

1.3. Analyse des réclamations par rapport au chiffre d'affaires :

Le deuxième taux que nous allons calculer c'est le taux de réclamations par rapports aux chiffres d'affaires mensuels de l'année 2019. Les résultats sont exprimés en 10 000 000 DA dans le tableau suivant :

Tableau N°IV-3: Analyse des réclamations de l'année 2019 par rapport Chiffre d'affaires, par mois.

Mois	CA (DA)	taux de réclamation*10 000 000 DA	évolution taux de réclamation
Janvier	-	-	-
février	64 014 789,49	0.2	-
Mars	75 986 895,68	0.7	250,00%
Avril	76 114 622,70	0.7	0,00%
Mai	88 997 518,36	0.2	-71,43%
Juin	78 762 927,70	1	400,00%
Juillet	88 911 426,73	0	-100,00%
Aout	84 844 620,12	0.6	-
Septembre	81 501 852,72	0.1	-83,33%
Octobre	92 016 007,46	0.3	200,00%
Novembre	83 145 284,90	1.2	300,00%
Décembre	163 227 547,89	0.1	-91,67%
Moyennes		0.5	

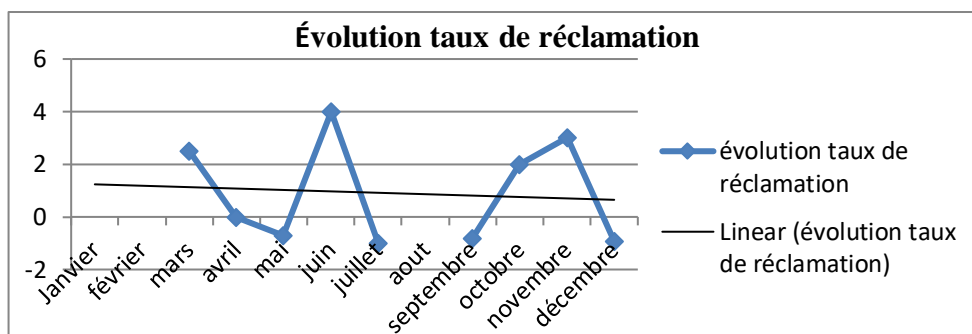
Source : réalisé selon les données du tableau des non conformités de la SIL de l'année 2019

Commentaire :

Le tableau nous montre les fluctuations que le taux de réclamations par rapport au chiffre d'affaires a connu d'un mois à un autre. Nous pouvons dire que pour chaque 10 000 000 DA de chiffre d'affaires nous avons en moyenne une proportion de 0.5 qui représente une réclamation.

Le graphe suivant nous explique la tendance de l'évolution de taux de réclamations par rapport au chiffre d'affaires :

Figure N°IV-4 : Évolution du taux de réclamations par rapport au chiffre d'affaires durant l'année 2019, par mois.



Source : élaboré à l'aide de l'outil Excel

Commentaire :

Pour mieux comprendre la tendance générale de l'évolution des réclamations par rapport au chiffre d'affaires nous avons fait recours à une courbe de tendance (régression) de type linéaire.

Nous constatons une tendance générale constante de l'évolution des réclamations par rapport au chiffre d'affaires durant l'année 2019.

1.4. Les réclamations traitées durant l'année 2019 :**Tableau N°IV-4: Pourcentages des réclamations traitées pendant l'année 2019, par mois.**

Mois	taux de traitement réclamation
Janvier	100,00%
Février	100,00%
Mars	100,00%
Avril	100,00%
Mai	100,00%
Juin	100,00%
Juillet	100,00%
Aout	100,00%
Septembre	100,00%
Octobre	100,00%
Novembre	100,00%
Décembre	100,00%

Source : réalisé selon les données du tableau des non conformités de la SIL de l'année 2019

Commentaire : nous remarquons que toutes les réclamations de l'année 2019 ont été traitées.

1.5. Analyse des réclamations par nature :

Après avoir consulté le bilan de non conformités de l'année 2019 de la SIL, nous avons extrait les non conformités qui ont fait l'objet d'une réclamation, puis nous avons organisé ces réclamations, selon les causes, par famille c.-à-d les classer par nature.

Quatre natures des réclamations ont émergé :

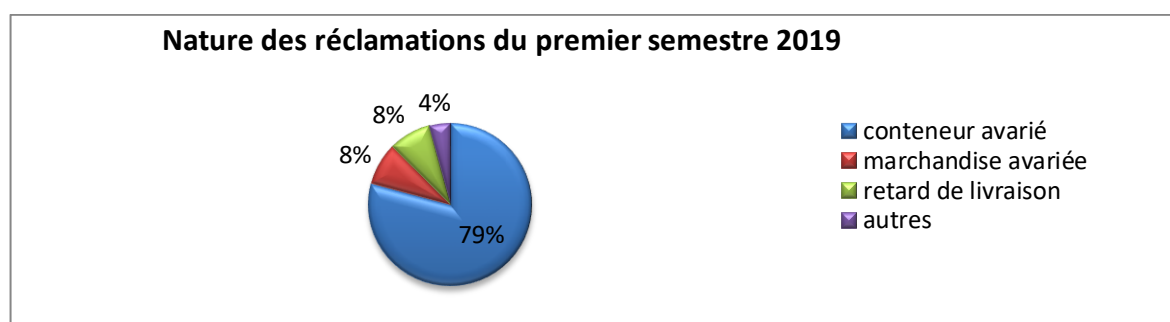
- ✚ Conteneur avarié.
- ✚ Marchandise avariée.
- ✚ Retard de livraison.
- ✚ Autre : un cas d'une réclamation de manque de respect de la part d'un chauffeur envers le client.

Tableau N°IV-5 : Natures des réclamations du premier semestre 2019, par mois.

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Total
Nombre de réclamations	3	1	5	5	2	8	24
Conteneur avarié	3	1	4	4	1	6	19
Taux de conteneur avarié	100%	100%	80%	80%	50%	75%	79.16%
Marchandise avariée	0	0	0	1	0	1	02
Taux de marchandise avariée	-	-	-	20%	0%	13%	8.33%
Retard de livraison	0		1	0	1		02
Taux de retard de livraison	0%	0%	20%	0%	50%	0%	8.33%
Autres	0	0	0	0	0	1	01
Taux des autres natures	0%	0%	0%	0%	0%	13%	4.16%

Source : réalisé selon les données du tableau des non conformités de la SIL de l'année 2019

Figure N°IV-5 : Natures des réclamations du premier semestre 2019



Source : réalisé à l'aide de l'outil Excel

Commentaire :

Nous constatons que les conteneurs avariés prédominent l'ensemble des réclamations clients du premier semestre 2019 avec un pourcentage de 79.16%. Tandis que les retards de livraison et les marchandises avariées ont eu un même pourcentage de 8.33% chacune. Quant au reste des réclamations le pourcentage est de 4.16%.

Tableau N°IV-6: Natures des réclamations du deuxième semestre 2019, par mois.

	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
Nombre de réclamations	0	5	1	3	10	1	20
Conteneur avarié	0	5	1	3	10	1	20
Taux de conteneur avarié	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
marchandise avariée	0	0	0	0	0	0	0
Taux de marchandise avariée	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Retard de livraison	0	0	0	0	0	0	0
Taux de retard de livraison	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Autres	0	0	0	0	0	0	0
Taux des autres natures	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Source : réalisé selon les données du tableau des non conformités de la SIL de l'année 2019

Commentaire :

Nous constatons que toutes les réclamations du deuxième semestre de l'année 2019 sont des conteneurs avariés. En conclusion, nous pouvons dire le gros de problème des réclamations concerne le « conteneur avarié » et il y a un gros effort à faire à ce niveau.

2. Analyse de la perception clients :

Pour calculer le taux de satisfaction client et étudier leur perception sur le traitement de leurs réclamations nous avons établis un questionnaire (Google Forms) et l'avons diffusé par le biais du mail du directeur commercial de la SIL :

2.1.L'échantillon :

Nous avons choisi d'opérer le questionnaire auprès d'un échantillon de 60 clients pris au hasard parmi l'ensemble des clients de la SIL, l'échantillon est détaillé dans le tableau suivant :

Tableau N°IV-7 : clients interrogés par type d'activité

Type d'activité	Nombre de clients questionnés
Prestations liée à la marchandise	46
Location terrains et espaces de stockage	05
Transport des marchandises	09
Total clients questionnés	60

Source : documentation interne de l'entreprise

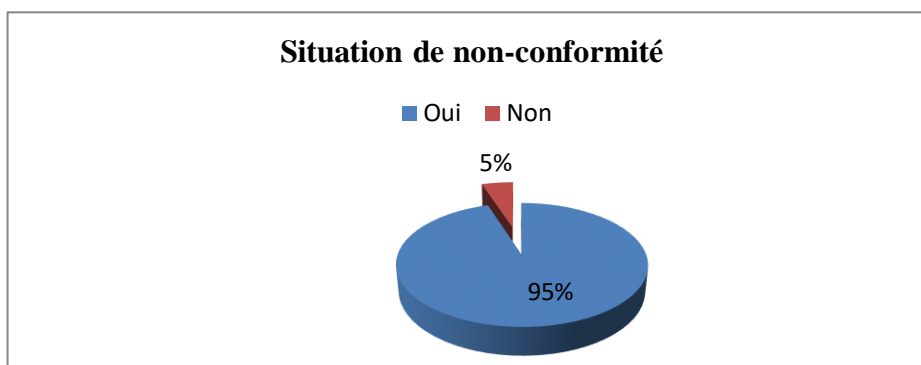
2.2.Analyse et interprétation des résultats du questionnaire:

Question 01 : Avez-vous déjà rencontré une situation de non-conformité qui vous a poussé à en réclamer ?

Tableau N°IV-8 : Situation de non-conformité

Situation de non-conformité	Fréquence	Pourcentage %
Oui	57	95%
Non	3	5%
Total	60	100%

Source : réalisé à l'aide de l'outil Excel

Figure N°IV-6 : Situation de non-conformité

Source : réalisé à l'aide de l'outil Excel

Interprétation :

D'après les résultats du tableau N°IV-8 et de la figure N° IV-6, nous remarquons que la majorité des clients questionnés ont rencontré une situation de non- conformité qui les a poussé à réclamer avec une proportion de 95%. Par contre 5% des interrogés ont répondu qu'ils n'ont pas trouvé un problème de non-conformité.

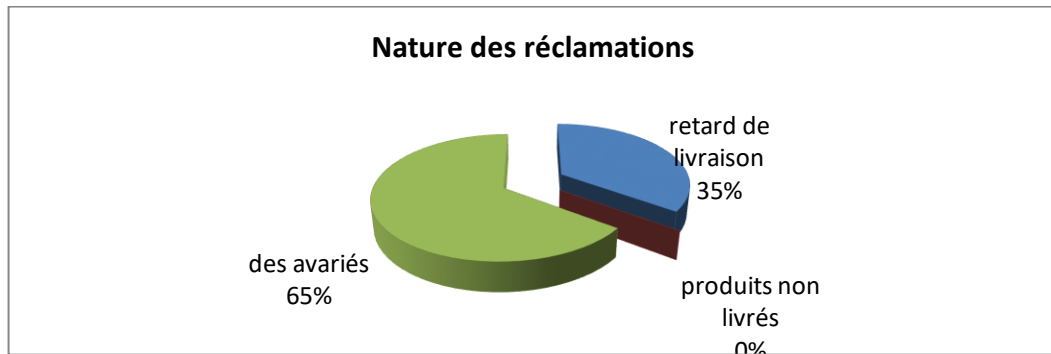
Question 02 : Si oui, quelle était la nature de votre réclamation ?

Tableau N°IV-9 : La nature des réclamations.

Nature de la réclamation	Fréquence	Pourcentage %
Retard de livraison	21	35%
Produits non livrés	0	0%
Des avaries	39	65%
Autres	0	0%
Total	60	100%

Source : réalisé à l'aide de l'outil Excel

Figure N°IV-7 : La nature des réclamations.



Source : réalisé à l'aide de l'outil Excel

Interprétation :

A travers les résultats du tableau et la figure ci-dessus, nous constatons que plus de la moitié des clients interrogés **65%** portent leurs réclamations sur les avariés. Par ailleurs, **35%** des interrogés se plaignent du retard de livraison.

Nous pouvons déduire que le problème des avaries est le plus fréquent.

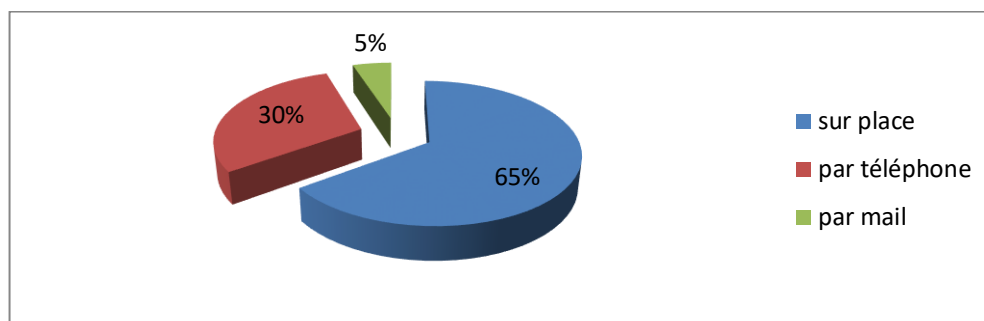
Question 03 : Comment avez-vous déclaré votre réclamation. ?

Tableau N°IV-10 : La manière de déclarer la réclamation.

La manière de déclaration des réclamations	Fréquence	Pourcentage%
Sur place	39	65%
Par téléphone	18	30%
Par mail	3	5%
Autre	0	0%
Total	60	100%

Source : réalisé à l'aide de l'outil Excel

Figure N°IV-8 : La manière de déclarer la réclamation



Source : réalisé à l'aide de l'outil Excel

Interprétation :

Les 65% des clients questionnés déclarent leurs réclamations sur place, 30% par téléphone. Et enfin 5% les déclarent par mail.

Nous constatons que les clients préfèrent largement déclarer leurs réclamations sur place.

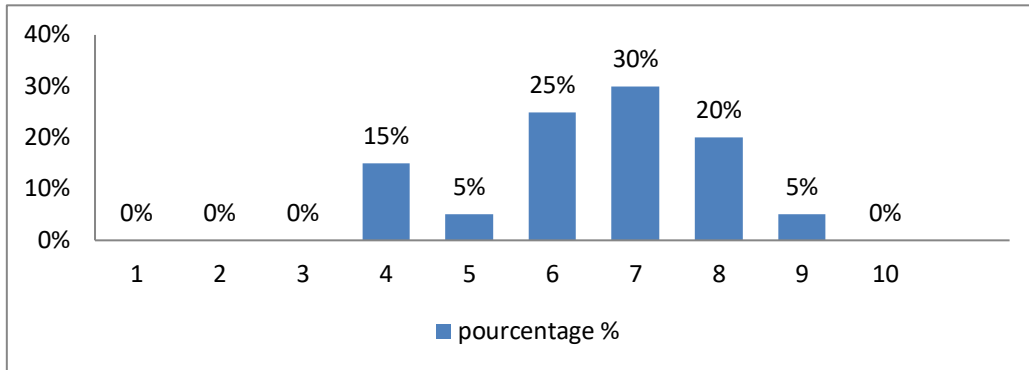
Question 04 : Sur une échelle de 1 à 10 quelle note attribueriez vous à la réactivité de l'entreprise suite à votre réclamation ?

Tableau N°IV-11 : Évaluation de la réactivité de l'entreprise suite à la réclamation.

Note	Fréquence	Pourcentage%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	9	15%
5	3	5%
6	15	25%
7	18	30%
8	12	20%
9	3	5%
10	0	0%
Total	60	100%

Source : réalisé à l'aide de l'outil Excel

Figure N°IV-9 : Évaluation de la réactivité de l'entreprise suite à la réclamation.



Source : réalisé à l'aide de l'outil Excel

Interprétation :

En se référant au tableau N°IV-11 et la figure N°IV-9, nous remarquons que 15% des clients questionnés donnent une note de 4 sur la réactivité par rapport à la réclamation, 5% donnent une note de 5, et 25% d'entre eux attribuent une note de 6. Le reste de l'échantillon considère que la réactivité de l'entreprise est bonne.

Globalement, même s'il subsiste quelques marges de progrès, nous pouvons considérer que la réactivité de l'entreprise est plutôt bien appréciée par les clients.

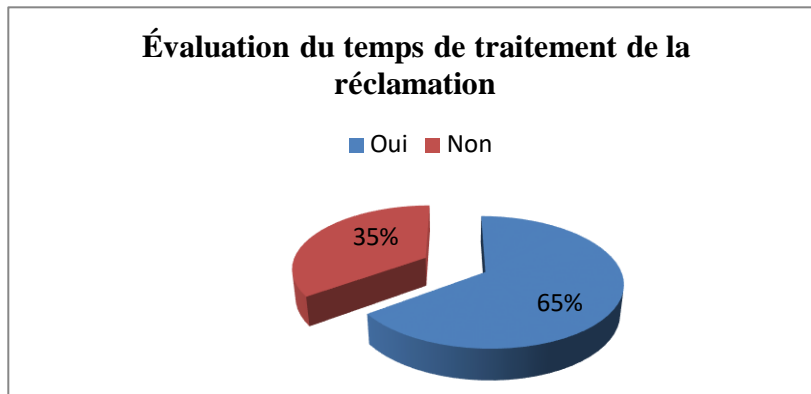
Question 05 : Etes vous satisfaits du temps de traitement de votre réclamation. ?

Tableau N°IV-12 : Évaluation du temps de traitement de la réclamation.

Propositions de réponse	Fréquence	Pourcentage%
Oui	39	65%
Non	21	35%
Total	60	100%

Source : réalisé à l'aide de l'outil Excel

Figure N°IV-10 : Évaluation du temps de traitement de la réclamation.



Source : réalisé à l'aide de l'outil Excel

Interprétation :

Les résultats de la figure montrent que 65% des clients questionnés sont satisfaits par rapport au délai de traitement de leurs réclamations. Tandis que, 35% des clients dénoncent qu'ils ne sont pas convaincus du temps consacré pour le traitement de leurs réclamations. Nous constatons que le délai de traitement des réclamations est majoritairement apprécié comme étant court. Toutefois, la SIL devrait encore fournir des effets en direction des clients non encore satisfaits.

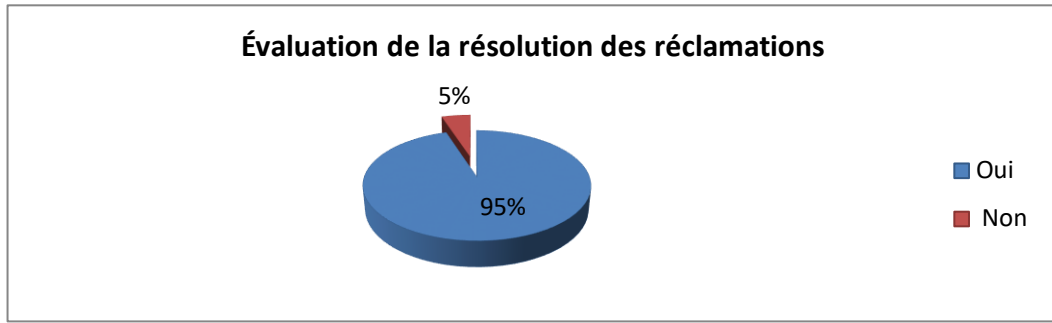
Question 06 : Etes-vous satisfaits de la résolution apportée à votre réclamation?

Tableau N°IV-13 : Évaluation de la résolution des réclamations.

Propositions de réponse	Fréquence	Pourcentage%
Oui	45	95%
Non	3	5%
Total	60	100%

Source : réalisé à l'aide de l'outil Excel

Figure N°IV-11 : Évaluation de la résolution des réclamations.



Source : réalisé à l'aide de l'outil Excel

Interprétation :

D'après les résultats du tableau et de la figure ci-dessus, nous constatons que la majorité des clients interrogés sont satisfaits de la résolution de leurs réclamations avec une proportion de 95%. Alors que 5% des clients avouent qu'ils ne sont pas satisfaits. Ce taux reste acceptable.

Section 02 : Mise en place du tableau de bord :

1. le choix des indicateurs :

Après avoir analysé les réclamations clients de la SIL de l'année 2019, nous avons choisi un ensemble d'indicateurs quantitatifs présentés dans le tableau suivant:

1.1.les indicateurs de tableau de bord de suivi des réclamations clients :

Tableau N° IV-14 : Indicateurs de tableau de bord de suivi des réclamations clients

Suivi	Qualité de réclamation	Réactivité de la première réponse	Rapidité de traitement	Traitement de réclamation	Perception clients
Indicateur	Taux de réclamation sur le nombre total de clients	Taux des réclamations ayant fait l'objet d'une première réponse en 24h	Nombre moyen de jours de traitement	Taux de Réclamations traitées	Taux de clients satisfaits à la suite de leurs réclamations

Source : élaboré par nos soins

1.2. Les critères de choix des indicateurs :

- Informations à collecter accessibles.
- Ces indicateurs fournissent des informations utiles pour le suivi des réclamations.
- Ces indicateurs sont facilement mesurables et utilisables.
- Ces indicateurs aident à la prise des décisions.

2. La fixation des objectifs :

Suite au diagnostic fait sur les réclamations et les résultats du questionnaire de la satisfaction client, nous avons constaté que l'entreprise est très réactive face aux réclamations. Dans ce cas l'objectif est de garder le même niveau de réactivité.

L'objectif du taux de satisfaction client est fixé à 80% (conformément à la politique de qualité de l'entreprise)

En utilisant une simple fonction Excel (prévision linéaire), nous avons calculé la prévision des taux des réclamations par rapport au nombre de clients pour le premier semestre 2020. Les résultats sont comme suit :

Tableau N°IV-15 : Tableau des prévisions des taux des réclamations pour le premier semestre 2020, par mois.

Mois	Prévision taux de réclamations
Janvier	6%
Février	6%
Mars	5%
Avril	6%
Mai	6%
Juin	6%

Source : réalisé à l'aide de l'outil Excel

3. Les réclamations clients du premier semestre 2020 de la SIL :

Il convient de signaler que la direction commerciale de la SIL n'a pas fait le bilan de non conformités du premier semestre 2020 à cause d'une force majeure. Les réclamations classées dans le tableau suivant sont extraites de quelques fiches des réclamations clients :

Tableau N°IV-16 : Tableau des réclamations clients du premier semestre 2020, par mois

Date de réception de réclamation	Nom du client	Nature de réclamation	Délai de traitement
12/01/2020	Client : TS	Erreur de facturation	01 jour
18/01/2020	Client : SF	Conteneurs avarié	01 jour
12/02/2020	Client : EFD	Conteneurs avarié	01 jour
08/02/2020	Client : ONUS	Retard de livraison	01 jour
22/02/2020	Client : SP	Conteneurs avarié	01 jour
05/03/2020	Client : SA	Conteneurs avarié	01 jour
05/03/2020	Client : EEFED	Retard de livraison	01 jour
15/03/2020	Client : SA	Conteneurs avarié	01 jour
26/03/20	Client : EA	Conteneurs avarié	01 jour
04/04/2020	Client : SE	Conteneurs avarié	01 jour
04/04/2020	Client : BS	Conteneurs avarié	01 jour
16/04/2020	Client : SDM	Machandise avariée	01 jour

Source : Les fiches des réclamations clients de la SIL, premier semestre2020

Remarque : les conteneurs avariés du mois de mars sont à cause des inondations.

4. Le tableau de bord de suivi des réclamations clients:

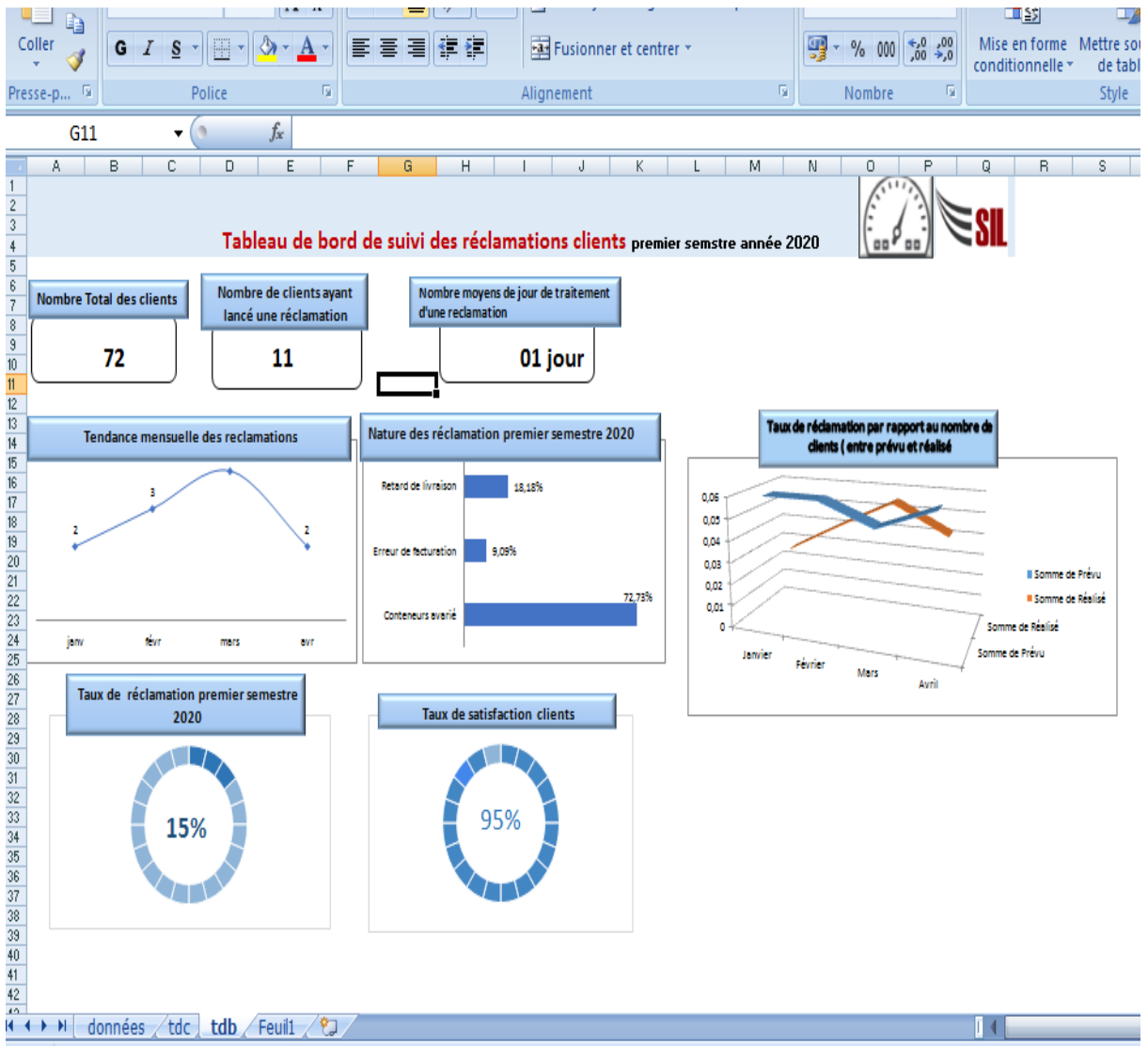
A l'aide de l'outil Excel, nous avons élaboré un tableau de bord de suivi des réclamations clients en passant par les tableaux croisés dynamiques comme le montre les figures suivantes :

Figure N°IV-12 : Capture d'écran : Tableaux croisés dynamiques.

	A	B	C	D
5	avr	2		
5	Total général	11		
7				
8	Étiquettes de lignes	Nombre de	Nom du client	
9	Conteneurs avarié	72,73%		
10	Erreur de facturation	9,09%		
11	Retard de livraison	18,18%		
12	Total général	100,00%		
13				
14				
15	Étiquettes de lignes	Nombre de	Nom du client	
16	01 jour	100%		
17	Total général	100,00%		
18				
19		Taux		
20	taux de reclamation	15%	85%	
21	taux de satisfaction	95%	5%	
22				
23		Valeurs		
24	Étiquettes de lignes	Somme de Prévu	Somme de Réalisé	
25	Janvier	0,06	0,028	
26	Février	0,06	0,042	
27	Mars	0,05	0,055	
28	Avril	0,06	0,042	
29	Total général	0,23	0,167	

Source : réalisé à l'aide de l'outil Excel

Figure N°IV-13: Capture d'écran : Tableau de bord de suivi des réclamations clients.



Source : réalisé à l'aide de l'outil Excel

Les résultats sont résumés et expliqués ci-après :

Tableau N°IV-17 : Tableau de bord des réclamations clients du premier semestre 2020, par mois

Indicateur		Janvier	février	Mars	Avril	Mai	Juin
Taux de réclamation sur le nombre total de clients	Prévu	6%	6%	5%	6%		
	Réalisé	2.8%	4.2%	5.5%	4.2%	nd	nd
	Ecart	-0.53	-0.3	+0.1	-0.3		
	Ecart %	-53%	-30%	+10%	-30%		
Taux des réclamations ayant fait l'objet d'une première réponse en 24h	Objectif	100%	100%	100%	100%		
	Réalisé	100%	100%	100%	100%	nd	nd
	Ecart	0	0	0	0		
	Ecart %	0%	0%	0%	0%		
Nombre moyen de jours de traitement	Objectif	1 jour	1 jour	1 jour	1 jour		
	Réalisé	1 jour	1 jour	1 jour	1 jour	nd	nd
	Ecart	0	0	0	0		
	Ecart %	0%	0%	0%	0%		
Taux de Réclamations traitées	Objectif	100%	100%	100%	100%	nd	nd
	Réalisé	100%	100%	100%	100%		
	Ecart	0	0	0	0		
	Ecart %	0%	0%	0%	0%		

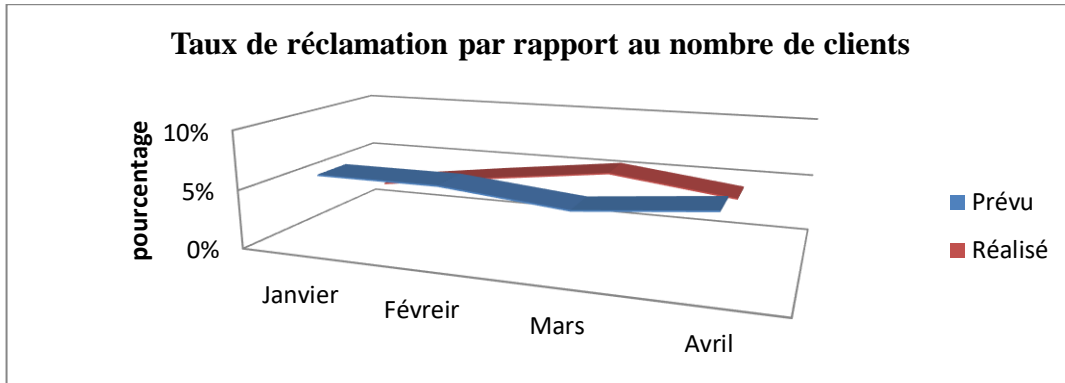
Source : réalisé à l'aide de l'outil Excel

Commentaire :

Le tableau illustre explicitement les points suivants :

- L'entreprise a réalisé ses objectifs concernant la réactivité face aux réclamations.
- L'entreprise a traité toutes les réclamations clients du premier semestre 2020

Figure N°IV-14 : Taux de réclamations clients durant le premier semestre de l'année 2020, par mois



Source : réalisé à l'aide de l'outil Excel

Commentaire :

l'entreprise a enregistré un taux de réclamations inférieur au taux prévu pendant Janvier, février et avril contrairement au mois de mars dont le taux de réclamations est moins que prévu.

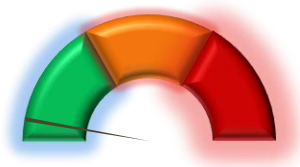
Tableau N°IV-18 : Indicateur de satisfaction client de la résolution de leurs réclamations.

Taux de satisfaction client	Objectif	80%
	Réalisé	95%
	Ecart	+0.15
	Ecart %	+15.8%

Source : réalisé à l'aide de l'outil Excel

Figure N°IV-15 : Taux de satisfaction client de la résolution de leurs réclamations

**Taux de satisfaction client de la résolution
de leurs réclamations**



Source : réalisé à l'aide de l'outil Excel

Commentaire :

Nous constatons que l'entreprise a réalisé un taux de satisfaction supérieur à l'objectif avec un écart de +15.8%.

Conclusion :

Cette dernière partie de notre travail s'est attachée d'une part à analyser les réclamations clients de la SIL de l'année 2019 et à étudier leur satisfaction afin de mettre en évidence la tendance et l'évolution des réclamations. L'objectif était de choisir les indicateurs adéquats et de présenter les résultats dans un tableau de bord.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'analyse que nous avons faite nous a permis de constater que les réclamations au sein de la SIL sont globalement bien gérées, et nous a conféré une meilleure compréhension de la démarche générale de construction d'un tableau de bord.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

La gestion des réclamations peut être considérée comme étant une clé majeure pour analyser et comprendre les dysfonctionnements au niveau des prestations de service. Parmi les variables les plus importantes dans un système de gestion de réclamations ; dans une entreprise ; les variables liées à la réactivité c.-à-d le temps pris pour répondre à la réclamation et le délai de traitement de cette dernière.

L'étude que nous avons faite nous a permis, dans un premier lieu, de voir concrètement comment se déroule la gestion des réclamations dans une entreprise de prestation de service.

Dans un deuxième lieu et à l'issue de l'analyse faite tout au long de ce mémoire nous avons pu construire, pratiquement, un tableau de bord de gestion sur Excel. Après l'analyse des réclamations clients de la société intermodale de logistique nous avons déduit que cette entreprise accorde suffisamment d'importance au temps pris pour répondre et traiter ses réclamations dont les résultats sont comme suit :

- Toute réclamation enregistrée a eu une réponse dans 24h.
- Le nombre moyen de jours de traitement est de 01 jour.
- Toute réclamation enregistrée a été traitée.

L'analyse des réclamations et les résultats du questionnaire nous ont aidés à élaborer le tableau de bord de suivi des réclamations clients. Nous avons choisi un ensemble d'indicateurs qui nous ont permis de comparer entre les objectifs et les réalisations et entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé réellement. Lorsque un écart a été détecté le tableau de bord nous a signalé une alerte, la forme graphique du tableau de bord nous a permis de remarquer rapidement l'évolution de l'indicateur taux de réclamation par rapport au nombre de clients et de comprendre, au premier coup d'œil, que le taux de satisfaction client est élevé.

Nous avons constaté que l'utilisation d'un tableau de bord permet un meilleur suivi des réclamations et une meilleure visualisation et exploitation des données et des résultats.

Enfin, en termes de préoccupations de recherche et d'hypothèse, nous pouvons dire que, nous avons confirmé la première hypothèse : La société intermodale de logistique est réactive face aux réclamations de ses clients.

Conclusion générale

Cette réactivité reflète une bonne gestion des réclamations au sein de la SIL ce qui a conduit à une clientèle globalement satisfaite. L'utilisation de questionnaire que nous avons diffusé auprès d'un échantillon de 60 clients nous a permis d'étudier leurs perceptions sur le traitement de leurs réclamations et de mesurer le taux satisfaction. 75% des clients ont attribué une note supérieure à 5/10 sur la réactivité face à leurs réclamations, 65% des clients sont satisfaits du temps de traitement de leurs réclamations et enfin 95% sont satisfait de la résolution de leurs réclamations.

Concernant la deuxième hypothèse, à savoir « Une bonne gestion des réclamations est susceptible de contribuer à l'atteinte des objectifs fixés de satisfaction client » se trouve également confirmée dans la mesure où les résultats de l'enquête de satisfaction que nous avons menée ont bien montré qu'une bonne gestion des réclamations est susceptible de contribuer à l'atteinte des objectifs fixés de satisfactions client.

Pour ce qui est de la dernière hypothèse : « L'élaboration d'un tableau de bord conduit à une meilleure gestion des réclamations clients », elle a été plutôt confirmée dans une certaine mesure. En effet, il est vrai qu'il est nécessaire de disposer plus de temps (au-delà de l'horizon de notre étude) pour apprécier effectivement une meilleure gestion des réclamations après la mise en œuvre du tableau de bord mais les premiers résultats montrent déjà que le suivi des réclamations est facilité et plus commode. Nous l'avons également apprécié au travers de l'enthousiasme des responsables de l'entreprise.

A titre de recommandation pour l'entreprise SIL, partant du principe que pour qu'un tableau de bord soit pertinent et efficace, il est nécessaire que les bases de données dont sont issus les indicateurs soient structurées et surtout elles doivent être basées sur des données fiables et crédibles. Pour cela, nous recommandons à l'entreprise d'intégrer un PGI (un progiciel de gestion intégré) c'est-à-dire un ERP pour avoir une base de données solide et extraire directement de nombreux tableaux de bord y compris celui de suivi de réclamations. Ce qui permettra une meilleure gestion des réclamations avec une réduction des coûts et du temps de traitement des réclamations et plus globalement disposer d'une vision globale pour prendre les meilleures décisions.

Bibliographie

1. Ouvrages :

- _ ALZARD (C) et SEPARI (S) : *Contrôle de gestion, manuel et application*, édition DUNOD, France, 2005.
- _ AUTISSIER. D & DELAYE. V: *Mesurer la performance du système d'information*, édition Les baromètres de la performance, 2008.
- _ LEBELLE Bernard : *Construire un tableau de bord su Excel*, édition EYROLLS
- _ BOHNKE (Sabine) : *Modernisé son système d'information*, édition EYROLSS, Paris, 2010.

- _ D'ALMEIDA (Nicole) et LIBAERT (Thierry): *La communication interne des entreprises*, édition DUNOD, 7ème édition, Paris, 2014.
- _ DAVID (Jean-Louis) : *Le traitement des litiges, collection guides*, édition AFDCC, N°2, France, 2014.
- _ DETRIE (Philippe) : *Les réclamations clients*, édition EYROLSS, n°2, Paris, 2004.
- _ DORIATH (Brigitte) : *Contrôle de gestion en 20 fiches*, édition DUNOD, Paris, 2008

- _ F. ELLUL : *Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ?* , La Lettre du CEDIP avril 2003.
- _ FERNANDEZ (Alain) : *L'essentiel du tableau d bord*, édition EYROLSS, 2007.
- _ GERVAIS(M) : *Contrôle de gestion*, Edition Economica, Paris, 1997

- _ KOTLER (Philip), KELLER (Kevin), ET MANCEAU (Delphine): *Marketing Management*, édition Pearson éducation, 15ème édition, Paris, 2015.
- _ LENDREVIE (Jacques), LEVY (Julian) ET LINDON (Denis): *Mercator*, édition DUNOD, 8ème édition, Paris, 2006.
- _ ¹ AUBUT-LUSSIER : *Le Tableau De Bord : Abc : Les meilleures pratiques*; Edition Academia, Février 2013.
- _ LEROY .M : *Le Tableau de Bord au service de l'entreprise*, édition d'Organisation, 2001.

- _ SAIDOU GAYE : *Le Traitement des Litiges Commerciaux Internationaux*, édition Novembre2006
- _ SAULOU (J.Y) : *Le tableau de bord de décideur*, édition Organisation, Paris, 1982

- _ SELMER (Caroline) : *Concevoir un tableau de bord de gestion*, édition DUNID, Paris, 1998.
- _ P VOYER : *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2ème édition.

2. Articles et revues :

- _ ANTHONY [2010] : *Tableaux de bord et REPORTING: Quelles différences ?* ; Revue Finance & BI, 24 octobre 2010.
- _ CLUSIF (Club de la Sécurité des Systèmes d'Informations Français), *Démarche de conception d'un Tableau de Bord qualité appliqué à la sécurité*, Juin 1997.
- _ ABAAOUKIDE KAMAR : *Impact du temps de réponse aux réclamations sur la satisfaction client: Cas du secteur des télécommunications au Maroc* Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, N°15, Juillet-Décembre 2016.

3. Travaux universitaires

- _ Benoit GIRY : *La valeur des réclamations et la réaction économique*, thèse de doctorat en sociologie, Université de Bordeaux, 2016.
- _ LEFRANC (Elisabeth): *Le management de l'expérience client au-delà des enquêtes satisfaction la mesure de l'expérience vécue*, thèse de doctorat, école Doctorale Abbé Grégoire, 2013.
- _ VILAIN Laurent : *Le pilotage de l'entreprise : L'utilisation d'un tableau de bord prospectif*, Thèse professionnelle HEC - École des Mines de Paris.2003
- _ ZIANI (H) : *Contribution à l'étude des tableaux de bord dans l'aide à la décision des PME en quête de performances*, thèse de doctorat en science de gestion, Université Montesquieu - Bordeaux IV, 2013.
- _ BESSAI Fatima et OUAMARA (D) : *Le processus d'élaboration d'un tableau de bord de gestion*, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion sous la direction de Mme AMGHAR, **Université de Béjaia**.
- _ GEMME (Melissa) : *Étude sur la satisfaction de la clientèle*, mémoire de master, université du Québec, 2004
- _ HOUACINE (D), IBERSIENE (D) : *La gestion des réclamations clients au service de la satisfaction de la clientèle*, mémoire de master, université de TIZI OUZOU, 2006

- TOUMI (Khadija) : *Conception et exploitation des tableaux de bord de gestion*, mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme supérieur des études bancaire, École Supérieure de banque, Alger, 2003.

4. Web graphie

- <file:///C:/Users/star/Desktop/T.Q.M.%202020.pdf>
- <https://wikimemoires.net/2014/02/satisfaction-client-caracteristiques-et-mesure-et-la-qualite/#:~:text=Daniel%20RAY%20trouve%20que%20le,subjectivit%C3%A9%2C%20la%20relativit%C3%A9%20et%20l>
- ¹https://www.memoireonline.com/06/11/4569/m_La-gestion-de-la-qualite8.html
- <https://wikimemoires.net/2014/02/satisfaction-client-caracteristiques-et-mesure-et-la-qualite/#:~:text=Daniel%20RAY%20trouve%20que%20le,subjectivit%C3%A9%2C%20la%20relativit%C3%A9%20et%20l>
- https://www.inbw.be/sites/default/files/brochures/metiers_gestion/201600824_politique_de_gestion_des_plaintes_iecbw_-_externe.pdf
- <https://www.rspo.org/acop/2014b/dekeloil/guide-de-traitement-des-reclamations.pdf>
consulté le 06/07/2020 à 17:21.
- <https://www.litige.fr/articles/litige-voslitiges-vosdroits-definition-juridique>
- <https://www.etrepaye.fr/gestion-des-litiges-c3-r781.php>,
- <https://www.chefdentreprise.com/Thematique/gestion-finance-1025/Breves/Pilotez-votre-entreprise-grace-a-un-tableau-de-bord-232369.htm>

Annexes

Annexe N° IV-1 Bilan des réclamations clients premier semestre 2019

Date de réception de la réclamation	Nom du Client	Nature de la réclamation	Date de l'envoi pour traitement	Traitement de la réclamation (après analyse des causes)	Type de la réclamation	Date de l'envoi pour traitement	Traitement de la réclamation (après analyse des causes)	Type de la réclamation	Délai de traitement	Date de clôture
17/01/2019	SG	conteneur avec une déchirure mesurant 1 mètre de longueur	17/01/2019	Etablir une déclaration d'accident	VERBALE	17/01/2019	ETABLIR UNE DECLARATION D'ACCIDENT	VERBALE	01 JOUR	17/01/2019
23/01/2019	TTI	enfonce ment de la paroi du côté gauche du conteneur	23/01/2019	/	VERBALE	23/01/2019	/	VERBALE	01 JOUR	23/01/2019
29/01/2019	TTS	une déchirure au niveau de la bâche du conteneur	29/01/2019	/	VERBALE	29/01/2019	/	VERBALE	01 JOUR	29/01/2019
25/02/2019	GAAS	un enfonce ment de la paroi du côté droite du conteneur	25/02/2019	/	VERBALE	25/02/2019	/	VERBALE	01 JOUR	25/02/2019
05/03/2019	PAER	une déchirure au niveau du coté avant droite de la bâche du conteneur	05/03/2019	/	VERBALE	05/03/2019	/	VERBALE	01 JOUR	05/03/2019
20/03/2019	SME	une déchirure de 10 cm au niveau du coté arrière gauche du conteneur	20/03/2019	/	VERBALE	20/03/2019	/	VERBALE	01 JOUR	20/03/2019
24/03/2019	STR	une déchirure au niveau de la	24/03/2019	/	VERBALE	24/03/2019	/	VERBALE	01 JOUR	24/03/2019

		plaque d'immatriculation du conteneur								
25/03/2019	EA	une déchirure en bas du panneau arrière cote gauche du conteneur	25/03/2019	/	VERBALE	25/03/2019	/	VERBALE	01 JOUR	25/03/2019
01/04/2019	SMF	un enfoncement et une déchirure de 35 cm en bas du panneau coté droite du conteneur	01/04/2019	/	VERBALE	01/04/2019	/	VERBALE	01 JOUR	01/04/2019
14/04/2019	SMF	une déchirure de 20 cm a la portière du côté gauche du conteneur	14/04/2019	/	VERBALE	14/04/2019	/	VERBALE	01 JOUR	14/04/2019
16/04/2019	SAAHP	une déchirure de 10 cm à la paroi du côté droite du conteneur	16/04/2019	/	VERBALE	16/04/2019	/	VERBALE	01 JOUR	16/04/2019
30/04/2019	EIIE	02 déchirures sur la traverse arrière bas du conteneur	30/04/2019	/	VERBALE	30/04/2019	/	VERBALE	01 JOUR	30/04/2019
20/05/2019	SAHE	une déchirure sur le toit côté droite du conteneur	20/05/2019	/	VERBALE	20/05/2019	/	VERBALE	01 JOUR	20/05/2019
03/06/2019	SPL	l'absence du sabot arrière gauche du conteneur	03/06/2019	/	VERBALE	03/06/2019	/	VERBALE	01 JOUR	03/06/2019
10/06/2019	SEHLP PA	une déchirure	10/06/2019	/	VERBALE	10/06/2019	/	VERBALE	01 JOUR	10/06/2019

		de 30 cm au bas de la paroi du cote droit du conteneur								
11/06/2019	SAEP	la paroi du caisson en bois est légèrement endommager	11/06/2019	/	VERBALE	11/06/2019	/	VERBALE	01 JOUR	11/06/2019
12/06/2019	EEFED	cam keeper de la barre de fermeture déformé	12/06/2019	/	VERBALE	12/06/2019	/	VERBALE	01 JOUR	12/06/2019
16/06/2019	ZZFED	une déchirure a la portière droite du conteneur	16/06/2019	/	VERBALE	16/06/2019	/	VERBALE	01 JOUR	16/06/2019
16/06/2019	EEFED	une déchirure a la paroi arrière du conteneur	16/06/2019	/	VERBALE	16/06/2019	/	VERBALE	01 JOUR	16/06/2019
26/06/2019	SMF	une déchirure en bas de la paroi droite du conteneur	26/06/2019	/	VERBALE	26/06/2019	/	VERBALE	01 JOUR	26/06/2019

Annexe N° IV -2 : Le bilan des réclamations au niveau de la structure transport,
Premier semestre 2019

Client	Date réclamation	Mode de réclamation	Objet de la réclamation
SF	24/03/2019	E-MAIL	Retard/manque de disponibilité
ECMK	26/04/2019	APPEL TELEPHONIQUE	Matériels de sous-traitants non conformes
TR	09/05/2019	APPEL TELEPHONIQUE	Manque de disponibilité
SP	06/06/2019	APPEL TELEPHONIQUE	Manque de respect de la part d'un chauffeur envers le client

Annexe N° IV -3 Bilan des réclamations clients , deuxième semestres2019

Date de réception de la réclamation	Nom du client	Nature de la réclamation	Date de l'envoi pour traitement	Traitement de la réclamation (après analyse des causes)	Type de la réclamation	Délai de traitement	Date de clôture
04/08/2019	SF	durant l'opération le conteneur a été trouvé endommagé	04/08/2019	établir une déclaration d'accident	VERBALE	04/08/2019	04/08/2019
19/08/2019	SPCIE	suite a la sollicitation de MSC,,, on a procédé a son ouvreur	19/08/2019	établir une déclaration d'accident	VERBALE	19/08/2019	19/08/2019
21/08/2019	SAL	durant l'opération le conteneur a été trouvé endommagé	21/08/2019	établir une déclaration d'accident	VERBALE	21/08/2019	21/08/2019
25/08/2019	GS	durant l'opération de manipulation le stacker a perdu le freinage et il a percuté le conteneur	25/08/2019	établir une déclaration d'accident	VERBALE	25/08/2019	25/08/2019
29/08/2019	HSA	durant l'opération le conteneur a été trouvé endommagé	29/08/2019	établir une déclaration d'accident	VERBALE	29/08/2019	29/08/2019
24/09/2019	P	durant les opérations de manipulation le conteneur a heurté le conteneur	24/09/2019	établir une déclaration d'accident	VERBALE	24/09/2019	24/09/2019
13/10/2019	BASP	durant l'opération le conteneur a été trouvé endommagé	13/10/2019	établir une déclaration d'accident	VERBALE	13/10/2019	13/10/2019

20/10/2019	WFTG	durant l'opération le conteneur a été trouvé endommagé	20/10/2019	établir une déclaration d'accident	VERBALE	20/10/2019	20/10/2019
30/10/2019	SFF	en résultat a un cas de force majeure le conteneur a été touché par les inondations	30/10/2019	établir une déclaration d'accident	VERBALE	30/10/2019	30/10/2019
04/11/2019	EAS	en résultat a un cas de force majeure le conteneur a été touché par les inondations	04/11/2019	établir une déclaration d'accident	VERBALE	04/11/2019	04/11/2019
12/11/2019	EMNIE	en résultat a un cas de force majeure le conteneur a été touché par les inondations	12/11/2019	établir une déclaration d'accident	VERBALE	12/11/2019	12/11/2019
14/11/2019	PA	en résultat a un cas de force majeure le conteneur a été touché par les inondations	14/11/2019	établir une déclaration d'accident	VERBALE	14/11/2019	14/11/2019
14/11/2019	SF	en résultat a un cas de force majeure le conteneur a été touché par les inondations	14/11/2019	établir une déclaration d'accident	VERBALE	14/11/2019	14/11/2019
17/11/2019	SE	durant l'opération le conteneur a été trouvé endommagé	17/11/2019	établir une déclaration d'accident	VERBALE	17/11/2019	17/11/2019

18/11/2019	SBA	en résultat a un cas de force majeure le conteneur a été touché par les inondations	18/11/2019	établir une déclaration d'accident	VERBALE	18/11/2019	18/11/2019
19/11/2019	BS	en résultat a un cas de force majeure le conteneur a été touché par les inondations	19/11/2019	établir une déclaration d'accident	VERBALE	19/11/2019	19/11/2019
19/11/2019	SBA	en résultat a un cas de force majeure le conteneur a été touché par les inondations	19/11/2019	établir une déclaration d'accident	VERBALE	19/11/2019	19/11/2019
20/11/2019	SDM	en résultat a un cas de force majeure le conteneur a été touché par les inondations	20/11/2019	établir une déclaration d'accident	VERBALE	20/11/2019	20/11/2019
28/11/2019	SAPB	durant l'opération le conteneur a été trouvé endommagé	28/11/2019	établir une déclaration d'accident	VERBALE	28/11/2019	28/11/2019
09/12/2019	EEM	durant l'opération le conteneur c'est retourner en percutant la roue du stacker ce qui lui a causé des dégâts	09/12/2019	établir une déclaration d'accident	VERBALE	09/12/2019	09/12/2019

Annexe N°IV-4 : Questionnaire de satisfactions clients

Le questionnaire :

Afin de nous permettre d'exécuter une étude concernant le processus de traitement des réclamations, nous vous sollicitons pour prendre quelques instants afin de répondre à ce questionnaire.

-
1. Avez-vous déjà rencontré une situation de non-conformité qui vous a poussé à en réclamer ?
 2. Si oui, quelle était la nature de votre réclamation ?
 3. Comment avez-vous déclaré votre réclamation ?
 4. Sur une échelle de 1 à 10 quelle note attribueriez-vous à la réactivité de l'entreprise suite à votre réclamation
 5. Êtes-vous satisfaits du temps de traitement de votre réclamation ?
 6. Êtes-vous satisfaits de la résolution apportée à votre réclamation ?

Table de matières :

Remerciements

Résumé

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction : 2

Chapitre I : Concepts et notions fondamentales sur les réclamations et sur les litiges..... 4

Introduction : 5

Section 01 : Qualité : entre exigences et satisfaction des clients 6

1. La satisfaction 6

2. L'exigence 7

3. Les variables qui influencent la satisfaction..... 7

3.1. L'expérience vécue 7

3.2. Les attentes client 7

4. La Qualité et la satisfaction 9

5. Les caractéristiques majeures de la satisfaction 11

6. La Mesure de la satisfaction 12

6.1. Les méthodes de mesure de la satisfaction 13

6.1.1. Les suggestions et les réclamations 13

6.1.2. Les enquêtes de satisfaction 13

6.1.3. Le client mystère..... 13

6.1.4. Les baromètres 14

6.1.5. Les avis des clients sur internet 14

6.2. Les objectifs de la mesure de la satisfaction client 14

Section 02 : Des réclamations aux litiges : 14

1. La réclamation..... 15

1.1. La gestion des réclamations 15

1.2. Les enjeux de la réclamation client 16

1.2.1. La satisfaction 16

1.2.2.	La fidélisation	16
1.2.3.	L'image	17
1.2.4.	Une source d'économies, voire de profit	17
1.2.5.	La prévention du contentieux	17
2.	les litiges clients	18
2.1.	Définition des litiges clients	18
2.2.	Les différentes formes évoquant le litige sont	19
2.3.	Classement des litiges par ordre d'importance.....	19
2.4.	Les types des litiges.....	20
2.5.	Les origines des litiges.....	21
2.5.1.	Les litiges générés dans le processus de la commande	21
2.5.2.	Les litiges générés par le processus de réalisation de la commande	21
2.5.4.	Les litiges qui apparaissent lors de la livraison, de l'enlèvement, ou de la réception de la prestation de service	23
2.5.5.	Les litiges qui apparaissent dans le cadre de la qualité du bien vendu, ou de son fonctionnement, ou de la qualité de la prestation réalisée	23
3.	Le processus de traitement des litiges	23
3.1.	Les étapes du processus de traitement des litiges.....	23
3.1.1.	L'identification et la connaissance du litige	24
3.1.2.	La prise en charge du litige	25
3.1.3.	La résolution du litige.....	25
3.1.4.	Le suivi du traitement du litige	25
3.2.	L'optimisation du processus de traitement des litiges	26
	Conclusion :	27
	Chapitre II : les tableaux de bords, importance et processus d'élaborations	28
	Introduction :	29
	Section 01 : introduction au tableau de bord	30
1.	Histoire du tableau de bord	30
2.	Définition du tableau de bord de gestion.....	30
3.	les caractéristiques d'un tableau de bord.....	32
4.	Les types du tableau de bord	34
4.1.	Tableaux de bord stratégique.....	35
4.2.	Tableau de bord opérationnel	35
4.3.	Tableau de bord de gestion	36

5.	Les indicateurs de gestion dans un tableau de bord	36
5.1.	Définition des indicateurs	36
5.2.	Les types d'indicateur	37
5.3.	Le choix des indicateurs.....	39
Section 02 : outils et processus d'élaboration d'un tableau de bord :		39
1.	Les outils de tableau de bord de gestion	39
1.1.	Les écarts	39
1.2.	les ratios	40
1.3.	les graphiques	40
2.	Présentation et contenu du tableau de bord	41
3.	Le processus d'élaboration du tableau de bord	43
3.1.	Méthode et étapes d'élaboration du tableau de bord.....	43
3.2.	Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord	44
Conclusion :		51
Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil : Société intermodale de logistique Spa de Skikda.....		52
Introduction :		53
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....		54
1.	Histoire de la construction du port de Skikda	54
2.	La Société intermodale de logistique.....	56
2.1.	Le Statut juridique de la SIL.....	56
2.2.	Effectifs de l'entreprise.....	56
2.3.	Nombre de clients.....	57
2.4.	La naissance de la société intermodale de logistique (Skikda)	57
2.5.	Les principales activités de la SIL.....	58
2.6.	Les Sites d'exploitation de la société SIL.....	58
2.7.	Les moyens et engins de transport de l'entreprise	60
2.8.	Les Objectifs de la SIL.....	61
2.8.1.	Perspectives de développement à court terme	61
2.8.2.	Actions pour la promotion des exportations	62
2.9.	La mission de l'entreprise.....	62
Section 02 : Analyse interne de l'entreprise :		63
1.	L'organigramme de la société intermodale de logistique.....	63
1.1.	La direction générale.....	65

1.2.	La direction administration et ressource humaine	66
1.3.	La direction finance et comptabilité.....	66
1.4.	La direction commerciale et marketing	67
1.5.	La direction des opérations et de logistique	68
2.	L'évolution du chiffre d'affaires de la SIL durant l'année 2019	70
3.	La politique qualité de la société intermodale de logistique	72
3.1.	Les domaines d'application du système management de la qualité.....	73
3.2.	Les objectifs de la qualité de l'année 2019.....	73
	Conclusion :	75
	Chapitre IV : Mise en place d'un tableau de bord de suivi des réclamations chez la SII- spa	76
	Introduction :	77
	Sections 01 : Analyse des réclamations clients de la SIL:	78
1.	Analyse mensuelle des réclamations clients de la SIL (année 2019)	78
1.2.	Analyse des réclamations par rapport au nombre de clients.....	80
1.3.	Analyse des réclamations par rapport au chiffre d'affaires	82
1.4.	Les réclamations traitées durant l'année 2019	84
1.5.	Analyse des réclamations par nature.....	84
2.	Analyse de la perception clients.....	86
2.1.	L'échantillon.....	87
2.2.	Analyse et interprétation des résultats du questionnaire.....	87
	Section 02 : mise en place du tableau de bord :	93
1.	le choix des indicateurs	93
1.1.	les indicateurs de tableau de bord de suivi des réclamations client	93
1.2.	Les critères de choix des indicateurs.....	94
2.	La fixation des objectifs	94
3.	Les réclamations clients du premier semestre 2020 de la SIL	94
4.	Le tableau de bord de suivi des réclamations clients.....	96
	Conclusion :	101
	Conclusion générale	102
	Bibliographie	
	Annexes	

