

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

THEME :

**Management de la qualité et satisfaction
des clients**

**ETUDE DE CAS : SCHNEIDER
ELECTRIC ALGERIE**

Présenté par : Encadré par :

Melle. Narimane HAROUNI

Mme. Meriem CHERFOUH

Maître de conférences « A »

32ème Promotion

Juin 2019

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

THEME :

**Management de la qualité et satisfaction
des clients
ETUDE DE CAS : SCHNEIDER
ELECTRIC ALGERIE**

Présenté par : Encadreur :

Melle. Narimane HAROUNI

Mme. Meriem CHERFOUH

Maître de conférences « A »

32ème Promotion

Juin 2019

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui m'ont toujours soutenu et qui ont répondu présents tout au long de mes études,

Ma mère qui a été toujours là pour moi dans tous les moments difficiles, que Dieu la protège.

Mon père qui m'a encouragé et qui veille sur moi que Dieu le garde.

A mon frère et à ma sœur.

A mes grands parents.

A mes chers amis.

A tous ceux qui me connaissent de loin ou de près et qui ont contribué à la réalisation de ce modeste travail.

Remerciements

Avant tout développement sur cette expérience professionnelle, il apparaît opportun de commencer par des remerciements, à ceux qui m'ont beaucoup appris au cours de ce stage, et à ceux qui ont eu la gentillesse d'en faire un moment très profitable.

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude à madame CHERFOUH Meriem d'avoir accepté d'assurer l'encadrement du présent mémoire, je la remercie pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Mes remerciements s'adressent aussi aux membres du jury qui me font le grand honneur d'évaluer ce travail.

Mes remerciements s'adressent également au Directeur Général de Schneider Electric Algérie, Monsieur Edgard Bou-Chahine qui m'a permis d'effectuer un stage dans l'entreprise.

Je tiens également à remercier mon promoteur à Schneider Electric, Monsieur AMEZIANI Omar pour tout le temps qu'il m'a consacré, ses directives précieuses, et pour la qualité de son suivi durant toute la période de mon stage, ainsi que l'ensemble du personnel de la direction du management de la qualité et de la satisfaction des clients, de leur collaboration et de leur disponibilité.

Merci à tous et à toutes.....

Liste des tableaux

Chapitre I

N ° du tableau	Intitulé	Page
1	QOOQCP/C	26

Chapitre III

N ° du tableau	Intitulé	Page
2	Les principaux marchés de Schneider Electric	63
3	Les principaux événements historiques de SEA	66
4	Profil de Schneider Electric Algérie	67
5	Liste des procédures de l'entreprise SEA	77
6	Principaux Indicateurs clés de Performance (KPIs)	78

Chapitre IV

N ° du tableau	Intitulé	Page
7	Répartition des répondants selon le type de statut juridique	92
8	L'ancienneté des clients de SEA	93
9	La connaissance des normes	94
10	La connaissance du SMQ	95
11	les raisons de collaboration avec Schneider	96
12	Le degré d'appréciation de la qualité des produits	97
13	degré de satisfaction des clients par la qualité du dialogue	98
14	Opinion sur les délais de livraison de SEA	99
15	Les réclamations client	101
16	Les raisons de réclamation	102
17	Autres raisons de réclamation	103
18	Opinion sur le traitement des réclamations	104
19	L'appréciation des délais de traitement des réclamations	105
20	Le degré de satisfaction globale des clients	106
21	Le SMQ à l'origine de la satisfaction des clients.	107
22	Taux de clients ayant recommandé la marque Schneider	108
23	Questionné par SEA sur le degré de satisfaction globale	109
24	Taux de suggestion	110
25	Tableau croisé (degré de satisfaction globale *degré d'appréciation des délais de livraison)	111
26	Tests du Khi-deux	112
27	Test V de Cramer	113
28	Tableau croisé (degré de satisfaction globale * degré	114

	d'appréciation de la qualité du dialogue et de l'écoute)	
29	Tests du Khi-deux	115
30	Test V de Cramer	115
31	Tableau croisé (degré de satisfaction globale * les réclamations des clients)	116
32	Tests du Khi-deux	117
33	Test V de Cramer	118
34	Tableau croisé (degré de satisfaction globale * le traitement des réclamations)	119
35	Tests du Khi-deux	120
36	Test V de Cramer	120

Liste des figures

Chapitre I

N ° de figure	Intitulé	Page
1	Les quatre étapes d'évolution de la qualité	11
2	La roue de Deming	13
3	Concepts relatifs au management de la qualité	14
4	Diagramme d'Ishikawa	26

Chapitre II

N ° de figure	Intitulé	Page
5	Le modèle de satisfaction.	34
6	Les 3 caractéristiques de la satisfaction.	35
7	Interactions client/entreprise relativement aux différents types de qualité.	39
8	Model de processus de management de la qualité.	49
9	Triangle QCD.	54
10	Représentation du modèle spécifique de la relation entre le SMQ et la satisfaction des clients.	56

Chapitre III

N ° de figure	Intitulé	Page
11	La vue d'ensemble de l'organisation de Schneider Electric.	64
12	Cartographie des processus de Schneider Electric.	72
13	Chaine de valeur de SEA.	74
14	Organigramme de SEA.	75
15	Organigramme du département QHSE et Satisfaction des clients.	75
16	Le processus I2P.	79
17	Les étapes de traitement des RC.	80
18	Traitement des Safety Issues.	82
19	Traitement des Customer complaints.	83

Chapitre IV

N ° de figure	Intitulé	Page
20	Répartition des répondants selon le type de statut juridique	92
21	L'ancienneté des clients de SEA	93
22	La connaissance des normes	94
23	La connaissance du SMQ	95
24	les raisons de collaboration avec Schneider	96
25	Le degré d'appréciation de la qualité des produits	97
26	degré de satisfaction des clients par la qualité du dialogue	98

27	Opinion sur les délais de livraison de SEA	99
28	Les causes d'insatisfaction	100
29	Les réclamations client	101
30	Les raisons de réclamation	102
31	Autres raisons de réclamation	103
32	Opinion sur le traitement des réclamations	104
33	L'appréciation des délais de traitement des réclamations	105
34	Le degré de satisfaction globale des clients	106
35	Le SMQ à l'origine de la satisfaction des clients	107
36	Taux de clients ayant recommandé la marque Schneider	108
37	Questionné par SEA sur le degré de satisfaction globale.	109
38	Taux de suggestion	110
39	Croisement (degré de satisfaction globale * degré d'appréciation des délais de livraison).	112
40	Croisement (degré de satisfaction globale * degré d'appréciation de la qualité du dialogue et de l'écoute).	114
41	Croisement (degré de satisfaction globale * les réclamations des clients).	117
42	Croisement (degré de satisfaction globale * le traitement des réclamations).	119
43	Diagramme d'Ishikawa des produits endommagés.	124
44	Diagramme d'Ishikawa de la livraison non conforme	124
45	Diagramme d'Ishikawa de la proximité client.	125

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
TQM	Total Quality Management
CRM	Customer Relationship Management
SMQ	Système de management de la qualité
MSC	Mesure de la satisfaction clients
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité
AR	Accusé de Réception
BFO	Bridge Front Office
BRE	Business Risk Escalation
CMI	Customer Major Issue
CCP	Customer Care Process
CCC	Customer Care Center
CCMP	Customer care manager Process
CR	Complaint & Request
CSI	Customer Safety Issues
I2P	Issue To Prevention
KPI	key Performance Indicator
P2P	Problem Io Prevention
QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
RC	Réclamation Client
R&R	Return & Repair
RMA	Return Material Autorisation
SE	Schneider Electric
TEX	Technical Expert Assessment
NPS	Net Promoter Score
SPA	Société Par Action
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
SARL	Société à Responsabilité Limitée

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : L’approche conceptuel du management de la qualité	5
Section 1 : Le concept qualité	7
Section 2 : Le management de la qualité.....	13
Section 3: Le Système de Management de la Qualité	21
Chapitre II : La satisfaction de la clientèle	31
Section 1 : Approche théorique de la satisfaction client	33
Section 2 : La mesure de la satisfaction clientèle.....	38
Section 3 : La relation entre le SMQ et la satisfaction client	49
Chapitre III : Le système de management de la qualité de SEA	58
Section 1 : Présentation de Schneider Electric Algérie	60
Section 2 : La démarche qualité au sein de SEA.....	72
Section 3 : Analyse du processus Issue to Prevention (I2P)	79
Chapitre IV : Evaluation de la satisfaction des clients de Schneider Electric Algérie....	85
Section 1 : Cadre méthodologique de l’enquête Chapitre	87
Section 2 : Analyse des résultats de l’enquête	92
Section 3 : Synthèse et recommandations	121
Conclusion générale.....	127

Résumé

Ce travail aborde la question du management de la qualité et la satisfaction des clients dans une firme multinationale présente en Algérie depuis plus de 50 ans. Cette firme a mis en place depuis treize ans, un SMQ afin de mieux servir les clients et les satisfaire. Celui-ci s'articule autour de l'écoute client, l'implication du personnel et l'approche processus. En effet, l'écoute du client, l'anticipation de ses demandes et la bonne gestion de ses réclamations sont sources de valeurs pour les entreprises. Pour cela elles doivent adapter des pratiques permettant de gérer efficacement les insatisfactions et assurer la qualité de la relation avec leurs clients.

C'est pour cette raison qu'il a été question pour nous, au cours de cette étude, de réaliser une enquête sous forme de questionnaire pour les clients, afin de connaître la contribution du SMQ à la satisfaction de la clientèle et de détecter les causes d'insatisfactions en utilisant le diagramme Ishikawa.

Il en ressort que la mise en place d'un SMQ efficace basé sur l'écoute client assure une offre de produits de qualité ainsi, la satisfaction et la fidélisation des clients. Mais cela ne permet pas d'éliminer complètement les différentes sources d'insatisfaction des clients.

Ce résultat nous a conduit à la prescription de suggestions destinées à prévenir, réduire ou éliminer les causes d'insatisfactions constatées. La mise en place et le suivi de nos suggestions contribueront à une gestion efficace voire efficiente du SMQ de Schneider.

Abstract

This study focuses on the quality management and customer satisfaction in a multinational firm presented in Algeria for more than 50 years. The firm, set up a QSM for thirteen years to serve customers in a better way and satisfy them. The study is based on customer relations, the involvement of staff and the process approach. In fact, listening to the customers, anticipating their demands and managing their claims are sources of value for the companies. For this purpose, they must adapt practices to effectively manage the dissatisfaction and ensure the quality of customer relations.

It is for this reason that during the study we were asked to carry out a survey in the form of questionnaire for the clients, in order to know to contribution of the QSM to customer's satisfaction and to detect the causes of dissatisfaction by using the Ishikawa diagram. It turned out that the implementation of an effective QMS based on customer listening ensures an offer of quality products, and the customer's satisfaction and loyalty. But this does not completely eliminate the various sources of customer dissatisfaction.

This result has led to the prescription of suggestions to prevent, reduce or eliminate the causes of dissatisfaction. The implementation and the follow-up of our suggestions will contribute to an effective and an efficient management of Schneider's QMS

المخلص:

هذا العمل تم انجازه في شركة متعددة الجنسيات متواجدة بالجزائر منذ اكثر من خمسين سنة، ويتناول موضوع ادارة الاعمال بالجودة وعلاقتها بتلبية رغبات الزبائن. قامت هاته الشركة بوضع نظام الادارة بالجودة منذ ثلاثة عشر سنة وهذا من اجل التقرب من الزبائن و تلبية رغباتهم و يتمحور هذا النظام اساسا حول: الاستماع للزبائن، مشاركة جميع الموظفين و منهج العملية.

واقعا فان ما يعطي القيمة المضافة للشركة هو الاستماع الجيد للزبائن، توقع متطلباتهم و التسيير الجيد و السريع لكل مشاكلهم. ومن اجل ذلك وجب على الشركات ان تضبط ممارسات فعالة تسمح لها بضمان جودة العلاقة مع الزبون و تسيير النقائص التي يشتكي منها.

ولهذا السبب قمنا خلال هاته الدراسة باجراء مسح متمثل في استبيان للعملاء من اجل معرفة مدى مساهمة نظام ادارة الجودة في رضا الزبائن و اكتشاف اسباب عدم الرضا عن طريق استخدام مخطط ايشيكاوا. اتضح ايضا ان وضع نظام ادارة الجودة الفعال على اساس الاستماع للزبون يضمن لنا تقديم منتجات عالية الجودة مع زيادة رضا الزبائن ووفائهم، دون ان يلغي هذا الطرح المصادر المختلفة التي تكون سبب في استياء الزبائن و العملاء.

ادت هاته النتيجة الى تقديم اقتراحات من اجل تقليل او ازالة الاسباب المتمثلة في عدم رضا العملاء. كما سيساهم تنفيذ و متابعة الاقتراحات التي قمنا بتقديمها في زيادة فعالية نظام الادارة الخاصة بشركة شنيدر.



Introduction générale

Suite à la mondialisation des marchés et aux exigences accrues des clients, les entreprises sont confrontées à une intensité concurrentielle rude. En conséquence, elles doivent s'adapter avec cette nouvelle situation économique quel que soit leurs tailles ou leur domaine d'activité, et cela afin de satisfaire les clients d'une part et répondre aux besoins du marché d'autre part.

Aujourd'hui, la qualité devient non seulement un outil de luxe mais un outil indispensable pour la pérennité de tout acteur économique. C'est dans cette optique que l'intérêt de conduire le changement par une démarche qualité, s'avère nécessaire même essentiel.

La gestion de la qualité passe par la maîtrise de l'ensemble des processus de l'entreprise. Pour cela, le management de la qualité s'impose à toute entreprise désireuse de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante. Le SMQ se différencie d'une entreprise à une autre, car chaque entreprise peut établir son propre système en s'inspirant de la série de norme ISO 9000. La norme ISO 9001 fait partie de cette série relative aux systèmes de management de la qualité ayant séduit très rapidement les entreprises, car c'est un véritable moyen pour faire reconnaître leur « qualité » et donner confiance à leurs clients par un certificat attestant la maîtrise des activités.

Entreprendre une démarche qualité c'est créer un avantage concurrentiel dans la mesure où elle met en oeuvre progressivement des moyens de prévision, de prévention et de contrôle de ses processus ainsi que de ses activités, dans le but de satisfaire les besoins de ses clients et de fait conserver la place qu'elle occupe sur le marché.

Cependant, plusieurs entreprises dans le monde ont compris qu'il est nécessaire de mettre la satisfaction des clients comme objectif primaire pour surmonter la concurrence mondiale car ce sont les clients qui achètent le produit et font prospérer l'entreprise. Il convient alors de répondre à leurs exigences les plus complexes et d'anticiper leurs attentes par la mise en place de différentes techniques d'écoute-client pour gérer d'une manière efficace la relation client. En effet, l'écoute du client, l'anticipation de ses demandes et la bonne gestion de ses réclamations sont des sources de valeurs pour les entreprises.

La mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) permet de gérer d'une manière efficace la qualité qui est la base de réussite d'une entreprise et de garantir la satisfaction des clients.

Tout au long de ce qu'on a cité auparavant, nous avons tiré l'attention sur l'importance de la

relation qui existe entre le système de management de la qualité et la satisfaction des clients, d'où le choix du thème suivant : « **Le management de la qualité et la satisfaction des clients** » qui n'est pas fortuit. Son importance ainsi que sa relation avec notre spécialité sont les facteurs qui ont motivé notre choix.

Nous tenterons à travers un développement théorique et d'une étude pratique effectuée au sein de Schneider Electric Algérie de répondre à la problématique suivante :

« **Dans quelle mesure le système de management de la qualité influence-t-il la satisfaction des clients ?** »

De ce qui précède, trois questions subsidiaires découlent de la question principale :

- Le SMQ influence-t-il la satisfaction des clients ?
- La gestion de l'écoute client peut-elle contribuer à améliorer le SMQ ?
- La gestion des réclamations permet-elle d'augmenter la satisfaction des clients ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basées sur trois hypothèses, qui sont considérées comme étant des bornes d'orientation dans notre enquête sur terrain :

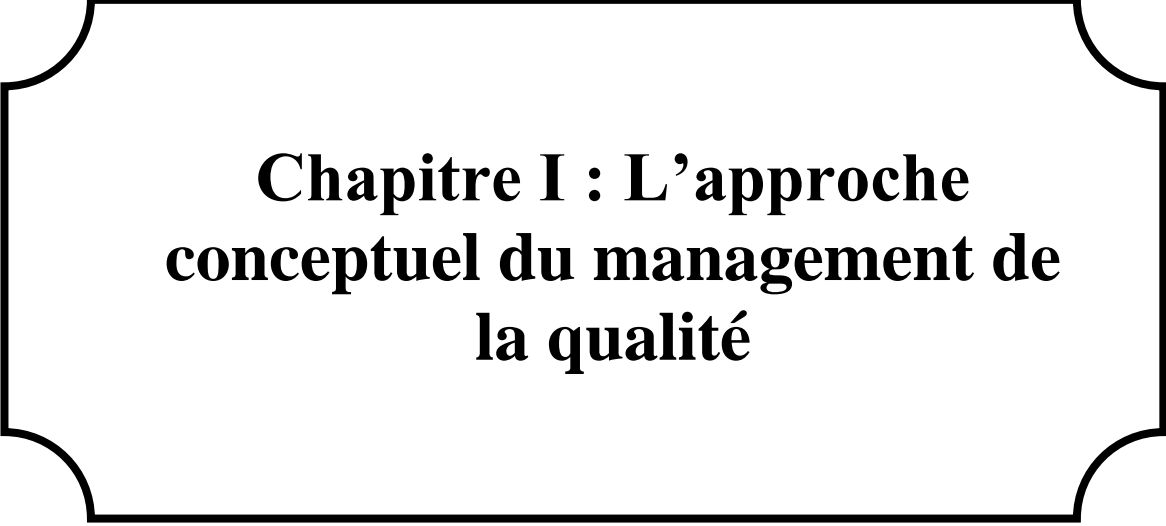
- **H1** : la mise en place d'un SMQ contribue à la satisfaction des clients.
- **H2** : La gestion de l'écoute client assure la satisfaction des clients.
- **H3** : La gestion des réclamations contribue à améliorer la satisfaction des clients.

Les préoccupations que nous avons annoncées vont trouver leurs réponses au terme de notre travail, structuré autour des quatre axes suivants :

- ✓ Le premier chapitre repose sur des notions générales du système de management de la qualité, et portera sur la globalité du SMQ, en allant du général au particulier ;
- ✓ Le second chapitre traite le concept de la satisfaction des clients et sa méthode de mesure, ainsi que le lien existant entre le SMQ et la satisfaction des clients ;
- ✓ Le troisième chapitre a pour but d'éclairer notre secteur cible qui est l'entreprise « Schneider Electric Algérie » qu'on va exploiter comme terrain d'investigation ;
- ✓ Et le dernier chapitre traitera la méthodologie de la recherche et procédera à une analyse et interprétation des résultats, ensuite nous utiliserons l'outil qualité Ishikawa afin de détecter les causes racines des problèmes les plus fréquents, suivi de

recommandations pouvant améliorer les performances du SMQ, dans l'optique de mieux satisfaire les clients.

Notre démarche méthodologique nous a donc conduites, dans un premier temps à définir notre échantillon qui porte sur 25 clients. Ensuite, nous avons opté pour la technique du questionnaire qui est conçu pour la collecte des données. Enfin, nous avons procédé à l'analyse statistique à l'aide des logiciels SPSS 20 et Excel 2007, et l'interprétation des résultats statistiques pour déboucher sur une vérification des hypothèses mises en question.



**Chapitre I : L'approche
conceptuel du management de
la qualité**

Introduction du chapitre

Aujourd'hui, la qualité est devenue un moyen essentiel et indispensable à fin d'assurer la pérennité, la rentabilité et l'amélioration continue de l'entreprise. Ce facteur a pu donner naissance au concept du management de la qualité.

A cet effet, pour diriger et faire fonctionner une entreprise avec succès, les responsables sont appelés à adopter une démarche qualité, qui signifie mettre en place une organisation et des processus visant à produire un service ou un produit de qualité. Cette qualité peut être définie comme l'aptitude à satisfaire des besoins des clients.

Le succès peut résulter de la mise en place et l'entretien d'un bon système de management conçu pour répondre aux besoins de toutes les parties intéressées.

Dans ce chapitre, nous allons entamer dans un premier temps le concept de la qualité, en second lieu nous allons aborder des notions générales sur le management de la qualité, et enfin nous allons présenter l'essentiel du système de management de la qualité.

Section 1 : Le concept qualité

De nos jours, face à un environnement où l'innovation est forte et où, les produits sont facilement imitables ; la qualité est devenue un élément clé de la différenciation pour séduire et fidéliser le client, voire un facteur indispensable pour mener une entreprise à des niveaux supérieur et accroître sa survie. Dans ce qui suit, nous allons essayer de simplifier la définition de cette notion et de revenir quelques années en arrière pour connaître les grandes étapes d'évolution de la qualité ainsi que ses principaux enjeux.

1. Définition de la qualité

La qualité est aujourd'hui une valeur reconnue dans l'entreprise. C'est une notion vague et subjective qui est abondamment utilisé sans le langage courant avec des interprétations différentes.

Pour le client, la qualité est synonyme de satisfaction. En revanche, pour l'entreprise, la qualité a un sens différent ; par exemple, la qualité signifie la disponibilité du produit à moindre coûts. Ainsi, certains organismes, auteurs ou qualitaticiens se sont efforcés de proposer quelques définitions pour bien cerner cette notion ;

L'Association Française de Normalisation (AFNOR) définit la qualité par «*l'ensemble de propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites*»¹.

La norme internationale ISO 9000 version 2005, propose la définition suivante : «*la qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences*»².

Ces exigences peuvent être³ :

- celles des clients ou utilisateurs d'un produit ou d'un service,
- celles des autres parties prenantes de l'organisme,
- celles qui résultent des obligations légales et réglementaires,

¹BARUCHE, (J.P) : **La qualité du service dans l'entreprise**, les éditions d'organisation, Paris, 1992, P. 23.

² FROMAN, (B) : **Du manuel de qualité au manuel de management : l'outil stratégique**, édition AFNOR, Paris, 2013, P. 20.

³ Ibid, P. 2.

- celles, internes, qui visent à l'amélioration continue des performances del'organisme.

D'autres experts de la qualité la définissent comme étant¹ :

- W.E. DEMING : « *La qualité est le degré de satisfaction* ».
- P.B. CROSBY : « *C'est la conformité aux spécifications* ».
- C.HERSAN : « *C'est la conformité aux besoins* ».
- P. LYONNET : « *C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur* ».
- K .ISHIKAWA : « *La qualité c'est l'aptitude à satisfaire le client* ».

Donc c'est au client à lui seul de décider si, pour lui, la qualité est présente ou non. Enfin, nous pouvons dire que la qualité est un outil de gestion qui permet d'aboutir au meilleur mode de fonctionnement de l'entreprise, soit au niveau interne avec les employés, soit avec les clients, fournisseurs et intermédiaires.

2. Evolution de la qualité

Comme tout phénomène, la qualité a connu plusieurs phases de développement. Son histoire montre qu'elle a toujours su s'adapter à son environnement en prenant en compte de nouvelles orientations, elle est passée du contrôle de la qualité au TQM en passant par l'assurance qualité. Pour DANIELLE. D « *C'est de la contradiction des idées et de forces que vient l'évolution* »².

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

Au départ et jusqu'au 19ème siècle la production était artisanale, les maitres des métiers considéraient la qualité comme un synonyme de confiance, la clientèle était limitée, connue et fidèle. Durant cette période, la qualité c'était la connaissance du métier, la conscience professionnelle et l'amour du travail bien fait.

¹ KAMISKE, (G) et BRAUER (J.P) : **Management de la qualité de A à Z**, édition Masson, Paris, 1995, PP. 17-22.

² CABY (F), LOUISE (V) et ROLLAND (S) : **Laqualité au XXI siècle : vers le management de la confiance**, Edition Economica, Paris, 2002, P. 16.

Au début du 20ème siècle, la demande s'accroît, il faut produire plus et plus vite, la main d'œuvre est nombreuse mais peu formée, les machines sont peu performantes et les coûts de production sont élevés. Les industriels ont donc pris conscience de la nécessité de contrôler les produits finis pour garantir une certaine qualité.

C'est alors que F. TAYLOR (1856- 1915) met en place dans les entreprises l'organisation scientifique du travail (OST) car il avait pour objectif la détection des défauts, le contrôle et la maîtrise de la qualité du produit final. Les méthodes utilisées sont essentiellement l'échantillonnage, supervision et les outils d'analyse basés sur les statistiques.

Le contrôle de la qualité est défini comme étant « *la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités, qui visent à garantir leurs conformités aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop important* »¹.

Jusqu'aux années quarante, on évaluait un produit par sa conformité aux différentes normes élaborées par le bureau de méthodes. La qualité du produit est vérifiée avant son arrivée au client mais n'est pas anticipé.

Après quelque temps, il fallut remettre en question cette pratique du moment qu'elle engendre d'énormes pertes car il était essentiel de détecter les défaillances tout au long du processus de fabrication, vérifier la qualité des fournitures et matières utilisées.

En effet, le contrôle qualité ne permet qu'une diminution partielle des anomalies, la prévention devient alors primordiale.

Ainsi, dans les années 60, c'est la naissance de l'assurance qualité qui est définie selon la norme ISO 84-02 (1994) comme : « *l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en oeuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité* »².

Autrement dit, l'assurance qualité consiste à établir des mesures et des règles dans un système qualité qui englobe la majorité des activités d'une entreprise. Il s'agit de prévenir et de détecter les défauts (défauts des méthodes de travail, de formation, dérèglages des appareils, dysfonctionnement de l'organisation) et de démontrer l'efficacité des mesures prises afin

¹ ROBBINS (S) et DECENZO (D) et GABILLIET (P) : **Management : l'essentiels des concepts et pratiques**, Edition Pearson, Paris, 2008, P. 410.

² FROMAN, (B): Op.cit, P. 31.

d'inspirer confiance au client au sujet de ses exigences¹.

L'assurance qualité vient en complément au contrôle de la qualité car la sensibilisation et la formation des personnes à la qualité sont plus rentables que la rectification des défauts de fabrication.

C'est suite à ces deux périodes que s'est construit le management de la qualité, celui-ci donne de l'importance à l'aspect managériale et donc à l'organisation de l'entreprise. Le management de la qualité est défini par ISO 9001 : 2000 comme étant « *un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière qualité* »².

Dès la fin des années 70, les entreprises américaines prennent conscience de la nécessité de changer leur approche de qualité et initient des démarches qualité totale.

Lors des années 80, est caractérisée par la mondialisation des marchés, le marché devient de plus en plus concurrentiel et le client commençait à avoir de la parole et du choix à faire sur les produits.

Ainsi, la série des normes ISO 9000 est publiée en 1987 et dès le début des années 90 jusqu'à nos jours, l'entreprise pour faire face à la concurrence opte pour une démarche de qualité totale.

Selon AFNOR, le management de la qualité totale est « *un mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société* »³.

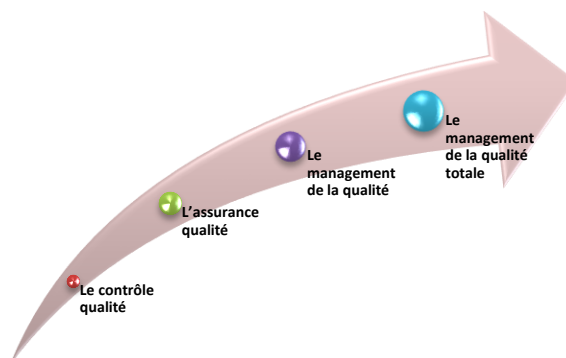
Cette démarche vise à accélérer le processus d'amélioration continue et à réduire les coûts. Le TQM se base sur l'engagement et l'implication de tous les membres de l'entreprise et sur le principe du Zéro défaut.

Ce qui signifie que l'entreprise vise la satisfaction de client, la mesure de la performance et l'amélioration continue avec le moindre coût.

¹ FROMAN, (B): Op.cit, P. 31.

² GOGUE, (Jean-Marie) : **Management de la qualité**, 5ème édition, Edition Economica, Paris, 2009, P. 27.

³ ERNOUL, (R) : **Le grand livre de la qualité: management par la qualité dans l'industrie : une affaire de méthodes**, édition AFNOR, Paris, 2013, P.10.

Figure 1: Les quatre étapes d'évolution de la qualité.

Source : établis par nos soins.

3. Les enjeux de la qualité

Comme nous l'avons vu, la qualité est devenue un facteur primordial qui assure par ses enjeux le suivi et la compétitivité d'une entreprise. Parmi ces importants enjeux, on a¹:

3.1 L'enjeu économique

Toutes les entreprises ont pour préoccupations de fournir des produits qui puissent satisfaire les clients, tout en étant à moindre coût pour l'organisation.

La (non) qualité du produit (service) coûte pour l'entreprise. La qualité n'est pas gratuite sauf à considérer le principe de perfection selon lequel chacun réalise ce qu'il entreprend de manière parfaite, du premier coup !

L'évaluation des divers coûts relatifs à la qualité est un objectif difficile atteindre pour beaucoup d'entreprises. En effet, la plupart des managers ont tendance à sous-estimer ces coûts, soit parce qu'une analyse fine de ces coûts peut prendre du temps, soit parce que certains d'entre eux sont difficiles, voire impossibles à chiffrer.

Il est donc important de réduire au maximum les coûts de non qualité, afin d'obtenir un bon degré de satisfaction de la clientèle, de la fidéliser et de faire des bénéfices, tout en y consacrant un budget raisonnable.

¹ CANARD, (F) : **Management de la qualité : vers un management durable**, édition Gualino, Paris, 2012, PP. 48-59.

3.2 L'enjeu humain et social

La qualité du produit contribue à la sécurité ainsi qu'à la protection des consommateurs comme des travailleurs, celle-ci lui donne un aspect humain. L'idée est qu'un produit conforme aux normes ne provoque de dommages ni à ceux qui le conçoivent et réalisent, ni à ceux qui l'utilisent. Par ailleurs, grâce à une meilleure adéquation des produits et services aux attentes des clients, la qualité permet une amélioration du bien-être des individus ce qu'il lui procure un aspect social.

Des défauts de conception et/ou de réalisation ainsi que des erreurs d'utilisation du produit peuvent avoir des répercussions humaines et sociales importantes au travers de dommages et désagréments de toutes sortes : blessés et morts dans certains cas, tensions et litiges divers venant perturber la vie sociale. L'enjeu humain est donc aussi un aspect important de l'amélioration de la qualité.

3.3 L'enjeu commercial

A ces deux premiers s'ajoute l'enjeu commercial. Un produit ou un service de qualité fidélise la clientèle, donc il se vend mieux. En conséquence, il résiste mieux à la concurrence et permet alors d'assurer la croissance de l'entreprise par l'investissement amenant à de nouveaux progrès. Cet argument est confirmé par la naissance de la qualité dans la publicité, phénomène qui tend à prouver que le concept est particulièrement porteur.

Section 2 : Le management de la qualité

Dans ce qui suit, nous allons essayer de définir cette notion, de présenter les normes ISO, les principes du management de la qualité ainsi que les leviers de performances.

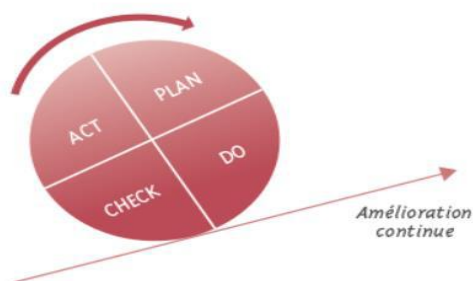
1. Définition

Selon la norme ISO 9000, le management de la qualité est « *l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* »¹, Cette orientation et ce contrôle de l'organisme en matière de qualité passent, généralement, par l'application des composantes suivantes² :

- **La planification de la qualité** : c'est une « *partie du management de la qualité axée sur la définition des objectifs qualité et la spécification des processus opérationnels et des ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité* ».
- **La maîtrise de la qualité** : c'est une « *partie du management de la qualité axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité* ».
- **L'assurance de la qualité** : c'est une « *partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites* ».
- **L'amélioration de la qualité** : c'est une « *partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité* ».

L'amélioration continue de la qualité est souvent représentée par un cycle d'actions, appelé "roue de Deming" (du nom de l'auteur qui l'a popularisée) ou cycle PDCA.

Figure 2:La roue de Deming



Source : AUTISSIER (D), GIRAUD (L) et J.JOHNSON (K) : **Les 100 schémas du management**, édition Eyrolles, Paris, 2015, P. 104.

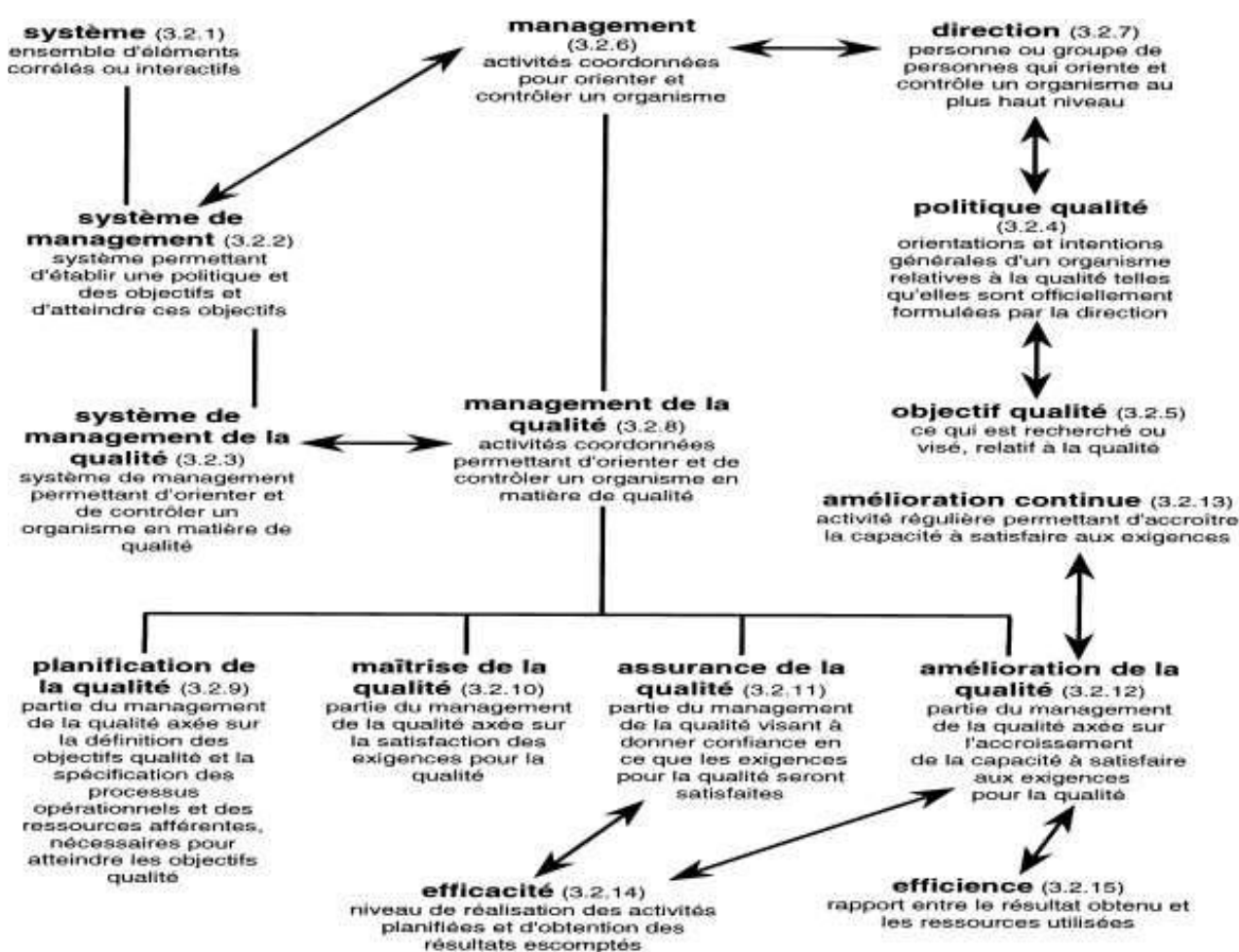
¹ FROMAN, (B): Op.cit, P. 28.

² Ibid, P. 29.

La roue de Deming est un cercle vertueux divisé en quatre portions représentant chacune une étape du cycle¹ :

- « **Plan** »: définir les objectifs à mettre en oeuvre pour répondre aux exigences qualité,
- « **Do** »: la mise en oeuvre des actions correctives,
- « **Check** »: vérifier l'atteinte des objectifs fixés,
- « **Act** »: en fonction des résultats de la phase précédente il convient de prendre des mesures préventives.

Figure 3 :Concepts relatifs au management de la qualité.



Source :Norme ISO 9000 version 2000.

Le management de la qualité est un système évolutif de pratiques, d'outils et de méthodes de formation qui vise à satisfaire les besoins des clients et à leurs procurer la qualité voulue, a renforcer la compétitivité de l'entreprise et donc a assurer la rentabilité, la pérennité et la

¹ AUTISSIER (D), GIRAUD (L) et J.JOHNSON (K) : Op.cit, PP. 104-105.

progression de celle-ci. Le management de la qualité vise également à gérer systématiquement les risques de l'entreprise. En termes de qualité, il améliore les performances de l'entreprise en particulier par l'élimination des défauts sur les produits, par la conception des plus attrayants, la réduction de délais et des couts et l'amélioration du service.

2. Les normes ISO du management de la qualité

A. SEDDIKI¹ donne la définition suivante : « *la norme est un consensus autour de la définition des caractéristiques adoptées en commun* ».

Les normes les plus connues sont celles des familles ISO 9000 pour le management de la qualité et ISO 14000 pour le management environnemental, ce sont des normes génériques de système de management.

2.1 Présentation de la famille ISO 9000

La famille de normes ISO 9000 est le résultat d'un consensus international sur les bonnes pratiques de management. Ces dernières permettent d'assurer des produits et services de qualité constante, tout en se basant sur les besoins et attentes des clients.

Ces bonnes pratiques ont été décantées et classées en un ensemble d'exigences pour un système de management par la qualité accessible à tout organisme. La famille ISO 9000 est le plus grand succès de L'Organisation Internationale de Normalisation et plus de 80 pays de par le monde ont adopté cette famille en normes nationales.

2.1.1 Définition

La famille ISO 9000 couvre les divers aspects du management de la qualité et comprend certaines des normes les plus connues de l'ISO. Elles offrent des lignes directrices et des outils aux entreprises et aux organismes qui veulent que leurs produits et services soient constamment en phase avec ce que leurs clients demandent et que la qualité ne cesse de s'améliorer.²

L'ISO 9000 définit les termes et concepts de la norme, accompagnée de l'ISO 9004 qui fixe des lignes directrices pour aider à mieux diriger, coordonner et contrôler chaque activité et processus menés dans une entreprise.

¹ SEDDIKI, (A) : **Management de la qualité**, édition OPU, Alger, 2004, p. 157.

²<http://www.iso.org/>(consulté le 11/ 03 / 2019, à 13h14).

La norme ISO 9001 contient quand à elle les exigences auxquelles les organismes et les démarches qualité doivent satisfaire, cette dernière laisse une marge de liberté de manœuvre et une flexibilité considérable d'application dans les différents secteurs économiques et leurs environnements de travail, et dans des cultures nationales différentes. L'ISO 9001 est un référentiel certifiable par une tierce partie appelé organisme de certification.

2.1.2 Historique de l'ISO 9001

La première norme ISO 9000 a été créée en 1987. Appelée ISO 9000 :1987, l'objectif était de reprendre de manière standard à des exigences en matière de qualité.

En 1994, une nouvelle version de la norme a été créée. Cette dernière est venue combler les lacunes de sa précédente et donner naissance à une vraie norme qualité internationale et bien plus organisationnelle en termes d'exigences.

L'ISO 9000 :1987 été trop lourde et orientée industrie, ce qui a poussé en 1994 à la création de trois autres normes supplémentaires, qui sont :

- ISO 9001 :1994 : « Systèmes de management de la qualité – Exigences pour la conception, le développement, la production, l'installation et le service après-vente ».
- ISO 9002 :1994 : « Systèmes de management de la qualité – Exigences pour la production, l'installation et le soutien après-vente».
- ISO 9003 :1994 : « Systèmes de management de la qualité – Exigences pour les procédures de contrôle qualité ».

En 2000, les trois normes ISO (9001, 9002, 9003) ont été jumelées en une seule norme, ainsi l'ISO 9001 : 2000 est sortie. Cette dernière, introduit les notions de satisfaction clients, l'approche processus et l'amélioration continue. Depuis la norme n'a pas cessé d'évoluer, de nouveaux concepts et approches ont vus le jour, tels que :

En 2008, une nouvelle version de l'ISO 9001 est sortie, se basant sur la mise en place du SMQ et exige l'approche processus. Cette dernière été accompagnée par l'ISO 9000 : 2005 (concepts et vocabulaires), l'ISO 9004 : 2009 (Gestion des performances durables d'un organisme -- Approche de management par la qualité)¹ et l'ISO 19011 : 2011 (lignes

¹<http://www.iso.org/>(consulté le 11/ 03 / 2019, à 14h02).

directrices pour l'audit du système de management).

De nos jours, la toute dernière version de l'ISO 9001 a été publiée le 15 septembre 2015, cette dernière permet de prendre en compte les enjeux internes et externes de l'organisme et exige l'identification des risques et opportunités qui y sont liés.

3. Les principes du management de la qualité selon ISO

Le management de la qualité possède sept principes selon la norme ISO 9001 version 2015 qui peuvent être utilisés ensemble par la Direction pour mener l'entreprise vers les meilleures performances. Les principes sont les suivants ¹:

Principe n° 1 : L'orientation client

Les clients sont devenus des partenaires pour l'entreprise, il est donc nécessaire d'écouter et de comprendre leurs besoins présents et futurs, afin de satisfaire leurs exigences et aller au-delà de leurs attentes.

Rechercher la satisfaction du client, c'est rechercher la pérennité de l'entreprise. Pour y parvenir, il faudra appliquer un processus de communication avec les clients, analyser leurs besoins, évaluer en permanence leurs niveaux de satisfaction et traiter leurs réclamations.

Principe n° 2 : Le leadership

La réussite de la démarche qualité dépend en grande partie des qualités et compétences des managers. Cela implique qu'il faut améliorer sans cesse les capacités de leadership des managers. Ces derniers vont conduire « l'équipe entreprise » dans une dynamique gagnante pour atteindre les objectifs définis.

Principe n° 3 : L'implication du personnel

Le personnel représente une composante fondamentale des nouvelles normes, il constitue le moteur d'une démarche de progrès. C'est pourquoi son implication et sa dynamisation permettra à l'entreprise de progresser et d'atteindre ses objectifs ambitieux.

Autrement dit, « *Avant d'entreprendre un plan d'amélioration de la qualité, il est indispensable d'informer, sensibiliser et former le personnel en conséquence* »².

¹ BELLAICHE, (M) : **La qualité : ISO 9001 : 2015**, édition AFNOR, Paris, 2016, PP. 33-34.

² ERNOUL, (R):Op.cit, P. 21.

Principe n° 4 : L'approche processus

Tout système de management de la qualité nécessite une approche processus. Celle-ci consiste à identifier les processus de l'entreprise, les piloter, analyser leurs performances, proposer des actions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Principe n° 5 : L'amélioration continue

Cette amélioration est à caractère continu parce que rien n'est jamais acquis définitivement. L'environnement bouge en permanence, d'où la nécessité d'utiliser une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme, assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue, établir des buts afin d'orienter l'amélioration des mesures pour en assurer le suivi.

Principe n° 6 : La prise de décision fondée sur des preuves : pour prendre de bonnes décisions, il faut se baser sur une analyse factuelle de l'information. Dans de nombreux cas, la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord pertinents permet de répondre à ce besoin et facilite la prise de décision.

Principe n° 7 : Le management des relations avec les parties intéressées : il faut établir un climat de confiance avec tous les acteurs de l'entreprise et chercher à les faire progresser, car ils doivent se sentir impliqués dans la contribution globale à la qualité.

Les 7 principes peuvent être classés selon deux types :

- Les principes relationnels : Orientation client, Leadership, Implication du personnel, Management des relations avec les parties intéressées.
- Les principes opérationnels : Approche processus, Amélioration, Prise de décision fondée sur des preuves

4. Les leviers de performance de l'ISO 9001

La notion de la performance découle du degré d'atteinte des objectifs et des résultats avec un minimum de coûts. Autrement dit, elle réside là où il y'a une conformité entre les résultats obtenus et les objectifs tracés.

La mise en œuvre des huit principes interdépendants tels qu'ils viennent d'être définis, conduit l'organisation à une efficacité dynamique. Il s'agit donc de combiner ces principes et de mettre en place des leviers de performance de l'ISO 9001. Plusieurs leviers sont déterminés¹ :

- Un levier de satisfaction des clients - principe 1

La version ISO 2000 comporte des changements significatifs par rapport aux premières versions avec notamment l'accent mis sur « l'orientation client » qui devient désormais « un principe fondamental » aussi bien du secteur des services que du secteur industriel.

La direction définit alors les exigences des clients en fonction de leurs besoins et leurs attentes et veille à leurs intégrations dans la politique qualité.

L'entreprise doit expliquer à chaque acteur sa contribution à la satisfaction clients et mettre en place un système de communication efficace pour traiter les commandes des clients, les informer sur les produits, gérer leurs réclamations, et mesurer leurs perceptions sur le niveau de la qualité.

Enfin, l'entreprise peut reboucler son système d'information par rapport aux besoins et aux attentes identifiés initialement.

- Un outil de gestion des ressources humaines - principes 2 et 3

Le principe 2 (leadership) établit en premier la responsabilité fondamentale du dirigeant pour donner sa vision sur l'avenir, ses objectifs et sa politique. Le principe 2 et le principe 3 (implication du personnel) développent des considérations et des domaines relevant de la GRH. Ce levier se traduit de plusieurs façons :

- Faire participer l'ensemble du personnel autour d'un projet commun et de valeurs communes, source de confiance entre les acteurs ;

¹CABY (F), LOUISE (V) et ROLLAND (S) : Op.cit, P. 24.

- Responsabiliser tous les acteurs de l'entreprise dans leur contribution à la démarche qualité,
- Élaborer une gestion prévisionnelle des ressources humaines (définition des fonctions, système d'évaluation, développement de potentiels, formation) ;
- Définir une politique de rémunération juste et stimulante.

- **Un outil de pilotage - principes 4 et 5**

La version 2000 est organisée autour d'un modèle prenant en compte la réalité du management dans l'entreprise ainsi que les interactions entre les différentes activités pour assurer la qualité des produits et la satisfaction des clients.

Dans la pratique, trois niveaux de processus sont distingués : le processus de pilotage, de réalisation et de support. L'interaction de ces principes dans la version ISO 2000 constituent « la cartographie des processus » et traduit une évolution certaine : L'assurance de la qualité évolue vers le management de la qualité, et au de-là, vers le management de l'entreprise. La qualité produit évolue vers la qualité satisfaction client. La qualité « moyens » évolue vers la qualité « résultats ».

Les processus de pilotage sont globalement reliés aux exigences du SMQ : écoute des clients, déploiement de la politique et des objectifs qualités et d'autres.

- **Un outil d'amélioration de la performance - principes 6 et 7**

La version 2000 de l'ISO 9001, érige l'amélioration continue en principe. L'entreprise doit accroître la satisfaction des clients à travers un dispositif en trois temps : La mesure, l'analyse des résultats et l'action.

La satisfaction du client est évaluée par des outils tels que les enquêtes de satisfaction, les tables rondes avec les clients, les remontées des personnels en contact avec les clients. L'entreprise doit améliorer en permanence l'efficacité de son SMQ en utilisant la boucle : politique et objectifs qualité, actions correctives et préventives et revue de la direction. L'ensemble doit être géré comme un processus.

Section 3: Le Système de Management de la Qualité

Les systèmes de management de la qualité sont communément mis en place dans le domaine industriel. Ils permettent de garantir une organisation pour améliorer en continu les pratiques.

Selon le référentiel ISO 9001, il nécessite le suivi de certaines étapes élémentaires car lorsque le SMQ adopté se montre performant, il embarque dans sa réussite celle de l'ensemble de l'entreprise, dans ses aspects sociaux, économique, environnementaux ...

1. Définition du système de management de la qualité

Pour Ségot et Gasquet : « *le système de management de la qualité est l'élément du management de l'organisme qui se concentre sur l'obtention des résultats, en s'appuyant sur les objectifs qualité, pour satisfaire selon le cas les besoins, attentes ou exigences des parties intéressés* »¹.

Tel qu'il est défini par la norme ISO 9001, un système de management de la qualité est « *une démarche utilisée pour définir comment un organisme peut satisfaire aux exigences de ses clients et des autres parties intéressées à ses activités* »².

Autrement dit, le but d'un système de management de la qualité (SMQ), que certains appellent « système qualité » est de déterminer la meilleure façon de réaliser l'ensemble des actions, en s'appuyant sur des principes, des méthodes et des outils pour assurer la pérennité de l'organisation tout en satisfaisant toutes ses parties prenantes.

2. Les étapes de mise en place d'un SMQ

Sous cette citation : « *la gestion de la qualité totale est tout simplement la mise en pratique de la simple logique* »³. Chaque entreprise a sa démarche de mise en œuvre de SMQ qui nécessite généralement cinq étapes essentielles selon Abdelhamid OUARET en 2002 dont⁴ :

2.1 La prise de décision

Cette étape constitue le démarrage de la démarche, elle est marquée par une déclaration

¹ SEGOT et GASQUET : **Système de contrôle de la qualité de production : méthodologie de modélisation, de pilotage et d'optimisation des systèmes de production**, thèse de doctorat, 2008, P25.

²<http://www.iso.org/>(consulté le 06/05/2019 à 09h47).

³ ISHIKAWA, (K) : **TQ ou la qualité japonaise**, Edition AFNOR Gestion, Paris, 1989, p 52.

⁴ OUARET, (A) : **Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000**, Edition ENAP, Alger, 2002, P. 220.

officielle de la direction générale, appelé politique qualité pour exprimer son engagement à entreprendre une démarche d'adoption des normes ISO.

Cette politique sera communiquée à l'ensemble du personnel, pour une adhésion parfaite au projet. La structure complète doit adhérer au projet pour sa réussite.

D'après les expériences faites par les entreprises, elles ont montré que sans l'appui constant de la direction, la mise en place du système qualité prendra sûrement du retard et pourra même aboutir à l'échec.

2.2 Le diagnostic

Cette étape est réalisée sous forme d'un audit qui donne lieu à un rapport qui présente l'état des lieux par rapport aux exigences de la norme et propose un plan d'action.

L'organisme doit rester le maître du projet et faire appel à un conseiller qui l'aidera à mettre en place la norme. Le diagnostic se termine par une phase de sensibilisation et de motivation des acteurs de l'entreprise.

2.3 Monter le projet

C'est un investissement immatériel pour lequel on doit allouer un budget qui comprendra des frais externes (diagnostic, consultant, audit et certification), des frais internes (sensibilisation, formation, coordination, groupes de travail, rédactions et audit) et des frais d'organisation ou de réorganisation. Et après avoir tout mis en place et testé l'ensemble de ses processus selon les exigences de la norme, l'entreprise peut faire appel à un organisme certificateur.

2.4 La certification

L'audit de certification consiste à faire un examen pour s'assurer que le système mis en place est conforme aux exigences de la norme ISO et que toutes les réglementations sont suivies, et sur le rapport de l'auditeur, il faudra éventuellement rapporter des actions correctives en réponses à des écarts constatés.

La certification est « *la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus, un service ou une entreprise est conforme aux spécifiées* »¹

¹ NF EN ISO 9000 : 2008, Système de management qualité-principes essentiels et vocabulaire, Edition Afnor, France, (2.8.2), P. 5.

Celle-ci permet aux entreprises de faire des améliorations et des progrès, c'est ce qu'on appelle « la cadre contraignant de la certification ».

Et en dernier lieu, un comité de certification accordera le certificat valable pour une durée de trois ans avec un suivi annuel.

L'organisme certificateur est « *un organisme chargé de délivrer le certificat qui est la confirmation de la mise en oeuvre d'un système de management de la qualité conforme au référentiel choisi par l'organisme candidat à la certification* »¹.

Avec l'arrivée de la norme ISO 9001, AFNOR (Association Française de Normalisation) et AFAQ (Association Française d'Assurance Qualité), ont fait une alliance pour donner naissance à une nouvelle association appelée « AFAQ/AFNOR certification » pour délivrer la certification ISO 9001 version 2000.

2.5 L'amélioration continue

Après avoir obtenu la certification ISO 9001, l'entreprise doit féliciter l'ensemble de son personnel, informer ses fournisseurs et ses clients de sa certification.

Le management doit s'appuyer, en priorité, sur l'amélioration continue. Il faut donc une vision d'investissement dans une amélioration des performances après certification.

Il y a deux outils qui contribuent à la maintenance de la performance du système: l'orientation de processus sur un suivi, et un soutien adéquat à l'aide des revues de direction et des audits internes.

L'amélioration permanente de la qualité des produits, des services, des systèmes de management ou des compétences des personnels engendrés par la certification n'est pas un effet de mode, mais une condition au service des entreprises.

¹ CATTAN, (M) : **Pour une certification qualité gagnante : premiers pas vers la qualité totale**, Edition Afnor, 2009, P. 27.

3. L'apport du Système de management de la qualité

Les entreprises qui managent par la qualité améliorent le niveau de performance de leurs organisations dans la mesure où elles peuvent en tirer quatre avantages importants¹:

- **La satisfaction de leurs clients** : car il améliore avant tout le service apporté aux clients.
- **La diminution des conflits internes entre les fonctions** : lorsque les circuits internes ne fonctionnent pas correctement, le temps, l'argent et l'énergie sont gaspillés. Le personnel a le sentiment de travailler dur pour atteindre les objectifs fixés et d'être abandonné par les autres fonctions lorsque les performances ne suivent pas. La vision d'ensemble donnée par le système qualité, contribue à faire prendre conscience à chacun que chaque fonction est interdépendante;
- **La rationalisation des méthodes de travail** : la bonne mise en place d'un système qualité, allège les procédures et n'exige pas la manière de faire les choses (l'entreprise reste libre dans le choix de sa méthode).
- **L'amélioration des performances financières** : c'est un système qui permet aux entreprises d'augmenter leurs ventes, de maintenir leurs mains d'œuvres et de bien gérer leurs investissements.

Malgré ses avantages, le SMQ présente aussi quelques inconvénients, le fait qu'il soit attaché à la norme ISO qui est posée souvent à la révision grâce aux insuffisances qu'elle présente, aussi la certification est coûteuse et ne peut être rentabilisé qu'après un temps assez long, par diminution des coûts d'obtention de la qualité, s'ajoute sa faiblesse lorsqu'il s'agit des problèmes culturels auxquels il est confronté et doit en faire face (l'adhésion des employés aux projets de l'entreprise).

4. Les outils et les méthodes de gestion de la qualité

Réussir à améliorer la qualité (interne et externe) et à inscrire son entreprise dans une dynamique d'amélioration continue, passe obligatoirement par l'utilisation de méthodes et outils adaptés à la situation et à l'objectif recherché. Certains sont nécessaires pour détecter les sources de non-conformité et de dysfonctionnement, d'autres pour résoudre ou prévenir un problème, et de déterminer les axes de créativité et d'amélioration.

¹MAYEUR, (S) : **Guide opérationnel de la qualité : faut-il tué la qualité totale ?**, Edition Maxima, Paris, 2003, P. 113.

4.1 Les outils de la qualité

Les outils de la qualité ont beaucoup évolué au fil du temps. Nous distinguons principalement deux grandes familles: les outils de première génération et les outils de deuxième génération.

4.1.1 Les outils de première génération

-L'histogramme

C'est un graphique indiquant visuellement, sous la forme de barres verticales ou horizontales, la distribution de fréquences d'une caractéristique du service étudié. Il permet d'appréhender globalement les données et repérer rapidement les valeurs inhabituelles ou les situations particulières¹.

- Diagramme de Pareto

Le diagramme de Pareto, également appelé règle des 80/20 ou courbe "ABC" est une méthode simple, claire et efficace.

C'est un graphique à colonnes servant, après la collecte de données, à hiérarchiser les causes les plus importantes qui sont à l'origine du plus grand nombre d'effets (20% des causes sont à l'origine de 80% des conséquences) et aide à définir les activités d'amélioration selon leur ordre de priorité².

- Le diagramme d'ISHIKAWA (causes à effets)

Le diagramme causes-effets d'Ishikawa en référence à son concepteur promoteur, également connu sous le nom « d'arête de poisson » en raison de sa graphie, est un outil qualité qui permet de connaître toutes les causes qui peuvent donner naissance à un problème.

Ces causes sont généralement classées en cinq grandes familles, "les 5M" : Matières, Milieu, Méthodes, Matériels et Main d'oeuvre, cependant ils peuvent être compléter par deux autres "M" pour arriver à 7M : Management et Moyens financiers³.

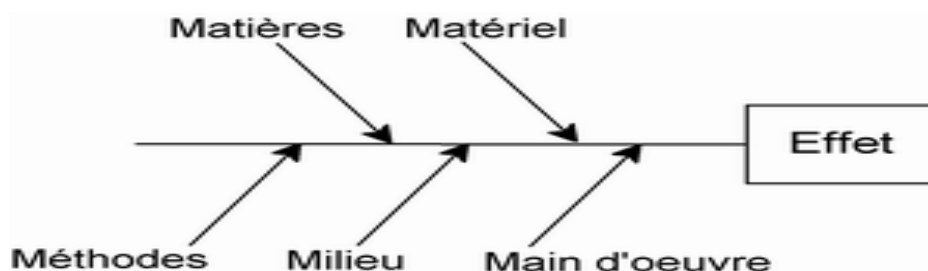
¹ DURET, (D) et PILLET, (M) : **Qualité en production : de l'iso 9000 à six sigma**, édition d'organisation, Paris, 2005, PP. 130-131.

²Ibid, PP. 131-133.

³ BARUCHE, (J.P): Op.cit, PP. 157-158.

Le diagramme d'ISHIKAWA se présente comme suit :

Figure 4: Diagramme d'Ishikawa.



Source :MAYEUR, (S) : **Guide opérationnel de la qualité**, édition Maxima, Paris, 2003, P. 135.

- Le diagramme de corrélation

Le diagramme de corrélation est une représentation graphique sous la forme de points qui permet de savoir si deux variables évoluent de façon commune¹.

4.1.2 Les outils de la deuxième génération

- QQQQCP/C

L'ensemble de question est un outil qui permet de se poser les bonnes questions avant d'aborder un problème. Ces questions sont reprises dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : QQQQCP/C

Qui	Qui est concerné, par le problème ?
Quoi	Quel est le problème ?
Où	En quel lieu le problème se pose-t-il ?
Quand	A quel moment le problème apparaît-il ?
Comment	Sous quelle forme le problème apparaît-il ?
Pourquoi	Quelles sont les raisons qui poussent à résoudre ce problème ?
Combien	Combien de fois le problème apparaît-il ?

Source : DURET, (D) et PILLET, (M) : **Qualité en production : de l'iso 9000 à six sigma, édition d'organisation**, 3ème édition, Paris, 2005, P. 141.

Il est à noter que les questions dans le tableau ci-dessus, peuvent changer en fonction du problème posé dans l'entreprise, c'est-à-dire que l'entreprise choisit de se poser que les questions pertinentes à la résolution de son problème.

¹DURET, (D) et PILLET, (M) : Op.cit, P. PP. 135-137.

- Le vote pondéré

C'est une méthode d'aide à la décision. Il permet de faire un choix parmi les différents éléments après un déballage d'idées, en attribuant des notes à chaque solution pour faciliter la sélection. Cette attribution se fait sur la base de trois critères qui sont : l'efficacité, les coûts et les délais¹.

-Le déballage d'idées

Le déballage d'idées (brainstorming) est un outil qui a pour rôle la résolution de problèmes. Le principe de base du déballage d'idées est de réunir un groupe de 8 à 12 personnes de préférence pluridisciplinaire, afin de générer le plus grand nombre d'idées possible².

4.2 Les méthodes de la qualité

Parmi les méthodes de la qualité les plus utilisées, nous retrouvons :

- L'AMDEC « Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité »³ :

C'est une technique d'analyse préventive permettant d'analyser des dysfonctionnements potentiels d'un système avant qu'ils ne surviennent. L'AMDEC offre un cadre de travail rigoureux en groupe.

On peut faire une AMDEC Produit, pour vérifier la conformité d'un produit développé par rapport aux exigences du client, une AMDEC Processus, pour valider la fiabilité du processus de fabrication, une AMDEC Moyen, pour vérifier la fiabilité d'un équipement.

Le principe consiste à recenser toutes les causes potentielles de chaque mode de défaillance et d'évaluer la criticité. Cette dernière résulte d'une triple cotation quantifiée : $C = G \times O \times D$

où :

- note "G" : Gravité ou sévérité de l'effet du défaut ou de la défaillance,
- note "O" : Occurrence ou fréquence d'apparition de la cause,
- note "D" : Détection : probabilité de non détection de la cause.

¹DURET, (D) et PILLET, (M) : Op.cit, PP. 139-140.

² DURET, (D) et PILLET, (M) : Op.cit, P. PP. 137-138.

³ Ibid., PP. 193-194.

Plus la criticité est importante, plus le mode de défaillance considéré est préoccupant. Lorsque la criticité dépasse la limite prédéfinie par le groupe, ce dernier recherche les actions d'amélioration possible pour la ramener à un niveau acceptable, et ce en mettant en place des outils de contrôle et de surveillance et en formant les contrôleurs.

L'AMDEC est utilisée pour tous les systèmes ayant des objectifs de fiabilité et/ou de sécurité qui leur sont assignés. L'analyse peut porter sur un produit, un Projet- Produit, un Processus – Produit, un moyen de production.

La méthode AMDEC repose avant tout sur une décomposition du système étudié en éléments simples, pour chaque élément, ou recherchera les défaillances potentielles, c'est-à-dire les mauvais fonctionnements possibles. Il est donc indispensable de définir les fonctions de ces éléments. Pour chaque fonction de chaque élément, l'étude porte sur la manière dont le système peut s'arrêter de fonctionner (ou fonctionner anormalement), c'est-à-dire sur le ou les modes de défaillance.

Une cause de défaillance est d'autant plus importante que la gravité de ses conséquences est importante, sa fréquence d'apparition est plus grande et que le risque de ne pas la détecter est fort. Chacun de ces points est l'objet d'un chiffrage conduisant à une cotation globale de la criticité, permettant ainsi de hiérarchiser les causes de défaillance.

L'indice de gravité G évalue l'effet de chaque défaillance sur l'utilisateur, selon la cotation suivante : AMDEC produit est noté selon un barème de 1 à 10. L'AMDEC Moyen est basée sur un barème 1 à 4. Ces seuils peuvent être modifiés en fonction d'exigences particulières ou des habitudes de l'entreprise. Dans la pratique de l'AMDEC, toute AMDEC demande la participation de plusieurs secteurs de l'entreprise (études, méthodes, fabrication, maintenance, qualité, achats). Cette analyse doit donc être menée par un groupe selon les étapes suivantes :

- ✓ Constitution du groupe
- ✓ Analyse structurelle et fonctionnelle
- ✓ Etude qualitative des défaillances
- ✓ Etude quantitative
- ✓ Actions correctives et suivi

- **Le Kaizen**

Le mot Kaizen est la fusion des deux mots japonais « Kai » et « Zen » qui signifient respectivement « changement » et « bon ». La traduction française courante est « amélioration continue ». Le Kaizen est donc un processus d'amélioration, simple et peu onéreux, réalisé dans un laps de temps très court, mais le Kaizen est tout d'abord un état d'esprit qui nécessite l'implication de tous les acteurs de l'entreprise¹.

- **Six Sigma**

« L'approche Six Sigma est une approche globale de l'amélioration de la qualité du produit et des services rendus aux clients »².

Autrement dit, c'est une méthodologie d'amélioration continue de la qualité, elle vise prioritairement à augmenter la satisfaction des clients et diminuer les coûts de non-qualité.

Pour appliquer efficacement cette méthode, il faudra passer par 5 étapes³ :

- **Définir** : cette étape permet de définir le périmètre du projet, les attentes des clients, les ressources et délais nécessaires.
- **Mesurer** : collecter les données représentatives, mesurer la performance, identifier les zones de progrès. Évaluation de la performance actuelle et de sa variation (tendance, cycle...).
- **Analyser** : les paramètres et les données et trouver les causes de variation en utilisant des outils analytiques et statistiques. À ce stade du déroulement de la méthode, il faut comprendre les problèmes pour pouvoir formuler par la suite les solutions susceptibles de combler l'écart entre la situation présente et les objectifs clients.
- **Innover/ Améliorer** : Choisir la meilleure solution l'implémenter et la pérenniser.
- **Contrôler/ Maîtriser** : Suivi des solutions mises en place. Il est important d'éviter tout retour en arrière. D'autre part, les résultats ne sont pas toujours immédiatement visibles. L'effort doit être soutenu voire réorienté. Il s'agit là de la phase la plus délicate, propre à toutes les démarches de progrès continu.

¹<http://www.codlor.com> (consulté le 06/05/2019 à 10h55).

² DURET, (D) et PILLET, (M) : Op.cit, P. 365.

³ PILLET, (M) : **Six Sigma : comment l'appliquer**, édition Eyrolles, Paris, 2013, P.13.

Conclusion du chapitre

Au terme de ce chapitre, nous pouvons conclure que la qualité constitue l'un des outils les plus importants de la compétitivité qui permet à l'entreprise de préserver son image de marque. Cependant, la mise en place d'un SMQ permet de faciliter la maîtrise de la qualité souhaitée par le client, et d'atteindre l'objectif visé par les responsables, puisque ce système oriente l'entreprise vers la satisfaction permanente des clients qui sera l'objet d'étude dans le prochain chapitre.



Chapitre II : La satisfaction de la clientèle

Introduction du chapitre

La concurrence est exacerbée, conduisant à une course à l'amélioration et à l'innovation, la tendance est de ne plus demander seulement un produit, mais d'obtenir une solution à un problème. A ce nouveau contexte, l'entreprise porte une attention toute particulière à la satisfaction de sa clientèle et l'intègre même au centre de sa stratégie, pour assurer sa survie sur le marché.

Dans le but d'optimiser cette satisfaction, l'entreprise sera dans l'obligation de surveiller et de mesurer la satisfaction de ses clients en utilisant des méthodes et des outils adaptés pour évaluer leurs points de vue le plus objectivement possible.

Pour bien comprendre ce concept de la satisfaction des clients, nous allons présenter dans ce chapitre les principes fondamentaux de ce concept ainsi que les éléments qui le détermine.

Section 01 : Approche théorique de la satisfaction client

La satisfaction est une notion difficile à saisir dès lors qu'elle renvoie à l'aspect psychologique de l'homme. Elle fait partie des soucis constants de la plupart des entreprises. C'est dans cette optique là que nous allons aborder la satisfaction et ces différents concepts clés. En essayant de présenter c'est quoi la satisfaction des clients, ses caractéristiques, ses dimensions et enfin la mesure de la satisfaction des clients.

1. Définition de la satisfaction

Pour cerner cette notion, plusieurs auteurs ont donné des définitions différentes qui sont facilement compréhensibles.

Certains chercheurs en psychologie et en comportement du consommateur définissent la satisfaction comme suit : « *la satisfaction peut être définie en marketing comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation* »¹.

Selon KOTLER et DUBOIS, « *la satisfaction client est le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation ou d'utilisation résultant d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et ses performance perçues* »².

Enfin, pour YVES LEGOLVAN, « *la satisfaction des besoins des clients est la finalité même de la démarche marketing, elle exprime le degré de contentement procuré par la réponse apportée à un désir* »³.

De ces différentes définitions, découle que la satisfaction est un sentiment qui comprend des facteurs émotionnels et des facteurs objectifs. Elle résulte de la confrontation entre les attentes du client et la réalité d'expérience de consommation. Si cette dernière est supérieure ou égale aux attentes, un sentiment de satisfaction sera créé, alors qu'une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction.

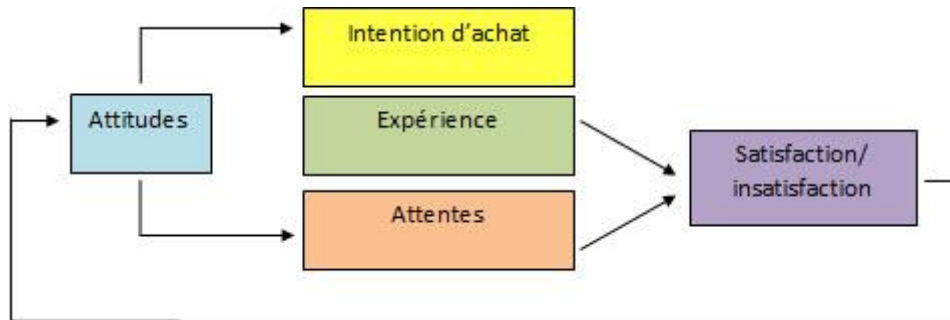
¹ LENDREVIE, (J) et LEVY (J) : **Mercator : Théorie et pratique du marketing**, édition Dunod, 11ème édition, Paris, 2014, P. 527.

² KOTLER, (P) et DUBOIS (B) : **Marketing management**, 13ème édition, Pearson éducation, Paris, 2009, p. 40.

³ LEGOLVAN, (Y) : **Stratégie, segmentation, marketing-mix et politique de l'offre**, 7eme édition, Paris, 1995, P.186.

La figure ci-dessous nous permet de mieux comprendre le processus de satisfaction :

Figure 5 : Le modèle de satisfaction.



Source : LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) : Op.cit., p.856.

2. Les caractéristiques majeures de la satisfaction

Daniel RAY trouve que le mode d'évaluation d'un produit que peut avoir un client se forme à partir d'un ensemble de critères, et pour savoir comment se forme son jugement sur chacun de ses critères, il convient d'analyser les trois caractéristiques de la satisfaction qui sont¹:

2.1 La satisfaction est subjective

Elle ne dépend pas de la réalité objective mais de la perception du client; ceci peut impliquer de fortes dérives pour l'entreprise car même si le produit est le plus fonctionnel du marché, si certains clients n'arrivent pas à utiliser l'ensemble des fonctionnalités, ils diront qu'il ne l'est pas. À cet effet, les fournisseurs voudront à tout prix donner la meilleure image de leur produit, mais cet effort pourrait ne pas suffire pour changer la perception du client.

2.2 La satisfaction est relative

Elle dépend des attentes que le client a vis-à-vis d'un produit ou d'un service; par exemple si deux clients différents utilisent le même produit dans les mêmes conditions, on constatera qu'ils ont des opinions différentes car leurs attentes initiales étaient distinctes. De ce fait il faut bien prendre en considération la segmentation du marché car ce n'est pas le meilleur produit qui se vend le mieux, mais c'est celui qui est le plus adapté aux attentes des clients.

Plus les attentes sont élevées, plus la déception est grande.

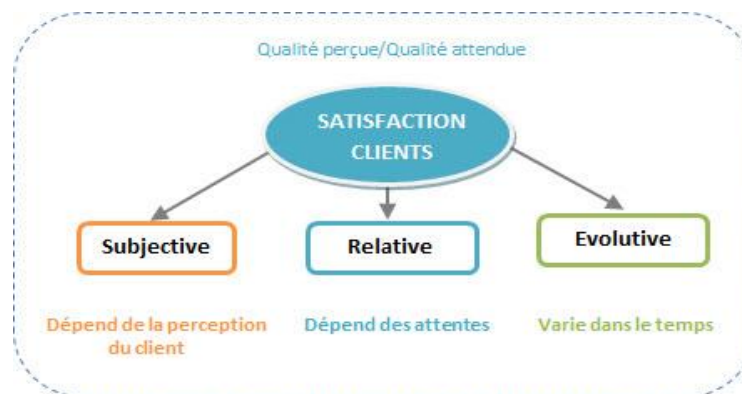
¹ RAY, (D): Op.cit, pp.24-25.

2.3 La satisfaction évolutive

La satisfaction évolue avec le temps à deux niveaux différents, en fonction à la fois de :

- L'évolution des attentes et des standards : les clients définissent leurs attentes en fonction de l'état actuel des offres « standard », mais afin d'être préférés, les entreprises doivent augmenter leurs performances. Ainsi, le niveau moyen des offres sur le marché va évoluer, ce qui implique l'évolution des standards de références.
- Du cycle d'utilisation des produits/service : la satisfaction évolue pendant le cycle de vie et d'utilisation du produit ou du service. Un client sera plus satisfait après l'acte d'achat, cependant, ce sentiment diminuera au fil de l'utilisation.

Figure 6 : Les 3 caractéristiques de la satisfaction.



Source: Ray, (D): Op.cit, p.24.

3. Les types de la satisfaction

On distingue trois types de satisfaction¹ :

3.1 Satisfaction globale partielle

La satisfaction partielle porte sur la logistique, l'accueil, le confort, la sécurité

La satisfaction globale porte sur le service au produit dans son ensemble.

Lorsque les composantes sont bien choisies, la satisfaction globale constitue la somme (pondérée ou non) des satisfactions partielles.

¹PHILIPPE, (D) : *Les réclamations clients*, 3ème édition, édition d'organisation, Paris, 2007, P.30.

3.2 Satisfaction ponctuelle cumulée

La satisfaction ponctuelle porte sur une expérience particulière d'utilisation du service, au produit définie dans le temps et dans l'espace : une commande spécifique.

La satisfaction cumulée porte sur l'ensemble des expériences réalisées par le client au cours d'une donnée : l'ensemble des commandes de l'année.

3.3 Satisfaction isolée comparée

La satisfaction isolée sur les seules performances de l'entreprise, soit ces performances entre elle, ou leur évolution dans le temps.

La satisfaction comparée porte sur la performance de l'entreprise par rapport à celles des concurrents.

4. Les enjeux de la satisfaction

4.1 Les impacts de la satisfaction clients dans la rentabilité des entreprises

Pour passer de la satisfaction clients à la rentabilité, il est du devoir des décideurs internes d'intégrer le cycle vertueux des dix-neuf rouages qui sont¹ :

4.1.1 Des clients satisfaits

- Sont moins sensibles aux promotions donc plus rentables,
- Achètent plus le même produit (up selling) plus souvent ou avec des options,
- Achètent plus souvent d'autres produits (cross selling),
- Résistent plus facilement à la pression des concurrents,
- Sont moins infidèles,
- Recommandent l'entreprise à leur entourage.

4.1.2 Impact sur la réputation

- Des clients satisfaits contribuent à l'image de marque et à la bonne réputation de l'entreprise,
- Cela favorise la prospection et le recrutement de nouveaux clients via un bouche à oreille favorable,

¹BARBARAY, (C) : **Satisfaction, fidélité et expérience client**, édition Dunod, Paris, 2016, PP. 13-14.

- Cela favorise les investissements commerciaux et publicitaires.

4.1.3 Impact sur l'innovation

Une entreprise qui a la volonté de satisfaire :

- Est une entreprise qui sait écouter,
- Est plus tournée vers l'innovation produits et services,
- Peut acquérir de nouvelles compétences,
- Optimise sa politique de R & D fondée sur les vraies attentes des clients,
- Connaît moins d'échecs lors des lancements de nouveaux produits,
- Met de « bons produits » sur le marché,
- Elargir sa gamme ce qui a impacte sur son image.

4.1.4 Impact sur la gestion

- Gérer un client est plus rentable que de gérer dix clients,
- Optimisation de l'efficacité des investissements commerciaux et publicitaires via le bouche à oreille et une meilleure réputation,
- Optimisation du potentiel offert par chaque client.

4.2 La relation entre satisfaction clients et part de marché

La part de marché et la satisfaction des clients sont utilisées comme les deux indicateurs clés de performance des entreprises. Deux facteurs influençant favorablement la part de marché d'une entreprise ressortent ¹:

- La satisfaction du client entraîne ses rachats,
- La satisfaction du client produit du bouche à oreille positif.

Cependant, cette hypothèse a rarement été validée. Plusieurs études récentes traitent de ce sujet et aboutissent aux constats suivants ²:

- Lorsque les coûts de changement de marque sont faibles, la satisfaction client est un bon prédicateur de la progression des parts de marché entre concurrents.
- Sur les marchés où la demande est homogène, la relation entre satisfaction et part de marché est réelle.

¹ BARBARAY, (C): Op.cit, P. 15.

² BARBARAY, (C): Ibid, p.15.

- Sur les marchés où la demande est hétérogène, la relation entre satisfaction et part de marché n'est pas toujours prouvée.

Nous constatons que le lien entre satisfaction et part de marché est donc fort sur un marché à demande homogène mais n'est pas linéaire sur un marché très hétérogène.

4.3 L'impact de la satisfaction client sur la recommandation et l'image de marque

La satisfaction client, la recommandation et l'image de marque favorable sont intimement liées¹. D'après des études faites dans ce sens, on constate qu' « *un client satisfait en parle à 8 personnes, un client mécontent en parle à 22 personnes* »², cependant, un client mécontent ne réagit pas directement en formulant des plaintes écrites à l'entreprise en question, des fois les plaintes alimentent le bouche à oreille qui conditionne à son tour la satisfaction des clients. Il est donc important de s'attacher à l'image que se font les clients de leur entreprise, pour pouvoir apprécier leur degré de satisfaction et le taux de recommandation³.

Section 2 : La mesure de la satisfaction clientèle

La mesure de la satisfaction client est un outil d'écoute indispensable pour orienter la stratégie qualité et fournir les éléments d'un diagnostic précis des satisfactions et insatisfactions des clients.

Ce diagnostic se traduit logiquement par des actions concrètes, pour maintenir ou accroître le niveau de satisfaction.

1. Définition

La mesure de la satisfaction client est différente de la mesure des performances de l'entreprise. En effet, la qualité peut être bonne, pourtant la satisfaction des clients ne les sera pas dans les mêmes proportions.

Selon BELLIN : « *la mesure de la satisfaction client s'effectue en vérifiant le décalage*

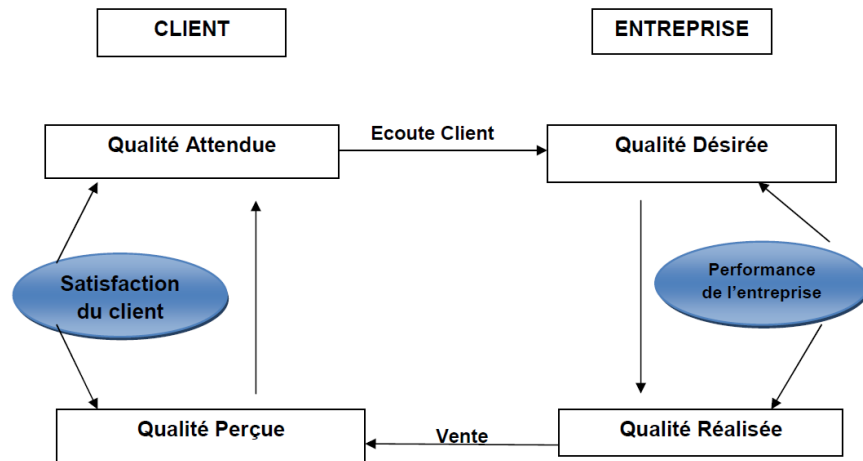
¹ BARBARAY, (C): Op.cit, P. 18.

² CHAUVEL, (A.M) : **Au de-là de la certification : de la conformité à la performance**, édition d'organisation, Paris, 2002, P.6.

³ Ibid, P.6.

éventuel entre la qualité/performance attendue par le client et la qualité/performance perçue par le client »¹. Comme le démontre le schéma ci-dessous.

Figure 7 : Interactions client/entreprise relativement aux différents types de qualité.



Source: RAY, (D): Op.cit, P. 56.

La mesure de la satisfaction de la clientèle (MSC) est « une opération de rétroaction qui consiste à connaître l'opinion des clients sur leurs besoins, leurs attentes et leurs expériences à l'égard des services reçus et qui permet aux entreprises de vérifier dans quelle mesure elles améliorent la satisfaction de leurs clients »².

Donc la mesure de la satisfaction client doit permettre d'identifier les différents éléments qui génèrent la satisfaction ou l'insatisfaction des clients ensuite les hiérarchiser par leur contribution à la satisfaction globale, d'identifier le degré de satisfaction des clients à l'égard de l'entreprise par rapport aux concurrents ou par rapport à une période précédente, et enfin de déterminer des axes d'amélioration prioritaires.

2. L'intérêt de la mesure de satisfaction:

La mise en place d'un dispositif de mesure de satisfaction client permet à l'entreprise de ³:

- Apprécier l'adéquation de son portefeuille de service aux besoins des segments de clientèle ciblé

¹BELLIN, (A) : **La mesure de la satisfaction client dans les marchés industriels**, mémoire de master en marketing et communication commerciale, Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse, 2002, P. 10.

² PIERRE, (E) et ERIC (L) : **Servuction, le marketing des services**, McGraw Hill, 1987, P.205.

³ ZEITHAML (Valarie. A), PARASURAMAN (A) et BERRY (Leonard. L): **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and expectations**, free press, New York, 1990, P.226.

- Evaluer en permanence l'adaptation de chaque bouquet de prestations, aux attentes des clients
- Estimer la valeur d'image associée à ses offres;
- Se positionner par rapport aux offres concurrentes ;
- Détecter les dysfonctionnements de ses processus opérationnels
- Mesurer l'efficacité des actions qualité qu'elle a engagées.

Ainsi, chaque entreprise doit assurer la mesure de la satisfaction de sa clientèle, il existe plusieurs méthodes pour la faire.

3. Les méthodes de mesure de la satisfaction client

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour mesurer la satisfaction des clients. Elles peuvent être pertinentes, selon les objectifs et les contraintes de l'entreprise.

3.1 L'approche qualitative de la mesure de la satisfaction

3.1.1 Définition

Elle se définit comme étant : « *toute étude qui permet d'analyser et de comprendre les motivations et les comportements des individus. Elle est basée sur des méthodes issues de la psychologie appliquée (analyse d'entretiens individuels ou de groupe, technique projective...)* ».¹

Donc elle permet de mesurer la satisfaction client, en se basant sur des méthodes issues de la psychologie afin de comprendre précisément les besoins, les usages ou l'opinion d'un groupe restreint de personnes. Elle est souvent utilisée pour donner aux gestionnaires une meilleure idée d'un problème avant d'entreprendre une étude approfondie plus coûteuse.

3.1.2 L'intérêt du qualitatif

L'objectif est de collecter les raisons de satisfaction ou d'insatisfaction des clients ainsi que leurs attentes. Cette phase permet également de privilégier le spontané pour permettre au client de suivre sa logique de raisonnement car la compréhension de cette logique permettra d'élaborer un modèle détaillé de la satisfaction ou de l'insatisfaction des clients².

C'est une source d'idées pour l'amélioration du service.

¹DEMEURE (C): **Aide-mémoire de marketing**, 6ème édition, Dunod, Paris, 2008, p.53.

² RAY, (D): Op.cit, P. 143.

Cependant, il serait préférable de faire d'abord une étude interne. Le personnel étant en relation avec le public, a une idée des points sur lesquelles les clients jugent la qualité deservice.

Cette étude interne est donc incontournable car elle permet de sensibiliser et impliquer le personnel dans un plan d'amélioration de la qualité, ensuite, l'étude permet de rendre le personnel plus réceptif aux différents résultats quelque soit leurs perceptions internes dans l'entreprise.

3.1.3 Les techniques de recueil qualitatif

La littérature classique propose deux formes différentes : entretiens individuels et réunions de groupe¹:

- L'entretien individuel

L'entretien a pour but de cerner une logique de fonctionnement individuel. Il répond aux questionnements suivant : comment un client en est-il arrivé à adopter telle attitude vis-à-vis de la prestation étudiée, comment s'est constituée sa satisfaction ou son insatisfaction ?

Il s'agit de comprendre son cheminement, tenter de le refaire avec lui, et bien entendu en tirer les enseignements nécessaires : quelles ont été les étapes décisives dans la constitution de son niveau de satisfaction, pourquoi tel élément a été rédhibitoire ou au contraire positif, etc. Il est à noter que les entretiens individuels sont plus faciles à organiser et plus souples, mais le délai nécessaire est plus important.

- La réunion de groupe

Son objectif est de favoriser l'expression de chaque membre du groupe afin d'aboutir à des confrontations ou à des consensus ou à des compromis sur les différents éléments de la satisfaction, les attentes et la hiérarchie des critères.

Elle réunit environs une dizaine de participants et un animateur expérimenté qui évoquent ensembles leurs expériences, les idées rebondissent d'un individu à un autre, ce qui permet de créer une véritable dynamique dans l'échange.

La réunion de groupe permet aussi d'imaginer des actions correctives, trouver des

¹ RAY, (D): Op.cit, PP. 145-146.

améliorations concrètes, formuler des recommandations, etc. Les réunions de groupe contrairement aux entretiens individuels nécessitent une réelle préparation.

3.2 L'approche quantitative de la mesure de satisfaction

3.2.1 Définition

L'étude quantitative se définit comme étant « *toute étude qui permet de mesurer des opinions ou des comportements. Elle est le plus souvent basée sur un sondage effectué sur un échantillon représentatif de la population à étudier. Les résultats chiffrés issus de ce sondage donnent, après analyse, la mesure du phénomène étudié (par exemple, mesurer la notoriété d'une marque* ». ¹

D'une autre manière, c'est une méthode qui permet de comprendre le comportement du client, sa fidélité et son infidélité à la marque, les raisons de sa satisfaction ou de son insatisfaction, par des données chiffrées.

3.2.2 L'intérêt du quantitatif

Pour construire une stratégie, il faut pouvoir quantifier les phénomènes, les attitudes et les comportements décelés dans la phase qualitative. L'étude quantitative permettra d'explorer les résultats obtenus sur un échantillon afin de choisir les axes de travail à privilégier et calibrer les actions à mettre pour améliorer la satisfaction des clients.

La réalisation d'une mesure quantitative dépend de deux éléments : l'échantillonnage et le questionnaire.

..3.2.2.1 L'échantillonnage

Pour connaître l'opinion de la population, il faudrait interroger chaque personne. C'est ce qui est fait dans le cadre d'un recensement exhaustif. Mais recenser les opinions de toute la population serait à la fois trop long et trop Coûteux. L'entreprise doit donc définir la population étudiée pour constituer un bon échantillon et avoir des résultats extrapolables à la population toute entière².

¹ DEMEURE (C) : Op.cit, P.60.

² RAY, (D): Op.cit, PP. 163-165.

Un bon échantillon a deux caractéristiques majeures¹ :

- Être représentatif de la population concernée,
- Offrir des résultats suffisamment précis.

..3.2.2.2 Le questionnaire

Une fois l'échantillonnage défini, il convient de finaliser le questionnaire par le contrôle de ces trois points² :

- Le système de mesure permettant aux répondants d'exprimer leur satisfaction (échelle d'attitude),
- La structuration du questionnaire ainsi que sa mise en forme finale,
- Le test du questionnaire.

3.2.3 Le mode de recueil de l'information

Les principaux modes de recueil sont :

..3.2.3.1 L'entretien en face-à-face

C'est une formule qui encourage la valorisation du client et possède un taux de retour très intéressant à savoir 100% d'informations, grâce au choix du lieu de l'interview. De plus elle permet d'utiliser des questionnaires courts, mais également plus longs et donne la possibilité de montrer des photos, des affiches, des textes et même de faire goûter des produits, l'inconvénient de ce type d'enquête (face à face) réside dans le coût et la difficulté de son organisation.

..3.2.3.2 L'entretien téléphonique

Consiste à appeler les personnes à interroger au domicile ou au lieu de travail pour l'échange d'opinions, son coût est plus faible que l'entretien en face-à-face. En revanche, tout ça doit durer de 15 à 20 minutes, donc il est nécessaire de donner des questions simples et de ne pas proposer trop de réponses possibles.

¹RAY, (D): Op.cit, P.166.

² Ibid, P. 181.

..3.2.3.3 L'enquête par voie postale

Elle est courte (4 pages maximum), simple et peu coûteuse. Elle est fréquemment utilisée par l'entreprise, dans le domaine des enquêtes de satisfaction auprès de sa clientèle car la relation est déjà établie. Le questionnaire doit être court et accompagnée d'une lettre personnalisée pour expliquer la démarche, et motiver les réponses du public. Ce type de consultation permet d'aborder des sujets qui nécessitent de la réflexion et de recueillir un maximum de commentaires.

..3.2.3.4 L'enquête télématique ou via Internet

C'est une méthode très performante qui a l'avantage d'un traitement rapide de l'information en utilisant des logiciels très puissants et permet l'obtention de résultats dans de très courts délais.

4. Les outils de mesure de la satisfaction client

Avec le développement technologique, les clients sont de plus en plus informés et exigeants : ils n'attendent pas seulement qu'on les contacte, qu'on les satisfasse et qu'on les enchante. Ils souhaitent qu'on les écoute.¹

L'entreprise doit toujours rester à l'écoute de son marché et surveiller avec soin l'évolution des besoins et attentes de sa clientèle afin de les satisfaire au mieux dans cette partie nous présenterons des principaux outils disponibles pour mesurer la satisfaction à savoir :

4.1 Les boîtes à suggestion

L'entreprise orientée client doit l'inviter à formuler des suggestions de ses critiques c'est le cas des hôtels et restaurant qui tiennent ainsi des registres, ce registre est connu sous le nom « le cahier de doléances », les hôpitaux et les cliniques de leur côté remettent ce qu'on appelle « le livre d'accueil » et demandent par fois à l'un des employés d'être le porte parole des malades. D'autres parts, il existe des entreprises qui n'hésitent pas à mettre à disposition de leurs clients un numéro vert pour faciliter le contact avec eux.

4.2 Les enquêtes de satisfaction

C'est un outil qui permet de mesurer la satisfaction des clients. Une mesure systématique

¹ URBAN, (G.L) et HAUSER (J.R): **Listening in to find and explore new combinations of customer needs**, journal of marketing, vol.68, 2004, pp. 72-87.

de la satisfaction est seule à même de donner des indicateurs fiables et exhaustifs de satisfaction des clients¹. Elle doit permettre ²:

- D'identifier les différents éléments qui génèrent la satisfaction et l'insatisfaction des clients,
- De hiérarchiser ces éléments par leur contribution à la satisfaction globale,
- De mesurer la satisfaction des clients à l'égard des produits/services ou de l'entreprise par rapport aux concurrents ou par rapport à une période précédente,
- De déterminer des axes d'amélioration prioritaires (politique de satisfaction).

4.3 Le client mystère (fantôme)

La technique du « client mystère » est utilisée pour vérifier si les éléments mis en place par l'entreprise sont conformes aux objectifs préalablement définis. Elle consiste à jouer le rôle du client et à noter toutes ses impressions, positives et négatives.³

L'intérêt est de proposer un constat objectif et d'avoir une expérience de terrain sur la façon dont un client est traité.⁴

L'organisation d'une enquête client mystère comprend sept étapes⁵:

- La prise de connaissance des standards de l'entreprise,
- La conception en collaboration avec l'entreprise, du scénario, c'est-à-dire du déroulement précis de l'enquête terrain,
- L'échantillonnage des points de vente concernés,
- Le choix des évaluateurs, puis le briefing,
- La réalisation de l'enquête sur le terrain,
- L'analyse globale des non-conformités et décisions d'actions correctives,

¹ LENDREVIE, (J) et LEVY (J) : Op.cit, P. 532.

² Ibid, P. 532.

³ KOTLER, (P) et DUBOIS (B) : Op.cit, pp.171-172.

⁴ RAY, (D): Op.cit, P. 57.

⁵ Ibid, PP. 58-59.

- La compréhension des résultats avec ceux d'une enquête de satisfaction.

4.4 Le client perdu

Comme leur nom l'indique, les études de type « clients perdus » s'intéressent aux clients qui quittent l'entreprise, et doivent permettre¹:

- De comprendre les logiques d'achat des clients qui quittent l'entreprise,
- D'expliquer les éléments déterminant de leur départ,
- D'objectiver sur la base des deux points précédant la vision interne sur ce plan,
- De hiérarchiser et mettre en oeuvre les actions correctives.
 - L'organisation d'une telle étude consiste à ²:
 - Choisir certains clients récemment perdus à différentes étapes du parcours client. Le choix de ces clients conditionne la fiabilité de l'étude,
 - Construire une procédure rationnelle d'interviews des clients concernés, (guide d'entretien qui reprend les différentes phases du parcours client),
 - Interroger les personnes désignées, grâce à des entretiens semi-directifs en face à face,
 - Réaliser l'analyse grâce à des outils qualitatifs.

5. La démarche deMSC

Pour arriver à mesurer la satisfaction, l'entreprise doit passer par quatre étapes³ :

- **Etape 01** : Il s'agit d'abord de connaître les critères de satisfaction et d'insatisfaction des clients par une étude qualitative (entretiens en face-à-face ou en groupe), qui est indispensable car elle permettra d'explorer l'expérience du client vis-à-vis de la prestation, d'identifier les critères de jugement et les indicateurs qu'ils utilisent.
- **Etape 02** : Il s'agit de mesurer l'importance de chaque critère et d'identifier les priorités

¹RAY, (D): Op.cit, P. 54.

²Ibid, PP. 55-56.

³LENDREVIE, (J) et LEVY (J) : Op.cit, P. 533.

des clients. Les études sont ici quantitatives et utilisent différents techniques possibles pour hiérarchiser les critères (pondération) et éventuellement segmenter la clientèle par types d'attente.

- **Etape 03** : construire et mettre en place un baromètre de satisfaction : c'est des études faites sur un échantillon représentatif de clients dans le but de les interroger sur des aspects spécifiques de leur expérience du produit et sur leur satisfaction globale. L'étude peut être réalisée par courrier, par téléphone, internet ou face-à-face. L'intérêt du baromètre est de comparer les résultats d'une année sur l'autre, aussi bien pour la satisfaction globale que pour les différentes dimensions sélectionnées.
- **Etape 04** : se comparer aux concurrents : les meilleures études de satisfaction cherchent à situer les performances de l'entreprise par rapport à celles des concurrents. Lorsque les clients ne sont pas exclusifs, on leur demandera d'indiquer leur satisfaction à l'égard des produits concurrents ou en élargira l'étude de satisfaction aux clients des concurrents.

6. Les indicateurs de la mesure

Il existe plusieurs indicateurs, cependant, les deux principaux indicateurs sont :

6.1 Les réclamations client

La réclamation est un signe de mauvaise qualité qui appelle à des corrections. Ces dernières permettent dans la majorité des cas de transformer un client "insatisfait" en client satisfait, voire très satisfait. Le traitement des réclamations, s'il est bien suivi peut être un indicateur de satisfaction des clients.

Mais des études ont montré que beaucoup de clients mécontents restent paradoxalement discrets, et se dirigent vers des concurrents, parce qu'ils pensent¹:

- Que leurs réclamations ne changeront rien,
- Qu'ils vont perdre du temps,
- Que leur culture et leur éducation leur interdisent de dire ce qu'ils pensent devant les personnes concernées.

Dans ces conditions, mesurer le taux de réclamations est cependant insuffisant puisqu'il ne

¹ RAY, (D): Op.cit, P.50.

permet pas de se faire une idée de la satisfaction de l'ensemble des clients.

6.2 Le taux de défection des clients

La mesure de la défection des clients est également un indicateur utile d'insatisfaction : un taux de défection élevé est un signe de problème de satisfaction des clients. Cet indicateur est particulièrement suivi dans la politique de la fidélisation. Cependant, le taux d'attribution n'indique pas la raison des difficultés. Il est donc nécessaire d'enquêter auprès des clients pour mesurer et évaluer leur satisfaction¹.

7. Les obstacles rencontrés dans la mesure de la satisfaction client

Il est nécessaire de retenir que lorsqu'on demande à un client de s'exprimer sur un produit/service, ou mesurer la performance de ce dernier sur un critère donné, la signification attachée à un critère est différente d'un client à un autre. C'est-à-dire, les raisons et les circonstances de la satisfaction sont différentes.

De ce fait, l'entreprise doit également savoir que le personnel y compris les managers essaye de manipuler les résultats d'une enquête, par exemple : redoubler l'effort juste au moment de l'enquête ou bien en excluant de l'échantillon les clients grincheux. Le client présente lui aussi un danger pour l'enquête, c'est le cas quand celui-ci sait qu'une enquête de satisfaction est en cours, il peut donc exagérer son mécontentement pour obtenir d'avantage des concessions de la part de l'entreprise².

Pour faire face à tout cela, l'entreprise doit prendre certaines précautions qui peuvent l'aider dans sa mesure du phénomène de la satisfaction, à savoir³ :

- Bien choisir l'échantillon des clients concernés, c'est-à-dire il doit être réellement représentatif du segment visé et couvrir l'intégralité de champ de la mesure.
- Disposer d'intervieweurs et d'analystes compétents en la matière.

¹ LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) : op.cit, P.863.

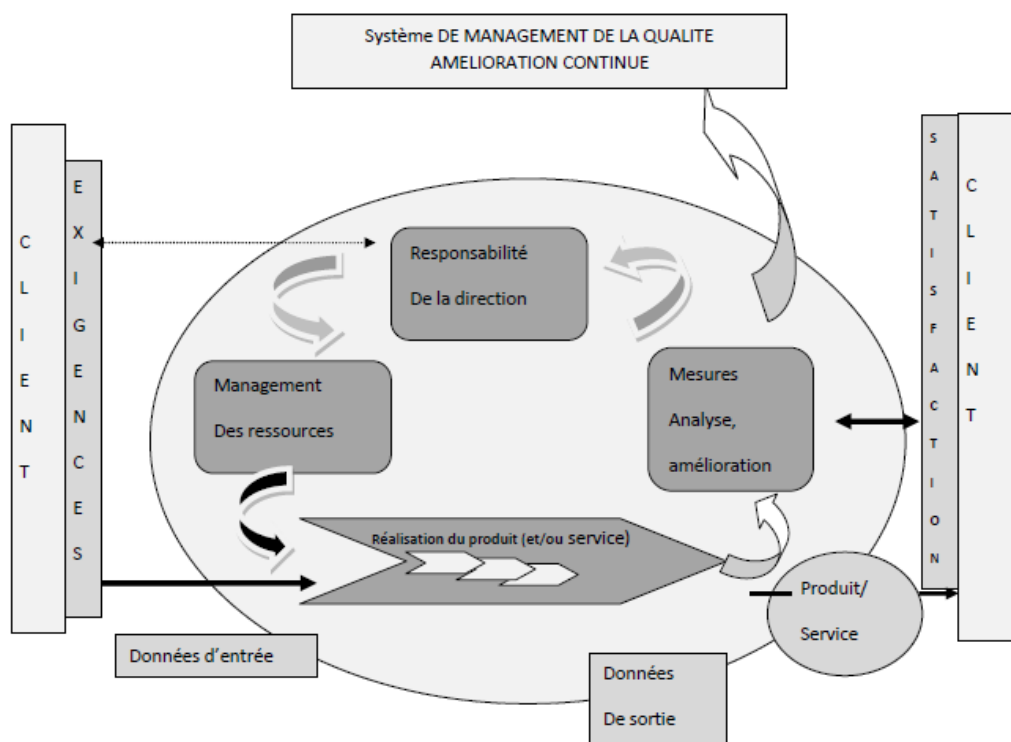
² REBIAI, (K) : **L'impact de la qualité de service sur la satisfaction du client, étude de cas : division fonderie Rouïba**, mémoire de master en science commerciale, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2015, P.50.

³ Ibid., P. 51.

Section 3 : La relation entre le SMQ et la satisfaction client

Les deux concepts sont étroitement liés et l'antériorité de l'un par rapport à l'autre n'est pas nette. La satisfaction procède de la qualité et non l'inverse. Ce n'est cependant pas parce qu'un service est bon qu'un client soit nécessairement satisfait. D'autres considérations entrent en jeu, par exemple le rapport qualité/prix mène à la satisfaction du client.

Figure 8 : Model de processus de management de la qualité.



Source : SOUTENAIN, (J-F) et FARCET (P) : **Organisation et gestion de l'entreprise**, édition Foucher, Paris, 2006, P.419.

Ce modèle montre le rôle important que jouent les clients dans le fonctionnement d'un SMQ, leurs attentes représentant des éléments d'entrée du système et de la réalisation des produits. La finalité du système qui est liée directement à la réalisation des produits est représentée par

la satisfaction des clients, enfin l'amélioration du système dépend des mesures effectuées par l'entreprise.

1. L'écoute client

Au fil du temps, l'écoute client est devenue un principe fondamental de toutes les normes ISO. Cette préoccupation incontournable est mise en avant dans toute la qualité déployée au sein de l'entreprise. Les organismes dépendent de leurs clients et il convient, par conséquent, qu'ils répondent aux exigences des clients et qu'ils s'efforcent d'anticiper leurs attentes. François Kolb précise que « les clients en question sont non seulement les clients externe, mais aussi les clients internes. Ce principe invite à avoir la structure de l'entreprise comme une de réseau de relation client-fournisseur reliant tout les services à l'intérieur de ceux-ci, tous les postes de travail ». ¹

Sa relation avec la satisfaction des clients se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations. Donc, l'entreprise doit prendre en considération ces trois éléments :

1.1 Gestion des réclamations

Celle-ci se fait en suivant un processus bien défini par l'entreprise qui s'inscrit dans la logique d'amélioration continue (la boucle PDCA). En effet, l'entreprise doit analyser les réclamations afin de les qualifier et de les quantifier. L'intérêt est de supprimer les dysfonctionnements en apportant des améliorations.

Selon la norme ISO 10002, chaque entreprise doit mettre en place une procédure de gestion définissant les modalités applicables pour l'enregistrement, le traitement et le suivi des réclamations et retours client.

¹ COURNOU, (E) : **En quoi le management par la qualité est-il applicable pour les très petites entreprises à caractère familial**, Thèse professionnelle 23/02/2009, Page 15.

1.1.1 La norme ISO 10002 au sujet des réclamations

La norme ISO 10002:2014 fournit des conseils sur la planification, la conception, le fonctionnement, la mise à jour et les améliorations du processus de traitement des réclamations à l'interne. Les principes directeurs qui doivent être pris en compte sont : Visibilité, Accessibilité, Réactivité, Objectivité, Frais, Confidentialité, Approche orientée client, Responsabilisation et Amélioration continue. Elle est destinée à l'organisme, à ses clients, à ceux qui déposent une réclamation et aux autres parties intéressées.

1.1.2 La procédure de traitement de réclamations

- **La prise en charge :** C'est une étape essentielle qui consiste à bâtir une relation future sur de bonnes bases en engageant un véritable dialogue constructif avec le réclamant. D'abord récupérer et enregistrer la réclamation ainsi que les pièces justificatives associées et identifier la solution souhaitée par le client, à ce stade il faut veiller à accuser réception de la réclamation du client ; ce qui déclenche le compte à rebours devant conduire au règlement du problème grâce aux solutions recherchées par l'entreprise.
- **Le traitement :** Le traitement de la réclamation commence par une analyse selon des critères comme la gravité, l'occurrence, la complexité, les répercussions de la réclamation pour en faciliter le traitement. A l'issue de l'analyse, la réclamation pourra être acceptée et transmise au service compétant, ou refusée.
- **La réponse :** Le service en charge du traitement des réclamations examine la réclamation dans le but d'apporter une solution et doit informer le client sur le délai de traitement de sa réclamation. Toute réponse, négative ou positive, doit être argumentée pour que le client en comprenne les motivations.
- **La communication en interne :** Le processus de traitement des réclamations clients est transversal. C'est pourquoi les résultats de l'analyse des réclamations faite en réunion qualité (ou ailleurs) doit faire l'objet de retours d'informations vers tous les acteurs de l'entreprise, pour les impliquer dans la mise en oeuvre des actions d'amélioration.

Il existe depuis un certain moment des logiciels permettant de gérer totalement le traitement des réclamations client. Ces outils, très modulables, permettent de gagner du temps et fournissent une analyse statistique plus poussée que le tableur Excel. Cependant, ce sont des outils beaucoup plus coûteux (CRM, logiciels spécialisés).

1.2 Enquêtes satisfaction

L'entreprise doit considérer chaque réclamation client comme une opportunité. En effet, cela constitue un retour d'information spontané et rentable de la part de la clientèle alors que l'absence de plainte ne permet pas à l'entreprise de connaître le problème. Écouter les réclamations, c'est être proche des besoins des clients ; c'est un moyen d'innover, d'améliorer la gestion et le profit de l'entreprise.

1.3 Exploitation suggestions clients

Connaître l'opinion du client sur l'entreprise et ses produits/services est une voie essentielle ; c'est l'occasion pour l'entreprise de tisser des relations fortes avec ses clients.

2. L'implication du personnel

«Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leur aptitude au profit de l'organisme»¹

L'engagement et l'implication du personnel dans une démarche qualité doit être totale, favorisant le travail en équipe, qui assure la bonne relation avec les clients, ainsi que l'amélioration continue des processus. De plus, l'implication du personnel ne pourra se faire que si la direction s'engage dans la démarche, elle doit leur communiquer l'importance à satisfaire aux exigences des clients. Le responsable du système qualité doit veiller à ce que le message de la direction soit bien acquis par le personnel, en encourageant cette sensibilisation établie par des actions adaptées pour que son personnel devienne sensible aux exigences du client.

Par ailleurs, le degré d'implication du personnel dans la démarche aura une incidence directe sur les objectifs de l'organisation, les attentes du client ainsi que sa satisfaction.

La satisfaction du client dépend de la motivation du salarié et de son implication dans tout système de management. Dans le cas de la mise en place d'une démarche qualité, il sera primordial que ce dernier y adhère, et que la direction soit en mesure de faire face aux principales objections régulières des salariés à cet égard. Beaucoup de salariés ne sont pas favorables à la qualité car c'est une contrainte pour eux, un travail supplémentaire...

¹Norme européenne NF en ISO 9001 version 2000, AFNOR.

Selon une étude réalisée en 2002¹, qui a eu pour but de faciliter et de promouvoir la certification ISO dans le secteur financier, dans le cadre de l'IBAQ (Institut Banque et Assurance pour la Qualité). Quatre objections ont été dégagées :

- «Ca demande du temps et ça vient en plus»
- «C'est complexe»
- «Ca coûte cher et y a-t-il un retour sur investissement?»
- «On a déjà essayé et ça n'a pas marché».

Face à de telles objections, nous comprenons mieux toute l'importance accordée au personnel dans le cadre d'une démarche qualité. Il sera en grande partie garant du succès ou de l'échec du système mis en place.

En effet, sans sa contribution et sans une remise en question de ses principaux modes de travail, la certification qualité ne sera pas efficace, et la pérennisation de tout le système sera compromise. Pour cela, l'entreprise doit porter une grande attention aux paramètres suivants en vue d'assurer une contribution efficace du personnel dans l'amélioration de la qualité et la satisfaction de clients :

- **Une politique de formation** : pour un savoir faire meilleur et l'assurance de la participation du personnel à la réalisation des objectifs qualités
- **Un système de récompense et de rémunération** : qui stimule et favorise l'efficacité et l'efficience du personnel. En procédant ainsi, les employés sauront que leur contribution compte pour l'entreprise, ce qui favorise le sentiment d'appartenance, encourage le travail d'équipe et renforce la position de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents.
- **Evaluation basée sur le comportement** : ceci favorise la communication interne (que ce soit une évaluation des performances ou des potentiels).

3. Approche processus

La qualité d'une entreprise est le résultat de la maîtrise de tout un enchevêtrement d'activités déployées à travers différentes fonctions et différents niveaux hiérarchiques. Il est difficile de gérer et d'analyser un ensemble aussi complexe, Il convient donc de grouper les activités afin de les traiter séparément en vue d'en cerner leur problème et de dégager des solutions.

¹ IBAQ : Pourquoi et comment engager une démarche de certification ISO 9001 dans la Banque et l'Assurance: avantages, objections, réussite, 2002, p.3

L'approche processus permet d'avoir une orientation davantage tournée clients. De plus il est conseillé de faire des revues de processus tout les ans afin que le SMQ puisse évoluer régulièrement, et donc que le personnel soit davantage sensibilisé et impliqué dans cettedémarche. Une revue de processus¹ est un outil permettant :

- « De garantir en permanence la satisfaction des besoins et des attentes du client du processus
- D'identifier toute dérive du processus et de définir d'éventuelles actions correctives
- D'identifier les opportunités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du processus
- De mesurer la maturité du processus et de comparer le niveau mesuré avec le niveau préalablement fixé ».

Selon Didier noyé, la satisfaction des clients de l'entreprise dépend de l'efficacité de ses processus, c'est pourquoi les démarches qualité mettent l'accent sur l'approche processus².

Pour mieux comprendre le lien entre l'approche processus et la satisfaction client, nous allons nous concentré sur les 3 critères de fixation d'objectifs, à savoir³ :

- qualité (Q): description précise de nouveaux livrables en termes de prestations de produits, de qualité de ces produits pour l'usage des clients ;
- coût (C): par exemple, réduction de 30 % par rapport aux coûts antérieurs ;
- délai (D): par exemple, étudié un produit dans un temps réduit de 30 % par rapport aux habitudes.

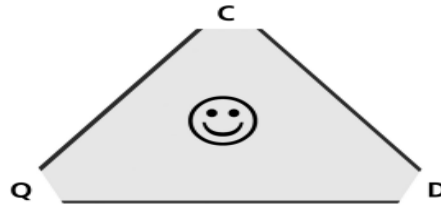
Imaginons la satisfaction client représentée par un vase posé sur un tabouret à 3 pieds, Q, C et D, chacun des pieds est déterminant pour éviter la rupture du vase.

Figure 9 : Triangle QCD.

¹ MATHIEU (S) : **Comprendre les normes ISO 9000 version 2000**, Afnor, 2002, Paris, p.140.

² NOYE, (D) : **L'amélioration participative des processus**, Edition INSEP Consulting, 2002, P 9.

³ CORBEL (J-C) : **Management de projet Fondamentaux – Méthodes – Outils Cahier couleur – Manager un projet en 15 étapes**, édition Eyrolles, 2012, p 4.



Source : CORBEL (J-C) : Management de projet Fondamentaux – Méthodes – Outils Cahier couleur – Manager un projet en 15 étapes, édition Eyrolles, 2012, p 4.

3.1 Réduction des différents coûts

Que ce soit le coût d'achat de la matière première, le coût de production, de stockage ou de distribution ; l'entreprise, à travers une bonne gestion du SMQ, pourra obtenir le meilleur coût global en offrant un triptyque coût/qualité/délais pour assurer la satisfaction des clients.

Pour le coût d'achat de la matière première, par exemple, en minimisant l'utilisation des ressources naturelles et en optimisant les processus de production. Le service d'achat s'engage à mettre le processus achat sous assurance qualité, la norme ISO 9001 :2000 traite globalement les obligations du service achat en trois étapes¹: les obligations concernant le processus d'achat, obligation concernant la communication, et concernant le contrôle des produits, activités ou services achetés.

3.2 Respect des différents délais

En effet, le respect des délais que ce soit de livraison, de traitement de réclamations, ou d'intervention, doivent être maîtrisé en s'appuyant sur des processus et des procédures bien définis pour éviter toute perte de temps.

Le traitement des réclamations, par un processus identique à celui décrit dans la Norme ISO 10002 : 2014 peut augmenter la satisfaction du client. Encourager les retours d'informations des clients, y compris les réclamations si les clients ne sont pas satisfaits, peut permettre de conserver ou de consolider la fidélité et l'adhésion du client et accroître la compétitivité au niveau national et international².

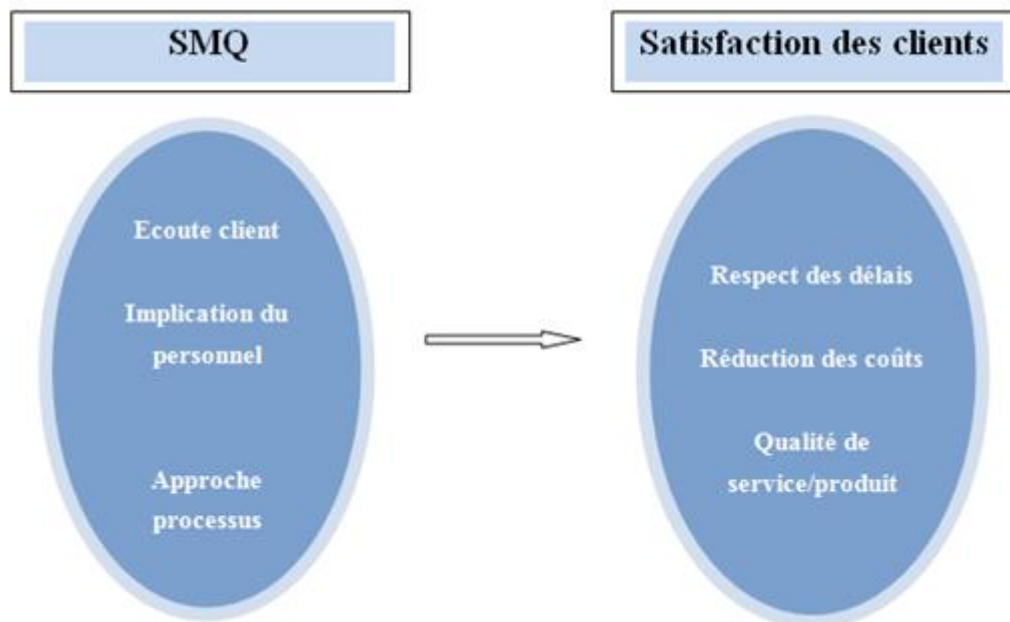
¹ PEORRIN (R), SOULET (F) et PASERO, (J-J) : **Le manuel des achats : Processus, Management, Audit**, édition d'organisation EYROLLES, 2007, page 25-26.

² ISO, ISO 10002:2014(fr) - Management de la qualité — Satisfaction des clients — Lignes directrices pour le

3.3 Qualité de service/produit

L'entreprise doit garantir la qualité qu'elle annonce dans ses publicités ou dans son slogan, tout en respectant les normes, que ça soit dans l'organisation de l'entreprise ou dans la conception du produit ou service. Et pour ce faire, il est nécessaire de s'assurer l'implication et la contribution de toute personne travaillant pour cette entreprise à la réalisation de ces résultats et garantir la qualité du produit ou du service souhaitée.

Figure 10: Représentation du modèle spécifique de la relation entre le SMQ et la satisfaction des clients.



Source : Figure élaborée à la suite de nos recherches

Le modèle spécifique ci-dessus traduit de manière simplifiée la relation entre le Management de la qualité et la satisfaction des clients. Il s'articule autour de trois variables du Management de la Qualité à savoir l'écoute client, l'implication du personnel et l'approche processus et leur action sur les variables de la satisfaction suivante : le respect des délais, la réduction des coûts et la qualité de service/produit.

Nous voyons donc par cela que lorsqu'on met en place le SMQ dans une entreprise, on

s'attend à ce qu'il y ait des répercussions au niveau de la satisfaction des clients et l'intensité de ces répercussions dépend de l'importance que le client accorde à la variable de la satisfaction sur laquelle s'est répercutée l'action menée en amont au niveau du SMQ.

En effet une bonne gestion du SMQ à partir de ses variables mentionnés permet d'améliorer de manière significative la satisfaction des clients.

Pour résumé :

- ❖ La relation entre le management de la qualité et la satisfaction des clients tourne autour de trois principes essentiels du management de la qualité à savoir l'écoute client, l'implication du personnel et l'approche processus qui influence clairement les principaux axes de la satisfaction à noter la production dans les délais, la réduction des coûts et la qualité de service/produit.
- ❖ La gestion de l'écoute client (exploitation des suggestions clients, gestion des réclamations, surveillance de la satisfaction,...) permet à l'entreprise de réduire d'une manière sensible les différents délais de transaction (délais d'intervention, délais de livraison, délais de remise des rapports, délais de traitement des réclamations,...).
Le nombre de réclamation client selon DETRIE P. (2001) est le premier indicateur de la satisfaction des clients. Ce nombre peut aussi connaître une diminution sensible grâce à une gestion optimale de l'écoute client.
- ❖ Une gestion optimale de ce personnel contribuera à produire à des coûts bas et aussi de réduire les coûts de non qualité et ceux relatifs au traitement des insatisfactions. Tout ceci conduit l'entreprise à réaliser des économies qui se répercutent sur les prix des prestations qui peuvent dès lors être accessibles aux clients.
- ❖ Grâce à l'approche processus, l'entreprise peut réduire l'écart (ou créer des écarts positifs) entre la qualité perçue par le client et la qualité attendu par celui-ci. En d'autres termes, lorsque les procédures sont respectées tout au long du transfert de la prestation, on est sûr d'avoir des résultats proches ou conformes aux résultats attendus.

Le SMQ permet donc aux entreprises de fournir à leurs clients un service de qualité (fiable) à un coût accessible et dans les délais requis pour améliorer leur niveau de satisfaction.

Conclusion du chapitre

Le chapitre qui s'achève se devait de répondre à deux questions essentielles. La première, celle de savoir ce que renfermait la notion de satisfaction des clients, a trouvé sa réponse dans les deux premières sections, au cours des quelles nous nous sommes attelés à présenter d'abord le concept de satisfaction à travers sa définition, ses types, ses caractéristiques ainsi que ses enjeux, nous avons passé en revue les principaux outils de la mesure de la qualité. Ces derniers sont à la fois quantitatifs et qualitatifs. Quant à la deuxième question, celle de savoir quel est le lien qui existe entre la notion du SMQ et la satisfaction client, elle a été examinée dans la dernière section.

**Chapitre III : Le système de
management de la qualité de
SEA**

Introduction du chapitre

Nous avons comme cas d'étude l'entreprise Schneider Electric Algérie, qui est l'une des entreprises multinationales installées en Algérie, qui a intégrées la qualité à sa stratégie et dispose d'un système management de la qualité.

Dans ce chapitre nous allons présenter le groupe Schneider Electric et la filiale algérienne (SEA), aussi nous allons décrire dans la deuxième section le système de management de Schneider Electric Algérie, quant à la troisième section, nous allons analyser le processus Issue to Prevention (I2P).

Section 1 : Présentation de Schneider Electric Algérie

Avant d'entamer notre étude sur : le système de management de la qualité et son apport pour la satisfaction client, il nous semble important de présenter l'organisme qui nous a accueillis lors de notre stage pratique. Dans cette section nous allons présenter le groupe Schneider Electric et la filiale algérienne.

1. Présentation du groupe Schneider Electric

1.1 Aperçue

Schneider Electric (SE) bénéficie d'une position de leader dans l'énergie et les infrastructures, les processus industriels, les automatismes du bâtiment, les centres de données et réseaux ainsi qu'une large présence dans les applications du résidentiel. C'est un groupe industriel européen à dimension internationale, spécialiste dans la fabrication et la commercialisation d'équipement et installation électrique basse et moyenne tension, à usage domestique ou industriel. Son siège social se situe à Rueil-Malmaison dans les Hauts-de-Seine et la direction est répartie en trois pôles, le siège de Rueil, à North Andover aux États-Unis et un en cours de montage à Hong Kong.

Le groupe SE, est présent dans plus de 100 pays et possède plus de 250 sites de production, avec plus de 170 000 collaborateurs qui s'engagent auprès des individus et des organisations afin de les aider à tirer le meilleur de leur énergie. Son siège est situé à Rueil-Malmaison en France.

En 2014, le groupe arrive en tête du classement de digitalisation des entreprises du CAC 40 et confirme ses bons résultats dans le secteur. Leur réseau de distribution des convertisseurs solaires couvre plus de 133 distributeurs et grossistes, à travers plus de 37 différents pays. Le groupe a réalisé un chiffre d'affaires record de 26,6 Milliards d'euros en 2015.

1.2 Historique

Malgré que l'intonation Schneider sonne germanique, Schneider Electric est une entreprise française, créée en 1836 dans une petite ville en Bourgogne (Creusot). Cinquante cinq ans après, l'entreprise est devenue spécialiste de l'armement et l'électricité.

Dans les années qui suivirent, le groupe Schneider élargit son activité à la fabrication de moteurs électriques et d'appareillage pour centrales et locomotives électriques. Après la

Deuxième Guerre Mondiale, Schneider abandonne progressivement l'armement pour se tourner vers la construction, la sidérurgie et l'électricité.

Entre 1981 et 1997, Schneider Electric continue son recentrage sur les métiers de l'électricité en se séparant de ses activités non stratégiques. Une politique qui se concrétise par des acquisitions stratégiques : Télémécanique en 1988, Square D en 1991 puis Merlin Gerin en 1992 rejoignent Schneider Electric.

En 1999, c'est le développement de l'appareillage et systèmes d'installation avec l'achat du numéro deux européen de la distribution électrique, Lexel. Devenu Schneider Electric en 1999, pour marquer plus clairement son expertise dans le domaine de l'électricité, le Groupe s'engage dans une stratégie de croissance accélérée et compétitive.

Entre 2000 et 2008, Schneider Electric conduit une stratégie offensive de croissance interne et externe pour renforcer ses positions géographiques, enrichir son offre et élargir ainsi ses marchés. Ce qui l'a amenée à être présente dans 106 pays dans le monde, dont l'Algérie.

A partir de 2010, Schneider Electric renforce davantage sa position dans les applications logicielles, d'alimentation critique et de réseau électrique intelligent.

1.3 Métiers de Schneider Electric

Le métier principal de SE est la gestion de l'énergie qui se résume à toutes les solutions qui permettent de faire transiter l'énergie depuis les points de production jusqu'aux points de consommation, ses principales activités se présentent comme suit:

1.3.1 La distribution électrique

Elle consiste à rendre l'énergie électrique disponible et fiable. Ainsi, Schneider Electric ne produit pas de l'électricité, mais utilise son savoir-faire pour l'acheminer, la transformer et la sécuriser.

1.3.2 L'automatisme et contrôle

Schneider Electric propose des solutions d'automatisation répondant à des problématiques spécifiques telles que des automates programmables, des logiciels de paramétrage et des réseaux de communication. SE propose aussi des produits destinés à l'alimentation et au contrôle de l'énergie.

Parmi les concurrents directs et indirects de SE : General Electric, Fuji Electric, Groupe ABB, Omron, Honeywell, Emerson, Siemens, Mitsubishi...etc.

1.4 Les clients de Schneider Electric

Schneider Electric vend très peu au grand public. En effet, le groupe passe en général par des intermédiaires dont le savoir-faire est indispensable, pour la mise en place et le bon fonctionnement d'une offre très technique. C'est par leur entremise que les produits seront intégrés et diffusés sur les marchés, les principaux clients de SE sont :

1.4.1 Les distributeurs

Les distributeurs de matériel électrique représentent plus de 50 % des ventes totales du groupe et 70 % de l'offre cataloguée. Ils sont répartis sur 15 000 points de vente dans le monde. Cette catégorie inclut les distributeurs locaux, les grossistes et distributeurs professionnels non spécialisés et de grands groupes internationaux.

1.4.2 Les tableautiers

Les tableautiers réalisent et vendent des tableaux électriques de distribution ou de contrôle-commande, principalement destinés aux marchés du bâtiment, de l'énergie et des infrastructures. Les tableautiers achètent des appareillages de basse et moyenne tension (par exemple disjoncteurs), et des tableaux préfabriqués. Leurs principaux clients sont les installateurs (présentés ci-après). Il y a plus de 20 000 tableautiers dans le monde.

1.4.3 Les installateurs

L'élaboration de solutions répondant précisément aux besoins des utilisateurs finaux, s'effectue en étroite collaboration avec les installateurs.

1.4.4 Les intégrateurs de systèmes

Les intégrateurs de système installent les automatismes chez les utilisateurs.

1.4.5 Les constructeurs de machines (OEMs) *Original Equipment Manufacturer*

De l'emballage aux machines textiles, les constructeurs de machine ou OEMs (Original Equipment Manufacturer), cherchent à optimiser la performance et la maintenance de leurs machines, pour leurs clients.

1.4.6 Les énergéticiens

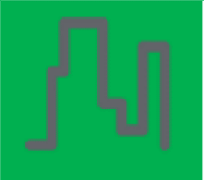



Les énergéticiens sont les producteurs et les distributeurs d'électricité.

1.4.7 Les grands comptes

Les grands comptes sont des clients qui ont choisi Schneider Electric comme partenaire privilégié, SE traite aujourd'hui avec plus de 70 grands comptes.

1.5 Principaux marchés du groupe Schneider Electric

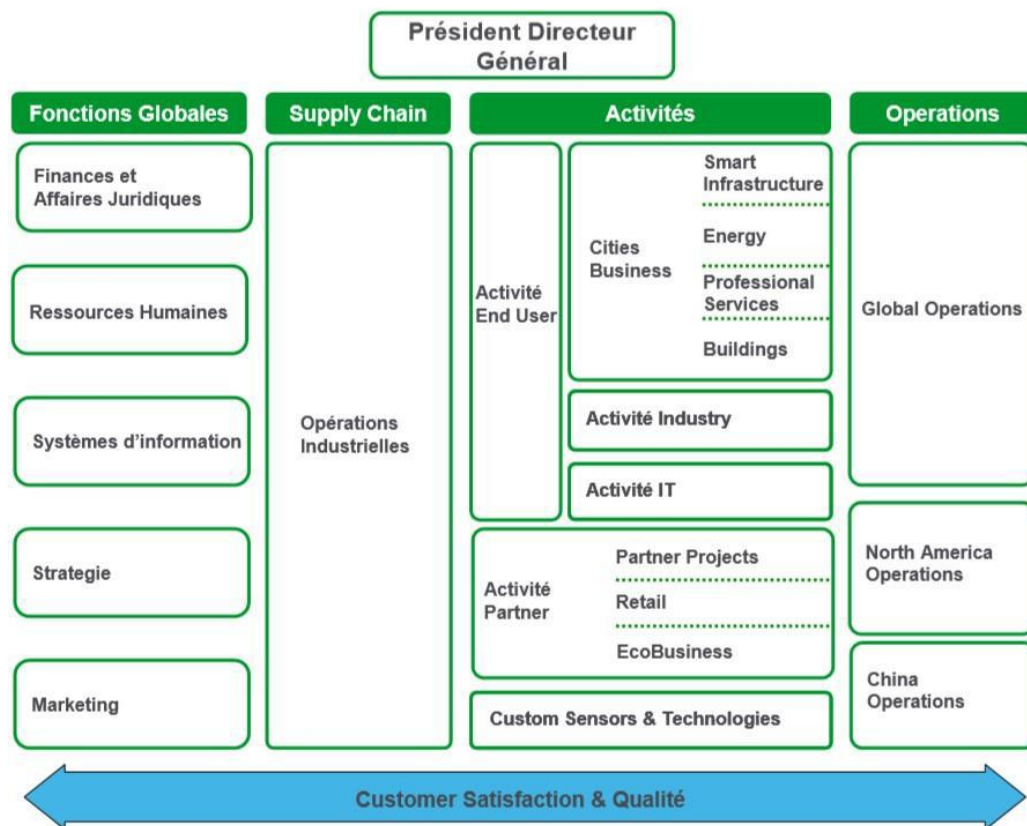
Tableau 2 : Les principaux marchés de Schneider Electric

Marché	Secteurs	La fonction de SE
Marché des bâtiments 	Hôpitaux, centres commerciaux, bureaux	Sur ce marché, Schneider Electric propose la rénovation des réseaux électriques des bâtiments ou des projets nouveaux au travers de solutions produits en alimentation et distribution électrique basse tension ; en gestion des utilités comme l'éclairage, la ventilation, les ascenseurs ; en contrôle moteur pour les escalators, etc. En plus des produits, Schneider Electric offre des services tels que de l'optimisation des coûts.
Marché de l'énergie et des infrastructures 	Transport et distribution d'électricité, de gaz, de pétrole et d'eau, aéroports, ports, tunnels, métros, infrastructures de télécommunication et de traitement de données	La fonction de Schneider Electric sur ce marché est d'assurer la qualité de l'électricité, de fiabiliser son transport et sa distribution, de garantir la disponibilité et la sécurité des infrastructures, d'optimiser la gestion des installations.
Marché résidentiel 	Résidences individuelles et collectives	La fonction de Schneider Electric sur ce marché est de proposer des produits qui permettent la distribution électrique, la gestion de l'éclairage, de la température, le multimédia, la communication homme-machine, etc.
Marché de l'industrie 	Agroalimentaire, emballage, automobile, pharmaceutique, aéronautique, cimenterie,	La fonction de Schneider Electric sur ce marché est de distribuer l'électricité, d'optimiser son utilisation, d'améliorer la productivité, d'assurer la sécurité, la qualité et la traçabilité sur les sites et les lignes de production.

Source : Elaboré à partir des documents interne.

1.6 Organisation de Schneider Electric

La figure 11 : La vue d'ensemble de l'organisation de Schneider Electric.



Source : document interne.

1.7 Le programme de Schneider Electric

Schneider Electric : présente son nouveau programme d'entreprise « Schneider Is On » à sa journée Investisseurs

Les dirigeants de la société Schneider Electric ont présentés le nouveau programme d'entreprise pour 2015-2020, « Schneider Is On » et partagés la stratégie de croissance du Groupe, les priorités opérationnelles et les objectifs financiers.

Le spécialiste mondial de la gestion de l'énergie et des automatismes, Schneider Electric développe des technologies et solutions de haut niveau pour rendre l'écosystème de ses clients sûr, fiable, efficace et durable. Le Groupe investit largement dans la technologie, afin de soutenir l'innovation et la différenciation, avec un engagement fort en développement durable.

Le Groupe a mis en place des fondations solides : quatre activités avec un leadership mondial,

un portefeuille de technologies intégrées tout comme son modèle économique et sa structure commerciale, une *supply-chain* globalisée, des marchés finaux diversifiés et une couverture géographique équilibrée. S'appuyant sur ces fondations, Schneider Electric poursuivra son objectif continu de croissance profitable et de création de valeur.

Le nouveau programme d'entreprise « Schneider Is On » est structuré autour de cinq initiatives pour apporter plus de valeur à ses clients et ses actionnaires.

Le nouveau programme d'entreprise pour 2015-2020 « Schneider Is On » s'appuie sur les bases solides de *Connect* et se structure autour de cinq initiatives pour apporter plus de valeur à ses clients.

Le Groupe a pour objectif avec cette initiative d'amener plus de valeur-ajoutée et générer de l'activité pour ses partenaires, d'améliorer la proximité à ses clients et l'accès à des spécialistes, d'assurer une exécution constante sur les projets et d'offrir une expérience de livraison unique et flexible.

- **Faire plus** : pour les clients, afin de créer plus d'opportunités pour eux et pour SE. Le Groupe a pour objectif avec cette initiative d'amener plus de valeur-ajoutée et générer de l'activité pour ses partenaires, d'améliorer la proximité à ses clients et l'accès à des spécialistes, d'assurer une exécution constante sur les projets et d'offrir une expérience de livraison unique et flexible.
- **Simplifier** : le Groupe a pour objectif de simplifier sa structure managériale afin de rendre l'entreprise plus efficace, d'améliorer davantage la productivité de sa chaîne logistique et d'optimiser l'efficacité de la recherche et développement, de sa force commerciale ainsi que l'exécution dans les solutions.
- **Digitaliser** : pour plus d'efficacité et de simplicité, les offres du Groupe seront plus connectées, permettant de nouveaux services et améliorant la performance des clients. L'expérience digitale sera améliorée pour clients et partenaires afin d'apporter des solutions simples et intuitives.
- **Innover** : pour la croissance, l'innovation se concentrera sur la réalisation plus rapide et plus focalisée sur les produits et solutions adaptés au besoin des clients
- **Développer** : cette initiative a pour objectif d'accroître la compétence des collaborateurs du Groupe grâce à une collaboration accrue, une amélioration des formations et une culture forte de la performance tout en conservant l'engagement fort du Groupe pour la diversité et le bien-être au travail.

2. Présentation de Schneider Electric Algérie (SEA)

2.1 Historique et implantation en Algérie

Schneider Electric Algérie (SEA), spécialiste dans la gestion de l'énergie, présente sur les marchés du résidentiel, des bâtiments, des centres de données et réseaux, de l'industrie et de l'énergie et des infrastructures, avec un chiffre d'affaires de 72 millions d'euros en 2015.

Le groupe SE était présent depuis plus de 50 ans en Algérie au travers des marques Télémécanique et Merlin Gerin et d'un bureau de liaison créé en 1994.

Schneider Electric Algérie est devenu une filiale industrielle et commerciale depuis 2001, avec près de 150 collaborateurs, dont une soixantaine d'ingénieurs. L'entreprise est implantée dans la nouvelle zone d'activités de Chéraga.

Ce site offre toutes les commodités pour un meilleur accueil et une prise en charge sans faille des visiteurs et clients. Il dispose d'un show room, d'un institut de formation avec plusieurs salles de cours, d'un centre de distribution des produits et d'un site industriel pour le montage des cellules moyenne tension et disjoncteurs de branchements.

Tableau 3: Les principaux événements historiques de SEA

Année	Évènements
1975	Pénétration des produits de Schneider Electric sur le marché algérien
1994	Première création du bureau de liaison en Algérie
2000	Ouverture de la 1ere filiale d'une société internationale en Algérie
2002	Création d'une unité de production et d'équipements MT
2010	Ouverture de l'unité de production et d'équipement MT à Ouled fayet
2018	Déplacement de l'usine vers SIDI RACHED wilaya de Tipaza

Source : Elaboré par nos soins.


Aujourd'hui SEA possède

- 2 agences régionales (Alger, Oran)
- 1 Réseau de 40 partenaires (Distributeurs, Tableautiers, Système Intégrateurs)
- Une équipe de 200 collaborateurs.
- 1 Centre de Distribution local + 1 Entrepôt de 2500m² + 300m²
- 1 Institut de Formation Agréé par l'État
- 1 Centre d'Excellence SEA

2.2 Profil de Schneider Electric Algérie

La fiche technique de SEA est déterminée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4: Profil de Schneider Electric Algérie.

Raison sociale	Schneider Electric Algérie
Désignation	Direction générale
Adresse du siège	Route d'Ouled Fayet n° 02 Bis, Dely Ibrahim 16320 Alger
Forme juridique (statut)	SPA société par actions
Tél du siège	+213(0) 232 850 80
Fax du siège	+213(0) 232 850 81
Site web	www.algerie.schneider-electric.com
Logo	
Domaine d'activité de l'Etablissement	Domaine de l'énergie et de l'électricité.
Capital	30 000 000.DA
Nom du PDG (président cluster)	Edgard Bou-Chahine

Source : Elaboré par nos soins.

2.3 Visions, missions et politiques de SEA¹

2.3.1 Vision : Un monde où l'on peut faire plus en utilisant moins de ressources de notre planète

« Nous croyons en notre futur et à la possibilité de trouver des solutions qui nous permettront d'assurer notre croissance tout en réduisant notre impact sur l'environnement ».

¹ Manuel de Schneider Electric Algérie

2.3.2 Mission : Aider les personnes à tirer le meilleur de leur énergie

« Aider les personnes et les organisations à tirer le maximum de leur énergie afin d’être plus productifs et respectueux de l’environnement »

2.3.3 Politiques de Schneider Electric Algérie

Schneider Electric Algérie a des engagements envers ses clients et ses parties intéressées pour cela elle s’est engagée dans une démarche de qualité (Annexe 1), environnement (Annexe2) et santé et sécurité (Annexe3).

2.4 Offres de Schneider Electric Algérie

Schneider Electric Algérie propose une offre intégrée de produits, services et solutions qui rendent l’énergie Sûre, Fiable, Efficace, Productive et Verte.

- **Sûre** : transformer et distribuer l’énergie en toute sécurité
- **Fiable** : Éviter les coupures d’électricité et les fluctuations de la qualité.
- **Efficace** : Mesurer et contrôler l’énergie, automatiser, fournir des diagnostics exacts.
- **Productive** : Gérer les processus, améliorer la gestion et la communication des utilités de toutes les infrastructures.
- **Verte** : Rendre la connexion avec des sources d’énergie renouvelables facile, fiable, et économique

2.4.1 Produits

En tant que spécialiste de la gestion d’énergie, Schneider Electric Algérie offre une large gamme de produits présents dans les segments suivants :

- Automatismes et Contrôle ;
- Moyenne tension – Automatisation et gestion des réseaux électriques ;
- Distribution électrique ;
- Systèmes d’Installations et de Contrôle ;
- Automatismes et sécurité du bâtiment ;
- Energie sécurisée et refroidissement ;
- Energie renouvelables.

2.4.2 Services

Les experts de Schneider Electric Algérie sont à l'écoute des besoins spécifiques des clients et proposent une offre complète de services.

- **Service sur site** : Améliorer la performance du client tout au long du cycle de vie de ses installations.
- **Service Professionnel** : Le client utilise la technologie pour améliorer son efficacité et ses communications tout en rendant accessibles les marchés actuels et futurs de manière plus rapide et compétitive.
- **Formation** : Rendre le client plus compétitif en participant aux formations professionnelles de SEA.

2.4.3 Solutions

Chaque jour, Schneider Electric Algérie s'appuie sur ses compétences mondiales dans les technologies de l'information, la gestion de l'énergie, l'automatisation, et d'autres encore pour livrer des solutions simplifiées à nos clients industriels, tertiaires et résidentiels.

2.5 Principaux marchés clients

2.5.1 Sur le marché de l'énergie et des infrastructures

SEA offre les processus de contrôle et de surveillance, l'alimentation et la distribution, la surveillance et le contrôle énergétique, la gestion des services publics, la gestion intelligente des réseaux électriques.

Les principaux clients sont des services publics d'électricité, de l'eau et des usines de traitement des déchets, les investisseurs du secteur public, l'infrastructure pétrolière et gazière, le secteur maritime.

2.5.2 Sur le marché de l'industrie

SEA se concentre sur l'automatisation et le suivi des processus de fabrication du traitement de l'eau, des mines et des infrastructures.

Les principaux clients sont les sociétés d'Ingénieries, les intégrateurs de systèmes, les constructeurs de machines, les grandes industries, les tableautiers, les distributeurs de matériel électrique et les clients finaux.

2.5.3 Sur le marché des données et des centres de réseaux

SEA fournit des solutions complètes pour les centres de données et des solutions d'alimentation sans coupure pour les systèmes critiques

Les principaux clients vont des PME aux multinationales en passant par les administrations, hôpitaux, etc. Toute entreprise pour qui la disponibilité des données et la qualité de l'énergie est critique.

2.5.4 Sur le marché des bâtiments

SEA est spécialiste des systèmes de gestion des bâtiments.

Les principaux clients sont les promoteurs, les bureaux d'études, les intégrateurs de systèmes, les installateurs-tableautiers, les distributeurs de matériel électrique, les sociétés d'exploitation et clients finaux.

2.5.5 Dans le marché résidentiel

SEA offre des produits des solutions et des services pour les maisons individuelles et pour les appartements.

Les principaux clients sont les architectes, les maîtres d'ouvrage, les constructeurs de logements, les artisans, les distributeurs de matériels électriques, les grandes surfaces de bricolage et les clients finaux.

Schneider Electric Algérie utilise de multiples canaux pour approcher ses clients, la figure suivante montre la relation entre SEA et ses clients.

2.6 Certifications de SEA

2.6.1 Certification ISO 9001

Soucieuse de la satisfaction de ses clients et de la qualité de ses produits et services, Schneider Electric Algérie s'est lancé dans une démarche de certification de son système de management de la qualité et a obtenu son premier certificat de la norme ISO 9001 : 2000 le 19 février 2006. Le certificat lui a été délivré par l'organisme certificateur AFAQ (Organisme Français de Certification) suite à un audit de certification.

Depuis, Schneider Electric Algérie n'a pas cessé de développer son engagement en faveur de

la qualité en mettant en place un centre de distribution locale afin de mieux servir ses clients, en intégrant localement des cellules moyennes tension (MT) pour réduire le délai de livraison des commandes de ses clients. Ces changements réussis, Schneider Electric Algérie s'est lancé un autre défi : obtenir la certification ISO 9001 version 2000 au premier trimestre 2006.

Le lancement du projet a été donné en avril 2005. Une organisation a été mise en place, dirigée par la Responsable Qualité, Environnement et Sécurité. De nombreux acteurs de l'ensemble de la filiale ont été impliqués. Le staff dirigeant s'est très vite approprié la démarche processus et le personnel a été très séduit par la construction de son système qualité.

Au-delà de la certification, Schneider Electric Algérie vise à améliorer ses processus afin d'être plus à l'écoute de ses clients.

« De la performance à l'excellence », telle est la devise de la certification. Schneider Electric a travers l'ensemble de ses collaborateurs s'est fixé l'objectif de mieux faire à tout moment, avec comme volonté permanente de s'améliorer véritablement et continuellement et d'œuvrer à la satisfaction globale du client.

En 2012 SEA est passée de la version 2000 à la version 2008 de la norme ISO 9001. En janvier 2019, Schneider Electric Algérie a été certifié ISO 9001 version 2015 (Annexe 4).

2.6.2 Certification ISO 14001

Dans le but de préserver l'environnement, gagner la confiance de ses clients et parties intéressées, la direction de SEA s'est engagée dans une démarche de certification de son système de management environnemental qui s'applique quand à lui aux activités réalisées au siège et à l'atelier de montage ainsi qu'à la réalisation de projets. SEA a obtenu son certificat de conformité à la norme ISO 14001:2004 en 2015, suite à un audit de certification réalisé par l'organisme certificateur AFAQ.

Chaque année Schneider Electric procède à une revue des risques de pollution de l'ensemble de ses sites industriels. C'est pour cette raison que le groupe Schneider Electric Algérie a été certifié ISO 14001 version 2015 (Annexe 5).

Section 2 : La démarche qualité au sein de SEA

La démarche qualité n'est pas un modèle unique et prêt à l'emploi. Mais elle est spécifique à l'entreprise, et elle dépend de la finalité de la démarche qualité, des opportunités et des contraintes et risques intervenant dans l'environnement.

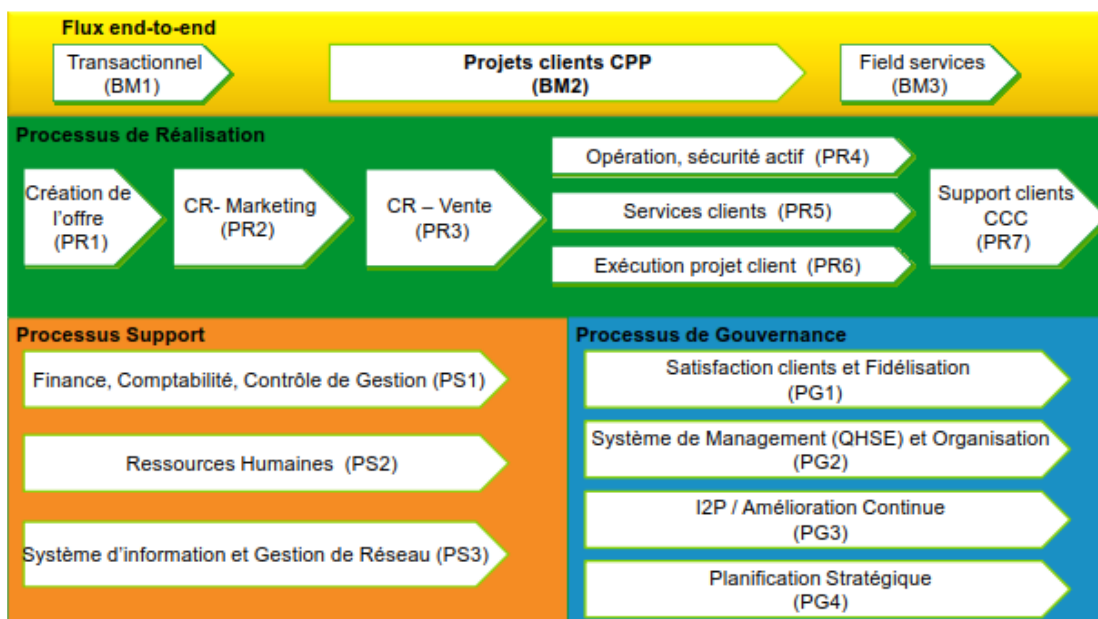
Le système management qualité de l'entreprise Schneider Electric Algérie est composé de :

1. Processus

Schneider Electric Algérie utilise une approche basée sur les processus pour manager ses activités.

1.1 cartographie des processus

Figure 12 : Cartographie des processus de Schneider Electric.



Source : Manuel Management SEA

1.2 La description des processus de Schneider Electric Algérie

Les flux End-to-End circulent entre les processus pour établir des scénarios complets de traitement des commandes.

- **Transactionnel (BM1) :** inclut l'ensemble des business model (produit, service, solution).
- **Projet clients CPP (BM2) :** Le flux complet de livraison d'une solution à un client,

inclut une méthodologie de vente solution, l'exécution et le management du projet, l'intégration et la livraison de la solution et le transfert vers les services

- **Field services (BM3)** : le flux complet de livraison des services à la base installée, inclut la vente, la planification, l'exécution et la clôture des prestations ; les projets d'exécution des services et la détection de nouvelles opportunités de vente à l'occasion des visites sur site.

Les Processus de réalisation concernent les livrables de base de l'entreprise et offrent de la valeur directement aux clients externes.

- **Processus de Création de l'Offre (PR1)** : fournit les directives pour innover, développer, lancer, améliorer et gérer les produits, les solutions et les services, tout au long du cycle de vie, pour répondre aux besoins des clients et ainsi maintenir la position de leader à long terme.
- **CR-Processus Marketing (PR2)** : offre, tout au long du cycle de vie du client, un portefeuille clair et attractif au prix optimal, à travers de larges et synergiques canaux d'accès; étend la notoriété et la préférence de Schneider Electric Algérie en fournissant une communication stratégique et tactique sur les marchés cibles en utilisant tous les médias disponibles et appropriés.
- **CR-Processus de Vente (PR3)** : génère les commandes clients et le chiffre d'affaire pour les produits, services et solutions.
- **Opérations, Sécurité, Actifs (PR4)** : fournit les produits physiques aux clients, dont la fabrication, l'approvisionnement et la gestion des stocks.
- **Services Clients (PR5)** : fournit des services aux clients : maintenance, dépannage, installation et conseil, Formations, etc....
- **Exécution Projet Clients (PR6)** : fournit des solutions complètes aux clients (clés en main et fourniture).
- **Support clients CCC (PR7)** : point de contact avec les clients, la résolution rapide et efficace de toutes les demandes et la communication proactive aux clients.

Les processus Support fournissent les ressources, les infrastructures et supportent les Processus de réalisation.

- **Finance, Contrôle, Relations Externes (PS1)** : gère et contrôle les actifs financiers de l'entreprise, y compris toutes les transactions et déclarations financières.
- **Ressources Humaines (PS2)** : fournit et développe les ressources humaines afin de

répondre aux besoins de l'entreprise.

- **Gérer la technologie de l'information (PS3)** : crée et livre des services IT rentables qui supportent les processus opérationnels de Schneider Electric.

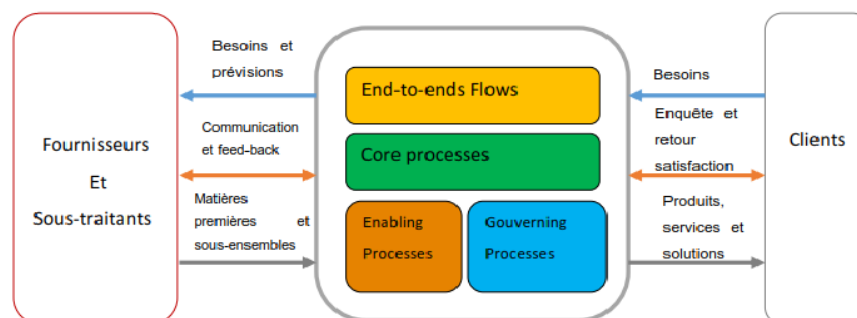
Les Processus de Gouvernance fixent les règles et donnent une orientation pour tous les autres processus.

- **Développement de la Satisfaction & Fidélité Client (PG1)** : capte l'expérience du client avec SEA, gère les problèmes spécifiques détectés à travers leurs commentaires, construit et partage les analyses sur les améliorations prioritaires, conduit les actions pour fournir une expérience client de qualité supérieure et différenciatrice.
- **Gérer les Processus, Concevoir les Organisations (PG2)** : développe, déploie et améliore des processus de haut niveau pour répondre aux besoins QHSE du business et de ses clients.
- **I2P / Amélioration continue (PG3)** : Pour résoudre les réclamations des clients et les problèmes de qualité, ainsi que pour corriger et éviter en permanence les problèmes fondamentaux dans un concept d'amélioration continue.
- **Stratégie, Planification et Suivi (PG4)** : développe, met en oeuvre et gère la stratégie afin d'atteindre les buts et les objectifs du business.

1.3 Chaîne de valeur de l'entreprise

La chaîne de valeur de l'entreprise Schneider Electric Algérie est un ensemble d'activités qui de bout en bout crée un résultat pour le client. La chaîne de valeur a un but très clair : satisfaire et ravir le client.

Figure 13 : Chaîne de valeur de SEA.

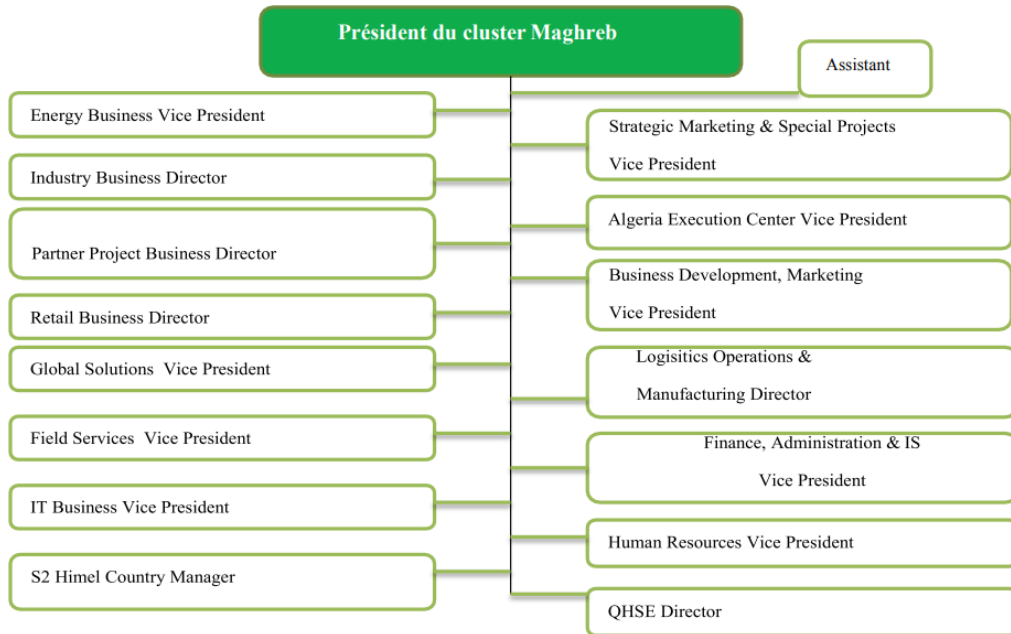


Source : Schneider Electric manuel qualité SE année 2018, page 12

1.4 Organigrammes

La figure suivante montre une vue globale de l’organigramme de Schneider Electric Algérie. Partner Project Business Director.

Figure 14 : Organigramme de SEA.



Source : document interne de l’entreprise

Figure 15 : Organigramme du département QHSE et Satisfaction des clients.



Source : Schneider Electric manuel qualité SE, année 2018, page 18

2. Manuel management

Le manuel de management est avant tout un moyen de communication externe qui sert à présenter l'entreprise et s'exprimer sur son activité. C'est une carte de visite pour les clients actuels et potentiels.

C'est aussi un moyen pédagogique pour les employés de Schneider Electric Algérie SEA pour expliquer le management des processus à travers son système documentaire : Cartographie des Processus, Procédures, Instructions de travail ...

2.1 Domaine d'application

Le Système de management de la qualité s'applique à toutes les activités de Schneider Electric Algérie, (Siège et Atelier de montage ainsi que les agences de commerciales centre et régionales).

Le manuel et les différentes dispositions qualité qu'il décrit a pour objectif de répondre à toutes les exigences de la norme ISO 9001 version 2015, qui sont décrites à travers la documentation disponible sur la Base de Communication Interne.¹

3. Politique qualité

La principale priorité chez Schneider Electric est bien la satisfaction des clients. Schneider Electric s'engage à apporter à ses clients un service de qualité. Elle s'assure de l'excellence de ses solutions, produits et services et règle les problèmes de ses clients avec professionnalisme. L'entreprise développe ainsi une culture centrée sur ses clients.

Centrée sur l'écoute de ses clients, en multipliant les enquêtes de la qualité satisfaction clients, Schneider Electric tente d'honorer ses engagements par la prise en charge des réclamations signalées. Elle communique, de ce fait, de manière proactive et transparente avec ses collaborateurs.

En effet, les collaborateurs de Schneider Electric bénéficient de l'autonomie requise pour développer leur sens des responsabilités afin de mesurer la perception des clients par rapport à la qualité exigée.

¹Manuel de mangement SEA page 5

4. Procédures

4.1 Principales procédures applicables

L'entreprise Schneider Electric Algérie possède 12 procédures applicables qui sont présentées sur le tableau suivant :

Tableau 5 : Liste des procédures de l'entreprise SEA.

Référence	Procédure
P01	Procédure de gestion des documents
P02	Procédure d'audit interne
P03	Procédure d'actions correctives et préventives
P36	Procédure de traitement des non conformités en réception
T30	Instruction de maîtrise des enregistrements
P37	Procédure exigences légales et autres exigences.
P38	Procédure de sélection et évaluation des fournisseurs
P51	Procédure de surveillance et mesurage environnemental
P65	Procédure de communication environnementale
P67	Procédure d'identification des aspects environnementaux
P72	Procédure d'urgence Schneider
P78	Procédure maîtrise opérationnelle

Source : Elaboré par nous-mêmes

5. Les indicateurs clés de Performance

Schneider Electric Algérie met en place des KPIs au niveau global pour contrôler la Satisfaction Client, la Qualité et le Développement Durable. Ces KPIs sont directement liés aux activités et processus clefs et agissent comme un vecteur majeur pour assurer la culture de l'amélioration permanente.

5.1 Principaux Indicateurs clés de Performance (KPIs)

Chaque processus a ses indicateurs, cohérents avec les indicateurs du groupe, tenus à jour par les responsables processus.

Une revue des indicateurs principaux se fait mensuellement en comité de direction. Les indicateurs de l'ensemble des processus sont renseignés sur un tableau global. Un tableau de bord des principaux indicateurs est publié l'ensemble du personnel. C'est une communication sur la vie de l'entreprise permettant à chaque salarié d'apprécier les performances de l'entreprise.

Tableau 6 : Principaux Indicateurs clés de Performance (KPIs).

Indicateur	
Livraisons	On Time Delivery at Customer Door (OTDC)
Pro-activity	Collaborative Sales Forecast (MAPE-3)
Interactions Clients	Customer Experience on Customer Care Center (CCCNSS)
Customer overall experience	customer net promoter score (CNPS), customer net promoter score – strategic accounts (CNPS-SA)
Solutions / projects	customer experience on solutions (SOL-NPS)
Services	customer experience on services (SER-NPS)
Complaint management	business risk escalation cycle time (BRE-CT)
Solutions / projects	customer experience on solutions (SOL-NPS)

Source: Elaboré par nos soins

En plus de ces principaux KPIs, chaque entité peut ajouter d'autres KPIs en fonction des besoins du business.

6. Méthodes d'amélioration continue

SEA applique de nombreux outils et méthodes pour conduire l'amélioration continue comme les 5 pourquoi, le 5S, Kaizen, l'AMDEC à travers le déploiement du 8D, Lean Six Sigma et du Système de production Schneider (SPS).

SEA met aussi en oeuvre des formations globales pour assurer la cohérence du déploiement de ces outils et méthodes avec l'utilisation de e-learning.

Section 3 : Analyse du processus Issue to Prevention (I2P)

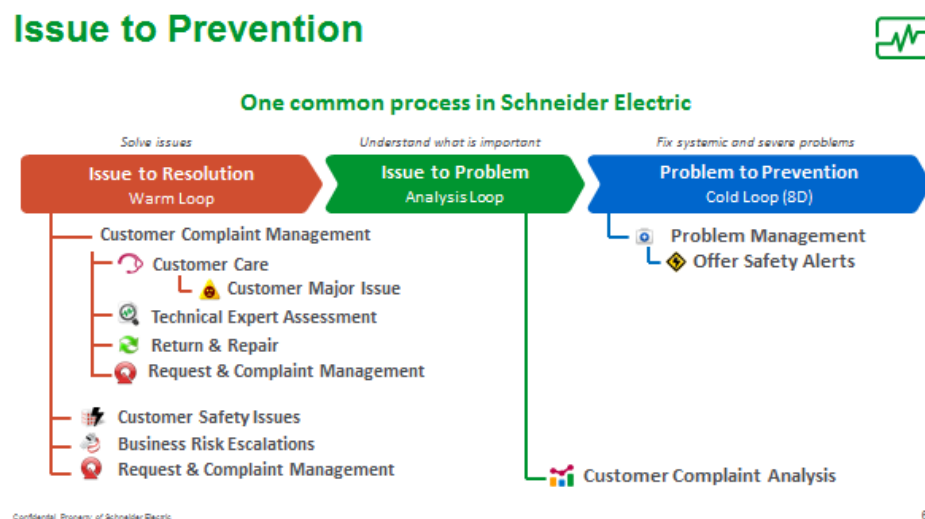
Le processus I2P est un outil très important pour la réalisation de l'amélioration continue au sein de l'entreprise Schneider Electric, il passe par trois principales étapes :

Issue to resolution : résoudre le problème en premier lieu.

Issue to problem : faire des analyses pour comprendre les causes des problèmes.

Problem to prevention : Mise en place d'actions correctives et préventives.

Figure 16 : Le processus I2P.



Source : document interne de SEA.

Issue to Prevention current program status: **voir l'annexe N°06.**

1. Customer Care Process

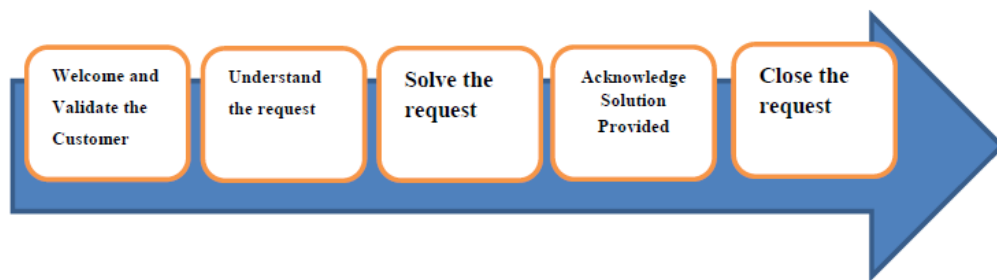
- Le client contacte le partenaire pour exprimer sa réclamation par Tél ou par e-mail ;
- Le partenaire/Commercial reçoit la réclamation ;
- Le partenaire renseigne la fiche Réclamation Client F34 et l'envoie par e-mail à l'adresse suivante : DZ-SIS@schneider-electric.com;
- Si le CCC reçoit la réclamation par téléphone, Le Customer Care Center ZONE (CCC Zone) ouvre un case sur BFO et enregistre la réclamation sur BFO en ouvrant un case
- Insertion l'information du contact dans le bon compte client BFO. (Tél, BU, Réf ...)
- Une réponse est automatiquement (Accusé de Réception AR) envoyé au client dans

les **24h** pour confirmer la prise en charge de sa réclamation AR, copie le **CCM**.

- Après lecture de la réclamation sur BFO, il évalue la véracité de la réclamation en se basant sur le processus de traitement de son offre (hors garantie, geste commercial...etc.), et décide de rejeter ou d'accepter la RC :
 - ✓ Si la RC est rejetée, informe le partenaire du rejet de sa RC et envoie un accusé de réception avec motif de rejet (Exemple : Délai de garantie dépassé)
 - ✓ Si la RC est acceptée, CCC zone désigne un responsable du traitement de la réclamation selon le type (Reason) et transmet l'AR au partenaire (Accusé de Réception).

Mettre à jour la Réclamation sur BFO, ouvre un CR (Complaint & Request Management) et notifie la personne qui prend en charge le traitement de la réclamation (PILOTE)

Figure 17: Les étapes de traitement des RC.



Source: document interne de SEA.

Customer Care Process: **annexe N°07**.

Customer Care in BFO: **annexe N°08**.

- Dans le cas d'un problème clair et bien défini, Communiquer au client la situation dans un délai de 24h (Après l'envoi de l'AR) tel que : retard de livraison, délais AR, demandes sans suite, création de référence, demande d'avoir ... Etc.
- Dans le cas d'un problème logistique le CCC ouvre un CR, la réponse doit être donnée au client dans un délai de 48h. Tel que les manques, erreur de référence, retard de livraison ...etc.

2. Technical Expert Assessment (TEX)

- Si la solution nécessite une intervention sur site, il ouvre un Work Order et désigne le

pilote.

- Envoi au client le n° de Work Order (Template via BFO) en copie le responsable service, commercial, l'inspecteur qualité et le CCMP.
- Analyser la réclamation sur BFO.
- Un Appel au partenaire, en cas de besoins de plus de détail sur la nature de défaut ou de problème.
- Etablir la fiche de rapport d'intervention services
- Demande au CCC zone de passer commande d'un nouveau produit pour procéder au remplacement du produit non conforme sur le site client.
- Le responsable résolution doit accepter son rôle. En cas de refus, le VP QHSE et le CCMP avec le Directeur de la structure nomment un nouveau responsable de résolution.

3. Return & Repair (R&R)

- Dans le cas d'un retour produit: Délai d'établissement d'un rapport est de 07 jours dès la restitution du produit.
- Demande au CCC zone d'établir une RMA par mail (return material autorisation)
Le rapport de contrôle de qualité
- Demande d'enregistrement de la commande de garantie auprès de CCC ZONE et joindre à la demande de Rapport d'analyse.

4. Customer Major Issue (CMI)

Si la RC est complexe : superviser le plan d'action avec les différents intervenants(Organiser des réunions)

- Met à jour le case sur BFO, et informe le CCC Zone du Plan d'action, pour que ce dernier informe le client des actions entreprises pour la résolution de son problème.
- Informer le partenaire par téléphone et/ ou mails des actions entreprises pour validation et lui communiqué la date objective de clôture de la réclamation :
 - ✓ Si le partenaire Valide la solution qui lui a été proposée après la résolution du problème, le pilote de la RC envoie un e- mail via BFO au CCC zone pour annoncer l'achèvement de l'opération défini dans le plan d'action.
 - ✓ Si la réclamation non clôturée, le CCC Zone informe, le pilote et le CCMP et ouvrir un BRE

5. Business Risk Escalation (BRE)

Enclenche une rencontre avec les différents intervenants (client, pilote, VP QHSE et SC Responsable du traitement) pour reprendre le traitement et prise de décision.

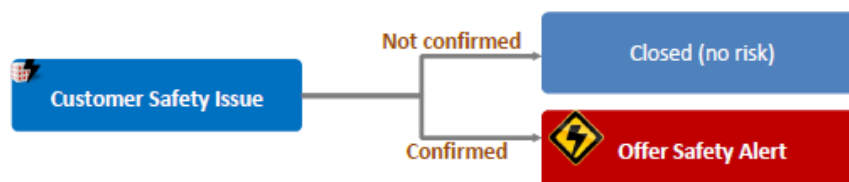
- Après la résolution du problème, le pilote de la RC envoie un e-mail via BFO au CCCzone pour annoncer l'achèvement de l'opération défini dans le plan d'action. (Clôture de la RC)
- Le CCC ZONE appelle le partenaire et s'assure que le problème est bien résolu.
- le CCMP suit le traitement des réclamations sur la base BFO, et établit un Etat du traitement des réclamations client tous les 15 jours afin de le transmettre au Directeur QHSE et SC (RC en cours et RC clôturées).
- Chaque fin du mois, le CCMP revoie l'état des réclamations (CR Ouvertes/Clôturées) et organise une réunion afin de clôturer les plans d'action avec les pilotes et leurs managers.

6. Customer Safety Issues (CSI)

Lors d'une réclamation de type « safety issue », il y a deux possibilités :

- Confirmé la réclamation et ouvrir un « offer safety issue » c'est une alerte d'urgence pour intervenir et résoudre le problème qui peut être « bodily injury, property damage, an occurrence or a near-miss... »
- Ne pas accepter la réclamation, dans ce cas il n'y a pas un risque nécessitant l'intervention en urgence, donc le « case » est fermé.

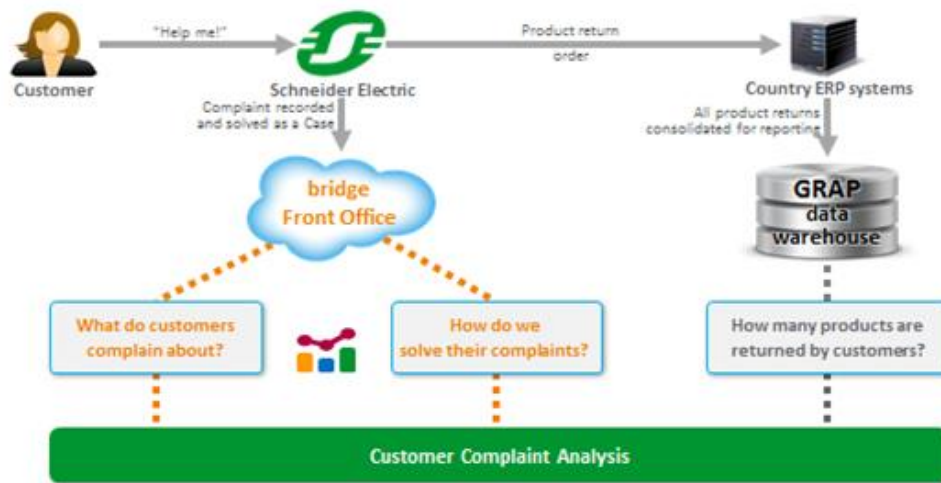
Figure 18: Traitement des Safety Issues.



Source: document interne.

7. Analyzing all customer complaints

Figure 19 : Traitement des Customer complaints.



Source : document interne

Après la résolution des problèmes, chaque fin du mois une analyse bien détaillée doit étudier les questions suivantes :

- La nature des réclamations
- La réclamation la plus fréquente
- Les réclamations résolues avec succès
- Le nombre des RMA

8. Problem to Prevention (P2P)

Après la détermination de problème, on doit le lier à des cas pertinents permet à l'organisation concernée (peut être un secteur d'activité, une usine ou un centre d'exécution de projet) de comprendre son importance et de prioriser sa résolution.

Conclusion du chapitre

Nous pouvons dire que la qualité est un domaine prioritaire au sein de l'entreprise SEA qui donne une importance capitale à la qualité et au SMQ. En effet, sa démarche qualité concerne tous les services, pas seulement le service qualité, et cela selon la responsabilité de chacun pour contribuer à l'amélioration de la qualité.

**Chapitre IV : Evaluation de la
satisfaction des clients de
Schneider Electric Algérie**

Introduction du chapitre

Dans les deux premiers chapitres, on a présenté les différents concepts de management de la qualité et de la satisfaction des clients. Celui-ci fera l'objet d'un cas pratique au niveau de l'entreprise Schneider Electric Algérie.

Ce chapitre poursuit un double objectif. En premier lieu, il vise à exploiter les résultats de l'enquête satisfaction des clients pour en faire une analyse afin d'apporter une réponse précise à la question principale de recherche. En second lieu, il vise à établir un diagnostic des dysfonctionnements qui entravent la satisfaction des clients.

Afin de mieux exposer notre étude, nous allons tout d'abord présenter la méthodologie que nous avons retenue dans ce travail, puis nous présenterons dans la deuxième section l'analyse par un tri à plat des résultats obtenue et enfin nous allons effectuer un tri croisé suivi de l'outil Ishikawa pour essayer de déterminer les causes potentielles des problèmes les plus fréquents.

Section 1 : Cadre méthodologique de l'enquête Chapitre

Dans le but de répondre à notre problématique nous avons effectué une enquête sur les clients de Schneider Electric Algérie. Dans cette section, nous présenterons la démarche méthodologique de l'enquête ainsi que l'analyse des résultats obtenus par le questionnaire afin de pouvoir répondre à nos hypothèses.

1. Présentation de l'enquête :

1.1 La méthodologie de travail

La collecte des données qu'on a utilisées au sein de l'entreprise Schneider s'inscrit dans une démarche descriptive d'ordre analytique, ayant pour but de vérifier les hypothèses citées dans notre problématique de recherche, pour cela on s'est basée sur des techniques mathématiques et statistiques en analysant le questionnaire. Les informations recueillies seront ensuite analysées de manière interprétative.

1.2 L'objectif de l'étude

L'objectif de cette recherche est de décrire les différentes étapes mises en oeuvre pour disposer des données fiables et de recueillir les informations nécessaires pour vérifier l'impact du système de management de la qualité sur la satisfaction des clients. Le questionnaire nous permettra de répondre aux questions suivantes :

- Le degré d'efficacité du SMQ mis en oeuvre par l'entreprise Schneider dans la satisfaction de ses clients ;
- Les différents principes de fidélité des clients de cette entreprise ;
- Le traitement des réclamations clients par cette entreprise.

1.3 Le choix et la taille de l'échantillon

Le choix de l'échantillon était aléatoire probabiliste, pour respecter la cohérence des informations avec les objectifs du questionnaire et la problématique posée.

Pour la constitution de notre échantillon, nous nous sommes centrés sur les clients directs de Schneider. Celle-ci nous a exigé un échantillon de 30 entreprises comme client mais on a pu obtenir 25 réponses de leurs part, en vue de contrainte de temps et de moyen, on s'est résolu à interroger un échantillon de cette taille-là.

2. Le déroulement de l'enquête :

Le déroulement de l'enquête est passé par plusieurs étapes, allant de l'identification de notre besoin en information à l'analyse des résultats obtenus.

2.1 La rédaction du questionnaire

Après avoir identifié nos besoins en information, nous avons élaboré le questionnaire (Annexe 9) de façon à ce qu'il réponde à notre problématique générale.

Dans la rédaction de notre questionnaire, nous avons utilisé un vocabulaire simple, employé et compris par tout le monde.

2.2 La structure du questionnaire

Notre questionnaire est composé de 20 questions, entre des questions fermées et questions ouvertes. A travers des questions fermées, nous avons proposé des réponses relatives à notre objet de recherche permettant la facilité du questionnement.

Notre questionnaire est réparti en deux parties :

- Une introduction précisant l'intitulé du sujet de recherche, le cadre institutionnel et académique de l'étude,
- Le corps du questionnaire qui traite des points suivants : l'identification du client, la connaissance du SMQ et des normes ISO, les raisons de collaboration des clients avec Schneider et leurs opinions sur les délais de livraisons, les opinions des enquêtés sur la gestion de réclamation et l'amélioration globale de l'entreprise, l'efficacité du SMQ, la possibilité de recommander l'entreprise à d'autres personnes, l'existence des enquêtes de satisfaction faites par l'entreprise et enfin l'expression d'exigences des clients en termes de qualité ainsi que leurs recommandations pour l'entreprise.

2.3 Le type de questions utilisées

Le choix des questions consiste l'étape la plus cruciale dans une enquête, car la précision des réponses dépend de la qualité des questions.

Les formes de questions choisies pour ce questionnaire sont :

2.3.1 Les questions fermées

Dans ce genre de questions, la personne interrogée est dans l'obligation de sélectionner sa réponse parmi celles proposées. Dans ce questionnaire nous avons :

- **Questions dichotomiques** : c'est-à-dire la personne doit choisir une réponse unique parmi les deux proposées.

Exemple : Êtes-vous au courant des normes ISO ?

- Oui.
- Non.

- **Questions multichotomiques à choix unique** : c'est-à-dire la personne interrogée est face à de multiples choix mais elle ne peut choisir qu'une seule réponse.

Exemple : Qu'avez-vous remarqué sur les délais de traitement des réclamations ?

- Une amélioration
- Une constance
- Une dégradation

- **Questions multichotomiques à choix multiple** : la personne interrogée à la possibilité de choisir plusieurs réponses parmi celles proposées. Nous avons également donné à l'interrogé la possibilité de proposer d'autres réponses.

Exemple : Si oui, quelle était la raison de votre réclamation ?

- Livraison tardive
- Produit endommagé
- Livraison non conforme
- Quantité manquante
- Autre (à préciser).

2.3.2 Questions ouvertes : ce genre de questions a été employé pour donner la possibilité au répondant de s'exprimer, dans le but de cerner l'avis des clients et surtout de connaître ce qu'ils souhaitaient avoir.

Exemple : Quelles sont vos attentes en termes de qualité ainsi que vos recommandations pour l'entreprise ?

2.3.3 Les échelles de LIKERT : dans le but d'évaluer le degré de satisfaction des clients.

Exemple : Que pensez-vous des délais de livraison de Schneider Electric Algérie ?

- Pas du tout satisfait.
- Pas satisfait.
- Neutre.
- Satisfait.
- Très satisfait.

2.4 Le test du questionnaire

Avant de distribuer le questionnaire, je l'est d'abord testé sur quelques membres du personnel de Schneider Electric Algérie, dans le but de vérifier :

- La cohérence des questions,
- La durée et qualité du questionnaire,
- Si les termes utilisés ne sont pas ambigus.

3. Le déroulement du questionnaire

3.1 La durée

La réalisation de notre enquête s'est étendue du 30/04/2019 au 09/05/2019.

3.2 Administration du questionnaire

Le mode d'administration était le téléphone, j'ai préféré appeler les clients et discuter avec eux afin d'avoir un maximum d'informations fiables et surtout objectives.

Cette enquête m'a permis de collecter les informations nécessaires pour faire une analyse et obtenir des résultats.

3.3 Traitement, analyse et interprétation des résultats obtenus

Après avoir récolté les réponses du questionnaire, nous les avons traitées grâce aux logiciels « SPSS version 20 » et « Microsoft Excel 2007 ».

Nous avons alors procédé à l'analyse descriptive des variables grâce à un tri à plat et un tri croisé.

- **Le tri à plat (analyse uni variée) :** Cette analyse est du type uni variée car le traitement élémentaire des résultats consiste en une analyse individuelle des questions

posées¹.

- **Le tri croisé (analyse bi variée)** : Cette analyse consiste à étudier successivement le croisement de variables quantitatives et qualitatives².
- **Le test de Khi- deux³** : Le test de Khi-deux (X2) est le plus couramment utilisé, car il consiste à tester la signification statistique d'une relation de deux variables, est calculer comme suit :

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^l \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - T_{ij})^2}{T_{ij}}$$

La loi du khi-deux suit une distribution asymétrique dont la forme dépend du nombre de degrés de liberté n .

Nous avons présenté les résultats obtenus sous forme de graphiques associés aux différentes modalités exprimées en fréquence ou en pourcentage.

¹ CROUTSHE, (JJ) : **Pratique statistiques en question et études de marchés**, Edition ESKA, Paris, 1997, P. 113.

² Ibid., P. 130.

³ LEGROS (P), LEGROS (M) : **Etude de marché**, ellipses édition marketing, 2009, Paris, P.177

Section 2 : Analyse des résultats de l'enquête

Dans cette section nous allons analyser avec un tri à plat et un tri croisé les réponses obtenues par le questionnaire afin de les interpréter et pouvoir répondre à nos hypothèses.

1. Le tri à plat

Question 01 : Quel est le statut juridique de votre entreprise ?

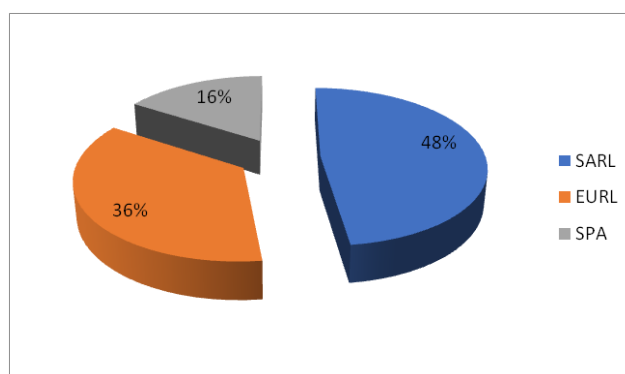
Tableau 7 : répartition des répondants selon le type de statut juridique.

	Fréquence	Pourcentage
SARL	12	48%
EURL	9	36%
SPA	4	16%
Total	25	100,0%

Source : selon SPSS

Ce tableau reprend le nombre des répondants selon le type de statut juridique de leurs entreprises.

Figure 20 : Répartition des répondants selon le type de statut juridique.



Source : selon Excel

Presque la moitié des clients de Schneider Electric Algérie appartiennent à des entreprises de type SARL (48% de l'échantillon). Ensuite, nous retrouvons les entreprises de type EURL avec un taux qui s'élève à 36%. En dernière position 16% sont des sociétés par action (SPA).

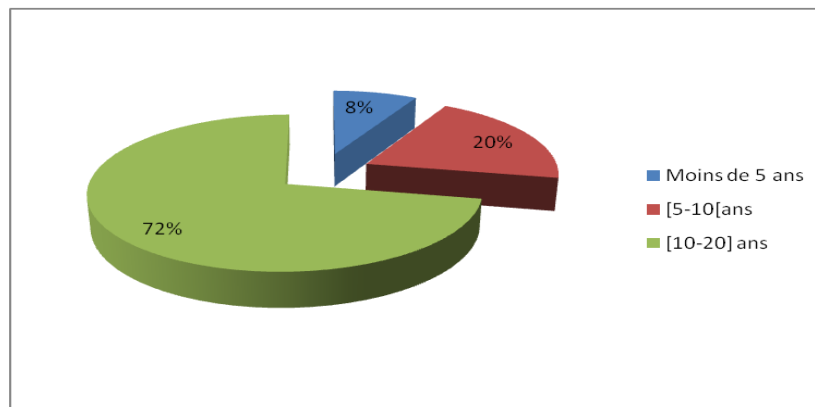
Question 02 : Depuis combien de temps êtes-vous client de l'entreprise Schneider Electric Algérie ?

Tableau 8 : L'ancienneté des clients de SEA.

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	2	8,0%
[5-10[ans	5	20,0%
[10-20] ans	18	72,0%
Total	25	100,0%

Source : selon SPSS

Figure 21 : L'ancienneté des clients de SEA.



Source : selon Excel

On constate que 8% des interrogés sont des clients de SEA pour une durée de moins de 5 ans, 20% se situe entre 5 ans et 10 ans et 72% que l'on situe entre 10 ans à 20ans.

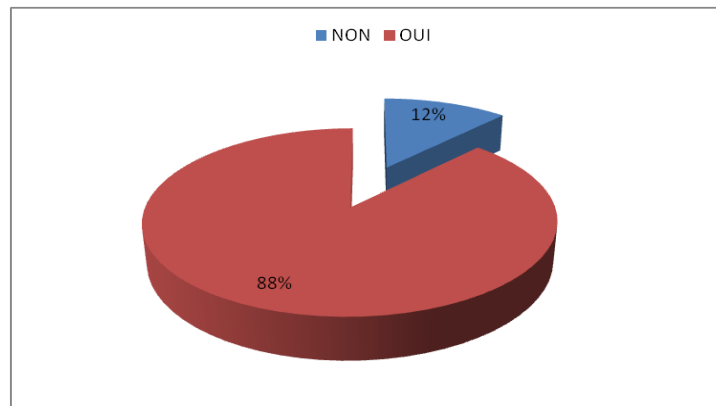
On remarque que la majorité des clients de Schneider sont de anciens clients, cela peut être interpréter par le fait que l'entreprise a été certifiée en 2006.

Ceci peut également être lié à l'histoire du marché de l'électrique en Algérie longuement dominé par les marques françaises, ainsi que la confiance que les clients accordent a la marque Schneider, vue la qualité de ses produits.

Question 03 : Êtes-vous au courant des normes ISO ?**Tableau 9:** La connaissance des normes.

	Fréquence	Pourcentage
Non	3	12,0%
Oui	22	88,0%
Total	25	100,0%

Source : selon SPSS

Figure 22: La connaissance des normes ISO.

Source : selon Excel

On constate que 88% des enquêtés connaissent les normes ISO et 12% ne les connaissent pas.

En somme, la quasi-totalité des enquêtés connaissent les normes ISO, ce qui signifie que les clients de Schneider Electric Algérie ont choisis de collaborer avec cette entreprise en raison de sa certification par un organisme officiel.

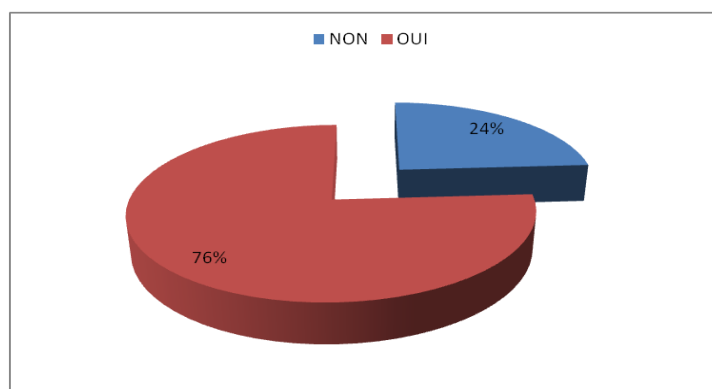
Question 04 et 05 : Connaissez-vous ce qu'est un système de management de la qualité (SMQ) ? Si oui, que représente-t-il pour vous ?

Tableau 10 : La connaissance du SMQ.

	Fréquence	Pourcentage
Non	6	24,0%
Oui	19	76,0%
Total	25	100,0%

Source : selon SPSS

Figure 23 : La connaissance du SMQ.



Source : selon Excel

Avec un taux de 76%, on constate que la majorité des répondants savent ce qu'est un SMQ ce qui signifie que les clients de SEA sont au courant du SMQ appliqué au sein de cette entreprise.

Pour la question ouverte, les réponses ont été rassemblées sous deux catégories à savoir, la majorité des clients ont répondu que le SMQ représente un système de management permettant d'orienter et de gérer un organisme en matière de qualité par l'application des normes, et d'autres qui disent que le SMQ c'est prendre en charge les clients et veiller à leurs satisfactions. Ce qui confirme que les clients sont au courant du SMQ, et que ce dernier est l'une des raisons de collaborer avec cette entreprise.

Question 06 : Pourquoi avez-vous choisi de collaborer avec l'entreprise Schneider Electric Algérie ?

Tableau 11: les raisons de collaboration avec Schneider.

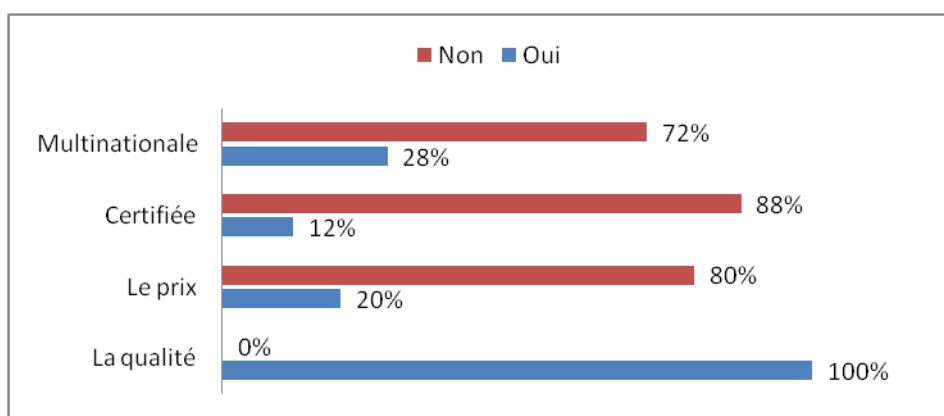
		La qualité	Le prix	Certifiée	Multinationale
Oui	Effectifs	25	5	3	7
	%	100%	20%	12%	28%
Non	Effectifs	0	20	22	18
	%	0%	80%	88%	72%
Total	Effectifs	25	25	25	25
	%	100%	100%	100%	100%

Source : selon SPSS

Pour cette question, on a donné aux répondants le choix entre quatre propositions pour pouvoir cerner leurs critères de choix de l'entreprise Schneider Electric Algérie. On a repris chaque proposition à part sous forme de question dichotomique car le SPSS ne prend pas en charge les questions à choix multiples. L'ensemble des réponses est résumé par le tableau ci-dessus.

L'analyse par SPSS, nous a donné les réponses pour chaque critère distinctement, qu'on a regroupé dans le tableau ci-dessus.

Figure 24 : les raisons de collaboration avec Schneider.



Source : selon Excel

- **La qualité des produits :** les clients cherchent avant tout un produit de qualité cependant la totalité des clients ont choisis de collaborer avec Schneider en raison de la qualité de ses produits, car elle adopte un SMQ efficace basé sur des

référentiels. De plus Schneider est une ancienne multinationale qui est réputée pour la qualité de ses produits.

- **Multinationale** : 28% des clients ont choisis SEA car c'est une multinationale. Cela peut s'expliquer par la modernisation des moyens utilisés dans la fabrication des produits, par la culture qui règne dans cette entreprise.
- **Le prix** : 20% ont collaboré avec Schneider en raison des prix proposés, cela veut dire que les prix de celle-ci sont raisonnables. Elle offre un produit qualité/prix compétitif.
- **Certifiée** : 12% qui restent choisissent la certification car celle-ci est fondée sur les systèmes d'assurance-qualité et procure une confiance aux clients car elle indique le sérieux de la démarche qualité par la conformité à des procédures de références internationales.

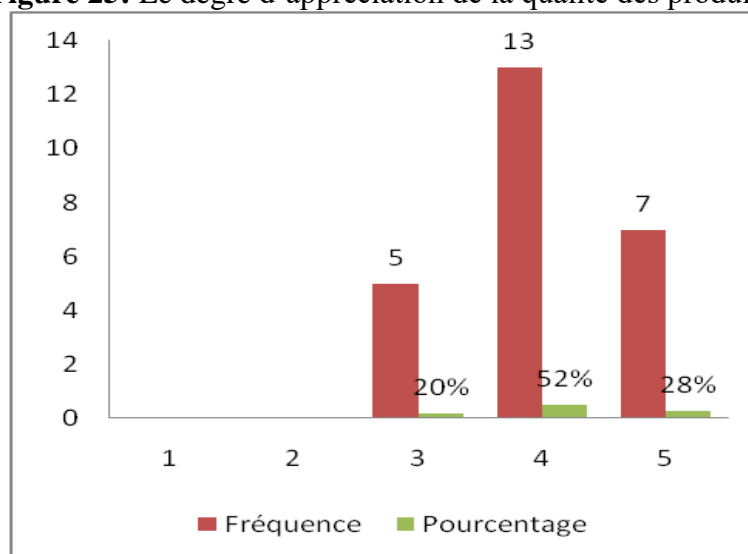
Question 07 : Quel degré de satisfaction attribuez-vous à la qualité des produits ?

Tableau 12 : Le degré d'appréciation de la qualité des produits.

	Fréquence	Pourcentage
3	5	20,0%
4	13	52,0%
5	7	28,0%
Total	25	100,0%

Source : selon SPSS

Figure 25: Le degré d'appréciation de la qualité des produits.



Source : selon Excel

Cette question est sous forme d'échelle de Likert, posée pour mesurer le degré de satisfaction des clients vis-à-vis de la qualité des produits de Schneider.

On remarque que 52% des clients ont donné une note de 4 à la qualité des produits de SEA, tandis que 28% ont donné une meilleure note 5, et en dernière position la note 3 avec un pourcentage de 20%.

D'après ces résultats, on constate que cette satisfaction est dû à la conformité de Schneider Electric Algérie aux règles et exigences de la gestion de la qualité telle que prônée par les normes ISO 9000. Ces normes portent sur la manière dont Schneider doit organiser son activité productive pour assurer la qualité de ses produits et satisfaire régulièrement les besoins des clients car il ne suffit pas seulement de proposer un produit de qualité mais aussi de rassurer les clients sur la façon dont Schneider travail.

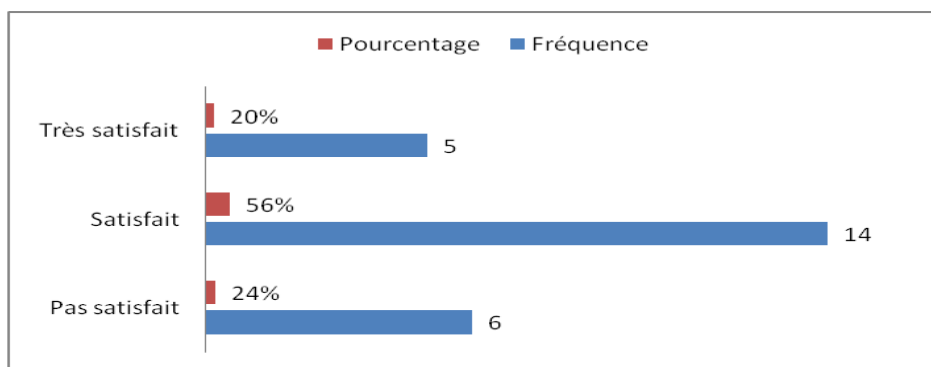
Question 08 : Comment percevez-vous la qualité du dialogue et de l'écoute avec les agents de Schneider ?

Tableau 13 : degré de satisfaction des clients par la qualité du dialogue.

	Fréquence	Pourcentage
Pas satisfait	6	24,0%
Satisfait	14	56,0%
Très satisfait	5	20,0%
Total	25	100,0%

Source : selon SPSS

Figure 26 : Degré de satisfaction des clients par la qualité du dialogue.



Source : selon SPSS

Les statistiques figurantes dans ce tableau indiquent que 76% des interrogés sont satisfaits de la qualité du dialogue et de l'écoute par les agents de Schneider et 24% des clients ne sont pas satisfaits.

Ce taux de satisfaction élevé est le fruit de l'engagement total du personnel dans un véritable processus de communication interne et externe. De plus, Schneider procure à son personnel des stages et des formations dans le but d'améliorer la qualité du dialogue et de l'écoute des clients.

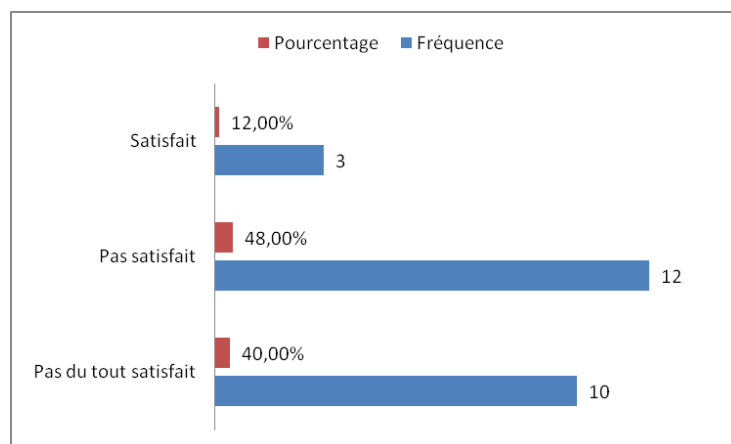
Question 09 : Que pensez-vous des délais de livraison de Schneider Electric Algérie ?

Tableau 14: Opinion sur les délais de livraison de SEA.

	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout satisfait	10	40,0%
Pas satisfait	12	48,0%
Satisfait	3	12,0%
Total	25	100,0%

Source : selon SPSS

Figure 27: Opinion sur les délais de livraison de SEA.



Source : selon Excel

D'après ces résultats, on constate une supériorité des clients « pas satisfait » avec un pourcentage de 48%, et un pourcentage de 40% pour les clients « pas du tout satisfait » et seulement 12% pour les clients « satisfait ».

De ce fait, la plupart des clients ne sont pas satisfait des délais de livraison de Schneider, ce

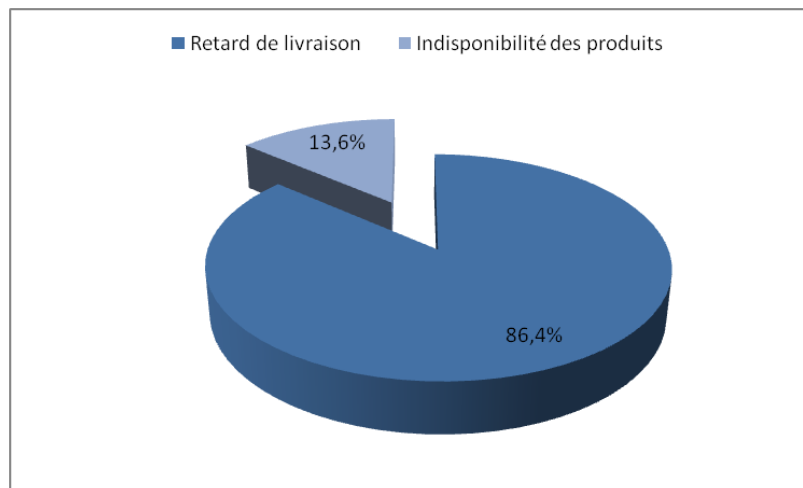
qui signifie qu'elle ne les gère pas d'une manière efficace, et qu'elle ne donne pas assez d'importance à cette procédure qui est essentielle pour satisfaire sa clientèle.

Cela est dû à la mauvaise communication entre les intervenants et les chefs de département (magasinier, pilote...), ainsi que les problèmes de blocage que rencontre le BFO.

Pour les clients satisfaits, Schneider n'a pas cessé de développer son engagement en faveur de la qualité en mettant en place un centre de distribution locale afin de mieux servir ses clients, en intégrant localement des cellules moyennes tension (MT) pour réduire le délai de livraison des commandes de ses clients.

Question 10 : Dans le cas d'insatisfaction, dites nous pourquoi ?

Figure 28 : Les causes d'insatisfaction.



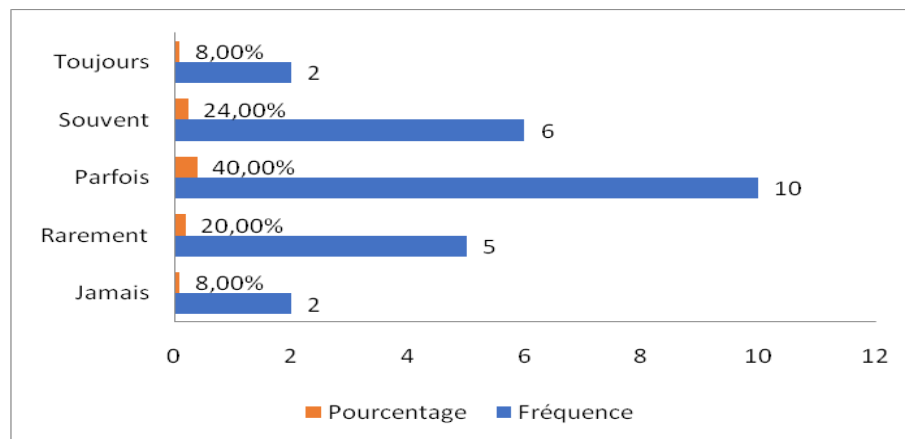
Source : selon Excel

Sur les 22 clients insatisfaits, trois sont insatisfaits à cause de l'indisponibilité des produits et les restants sont insatisfaits à cause des retards de livraison trop importants.

Question 11 : Vous est-il déjà arrivé de faire une réclamation ?**Tableau 15** : Les réclamations client.

	Fréquence	Pourcentage
Jamais	2	8,0%
Rarement	5	20,0%
Parfois	10	40,0%
Souvent	6	24,0%
Toujours	2	8,0%
Total	25	100,0%

Source : selon SPSS

Figure 29 : Les réclamations client.

Source : selon Excel

On constate que seulement 8% des personnes interrogées n'ont jamais adressé de réclamations auprès de Schneider Algérie, 24% réclament souvent et 40% le font parfois.

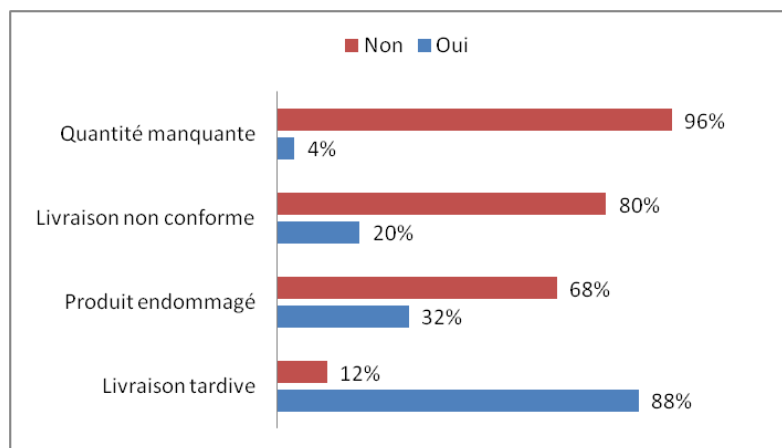
Ce taux important de réclamation est dû aux encouragements de Schneider à la procédure de réclamation, pour connaître ses insuffisances et trouver des solutions pour tout produit non conforme. Cette procédure permet à l'entreprise de satisfaire ses clients et les fidéliser.

Question 12 : Si oui, quelle était la raison ?**Tableau 16** : Les raisons de réclamation.

		Livraison tardive	Produit endommagé	Livraison non conforme	Quantité manquante
Oui	Effectifs	22	8	5	1
	Pourcentage	88%	32%	20%	4%
Non	Effectifs	3	17	20	24
	Pourcentage	12%	68%	80%	96%
Total	Effectifs	25	25	25	25
	Pourcentage	100%	100%	100%	100%

Source : selon SPSS

Pour cette question, j'ai donné aux répondants le choix entre quatre propositions pour pouvoir cerner leurs principaux motifs de réclamation. J'ai repris chaque proposition à part sous forme de question dichotomique car le SPSS ne prend pas en charge les questions à choix multiples. L'ensemble des réponses est résumé par le tableau ci-dessus.

Figure 30 : Les raisons de réclamation.

Source : selon Excel

On remarque que la majorité des répondants réclament sur : les retards de livraison avec 88%, les produits endommagés avec 32% et la livraison non conforme avec 20%. Les quantités manquantes dans les colis n'arrivent qu'en dernière position avec 4%. A travers ces chiffres, nous confirmons que la plupart des clients ne sont pas satisfait des délais de livraison de Schneider, et elle doit essentiellement changer de procédure pour satisfaire sa clientèle.

Nous avons aussi donné aux répondants, la liberté de s'exprimer sur d'autres raisons qui ne figuraient pas parmi les propositions.

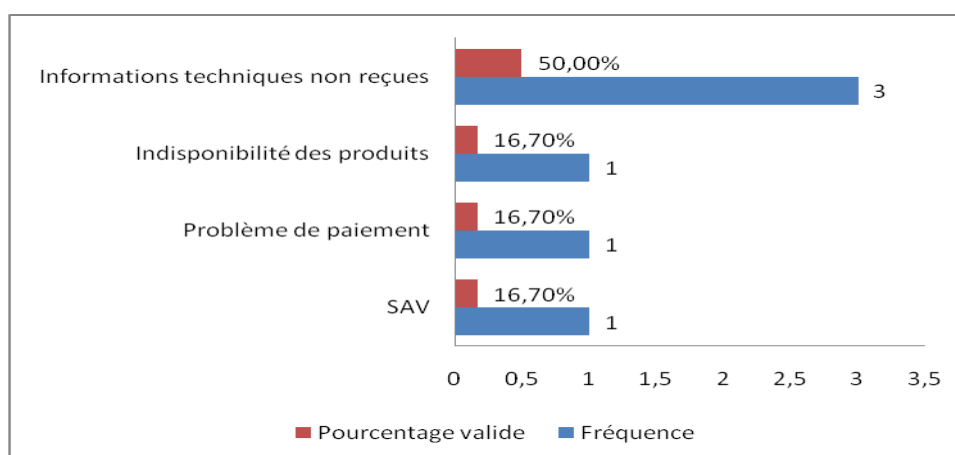
Tableau 17: Autres raisons de réclamation.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
SAV	1	4,0%	16,7%
Problème de paiement	1	4,0%	16,7%
Indisponibilité des produits	1	4,0%	16,7%
Informations techniques non reçues	3	12,0%	50,0%
Total	6	24,0%	100,0%
Systeme Manquant	19	76,0%	
Total	25	100,0%	

Source : selon SPSS

Ce tableau reprend les critères proposés par les clients. Il est à noter que le logiciel SPSS classe dans le système manquant, les clients qui n'ont pas de réponse.

Figure 31: Autres raisons de réclamation.



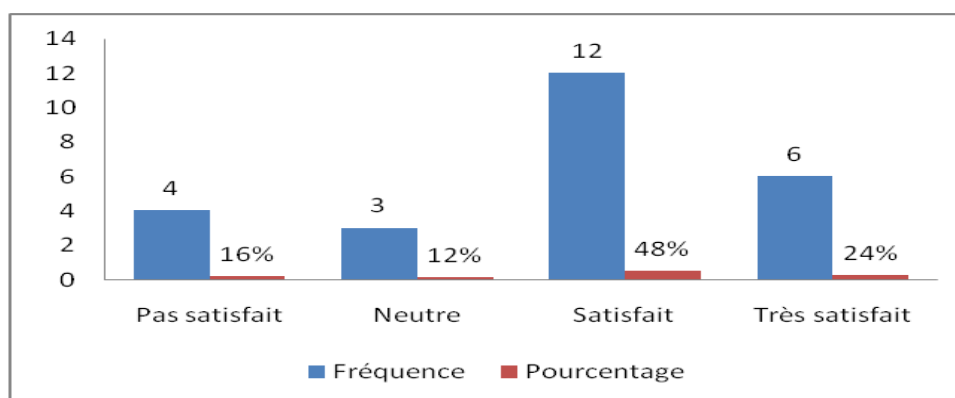
Source : selon Excel

Sur 25 clients interrogés, 6 uniquement ont estimé qu'il y avait d'autres raisons de réclamations, notamment : les informations techniques non reçues, le SAV, les problèmes de paiement et enfin l'indisponibilité des produits.

Question 13 : Êtes-vous satisfait du traitement de votre réclamation ?**Tableau 18** : Opinion sur le traitement des réclamations.

	Fréquence	Pourcentage
Pas satisfait	4	16,0%
Neutre	3	12,0%
Satisfait	12	48,0%
Très satisfait	6	24,0%
Total	25	100,0%

Source : selon SPSS

Figure 32 : Opinion sur le traitement des réclamations.

Source : selon Excel

Ce graphe indique que 72% sont satisfaits du traitement des réclamations par SEA, 12% sont neutres, tandis que 16% ne sont pas satisfaits de la procédure de gestion des réclamations.

Le taux élevé des clients satisfaits montre que Schneider a œuvré positivement pour le traitement des réclamations des clients faisant qu'ils sont écoutés, orientés, conseillés dans le but de faciliter la démarche de traitement des réclamations.

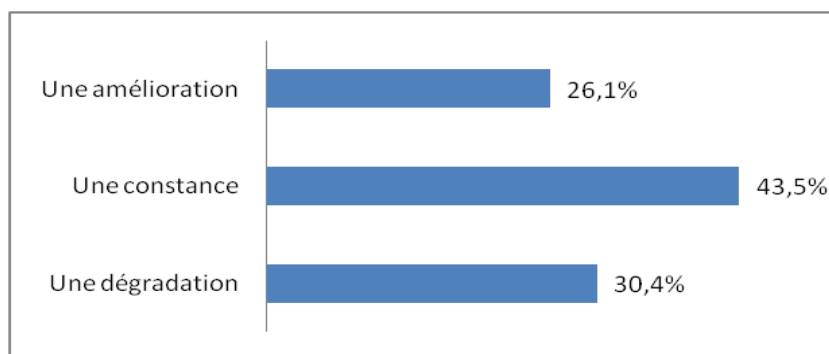
Concernant les clients qui ne sont pas satisfaits, cela peut être expliqué par le nombre élevé de réclamations, que SEA doit gérer en peu de temps sachant qu'il y'a pas de traitement automatique pour ressortir les indicateurs de réclamation client (il faut établir les tableaux et les graphes manuellement). De plus, il existe une faible coordination entre le CCC et les collaborateurs étrangers (problème de langue)

Question 14 : Qu'avez-vous remarqué sur les délais de traitement des réclamations ?**Tableau 19** :L'appréciation des délais de traitement des réclamations.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Une dégradation	7	28%	30,4%
Une constance	10	40%	43,5%
Une amélioration	6	24%	26,1%
Total	23	92%	100%
Systeme Manquant	2	8%	
Total	25	100,0%	

Source : selon SPSS

Ce tableau reprend les taux d'appréciation des délais de traitement des réclamations par ceux qui ont déjà réclamé.

Figure 33 :L'appréciation des délais de traitement des réclamations.

Source : selon Excel

43,5% des répondants à cette question, estiment que les délais de traitement des réclamations de Schneider Electric Algérie est constant à comparer avec leurs expériences précédentes. 30,4% ont remarqué une nette dégradation des délais, tandis que le taux d'amélioration des délais est de 26,1%.

Ces résultats démontrent largement la capacité de Schneider à garder une constance. Concernant le taux de dégradation, cela est dû a la contrainte de temps et par le nombre de

réclamations qui s'élèvent à 537 réclamations en 2018.

Le taux d'amélioration que SEA a enregistré est dû à la réduction qu'elle a portée sur les délais de traitement des réclamations à savoir 48 heures au lieu d'une semaine, dans le but de pouvoir mieux satisfaire ses clients en termes de temps.

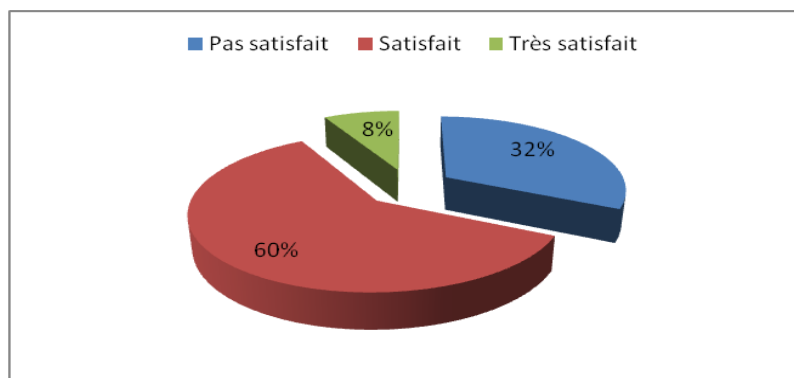
Question 15 et 16 :D'une manière globale, quel est votre degré de satisfaction ? Si vous n'êtes pas satisfait, dits-nous pourquoi ?

Tableau 20: Le degré de satisfaction globale des clients.

	Fréquence	Pourcentage
Pas satisfait	8	32,0%
Satisfait	15	60,0%
Très satisfait	2	8,0%
Total	25	100,0%

Source : selon SPSS

Figure 34 : Le degré de satisfaction globale des clients.



Source : selon Excel

Les résultats obtenus sont, 60% des enquêtés sont satisfait, 32% sont insatisfaits et 8% sont très satisfait.

D'après ces résultats, on remarque que les interrogés sont globalement satisfaits de l'entreprise, car Schneider offre des produits de qualité et développe des relations durables avec ses clients, cela lui permettra de mieux les connaître à titre individuel et de leurs proposer des offres adaptées.

On peut conclure que l'origine de satisfaction des clients de Schneider, est due à l'amélioration des délais de traitement des réclamations et à la mise en place d'un SMQ efficace qui vise à donner aux clients des produits sains et conformes à leurs exigences.

La question ouverte concernant l'insatisfaction des clients, explique que SEA doit intensifier ses efforts pour améliorer les délais de livraison, les produits offerts ainsi que les délais de traitement des réclamations.

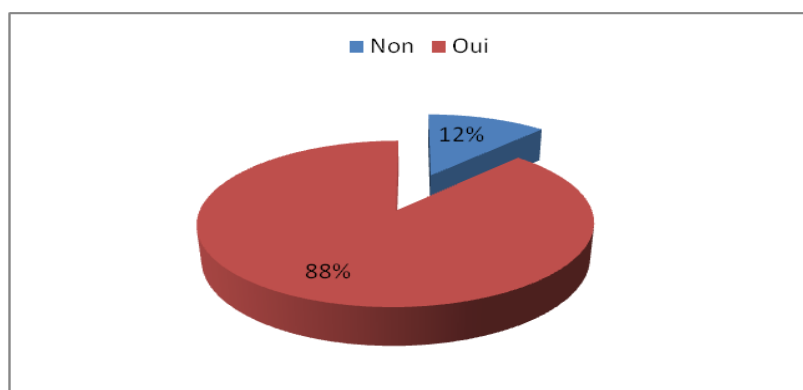
Question 17 :Pensez-vous que le SMQ que dispose SEA est à l'origine de votre satisfaction?

Tableau 21 : Le SMQ à l'origine de la satisfaction des clients.

	Fréquence	Pourcentage
Non	3	12,0%
Oui	22	88,0%
Total	25	100,0%

Source : selon SPSS

Figure 35 : Le SMQ à l'origine de la satisfaction des clients.



Source : selon Excel

En voyant le graphe ci-dessus on déduit que 88% des interrogés pensent que le SMQ que dispose SEA est à l'origine de leur satisfaction, 12% pensent le contraire.

Pratiquement, la majorité des clients ont lié leur satisfaction au SMQ que dispose Schneider. Cela s'explique par l'implication de l'ensemble du personnel à la réalisation, au développement et à la mise en place d'un SMQ efficace ; soutenu et entretenu par la direction qui fixe les objectifs qualités et assure le bon déroulement du SMQ par les différents

documents (manuel qualité, processus, procédure,...) et les différents référentiels nécessaires pour des produits sains et conformes répondant aux attentes des clients.

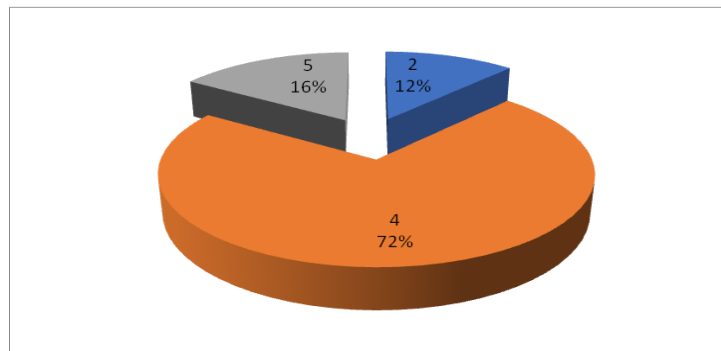
Question 18: Recommanderiez-vous l'entreprise SEA ou la marque Schneider à d'autres personnes ?

Tableau 22: Taux de clients ayant recommandé la marque Schneider.

	Fréquence	Pourcentage
2	3	12,0%
4	18	72,0%
5	4	16,0%
Total	25	100%

Source : selon SPSS

Figure 36 :Taux de clients ayant recommandé la marque Schneider.



Source : selon Excel

88% ont donné des notes de 4 et 5 et seulement 12% ont donné des notes de 2, donc la majorité est prête à recommander fortement la marque Schneider à d'autres personnes.

Ce taux élevés s'explique par la qualité des produits offerts par SEA et gestion efficace de sa relation client. En effet, l'objectif de l'entreprise est d'avoir la confiance du client en lui offrant des produits conformes aux référentiels internationaux.

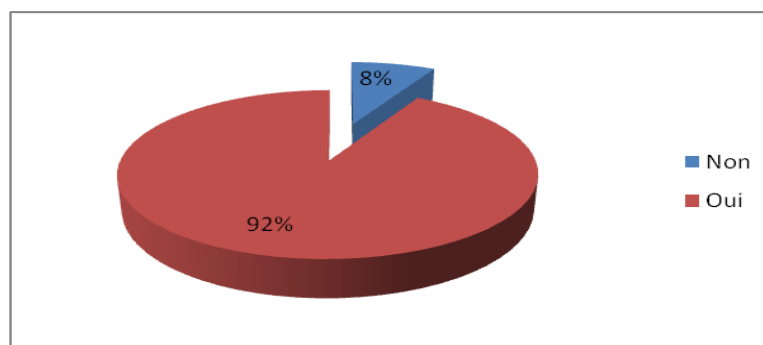
Question 19 : Avez-vous déjà été questionné par l'entreprise SEA sur le degré de votre satisfaction globale ?

Tableau 23: Questionné par SEA sur le degré de satisfaction globale.

	Fréquence	Pourcentage
Non	2	8,0%
Oui	23	92,0%
Total	25	100,0%

Source : selon SPSS

Figure 37 : Questionné par SEA sur le degré de satisfaction globale.



Source : selon Excel

Ce graphe illustre les pourcentages suivant : 92% des clients ont déjà été questionné par Schneider, 4% ne l'ont jamais été.

Nous remarquons que la majorité a déjà été questionnée par Schneider, cela prouve que cette dernière s'intéresse à la satisfaction de sa clientèle en réalisant des enquêtes de satisfaction deux fois par ans, afin de s'assurer de ses relations ainsi que ses offres.

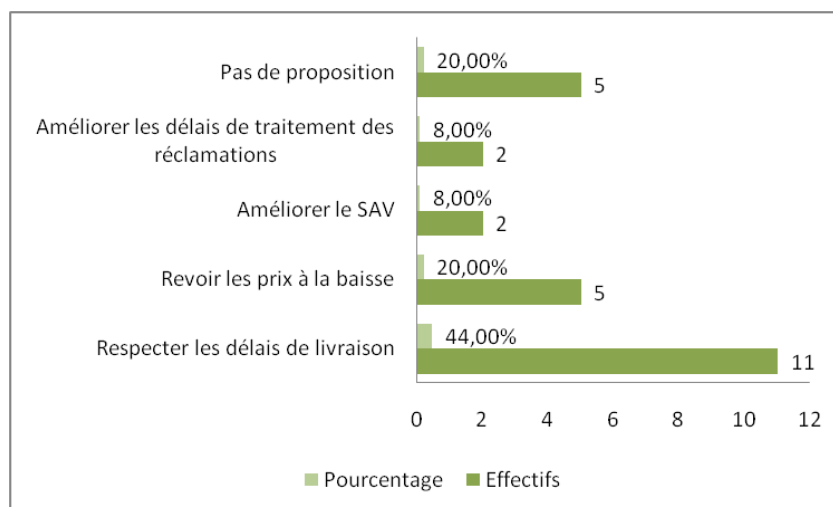
Question 20 : Quelles sont vos propositions pour améliorer la qualité ainsi que vos recommandations pour l'entreprise ?

Tableau 24 : taux de suggestion.

Désignation	Effectifs	Pourcentage
Respecter les délais de livraison	11	44,0%
Revoir les prix à la baisse	5	20,0%
Améliorer le SAV	2	8,0%
Améliorer les délais de traitement des réclamations	2	8,0%
Pas de proposition	5	20,0%
Total	25	100,0%

Source : selon SPSS

Figure 38 : taux de suggestion.



Source : selon Excel

20% des clients n'ont pas donné de réponses, car ce n'était pas une question obligatoire. Mais le reste des clients ont partagé plus ou moins les mêmes recommandations. De ces recommandations nous constatons que la plus grande lacune de Schneider est « le délai de livraison », le client est amené parfois à attendre plusieurs semaines pour recevoir ses commandes. De ce fait, 44% des clients ont réclamé de respecter les délais de livraison. D'autres sont allés plus loin dans leur réflexion en demandant de revoir les prix à la baisse, d'améliorer la durée de traitement des réclamations et d'améliorer le SAV.

2. Tri croisé

- ✓ **Croisement pour confirmer ou infirmer la relation entre le degré de satisfaction globale et le degré d’appréciation des délais de livraison**

Les questions utilisées dans ce croisement sont :

- Question 15 : D’une manière globale, quel est votre degré de satisfaction ?
- Question 9 : Que pensez-vous des délais de livraison de Schneider Electric Algérie ?

On pose les hypothèses suivantes :

- H0 : Les délais de livraison n’influencent pas la satisfaction globale des clients.
- H1 : Les délais de livraison influencent la satisfaction globale des clients.

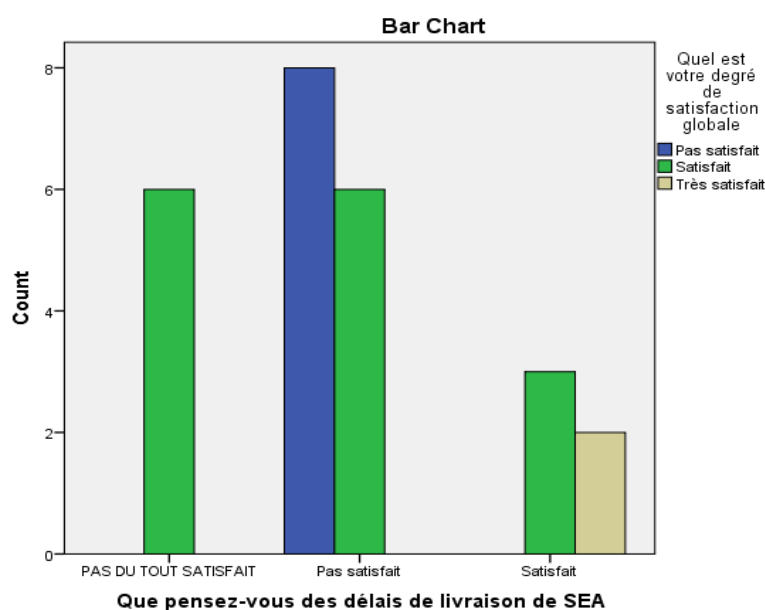
Tableau 25 : Tableau croisé (degré de satisfaction globale *degré d’appréciation des délais de livraison).

		Quel est votre degré de satisfaction globale			Total
		Pas satisfait	Satisfait	Très satisfait	
Que pensez-vous des délais de livraison de SEA	Pas du tout satisfait	0	6	0	6
	Pas satisfait	8	6	0	14
	Satisfait	0	3	2	5
Total		8	15	2	25

Source : selon SPSS

Le tableau ci-dessus, nous indique le degré de satisfaction des clients croisé avec leur degré d’appréciation des délais de livraison.

Figure 39 : Croisement (degré de satisfaction globale * degré d'appréciation des délais de livraison).



Source : selon SPSS

On constate que tous les clients qui ne sont pas satisfaits de l'entreprise ne sont pas satisfaits des délais de livraison. Les 15 clients globalement satisfaits de Schneider sont réparties entre les deux modalités « pas satisfait » et « pas du tout satisfait » d'un nombre de 6 et le reste dans la modalité « satisfait ». Concernant les deux clients qui sont « très satisfait » de SEA, ils sont satisfaits des délais de livraison.

On va voir maintenant s'il existe une réelle relation entre le degré de satisfaction des clients et leur degré d'appréciation des délais de livraison, et ce en faisant le test de Khi-deux.

Tableau 26 : Test du Khi-deux.

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (Bilatérale)
Khi deux de Pearson	16,571 ^a	4	,002
Rapport de vraisemblance	17,807	4	,001
Association linéaire par linéaire	1,409	1	,235
N d'observations valides	25		

Source : selon SPSS

On a remarqué que la signification asymptotique du Khi-deux est égale à 0,002 donc inférieur à 5%, e qui renvoie à une relation entre les deux variables.

A travers ces résultats on a rejeté l'hypothèse nulle (H0), par conséquent, la satisfaction ou l'insatisfaction des clients est due à leur satisfaction ou insatisfaction des délais de livraison cela affirme que les clients ont liés leur satisfaction globale à l'amélioration des délais de livraison.

Tableau 27: Test V de Cramer.

	Valeur	Signification
Phi	,814	,002
Nominal par Nominal V de Cramer	,576	,002
Nombre d'observations valides		

Source : selon SPSS

On constate que le V de Cramer est égale à 0.576 et est compris entre 0,4 et 0,8. Cela signifie qu'il y a une forte relation entre le degré de satisfaction des clients et leur appréciation des délais de livraison.

✓ **Croisement pour confirmer ou infirmer la relation entre le degré de satisfaction globale et la perception de la qualité du dialogue et de l'écoute.**

Les questions utilisées dans ce croisement sont :

- Question 15 : D'une manière globale, quel est votre degré de satisfaction ?
- Question 8 : Comment percevez-vous la qualité du dialogue et de l'écoute avec les agents de Schneider ?

On pose les hypothèses suivantes :

- H0 : La qualité du dialogue et de l'écoute des clients n'influe pas leur satisfaction globale.
- H1 : La qualité du dialogue et de l'écoute des clients influence leur satisfaction globale.

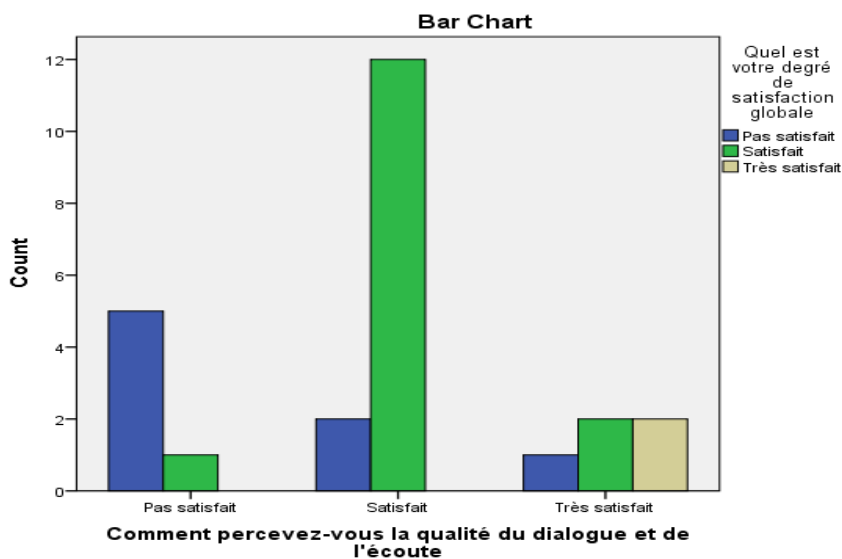
Tableau 28: Tableau croisé (degré de satisfaction globale * degré d’appréciation de la qualité du dialogue et de l’écoute).

		Quel est votre degré de satisfaction globale			Total
		Pas satisfait	Satisfait	Très satisfait	
Comment percevez-vous la qualité du dialogue et de l’écoute	Pas satisfait	5	1	0	6
	Satisfait	2	12	0	14
	Très satisfait	1	2	2	5
Total		8	15	2	25

Source : selon SPSS

Le tableau ci-dessus, nous indique le degré de satisfaction des clients croisé avec leur degré d’appréciation de la qualité du dialogue et de l’écoute avec les agents de SEA.

Figure 40: croisement (degré de satisfaction globale * degré d’appréciation de la qualité du dialogue et de l’écoute).



Source : selon SPSS

On constate que parmi les 8 clients qui ne sont pas satisfaits de l’entreprise il y a 5 clients insatisfaits de la qualité du dialogue et de l’écoute, 2 clients satisfaits et client qui est très satisfait. Les 15 clients globalement satisfaits de Schneider sont regroupés majoritairement dans la modalité « Satisfait » d’un effectif de 12 clients et le reste sont réparties entre les deux modalités « pas satisfait » et « très satisfait » d’un nombre de 1, 2 respectivement. Concernant

les deux clients qui sont « très satisfait » de SEA, ils sont très satisfaits de la qualité de la communication avec les agents de Schneider.

On va voir maintenant s'il existe une réelle relation entre le degré de satisfaction des clients et leur degré d'appréciation de la qualité du dialogue et de l'écoute avec les agents de Schneider, et ce en faisant le test de Khi-deux.

Tableau 29: Test du Khi-deux.

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (Bilatérale)
Khi deux de Pearson	18,293 ^a	4	,001
Rapport de vraisemblance	16,219	4	,003
Association linéaire par linéaire	8,773	1	,003
N d'observations valides	25		

Source : selon SPSS

On a remarqué que la signification asymptotique du Khi-deux est égale à 0,001 donc inférieur à 5%, e qui renvoie à une relation entre les deux variables.

A travers ces résultats on a rejeté l'hypothèse nulle (H0 : La qualité du dialogue et de l'écoute des clients n'influent pas sur leur satisfaction globale), par conséquent, il y a un lien entre le degré de satisfaction du client et le fait qu'il soit satisfait du dialogue et de l'écoute des agents a son égard.

Tableau 30: test V de Cramer.

	Valeur	Signification
Nominal par Phi	,855	,001
Nominal V de Cramer	,605	,001
Nombre d'observations valides		

Source : selon SPSS

On constate que le V de Cramer est égale à 0.605 et est compris entre 0,4 et 0,8. Cela signifie qu'il y a une très forte relation entre le degré de satisfaction des clients et leur appréciation de la qualité de l'écoute des agents.

✓ **Croisement entre le degré de satisfaction des clients et leurs réclamations**

Les questions utilisées dans ce croisement sont :

- Question 15 : D'une manière globale, quel est votre degré de satisfaction ?
- Question 11 : Vous est-il déjà arrivé de faire une réclamation ?

On pose les hypothèses suivantes :

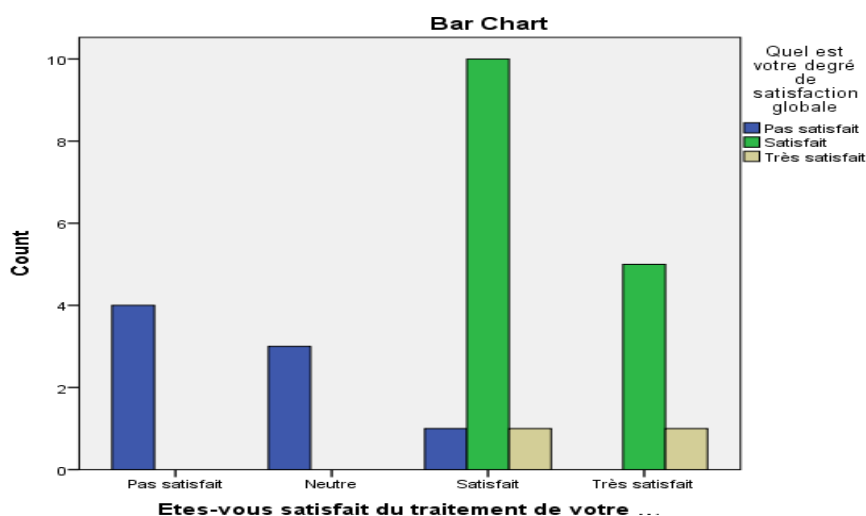
- H0 : L'insatisfaction globale des clients ne résulte pas de leur réclamation.
- H1 : L'insatisfaction globale des clients résulte de leur réclamation et ça dépend de son objet.

Tableau 31 : Tableau croisé (degré de satisfaction globale * les réclamations des clients)

		Quel est votre degré de satisfaction globale			Total
		Pas satisfait	Satisfait	Très satisfait	
Vous est-il déjà arrivé de faire une réclamation	Jamais	0	1	1	2
	Rarement	0	4	1	5
	Parfois	1	9	0	10
	Souvent	5	1	0	6
	Toujours	2	0	0	2
Total		8	15	2	25

Source : selon SPSS

Le tableau ci-dessus, nous indique le degré de satisfaction des clients croisé avec le traitement de leurs réclamations.

Figure 41: croisement (degré de satisfaction globale * les réclamations des clients).

Source : selon SPSS

On constate que parmi les 8 clients qui ne sont pas satisfaits de l'entreprise il y a 5 clients qui réclament souvent, 2 toujours et un client qui réclame parfois. Les 15 clients globalement satisfaits de Schneider sont regroupés majoritairement dans la modalité « parfois » d'un effectif de 9 clients, 4 dans la modalité « rarement », et le reste sont réparties entre les deux modalités « jamais » et « souvent » d'un nombre de 1 pour chacun. Concernant les deux clients qui sont « très satisfait » de SEA, l'un d'entre eux n'a jamais réclamé et l'autre l'a rarement fait.

On va voir maintenant s'il existe une réelle relation entre le degré de satisfaction des clients et leurs réclamations, et ce en faisant le test de Khi-deux.

Tableau 32: Test du Khi-deux.

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (Bilatérale)
Khi deux de Pearson	23,278 ^a	8	,003
Rapport de vraisemblance	23,974	8	,002
Association linéaire par linéaire	14,217	1	,000
N d'observations valides	25		

Source : selon SPSS

On a remarqué que la signification asymptotique du Khi-deux est égale à 0,003 donc inférieur à 5%, e qui renvoie à une relation entre les deux variables.

A travers ces résultats on a rejeté l'hypothèse nulle (H0), par conséquent, l'insatisfaction globale des clients résulte de leur réclamation et ça dépend de son objet.

SEA doit donc s'intéresser aux clients mécontents car c'est les meilleures sources d'information pour connaître leurs insuffisances afin d'améliorer la qualité des produits et services.

Tableau 33: Test V de Cramer.

	Valeur	Signification
Nominal par Nominal		
Phi	,965	,003
V de Cramer	,682	,003
Nombre d'observations valides		

Source : selon SPSS

On constate que le V de Cramer est égale à 0.682. Cela signifie qu'il y a une forte relation entre le degré de satisfaction des clients et leurs réclamations.

✓ **Croisement entre le degré de satisfaction des clients et le traitement de leurs réclamations**

Les questions utilisées dans ce croisement sont :

- Question 15 : D'une manière globale, quel est votre degré de satisfaction ?
- Question 13 : Êtes-vous satisfait du traitement de votre réclamation ?

On pose les hypothèses suivantes :

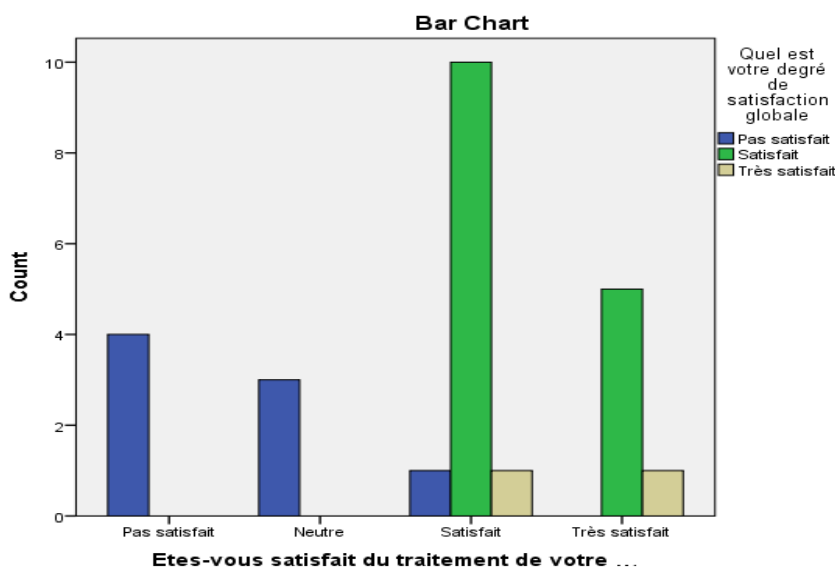
- H0 : La satisfaction globale des clients n'est pas due au traitement de leur réclamation.
- H1 : La satisfaction globale des clients est due au traitement de leur réclamation.

Tableau 34: Tableau croisé (degré de satisfaction globale * le traitement des réclamations).

		Quel est votre degré de satisfaction globale			Total
		Pas satisfait	Satisfait	Très satisfait	
Etes-vous satisfait du traitement de votre réclamation	Pas satisfait	4	0	0	4
	Neutre	3	0	0	3
	Satisfait	1	10	1	12
	Très satisfait	0	5	1	6
Total		8	15	2	25

Source : selon SPSS

Le tableau ci-dessus, nous indique le degré de satisfaction des clients croisé avec le traitement de leurs réclamations.

Figure 42 : croisement (degré de satisfaction globale * le traitement des réclamations).

Source : selon SPSS

On constate que parmi les 8 clients qui ne sont pas satisfaits de SEA il y a 4 clients qui ne sont pas satisfaits du traitement de leurs réclamations, 3 est sont neutres et un qui est satisfait. Les 15 clients globalement satisfaits de Schneider, 10 clients d'entre eux sont satisfaits du traitement des réclamations et le reste est très satisfait. Concernant les deux clients qui sont « très satisfait » de SEA, l'un est satisfait et l'autre est très satisfait du traitement de ses réclamations.

On remarque que la totalité des clients mécontents de la gestion des réclamations révèlent, en parallèle, une insatisfaction envers l'entreprise en totalité.

On va voir maintenant s'il existe une réelle relation entre le degré de satisfaction des clients et le traitement de leurs réclamations, et ce en faisant le test de Khi-deux.

Tableau 35: Test du Khi-deux.

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (Bilatérale)
Khi deux de Pearson	21,094 ^a	6	,002
Rapport de vraisemblance	24,666	6	,000
Association linéaire par linéaire	15,598	1	,000
N d'observations valides	25		

Source : selon SPSS

On a remarqué que la signification asymptotique du Khi-deux est égale à 0,002 donc inférieur à 5%, e qui renvoie à une relation entre les deux variables.

A travers ces résultats on a rejeté l'hypothèse nulle (H0), par conséquent, la satisfaction globale des clients est due au traitement de leur réclamation.

Tableau 36 : test V de Cramer.

	Valeur	Signification
Nominal par Nominal Phi	,919	,002
V de Cramer	,650	,002
Nombre d'observations valides		

Source : selon SPSS

On constate que le V de Cramer est égale à 0.650. Cela signifie qu'il y a une forte relation entre le degré de satisfaction des clients et la gestion de leurs réclamations.

Section 3 : Synthèse et recommandations

Dans cette section nous allons faire une synthèse pour les résultats obtenues dans la section précédente. Ensuite nous allons utiliser l'outil Ishikawa afin de connaître toutes les causes qui peuvent donner naissance à certains problèmes et enfin proposer quelques recommandations.

1. Synthèse des résultats

A partir des résultats de l'analyse descriptive, on a constaté que l'échantillon fait apparaître que plus de la moitié des clients sont satisfaits au niveau des différents aspects évoqués dans l'enquête. Cependant nous avons pu dégager plusieurs conclusions, qui sont :

- L'échantillon est constitué de 25 entreprises, dont la majorité collabore avec Schneider depuis plus de 10 ans.
- 88% des clients connaissent les normes ISO et 76% sont au courant du SMQ appliqué chez Schneider.
- La totalité des clients ont choisis de collaborer avec Schneider car elle propose des produits de qualité, 28% car c'est une multinationale, 20% par rapport au prix qu'elle fixe et 12% parce qu'elle est certifiée.
- La majorité des clients sont satisfaits de la qualité des produits de Schneider, car 80% ont attribué des notes de 4 et 5.
- 76% des interrogés sont satisfaits de la qualité du dialogue et de l'écoute par les agents de Schneider.
- La plupart des clients interrogés ne sont pas satisfaits des délais de livraison à cause de l'indisponibilité des produits et des retards de livraison.
- Seulement 8% de la population interrogées affirment n'avoir jamais émis de réclamation suite à leur collaboration avec SEA.
- La majorité des réclamations ont pour motif les retards de livraison. En seconde position, on retrouve les produits endommagés et en troisième la livraison non conforme. Ces résultats confirment les lacunes du service de livraison.
- La majorité des réclamants (72%) qualifient leur prise en charge de satisfaisante.
- Parmi les 23 clients ayant déjà réclamé, 10 d'entre eux affirment que les délais de traitement des réclamations n'ont pas changé à comparer avec leurs expériences antérieures et 7 ont remarqué une dégradation. Les restants ont remarqué au

contraire une amélioration.

- 68% des clients sont globalement satisfaits de l'entreprise et 32% la qualifie d'insatisfaisante à cause des délais de livraison, des prix et des délais de traitement des réclamations.
- La majorité (88%) des clients ont lié leur satisfaction au SMQ que dispose Schneider.
- En moyenne, les clients de Schneider attribuent une note de 4 à la recommandation.
- La quasi-totalité des clients (92%) ont déjà été questionné par Schneider.
- la satisfaction ou l'insatisfaction des clients est due à leur satisfaction ou insatisfaction de la qualité de l'écoute.
- Les clients ont liés leur satisfaction globale à l'amélioration des délais de livraison.
- L'insatisfaction globale des clients résulte de leur réclamation et ça dépend de son objet.
- Les clients ont liés leur satisfaction globale au traitement de leur réclamation.

Ces conclusions affirment que :

- Le SMQ de Schneider est efficace et contribue à la satisfaction des clients ;
- SEA a bien surveillé les informations relatives à la perception du client à travers « l'écoute client » sur le niveau de satisfaction de leurs exigences;
- Le SMQ est à l'écoute permanent de la clientèle ;
- SEA offre des produits de qualité aux clients;
- SEA s'est adaptée à un véritable processus de communication vis-à-vis des clients, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et de traitement de leurs réclamations.
- SEA gère d'une manière efficace la procédure de réclamation.

Cependant, nous avons constaté une insatisfaction vis-à-vis des retards de livraison et des produits endommagés. De ce fait, Schneider doit augmenter ses efforts en termes de logistique.

2. La détermination des causes potentielles des problèmes les plus fréquents

Afin de connaître les causes racines des problèmes les plus fréquents, détectés lors de l'analyse des résultats, nous avons utilisé l'outil de qualité Ishikawa.

D'après le tri à plat de la question 12, 88% ont réclamé sur les retards de livraison, 32% sur les produits endommagés et 20% de plainte de la livraison non conforme. De plus, le tri à plat de la question 8, montrent qu'il y'a 24% des clients qui sont insatisfaits de la qualité de la communication avec les agents de SEA.

2.1 L'analyse des retards de livraison par le diagramme Ishikawa

L'origine du problème de retard de livraison revient à la lenteur bureaucratique, au changement de réglementation, au blocage des importations et à une contrainte légale trop lourde.

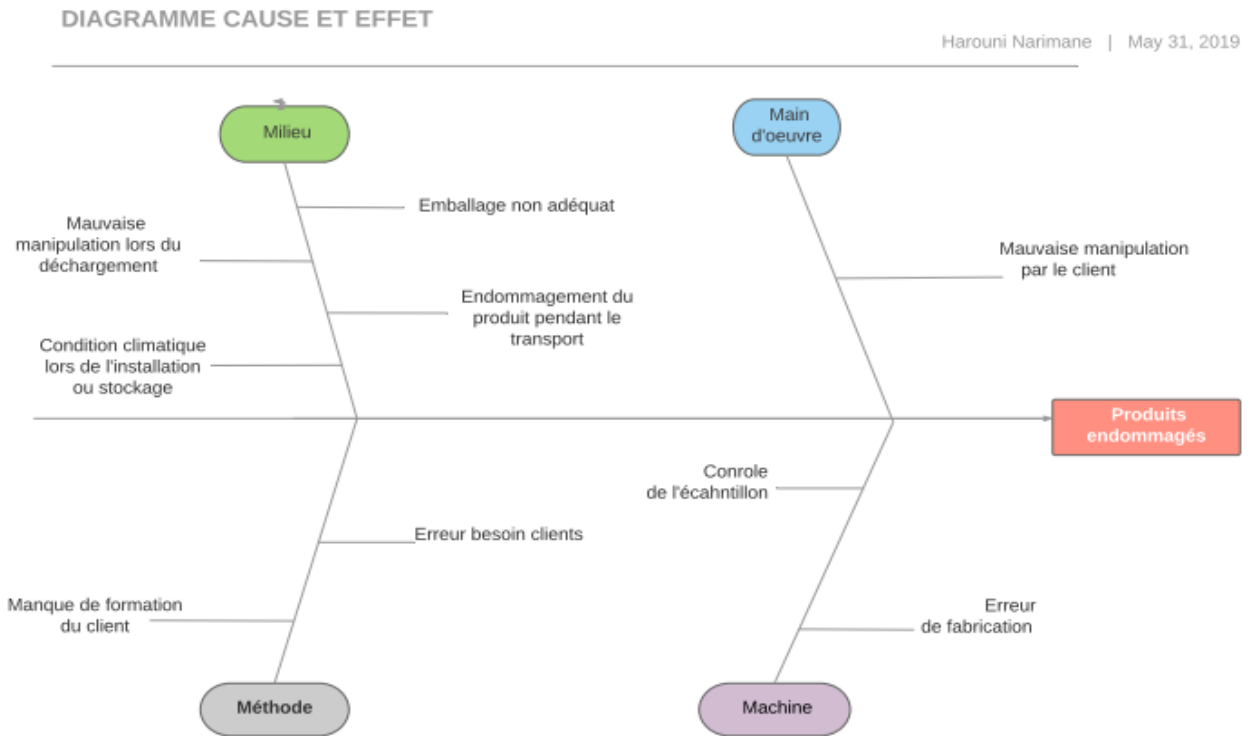
De plus un entretien s'est déroulé avec le responsable du service projet sur les problèmes de retard de livraison, où il explique que celles-ci sont dues au temps de délivrance et de signature du contrat avec le client.

Le traitement qui se fait avant la phase de signature du contrat (consultation du projet du client, des plans ...) prend du temps. Selon les règles internes de SEA, le contrat doit d'abord être signé et l'avance doit être payée par le client. Une fois qu'elle est payée, c'est là que l'enregistrement du projet se fait par le responsable, qui traite les plans et envoie les commandes aux différentes usines.

2.2 L'analyse des produits endommagés par le diagramme Ishikawa

Après la réalisation d'un Brainstorming avec le responsable qualité, le chef magasinier et un collaborateur qualité qui travaille au magasin, nous avons réparti les causes probables de l'endommagement des produits selon le schéma ci-dessous :

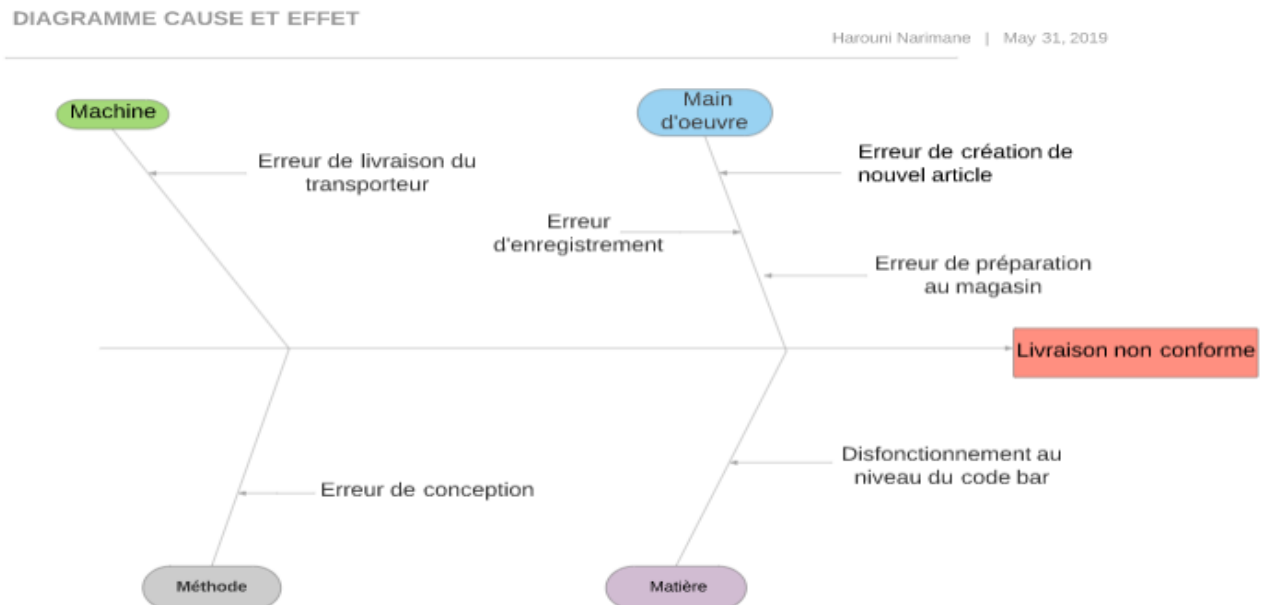
Figure 43 : Diagramme d’Ishikawa des produits endommagés.



Source :établis par nos soins.

2.3 L’analyse de la livraison non conforme par le diagramme Ishikawa

Figure 44 :Diagramme d’Ishikawa de la livraison non conforme.

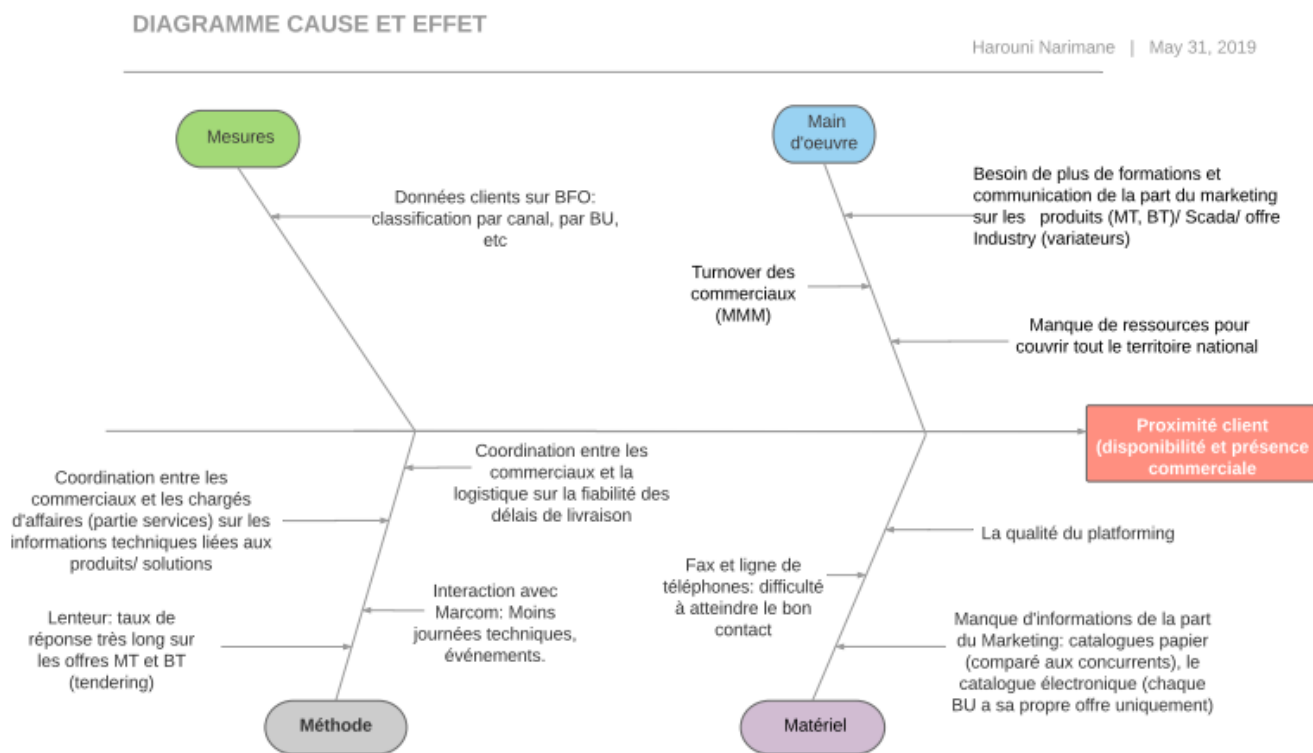


Source :établis par nos soins.

2.4 L'analyse de la proximité client par le diagramme Ishikawa

La proximité client est à la base d'un certain nombre de causes, que nous allons énoncer au sein du diagramme d'Ishikawa. Ce diagramme permet de mettre en évidence les différents freins rencontrés dans des démarches d'actions qualité engendrant un problème de communication et de disponibilité commerciale.

Figure 45:Diagramme d'Ishikawa de la proximité client.



Source : établis par nos soins.

3. Recommandations

En fonction des causes constatées dans les différents diagrammes d'Ishikawa ainsi que les réponses obtenus du questionnaire, nous nous permettons d'établir des recommandations et des suggestions énumérées ci-dessous :

- Ajouter une provision de pénalité de retard dans les coûts du contrat.
- Sensibiliser les commerciaux sur le non-respect des délais de réalisation
- Lancer le projet une fois le contrat est mis en vigueur.
- Optimiser l'exploitation des outils et méthodes d'amélioration de la qualité;

- Mise à disposition des outils d'écoute client au personnel en contact (les registres d'opinions, les questionnaires réaménagés)
- Elaborer un plan de visites par segment (mutualisation de ressources) afin de réduire le turnover des commerciaux
- Implémenter un plan de formation sur l'offre produit.
- Partagé un document sur les mises à jour logistiques: délais de livraison, retard de livraison à communiquer au client.
- Faire une réunion mensuelle de coordination entre les commerciaux et les services, suivie d'un compte rendu.
- Réorganisation de l'équipe TENDRING et priorisation des offres
- Organiser des journées techniques et des évènements plus souvent
- Assurer la réactivité ;
- Faire une enquête client chaque mois et après chaque intervention

Nous n'avons pas la prétention d'avoir traité tous les aspects de ce thème, mais nous osons croire que la mise en application de nos suggestions influencera positivement la satisfaction des clients.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons essayé de mettre un lien entre le cadre théorique et le cadre pratique de notre recherche, durant lequel on a opté pour une enquête de satisfaction; en mettant à disposition des clients de SEA un questionnaire. Ce qui nous a permis de tirer les informations nécessaires pour évaluer leur satisfaction par rapport au Système de Management de la Qualité mis en place.

A la lumière de notre analyse, nous avons constaté que la majorité des clients de Schneider sont satisfaits du SMQ mis en place, la gestion des réclamations, la qualité de l'écoute client et celle des produits offerts et cela se justifie par le fait que la plus part des clients ayant recommandé l'entreprise SEA à d'autres personnes.



Conclusion générale

Il est utile de rappeler que notre problématique s'articule autour de la relation entre le SMQ et la satisfaction des clients au sein de l'entreprise SEA. La préoccupation principale de cette étude est de trouver une réponse à la question de recherche principale qui suit « *Dans quelle mesure le SMQ influence-t-il la satisfaction des clients ?* »

Afin de mieux répondre à cette question de recherche, des notions de base s'imposent, c'est pour cela que les deux premiers chapitres traitent deux concepts théoriques « le système de management de la qualité » et « la satisfaction des clients » .

Le chapitre théorique et introductif a eu pour objet de présenter la littérature concernant le concept du SMQ. Après avoir cerné les définitions de la qualité et du système de management de la qualité, rappelé ses objectifs et ses principes, nous avons pris connaissance des normes ISO et dressé, de manière exhaustive, les principaux leviers de la performance. De ce fait, la mise en place d'un SMQ est devenue indispensable pour mener les entreprises à des niveaux d'excellence car il permet de contrôler un organisme en matière de qualité à travers une politique qualité et des objectifs à atteindre.

Dans la seconde partie, on a présenté le concept de la satisfaction du client, par conséquent il est nécessaire de surveiller et de mesurer la satisfaction du client, cette dernière est la base même de tout système de management de la qualité. L'écoute, la compréhension, et l'anticipation de leurs besoins est indispensable pour satisfaire leurs exigences et d'aller au-delà de leurs attentes. Cela se fait par la mise en place d'un véritable processus de communication avec les clients, une analyse prospective de leurs besoins, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.

Ensuite, nous avons fait une enquête interne sur le SMQ de Schneider, puis une enquête externe pour évaluer la satisfaction des clients, et enfin nous avons procédé à l'identification et l'analyse profonde des causes potentielles de problème à l'aide du diagramme d'ISHIKAWA.

Pour ce faire, l'étude a commencé par une enquête de satisfaction auprès des clients de Schneider. L'analyse des données obtenues affirme que la mise en place d'un SMQ contribue à la satisfaction des clients, alors la première hypothèse est confirmée.

Conclusion générale

Il ressort de cette investigation, que l'entreprise Schneider Electric dispose d'un SMQ efficace qui vise la satisfaction de ses clients et cela est dû à la bonne gestion des réclamations des clients, l'écoute de leurs attentes puisque l'entreprise offre des formations à l'ensemble du personnel. Dans cette perspective, on s'aperçoit que la question de la prise en charge des attentes des clients est bien intégrée dans la stratégie de l'entreprise. La satisfaction des clients revêt une importance stratégique pour l'entreprise qui a adopté une panoplie de moyens et d'actions visant l'écoute et la prise en charge des réclamations de ses clients.

A travers les données analysées au sein de SEA, nous avons pu constater qu'elle a fait des efforts pour satisfaire et fidéliser sa clientèle, cela se manifeste par l'écoute de ses clients ; en prenant en compte leurs réclamations et suggestions pour mieux connaître leurs attentes et leurs besoins.

De plus, on a constaté que la démarche qualité chez Schneider est un domaine prioritaire, qui concerne tous les services, pas seulement le service qualité, et cela selon la contribution de chacun à l'amélioration de la qualité. Tous commencent par la direction générale à travers l'élaboration d'une politique et des objectifs qualité, la mise à disposition des ressources nécessaires, la sensibilisation, l'implication du personnel et la formation du personnel aux impératifs qualité.

En outre, l'enquête interne que nous avons faite, nous a permis de constater que l'entreprise prend en charge le client et cela en assurant une meilleure gestion de ses réclamations. Concernant l'enquête externe qu'on a réalisée auprès des clients, ce qui nous a permis de constater que presque plus de la moitié des clients de SEA sont satisfaits des services offerts par cette dernière, ce qui nous laisse à déduire que la deuxième et la troisième hypothèse qui stipulent que la gestion de l'écoute client ainsi que la gestion des réclamations assurent la satisfaction des clients sont confirmées.

En répondant à notre problématique, nous pouvons dire que le système de management de la qualité représente un facteur essentiel qui conduit à satisfaire les clients et qu'une bonne gestion de l'écoute client conduit à comprendre les besoins et exigences exprimés par les clients.

Pour conclure notre travail, on peut dire que pour atteindre une satisfaction client l'entreprise doit se rapprocher de sa clientèle pour mieux comprendre leurs besoins et répondre à leurs attentes, on met en place un plan d'action efficace, ciblé et bien étudié.



Bibliographie

1- Ouvrages

- BARUCHE, (J.P) : **La qualité du service dans l'entreprise**, les éditions d'organisation, Paris, 1992.
- FROMAN, (B) : **Du manuel de qualité au manuel de management : l'outil stratégique**, édition AFNOR, Paris, 2013.
- KAMISKE, (G) et BRAUER (J.P) : **Management de la qualité de A à Z**, édition Masson, Paris, 1995.
- CABY (F), LOUISE (V) et ROLLAND (S) : **La qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance**, Edition Economica, Paris, 2002.
- ROBBINS (S) et DECENZO (D) et GABILLIET (P) : **Management : l'essentiels des concepts et pratiques**, Edition Pearson, Paris, 2008.
- GOGUE, (Jean-Marie) : **Management de la qualité**, 5ème édition, Edition Economica, Paris, 2009.
- ERNOUL, (R) : **Le grand livre de la qualité: management par la qualité dans l'industrie : une affaire de méthodes**, édition AFNOR, Paris, 2013.
- CANARD, (F) : **Management de la qualité : vers un management durable**, édition Gualino, Paris, 2012.
- AUTISSIER (D), GIRAUD (L) et J.JOHNSON (K) : **Les 100 schémas du management**, édition Eyrolles, Paris, 2015.
- SEDDIKI, (A) : **Management de la qualité**, édition OPU, Alger, 2004.
- BELLAICHE, (M) : **La qualité : ISO 9001 : 2015**, édition AFNOR, Paris, 2016.
- ISHIKAWA, (K) : **TQ ou la qualité japonaise**, Edition AFNOR Gestion, Paris, 1989.
- OUARET, (A) : **Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000**, Edition ENAP, Alger, 2002.
- CATTAN, (M) : **Pour une certification qualité gagnante : premiers pas vers la qualité totale**, Edition Afnor, 2009.
- MAYEUR, (S) : **Guide opérationnel de la qualité : faut-il tué la qualité totale ?**, Edition Maxima, Paris, 2003.
- DURET, (D) et PILLET, (M) : **Qualité en production : de l'iso 9000 à six sigma**, édition d'organisation, Paris, 2005.
- PILLET, (M) : **Six Sigma : comment l'appliquer**, édition Eyrolles, Paris, 2013.

- LENDREVIE, (J) et LEVY (J) : **Mercator : Théorie et pratique du marketing**, édition Dunod, 11ème édition, Paris, 2014.
- KOTLER, (P) et DUBOIS (B) : **Marketing management**, 13ème édition, Pearson éducation, Paris, 2009.
- LEGOLVAN, (Y) : **Stratégie, segmentation, marketing-mix et politique de l'offre**, 7eme édition, Paris, 1995.
- BARBARAY, (C) : **Satisfaction, fidélité et expérience client**, édition Dunod, Paris, 2016.
- CHAUVEL, (A.M) : **Au de-là de la certification : de la conformité à la performance**, édition d'organisation, Paris, 2002.
- PIERRE, (E) et ERIC (L) : **Servuction, le marketing des services**, McGraw Hill, 1987.
- ZEITHAML (V-A), PARASURAMAN (A) et BERRY (L-L): **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and expectations**, free press, New York, 1990.
- DEMEURE (C): **Aide-mémoire de marketing**, 6ème édition, Dunod, Paris, 2008.
- SOUTENAIN, (J-F) et FARCET (P) : **Organisation et gestion de l'entreprise**, édition Foucher, Paris, 2006.
- MATHIEU (S) : **Comprendre les normes ISO 9000 version 2000**, Afnor, 2002, Paris.
- CORBEL (J-C) : **Management de projet Fondamentaux – Méthodes – Outils Cahier couleur – Manager un projet en 15 étapes**, édition Eyrolles, 2012.
- NOYE, (D) : **L'amélioration participative des processus**, Edition INSEP Consulting, 2002.
- CORBEL (J-C) : **Management de projet Fondamentaux – Méthodes – Outils Cahier couleur – Manager un projet en 15 étapes**, édition Eyrolles, 2012.
- PEORRIN (R), SOULET (F) et PASERO, (J-J) : **Le manuel des achats : Processus, Management, Audit**, édition d'organisation EYROLLES, 2007.
- CROUTSHE, (JJ) : **Pratique statistiques en question et études de marchés**, Edition ESKA, Paris, 1997.
- LEGROS (P), LEGROS (M) : **Etude de marché**, ellipses édition marketing, 2009.
- PHILIPPE, (D) : **Les réclamations clients**, 3ème édition, édition d'organisation, Paris, 2007.

2- Travaux universitaires

- SEGOT et GASQUET : **Système de contrôle de la qualité de production : méthodologie de modélisation, de pilotage et d'optimisation des systèmes de production**, thèse de doctorat, 2008.
- BELLIN, (A) : La mesure de la satisfaction client dans les marchés industriels, mémoire de master en marketing et communication commercial, Ecole Supérieur de Commerce de Toulouse, 2002.
- REBIAI, (K) : **L'impact de la qualité de service sur la satisfaction du client, étude de cas : division fonderie Rouïba**, mémoire de master en science commerciale, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2015.
- COURNOU, (E) : **En quoi le management par la qualité est-il applicable pour les très petites entreprises à caractère familial**, Thèse professionnelle 23/02/2009.
- IBAQ : **Pourquoi et comment engager une démarche de certification ISO 9001 dans la Banque et l'Assurance: avantages, objections, réussite**, 2002.

3- Site web

- <http://www.iso.org/>
- <http://www.codlor.com>

4- Journal

- URBAN, (G.L) et HAUSER (J.R): **Listening in to find and explore new combinations of customer needs**, journal of marketing, vol.68, 2004.

5- Rapports

- NF EN ISO 9000 : 2008, Système de management qualité-principes essentiels et vocabulaire, Edition Afnor, France, (2.8.2).
- Norme européenne NF en ISO 9001 version 2000, AFNOR.



Annexes

Liste des annexes

Annexe 01 : Politique qualité

Annexe 02 : Politique environnement

Annexe 03 : Politique santé et sécurité

Annexe 04 : Certificat ISO 9001 version 2015

Annexe 05 : Certificat ISO 14001 version 2015

Annexe 06 : Issue to Prevention current program status

Annexe 07 : Customer Care Process

Annexe 08 : Customer Care in BFO

Annexe 09 :Le questionnaire

Politique Qualité

« Penser Client, Agir Client, Être Client »

Enchanter nos Clients avec une expérience personnalisée exceptionnelle, tout au long de leur parcours avec nous, est notre priorité n°1.

Les faits

L'expérience Client est aujourd'hui aussi importante que les produits et les prix, demain elle sera déterminante. La majorité des décisions d'achat est prise via des canaux digitaux, avant même de rencontrer un vendeur.

Notre objectif

Partout chez Schneider Electric, nous mettons le Client au centre de nos décisions. Nous proposons à nos Clients des expériences personnalisées, rapides et cohérentes, pour chacune de leur interaction avec nous, afin de les satisfaire comme l'illustre le témoignage suivant :

"Je tiens à vous remercier pour avoir créé une culture d'entreprise où, à chaque étape, quelqu'un s'est approprié mes besoins et a fait ce qu'il fallait pour répondre à mes attentes. J'ai rarement rencontré un service Client d'un tel niveau. Ces personnes sont des super stars !"

Témoignage envoyé à notre Président Directeur Général

Nos principes directeurs

1. Centricité Client : la culture de l'expérience Client est dans l'ADN de tous les collaborateurs ; nous déployons partout les "Personas" de nos Clients, nous maîtrisons chacune des étapes des parcours Client, nous suivons des rituels Client, nous décidons et priorisons toujours selon le point de vue du Client.

2. Qualité de l'Offre : nous innovons et délivrons une qualité "premium" non négociable tout au long du cycle de vie, depuis la création de l'offre, sa fabrication, sa livraison et jusqu'à la vente et aux services ; tout au long de leur parcours, nous privilégions une expérience digitale, personnalisée et prédictive, pour répondre aux besoins de nos Clients.

3. Intelligence : nous menons des analyses poussées sur les données de l'expérience de nos Clients et les transformons en actions pour anticiper des défauts en Clientèle, prévenir les réclamations Clients et améliorer tous les points d'interaction avec eux ; nous diffusons cette connaissance sur l'expérience Client dans toutes nos équipes.

4. Compétences et Talents : nous responsabilisons et formons nos équipes à gérer leurs priorités et décisions en vue de maximiser la valeur ajoutée pour nos Clients ; nous recherchons, lors du recrutement de nouveaux talents, des profils hautement qualifiés dans l'interaction Client ; nous travaillons en équipe pour toujours servir le Client d'abord.

5. Satisfaction et Croissance : nous analysons en profondeur les informations sur l'expérience de nos Clients, à chaque interaction avec eux, pour prioriser nos investissements et adapter nos approches commerciales ; l'expérience Client est reconnue comme un avantage compétitif clé au sein de notre entreprise.

Cette politique est supportée par un Système de Management de la Qualité robuste, que nous améliorons en permanence, système basé sur des processus et outils efficaces, conformément à la norme ISO 9001. Nous déployons cette politique partout dans Schneider Electric et traduisons ces principes directeurs en objectifs opérationnels dans toutes nos organisations.

Approuvé par EDGARD BOU-CHAHINE
Novembre 2018



Life Is On

Schneider
Electric

Notre Politique Environnement

L'ambition de Schneider Electric est de :

- > **Réduire** l'impact environnemental de ses produits et solutions, sur l'ensemble de leur cycle de vie, notamment en optimisant leur consommation d'énergie et de ressources naturelles et en proposant des solutions de recyclage en fin de vie.
- > **Offrir** des services respectant l'environnement, et aider nos clients à optimiser l'utilisation de l'énergie.
- > **Minimiser** l'impact environnemental de ses sites, notamment en réduisant leurs consommations de ressources naturelles, les déchets et les émissions liés à leurs activités et en utilisant les meilleures techniques disponibles (BAT : Best Available Techniques).
- > **Associer** ses collaborateurs, ses fournisseurs et ses partenaires à sa démarche d'amélioration continue pour, avec ses clients, mieux répondre aux attentes de la société.

En cohérence avec ses Principes de Responsabilité, Schneider Electric s'engage à :

- > **Respecter** les prescriptions environnementales applicables et aller au-delà quand c'est pertinent.
- > **Concevoir** des produits et solutions respectueux de l'environnement selon un processus d'éco-conception.
- > **Offrir** à ses clients des produits et solutions qui assurent sécurité, efficacité énergétique et respect de l'environnement.
- > **Conjuguer** innovation et amélioration continue pour relever les nouveaux défis environnementaux.
- > **Promouvoir** la prise en compte de l'environnement par la formation de tous et le développement de réseaux de compétences pour faciliter l'utilisation de meilleures pratiques.
- > **Améliorer** sa performance environnementale de manière continue pour servir, aujourd'hui et demain, aussi bien les communautés que les utilisateurs de ses produits, son personnel, ses clients et ses actionnaires.
- > **Rendre compte** à toutes les parties prenantes de l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement.
- > **Contribuer** au développement durable de la Planète.

Nous nous engageons pour notre planète

EDGARD BOU-CHAHINE

Life Is On | **Schneider**
Electric

Politique Santé et Sécurité



Ensemble, nous protégeons notre Santé et notre Sécurité

Dans le cadre de nos activités professionnelles, nous voulons assurer le meilleur niveau de Santé-Sécurité à nos collaborateurs et nos intervenants extérieurs.

La prise de risque, dans le domaine de la santé et de la sécurité de nos collaborateurs, n'est pas acceptable.

Les managers, les collaborateurs et les intervenants extérieurs de l'entreprise doivent appliquer, ou faire appliquer, les mesures de prévention définies pour éviter les accidents du travail et les maladies professionnelles.

Nous voulons être reconnus comme une référence en matière de Santé et de Sécurité au Travail.

Les managers ont un comportement exemplaire et visent l'amélioration permanente du niveau de santé et de sécurité de leurs équipes. Chaque entité définit clairement les missions et niveaux de responsabilité dans son organisation. Toutes les parties prenantes (salariés et leurs représentants, intérimaires et sous traitants...) sont impliquées dès lors que la Santé ou la sécurité est en jeu. Ensemble, nous partageons les bonnes pratiques et nous tirons les enseignements de tout accident ou incident.

La formalisation d'un Système de management Santé-Sécurité garantit l'amélioration continue de nos pratiques.

Le système de management est basé sur une évaluation périodique des risques, sur la conformité aux exigences légales et réglementaires, et sur des programmes de prévention annuels.

Un système de management Santé-Sécurité est un levier efficace pour maintenir l'amélioration permanente de la performance.

Cela nous permet de fixer des objectifs annuels réalistes et atteignables.

Notre politique et nos engagements clés sont définis au niveau global et adaptés à chaque contexte local.

En cohérence avec nos « Principes de Responsabilité » et la définition de la santé¹ par l'Organisation Mondiale de la Santé, la direction Santé et Sécurité du groupe est responsable de la définition des directives globales.

Ces directives décrivent les exigences minimales pour l'ensemble des entités du Groupe. Elles sont adaptées et déployées localement, par les équipes locales et tiennent compte des exigences réglementaires spécifiques à chaque pays.

« Je compte sur l'implication active de chacun d'entre vous pour, qu'ensemble, nous assurions la Santé et la Sécurité de tous ! »

EDGARD BOU-CHAHINE

¹ « la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité ».



Certificat

Certificate

N°2006/26439.4

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :
 AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by:

SCHNEIDER ELECTRIC ALGERIE

pour les activités suivantes :
 for the following activities:

VENTE ET DISTRIBUTION DE PRODUITS ÉLECTRIQUES BASSE TENSION, ASSEMBLAGE, VENTE ET DISTRIBUTION DE CELLULES MOYENNE TENSION, VENTE D'ENSEMBLES D'ÉQUIPEMENTS, PRODUITS ET SERVICES EN DISTRIBUTION ÉLECTRIQUE, VENTE DE PRESTATIONS DE SERVICES APRÈS-VENTE ET MAINTENANCE D'ÉQUIPEMENTS, VENTE ET MISE EN SERVICE D'AUTOMATISMES INDUSTRIELS ET CONTRÔLE INDUSTRIEL, VENTE DE SOLUTIONS, RÉALISATION DE PROJETS DE DISTRIBUTION ÉLECTRIQUE, FORMATION DES CLIENTS.

SALE AND DISTRIBUTION OF LOW-VOLTAGE ELECTRICAL PRODUCTS, ASSEMBLY, SALE AND DISTRIBUTION OF MEDIUM-VOLTAGE CELLS, SALE OF ELECTRICAL DISTRIBUTION EQUIPMENT SETS, PRODUCTS AND SERVICES, SALE OF AFTER-SALES AND EQUIPMENT MAINTENANCE SERVICES, SALE AND IMPLEMENTATION OF INDUSTRIAL AUTOMATION AND CONTROL SYSTEMS, SALE OF SOLUTIONS, DEVELOPMENT OF ELECTRICAL DISTRIBUTION PROJECTS, CUSTOMER TRAINING.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
 has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :
 and is developed on the following locations:

02 Route Ouled Fayet, Hôtel Holiday Inn, Dely Ibrahim 16320 ALGER ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
 This certificate is valid from (year/month/day)

2019-01-07

Jusqu'au
 until

2022-01-06

Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL
 Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL

M. AUGEREAU-LANDAÏS



Flashez ce QR Code
 pour vérifier la validité
 du certificat

Seul le certificat électronique, consultable sur www.afnor.org, fait foi en temps réel de la certification de l'organisme.
 The electronic certificate only, available at www.afnor.org, attests in real-time that the company is certified.
 Accreditation TUNAC n° 3-0003, Certification de Systèmes de Management, TUNAC accreditation n° 3-0003, Management Systems Certification
 CERTI INT F-0005-4 MAJ 03/2018. AFAQ est une marque déposée. AFAQ is a registered trademark.



Certificat

Certificate

N°2016/70345.2

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :
AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by:

SCHNEIDER ELECTRIC ALGERIE

pour les activités suivantes :
for the following activities:

VENTE ET DISTRIBUTION DE PRODUITS ÉLECTRIQUES BASSE TENSION, ASSEMBLAGE, VENTE ET DISTRIBUTION DE CELLULES MOYENNE TENSION, VENTE D'ENSEMBLES D'ÉQUIPEMENTS, PRODUITS ET SERVICES EN DISTRIBUTION ÉLECTRIQUE, VENTE DE PRESTATIONS DE SERVICES APRÈS-VENTE ET MAINTENANCE D'ÉQUIPEMENTS, VENTE ET MISE EN SERVICE D'AUTOMATISMES INDUSTRIELS ET CONTRÔLE INDUSTRIEL, VENTE DE SOLUTIONS, RÉALISATION DE PROJETS DE DISTRIBUTION ÉLECTRIQUE, FORMATION DES CLIENTS.

SALE AND DISTRIBUTION OF LOW-VOLTAGE ELECTRICAL PRODUCTS, ASSEMBLY, SALE AND DISTRIBUTION OF MEDIUM-VOLTAGE CELLS, SALE OF ELECTRICAL DISTRIBUTION EQUIPMENT SETS, PRODUCTS AND SERVICES, SALE OF AFTER-SALES AND EQUIPMENT MAINTENANCE SERVICES, SALE AND IMPLEMENTATION OF INDUSTRIAL AUTOMATION AND CONTROL SYSTEMS, SALE OF SOLUTIONS, DEVELOPMENT OF ELECTRICAL DISTRIBUTION PROJECTS, CUSTOMER TRAINING.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 14001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

02 Route Ouled Fayet, Hôtel Holiday Inn, Dely Ibrahim 16320 ALGER ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2019-01-07

Jusqu'au
until

2022-01-06

Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL

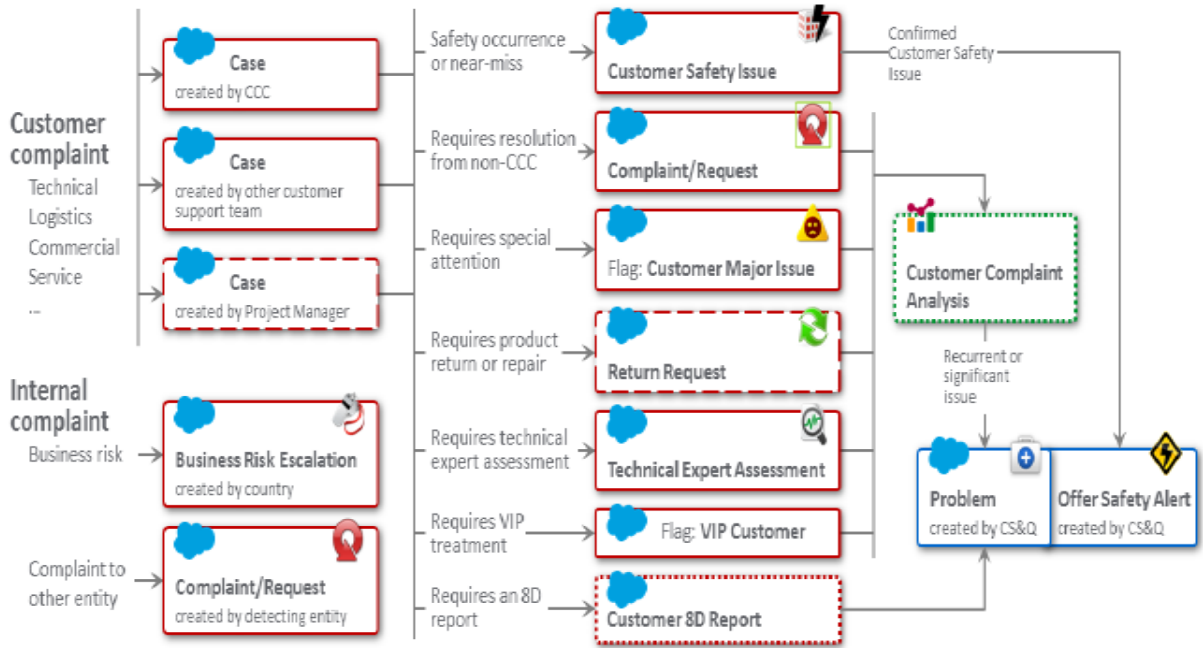
M. AUGEREAU-LANDAIS



Flashez ce QR Code
pour vérifier la validité
du certificat

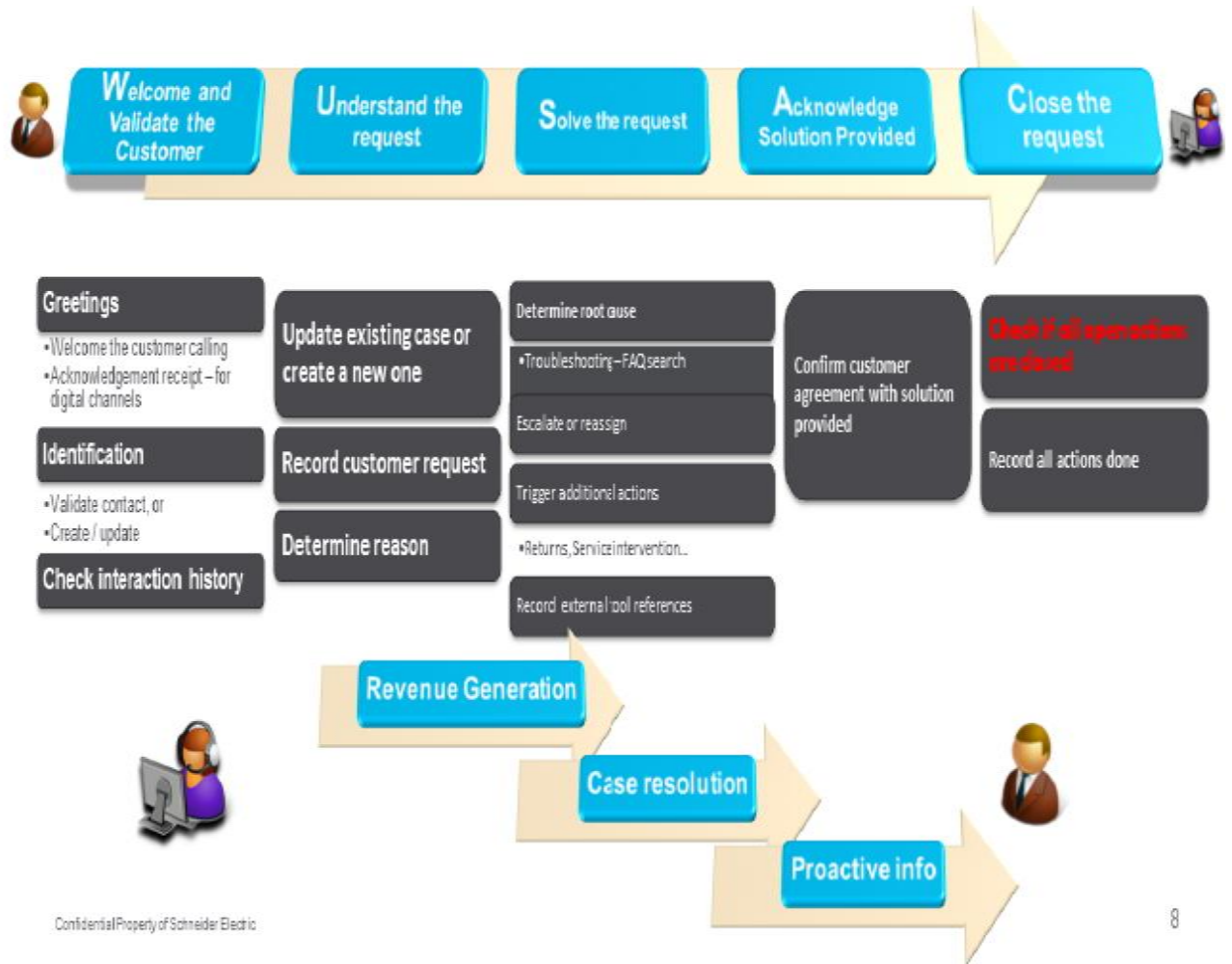
Seul le certificat électronique, consultable sur www.afnor.org, fait foi en temps réel de la certification de l'organisme.
The electronic certificate only, available at www.afnor.org, attests in real-time that the company is certified.
Accréditation TUNAC n° 3-0003, Certification de Systèmes de Management, TUNAC accréditation n° 3-0003, Management Systems Certification
CERT INT F 0065.4 MAJ 03/2018. AFAQ est une marque déposée. AFAQ is a registered trademark.

Issue to Prevention: current program status




Customer Care Process


General Process Overview















Customer Care in bFO

Home Chatter **Cases** Business Risk Escalations Problems Customer Safety Issues OSAC Meetings Contain

 My Cases Edit | Delete | Create New View List

Change Owner Accept Change Team Toggle Spam 

<input type="checkbox"/>	Action	Case Nu...	Subject	Account Name	Date/Time Opened +
<input type="checkbox"/>	Edit 	06570652	CLAIM REQUEST - SHORTAGE	REXEL	10/24/2013 5:45 PM
<input type="checkbox"/>	Edit 	06570651	ATS46C14N	WILSONART INTERNATIONAL INC	10/24/2013 5:45 PM
<input type="checkbox"/>	Edit 	06570650	Enclosure fan/exhaust pricing	A B Electrical Wires	10/24/2013 5:45 PM
<input type="checkbox"/>	Edit 	06570649	what is form x on the endof 9013F...	COLONIAL ELECTRIC SUP CO INC	10/24/2013 5:45 PM
<input type="checkbox"/>	Edit 	06570646	Requesting for Quote	RDM Electric Co. Inc.	10/24/2013 5:45 PM
<input type="checkbox"/>	Edit 	06570645	Aide définition matériel : convertis...	SOCOMECA SA	10/24/2013 5:45 PM
<input type="checkbox"/>	Edit 	06570642	ATV61 2hp 460V start/stop is not ...	Graybar Electric Company, Inc. (Service ...	10/24/2013 5:44 PM
<input type="checkbox"/>	Edit 	06570640	unity pro installation	 ALSTOM POWER SERVICE	10/24/2013 5:44 PM
<input type="checkbox"/>	Edit 	06570635	OO Breaker have the same trip cu...	F D LAWRENCE ELECTRIC CO INDIAN...	10/24/2013 5:44 PM
<input type="checkbox"/>	Edit 	06570634	20218196 - ANTECIPAÇÃO - CL1...	COMERCIAL ELETRICA DW S/A	10/24/2013 5:44 PM
<input type="checkbox"/>	Edit 	06570633	Solution Selection	COWLG	10/24/2013 5:43 PM

**Questionnaire destiné pour les clients de Schneider
Electric Algérie**

Cette étude s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de Master en sciences commerciales à EHEC, option management et entrepreneuriat, dont l'objectif est est d'analyser l'impact du système de management de la qualité sur la satisfaction de clients.

Je vous prie de bien vouloir m'accorder quelques minutes de votre temps pour répondre à ces quelques questions, vos réponses seront précieuses à mon étude.

Merci pour votre collaboration.

Harouni Narimane

Q1 : Quel est le statut juridique de votre entreprise ?

- SARL
- EURL
- SPA
- Autres (précisez).....

Q2 : Depuis combien de temps êtes-vous client de l'entreprise Schneider Electric Algérie ?

- Moins de 5 ans
- [5-10[ans
- [10-20] ans

Q3 : Êtes-vous au courant des normes ISO ?

- Non
- Oui

Q4 : Connaissez-vous ce qu'est un système de management de la qualité (SMQ) ?

- Non
- Oui

Q5 : Si oui, que représente pour vous le SMQ ?

.....

Q6 : Pourquoi avez-vous choisi de collaborer avec l'entreprise Schneider Electric Algérie ?

	Oui	Non
La qualité		
Le prix		
Certifiée		
Multinationale		

Q7 : Quel degré de satisfaction attribuez-vous à la qualité des produits ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Q8 : Comment percevez-vous la qualité du dialogue et de l'écoute avec les agents de Schneider ?

- Pas du tout satisfait
- Pas satisfait
- Neutre
- Satisfait
- Très satisfait

Q9 : Que pensez-vous des délais de livraison de Schneider Electric Algérie ?

- Pas du tout satisfait
- Pas satisfait
- Neutre
- Satisfait
- Très satisfait

Q10 : Dans le cas d'insatisfaction, dites nous pourquoi ?

.....

Q11 : Vous est-il déjà arrivé de faire une réclamation ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Souvent
- Toujours

Q12 : Si oui, quelle était la raison ?

- Livraison tardive
- Produit endommagé
- Livraison non conforme
- Quantité manquante
- Autres (précisez).....

Q13 : Êtes-vous satisfait du traitement de votre réclamation ?

- Pas du tout satisfait
- Pas satisfait
- Neutre
- Satisfait
- Très satisfait

Q14 : Qu'avez-vous remarqué sur les délais de traitement des réclamations ?

- Une dégradation
- Une constance
- Une amélioration

Q15 : D'une manière globale, quel est votre degré de satisfaction ?

Pas du tout satisfait

Pas satisfait

Neutre

Satisfait

Très satisfait

Q16 : Si vous n'êtes pas satisfait, dites-nous pourquoi ?

.....

Q17 : Pensez-vous que le SMQ que dispose SEA est à l'origine de votre satisfaction ?

Oui

Non

Q18 : Recommanderiez-vous l'entreprise SEA ou la marque Schneider à d'autres personnes ?

1

2

3

4

5

Q19 : Avez-vous déjà été questionné par l'entreprise SEA sur le degré de votre satisfaction globale ?

Oui

Non

Q20 : Quelles sont vos propositions pour améliorer la qualité ainsi que vos recommandations pour l'entreprise ?

.....

Table des matières

Remerciements

La liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Résumé

Introduction générale	1
Chapitre I : L'approche conceptuel du management de la qualité	5
Section 1 : Le concept qualité	7
1. Définition de la qualité	7
2. Evolution de la qualité	8
3. Les enjeux de la qualité	11
3.1 L'enjeu économique.....	11
3.2 L'enjeu humain et social	12
3.3 L'enjeu commercial.....	12
Section 2 : Le management de la qualité	13
1. Définition	13
2. Les normes ISO du management de la qualité	15
2.1 Présentation de la famille ISO 9000.....	15
2.1.1 Définition	15
2.1.2 Historique de l'ISO 9001	16
3. Les principes du management de la qualité selon ISO	17
4. Les leviers de performance de l'ISO 9001	19
Section 3: Le Système de Management de la Qualité	21
1. Définition du système de management de la qualité	21
2. Les étapes de mise en place d'un SMQ	21
2.1 La prise de décision.....	21
2.2 Le diagnostic	22

2.3	Monter le projet.....	22
2.4	La certification	22
2.5	L'amélioration continue.....	23
3.	L'apport du Système de management de la qualité	24
4.	Les outils et les méthodes de gestion de la qualité	24
4.1	Les outils de la qualité.....	25
4.1.1	Les outils de première génération	25
4.1.2	Les outils de la deuxième génération	26
4.2	Les méthodes de la qualité	27
	Conclusion du chapitre.....	30
	Chapitre II : La satisfaction de la clientèle	31
	Introduction du chapitre	32
	Section 01 : Approche théorique de la satisfaction client.....	33
1.	Définition de la satisfaction	33
2.	Les caractéristiques majeures de la satisfaction	34
2.1	La satisfaction est subjective.....	34
2.2	La satisfaction est relative	34
2.3	La satisfaction évolutive.....	35
3.	Les types de la satisfaction	35
3.1	Satisfaction global partielle.....	35
3.2	Satisfaction ponctuelle cumulée.....	36
3.3	Satisfaction isolée comparée	36
4.	Les enjeux de la satisfaction	36
4.1	Les impacts de la satisfaction clients dans la rentabilité des entreprises	36
4.1.1	Des clients satisfaits	36
4.1.2	Impact sur la réputation.....	36
4.1.3	Impact sur l'innovation	37
4.1.4	Impact sur la gestion	37
4.2	La relation entre satisfaction clients et part de marché	37
4.3	L'impact de la satisfaction client sur la recommandation et l'image de marque ...	38

Section 2 : La mesure de la satisfaction clientèle	38
1. Définition	38
2. L'intérêt de la mesure de satisfaction:	39
3. Les méthodes de mesure de la satisfaction client	40
3.1 L'approche qualitative de la mesure de la satisfaction	40
3.1.1 Définition	40
3.1.2 L'intérêt du qualitatif	40
3.1.3 Les techniques de recueil qualitatif	41
3.2 L'approche quantitative de la mesure de satisfaction	42
3.2.1 Définition	42
3.2.2 L'intérêt du quantitatif	42
3.2.3 Le mode de recueil de l'information	43
4. Les outils de mesure de la satisfaction client.....	44
4.1 Les boîtes à suggestion.....	44
4.2 Les enquêtes de satisfaction	44
4.3 Le client mystère (fantôme)	45
4.4 Le client perdu.....	46
5. La démarche deMSC	46
6. Les indicateurs de la mesure	47
6.1 Les réclamations client.....	47
6.2 Le taux de défection des clients	48
7. Les obstacles rencontrés dans la mesure de la satisfaction client.....	48
Section 3 : La relation entre le SMQ et la satisfaction client	49
1. L'écoute client	50
1.1 Gestion des réclamations.....	50
1.1.1 La norme ISO 10002 au sujet des réclamations.....	51
1.1.2 La procédure de traitement de réclamations	51
1.2 Enquêtes satisfaction	52
1.3 Exploitation suggestions clients	52
2. L'implication du personnel	52
3. Approche processus	53

3.1	Réduction des différents coûts	55
3.2	Respect des différents délais	55
3.3	Qualité de service/produit	56
	Conclusion du chapitre.....	57
	Chapitre III : Le système de management de la qualité de SEA	58
	Introduction du chapitre	59
	Section 1 : Présentation de Schneider Electric Algérie	60
1.	Présentation du groupe Schneider Electric	60
1.1	Aperçue	60
1.2	Historique	60
1.3	Métiers de Schneider Electric	61
1.3.1	La distribution électrique	61
1.3.2	L'automatisme et contrôle.....	61
1.4	Les clients de Schneider Electric	62
1.4.1	Les distributeurs	62
1.4.2	Les tableautiers.....	62
1.4.3	Les installateurs.....	62
1.4.4	Les intégrateurs de systèmes	62
1.4.5	Les constructeurs de machines (OEMs).....	62
1.4.6	Les énergéticiens	62
1.4.7	Les grands comptes	63
1.5	Principaux marchés du groupe Schneider Electric.....	63
1.6	Organisation de Schneider Electric	64
1.7	Le programme de Schneider Electric	64
2.	Présentation de Schneider Electric Algérie (SEA)	66
2.1	Historique et implantation en Algérie	66
2.2	Profil de Schneider Electric Algérie.....	67
2.3	Visions, missions et politiques de SEA.....	67
2.3.1	Vision	67
2.3.2	Mission	68
2.3.3	Politiques de Schneider Electric Algérie.....	68

2.4	Offres de Schneider Electric Algérie	68
2.4.1	Produits.....	68
2.4.2	Services	69
2.4.3	Solutions.....	69
2.5	Principaux marchés clients.....	69
2.5.1	Sur le marché de l'énergie et des infrastructures	69
2.5.2	Sur le marché de l'industrie	69
2.5.3	Sur le marché des données et des centres de réseaux.....	70
2.5.4	Sur le marché des bâtiments.....	70
2.5.5	Dans le marché résidentiel	70
2.6	Certifications de SEA.....	70
2.6.1	Certification ISO 9001	70
2.6.2	Certification ISO 14001	71
Section 2 : La démarche qualité au sein de SEA.....		72
1.	Processus.....	72
1.1	cartographie des processus	72
1.2	La description des processus de Schneider Electric Algérie.....	72
1.3	Chaine de valeur de l'entreprise.....	74
1.4	Organigrammes	75
2.	Manuel management.....	76
2.1	Domaine d'application	76
3.	Politique qualité	76
4.	Procédures.....	77
4.1	Principales procédures applicables.....	77
5.	Les indicateurs clés de Performance.....	77
5.1	Principaux Indicateurs clés de Performance (KPIs).....	77
6.	Méthodes d'amélioration continue	78
Section 3 : Analyse du processus Issue to Prevention (I2P).....		79
1.	Customer Care Process	79
2.	Technical Expert Assessment (TEX).....	80
3.	Return & Repair (R&R).....	81

4. Customer Major Issue (CMI).....	81
5. Business Risk Escalation (BRE).....	82
6. Customer Safety Issues (CSI).....	82
7. Analyzing all customer complaints.....	83
8. Problem to Prevention (P2P)	83
Conclusion du chapitre.....	84
Chapitre IV : Evaluation de la satisfaction des clients de Schneider Electric Algérie....	85
Introduction du chapitre	86
Section 1 : Cadre méthodologique de l'enquête Chapitre.....	87
1. Présentation de l'enquête :.....	87
1.1 La méthodologie de travail.....	87
1.2 L'objectif de l'étude	87
1.3 Le choix et la taille de l'échantillon	87
2. Le déroulement de l'enquête :.....	88
2.1 La rédaction du questionnaire	88
2.2 La structure du questionnaire	88
2.3 Le type de questions utilisées.....	88
2.3.1 Les questions fermées	89
2.3.2 Questions ouvertes	89
2.3.3 Les échelles de LIKERT	89
2.4 Le test du questionnaire.....	90
3. Le déroulement du questionnaire.....	90
3.1 La durée.....	90
3.2 Administration du questionnaire	90
3.3 Traitement, analyse et interprétation des résultats obtenus.....	90
Section 2 : Analyse des résultats de l'enquête	92
1. Le tri à plat.....	92
2. Tri croisé.....	111
Section 3 : Synthèse et recommandations.....	121
1. Synthèse des résultats	121

2. La détermination des causes potentielles des problèmes les plus fréquents.....	122
2.1 L'analyse des retards de livraison par le diagramme Ishikawa.....	123
2.2 L'analyse des produits endommagés par le diagramme Ishikawa	123
2.3 L'analyse de la livraison non conforme par le diagramme Ishikawa.....	124
2.4 L'analyse de la proximité client par le diagramme Ishikawa.....	125
3. Recommandations.....	125
Conclusion du chapitre.....	126
Conclusion générale.....	127
Bibliographie.....	127
Annexes.....	134