

École Des Hautes Études Commerciales



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales

Option : management et entrepreneuriat

Thème :

L'impact de management qualité sur la satisfaction des clients Cas : Logitrans

Élaboré par :

M^{elle} Arioua Chiraz

Encadré par

Mr. BOUZIDI Khalil

(Maître conférence à l'école des Hautes
Etudes Commerciales)

10^{ème} promotion
Juin 2023

École Des Hautes Études Commerciales



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales

Option : Affaires internationales

Thème :

L'impact de management qualité sur la satisfaction des clients

Cas : Logitrans

Élaboré par :

M^{elle} Arioua Chiraz

Encadré par :

Mr. BOUZIDI Khalil

(Maître conférence à l'école des Hautes
Etudes Commerciales)

10^{ème} promotion

Juin 2023

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à tous ceux que j'aime et qui m'aiment. Tout d'abord, mes très chers parents, qui m'ont encouragé tout au long de mon parcours universitaire. Que Dieu les protège. Je dédie également ce travail à ma sœur chourouk et à mes frères, okba, Zakaria et firas.

Je tiens également à dédier ce mémoire à tous mes amis, en particulier ma copine de chambre.

Leur soutien et leur amitié ont été précieux tout au long de ce parcours.

Enfin, je dédie ce travail à toutes les personnes qui me sont chères. Votre amour, votre soutien et votre présence dans ma vie ont été une source d'inspiration et de motivation.

Que cette dédicace témoigne de mon profond attachement envers vous tous. Merci d'avoir été là pour moi.

Remerciements

Je voudrais commencer par exprimer mes remerciements à Dieu, qui m'a accordé la santé, le courage et la volonté nécessaires pour mener à bien mon mémoire. J'aimerais également exprimer ma profonde gratitude envers Mr Bouzidi Khalil, mon encadrant de mémoire, pour ses précieux conseils tout au long de ce travail.

Je tiens également à remercier chaleureusement tout le personnel de l'entreprise ACGS pour leur orientation et leurs explications, en particulier Mr Mohamed Akli BOUATTOU, responsable de service qualité, dont l'aide précieuse a grandement facilité le déroulement de mon stage de fin d'études.

Je souhaite également exprimer ma gratitude envers l'ensemble du corps professoral et administratif, en particulier le personnel de la bibliothèque de l'EHEC, qui a fourni un soutien inestimable dans mes recherches.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail. Votre soutien et votre participation ont été d'une importance capitale, et je suis reconnaissant(e) pour votre engagement.

Liste des tableaux

Tableau n°	Titre	page
1	Les normes ISO et leurs intitulés	66
2	Les étapes du processus de traitement de réclamations	68
3	Les activités d'ACGS SPA par site	80
4	Analyse SOWT d'ACGS	83
5	le type de l'entreprise	89
6	type de l'entreprise privée	89
7	le secteur d'activité d'entreprise	90
8	L'ancienneté des clients d'ACGS	91
9	la connaissance de système de management qualité	92
10	La connaissance des normes ISO	93
11	interrogation par l'entreprise ACGS dans le cadre de votre satisfaction globale	94
12	communication de l'entreprise après chaque prestation	95
13	Opinion sur la gestion des réclamations de l'entreprise ACGS	96
14	Opinion sur le temps de traitement des réclamations d'ACGS	97
15	le degré de satisfaction de la durée de séjour des marchandises au sien du site d'ACGS	98
16	opinion sur l'espace d'attente	99
17	opinion sur la durée de l'attente au sein du service commercial	100
18	opinion sur les horaires d'ouvertures	101
19	opinion sur la disponibilité du personnel	102
20	opinion sur la patience du personnel	103
21	. le degré de satisfaction de la qualité du service d'ACGS/filiale de Logitrans	104
22	opinion sur les tarifs proposés par ACGS / filiale de Logitrans	105
23	opinion sur la variété de paiement	106

Liste des figures

Figure n°	Titre	page
1	Évolution de la qualité	14
2	la norme ISO 9001	21
3	cycle PDCA	27
4	Méthode « Causes-Effet »	31
5	le brainstorming	33
6	Vote pondéré	35
7	les caractéristiques de la satisfaction	41
8	les 19 impacts de la satisfaction	46
9	pyramide de MASLOW	51
10	Les composantes de la gestion de la relation client	58
11	Les trois approches du GRC	59
12	les phases de GRC	60
13	application des normes ISO 9000 dans l'approche processus	65
14	Organigramme	80
15	Le type de l'entreprise	87
16	le type de l'entreprise privée	88
17	le secteur d'activité d'entreprise	89
18	L'ancienneté des clients d'ACGS	90
19	la connaissance de système de management qualité	91
20	La connaissance des normes ISO	92
21	interrogation par l'entreprise ACGS dans le cadre de votre satisfaction globale	93
22	communication de l'entreprise après chaque prestation	94

23	Opinion sur la gestion des réclamations de l'entreprise ACGS	95
24	Opinion sur le temps de traitement des réclamations d'ACGS	96
25	le degré de satisfaction de la durée de séjour des marchandises au sien du site d'ACGS	97
26	opinion sur l'espace d'attente	98
27	opinion sur la durée de l'attente au sein du service commercial	99

Liste de l'abréviation

abréviations	Signification
SMQ	Le système de Management de la Qualité
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
PDCA	Plan Do Check Act
MSC	La Mesure de la Satisfaction Client
GRC	Gestion Relation des Clients
CRM	Customer Relationship Management
ACGS	Filiale du Groupe Logitrans Spécialisé dans Logistique Extra – portuaire

Résumé

Cette étude a pour objectif de mettre en évidence le rôle que peut jouer le management de la qualité dans la satisfaction des exigences des clients. La partie théorique de ce travail de recherche vise à montrer l'importance du management de la qualité dans l'amélioration de la performance de l'entreprise et par voie de conséquence la consolidation de son avantage concurrentiel. La mise en place d'un système management de qualité selon les normes ISO permet à l'entreprise d'être à l'écoute de ses clients afin de les satisfaire et les fidéliser. Comme il est mis l'accent sur l'importance de la CRM qui a pour but de d'approfondir les relations de l'entreprise avec ses clients, à créer et à capter de la valeur. La partie pratique a été effectuée au niveau de l'entreprise Logitrans/filiale ACGS, ce en élaborant un questionnaire destiné à un échantillon composé de 34 clients principaux de la société en question. Afin de mesurer la satisfaction, le questionnaire. Les résultats de l'étude ont montré que le degré de satisfaction des clients est très élevé et qu'il existe par conséquent un effet positif du management de la qualité.

Mots clés : management qualité, satisfaction client. La norme ISO

Abstract

This study aims to highlight the role that quality management can play in meeting customer requirements. The theoretical part of this research work aims to show the importance of quality management in improving the performance of the company and consequently consolidating its competitive advantage. The implementation of a quality management system according to ISO standards allows the company to listen to its customers in order to satisfy them and retain them. As it emphasizes the importance of CRM which aims to deepen the relationship of the company with its customers, to create and capture value. The practical part was carried out at the level of the Logitrans company/ACGS subsidiary, by developing a questionnaire intended for a sample made up of 34 main customers of the company in question. In order to measure satisfaction, the questionnaire. The results of the study showed that the degree of customer satisfaction is very high and that there is therefore a positive effect of quality management.

Keywords: quality management, customer satisfaction. ISO standard

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الجودة في تلبية متطلبات العملاء. يهدف الجزء النظري من هذا العمل البحثي إلى إظهار أهمية إدارة الجودة في تحسين أداء الشركة وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية. يسمح تطبيق نظام إدارة الجودة وفقاً لمعايير ISO للشركة بالاستماع إلى عملائها من أجل إرضائهم والاحتفاظ بهم. حيث أنه يؤكد على أهمية إدارة علاقات العملاء التي تهدف إلى تعميق علاقة الشركة بعملائها لخلق القيمة والحصول عليها. تم تنفيذ الجزء العملي على مستوى شركة / Logitrans شركة ACGS الفرعية، من خلال تطوير استبيان مخصص لعينة مكونة من 34 عميلاً رئيسياً للشركة المعنية. من أجل قياس الرضا، الاستبيان. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة رضا العملاء عالية جداً وبالتالي هناك تأثير إيجابي لإدارة الجودة

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة، رضا العملاء، معيار iso

Sommaire:

Introduction générale.....	2
Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité	7
Introduction du chapitre	7
Section 1 : Définition, évolution et enjeux actuel de la qualité.....	7
Section 2 : la certification et la normalisation	16
Section3 : système management de la qualité.....	22
Conclusion de chapitre	40
CHAPITRE 02 : LA SATISFACTION DE LA CLIENTELE.....	42
Introduction du chapitre	42
Section 1 : la satisfaction des clients	42
Section 2 : L'orientation client et la GRC.....	52
Section 3 : La relation entre le management de la qualité et la satisfaction des clients.....	62
Conclusion de chapitre	77
Chapitre 03 : le management de la qualité d'ACGS et son impact sur la satisfaction des clients	79
Introduction.....	79
Section 1 : Présentation générale et le SMQ d'ACGS	79
Section 2 : Démarche méthodologique de l'enquête.....	87
Section 3 : interprétation générale des résultats.....	108
Conclusion.....	109
CONCLUSION GÉNÉRALE	111
Bibliographie	116
SOMMAIRE DES ANNEXES	119
ANNEXES.....	120

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

De nos jours, les entreprises opèrent dans un environnement mondial, changeant, dynamique et hautement concurrentiel affectée par l'évolution des technologies ainsi que les évolutions et les exigences des besoins. La compétitivité est essentielle pour toute organisation en tant qu'objectif à atteindre afin d'assurer sa pérennité.

Dans ce contexte de mondialisation des marchés et d'exigences croissantes des consommateurs, la qualité est devenue un enjeu fondamental de la compétitivité des entreprises, obliger ces derniers à mieux s'adapter à ces nouvelles exigences. La qualité correspond au besoin du manager et du leader d'aujourd'hui de bien performer et agir rapidement pour que leurs clients ne se retournent pas contre des concurrents qui sauront les écouter, comprendre leurs besoins et les comprendre à temps.

De ce point de vue, la série de normes ISO 9000 accompagne les entreprises sur le chemin de l'efficacité. Cette série a rapidement conquis les entreprises, et c'est une réelle opportunité de reconnaître leur « qualité » et de donner confiance à leurs clients grâce à une attestation certifiant la maîtrise des activités.

La satisfaction client est devenue aujourd'hui un véritable enjeu pour les entreprises ; En effet, être à l'écoute des clients, anticiper leurs souhaits et bien traiter leurs réclamations sont pour eux des sources de valeurs. En conséquence, les entreprises choisissent.

Pour une entreprise, s'engager dans une démarche qualité, c'est la mettre en œuvre de façon progressive, des moyens de prévision, de prévention et de contrôle de ses processus et activités pour répondre aux besoins de ses clients, et ainsi maintenir sa position dans le marché

L'Algérie est un acteur du marché mondial, à travers ses échanges extérieurs, impliquant ainsi l'amélioration de la qualité des produits/services des entreprises avec une présence sur le marché. Donc, à travers ces changements et l'instabilité dans l'environnement économique et les exigences des clients, les entreprises algériennes impliquent le système de management qualité pour s'adapter rapidement aux changements et répondre aux besoins des clients.

ACGS SPA est une filiale du groupe LOGITRANS (EX groupe SNTR) est une entreprise actrice du commerce international, ayant trait à la gestion des plateformes logistique extra-

Introduction générale

portuaires, elle représente un maillon de la chaîne logistique internationale. La compagnie a suivi une démarche de certification ISO 9001-2015 concrétisée en 2016 afin de soutenir une prestation avec un niveau satisfaisant de qualité de service. La qualité est donc une alternative de management, laquelle ACGS

SPA adhère et permet d'assoir les différentes exigences et orientations de la norme ISO 9001 afin de notamment de satisfaire ses 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 la question centrale de recherche suivante : **à quelle mesure le management qualité contribue sur la satisfaction des clients ?**

De cette question principale s'éclate d'autres questions secondaires, qui sont :

- Est-ce que l'application du management de la qualité a un impact positif sur la satisfaction des clients d'ACGS ?
- Est-ce que la qualité du service fourni par ACGS contribue à diminuer le nombre de réclamations des clients ?
- Est-ce que l'application de management qualité conduit à une plus grande fidélisation des clients ?

Pour pouvoir répondre à ces questionnements nous avons posé les hypothèses suivantes :

H1 : le management de la qualité a un impact positif sur la satisfaction des clients d'ACGS.

H2 : la qualité de service réduit les réclamations des clients d'ACGS.

H3 : la mise en place de management qualité favorise-t-elle la fidélisation des clients.

Le but de choisir notre thème

Le choix du thème "L'impact de management qualité sur la satisfaction des clients" permet de comprendre comment un système de management qualité bien conçu peut contribuer à la satisfaction des clients, à la fidélisation. Cette étude acquiert des connaissances sur les normes de qualité, les certifications. L'opportunité d'appliquer les concepts théoriques de management qualité dans un contexte réel. Analyser des données, effectuer des enquêtes des clients, et évaluer l'efficacité des pratiques de management de la qualité au sein d'une entreprise. Cette expérience pratique renforcera mes compétences en recherche et en analyse. Sur la base de nos analyses et de nos observations, nous pourrions formuler des recommandations spécifiques pour améliorer le management qualité de l'entreprise et, par conséquent, la satisfaction des clients

Importance de notre recherche

Introduction générale

La satisfaction du client est l'un des principaux facteurs de succès de toute organisation. En examinant l'impact de management de la qualité sur la satisfaction des clients, je serai en mesure de comprendre les facteurs qui influent sur la satisfaction des clients et comment y parvenir grâce à l'application de pratiques de management de la qualité appropriées.

Motivation de choisir ce thème

- J'ai choisi le thème « l'impact de management de la qualité sur la satisfaction des clients » en raison de mon intérêt pour ce domaine et de ma volonté d'acquérir des connaissances et des compétences spécifiques. Ce choix me permettra d'approfondir mes connaissances et de développer mes compétences en matière de management de la qualité.
- Mon intérêt se porte sur la compréhension de la manière dont le management de la qualité peut influencer la satisfaction des clients au sein d'une entreprise. J'ai observé l'importance capitale de ce système dans la satisfaction des clients et je suis motivé à explorer en profondeur cette question. Mon objectif est d'approfondir ma compréhension des mécanismes et des stratégies qui permettent au système de management de la qualité d'avoir un impact positif sur la satisfaction des clients.
- Mon objectif est d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise en identifiant de manière concrète les impacts du management de la qualité. Je suis déterminé à fournir des recommandations et des mesures pratiques visant à améliorer la satisfaction des clients grâce à ce système. Mon ambition est de contribuer activement à l'amélioration de la satisfaction des clients en proposant des actions concrètes basées sur les résultats de mon étude du management de la qualité.

Les obstacles de notre recherche

- le manque d'informations suffisantes dans l'entreprise pour bien comprendre la démarche du système de management de la qualité au sein de l'entreprise ACGS.
- Difficulté à se déplacer vers l'entreprise pour faire le stage au sein de ce dernier.
- la difficulté de se déplacer vers l'entreprise pour effectuer le stage au sein de celle-ci.
- Le nombre de clients n'est pas fixe, ce qui nous a rendus difficile de former une catégorie pour mesurer la satisfaction
- Il est difficile de former un échantillon pour mesurer la satisfaction des clients en raison du caractère non fixe du nombre de clients.

Introduction générale

- Il est nécessaire d'utiliser des questionnaires sous forme papier et de se déplacer sur le site de Oued El Semar pour distribuer ces questionnaires, car il n'y a pas de clients disponibles au site de Rouïba d'ACGS.

Méthodologie de recherche

Afin de réaliser notre travail de recherche, nous avons adopté d'une part, une démarche descriptive analytique en donnant un aperçu sur la satisfaction des clients, système management qualité. Pour cela nous avons fait une recherche théorique à travers des ouvrages spécialisés dans le management de qualité et de satisfaction clients, ainsi nous avons consulté des mémoires et des thèses.

Nous avons aussi élaboré un questionnaire sur l'estimation des éléments de l'offre des services d'ACGS au niveau de Rouïba afin d'avoir des réponses précises et pouvoir répondre à notre problématique de recherche.

Structure de mémoire

Afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique, on a jugé bon de répartir le travail en trois chapitres. Ainsi le premier chapitre a pour objectif d'éclaircir certaines notions de base autour de management de qualité, ceci en débutant par la définition de la notion, évolution de qualité et ses enjeux, pour passer à la certification et normalisation et finir par déterminer le système de management de qualité.

Quant au deuxième chapitre sera consacré à et la satisfaction des clients, où nous allons expliquer la notion de satisfaction client, l'orientation client et GRC et l'interaction qui existe entre le système de management de la qualité.

Le troisième et dernier chapitre sera consacré à traiter le cas d'ACGS, ceci en commençant par la présentation générale de l'entreprise, ensuite nous essayerons de situer le niveau de satisfaction de la clientèle par rapport à la qualité de service d'ACGS à travers une enquête menée sur le terrain.

Enfin, nous terminerons par une conclusion générale, dans laquelle nous exposerons les résultats les plus importants auxquels nous aboutirons au terme de notre travail.

**Chapitre 01 : Aspect conceptuel du
management de la qualité**

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

Introduction du chapitre

La notion de qualité évolue rapidement en fonction des mutations de la société économique. Elle est désormais considérée comme une arme commerciale pour les entreprises, car elle leur permet d'acquérir une bonne image auprès de leurs partenaires.

La qualité est fondamentalement un état d'esprit axé sur l'excellence. Ainsi, les entreprises sont encouragées à adopter une véritable démarche d'amélioration de la qualité de leurs produits ou services.

Nous allons essayer tout au long de ce chapitre de cerner ce concept qualité ; la première section s'intéressera à la définition de la qualité ainsi que son évolution et enjeux actuel de la qualité. La deuxième section nous évoquerons la certification et la normalisation et enfin la troisième à travers laquelle nous allons expliquer ses étapes et les outils de mise en pratique et les principes de management qualité

Section 1 : Définition, évolution et enjeux actuel de la qualité

Pour clarifier davantage le concept de notre thème, nous avons conçu une section où nous présenterons. Définition, évolution et enjeux actuel de la qualité

1.1 définition ¹

La qualité est une notion extrêmement difficile à définir car elle n'est pas le même sens pour chacun. Elle nécessite d'être définie de manière à lui permettre d'être reconnue et évaluée. Nous définissons la qualité du point de vue du client, de l'entreprise, de la normalisation et à travers les principales caractéristiques d'un produit et d'un service

1.1.1. La qualité pour le client

1.1. 1.1.1. la satisfaction du client

« Exemple Qu'est-ce qui différencie la qualité d'un stylo à bille d'une marque de luxe coûtant 200 € de celle d'un stylo ordinaire valant 1 € ? La qualité de service dans un restaurant quatre étoiles est-elle supérieure à celle d'un fast-food ? Les programmes d'une chaîne de télévision culturelle sont-ils de meilleure qualité que ceux d'une chaîne de télévision grand public ? »

¹ FREDERIC, (Canard) : **management de la qualité**, édition lexeuso, paris, 2009, pp .16-21.

On ne peut pas comparer la qualité de ces produits (services) qui ne répondent pas tout à fait aux mêmes attentes. D'autre part, on peut satisfaire

La qualité d'un stylo à 1 euro et la qualité du service dans un fast-food... et

Pas content du stylo à 200 euros et du service du restaurant 4 étoiles. . .

La question est de savoir pourquoi on choisit d'aller dans un tel endroit

Service de restauration rapide et pas un autre, pourquoi après avoir

En comparant plusieurs niveaux de satisfaction quatre étoiles, nous ne

N'en avons-nous gardé qu'un ?

Des produits (services) de haute qualité ne sont pas nécessairement des produits (services)

"Haut de gamme", avec "haute performance", avec un prix élevé...

C'est un produit (service) qui satisfait le client

1.1.1.2 Une qualité attendue/une qualité perçue

Plus importante encore Le client est ce qu'il attend et ce qu'il perçoit, si le client estime qu'un produit (service) est identique ou meilleur que le produit (service) attendues, alors la qualité est jugée bonne ou élevée : le client est satisfait ou très satisfait (il est agréablement surpris !). Si le client reçoit le produit (service) inférieur aux attentes, alors la qualité est perçue comme Mauvaise, il y a de l'insatisfaction (déception !

« La qualité pour le client résulte de la comparaison entre :

– ce qu'il attend¹ (une qualité attendue) : le client attend qu'un produit (service)

Possède un certain nombre de caractéristiques ;

– ce qu'il perçoit (une qualité perçue)² : une fois le produit (service) conçu et

Réalisé, le client perçoit des caractéristiques qu'il compare à ses attentes »

1.1.2 La qualité dans l'entreprise

1.1.2.1. La conformité du produit à des spécifications

Lorsqu'un client parle de qualité, il entend (attend et perçoit) beaucoup de choses différentes ; concevoir et fabriquer un produit qui répond à ses attentes est également difficile. Le concept de qualité est défini subjectivement par le client, mais dans le cadre de l'entreprise il faut le

traduire de manière plus objective. De plus, tous les membres du personnel de l'entreprise n'ont pas de contact direct avec les clients, leur satisfaction ne peut donc pas être mesurée.

La qualité peut être définie dans une entreprise comme une réponse à des objectifs Le produit (service) est conforme à la spécification, c'est-à-dire au document Expliquer clairement les caractéristiques du produit dans ses différentes étapes élaborer. La qualité demande un effort de coordination des différents départements et services de l'entreprise, elle demande aussi que tous les processus sont conçus et contrôlés pour garantir que le produit (service) répond Établir les spécifications et les attentes des clients.

« Exemple Si le marketing, par des études de marché, indique que des clients attendent des yaourts ayant un certain goût, une certaine onctuosité... à un certain prix, le service conception devra concevoir des yaourts possédant une certaine acidité mesurée en Ph... une onctuosité exprimée par un niveau de viscosité... Le service des achats devra ensuite acheter, auprès de fournisseurs dûment évalués et sélectionnés, du lait, des levures et des arômes en fonction d'autres spécifications bien définies. La production devra, enfin, réaliser des pots contenant par exemple entre 97 et 103 g de yaourts... puis, après consommation, il conviendra de vérifier que les clients ont bien apprécié le goût, l'onctuosité... et le prix des yaourts. L'objectif de conformité nécessite aussi un personnel formé et motivé »

« 1.1.2.2. Une qualité conçue/une qualité réalisée

Pour une entreprise, la qualité est le résultat d'un mécanisme en deux temps :

- ce qu'elle conçoit (une qualité conçue) : les spécifications établies lors de la conception doivent correspondre aux attentes du client transmises par le marketing ;
- ce qu'elle réalise (une qualité réalisée) : le produit réalisé doit respecter exactement les spécifications de conception »

« En définitive, la qualité d'un produit (service) dépend de quatre étapes :

- l'entreprise conçoit le produit à partir des attentes du client.
- l'entreprise réalise un produit conforme à la conception.
- le client perçoit le produit réalisé par l'entreprise.

– le client compare le produit qu’il perçoit à ses attentes

1.1.3 La qualité selon la norme ISO 9000 : La norme internationale ISO 9000 intitulée «principes essentiels et vocabulaire», nous donne une autre définition de la qualité, aidez-nous à mieux comprendre la relation entre l’entreprise et ses clients

La qualité est «l’aptitude d’un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »

Des caractéristiques intrinsèques : la norme ISO 9000 définit la notion de « caractéristiques intrinsèques » comme des caractéristiques « d’un produit, d’un processus ou d’un système ». Notons aussi qu’ « un produit est le résultat d’un processus » et un service peut être considéré comme un produit. Le terme « intrinsèque » est définie par opposition à « attribué » comme « présent dans quelque chose, notamment comme caractéristique permanente ». En tant que caractéristique intrinsèque, la qualité d’un produit se distingue aussi clairement de son prix correspondant à une caractéristique attribuée.

Une interprétation des exigences : la norme ISO 9000 définit le terme d’exigence comme « les besoins ou les attentes des clients ou des autres parties intéressées formulés, habituellement implicite ou imposés ».

Ainsi, le client est considéré comme l’une des composantes d’un ensemble de parties intéressées à satisfaire. De plus, comme l’explique J.Lérat-Pytlak (2002), en proposant la notion générique d’ « exigence», la définition de la qualité donnée par la norme est assez proche de la réalité : « la qualité n’est plus vraiment présentée comme un degré d’adéquation

« Qualité : Ensemble des caractéristiques d’une entité qui lui confèrent l’aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites. Une entité peut être un produit ou un service Les besoins sont habituellement traduits en caractéristiques avec des critères spécifiés.² »

1.1.4 La qualité du produit ³

Il y a presque autant de caractéristiques qui définissent un produit qu’il y a de jugements exprimés sur ce produit, il y a donc plusieurs façons de caractériser un bon produit

² <https://www.synonyme-du-mot.com/les-articles/cest-quoi-la-qualite-selon-iso>

³ FREDERIC, (Canad):op.cit, p.20.

« Exemple Qu'est-ce qui caractérise précisément la qualité d'un produit, d'une raquette de tennis ? Son poids, sa dimension, sa couleur, sa souplesse, sa résistance, sa marque... ? »

Selon les experts de la qualité, elle est définie comme suit⁴ :

- ISHIKAWA : « La qualité est l'aptitude à satisfaire le client »
- DEMING : « la qualité est le degré de la satisfaction »
- CROSBY : « c'est la conformité aux spécifications »

D'après ces définitions, on peut conclure que le principe essentiel de la qualité au sein de l'entreprise est de satisfaire des exigences en essayant de fabriquer des produits qui sont conformes aux attentes des clients

1.2. Évolution⁵:

Au XXe siècle, avec l'apparition de l'ère industrielle et de la production de masse, que la notion de qualité a connu les évolutions que nous nous proposons de présenter en quatre périodes :

- **La période taylorienne et post-taylorienne** : de l'inspection au contrôle de la qualité

« Aux États-Unis, Frederick W. Taylor (1856-1915) présente en 1903, dans « Shop Management », le fruit de sa démarche scientifique à base d'observations et de quantifications. Cette gestion rationnelle s'appuie sur la division du travail, entre concepteurs et exécutants, par la parcellisation des tâches. Cette organisation permit à l'industrie américaine d'employer avec profit 15 millions d'immigrants arrivés entre 1880 et 1915. »

La qualité taylorienne ne se définit pas par l'attente du client : elle est totalement définie par rapport à l'entreprise : c'est là, avant que le produit n'arrive sur le marché, que la qualité-inspection s'exerce. Cette absence du client dans l'approche de la qualité s'explique par la situation économique de cette période qui se situe clairement sous l'aspect de la production et de l'offre, ainsi que par l'importance de la production de masse de biens intermédiaires, mettant

⁴ GERD F. KAMISKE et JORG PETER BAUER, « **management de la qualité de A à Z** », édition Masson, Paris 1994, p17-22.

⁵ FRANCOIS, (Caby), VIRGINE, (Louise) et SYLVIE, (Rollard) : **la qualité au XXIe siècle vers le management de la confiance**, Edition ECONOMICA, 2002, pp.10-13

en relation des entreprises entre elles. Dans ces conditions, c'est le producteur et non le consommateur qui initie la qualité

Cette évolution est aussi vue comme une réponse scientifique : il s'agit simplement d'adapter la rigueur initiale du système taylorien tout en maintenant ses fondements. Si la qualité a toujours été vue comme un outil de suivi et contrôle, il s'agit de déterminer des seuils acceptables de défauts par l'utilisation de techniques statistiques, la qualité reste une affaire d'ingénieurs qui ne laisse pas de place à la diversité des goûts et des opinions des consommateurs

- **Le fordisme : l'assurance de la qualité**

« Ayant fait siens les principes du taylorisme, Henry Ford a su en accroître l'efficacité en étant le promoteur du travail à la chaîne dans l'industrie automobile. Cet industriel de génie fut également à l'origine de la consommation de masse lorsqu'en 1914, il convertit une partie des gains de productivité réalisés en une forte augmentation de salaire des ouvriers de la Ford Motor Company C'est ainsi que naquit le fordisme aux États-Unis.

La seconde guerre mondiale lance l'industrie de la défense dans la production de masse. Cet effort s'accompagne de développements de la démarche qualité tels que

- la publication, dès 1940, des Military standards », normes pour définir la qualité des produits
- le programme de formation à la maîtrise de la Qualité, élaboré en 1942 par W.E. Deming et J.M. Juran, à l'usage des usines d'armement. L'après-guerre marque le début d'une nouvelle période de croissance : à la production de masse, correspond une consommation de masse. Pour répondre à ce spectaculaire besoin de consommation, la standardisation des produits est une solution : il reste au client un choix limité à quelques familles de produits

La définition de l'assurance de la qualité comme un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise 2 symbolise cette recherche d'équilibre entre la prise en compte du client à qui l'on souhaite donner confiance », et la nécessaire organisation de la production de masse par la mise en œuvre de « dispositions préétablies et systématiques »

- **La période postindustrielle : la qualité totale**

La crise des années 1970 marque une rupture dans le schéma de croissance économique ; une crise de la demande s'ensuit : la consommation de masse cède la place à une consommation plus sélective.

Dans le bouleversement qui émerge avec la crise, la qualité devient un sujet de communication et de réflexion. Le passage de l'assurance qualité à la notion de « qualité totale » semble aisé car il s'agit d'élargir l'assurance de la qualité à l'ensemble des activités de l'entreprise. La modernité consiste à considérer que tous les éléments au sein de l'entreprise sont soumis à des règles de détermination de la qualité dans le but de satisfaire le client, qu'il soit externe ou interne. Chaque salarié est supposé devenir le client et le fournisseur de ses propres collègues.

Ainsi, la qualité totale généralise l'assurance qualité en imaginant un contrat implicite ou explicite de qualité, qui est une valeur partagée par tous les acteurs du marché.

- **La mondialisation : la certification**

« Le regard sur l'histoire-route de la Soie, route des Epices, découverte de l'Amérique, et leurs conséquences...-comme le simple bon sens nous fait penser que le mouvement d'internationalisation des échanges, appelé aujourd'hui mondialisation, est loin d'être récent

Néanmoins, le phénomène a pris de l'ampleur après la seconde guerre mondiale pour s'accélérer encore dans les années quatre-vingt-dix, le montant des échanges commerciaux et de services s'accroissant de 55% entre 1990 et 1998. La plupart de ces échanges sont assurés par des firmes multinationales.

Pour Cyrus Freidheim³, la multinationale présente des caractères originaux.

Elle organise ses activités à l'échelle mondiale, échangeant composants, technologies et produits entre ses filiales.

Elle coordonne l'ensemble à partir d'un ou de plusieurs centres, ce qui en fait une entreprise centralisée, ces centres ne sont plus obligatoirement situés dans le pays d'origine.

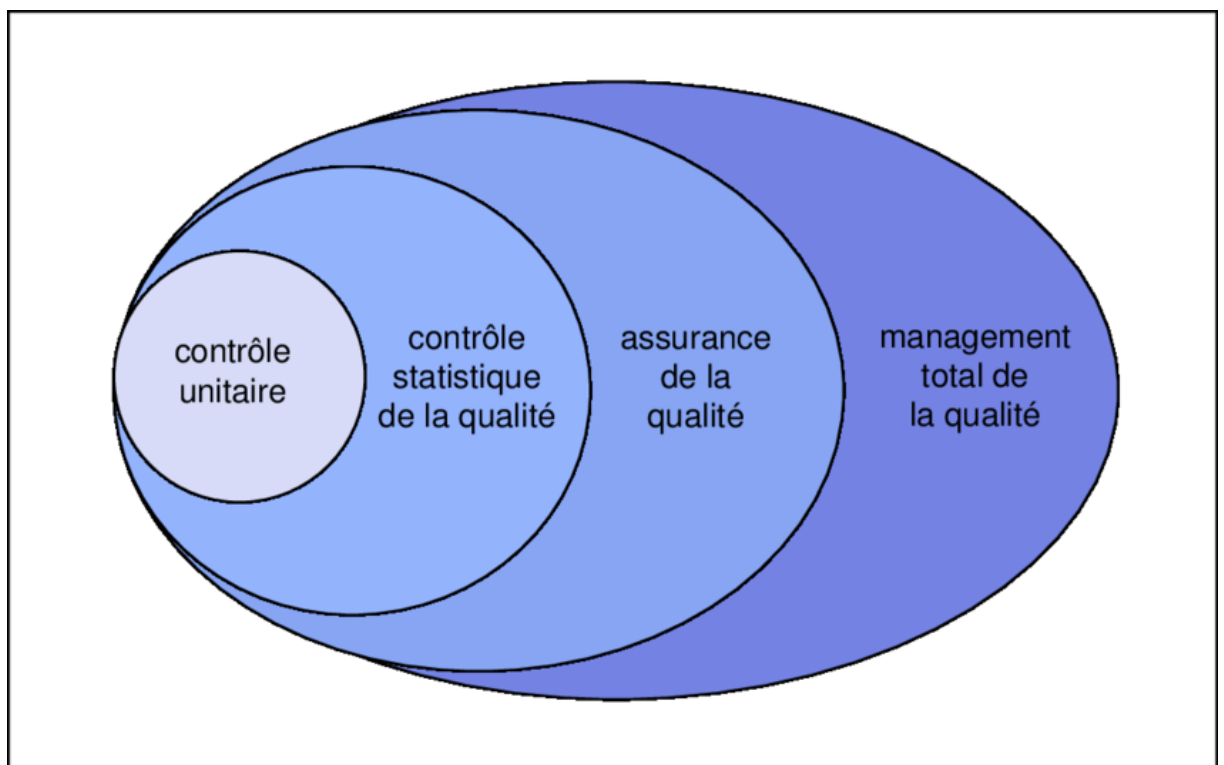
Elle réagit aux évolutions des marchés locaux avec une extrême rapidité, peut se désengager très rapidement et tout aussi bien surgir en n'importe quel point du globe si cela lui paraît opportun »

Ainsi se constituent de vastes réseaux dont il s'agit, en interne au sous niveau ou en externe via des sous-traitants, vise à maîtriser la qualité à un niveau universellement défini. La multiplicité des lieux de production des fournisseurs et des échanges rend un tel contrôle qualité difficile et coûteux

L'avènement des normes internationales ISO 9000 répond au besoin de définir cette norme de qualité à l'échelle mondiale

La série de base des normes ISO 9000 est publiée en 1987 par l'ISO (International Organisation for Standardisation).ces normes qui ont été adoptées par tous les pays industrialisés, ce qui confirme la nécessité des références internationales pour la mondialisation des échanges Dans le prolongement du GATT, un référentiel universel, indépendant du pays, et virtuellement du secteur considéré, est désormais applicable.

Figure 1 : évolution de qualité



Source : https://www.researchgate.net/figure/Evolution-des-concepts-de-la-qualite_fig1_325336245

1.3. Les enjeux actuels de la qualité⁶ :

Pour obtenir un produit de haute qualité qui répond pleinement aux besoins et aux attentes du client dans l'état actuel, plusieurs exigences doivent être prises en compte :

Le prix : Aujourd'hui qualité et prix sont presque indissociables et sont liés par le client. Ainsi, le rapport qualité/prix induit en nous le sentiment que la qualité coûte chère. Entre deux entreprises de même catégorie ou de même niveau de compétitivité, celle qui emporte le marché est celle qui sait offrir et garantir le meilleur rapport qualité/prix. Ce rapport se traduit face à la concurrence par un «plus» en termes de la qualité et un «moins» en termes de coût. L'énorme présentation des japonais sur le marché mondial est le résultat d'une politique combinant harmonieusement le développement de la qualité et la maîtrise des coûts.

Le délai : Le délai comme exigence est apparu comme une condition lorsqu'un client avait la possibilité de choisir un produit non seulement en termes de qualité client, mais également en termes de disponibilité. Le client peut aujourd'hui décider de prendre le produit qui est disponible au moment où il en a besoin et qui lui procure une satisfaction immédiate. L'entreprise d'aujourd'hui est appelée donc à agir rapidement, pour ce faire, il faut non seulement offrir des produits de qualité, mais comprimer de façon sensible le temps de développement des produits, le temps de leur fabrication et le temps de leur mise sur le marché. C'est à ce prix que s'acquitte désormais la survie des entreprises.

Le service après-vente : C'est une activité de service qui démarre suite à la vente d'un produit. Comprend toutes les actions effectuées sur des produits qui exigent une maintenance et des réparations lors de leur utilisation par le client. de plus, ce service est très riche en notion de qualité, il s'agit d'un service qui a un impact très important sur la satisfaction et la fidélisation du client.

La sécurité : réclamée par les consommateurs, la sécurité se positionne aujourd'hui comme une priorité. Cela est expliqué par le fait que le consommateur d'aujourd'hui est devenu plus exigeant d'être protégé contre les risques causés par l'utilisation des produits à domicile comme à l'extérieur. Un système est considéré comme sûr, quand on est certain

⁶ ENNESRAOUI, (Driss) : « la qualité et la performance de l'entreprise », revue marocaine recherche management et marketing, N16, janvier juin 2017, pp438-459

que des risques de blessures voir de mort sont écartés ; que des dommages, des pertes de biens ou d'équipements ne peuvent survenir. Il est nécessaire donc, d'informer les utilisateurs sur les précautions indispensables à observer pour utiliser en toute sécurité les appareils domestiques et autres articles de grande consommation

Section 2 : la certification et la normalisation

Dans cette section, nous allons examiner de manière approfondie les concepts de certification et de normalisation afin d'en avoir une meilleure compréhension.

2.1. La certification

« La certification est la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel »⁷

Ainsi, la certification est un signe de confiance qui se traduit par l'image d'un certificat certifiant la conformité d'un produit, d'un service ou d'un procédé par rapport aux exigences spécifiées dans des normes reconnues. Au niveau international, comme les normes ISO qui visent à donner de l'assurance à ces clients. En effet, ce dernier cherche à travailler principalement avec des organismes agréés, car pour eux c'est un gage de confiance.

2.2. Les organismes de certification⁸

« Il existe en France un certain nombre d'organismes certificateurs indépendants, dont les plus connus sont l'Association française de normalisation (AFNOR) et le Laboratoire national d'essais (LNE). La certification des produits industriels et des services est surtout réalisée par l'AFNOR qui appose la marque NF, mais, en réalité, il existe au total plus d'une vingtaine d'organismes certificateurs. Certains organismes interviennent uniquement dans la certification de produits, d'autres dans la certification de services, d'autres encore au niveau de la certification des systèmes. Enfin, certains organismes certifient à la fois des produits et des services, interviennent dans plusieurs secteurs d'activité tandis que d'autres sont spécialisés dans un seul secteur

⁷ CATTAN Michel, « **pour une certification qualité gagnante** », éd AFNOR, France, 2009, p. 10.

⁸ FREDERIC, (Canard) :op.cit., p114

Organismes de certification

– de produits industriels et de services : CSTB (Centre scientifique et technique du bâtiment), CTBA (Centre technique du bois et de l'ameublement), BVQI (Bureau veritas quality international), etc.

–de produits industriels : ADF (Association dentaire française), LNE (Laboratoire national d'essais), PROMOTELEC (Association pour la promotion de la sécurité et du confort électriques dans le bâtiment), UTAC (Union technique de l'automobile et du cycle), et

– de services : AFAQ (Association française pour le management et l'amélioration de la Qualité), OCMS (Organisme certificateur des métiers et des services), SGS ICS SAS (Certification de services QUALICERT), etc.

– de personnels (soudeurs par exemple) : cette certification est effectuée par le COFREND (Confédération française pour les essais non destructifs) ; – de systèmes de management : elle est organisée par des organismes certificateurs comme l'AFAQ (Association Française pour le management et l'Amélioration de la Qualité), le BVQI (Bureau Veritas Quality International), le LRQA (Lloyds Register Quality Assurance), etc. »

2.1.1. Les avantages de certification⁹

« Pour le fournisseur

- Le fournisseur ou l'organisme grâce à la visibilité d'une marque reconnue sur ses produits montre aux organismes et consommateurs que ses livraisons possèdent le niveau de qualité ; La présence du label de l'organisme certificateur atteste des efforts fournis par le fournisseur et le producteur pour atteindre au moins ce niveau normatif ;
- Instaure la confiance car l'organisme certificateur est censé être neutre ; La mise en évidence sur ces produits, de l'obtention d'un certificat garantie aux organismes et les clients une sécurité lors de leur usage ;
- L'existence de la marque aide à vaincre la suspicion sur les marchés étrangers et locaux

⁹ OUYAHIA, (Siham) et RAMDANI, (Yasmina) :**l'impact du système de management qualité sur la satisfaction de la clientèle**, diplôme master, université Abderrahmane mira de Bejaia, 2015, pp.20-21

- En cas de litige la présence d'une licence de certification est un argument de poids devant une cour.

Pour le consommateur

- Le consommateur qui n'a pas toujours la faculté de comprendre les notices techniques accorde sa confiance à l'estampillage présent sur le produit ;

La présence du paravent qui est l'estampille assure le consommateur d'une qualité et d'une sécurité, car vérifiées par des experts neutres ; □ Le label lui permet de faire un choix entre plusieurs produits.

D'une manière générale la certification vise à donner confiance au client »

2.1.2 Les limites de la certification¹⁰

- « D'être figée pendant une certaine durée alors que la qualité évolue ;
- De rarement certifier tout le produit. Parfois elle ne certifie que le côté sécurité et non le côté fonctionnel ;
- Les normes utilisées pour la certification ne sont pas toujours universelles. »

2.2. La normalisation

2.2.1. Origine de normalisation¹¹

Les normes ont fait des progrès incroyables grâce aux besoins soulevés dans le secteur militaire, Notamment après la seconde guerre mondiale. L'Association Française de Normalisation (AFNOR) a été créée en 1926 et son label NF en 1941. L'organisation internationale de normalisation, appelée ISO, a vu le jour en

¹⁰ SEDDIK, (Abdillah) : **Management de la qualité, « de l'inspection à l'esprit Kaizen »**, édition ben-aknoun, Alger, 2004, p466

¹¹ VALERIE, (Moliner-Demmily) : **contribution à l'étude des effets du management de la qualité sur le bien-être et la performance dans un laboratoire de recherche, thèse de doctorat, université d'Angers, 2021, p19.**

1947. Elle regroupe aujourd'hui 158 organismes de normalisation représentant 157 pays. Le nom ISO vient du grec et signifie « égal » ; quant aux chiffres qui suivent, ils sont rattachés à un domaine d'application spécifique.

La famille des normes ISO 9000 est conforme à un ensemble de lignes directrices pour de bonnes pratiques de gestion de la qualité, portée par l'organisation internationale de normalisation. Les premières ont été écrites en 1987, puis elles ont été révisées en 1994, en 2000 et à nouveau en 2015 puis en 2018 (pour la norme ISO 9004). Ainsi, la norme ISO 9001 version 2015, faisant partie de la famille ISO 9000, s'écrit ISO 9001: 2015. Voici une présentation synthétique des différentes normes de la famille ISO 9000 :

- ISO 9000 (ISO 9000 : 2015(Fr), 2015) : "Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire". La norme ISO 9000 décrit les principes d'un système de management de la qualité et en définit la terminologie.

- ISO 9001 (ISO 9001, 2015) : "Systèmes de management de la qualité - Exigences". La norme ISO 9001 décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles ou de certification. Il s'agit ainsi d'un ensemble d'obligations que l'entreprise doit suivre.

- ISO 9004 (ISO 9004, 2018) : "Management de la qualité – Qualité d'un organisme - Lignes directrices pour obtenir des performances durables". Cette norme, prévue pour un usage en interne et non à des fins contractuelles, porte notamment sur l'amélioration continue des performances.

Chaque année, de nouvelles normes viennent enrichir les possibilités pour réguler et améliorer des produits, des procédés et des modes d'organisation. L'actualité des normes peut être suivie sur le site Del 'AFNOR

L'AFNOR publie également des notes pratiques qui apportent des éclairages concrets sur les exigences des référentiels de certification des systèmes de management : Qualité, Environnement, Santé et Sécurité au Travail selon les normes concernées : ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001. Ils sont disponibles sur le site de l'AFNOR

2.2.2 Evolution de la norme ISO 9001¹²

Depuis les années 1960 les entreprises industrielles se sont intéressées à la qualité en mettant l'accent sur le contrôle qualité du produit fini. A partir des années 1980, la notion d'assurance qualité ne s'applique plus uniquement au produit fini mais à tous les processus de la chaîne de production. Dès les années 2000, l'assurance qualité a connu un développement dans son domaine d'application, elle ne se limite plus à l'activité de production mais s'applique à tout le SMQ.

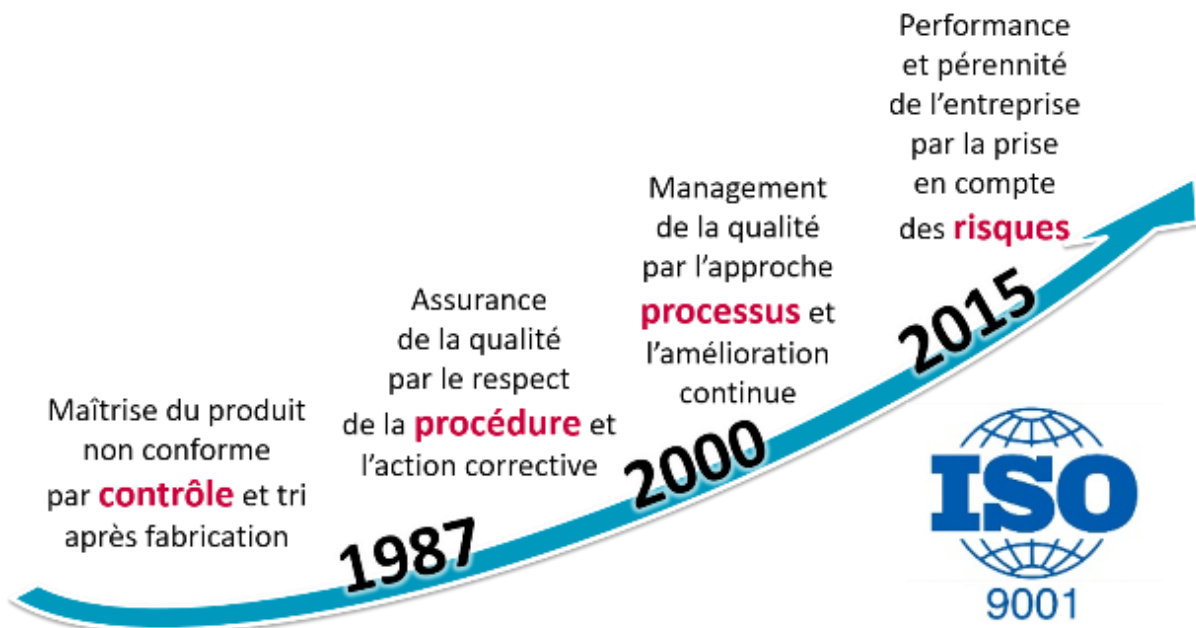
L'ISO 9001 sont utilisées depuis sa première publication en 1987 et elle est régulièrement mise à jour pour rester en adéquation avec le contexte économique actuel. Dans sa toute dernière version, ISO 9001 : 2015 intègre des éléments nouveaux : elle met davantage l'accent sur les parties intéressées et le contexte de l'organisme pour suivre l'évolution des besoins des entreprises modernes .Les normes ISO sont réexaminées tous les cinq ans et révisées si nécessaire. L'exercice permet de s'assurer de la pertinence de l'outil et de son utilité sur le marché.

La norme ISO 9001 :2015

La nouvelle norme ISO 9001 ne se limite pas au client, elle s'étend à toutes les parties intéressées pertinentes de l'organisme toute en tenant compte des enjeux internes et externes. Cette norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. ISO 9001 :2015 aide à s'assurer que les clients obtiennent des produits et services conformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales

12

Figure2 : La norme ISO 9001



Source : <https://www.mriconseil.org/qualite/iso-9001-2015-saisissez-l-opportunitite>

2.2.3. La famille des normes ISO 9000¹³

« La famille des normes ISO 9000 a été élaborée pour aider les organismes de tous types et de toutes tailles, à mettre en œuvre et à appliquer des systèmes de management de la qualité efficaces, ainsi elle constitue une étape permettant à une entreprise d'atteindre la qualité totale.

Les normes ISO 9000 sont composées des référentiels suivants :

- L'ISO 9000 (dernière version 2005) qui décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie.

¹³ ZERKHEFAOUI, (Lyes) : **APPROCHE CONVENTIONALISTE DES DISPOSITIFS DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ AU NIVEAU DES ENTREPRISES ALGERIENNES : UNE APPROCHE MULTI-SITES**, thèse doctorat, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2019, p44.

- L'ISO 9001 (dernière version 2015) qui spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir des produits satisfaisants aux exigences des clients et à la réglementation applicable dans le but d'accroître la satisfaction des clients.
- L'ISO 9004 (dernière version 2009) qui fournit des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité. L'objet de cette norme est l'amélioration de la performance de l'organisme et la satisfaction des autres parties intéressées.
- L'ISO 19011 (dernière version 2011) fournit des conseils sur l'audit des systèmes de management selon le référentiel (qualité, environnement, management intégré). Les normes forment un ensemble cohérent relatif aux systèmes de management qualité et facilitent la compréhension mutuelle dans le cadre des échanges commerciaux nationaux et internationaux. »

Section3 : système management de la qualité

Dans cette section, nous allons explorer en détail les principes de gestion de la qualité et du système de qualité, en examinant tous les aspects qui les caractérisent.

3.1. Définition du management de la qualité

Selon l'ISO 9000 :2008 le management de la qualité est «l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »¹⁴

Le management de la qualité comprend tous les concepts et méthodes visant à maîtriser la qualité produite par une organisation

3.1.1. Les principes de management qualité¹⁵

« Orientation client

¹⁴, Mougins, (Yvon) : « **Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire** », AFNOR, France, p.9.

¹⁵ EVA, (GIESEN) : **démarche qualité et norme ISO9001 une culture managériale appliquée à la recherche**, édition IRD, 2013, pp.89-90

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

Leadership

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

Implication du personnel

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

Approche processus

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

Management par approche système

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

Amélioration continue

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

Approche factuelle pour la prise de décision :

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

Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent leurs capacités à créer de la valeur. »

3.1.2. Objectifs du management qualité ¹⁶

Adoption d'une orientation client efficace

L'objectif principal du management de la qualité est de satisfaire les attentes et besoins des clients ainsi que des autres parties intéressées. D'ailleurs, chaque aspect de l'interaction avec les clients est susceptible d'offrir des performances durables à l'organisme.

Développement d'un leadership

À tous les niveaux, les chefs d'entreprise mettent en place les orientations et la finalité pour satisfaire des exigences de leurs clients. Les dirigeants doivent également leur personnel à tout mettre en œuvre pour atteindre des objectives qualités à atteindre.

Implication du personnel à tous les niveaux

Pour gérer efficacement la société, les dirigeants doivent impliquer l'intégralité du personnel à tous les niveaux. En effet, un personnel impliqué, habilité et compétent permet à l'entreprise de booster sa capacité à générer de la valeur.

Mise en place d'une approche processus

Le système de management de qualité est composé de plusieurs processus corrélés. Ainsi, pour optimiser ses performances, la société doit tout faire pour comprendre comment des résultats satisfaisants sont obtenus par ce système.

Investissement dans une amélioration continue

Pour conserver ses niveaux de performances actuels, l'entreprise doit se reposer sur une volonté constante d'amélioration. Investir dans une amélioration continue lui permet aussi de réagir à toute variation de ses conditions externes et internes. De plus, cela l'aide à créer de nouvelles opportunités.

Prise de décision éclairée fondée sur des preuves tangibles

¹⁶ <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/marketing-1052/FichePratique/Management-de-la-qualite-quels-sont-ses-objectifs--366192.htm>

Souvent, la prise de décision peut s'avérer être un processus complexe et comporte une certaine incertitude. Cependant, pour obtenir des performances durables, les décisions doivent être fondées sur l'étude et l'évaluation de données exactes.

Management des relations avec toutes les parties prenantes

Afin d'obtenir des performances durables, les organismes doivent investir dans la gestion de leur réseau de partenaires et de fournisseurs.

3.2. Méthode PDCA : définition¹⁷

La méthode PDCA signifie « Plan Do Check Act », ce qui peut se traduire en français par Planifier, Déployer, Contrôler, Agir. Ces quatre phases forment un cycle vertueux dit « Roue de Deming ». Elle est donc fondée sur le principe de répétition. Comme un cercle qui n'a pas de fin, le cycle PDCA doit être répété constamment dans une recherche d'amélioration continue.

Cette méthode s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de la qualité des produits et services de l'entreprise. Elle fournit un cadre ajustable selon le contexte plutôt qu'une méthode précise. Pour cette raison, le cycle PDCA est suffisamment flexible pour s'appliquer à toutes les fonctions de l'entreprise (ressources humaines, gestion de la relation client, logistique, marketing, etc.). Cette méthode fait partie de ce qu'on appelle aujourd'hui le Lean management.

Phase 1 : Planifier

La première phase du cycle PDCA consiste à analyser l'existant en identifiant les problèmes. Il s'agit, à cette phase, de définir les objectifs que l'on cherche à atteindre. Le choix d'une solution doit se faire en considérant les ressources à notre disposition pour atteindre les objectifs fixés. Enfin, cette phase aboutira à la mise en place d'un planning et à la définition d'indicateurs de performance qui permettront ensuite d'évaluer les résultats obtenus.

Cette phase doit répondre aux questions suivantes :

Quels sont les problèmes que nous cherchons à résoudre ?

¹⁷ <https://prium-transition.com/methode-pdca-roue-de-deming/>

Quels objectifs cherchons-nous à atteindre ?

De quelles ressources avons-nous besoin ?

De quelles ressources disposons-nous ?

Quelles solutions pouvons-nous raisonnablement mettre en œuvre compte tenu des ressources dont nous disposons ?

Quels sont les critères de succès de la solution envisagée ?

Phase 2 : Déployer

Cette phase consiste en une première mise en œuvre la solution. Toutefois, cette mise en œuvre se fonde sur l'expérimentation. Elle va donc se faire sur l'échelle la plus réduite possible pour minimiser l'impact sur les opérations courantes de l'entreprise. L'approche doit rester pragmatique et viser l'amélioration plutôt que la recherche d'une hypothétique perfection. Ne perdez pas de vue que l'amélioration de la qualité avec la méthode PDCA est fondée sur une démarche itérative. Le gain peut donc tout à fait être incrémental (et il le sera le plus souvent). L'essentiel est de pouvoir tirer des enseignements pour ajuster la démarche.

La phase de déploiement peut également s'analyser comme une succession d'étapes :

S'assurer que chaque acteur comprend son rôle et sa responsabilité.

Mener une étude expérimentale pour évaluer les effets de la solution envisagée.

Identifier les étapes pour mesurer l'efficacité de la solution testée.

Phase 3 : Contrôler

Cette phase consiste à évaluer les résultats. Il s'agit, à cette phase, de comparer les résultats obtenus par rapport aux objectifs définis à l'étape 1. Les résultats doivent être analysés pour

Comprendre l'écart entre les objectifs fixés et les résultats obtenus. Cette étape permet d'identifier les points d'amélioration de la solution.

La phase de contrôle peut se décomposer comme suit :

Analyser les résultats obtenus à la phase 2.

Mesurer si l'efficacité globale du processus a été améliorée.

Décider si une nouvelle série de tests est nécessaire avant de passer à la phase suivante

Phase 4 : Agir

C'est l'ultime phase du cycle PDCA. Elle consiste à finaliser et mettre en œuvre les changements au sein du processus. Les améliorations ainsi envisagées deviennent alors la nouvelle norme pour ce processus.

Cette étape peut se décliner en une succession d'étapes :

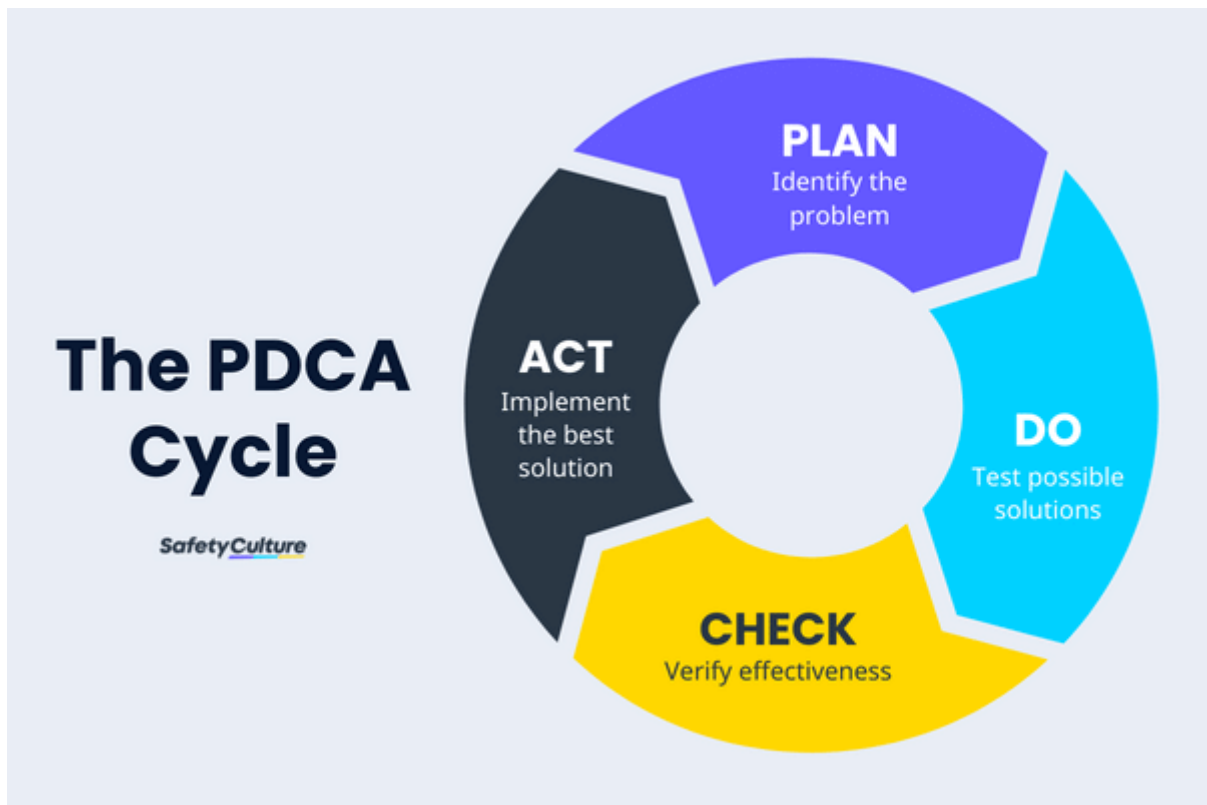
Sélectionner le ou les meilleurs changements à mettre en place.

Expliquer à chaque acteur ce qu'il doit faire pour mettre en œuvre les changements envisagés.

Mettre à jour la documentation associée au processus.

Définir une méthode pour suivre la performance du processus après la mise en œuvre des changements.

Figure 3 : the PDCA cycle



Source : <https://safetyculture.com/topics/pdca/>

3.2 Système de management de la qualité

3.2.1. Définition de SMQ

Un SMQ comprend les activités par lesquelles une organisation définit ses objectifs, processus et ressources nécessaires pour atteindre les résultats souhaités, et ces nécessités interagissent pour fournir de la valeur et obtenir des résultats pour les parties intéressées.

En outre, le SMQ peut être défini comme Des éléments intégrés qui fonctionnent comme des engins pour répondre à la politique de qualité et aux objectifs de l'organisation. C'est un outil qui assure une maîtrise et la standardisation des opérations, permettant de mesurer

l'efficacité des procédures réalisées, mettant l'accent sur la satisfaction du client et visant l'amélioration continue des opérations.¹⁸

3.2.2. Les outils de SMQ

3.2.2.1. Définition des outils

Outil de la qualité : les outils de la qualité (Feuille de relevé, diagramme de Pareto, diagramme causes-effets, graphiques et histogrammes, cartes de contrôle¹, remue-méninges, qui ? quoi ? où ? quand ? comment ? pourquoi ?). Ce sont les moyens par lesquels les actions d'amélioration sont mises en œuvre, ce sont des outils de résolution de problèmes.¹⁹

Et je présente quelque outil parmi les outils mentionné ci-dessus :

- **Q, Q, O, Q, C, P²⁰**

Cet outil qualité vous permet de rechercher systématiquement des informations sur un problème, que vous souhaitez mieux cerner, mieux le comprendre (il permettra d'identifier les causes si elles sont peu nombreuses), analyser une situation et de définir le plus clairement possible les modalités d'un plan d'action, ce qui évite d'oublier un élément indispensable.

Cette technique adopte une démarche d'analyse critique constructive basée sur le questionnement systématique.

« - Quoi ? Que voulons-nous faire ? « Pourquoi ? »

- Qui ? : Qui est concerné dans la mise en œuvre de la solution préconisée ? « Pourquoi ? » Qui va faire quoi dans ce projet ? « Pourquoi ? »

- Où ? : Dans quel(s) secteur(s) l'action va-t-elle être réalisée ? « Pourquoi ? »

- Quand ? : À quel moment l'action devra-t-elle être mise en application ? Sur quelle durée ou à quelle fréquence ? « Pourquoi ? »

¹⁸LUDMILA, (Matris Floris) : **mise en place de système management qualité ISO9001 :2001 dans le Département d'Ingénierie de l'Université Fédérale de Lavras, diplôme master**, université Fédérale de Lavras, 2016, pp.12-13

¹⁹BESSAID, (Oussama Nabil) : « **le management qualité total outil efficace pour la satisfaction et la fidélité des clients** », revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, N6, 2018, pp.1246-1260

²⁰ROGER, (Eruoul) : **le grand livre de la qualité, édition AFNOR**, 2010, pp.62-63.

- Comment ? : Comment allons-nous procéder, en termes d'étapes, de modalités de réalisation, de moyens associés ... ? « Pourquoi ? »

- **Méthode « Causes-Effet »**

Cette méthode de travail d'équipe est une méthode créative qui met en évidence toutes les causes possibles d'un problème (pour "l'impact") et sélectionne les plus probables. Il donne une représentation claire et visuelle par tous les membres d'un groupe, grâce au classement par familles et sous-familles, sous la forme d'un diagramme dit "de cause à effet" aussi appelé "diagramme d'Ishikawa" du nom de son inventeur.²¹

« Les causes sont regroupées classiquement par familles, autour des 5 M.

- Main-d'œuvre : les professionnels de toute catégorie, en y incluant la hiérarchie.
- Matériel : l'équipement, les machines, le petit matériel, les locaux...
- Matière : tout ce qui est consommable ou l'élément qui est à transformer par le

Méthode : correspond à la façon de faire, orale ou écrite (procédures, instructions...).

- Milieu : environnement physique et humain, conditions de travail, aspect relationnel...

Cet outil a été créé et diffusé par Ishikawa en 1943, ingénieur japonais à l'origine des cercles de qualité.

Les principaux objectifs de ce diagramme

- Représenter les causes d'un dysfonctionnement ou d'un problème de façon claire et structurée.
- Classer les causes d'un dysfonctionnement ou d'un problème, en grandes familles »²²

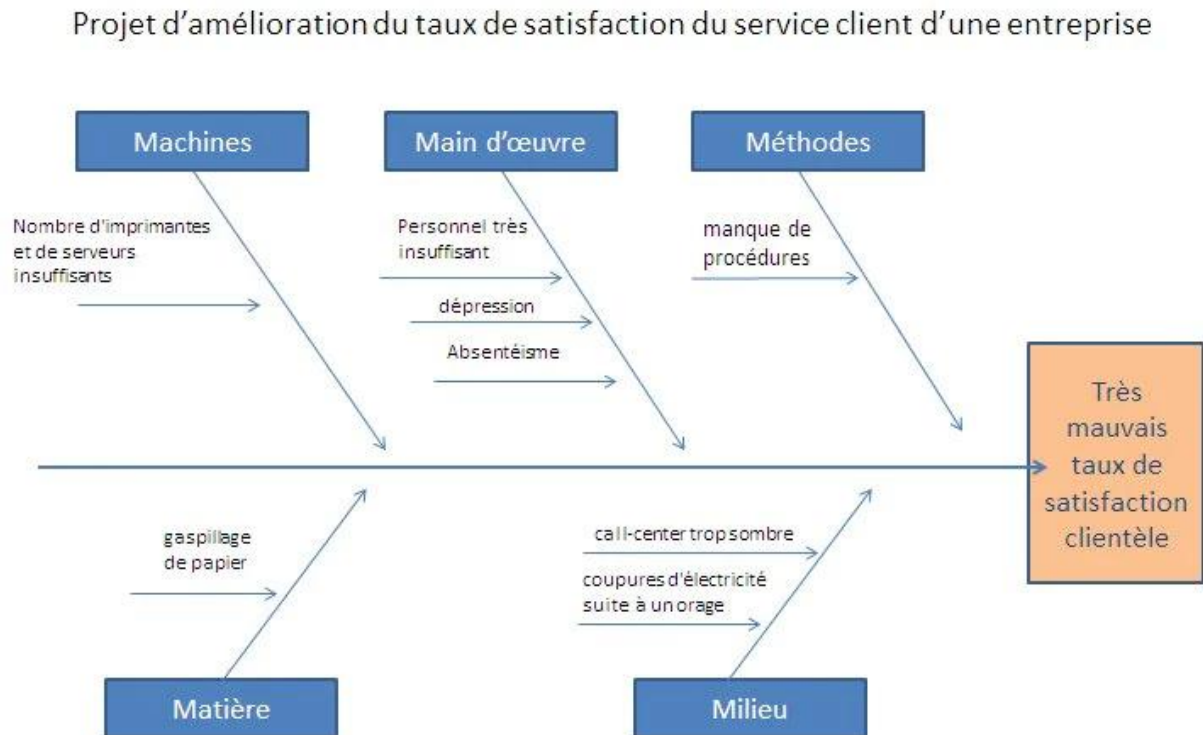
Cette figure représente cet outil dans une entreprise [figure3]

Cette entreprise recherche des solutions pour un problème de satisfaction des clients [taux mauvais de satisfaction clientèle]

²¹ Ibid. : p53

²² BESSAID,(Oussama Nabil): op.cit , pp.1246-1260

Figure 4 : Méthode « Causes-Effet »



Copyright : <http://www.blog-gestion-de-projet.com>

Source : <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/5-m-une-gestion-de-projet-sans-problemes>

- **Brainstorming (remue-méninges)**

Le brainstorming est une technique qui consiste à réunir un groupe de collaborateurs afin qu'ils produisent collectivement un maximum d'idées nouvelles sur un thème donné. "Un brainstorming peut-être organisé à chaque fois qu'il manque une solution satisfaisante et toute faite à un problème", analyse Isabelle Jacob, dirigeante du cabinet Iris Consultants et du centre Iris de formation à la créativité.

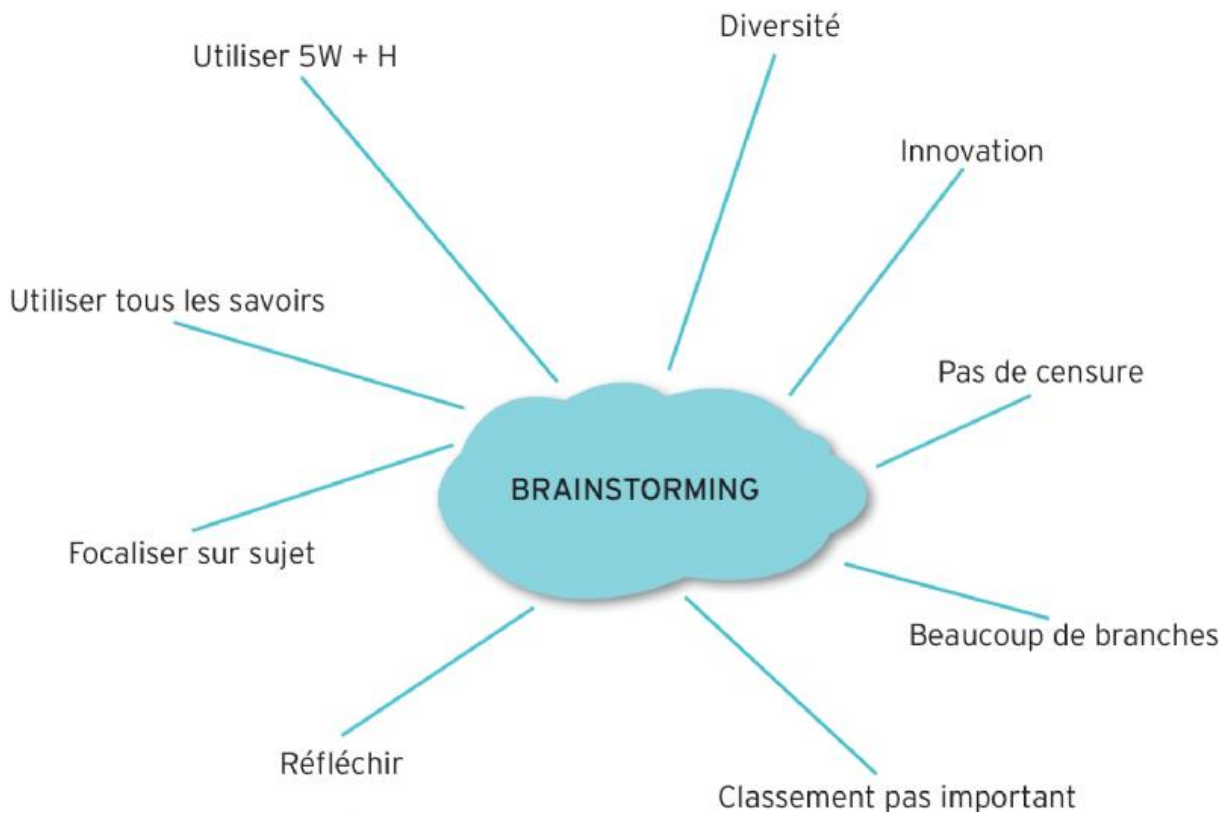
Les problèmes que l'on peut résoudre par le brainstorming sont variés. Il peut s'agir d'une démarche d'innovation : nouveau produit, nouveau concept, nouvelle campagne publicitaire...

Dans ce cas, le but est de mettre la créativité de toutes les parties prenantes à contribution. Il peut également être question de lancer un projet. Avant de l'entreprendre concrètement, se réunir permet de cerner les différentes manières de s'y prendre. On peut également s'interroger sur l'avenir en général : où va l'entreprise et quelles nouvelles orientations devra-t-elle prendre pour répondre aux différents enjeux technologiques, sociétaux, économiques ? "Le brainstorming permet aussi de résoudre des problèmes de management au quotidien", ajoute Isabelle Jacob. Le manager examine avec son équipe comment améliorer tel processus, tel produit ou telle pratique."

Si le brainstorming est développé dans le monde professionnel, il relève à l'origine de l'univers de la publicité. Il a été théorisé en 1939 par Alex Osborn, vice-président de BBDO, une agence de publicité new yorkaise. Il est donc aussi bien un outil de management que de création publicitaire ou d'aide à la réalisation d'une étude de marché²³

²³ <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1145930-brainstorming-definition-methode-exemple/>

Figure5 : BRAINSTORMING



Source : https://www.google.com/imgres?imgurl=https://www.e-marketing.fr/Assets/Img/FICHEOUTIL/2017/12/324669/357454.jpg&imgrefurl=https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-brainstorming-324669.htm&h=530&w=800&tbnid=M2r3KzqQsk9NnM&q=Brainstorming&tbnh=95&tbnw=143&usq=AI4_-kRVD4gszb6uaMyJgsHChDKV3LEsVw&vet=1&docid=rgniY8LwPgSxnM&hl=ar-DZ&sa=X&ved=2ahUKEwjsms-t0vr9AhUfR_EDHS19BPQQ9QF6BAgIEAk

- **Vote pondéré**²⁴

Il permet la prise de décision en groupe lorsque le consensus n'est normalement pas atteint ou lorsque le nombre de points à voter est important. Le vote peut porter sur n'importe quelle proposition : une idée, une solution, un problème, etc. C'est un processus décisionnel très

²⁴ ROGER, (Eruoul) :op.cit., p64

efficace, préférable à un vote à la majorité ou à main levée. Cela permet de prendre de bonnes décisions car il y a un bon soutien du groupe.

« Face à un certain nombre de propositions parmi lesquelles il faut faire un choix, chacun va indiquer ses préférences en donnant respectivement :

– 3 points au premier choix.

– 2 points au deuxième choix.

– 1 point au troisième choix.

Il est possible de prendre un nombre de choix différent, 5 par exemple pour donner plus de rigueur au vote mais en général 3 est suffisant.

Le tableau 2.4 montre, sur un exemple de calcul, le principe du vote pondéré. »

La figure 6 représente exemple de Vote pondéré :

Figure6 : Vote pondéré

Options	Jean	Aline	Victor	Karine	Alain	Total	Classement
Option 1			1			1	11
Option 2	5			3	4	12	3
Option 3		1	5			6	5
Option 4	4	3		5	1	13	2
Option 5			2			2	10
Option 6						0	Non retenue
Option 7			4	4	3	11	4
Option 8	2	2				4	7
Option 9	1				2	3	9
Option 10						0	Non retenue
Option 11	3			1		4	7
Option 12		4	3	2	5	14	1
Option 13		5				5	6
Option 14						0	Non retenue

Copyright manager-go.com

Source : <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/vote-pondere-par-capital-de-points>

3.2.3. La mise en place de système mangement qualité²⁵

3.2.3.1. Diagnostic qualité

Le diagnostic qualité consiste, en un examen méthodique des pratiques et des moyens mis en œuvre par l'entreprise pour la maîtrise économique de la qualité des produits et services qu'elle commercialise, Il permet pour l'entreprise d'identifier ses problèmes ou dysfonctionnements avérés ou ressentis, la qualité de ses produits ou services fournis, son image

²⁵ SITYEB, (Dalila) : **impact d'une démarche qualité sur la satisfaction des clients su sien d'Algérie télécom**, diplôme master, université mouloud Mammeri de tizi –ouzo, 2019, pp.12-13.

de marque.¹³ Ainsi il permet à l'entreprise, d'évaluer ses forces et faiblesses, et de déterminer de la meilleure stratégie et les conditions de réussite pour la conduite de projet. L'objectif de cette intervention est de mettre en évidence les principaux dysfonctionnements de l'entreprise et fournir les informations nécessaires à l'élaboration d'un plan d'action visant à combattre les sources de non-qualité.

3.2.3.2 La conception du système qualité

Il s'agit essentiellement d'organiser et de rédiger des documents relatifs aux activités et à l'organisation de l'entreprise. En effet, au sens de la norme ISO 9001 version 2008, cette documentation doit comprendre : L'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité, une manuelle qualité, les procédures documentées et les enregistrements exigés par la présente norme internationale, les documents, y compris les enregistrements jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus. Autres que la conception du système documentaire, lors de cette étape il convient, également de procéder à la définition d'un plan d'action définissant le rôle et les modalités de coordination entre les différents membres de groupe de travail. Ainsi que le détail de l'ensemble d'actions à entreprendre pour supprimer les écarts et rendre l'organisation conforme aux bonnes pratiques recommandées par la norme.

- **Manuel qualité²⁶**

« Il s'agit du document qui se situe au plus haut niveau de la pyramide documentaire. Rédigé le plus souvent par le responsable qualité, il décrit de manière générale tout ce que fait l'entreprise pour garantir la qualité de ses produits et services et satisfaire les clients. En particulier, il définit l'ensemble des processus sur lesquels s'engage l'entreprise vis-à-vis de ses clients, dans le cadre d'une certification à la norme ISO 9001. C'est un outil de communication, voire de formation, car il constitue une présentation synthétique, une «image», une «photographie» du système qualité de l'entreprise. Cette présentation est mise à la disposition des clients aussi bien que des salariés. Le manuel qualité est particulièrement utile pour les nouveaux arrivants dans une entreprise »

- **Politique qualité**

²⁶ FREDERIC, (Canard):op.cit. p147

Selon la norme iso 9000 :2000 « orientation et intention générales d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles sont formulées par la direction »²⁷. Deux notes complètent cette définition :

« Note 1 : « la politique qualité est généralement cohérente avec la politique générale de l'organisme et fournit un cadre pour fixer une objective qualité »

Note 2 : « la politique qualité peut s'appuyer sur les principes de management de la qualité cités dans la présente norme internationale »²⁸

Il est nécessaire de se fixer des objectifs qui s'inscrivent dans la politique globale à ce niveau, et ces objectifs doivent répondre aux attentes des clients.

- **Objectif qualité**

« Ce qui est recherché ou visé relatif à la qualité. »²⁹

Sur la base de la politique qualité, la direction doit définir les objectives qualités à rejeter au niveau de chaque processus.

- **Les enregistrements**³⁰

« Les enregistrements sont les documents qui constituent le socle du système documentaire car ce sont les plus nombreux, et parce qu'ils ont comme objectif principal de prouver (aux auditeurs, aux clients...) de la mise en œuvre effective du système qualité. Ils fournissent des preuves tangibles de ce qui a été fait, c'est-à-dire, lorsque cela est nécessaire, des activités qui ont été réalisées ou des résultats qui ont été obtenus »

3.2.3.3. La formation et sensibilisation à la qualité

La démarche qualité est menée avec tous les membres de l'entreprise sans exception, chaque action qui vise l'amélioration de la qualité, exige pour être efficace l'adhésion et la participation de ce personnel, du haut de la direction à la base. La qualité se prévoit, se construit, se mesure, sous l'impulsion de la direction. De cette adhésion découlera : la bonne marche de groupes

²⁷ Mougin, (Yvon):op.cit. p37

²⁸ OUYAHIA, (Siham) et RAMDANI(Yasmina) :op.cit., pp.24-25

²⁹ CHERIFI.z, « **la qualité ; démarche, méthodes et outils** », Edition Lavoisier, Paris, 2002, P.107.

³⁰ FREDERIC, (Canard):op.cit, p147.

d'amélioration de la qualité, des groupes de résolution des problèmes, du suivi des nouvelles relations clients-fournisseurs. Ainsi, dans le cadre de mise en place de la démarche qualité, la formation, permet à chacun au niveau de l'entreprise de s'adapter et de comprendre la nouvelle organisation mis en place ainsi que, le rôle qu'il est appelé à jouer dans cette organisation.

3.2.3.4. L'application du système qualité

A ce niveau, les différentes actions prévues dans le plan d'action doivent être mises en œuvre, dans le respect de la logique interne client et fournisseur. La relation interne client-fournisseur permet aux individus de découvrir d'une manière nouvelle les aspects relationnels d'une situation. C'est un excellent outil de sensibilisation au concept de partenariat en milieu de travail. De plus, connaître les clients internes et leurs besoins permet à chacun de se sentir responsable de la qualité de son travail et de réaliser l'importance d'un autocontrôle rigoureux.

3.2.3.5. Le suivi du système qualité (La réalisation des audits interne)

Au cours de cette étape, il est nécessaire de surveiller et d'assurer le degré de maîtrise des opérations. A cet effet, le recours à un audit interne constitue un outil privilégié, voire un outil indispensable pour faire vivre la qualité au sein de l'entreprise. Cet audit, est en général mené par les responsables qualité de l'entreprise, qui souhaitent évaluer l'efficacité et la fiabilité du système mis en place et y apporter des améliorations.

3.3. Les bénéfices de démarche qualité ³¹

- « **Bénéfices vis-à-vis de l'organisation interne**
- plus de rigueur à l'accueil, en matière de suivi et de traçabilité des informations (appels entrants...)
- meilleure structuration des activités.
- développement de la coordination entre les services.
- état de vigilance sur le fonctionnement de la structure.

³¹ PIERRE, (Demortier) et CHRISTOPHE, (Pelletier) : **le management par la qualité dans les services à la personne**, édition dunod, paris, 2010, pp.21-22.

- environnement et climat plus favorables pour se remettre en question.
- utilisation des outils et méthodes de la démarche qualité à d'autres projets telle que la mise en place d'un système informatique.
- plus d'efficacité dans le rangement et le classement des dossiers des clients et du personnel.
- recadrage des postes concernant les missions et les responsabilités.
- **Bénéfices vis-à-vis du personnel**
 - échanges plus fréquents entre l'encadrement et le personnel d'intervention avec un dialogue facilité
 - intégration plus facile pour les nouveaux salariés.
 - meilleure transmission des informations entre les professionnels.
 - amélioration des remplacements
 - possibilité de remplacer « au pied levé » car les pratiques sont harmonisées et des procédures existent.
 - davantage d'information délivrée aux professionnels de terrain.
 - valorisation de leur métier (« on fait autre chose que de la poussière »).
 - possibilité de se référer à des documents en cas d'oubli.
 - meilleure connaissance de l'attitude à tenir en cas d'urgence (« c'est rassurant »).
 - harmonisation des méthodes de travail après remise en question des pratiques existantes.
 - renforcement de l'habitude de travailler ensemble en se dotant d'outils communs.
 - tissage de liens plus forts entre les sites et plus seulement avec le siège.
 - cadre plus approprié pour évoquer les difficultés rencontrées (pour « vider son sac »).
 - environnement plus propice pour exprimer son avis et ses souhaits de formation.
- **Bénéfices vis-à-vis des clients**

- appréciation de disposer de documents bien présentés, propres et complets.
- plus de confiance.
- plus d'information, de communication, d'échanges avec la structure.
- plus de clarté et meilleure transparence du cadre de l'intervention grâce à plusieurs outils (devis, contrat, cahier de liaison).
- présence plus fréquente de la structure au domicile.
- perception d'une plus grande mobilisation des professionnels.
- plus de possibilités d'exprimer son avis sur la prestation.
- sentiment d'un traitement systématique de leurs réclamations.
- **Bénéfices vis-à-vis des financeurs**
- pas de documents à renseigner systématiquement par la structure pour tout démontrer.
- moins de méfiance, moins de suspicion et plus de confiance du fait de la meilleure visibilité et Connaissance de la structure.
- obtention d'enveloppes dédiées à la qualité.
- relations grandement améliorées.
- repositionnement de leurs orientations politiques.
- dialogue facilité. »

Conclusion de chapitre

La qualité joue un rôle essentiel dans la compétitivité des entreprises, car elle leur permet de préserver leur image de marque. Elle nécessite une amélioration continue visant l'excellence. Pour atteindre cet objectif, il est crucial de mettre en place un système de gestion de la qualité et une politique qualité. L'adhésion aux normes de certification est également essentielle pour renforcer la confiance des clients, car ces normes jouent un rôle crucial dans la satisfaction de la clientèle. Les clients représentent la richesse de l'entreprise et sont donc essentiels pour son succès.

Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

CHAPITRE 02 : LA SATISFACTION DE LA CLIENTELE

Introduction du chapitre

La satisfaction des clients est désormais une condition essentielle à la survie des entreprises, et mesurer cette satisfaction est devenu un élément clé de la politique qualité. La dernière version des normes ISO 9000 met l'accent sur la satisfaction durable du client. Les entreprises sont donc obligées de surveiller et de mesurer la satisfaction de leurs clients, soit en raison des évolutions des normes ISO 9000, soit en saisissant des opportunités de profit.

L'écoute client occupe une place centrale dans le système de gestion de la qualité recommandé par la nouvelle version des normes ISO 9000:2000. C'est dans ce contexte que la gestion de la relation client (GRC) entre en jeu, permettant à l'entreprise de communiquer plus efficacement avec ses clients. Cela lui donne l'occasion de comprendre leurs attentes et de satisfaire leurs exigences de manière plus précise.

Nous allons essayer tout au long de ce chapitre de cerner ce concept satisfaction des clients ; la première section s'intéressera à la définition de la satisfaction client et ses caractéristiques La deuxième section nous évoquerons l'orientation et GRG et enfin la troisième on va expliquer la relation entre le système management qualité et la satisfaction des clients

Section 1 : la satisfaction des clients

Dans cette section, nous allons aborder la définition de la satisfaction des clients ainsi que les critères et les méthodes utilisés pour la mesurer.

1.1. Définition de la satisfaction

« Je vais tout d'abord retenir celle de France Qualité Publique dans son ouvrage de 2004 auquel j'ai eu l'occasion de participer : « la satisfaction est un jugement de valeur qui résulte de la confrontation entre le service perçu et le service attendu. »

- Je compléterai par la définition de Sylvie Llossa, publiée dans sa thèse de 1997 et reprise de certains de ses travaux : « la satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli ».

- Je terminerai par une des premières définitions historiques d'Yves Evrard en 1993 (notre métier est né dans les années 1990) : « la satisfaction est un état psychologique consécutif à une expérience de consommation ».

Le point commun de ces définitions est « la bonne réponse aux attentes des clients ». La difficulté vient donc de la définition de ces attentes. »³²

³² CHRISTIAN, (Berbaray) : **Satisfaction, fidélité et expérience client**, édition dunod, Paris, 2016, p5.

Et on a aussi deux autres définitions :

« **Définition N°1** : La satisfaction est le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation ou d'utilisation résultant d'une comparaison entre les attentes à l'égard du produit et ses performances

Définition N°2 : La satisfaction peut être comprise en marketing, comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre les attentes préalable et une expérience de consommation.»³³

D'après les définitions ci-dessus, nous concluons: que

La satisfaction c'est la réponse optimale sur les besoins et les attentes des clients

1.2. Les caractéristiques de la satisfaction³⁴

1.2.1. La satisfaction subjective

La satisfaction des clients est basée sur leur perception des produits et services fournis par l'entreprise et non sur la réalité.

Exemple : le dialogue entre deux clients.

« Pour moi, ce produit est le meilleur que l'on puisse trouver aujourd'hui sur le marché absolument pas, son niveau de qualité est bien inférieur à d'autres produits concurrents ».

1.2.2. La satisfaction relative

La satisfaction varie aussi selon le niveau des attentes. Comment deux clients utilisant le même produit dans les mêmes conditions peuvent-ils avoir des avis radicalement différents ? Tout simplement parce que leurs attentes initiales vis-à-vis de ce produit ne sont pas les mêmes. Cela explique, entre autres, que le meilleur produit ne sont pas ceux qui se vendent le mieux, car ce qui compte n'est pas le meilleur, mais le plus pertinent par rapport aux attentes des clients. On comprend alors mieux le rôle prédominant de la segmentation en marketing, dont le but n'est rien d'autre que d'identifier les groupes de consommateurs qui ont des attentes similaires, afin de créer une offre en adéquation avec ces attentes.

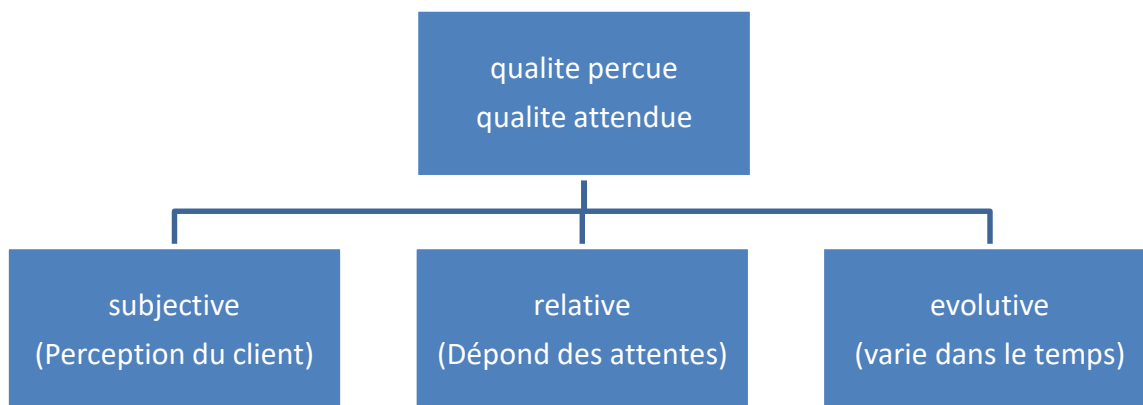
1.2.3. La satisfaction évolutive

La satisfaction se développe dans le temps à deux niveaux différents, en fonction des attentes et des normes, et du cycle d'utilisation du produit. Reposant uniquement sur les attentes, mais surtout sur la perception de la réalité, la satisfaction client est subjective

³³MEDGDOUB, (Abdel Hamid) et BENBRTAL, (Abd-el-Kader) <**L'interaction entre la satisfaction et la qualité des services -Etude normative et références aux cas du marketing des services**>, EL-Manhel Economique, volume : 04, Numéro : 02, Octobre 2021, P579- 590

³⁴ Daniel, (Ray) :« **mesurer et développer la satisfaction clients** », éd organisation, 3ème tirage, paris, 2002, p24

Figure7 : les caractéristiques de la satisfaction



Source : MONIN Jean-Michel, « La satisfaction qualité dans les services, outil de performance et d'orientation client », édition AFNOR, Paris, 2001, page 111.

1.3. Les objectifs de la satisfaction des clients³⁵

- **Améliorer la fidélité et réduire le taux de désabonnement**

Tout d'abord, plus vos clients sont satisfaits, plus ils sont susceptibles d'acheter à nouveau auprès de votre marque/entreprise. Des clients satisfaits fidélisent la clientèle, ce qui réduit votre taux de désabonnement et améliore vos revenus

- **Développer votre clientèle**

Non seulement ces clients satisfaits dépenseront plus, mais ils feront également passer le mot, parleront de votre marque à leurs amis et, en fin de compte, vous développerez votre clientèle à partir d'un groupe initial de clients satisfaits.

- **Créer une preuve sociale**

90% des consommateurs disent que les décisions d'achat sont influencées par les avis en ligne, plus vos clients sont satisfaits, plus il sera facile de les inciter à vous laisser un avis, en effet, les avis influent aussi sur votre classement dans les moteurs de recherche, Google considère

³⁵ <https://www.liveagent.fr/education/satisfaction-client/>

que le plus vous avez d'avis et de témoignages, plus il est pratique pour eux de présenter votre marque dans des termes de recherche pertinents

- **Réduire les dépenses**

Les clients satisfaits facilitent le support client, en d'autres termes, les personnes heureuses sur la ligne d'assistance sont plus faciles à gérer, elles vous rendent moins ennuyeux et les agents du support client sont plus efficaces, la vente incitative aux clients existants devient une évidence et vous augmentez votre rentabilité.

- **Favoriser le bonheur des employés**

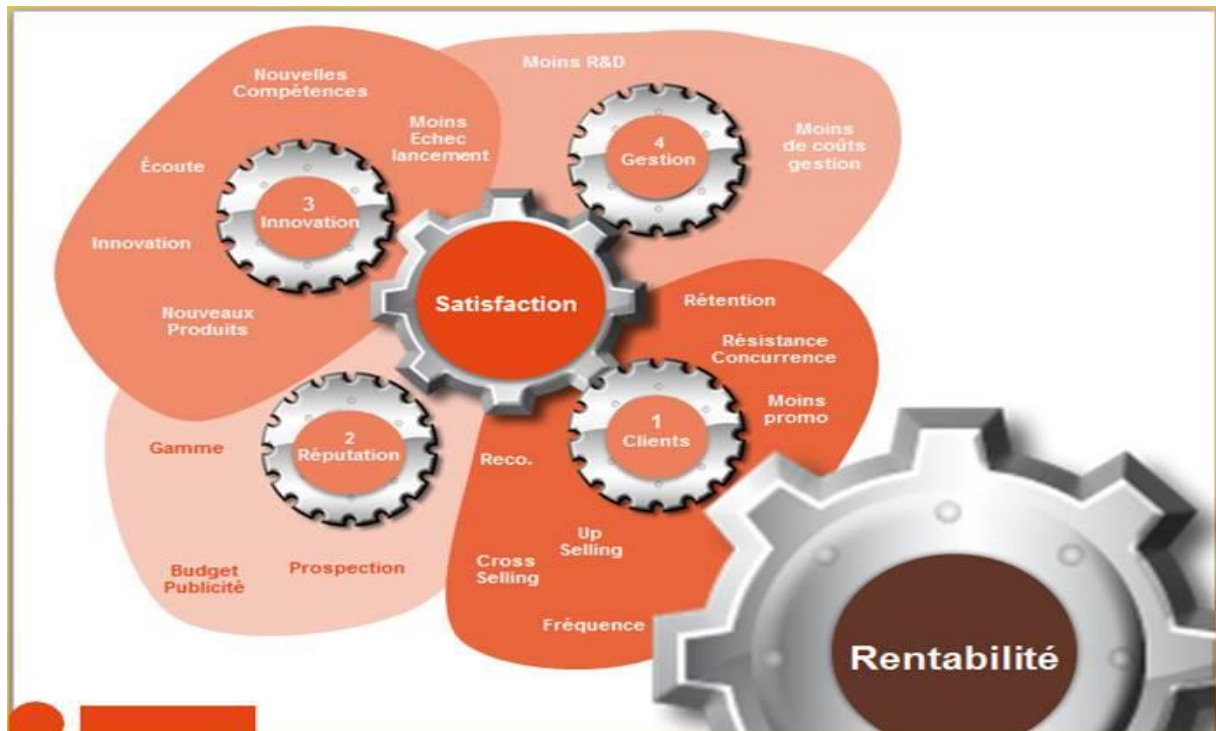
Si vous parvenez à atteindre un niveau élevé de satisfaction client, vous réduirez en fin de compte le nombre de mauvaises critiques et de commentaires négatifs de la part des clients, ce qui contribuera à son tour au bonheur général de vos employés et vous aidera à bâtir une entreprise digne de confiance.

1.4. L'impact de la satisfaction client dans la rentabilité des entreprises

« La recherche de la satisfaction client est un moteur extrêmement puissant dans l'optimisation de la rentabilité des entreprises. Les dirigeants qui ont la volonté d'intégrer la satisfaction client comme un élément de management et de motivation de leurs équipes ont compris des choses que les autres ignorent !

Le bon taux de satisfaction client n'est pas la raison du succès, ce n'est que la conséquence de la volonté d'un manager qui a su en faire une valeur dans son entreprise et qui a créé un écosystème et une culture d'entreprise qui font la différence. Ces managers ont implicitement intégré le cycle vertueux des 19 rouages qui conduisent de la satisfaction client à la rentabilité !

Figure 8 : les 19 impacts de la satisfaction



Source : <https://www.paperblog.fr/7632162/les-19-impacts-de-la-satisfaction-clients-sur-la-rentabilite-des-entreprises/>

- **Des clients satisfaits**

1. Sont moins sensibles aux promotions (donc plus rentables).
2. Achètent plus le même produit (up selling) plus souvent ou avec des options
3. Achètent plus souvent d'autres produits (cross selling).
4. Résistent plus facilement à la pression de la concurrence.
5. Sont moins infidèles impact sur la gestion)
6. Recommandent l'entreprise à leur entourage impact sur la réputation)
8. Cela favorise la prospection et le recrutement des nouveaux clients

- **Impact sur la réputation**

7. Des clients satisfaits contribuent à l'image de marque et à la bonne réputation de l'entreprise.
8. Cela favorise la prospection et le recrutement des nouveaux clients via un bouche à oreille favorable
9. Cela optimise les investissements commerciaux et publicitaires.

- **Impact sur l'innovation**

Une entreprise qui a la volonté de satisfaire :

10. Est une entreprise qui sait écouter.
11. Est plus tournée vers l'innovation produits et services.
12. Peut acquérir de nouvelles compétences.
13. Optimise sa politique de R & D fondée sur les vraies attentes des clients.
14. Connait moins d'échecs lors des lancements de nouveaux produits.
15. Met de bons produits sur le marché.
16. Elargit sa gamme (ce qui impacte son image).

- **Impact sur la gestion**

17. Gérer et facturer 1 000 € à un client est plus rentable que de gérer et de facturer 100 € à 10 clients.
18. Optimisation de l'efficacité des investissements commerciaux et Publicitaires via le bouche à oreille et une meilleure réputation.
19. Optimisation du potentiel offert par chaque client »³⁶

Les marchés boursiers et les fonds d'investissement ont commencé à croire en cette idée, puisqu'un fonds d'actions a été lancé, s'appuyant principalement sur des entreprises de premier plan pour satisfaire les clients, et ce phénomène a également été validé par une étude menée par John Picoult de Watermark Consulting aux États-Unis. 2013 Il analyse 5 ans de données

³⁶ CHIRSTAIN,(Barbary):op.cit.pp13-14

historiques de l'étude - Customer Index Forrester's Customer-EIFC - et construit deux portefeuilles modèles

Les leaders ont eu un rendement cumulatif total de + 22,5 %

Le S&P 500 chute de -1,3% sur la même période Les retardataires perdent - 46,3% Les champions de la satisfaction client sont les champions de la rentabilité !

Sachez qu'investir constamment dans la recherche de nouveaux clients est beaucoup moins rentable que d'investir dans l'élevage³⁷

1.5. La mesure de la satisfaction client

1.5.1. Définition de MSC

« 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. (Eiglier & Langerak, 1987, p. 205) »³⁸

1.5.2 .l'enquête de satisfaction

Une enquête de satisfaction peut porter sur un produit ou service spécifique, mais il peut aussi s'agir d'une enquête globale qui vise à mesurer la perception d'un groupe de clients envers une entreprise ou une marque, le but est d'analyser les facteurs qui influencent la satisfaction client, à la fois positives et négatives, afin d'améliorer l'expérience client. Une deuxième étape, et le but ultime est d'augmenter la satisfaction et donc, in fine, de pousser le client à racheter et à fidéliser.

Une enquête de satisfaction, ou sondage, peut-être composée de questions fermées, semi-ouvertes, ouvertes. Plus le sondage est ouvert, plus le répondant peut détailler ses réponses, et cela signifie aussi une plus grande analyse des réponses Il faut éviter les biais, c'est-à-dire les éléments qui pourraient contrarier la crédibilité des résultats, et pour cela, il faut respecter les techniques d'enquête ainsi que les méthodes de gestion.³⁹

³⁷ Ibid: pp14-15.

³⁸ MEDGDOUB, (Abdel Hamid) et BENBRTAL, (Abd-el-Kader) :op.cit, P579- 590

³⁹ <https://sendpulse.com/fr/support/glossary/customer-satisfaction-survey>

1.5.3. Les méthodes de MSC ⁴⁰

Toute entreprise se doit de disposer d'un outil objectif et fiable de mesure de la satisfaction de ses clients, et lors de la mesure de la satisfaction client, une distinction est faite entre les méthodes indirectes et directes

- **La méthode indirecte**

L'entreprise doit prendre en compte les réclamations clients car c'est une précieuse source d'information gratuite qui aide à identifier les défauts, et le client insatisfait doit être écouté afin d'éviter sa défection et le phénomène de discours négatif, et la réclamation est une tentative de départ du client, il exprime son mécontentement mais laisse à l'entreprise une chance de le récupérer

- **La méthode directe**

On distingue des méthodes qualitatives et des méthodes quantitatives :

Les méthodes qualitatives

Les études qualitatives sont des études intensives qui, en tant que procédure de collecte de données, utilisent une approche ouverte, non prescriptive, permissive et indirecte des répondants. Ce type d'approche permet de cerner un problème en identifiant et en listant ses différentes composantes. La méthode généralement utilise des techniques pour collecter des informations puis les analyser, et utilise des entretiens individuels et des réunions collectives comme ses principaux outils.

Les méthodes quantitatives

« Selon DEUMEURE Claude l'étude quantitative « c'est une étude qui permet de mesurer des opinions ou des comportements. Elle est le plus souvent basée sur un échantillon représentatif de la population à étudier. Les résultats chiffrés issus de ce sondage donnent, après analyse, la mesure du phénomène étudié »³⁶ L'outil de recueil des données qui est utilisé est le questionnaire. Ce dernier présente une série de questions formalisées destinées à obtenir des informations auprès des répondants. On distingue deux types de questions : les questions ouvertes et les questions fermées³⁷ qui peuvent les composer » :

⁴⁰ SI TAYEB, (Dalila) :op.cit.50-52

✓ Questions fermées

Une question fermée est une question dont la formulation contient les modes de réponse attendus parmi lesquels le répondant doit choisir sa réponse à l'exclusion de toute autre possibilité, et il existe différents types de questions fermées :

- A réponses multiples ou à choix multiples : elle permet de choisir parmi plusieurs possibilités, Le nombre de choix peut être limité ou non

.- Avec une seule réponse : oblige le client potentiel à ne choisir qu'une seule réponse parmi les différentes méthodes qui lui sont proposées.- A l'échelle : permet d'évaluer le niveau d'acceptation de le répondant par rapport à la proposition qui lui est faite Les expressions faciales sont de plus en plus utilisées Requis : Permet au répondant de classer les différentes propositions par ordre de préférence.

✓ Questions ouverte

Une question ouverte est une question dont la formulation laisse le répondant libre de former sa réponse et de la donner dans ses propres mots.

1.6. Les facteurs qui influent sur la satisfaction

Selon MICHEL LANGOIS, il y a quatre facteurs qui influent sur la satisfaction, à savoir⁴¹ :

1.6.1. De bouche à oreille

Lorsqu'une personne souhaite voyager avec un accompagnateur, elle demande toujours l'air d'une autre personne qui a déjà sollicité les services de ce dernier. Certains distributeurs nous ont révélé que leur dépendance aux financements externes les obligeait à se concentrer sur des objectifs de vente. Au lieu d'assurer l'utilisation de ses produits, au contraire, les organisations qui fonctionnent sans financement externe et dont la survie dépend principalement des consommateurs cherchent à activer des mécanismes de bouche à oreille, surveillant ainsi attentivement la satisfaction de leurs clients.

1.6.2. Le besoin personnel

⁴¹ LANGLOIS, (Michel) : **marketing des services, le défi international**, édition Dunod, janvier 1993, P100.

Un besoin est un état de tension ou de désir. Lorsqu'un individu qui a un besoin est capable de décrire produit ou le service qui peut le satisfaire, alors on parle d'attente, il existe plusieurs types de besoins :

- besoins physiologiques
- besoins de sécurité
- besoins d'appartenance
- besoin d'estime
- besoin d'accomplir

Et le figure suivante c'est un pyramide de MASLOW exprimer le besoin personnel :

Figure 9 : pyramide de MASLOW



Source : <https://apnee.weebly.com/lrsquoadulte-en-formation.html>

1.6.3. Expérience antérieure

La perception d'un client ayant déjà fréquenté l'entreprise X dans le passé affecte automatiquement les attentes ultérieures

1.6.4. La communication externe

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la communication externe joue un rôle essentiel pour son image et sa mauvaise réputation. En suivant les procédures de communication externe, les partenaires, clients et prospects forgent leur opinion et leur attitude envers l'entreprise. Une image positive basée sur l'expérience, la compétence et l'innovation, et le plan de communication donne sens et cohérence à la multiplicité des démarches de communication externe à travers des spots publicitaires dans les médias, Les affichages, etc.

Section 2 : L'orientation client et la GRC

Dans cette section, nous allons analyser les notions d'orientation client et de gestion de la relation client (GRC) et souligner leur pertinence.

2.1. Définition et les avantages de l'orientation client

Cette stratégie est déterminée par une attention constante à placer ses clients au centre de son activité, de sa stratégie, de ses objectifs, de ses décisions et de ses actions. L'orientation client consiste à faire entrer la "**voix du client**" dans l'entreprise pour influencer son fonctionnement, mais aussi définir le produit/service réalisé pour les satisfaire. Les organisations dépendent de leurs clients, elles doivent donc comprendre leurs besoins actuels et futurs, répondre à leurs exigences et s'efforcer de dépasser leurs attentes.

Des clients, il convient que la direction de l'entreprise fasse ce qui suit :

Comprendre les besoins et les attentes de ses clients, y compris les besoins et les attentes des clients potentiels

Déterminer les caractéristiques de base du produit.

Identifier et évaluer la concurrence dans le marché. Identifier les opportunités de marché, les faiblesses et les avantages concurrentiels sur le marché⁴²

2.2. Les avantages de l'orientation clients selon la norme ISO 9001

- « Augmentation des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché

⁴²DEBBAHI, (Yamina) et KERZABI, (Abdellatif) : « L'orientation client comme facteur de compétitivité pour les entreprises », (1)28_دراسات اقتصادية_مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية, pp407-413

- Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'organisme pour augmenter la satisfaction des clients
 - Plus grande loyauté des clients conduisant à un renouvellement des relations d'affaires (fidélisation).
 - Plus grande adaptation de la réponse des entreprises aux strictes exigences (pas de sur-qualité ni de sous-qualité)
- **Aspects découlant de l'application du principe d'orientation client**
- Etre capable de développer une stratégie d'entreprise basée sur l'identification des futurs besoins du client
 - Cerner et comprendre les besoins et les attentes du client
 - Assurer que les objectifs de l'organisme sont en phase avec les besoins et les attentes du client Exposer les besoins et les attentes du client dans tout l'organisme
 - Mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats
 - Gérer méthodiquement les relations avec le client
 - Assurer, dans la démarche visant la satisfaction de la clientèle, une approche équilibrée avec les autres parties intéressées (notamment les propriétaires, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble). »

2.3. Définition de Gestion de la relation client

La gestion de la relation client, connue sous le nom CRM (Customer Relationship Management) en anglais.

« Le CRM entendu comme une stratégie qui place le client au cœur des processus, des activités et de la culture d'entreprise (Hewlett et Rodgers, 2002 ; Trieriez, 2002)

Le CRM comme l'ensemble des processus et des technologies qui supportent la planification, l'exécution et la gestion-coordination des interactions avec le client au travers de différents canaux (Wilson, Daniel et Mc Donald, 2001 ; Hobby, 1999) »⁴³

⁴³ BILLE, (Jérôme) et SOPARNOT, (Richard) : « **La gestion de la relation client ou Customer Relationship management, une source d'innovation ?** », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 217 — Ressources humaines, pp101-110

Selon LEFEBURE René et VENTURI Gilles « La gestion de la relation client est la capacité à identifier, à acquérir et à fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'augmenter le chiffre d'affaires et les bénéfices. »⁴⁴

« Le CRM/GRC : Pour l'entreprise c'est la valorisation des données client, la collecte, l'analyse, l'exploitation, le datamining »⁴⁵

De ces définitions, nous pouvons conclure que la Gestion de la Relation Client (CRM) est une approche participative, L'entreprise place le client au centre de ces préoccupations. Donc la gestion des relations client recueille des informations détaillées et individuelles sur le client et Gérez soin tous les moments de contact avec eux afin d'augmenter leur satisfaction et leur fidélité à l'entreprise.

2.2.1. Un historique sur la GRC⁴⁶

« La révolution de l'internet et des nouvelles technologies de la communication (symbolisée par l'essor de l'email, puis du sms) chamboulent le monde du CRM. On commence dès le début des années 2000 à parler d'e-CRM pour qualifier les logiciels CRM intégrant la gestion des points de contact web.

1999 marque une année importante dans l'histoire du CRM : c'est la date de naissance de Salesforce, une plateforme CRM 100% disponible en ligne. Fondé par un ancien d'Oracle, Marc Benioff, Salesforce est le premier outil SaaS dédié au CRM. C'est même, à notre connaissance, le premier outil Sas tout court. Ce passage du CRM dans le Cloud est une évolution majeure qui marquera durablement l'histoire du CRM.

C'est au milieu des années 2000 que prend son envol une nouvelle catégorie d'outils : les outils de Marketing Automation, destinés comme leur nom l'indique à automatiser une partie des tâches marketing. C'est en effet en 2005 qu'est lancée la plateforme HubSpot, qui permet notamment de créer des scénarios relationnels automatisés et de mettre en place des stratégies marketing.

⁴⁴ LEFEBURE, (René) et GILLES, (venturi) : **gestion de la relation client**, édition paris 2005 EYROLLSE, p 10

⁴⁵ Monique, (Zollinger) et Éric, (Lamarque) : **Marketing et stratégie de la banque**. 5^{ème} édition, France-Paris, Dunod, 2008, p.31.

⁴⁶ <https://www.custup.com/histoire-crm/>

Autre évolution majeure : la fin des années 2000 voit l'émergence des réseaux sociaux et la naissance du Social CRM. Dès 2008 – 2009, les principaux groupes de média utilisent Twitter pour interagir en direct avec leurs clients.

Si la fin des années 2000 marque la prise de conscience des enjeux du Social CRM, c'est vraiment au cours des années 2010 que les approches CRM intègrent cette nouvelle dimension en B2C. En 2012 déjà le Social CRM représente 8% des dépenses totales en CRM.

On assiste également à la croissance prodigieuse du mobile. En 2016, l'usage du mobile dépasse pour la première fois celui de l'ordinateur. Selon le Baromètre du numérique 2017 publié par l'ARCEP, 73% des Français sont propriétaires d'un smartphone, contre seulement 17% en 2011. Les technologies mobiles permettent le développement de nouveaux canaux de contact : SMS, applications mobile, QR Code... Sans oublier que le mobile devient l'outil incontournable des commerciaux de terrain. Les smartphones jouent donc un rôle important à plus d'un titre.

L'histoire du CRM s'est accélérée au cours des dernières années. Et elle n'est pas prête de s'achever. De nouvelles (r)évolutions sont en cours, comme celles du Big Data, de l'intelligence artificielle et des objets connectés. Les entreprises doivent intégrer ces évolutions pour maintenir et enrichir la qualité de leur Relation Clients. C'est une partie intégrante de notre métier de consultant CRM que de les aider à faire face à ces nouveaux enjeux qui se dessinent. »

2.2.2. Les objectifs de GRC

L'objectif de GRC devient de plus en plus complexe : il ne s'agit pas simplement de passer d'un marketing de masse à un marketing capable de traiter chaque client individuellement, mais de savoir multiplier les méthodes commerciales pour assurer le bon positionnement de la relation, à la fois du point de vue de l'entreprise et du client, et cela passe par l'apprentissage et la compréhension des habitudes et usages de chaque client, l'anticipation de ses besoins, l'ajustement des processus internes et la recherche de nouvelles opportunités pour apporter de la valeur à la relation. Le centre de la relation Processus de création de valeur⁴⁷

Le CRM vise à développer une proximité et une relation continue avec les clients, et pour ce faire, l'entreprise cherche constamment à mieux comprendre les besoins actuels et futurs de chacun d'eux, et grâce à cette connaissance, il peut être modifié de la manière la plus

⁴⁷ Lefebure.R-Venturi.G. : **Gestion de la relation client**, Edition Eyrolles, Paris, 2005, p.34

économique possible. Canaux de distribution, communication, options produits, conditions de livraison, communication des besoins de son offre. »⁴⁸

Le CRM est un moyen d'assurer une cohérence globale entre ⁴⁹:

- Des clients aux enjeux et aux attentes très différents.
- Des offres de plus en plus personnalisées.
- Des canaux de contacts de plus en plus nombreux.

2.2.3. Les composantes de la gestion de la relation client

La GRC comprend quatre composantes fondamentales, à savoir ⁵⁰:

- **Connaissance du client**

Connaître chaque client individuellement est essentiel pour développer une relation durable et lui proposer une offre adaptée. Les clients existants et potentiels doivent être identifiables, ainsi que leur profil. Qu'est-ce que le client a acheté ? Quels sont les moyens de communication que nous préférons utiliser pour le contacter ? Quels sont les éléments que l'entreprise doit améliorer son profil ? Sans ce genre d'informations, il serait difficile d'imaginer avoir une relation à long terme avec lui.

L'entreprise doit devenir apte à accumuler ce genre de connaissances pour un grand nombre de clients. Il complétera sa base de données avec des informations précises et régulièrement mises à jour pour une analyse ultérieure. Ces données individuelles seront complétées par celles recueillies lors des études de marché

- **Stratégie relationnelle**

L'exploitation des données relatives à chaque client doit contribuer à l'établissement d'une relation durable entre ce dernier et le fournisseur. En d'autres termes, toute stratégie doit être distinguée de celle qui ne tend qu'à valoriser les transactions et à faire jouer des compétences d'une autre nature.

Les entreprises qui concentrent leurs efforts sur la stimulation de leurs ventes deviennent expertes dans l'art de la « séduction » (Levitt, 1983). Ils poursuivent des objectifs à court

⁴⁸ Ibid. :p35

⁴⁹ Ibid. :p35

⁵⁰ https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_relation_client#Composantes

terme et ne montrent qu'un intérêt limité pour le client, mourant de succès dans le nombre de transactions conclues et le chiffre d'affaires généré. Pour elle, la part de marché est un critère essentiel de réussite.

Au contraire, les organisations qui ont adopté une stratégie relationnelle envisagent un horizon lointain. Ils accordent le plus d'attention à certains clients (les plus intéressants et les plus rentables) qu'ils préfèrent sans souci ; Le soin qu'ils en ont ne disparaît pas une fois la transaction exécutée. Au contraire, l'achat marque le début d'une relation qui mène à un engagement et à une confiance mutuelle et croissante.

- **Communication**

La stratégie relationnelle doit largement se refléter dans la communication entre l'entreprise et son client et dans l'initiation d'un dialogue individualisé. En général, la conversation n'apporte que des éléments d'utilité immédiate, et les chances d'un dialogue vraiment substantiel sont souvent décevantes. Obtenir une information simple ou répondre à une réclamation est souvent difficile car cela implique de sortir des procédures prescrites et ni les processus informatiques ni administratifs mis en place par l'entreprise ne permettent ce genre d'art. .

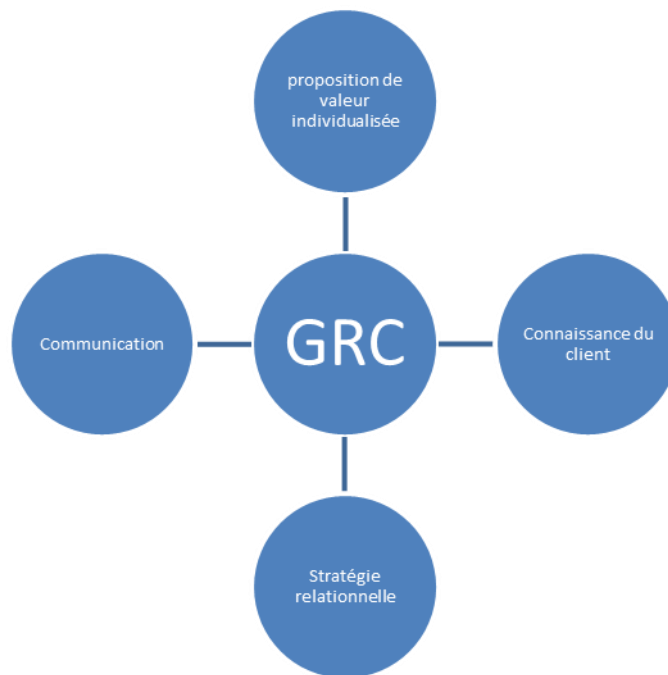
De nombreuses entreprises n'ont jamais eu de dialogue de fond avec leurs clients auparavant, et la situation se complique encore si l'on considère le rôle des technologies de l'information et de la communication. Se connecter n'importe où, n'importe quand nécessite la création d'un environnement multicanal, voire d'un réseau de canaux intégrés qui permet de communiquer n'importe où, n'importe quand

- **proposition de valeur individualisée**

Une entreprise qui prend l'initiative d'approfondir au maximum sa connaissance du client, d'établir avec lui la relation la plus étroite possible, ne peut se passer de lui faire une offre personnalisée. Ainsi, cette entreprise est en mesure d'adapter ses produits à chacun, ainsi que les services et les prix qui les accompagnent et d'apporter des prestations sur mesure ; Il peut même concevoir, en collaboration avec le client, le produit qui répond exactement à ses besoins, et il suivra une méthode adaptée à la fabrication de ce produit. Au-delà du produit lui-même, le service peut également être adapté aux attentes spécifiques du client et conçu en interaction avec lui.

L'entreprise doit pouvoir acquérir progressivement les quatre compétences ci-dessus. Le développement d'un programme ne doit pas précéder l'autre, un investissement disproportionné dans l'un des quatre privera l'entreprise du résultat escompté, tant en termes de revenus qu'en termes de niveau d'activité

Figure 10 : Les composantes de la gestion de la relation client



Source : élaborer par nos même

2.2.4. Les trois approches du GRC⁵¹

- **Approche technologique** : Un système de gestion de la relation client nécessite un logiciel pour gérer les bases de données clients et traiter ces données, et cela s'inscrit dans le cadre de l'organisation des systèmes d'information
- **Approche marketing**

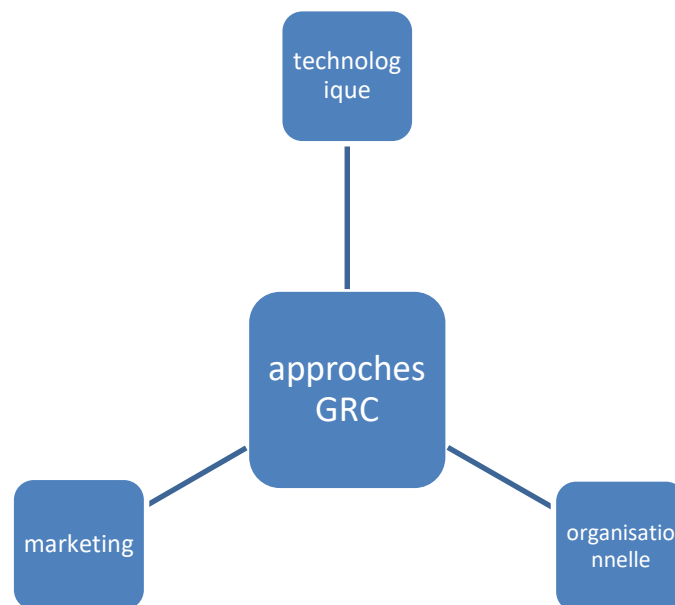
⁵¹ Coutelle-Briller P. Des Garets V : **Marketing de l'analyse à l'action**, Pearson éducation, France, 2004, p137.

On identifie les clients, on les suit, on les segmente, on améliore les contacts, le CRM nécessite de décider des actions nécessaires avec les différents segments de clientèle ou avec chaque client, et toute personne dans l'entreprise en contact avec le client doit pouvoir connaître l'historique de ses relations avec l'entreprise, cette vision globale du client permet de personnaliser la relation, et l'on retrouve ici la recherche one-to-one

- **Approche organisationnelle**

La relation client est l'affaire de tous dans l'entreprise : tous les collaborateurs doivent donc être mobilisés dans le projet pour collecter les informations et renforcer la relation client.

Figure 11 : Les trois approches du GRC



Source : élaborer par nos même

2.2.5. Les phases de GRC⁵²

Phase 1 : Acquisition du client

La première phase s'articule autour de l'acquisition de nouveaux clients, et l'entreprise concentre ses efforts sur le développement de la clientèle en utilisant des moyens techniques en plus d'une formation bien pensée pour rendre l'équipe de vente plus efficace, et alloue également des ressources en temps importantes pour acquérir de bonnes pratiques à travers la méthode de

⁵² Stanly B,(CRM): **Customer Relationship Management**, édition Person Education, France, 2006, p9

mesure, pour analyser les processus de service à la clientèle et les premières enquêtes auprès des clients.

Phase 2 : Fidélisation du client

Dans cette phase, l'amélioration de la relation avec le client devient l'objectif prioritaire, puis l'entreprise commence à répartir ses clients en groupes exprimant des besoins comparables, dans le but de servir chacun d'entre eux de manière plus efficace.

Phase 3 : Gestion stratégique du service client

A ce stade, l'entreprise a réalisé qu'elle ne peut pas offrir les mêmes avantages à tous ses clients. D'autres, pour avancer sur la voie du GRC, elle doit être en mesure de pré-identifier ces clients prometteurs. Lorsqu'elle atteint le stade 3, l'entreprise doit faire bon usage des outils technologiques Et de l'informatique pour fournir un service de haute qualité à tous ses clients et un niveau de service supérieur aux meilleurs d'entre eux, et tout aussi important, il doit parvenir à une situation qui leur est aussi bénéfique qu'elle l'est .

Figure12 : les phases de GRC



Source : élaborer par nos même

2.2.6. Les fonctions de la gestion de la relation client⁵³

- **Connaitre le client**

Pour mettre en place une stratégie CRM à l'échelle de l'entreprise, il est important de bien connaître vos clients et de les identifier, par conséquent, cette première étape vise à collecter autant d'informations que possible liées au comportement du client, telles que les habitudes d'achat, les opérations, le comportement de consommation, usage, information/présence médiatique : pour ce faire, l'entreprise utilise des outils technologiques pour collecter, gérer et analyser toutes les informations à sa disposition, et la base de données clients collectée sera stockée sous forme d'entrepôts de données orientés clients (BRESSOLLES, 2020).

- **Choisir son client**

Il s'agit d'exploiter la base de données clients, en s'appuyant sur les données (datamining), pour produire des résultats pertinents qui portent sur l'évolution des marchés, les relations de l'entreprise avec ses clients, ainsi que sur la stratégie opérationnelle

De fait, cet outil technologique rassemble tous les éléments similaires et distingue les clients selon des critères précis, à savoir : leurs besoins et contributions aux résultats de l'entreprise, et cela permet dans un deuxième temps de choisir le segment de clientèle le plus rentable et de le cibler de manière personnelle, et donc l'entreprise accordera plus d'importance à ce dernier, car plus soit plus intéressant et plus profitable et s'engagerait avec lui dans une relation plus ou moins durable (JALLAT F. et al., 2007).

- **Conquérir de nouveaux clients**

L'acquisition de nouveaux clients se fait par le biais d'une stratégie commerciale (orientée client), et l'entreprise doit augmenter ses ventes en créant des opportunités et des opportunités pour une meilleure communication avec ses clients à travers de nouveaux canaux de distribution (e-commerce, vente en ligne, etc.) et (centre d'appels, composant, etc.) Cette démarche conduira à la réalisation d'un achat qui marque le début d'une relation privilégiant l'engagement mutuel et la confiance (SOULEZ, 2008).

- **Fidélisation des clients**

⁵³ BOUBAGHELA-CHIKH, (Nabila) : « Les enjeux de la Gestion de la Relation Client au sein d'une entreprise de services. » Roa Ilkttiissadiia Reviiw ISSN 2253-0088 12 (02)/2022, (PP. 165-179).

« La fidélisation des clients implique des efforts non négligeables fournis par le vendeur ; « le service après-vente devient l'occasion privilégiée de concrétiser une relation personnalisée et durable avec le client, en lui proposant une offre encore plus adaptée à ses besoins » (MARGO, 2005).

Durant cette étape, l'objectif primordial de l'entreprise consiste à optimiser la relation client. Elle devrait donc adopter une démarche de valorisation qui nécessite des efforts financiers, en vue de garder des clients déjà acquis (programme de fidélisation, réduction temporaire, etc.).

Retenons que la confiance existante entre l'entreprise et son client permet de mettre en œuvre des offres exclusives ou croisées qui ont pour incidence une meilleure commercialisation de produits et/ou de services annexes et associés (JALLAT, F. et LINDON, D., 2016).

La figure ci-après met en lumière les diverses fonctions de la GRC. »

Section 3 : La relation entre le management de la qualité et la satisfaction des clients

Dans cette section, nous allons mettre en évidence la relation entre le système de management de la qualité et la satisfaction des clients.

La relation entre le SMQ et la satisfaction des clients a nécessité deux types de variables la variable explicative d'une part et la variable expliquée d'autre part :⁵⁴

3.1. Les variables explicative et expliquée de la relation SMQ et la satisfaction clients

3.1.2. Les caractéristiques de la variable explicative

Les principales caractéristiques de la variable explicative (SMQ) sont les suivantes :

3.1.2.1. L'écoute client⁵⁵

➤ Définition

L'écoute des clients est une attitude de communication permanente et intelligente avec les clients pour connaître leurs avis, réactions et commentaires liés à l'expérience d'achat et à

⁵⁴ OUYAHIA, (Siham) et RAMDANI, (Yasmina) : op.cit. p 63

⁵⁵ ENNESRAOUI, (Driss) : « **DEMARCHE QUALITE ET SATISFACTION DES CLIENTS** » Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°18, Juillet-Décembre 2018, pp150-168

l'expérience d'utilisation d'un produit ou d'un service. Cette attitude favorise une connaissance permanente de leurs désirs, besoins et aspirations qui évoluent constamment en raison des changements rapides des mentalités et de la technologie. Donc, être à l'écoute du client c'est :

- Établir et mettre à jour la liste de ses besoins explicites.
- Chercher à connaître directement ou indirectement l'expression de ses besoins.
- Traduire ces besoins en termes compréhensibles pour ceux qui ont à effectuer l'ensemble des activités nécessaires à la fabrication du produit nouveau ou à des actions correctives du produit existant.

➤ **Processus d'écoute client**

Pour mener une écoute client, l'entreprise doit suivre ces étapes :

Identification des clients : Il s'agit de recenser toutes les catégories socioprofessionnelles de clients susceptibles de donner un avis sur l'organisation et ses services, et pouvant avoir un impact sur le fonctionnement et le devenir de l'entreprise.

Classification des différentes catégories de clients : Il s'agit de classer les familles de clients qui ont été identifiées, par ordre d'importance, et d'obtenir des informations et des données sur ces clients. Il est facile de se poser la question de savoir quelle catégorie de clients a le plus d'impact sur l'avenir de l'entreprise ou quelle catégorie de clients bénéficie principalement de ses services. Ces questions élémentaires peuvent en effet permettre d'identifier la ou les familles principales des clients d'une entreprise.

Détermination des attentes du client : les attentes perçues aideront l'entreprise à faire des choix dans sa direction. L'analyse des résultats du processus d'écoute devrait permettre aux clients de :

- lister les attentes des clients.
- hiérarchiser les attentes.
- Traduire ces attentes pour les intégrer dans l'offre produit/service.

➤ **Les moyennes de l'écoute client**

« L'écoute client peut se faire à travers plusieurs canaux de communication, tels que :

- Les réclamations et plaintes des clients.
- Le standard téléphonique, - Les agents commerciaux.
- Le service après-vente.
- Les enquêtes de satisfaction (basées sur l'échantillonnage).
- Les réunions avec les clients.
- Les installateurs ou monteurs (dans le cas de produits complexes).
- Les réseaux sociaux et sites d'avis. »

3.1.2.2. L'implication du personnel

Les employés sont le maillon principal de l'organisation de l'entreprise, et leur participation doit être totale, et le travail d'équipe, tant en interne qu'avec les clients et les fournisseurs, doit assurer une bonne relation avec les clients, ainsi qu'une amélioration continue des opérations. la première responsabilité de la direction est de communiquer au sein de l'organisation sur l'importance de répondre aux exigences du Client ; le responsable du système qualité doit s'assurer que le message directionnel est bien acquis par les employés, en favorisant cette prise de conscience déterminée par l'encadrement personnel à travers des procédures adaptées afin que ses collaborateurs soient sensibilisés aux exigences du client.

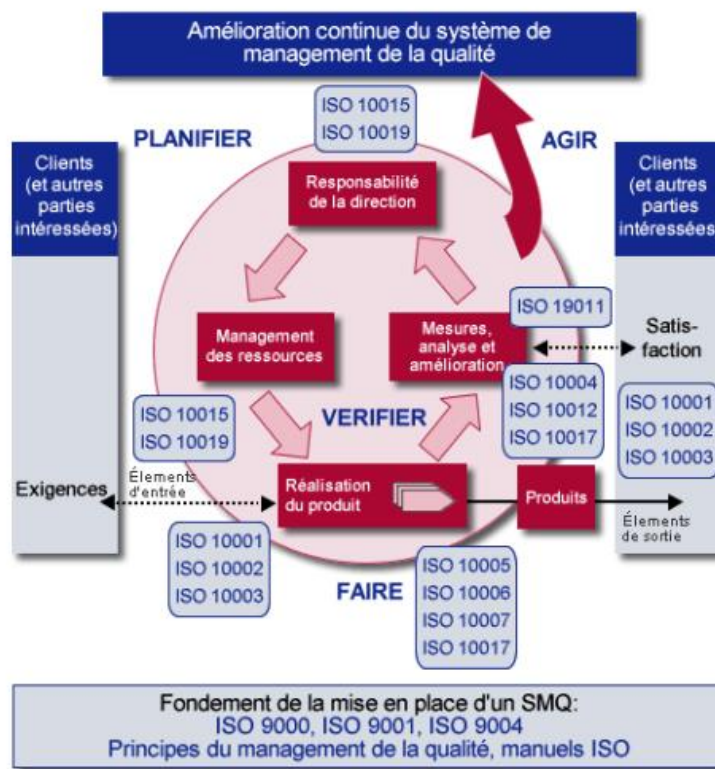
3.1.2.3. L'approche processus

Selon la norme ISO 10002 : 2014, « la mise en œuvre décrit dans celle-ci peut permettre la création d'une approche orientée client et encourager le personnel à améliorer ses compétences en travaillant proche des clients et servir de base au contrôle permanent et à l'analyse du processus de traitement des réclamations, de la résolution des réclamations et des améliorations apportées au processus. »⁵⁶

Le schéma figurant dans la page suivante illustre l'approche processus qui est au cœur du SMQ ainsi que les normes associées à chaque élément :

⁵⁶ Site officiel de la norme ISO 10002 : 2014

Figure 13 : application des normes ISO 9000 dans l'approche processus



Source : Site officiel de l'ISO, Choisir et appliquer les normes de la famille ISO 9000, 2009, page 6

Pour bien comprendre le schéma ci-dessus, on propose dans la page qui suit, un tableau explicatif des normes développées dans ce schéma.

Tableau N°01 : Les normes ISO et leurs intitulés

ISO 9004 : 2000	Systemes de management de la qualite -- Lignes directrices pour l'amélioration des performances.
ISO 10001 : 2007	Management de la qualite : Satisfaction du client -- Lignes directrices relatives aux codes de conduite des organismes.
ISO 10002 : 2014	Management de la qualite : Satisfaction des clients -- Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes
ISO 10003 : 2007	Management de la qualite : Satisfaction du client-Lignes directrices relatives à la résolution externe de conflits aux organismes.
ISO 10005 : 2005	Systemes de management de la qualite -- Lignes directrices pour les plans qualite.
ISO 10006 : 2003	Systemes de management de la qualite -- Lignes directrices pour le management de la qualite dans les projets.
ISO 10007 : 2003	Systemes de management de la qualite : Lignes directrices pour la gestion de la configuration.
ISO 10012 : 2003	Systemes de management de la mesure : Exigences pour les processus et les équipements de mesure.
ISO 10013 : 2001	Lignes directrices pour la documentation des systemes de management de la qualite.
ISO 10014 : 2006	Management de la qualite : Lignes directrices pour réaliser les avantages financiers et économiques.
ISO 10015 : 1999	Management de la qualite : Lignes directrices pour la formation.

ISO/TR 10017 : 2003	Lignes directrices pour les techniques statistiques relatives à l'ISO 9001:2000.
ISO 10019 : 2005	Lignes directrices pour la sélection de consultants en systèmes de management de la qualité et pour l'utilisation de leurs services.
ISO 19011 : 2002	Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental.

Source : Site officiel de l'ISO, Choisir et appliquer les normes de la famille ISO 9000, 2009, page 6

3.1.3. Les caractéristiques de la variable expliquée

La variable expliquée qui est la satisfaction des clients, se distingue par les caractéristiques suivantes :

3.1.3.1. La réduction des délais

Ceux-ci peuvent inclure les délais de production, l'envoi de rapports, les livraisons, le traitement des réclamations, etc. La majorité des entreprises voient leur part de marché diminuer de jour en jour en raison de leur incapacité à promettre et à respecter les délais. La détection des goulots d'étranglement est le meilleur moyen de réduire les délais, que ce soit en production, en livraison ou autre ; Cela nécessite un vrai travail d'équipe et un suivi complet du processus pour lever ces obstacles

3.1.3.2. La qualité de service/produit

Ce qui se manifeste par la fiabilité des résultats, la sécurité, le sérieux, la crédibilité, l'accessibilité, la disponibilité, mais aussi par les propriétés dimensionnelles, physiques, chimiques, etc. Toutes les caractéristiques requises, c'est-à-dire la qualité voulue.

3.1.3.3. La réduction des Coûts

Qu'il s'agisse de l'achat, de la non-qualité, de l'insatisfaction ou d'autres coûts liés à la qualité ou aux processus de conception de la marchandise, il est nécessaire pour l'entreprise d'y porter une grande attention. Certaines pertes sont difficiles à quantifier mais peuvent être très importantes, comme la perte de clients.

3.2. Explication de la relation entre le management de la qualité et la satisfaction des clients

3.2.1 .L'écoute client

Cela se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leurs besoins, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et une prise en charge de leurs réclamations. L'entreprise doit donc tenir compte de ces trois éléments

3.2.1.1. Gestion des réclamations

« Singh et Wilkes (1996) définissent les réclamations comme des protestations du client auprès de l'entreprise dans le but d'obtenir un échange, un remboursement, ou des excuses (Larivet & Brouard, 2007). La réclamation est une manifestation d'insatisfaction (ou l'expression d'un mécontentement) d'un client à l'encontre de son fournisseur pour un dysfonctionnement que le client impute à ce dernier et dont il demande le traitement (et la non-récidive) (Détrie, 2001). »⁵⁷

3.2.1.2. Les étapes du processus de traitement de réclamations

Le processus de traitement des réclamations passe par les principales étapes qui montrent dans le tableau suivant :

Tableau N°02 : Les étapes du processus de traitement de réclamations

Phases	Déroulement
--------	-------------

⁵⁷ HAMMOUCHE, (Jamila) et ELHOUARI, (Djamel) : « L'effet médiateur de l'expérience client sur la relation entre la gestion des réclamations et la fidélité du client », Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales, Volume : 11 / N° : 02 (2018), p p454-469.

<p>1. Prise en charge</p>	<p>C'est une phase essentielle qui consiste à bâtir la relation future sur de bonnes bases en engageant un véritable dialogue constructif avec le réclamant.</p> <p>Tout commence par la réception d'une réclamation. A ce stade, il faut " récupérer " et enregistrer la réclamation ainsi que les pièces justificatives associées et identifier la solution souhaitée par le client.</p> <p>Il faut également veiller à accuser réception de chaque réclamation client, y compris de celles que l'entreprise ne trouve pas justifiées. Idéalement, l'accusé réception doit se faire sous une forme documentée (fax, mail, courrier).</p> <p>Dans l'esprit du client, la prise en compte officielle de sa réclamation, à travers l'accusé de réception, déclenche le compte à rebours devant conduire au règlement du problème grâce aux solutions recherchées par l'entreprise. Il convient donc d'accuser réception immédiatement de chaque réclamation.</p>
---	--

<p>2. Traitement</p>	<p>Le traitement de la réclamation commence par une évaluation selon des critères commela gravité, la complexité, les répercussions.</p> <p>Cette première analyse permet de prioriser le traitement qui en découle.</p> <p>Dans un deuxième temps et selon l'importance de la réclamation, doit être décidé de la nécessité d'entreprendre une action immédiate et rapide.</p> <p>L'expression du mécontentement formulé doit être analysée dans le cadre général de la relation avec le client. Il faut se poser la question suivante : la réclamation est-elle une simple pierre dans notre jardin, d'un caractère exceptionnel ou l'aboutissement d'une lente dégradation des produits et services ?</p> <p>Ensuite, il faut évoquer, avec le réclamant, le traitement de la réclamation en elle-même. A t'il été satisfait de la façon dont l'entreprise a :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pris en compte, clarifié et explicité le problème ; - Planifié et mené les actions de correction et d'amélioration; - Évoqué la poursuite de la relation. <p>Enfin, dans des délais plus étendus, au moment de réunions spécifiques ou de réunions " qualité ", une analyse plus fine doit être menée pour comprendre les causes des réclamations et y</p>
---------------------------------	--

	<p>apporter des actions correctives visant à éviter leur réapparition.</p> <p>Dans tous les cas, le client doit en permanence être tenu informé de l'état d'avancement de sa réclamation.</p>
--	---

	<p>Il convient de donner les bonnes informations au bon moment sans aller trop vite dans les conclusions ni faire des promesses irréalistes et de respecter les étapes du traitement de la réclamation.</p> <p>Les problèmes importants peuvent nécessiter une analyse de causes et la mise en œuvre d'un plan d'action.</p> <p>Communiquer activement permet de se donner le temps de bien procéder, pour le bénéfice du client.</p>
--	---

<p>3. Réponse</p>	<p>Traiter, au plus vite les réclamations, permet d'éviter les phénomènes d'amplification, de ressentiment.</p> <p>La réactivité ne doit pas empêcher de se donner le temps d'une analyse sereine. Dans ce cas, il faut informer le client du délai de cette analyse : cette date butoir devient un engagement pour l'entreprise.</p> <p>Toute réponse, négative ou positive, doit être argumentée pour que le client en comprenne les motivations.</p> <p>Dans le cas d'un recours favorable, un " juste " dédommagement financier ou commercial doit être entrepris (avoir, prestation complémentaire, excuses, etc...). Ce dédommagement doit être considéré comme un investissement pour maintenir une relation gagnant-gagnant avec les clients.</p> <p>Le client doit être considéré comme un partenaire privilégié qui aide l'entreprise à progresser.</p>
<p>4. Communication en interne</p>	<p>Le processus de traitement des réclamations clients est transversal. Les réclamations clients peuvent en effet concerner tous les collaborateurs de l'entreprise. 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 collaborateurs de l'entreprise.</p> <p>Chacune de ces étapes doit être consignée et enregistrée. Pour ce faire, vous pouvez utiliser une fiche de réclamation client.</p>

Source :

<https://www.cmoikiconduis.com/userfiles/files/7.4%20PROCESS%20DE%20TRAITEMENT%20DES%20RECLAMATIONS.pdf>

3.2.1.3. Les objectifs de la gestion des réclamations

« La gestion des réclamations est la systématique utilisée dans une entreprise pour gérer les insatisfactions transmises. Cette systématique a pour but de rétablir la satisfaction du réclamant afin de stabiliser la relation avec le client. Leurs objectifs peuvent se décliner autour de quatre grands thèmes (Hermel Laurent, 2006) :

_ **Développer la satisfaction client** : Une gestion des réclamations réussie permet en effet d'augmenter la satisfaction du client ainsi que de renforcer la relation avec ce dernier. Cet objectif place donc la gestion des réclamations au centre de la gestion de la relation CRM. Pour développer la satisfaction des clients, il faut se préoccuper de :

- l'augmentation et d'influence positive sur la fidélité
- l'amélioration du taux de rétention
- l'amélioration de l'accueil et la collecte des réclamations
- l'amélioration du traitement et le suivi des réclamations.
- renforcement des relations avec les clients (confiance, implication)
- limitation du bouche-à-oreille négatif

_ **L'amélioration de la qualité des produits et des services** : l'appréciation du produit et de l'intention d'achat, en permettant l'évacuation de l'insatisfaction. Cet objectif place la gestion des réclamations au centre de la gestion de la qualité. Le développement et l'amélioration de la prise en compte des réclamations doit se mesurer d'une façon plus qualitative, cela ne doit pas concerner uniquement le service des réclamations, commercial et après-vente mais aussi le service production.

_ **L'amélioration de l'image de l'entreprise** : si le traitement des réclamations est performant en matière de résolution des problèmes et rapidité d'exécution, l'entreprise est considérée comme efficace, et donc préserve son image et sa réputation.

_ L'amélioration de la performance globale de l'entreprise : la performance globale de l'entreprise ne peut être améliorée que par un système de gestion des réclamations adapté en rassemblant les différents objectifs cités précédemment pour la réalisation des résultats globaux. »⁵⁸

Elle répond à l'un des principes du système de management de la qualité qui est l'approche processus, car le management Les réclamations sont déposées suivant un processus bien défini par l'entreprise dont elle fait partie Logique d'amélioration continue (où la boucle PDCA est utilisée). En fait, la société Les plaintes doivent être analysées afin de les identifier et de les quantifier. Avantage Éliminer les dysfonctionnements en apportant les améliorations nécessaires

3.2.1.2. Enquêtes satisfaction

L'entreprise doit considérer chaque réclamation client comme une opportunité. En effet, cela constitue un retour client spontané et profitable alors que l'absence de réclamation ne permet pas à l'entreprise de connaître le problème. Écouter les réclamations, c'est se rapprocher des besoins des clients ; C'est un moyen d'innover et d'améliorer la gestion et la rentabilité de l'entreprise.

3.2.1.3. Exploitation suggestions clients

Connaître l'opinion du client sur l'entreprise et ses produits/services est un moyen nécessaire ; C'est l'occasion pour l'entreprise de nouer des relations solides avec ses clients.

3.2.2 .L'implication du personnel

Elle s'interprète à travers la mise en place d'une bonne politique de formation afin de mieux connaître et sécuriser la participation des salariés à l'atteinte des objectifs de qualité, ainsi que la mise en place d'un système de rémunération et de rémunération plus motivant et favorisant plus d'efficacité et d'efficience des acteurs de leurs activités (exemple : récompenser les résultats) Cela encourage le travail d'équipe, renforce la position de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents et assure sa survie (au regard des compétences qu'elle possède et de la qualité de ses produits) pour assurer ces deux éléments (formation et système de récompense) de manière

⁵⁸ HAMMOUCHE, (Jamila) et ELHOUARI, (Djamel) : « **L'effet médiateur de l'expérience client sur la relation entre la gestion des réclamations et la fidélité du client** », Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales, Volume : 11 / N° : 02 (2018), p p454-469

équitable, elle doit choisir d'évaluer les employés sur la base du comportement, ce qui améliore la communication interne (qu'il s'agisse d'une évaluation de la performance ou des capacités) L'entreprise doit être attentive Respecte étroitement les normes suivantes afin d'assurer contribution efficace des employés à l'amélioration de la qualité et à la satisfaction des clients :

- Formation
- Système de récompense et de motivation
- Évaluation basée sur le comportement.

3.2.3 Approche processus

Tout système de management de la qualité nécessite une approche processus, et cela comprend, entre autres, la définition des processus de l'entreprise, leurs interactions et les normes de contrôle, et sur cette base, il sera possible d'expérimenter chaque processus, d'analyser ses performances, de faire des suggestions pour les améliorer et les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

3.2.3.1 Réduction des différents coûts

Qu'il s'agisse du coût d'achat de la matière première, du coût de production, du stockage ou du coût de distribution, l'entreprise, avec une bonne gestion du système de gestion du SMQ, pourra obtenir le meilleur coût total en offrant des coûts/qualité/délais pour assurer la satisfaction du client pour la matière première. Coût d'achat, Par exemple, réduire l'utilisation des ressources naturelles et optimiser les processus de production. La direction des achats s'est engagée à placer le processus d'achat sous assurance qualité, et la norme ISO 9001 : 2000 traite globalement des obligations de la direction des achats en trois phases : obligations liées à l'approvisionnement, obligations liées à la communication et contrôle des produits ou activités ou services achetés

3.2.3.2 Respect des différents délais

Il fait partie des éléments qui déterminent le plus l'efficacité et la performance de l'entreprise. En effet, le respect des délais doit être maîtrisé, que ce soit pour la livraison, le traitement des réclamations ou l'intervention, en s'appuyant sur des processus et procédures bien définis pour éviter les pertes de temps.

3.2.3.3 Fiabilité des résultats

« 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. »

La relation entre la gestion de la qualité et la satisfaction des clients s'articule autour de trois principes de base du management de la qualité à savoir l'écoute des clients, l'implication des du personnel et l'approche processus, qui influencent clairement les principaux axes de satisfaction, à noter la production dans les délais, la réduction des coûts et la fiabilité des résultats.

3.3. L'effet de la qualité sur la satisfaction

On distingue trois (3) effets de la qualité sur la satisfaction⁵⁹ :

La rentabilité

Dans certains secteurs d'activité, notamment dans les activités de services et de commerce, les clients de l'entreprise ont tendance à augmenter leurs achats auprès de cette entreprise car ils la connaissent mieux et l'apprécient davantage.

La stabilité

Le chiffre d'affaires généré par les clients fidèles est moins volatil que celui des clients occasionnels, et du fait de leur association avec l'entreprise (ou la marque), les clients fidèles sont relativement peu affectés par les commandes et les promotions des concurrents, et sont moins volatils. Les clients sont plus susceptibles d'abandonner leur marque en cas de crise.

Bouche à oreille positive

Il a été observé que, dans de nombreux cas, les clients fidèles d'une marque (ou d'une entreprise), deviennent spontanément et volontairement des agents actifs de promotion de cette marque auprès de leur entourage et deviennent ainsi pour elle, par la voie de la bouche à oreille, des recrues très efficaces.

⁵⁹ Melle BAZOUCHE, (Feroudja) et Melle BOUDEDJA, (Tinhinane), « **impact de la qualité de service sur la satisfaction Clients** », UMMTO, mémoire de Master, 2017/2018

De ce qui a été présenté dans cette recherche, nous concluons que :

La gestion de la qualité dépend de l'amélioration continue des services et des produits de l'organisation afin d'obtenir la satisfaction des clients, en plus de participer à ce processus en présentant leurs points de vue et suggestions, ce qui permet d'attirer de nouveaux clients et de les fidéliser, et ainsi de développer la part de marché pour assurer la croissance, la continuité et l'augmentation des profits, et c'est ce qu'elle demande aux Entreprises, surtout face à la concurrence.

Conclusion de chapitre

L'objectif principal de toute entreprise est de satisfaire, fidéliser et développer sa clientèle. Au cœur du système de management de la qualité préconisé par la norme ISO 9000 se trouve l'écoute client, visant à atteindre la satisfaction et le développement de la clientèle. Cela passe par la compréhension des attentes des clients pour définir une politique qualité, ainsi que la mesure de leur satisfaction, qui est l'un des indicateurs de performance de l'entreprise.

La gestion de la relation client est une approche qui place le client au centre des préoccupations de l'entreprise et vise à améliorer la relation entre le client et l'entreprise. Ainsi, pour assurer la mise en œuvre du premier principe du management de la qualité, à savoir l'orientation client, il est essentiel d'établir un processus de communication efficace, de mener une analyse prospective de leurs besoins, d'évaluer régulièrement leur niveau de satisfaction à travers des enquêtes de satisfaction, de traiter leurs réclamations et d'impliquer pleinement le personnel dans la démarche qualité.

Chapitre 03 :

**LE MANGEMENT QUQLITE D'ACGS ET
SON IMPACT SUR LA SATISFACTION DES
CLIENTS**

Chapitre 03 : le management de la qualité d'ACGS et son impact sur la satisfaction des clients

Introduction

Dans les chapitres précédents, nous avons introduit les concepts de management de la qualité et de satisfaction des clients. Pour évaluer ces notions, nous avons utilisé un questionnaire comme outil de collecte d'informations. L'objectif était de recueillir les opinions des utilisateurs concernant les services offerts par ACGS, ainsi que leurs attentes et leurs exigences en matière de qualité de service. Nous avons également recueilli leurs avis sur cette entreprise.

Dans ce chapitre nous allons présenter dans la première section l'organisme d'accueil ainsi que son historique et ses différentes activités afin d'avoir un aperçu sur l'entreprise. Dans la deuxième section nous allons essayer de réaliser une étude de satisfaction auprès des clients pour recueillir la perception de ses derniers, en final dans la troisième section nous allons tenter d'apporter interprétation générale des résultats.

Section 1 : Présentation générale et le SMQ d'ACGS

Nous avons comme cas d'étude l'entreprise ACGS / filiale de logitrans , qui est l'une des entreprises nationales, qui ont intégrées la qualité à leur stratégie et disposant d'un système management de la qualité.

Nous avons essayé de prendre connaissance de cette entreprise ; son historique, ses missions et objectifs, de détailler son organigramme, sa démarche qualité ainsi que la GRC.

1.1. La présentation de l'organisation⁶⁰ :

Créée en 2013, L'ACGS filiale du groupe Logitrans ex EPE SNTR SPA , est un opérateur économique national spécialisé dans l'exploitation des zones logistiques extra – portuaires (ports secs , entrepôts sous douanes , locaux de stockage ,aire d'entreposage, et la gestion des flux bout à bout).

Au niveau de ces zones est procédé à :

- La réception des marchandises ;
- Au stockage ;
- La sortie des marchandises.

La compagnie s'est dotée d'infrastructure afin d'offrir des services au client avec une qualité appréciable et satisfaisante. Le réseau de la compagnie est dispersé à travers les wilayas suivantes :

⁶⁰ Document interne d'ACGS

Alger –Rouïba, Oued S'mar-, Skikda, Annaba, Mostaganem , Oran, Hassi Messaoud, l'activité de chaque exploitation sera détaillé dans ce document.

L'ACGS offre une panoplie de services qui fait de l'entreprise l'un des opérateurs économiques importants dans le domaine de la logistique extra portuaire, à savoir :

- Le Stockage de marchandise ;
- Les Services portuaires,
- Le groupage /dégroupage et opérations d'export,
- Le Regroupement des différents services connexes (transit, dédouanement)
- Entreposage des conteneurs vides, expédition et transport.

1.1.2 Les activités d'ACGS SPA par site

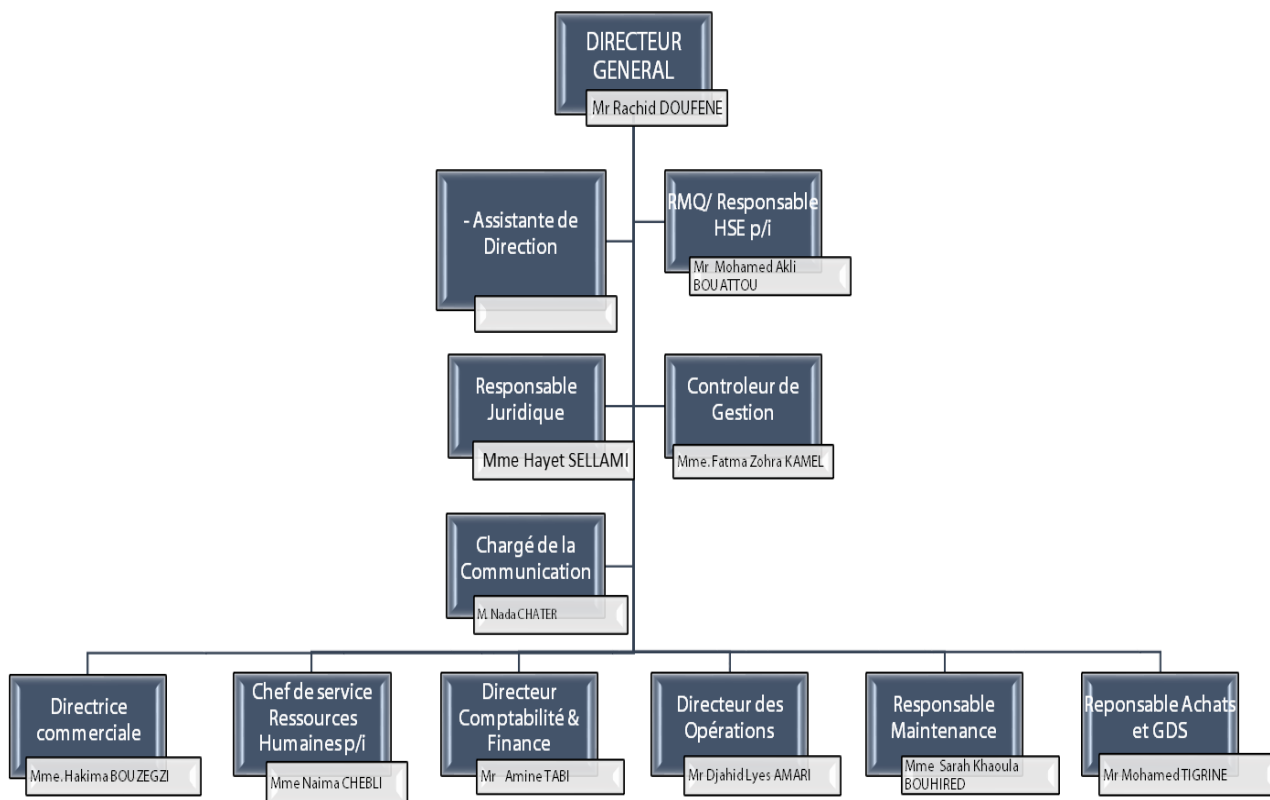
Tableau N°03 : Les activités d'ACGS SPA par site

Site	Surface	Opérations et services connexes
Rouïba	65 000 m ²	Vente aux enchères, opérations d'export, transit.
Oued S'mar	26 000 m ²	Transfert, manutention, réception, visite douane, dédouanement, magasinage, stockage, sortie de marchandise,
		Transfert, manutention, réception, stockage,

Annaba	48 000 m ²	dédouanement, visite, sortie de marchandise.
Skikda	30 000 m ²	Transfert, manutention, réception, stockage, dédouanement, visite douane, sortie de marchandise.
Site	Surface	Opérations et services connexes
Mostaganem	11 700 m ²	Transfert, manutention, réception, stockage, dédouanement, visite douane, sortie de marchandise.
Oran	48 000 m ²	Réception, manutention, stockage, sortie de marchandise.

Source : document interne de l'entreprise

Figure 14 : Organigramme d'ACGS SPA – Décembre 2022-



Source : document interne de l'entreprise

L'organisme est chapoté par le Directeur Général, qui est soutenu par une assistante, la société est dotée d'une responsable juridique, d'une contrôleuse de gestion et d'un chargé de communication. Le premier responsable qualité de la compagnie et le Directeur Général, assisté par le responsable management qualité. L'entreprise s'est dotée d'un responsable HSE, il faut rappeler qu'ACGS SPA est une société de services spécialisée dans la logistique extra-portuaire, d'où l'utilité d'une direction des opérations, le service maintenance s'occupe de la gestion des équipements et l'électrique. La nature commerciale de l'entreprise l'incite à avoir une direction commerciale, en plus de la direction comptabilité et finances. Le service ressources humaines, soutient l'organisme, le service achats supervise les acquisitions d'ACGS.

1.1.3. Analyse SOWT d'ACGS

Tableau N°04 : Analyse SOWT d'ACGS

FORCES		FAIBLESSES
INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> - Appartenance au groupe Logitrans ; - Personnel jeune à potentiel intéressant ; - Certification ISO 9001 -2015 ; - Le paiement se fait au comptant (projets zones sous douane); - Diversification des activités et des exploitations. (Entrepôt sous douanes, parc à vide, export, entreposage, stockage, manutention). 	<ul style="list-style-type: none"> - Le manque de projets commerciaux à fortes valeurs ajoutée. - Insuffisance en matière de formation pour le personnel commercial ; - Insuffisance en matière de prospection commerciale.
OPPORTUNITES		MENACES
EXTERNE		<ul style="list-style-type: none"> - Arrêt des transferts du port d'Alger vers les ports-secs (arrêt de l'activité port sec) ; - Contexte politique et économique pesants, et instabilité règlementaire ...; - Pandémie mondiale – Covid 19- ; - Présence de la concurrence dans le domaine logistique ; - Nouvelles exigences de la clientèle ;

		<ul style="list-style-type: none">- Retard dans l'enlèvement des conteneurs/caisses par les clients ;- Restriction des opérations d'importations ;- Projet du Port de Cherchel ;
--	--	--

1.1.4. Analyse PESTEL d'ACGS (macro environnement d'ACGS)

L'environnement politique

- Lois de finances 2022 : La loi prévoit une recette de 5.683,22 milliards de dinars.

Commerce extérieur en 2021 :

-Les réserves de change, hors or, ont atteint 44,724 milliards de dollars à fin septembre 2021.

- A fin novembre 2021 :

-Les exportations algériennes ont connu en hausse, soit près de 34,90 milliards de dollars (mds usd).

-Les importations ont atteint 33 milliards de dollars.

- La balance commerciale a connu un excédent qui a dépassé 1 milliard de dollars.

- La loi de Finances 2022, établit une série de mesures législatives et fiscales afin de rationaliser les ressources budgétaires, d'élargissement de l'assiette fiscale, et contribuer à l'amélioration du climat d'investissement et l'encouragement des exportations

-Suspension de certains ports secs en 2020 et annonce en 2021 de procédures de fermeture des autres ports secs.

L'environnement économique

Pour ce qui est du cadrage macroéconomique, la Loi de finances 2022 table sur une croissance du Produit intérieur brut (PIB) de 4%, une croissance hors hydrocarbures de 2,4 % et un taux d'inflation de 4,5%.

- La perte de valeur du Dinars Algérien

- Présence d'un marché parallèle de la devise étrangère.

- La politique budgétaire nationale est basée sur l'épargne, la redistribution de la rente pétrolière aux moyens des différentes subventions et sur la dépense publique.

- Politique économique : forte dépendance de l'économie aux hydrocarbures et au gaz, économie diversifiée insuffisamment.

- Augmentation des cours internationaux des céréales et des hydrocarbures

-Inflation et pouvoir d'achat des ménages limité.

L'environnement sociologique

Démographie : population : 44,6 millions habitants (jan 2021), croissance démographique : 1,90%/an, espérance de vie : 77,80 ans (2019). - Politique sécurité sociales, IRG, subventions.

- Sécurité sociale bien ancrée (remboursements carte Chifa, médecine de travail, des possibilités de remboursements des actes médicaux ne sont pas très satisfaisantes).

L'environnement technologique

- Manque en recherche et développement.

- L'investissement privé et public sur la technologie insuffisant.
- Progression dans l'usage des nouvelles technologies par les ménages.

L'environnemental

La Politique d'économie d'énergie : permettrait de réduire graduellement la croissance de la demande énergétique.

- Utilisation de l'énergie solaire pour palier à la consommation électrique conventionnelle.
- Responsabilité sociale.
- Respect des lois liés à la protection de l'environnement : aménagement du territoire , protection des espaces verts , développement durable du territoire , gestion des déchets
 - Gestion environnemental des effets de la pandémie du COVID -19.

Le programme de développement des énergies renouvelables permettrait de produire l'électricité à partir des filières photovoltaïque et éolienne et le solaire thermique.

L'environnement légal :- Normes de sécurité : règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public.

- Droit du travail
- Nouvelle réglementation relative à la pandémie du COVID 19.
- Normes comptables et réglementation financière : système comptable financier

1.2. Le management de la Qualité d'ACGS

Le management de la qualité de l'entreprise est constitué de processus managériaux, de processus de réalisation et de processus de support. Les processus managériaux sont supervisés par le Directeur Général, avec l'aide du Responsable de management qualité. Ils sont responsables de la direction du SMQ et du processus d'amélioration. Les processus de réalisation concernent les activités commerciales et le management des opérations, qui sont dirigées par la direction commerciale et la direction des opérations. Les processus de support incluent les services HSE, informatique, maintenance, ressources humaines, ainsi que le processus de documentation. L'entreprise analyse le contexte de l'entreprise (SWOT, PESTEL), identifie les parties prenantes et leurs exigences, ainsi que les exigences des clients. Tout cela nous conduit à fournir des prestations afin de satisfaire les

Section 2 : démarche méthodologique

2.1. La démarche méthodologique

Nous avons choisi d'utiliser un questionnaire pour notre étude. Ce questionnaire consiste en une série de questions envoyées aux participants soit par courrier traditionnel, soit par courrier électronique, ou d'autres moyens similaires. L'objectif de cette démarche est de recueillir des opinions, des suggestions, ainsi que de valider qualitativement ou quantitativement les hypothèses formulées.

2.2. L'objectif de la recherche

L'objectif de cette recherche est de décrire les différentes étapes qui ont été réalisées pour obtenir des données fiables et rassembler les informations nécessaires à la vérification l'impact de système de management de la qualité sur la satisfaction client

2.3. La collecte des données

Nous avons effectué une collecte de données au sein de l'entreprise ACGS dans le cadre d'une démarche quantitative visant à vérifier les hypothèses énoncées dans notre problématique de recherche. Pour ce faire, nous avons utilisé un questionnaire pour plusieurs raisons, notamment

- Le questionnaire est un moyen de collecte de données bien adapté à la recherche quantitative. Il nous permet d'obtenir rapidement un grand nombre d'informations et d'analyser de manière statistique tous des données réunis.
- Grâce au questionnaire, nous avons la capacité d'approcher du moindre détail de l'information ce qui nous permet de bien cerner notre objet de recherche dans la réalisation des données collectées.
- En adoptant une approche purement quantitative, nous sommes en mesure d'établir une corrélation entre ce que nous avons abordé dans la théorie et ce que nous avons vécu lors de notre cas pratique.

La collecte de données a duré un mois. Le questionnaire a été distribué au niveau du site Oued Elsemar parce que les clients y sont disponibles sur ce site. Je me suis présenté moi-même pour distribuer les questionnaires.

Le questionnaire de satisfaction des clients est composé de 19 questions à choix multiple

2.3.1. La structure du questionnaire

Notre questionnaire se présente sous forme de 2 pages, Le questionnaire contient trois parties :

La première partie :

Une lettre d'introduction adressée aux répondant et ayant comme objet l'intitulé du sujet

De recherche, le cadre institutionnel et académique de l'étude et la confidentialité des Réponses.

La deuxième partie : une fiche signalétique (3 question) qui concerne les informations du client (l'entreprise) que : le type de l'entreprise (étatique/privé), et si l'entreprise privée à ce que l'entreprise (PME/PMI ; Startup ; Multinationale), le secteur de travail de l'entreprise

La troisième partie : ensemble de questions à multi-choix (16question), afin d'atteindre

L'objectif principal de notre recherche nous avons posé une série de questions sur : l'identification du l'entreprise, la connaissance du SMQ et des normes ISO.et des questions qui portent sur les opinions des enquêtés sur leurs niveaux de satisfaction par apport la qualité de service d'ACGS.

Pour le traitement des données, on a opté pour un logiciel de traitement de données qui est le SPSS.

A partir des 34 questionnaires de satisfaction récupérés au cours de notre stage au sein d'ACGS les diverses questions ont été transformées en variables prenant un nombre déterminé de valeurs. Les différentes réponses, correspondant aux différentes valeurs prise par chaque variable, ont été codées selon deux types de codages.

-Le premier codage consiste à attribuer à chaque réponse possible un chiffre suivant l'ordre des réponses (par exemple, 1 pour «Pas satisfaisant», 2 pour «Peu satisfaisant», 3 pour «Neutre» ,4 pour «Satisfaisant» et 5 pour «Très satisfaisant»

-La deuxième façon de coder les réponses consiste à assimiler chaque réponse à une variable prenant pour valeur 1 ou 0 selon que la réponse a été cochée ou non ; ce type de codage a été utilisé pour les questions à choix multiple car il favorise la prise en compte de plusieurs réponses pour une même question.

2.3.2 La construction de notre échantillon

La population mère d'ACGS est illimitée et le nombre des clients pas fixe mais généralement le moyenne de nombre des clients qui visite le cite c'est 100 clients dans un moins du quelle on a tiré notre échantillon qui est composé de 59 enquêtés au total, on a distribué 59 questionnaires parmi lesquels on a pu récupérer 34 questionnaires.

2.4. Analyse et interprétation des résultats

Dans cette partie, nous présentons une analyse des données recueillies durant notre stage au sein de l'entreprise DDA basée sur une enquête de satisfaction effectuée auprès de ses clients. Et ce pour apporter une touche pratique aux connaissances théoriques exposées dans les chapitres précédents.

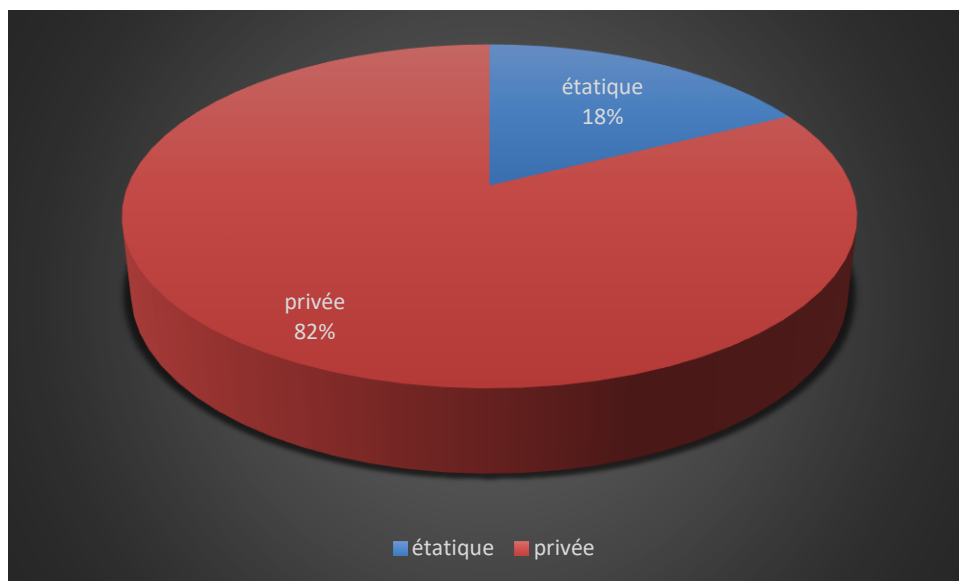
Question 01 : Votre entreprise est de type

Tableau n°05 : le type de l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Privée	28	82,4	82,4	82,4
Etatique	6	17,6	17,6	100
Total	34	100	100	

Source : Données de l'enquête

Figure 15 : le type de l'entreprise



Source : établi par nous- mêmes

Commentaire :

Après l'analyse des résultats obtenus, nous constatons que la majorité des clients d'ACGS est de type privé, représente une proportion de 82,4%, alors que le type étatique représente 17,6%.

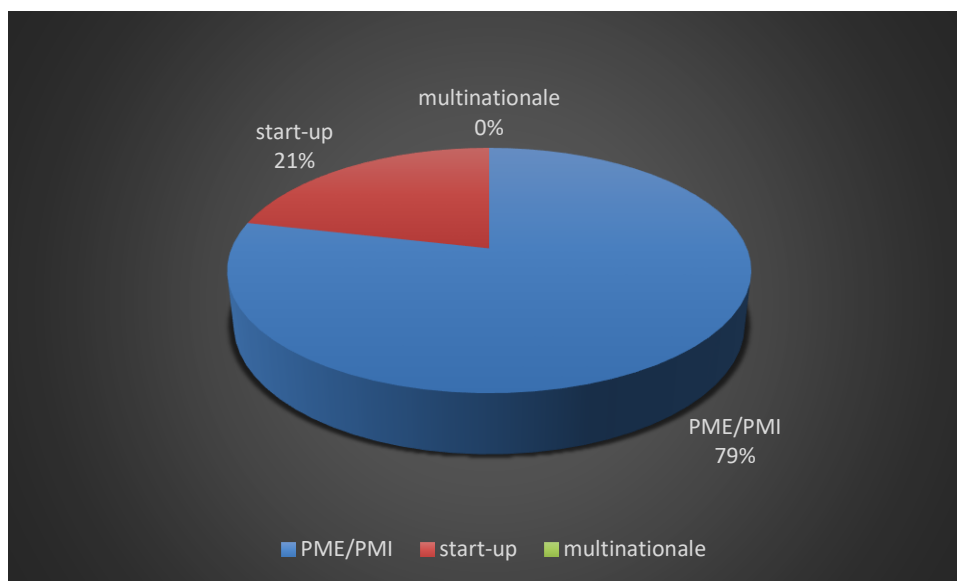
Question 02 : Si c'est une entreprise privée : précisez

Tableau 06 : le type de l'entreprise privée

	Fréquence	Pourcentage	pourcentage valide	Pourcentage cumulé
PME	22	78,57	78,57	78,57
Start-up	6	21,43	21,43	100
multinationale	0	0	0	100
Total	28	100	100	

Source : Données de l'enquête

Figure 16 : le type de l'entreprise privée



Source : établi par nous- mêmes

Commentaire :

Nous constatons que la majorité des clients (les entreprises privées) interrogés sont de type PME/PMI, avec une proportion de 78,57 %. Pour les clients restants, ils sont de type start-up, avec une proportion de 21,43 %. En revanche, aucune entreprise multinationale n'est présente.

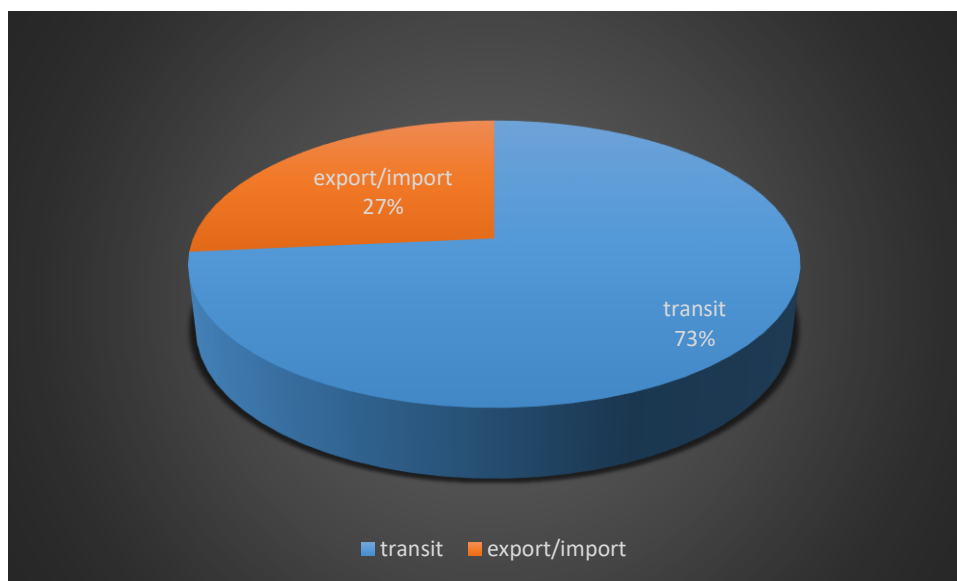
Question 03 : Quel est votre secteur d'activité ?

Tableau07 : le secteur d'activité d'entreprise

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Export/import	9	26,5	26,5	26,5
Transit	25	73,5	73,5	100
Total	34	100	100	

Source : Données de l'enquête

Figure 17 : le secteur d'activité d'entreprise



Source : établi par nous - mêmes

Commentaire :

Après avoir examiné à la fois le tableau et le graphique, nous observons que parmi les 25 clients (entreprises) interrogés, ce qui équivaut à 73,5% des clients, leur secteur d'activité est le transit. En revanche, parmi les 9 clients interrogés, soit 27% d'entre eux, sont actifs dans le domaine de l'export/import.

Question 04 : Depuis combien de temps êtes-vous client de l'entreprise ?

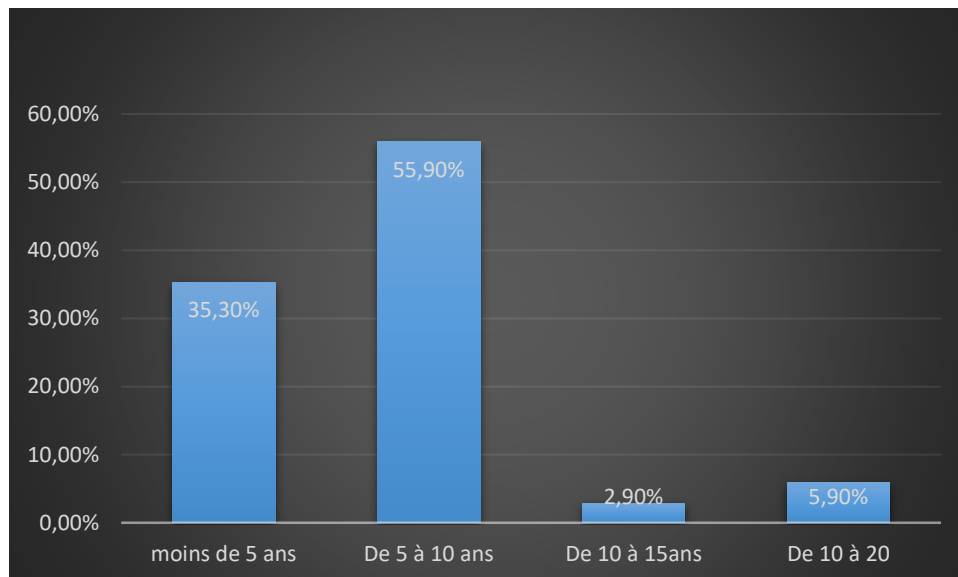
Tableau08 : L'ancienneté des clients d'ACGS

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 5 ans	12	35,3	35,3	35,3
De 5 à 10 ans	19	55,9	55,9	91,2
De 10 à 15ans	1	2,9	2,9	94,1
De 10 à 20	2	5,9	5,9	100

Total	34	100	100	
-------	----	-----	-----	--

Source : Données de l'enquête

Figure 18 : L'ancienneté des clients d'ACGS



Source : établi par nous- mêmes

Commentaire :

Il est observé que 55,90 % des personnes interrogées sont des clients d'ACGS depuis une période de 5 à 10 ans, tandis que 35,30 % ont une ancienneté inférieure à 5 ans. En outre, 2,90 % des répondants sont des clients depuis 10 à 15 ans, et 5,90 % sont des clients depuis 10 à 20 ans.

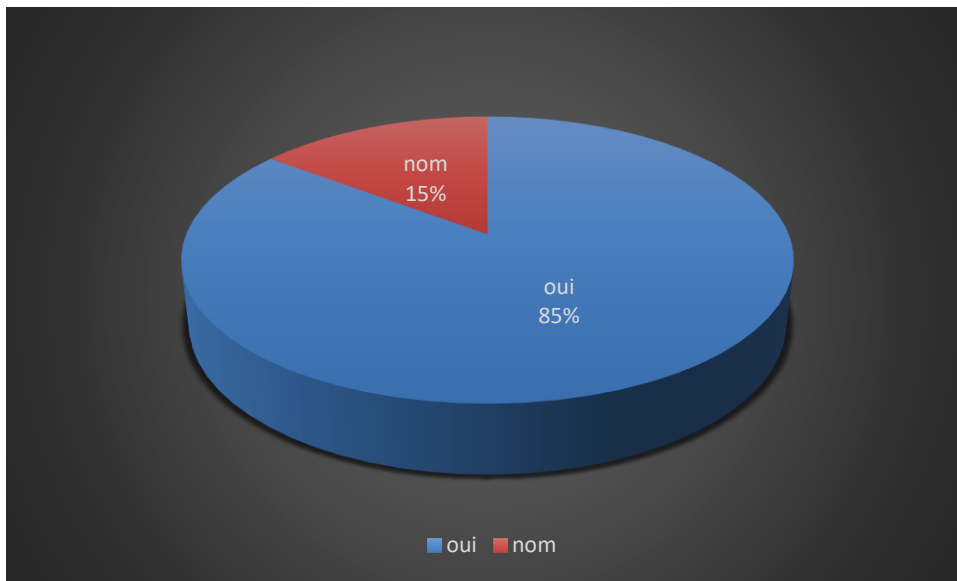
Question 05 : Avez-vous des connaissances sur le Système de Management de la Qualité ?

Tableau 9 : la connaissance de système de management qualité

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	29	85,29	85,29	64,7
Non	5	14,71	14,71	100
Total	34	100	100	

Source : Données de l'enquête

Figure 19 : la connaissance de système de management qualité



Source : établit par nous- mêmes

Commentaire :

65% des interrogés connaissent c'est quoi le SMQ et % ne connaissent pas le SMQ.

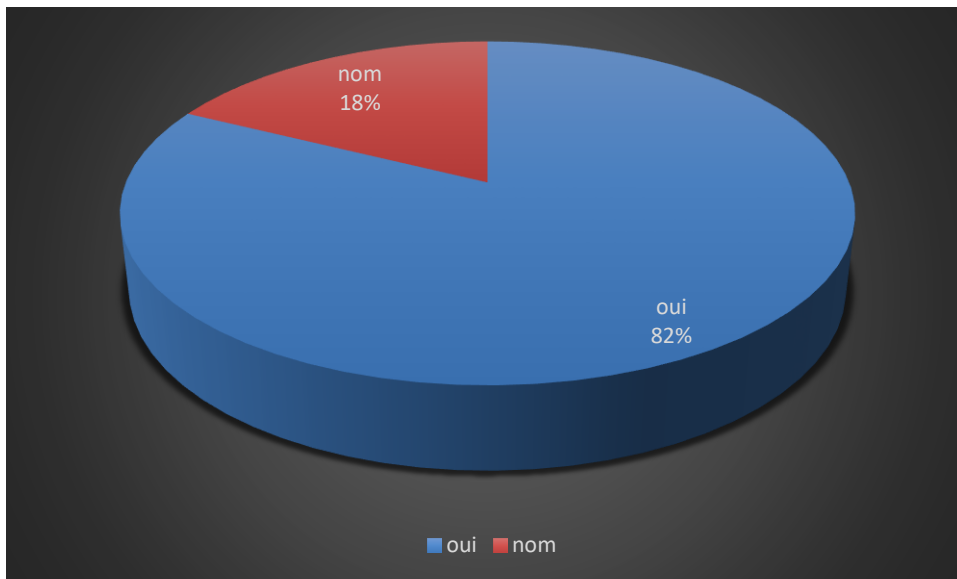
Question 06 : Avez-vous des notions concernant les normes ISO (organisation internationale de normalisation) ?

Tableau 10 : La connaissance des normes ISO

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	28	82,35	82,35	82,35
Non	6	17,65	17,65	100
Total	34	100	100	

Source : Données de l'enquête

Figure 20 : La connaissance des normes ISO



Source : établi par nous- mêmes

Commentaire :

On constate que 82% des enquêtés connaissent les normes ISO et 18% ne les connaissent pas.

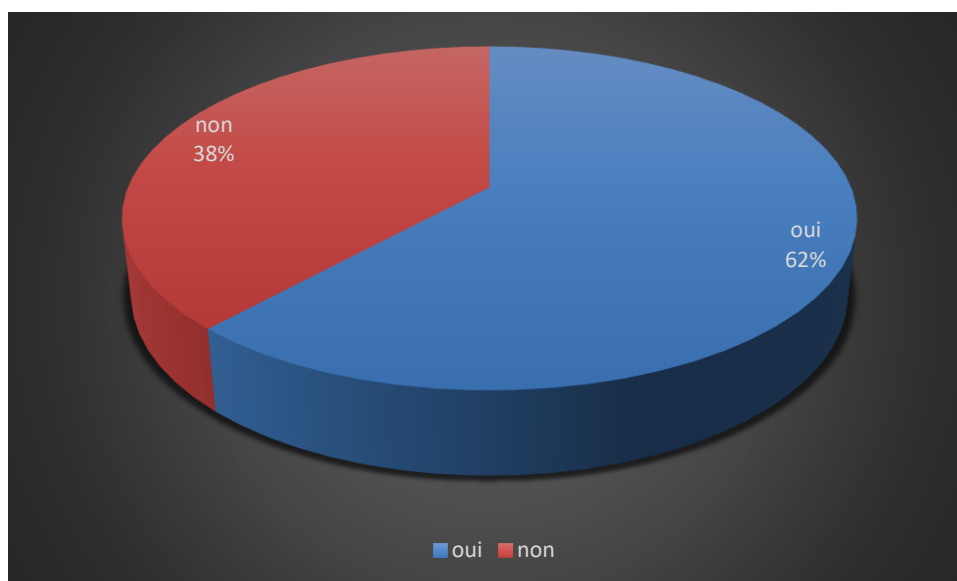
Question 07 : Avez-vous déjà été interrogé par l'entreprise ACGS dans le cadre de votre satisfaction globale ?

Tableau11 : interrogation par l'entreprise ACGS dans le cadre de votre satisfaction globale

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	21	61,8	38,2	38,2
Non	13	38,2	61,8	100
Total	34	100	100	

Source : Données de l'enquête

Figure 21 : interrogation par l'entreprise ACGS dans le cadre de votre satisfaction globale



Source : établi par nous- mêmes

Commentaire :

D'après l'analyse des résultats, il apparaît que la majorité des clients d'ACGS ont été interrogés par l'entreprise elle-même dans le cadre de leur satisfaction globale, avec une proportion de 62%.

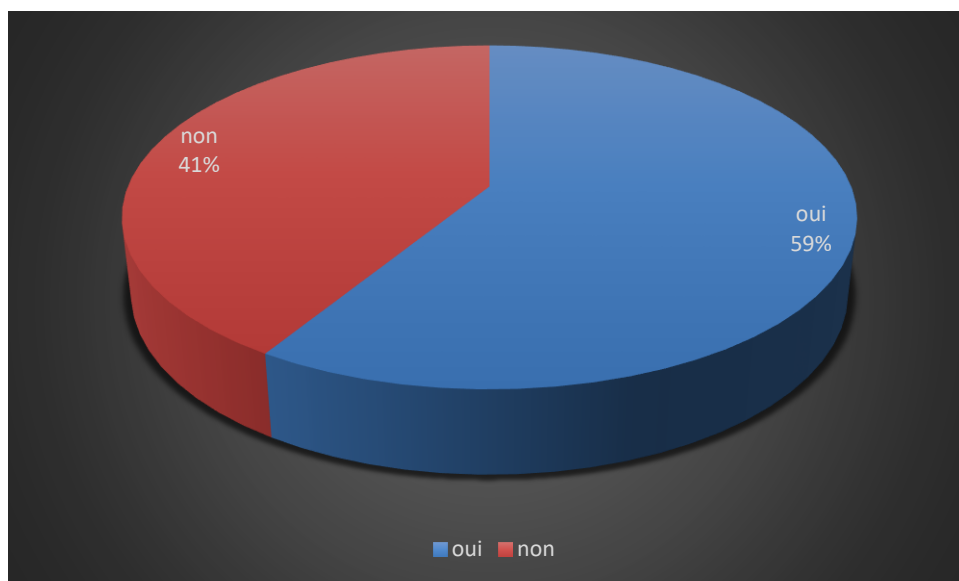
Question 08 : L'entreprise ACGS communique-t-elle avec votre compagnie après chaque prestation ?

Tableau12 : communication de l'entreprise après chaque prestation

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	20	58,8	58,8	58,8
Non	14	41,2	41,2	100
Total	34	100	100	

Source : Données de l'enquête

Figure 22 : communication de l'entreprise après chaque prestation



Source : établi par nous- mêmes

Commentaire :

D'après les résultats, il a été observé que plus de la moitié des clients (59%) ont communiqué avec l'entreprise après chaque prestation.

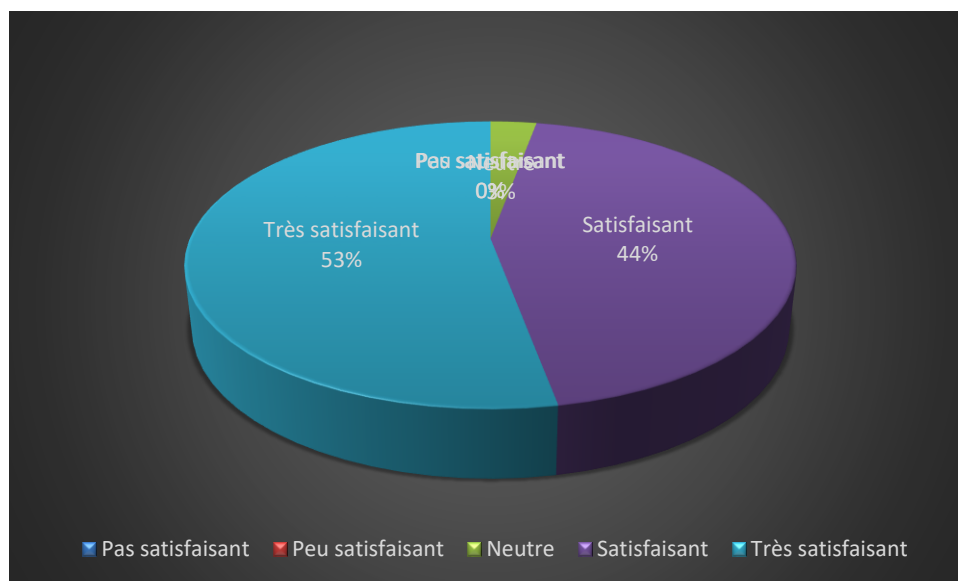
Question 09 : Comment vous appréciez la gestion des réclamations clients par l'entreprise ?

Tableau13 : Opinion sur la gestion des réclamations de l'entreprise ACGS

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas satisfaisant	0	0	0	0
Peu satisfaisant	0	0	0	0
Neutre	1	2,9	2,9	2,9
satisfait	15	44,1	44,1	47,1
très satisfait	18	52,9	52,9	100
Total	34	100	100	

Source : Données de l'enquête

Figure 23 : Opinion sur la gestion des réclamations de l'entreprise ACGS



Source : établi par nous- mêmes

Commentaire :

D'après les résultats présentés dans le tableau et le graphique, il est clair que la moitié des enquêtés, soit 53%, se déclarent très satisfaits de la gestion des réclamations au sein d'ACGS. De plus, 44% se disent satisfaits, tandis que seulement 3% ont une opinion neutre à ce sujet.

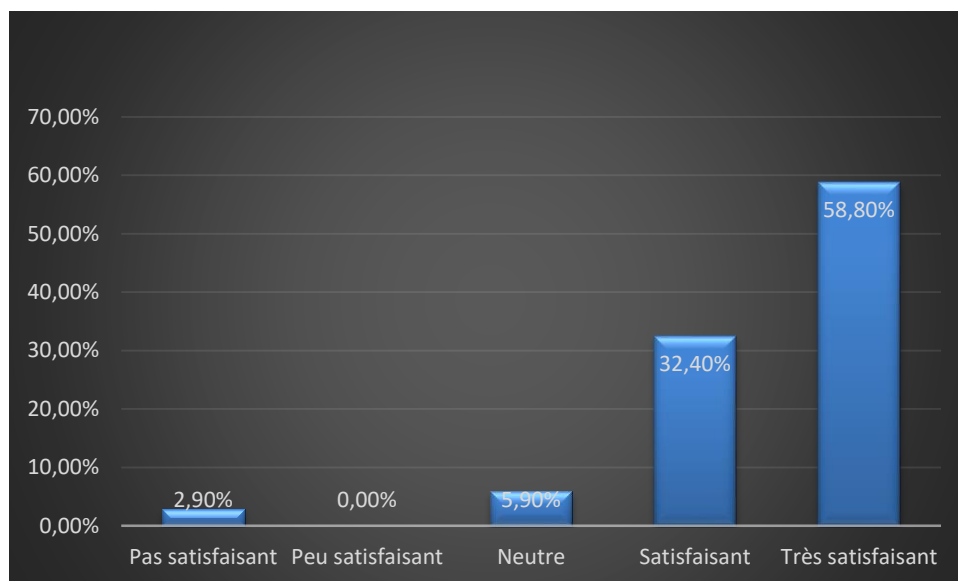
Question 10 : Est-ce que vous êtes satisfait du temps de traitement des réclamations clients ?

Tableau14 : Opinion sur le temps de traitement des réclamations d'ACGS

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas satisfaisant	1	2,9	2,9	2,9
Peu satisfaisant	0	0	0	2,9
Neutre	2	5,9	5,9	8,8
Satisfaisant	11	32,4	32,4	41,2
Très satisfaisant	20	58,8	58,8	100
Total	34	100	100	

Source : Données de l'enquête

Figure 24 : Opinion sur le temps de traitement des réclamations d'ACGS



Source : établi par nous-mêmes

Commentaire :

D'après les résultats présentés dans le tableau et le graphique, il est clair que la moitié des enquêtés, soit 58,8%, se déclarent très satisfaits sur les délais de traitement des réclamations au sein d'ACGS. De plus, 32,4% se disent satisfaits, tandis que seulement 5,9% ont une opinion neutre à ce sujet et 2,9% se disent pas satisfaits.

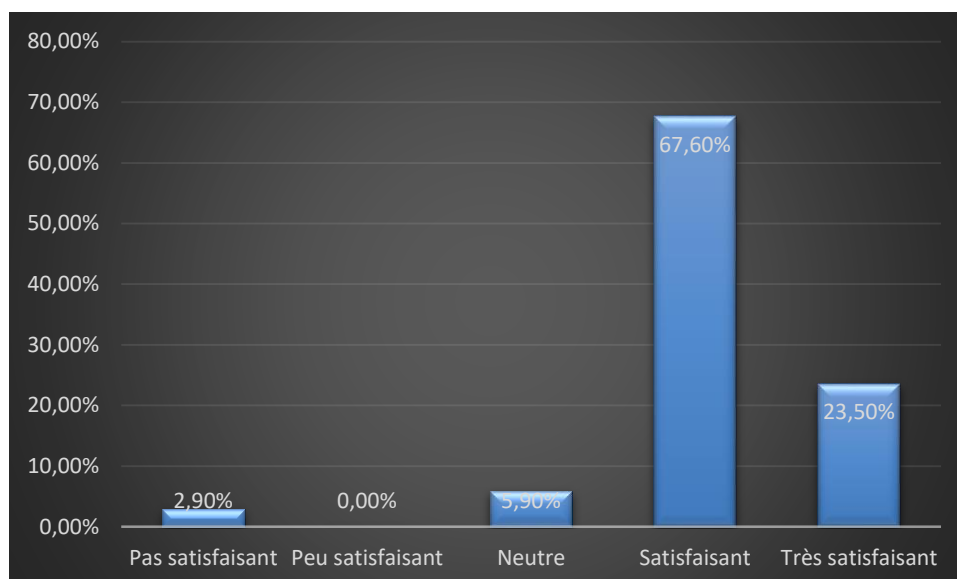
Question 11 : Quel est votre degré de satisfaction de la durée de séjour de votre marchandise au sein du site d'ACGS ?

Tableau15 : le degré de satisfaction de la durée de séjour des marchandises au sien du site d'ACGS

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas satisfait	1	2,9	2,9	2,9
Neutre	2	5,9	5,9	8,8
Satisfait	23	67,6	67,6	76,5
très satisfait	8	23,5	23,5	100
Total	34	100	100	

Source : Données de l'enquête

Figure 25 : le degré de satisfaction de la durée de séjour des marchandises au sien du site d'ACGS



Source : établi par nous - mêmes

Commentaire :

Selon les résultats de l'analyse, il ressort que la plupart des clients d'ACGS sont satisfaits de la durée de séjour de leurs marchandises sur le site de l'entreprise. En effet, 67,6% des clients sont satisfaits et 23,5% sont même très satisfaits. Seulement 2,9% se déclarent insatisfaits, tandis que seulement 5,9% ont une opinion neutre à ce sujet.

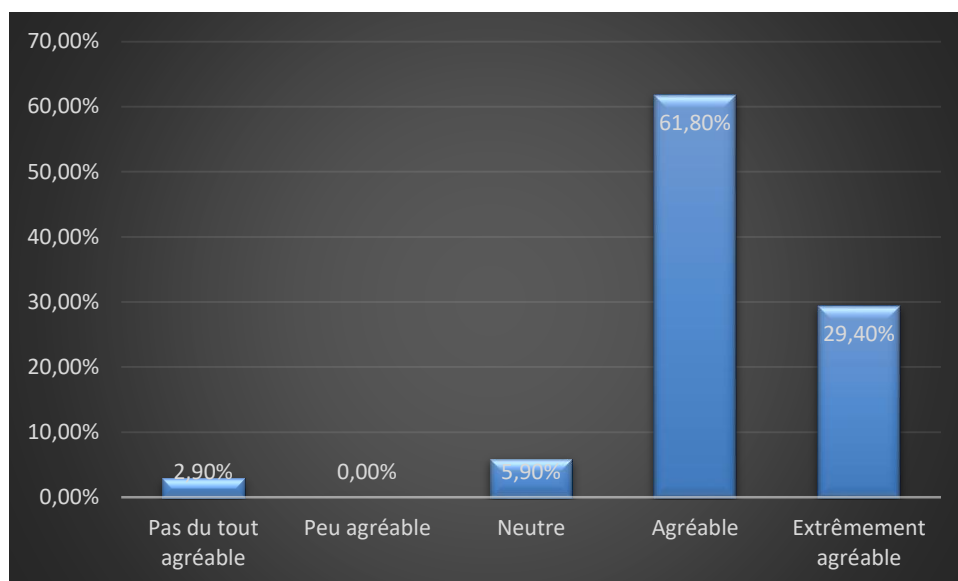
Question 12 : Comment jugez-vous l'espace d'attente ?

Tableau16 : opinion sur l'espace d'attente

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout agréable	1	2,9	2,9	2,9
Peu agréable	0	0	0	0
Neutre	2	5,9	5,9	8,8
Agréable	21	61,8	61,8	70,6
Extrêmement agréable	10	29,4	29,4	100
Total	34	100	100	

Source : Données de l'enquête

Figure 26 : opinion sur l'espace d'attente



Source : établi par nous- mêmes

Commentaire :

D'après notre constat, la grande majorité des clients, soit 61,80%, trouve l'espace d'attente agréable, avec même 29,40% d'entre eux le qualifiant d'extrêmement agréable. Cependant, nous avons également remarqué que les clients restants de notre échantillon expriment un certain mécontentement, se répartissant en deux catégories distinctes. D'un côté, nous avons 2,90% des clients qui trouvent l'espace d'attente peu agréable, tandis que de l'autre côté, 5,90% des clients ont exprimé un sentiment neutre à ce sujet.

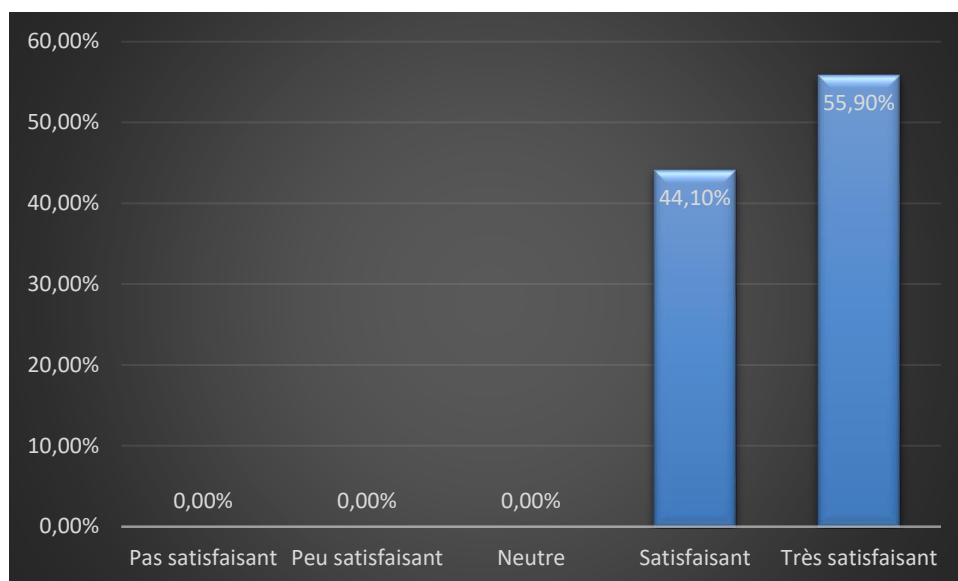
Question 13 : Comment appréciez- vous la durée de l'attente au sein du service commercial ?

Tableau17 : opinion sur la durée de l'attente au sein du service commercial

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas satisfaisant	0	0	0	0
Peu satisfaisant	0	0	0	0
Neutre	0	0	0	0
satisfait	15	44,1	44,1	44,1
très satisfait	19	55,9	55,9	100
Total	34	100	100	

Source : Données de l'enquête

Figure 27 : opinion sur la durée de l'attente au sein du service commercial



Source : établi par nous- mêmes

Commentaire :

D'après les résultats présentés dans le tableau et le graphique, il est clair que la moitié des enquêtés, soit 55,90%, se déclarent très satisfaits sur la durée de l'attente au sein du service commercial au sein d'AGCS. De plus, 41,10% se disent satisfaits.

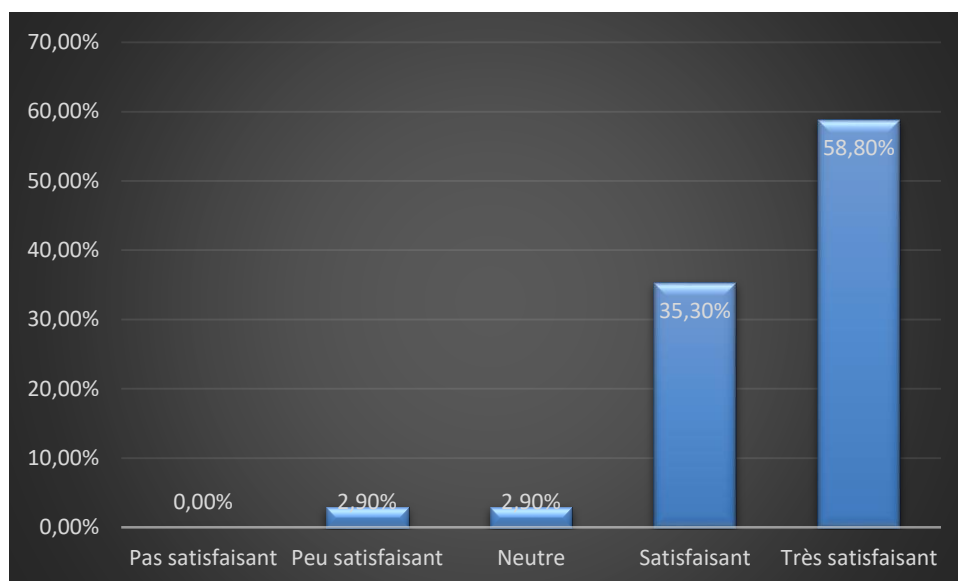
Question 14 : Comment jugez-vous les horaires d'ouvertures

Tableau 18 : opinion sur les horaires d'ouvertures

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas satisfaisant	0	0	0	0
Peu satisfait	1	2,9	2,9	2,9
Neutre	1	2,9	2,9	5,9
Satisfait	12	35,3	35,3	41,2
très satisfait	20	58,8	58,8	100
Total	34	100	100	

Source : Données de l'enquête

Figure 28 : opinion sur les horaires d'ouvertures



Source : établi par nous- mêmes

Commentaire :

Les résultats du tableau et du graphique indiquent de manière évidente que près de la moitié des enquêtés, soit 58,80%, expriment une grande satisfaction concernant les horaires d'ouverture au sein d'ACGS. De plus, 41,10% des enquêtés déclarent être satisfaits de ces horaires. Seulement 2,9% expriment une faible satisfaction, tandis que 2,90% ont une opinion neutre à ce sujet.

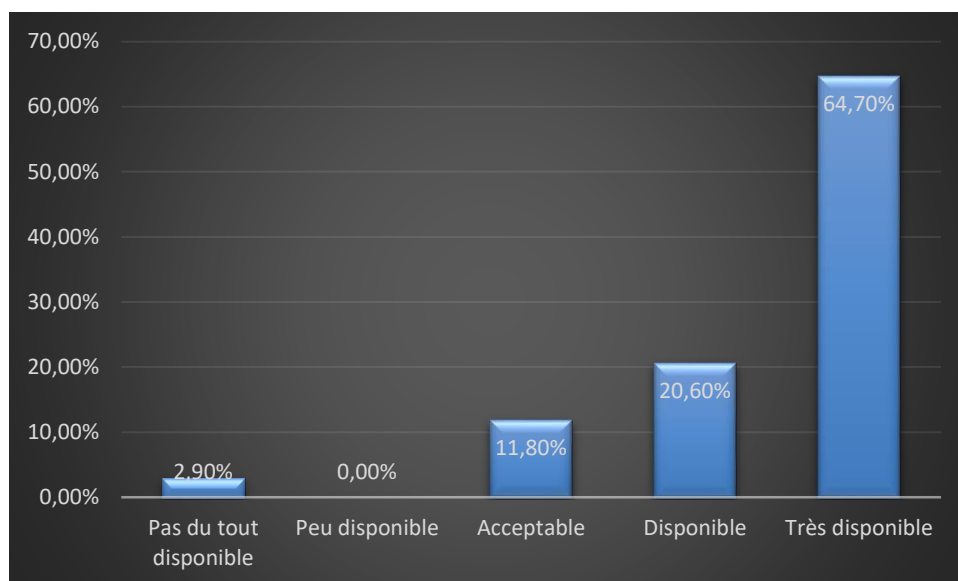
Question 15 : Que pensez-vous de la disponibilité du personnel ?

Tableau19 : opinion sur la disponibilité du personnel

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout disponible	1	2,9	2,9	2,9
Peu disponible	0	0	0	0
Acceptable	4	11,8	11,8	14,7
Disponible	7	20,6	20,6	35,3
Très disponible	22	64,7	64,7	100
Total	34	100	100	

Source : Données de l'enquête

Figure 29 : opinion sur la disponibilité du personnel



Source : établi par nous –mêmes.

Commentaire :

Après l’analyse des résultats obtenus, nous trouvons que la disponibilité du personnel niveau de ACGS est très disponible avec un taux de 64,70%, puis 20,60% disponible, alors nous trouvons seulement 2,90% l’ont trouvé pas du tout disponible et 11,80% trouvent que la disponibilité du personnel disponible

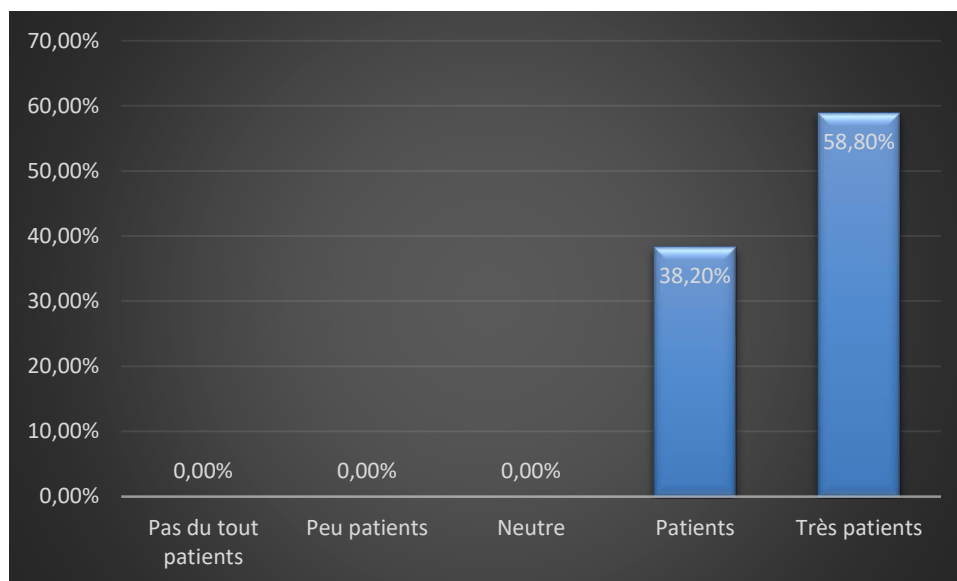
Question 16 : Sont-ils patients quand vous leur faites part de vos préoccupations ?

Tableau20 : opinion sur la patience du personnel

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout patients	0	0	0	0
Peu patients	0	0	0	0
Neutre	1	2,9	2,9	2,9
Patients	13	38,2	38,2	41,2
Très patients	20	58,8	58,8	100
Total	34	100	100	

Source : données de l’enquête

Figure 30 : opinion sur la patience du personnel



Source : établi par nous –mêmes.

Commentaire :

À la suite de l'analyse de cette question, il est observé que 58,80% des clients interrogés estiment que le personnel est très patient, tandis que 38,20% le considèrent comme patient.

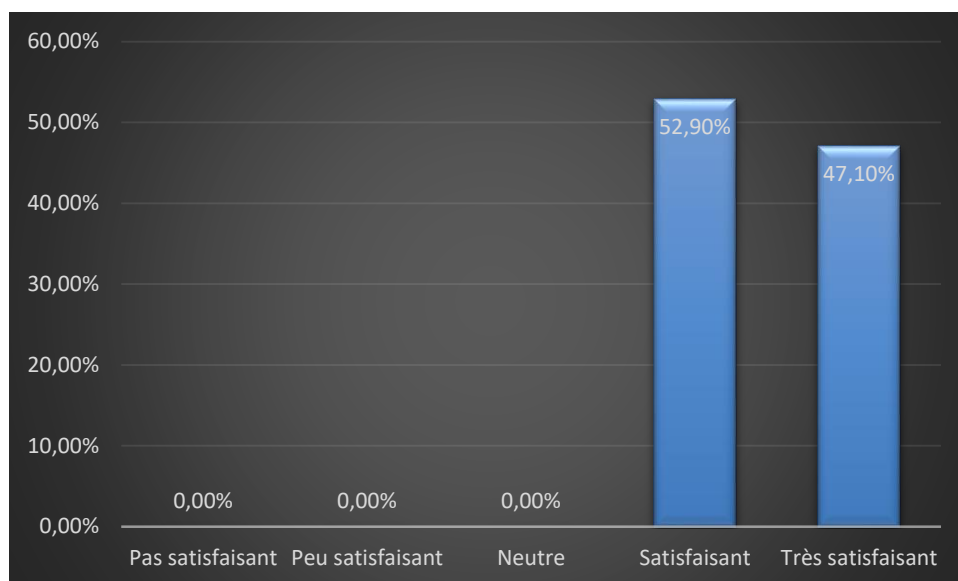
Question 17 : Quel votre degrés de satisfaction de la qualité du service d'ACGS / filiale de Logitrans ?

Tableau 21 : le degré de satisfaction de la qualité du service d'ACGS/filiale de Logitrans

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas satisfaisant	0	0	0	0
Peu satisfaisant	0	0	0	0
Neutre	0	0	0	0
satisfaisant	18	52,9	52,9	52,9
très satisfaisant	16	47,1	47,1	100
Total	34	100	100	

Source : données de l'enquête

Figure 31 : le degré de satisfaction de la qualité du service d'ACGS/filiale de Logitrans



Source : établi par nous –mêmes

Commentaire :

Les résultats du tableau ci-dessus révèlent que 52,90% des clients interrogés jugent la qualité du service d'ACGS comme satisfaisante, tandis que 47,10% se déclarent très satisfaits de ce service.

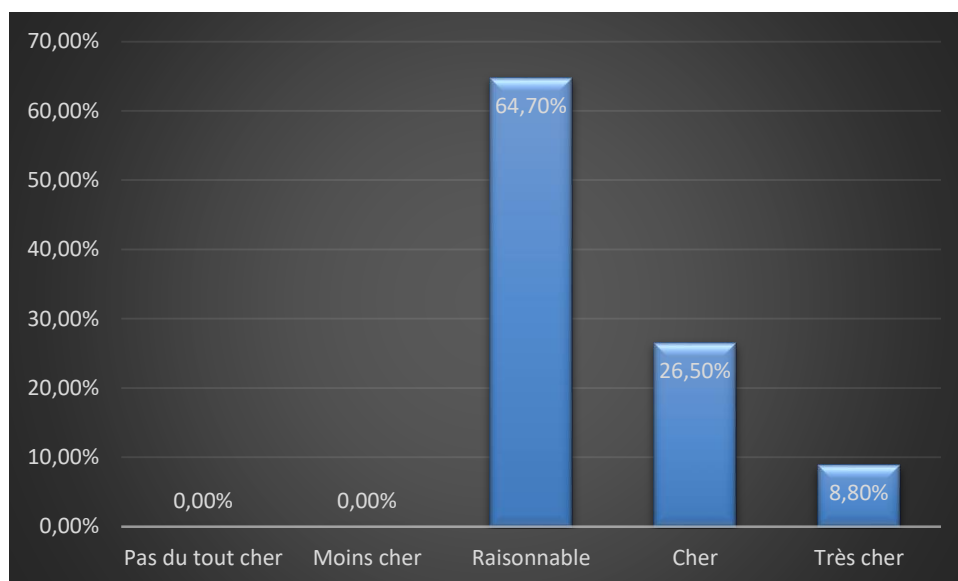
Question 18 : Que pensez-vous les tarifs proposés par ACGS / filiale de Logitrans ?

Tableau22 : opinion sur les tarifs proposés par ACGS / filiale de Logitrans

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout cher	0	0	0	0
Moins cher	0	0	0	0
Raisnable	22	64,7	64,7	64,7
Cher	9	26,5	26,5	91,2
Très cher	3	8,8	8,8	100
Total	34	100	100	

Source : données de l'enquête

Figure 32 : opinion sur les tarifs proposés par ACGS / filiale de Logitrans



Source : établi par nous –mêmes.

Commentaire :

Suite à l'analyse des résultats obtenus, il ressort que 64,70% des participants considèrent que les tarifs proposés par ACGS sont raisonnables. De plus, 26,50% les jugent chers, tandis que seulement 8,80% les trouvent très chers.

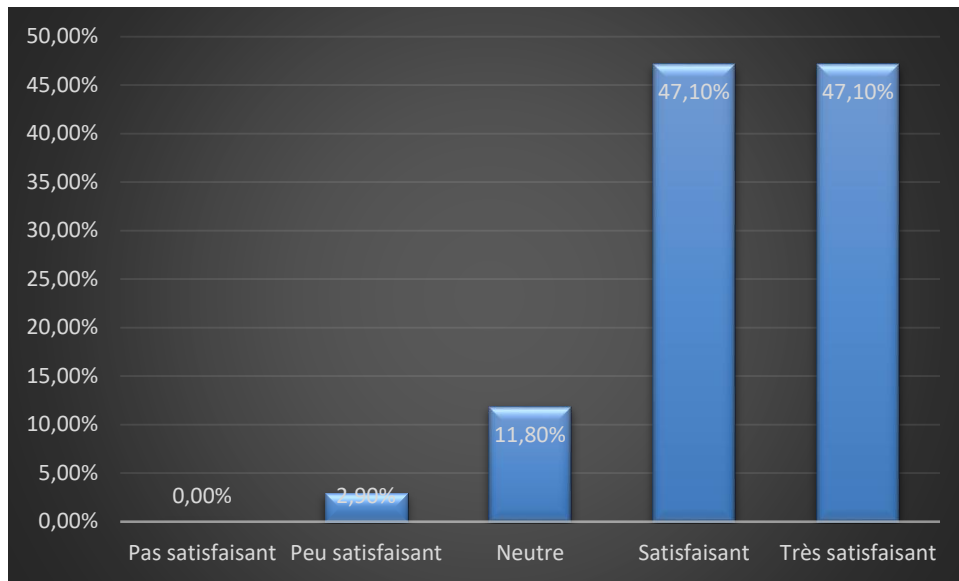
Question 19 : Que pensez-vous de la variété de paiement ?

Tableau23 : opinion sur la variété de paiement

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas satisfaisant	0	0	0	0
Peu satisfaisant	1	2,9	2,9	2,9
Neutre	4	11,8	11,8	14,7
satisfaisant	16	47,1	47,1	61,8
satisfaisant	13	38,2	38,2	100
Total	34	100	100	

Source : données de l'enquête

Figure 33 : opinion sur la variété de paiement



Source : établi par nous –mêmes

Commentaire :

D'après les résultats du tableau ci-dessus, il est évident que 47,10% des clients interrogés sont satisfaits, voire très satisfaits, de la variété de modes de paiement proposés par ACGS. En revanche, 2,90% expriment une certaine insatisfaction à ce sujet, tandis que 11,80% ont une opinion neutre.

Section 3 : interprétation générale des résultats

Les enquêtes de satisfaction sont considérées comme l'outil le plus efficace pour établir un dialogue, évaluer l'appréciation des services rendus et élaborer une stratégie appropriée. En offrant aux clients l'opportunité de s'exprimer, nous favorisons leur fidélisation envers les services. Par conséquent, nous procéderons à l'analyse des résultats de notre enquête visant à évaluer la qualité de service et la satisfaction des clients.

Suite à l'analyse des données collectées sur le terrain, nous avons extrait les résultats suivants :

En ce qui concerne les caractéristiques de l'échantillon étudié, nous avons observé une préférence plus marquée des entreprises privées pour l'ACGS par rapport aux entreprises étatiques. La majorité des entreprises privées appartient à la catégorie des PME/PMI, et la plupart des clients de l'ACGS opèrent dans le secteur du transit des marchandises.

Après avoir analysé les réponses des clients concernant la qualité de service et la satisfaction des clients, nous avons procédé à la mise en correspondance des réponses homogènes. La connaissance par la majorité des clients du système et des normes ISO constitue l'une des motivations principales qui encouragent les entreprises à choisir ACGS sur le marché. La moitié de l'échantillon a déjà été sondée par l'entreprise ACGS dans le cadre de leur satisfaction globale. De plus, ACGS assure une communication régulière avec chaque entreprise après chaque prestation, ce qui conduit à une majorité de clients satisfaits en ce qui concerne la gestion et le temps de traitement des réclamations. L'entreprise utilise également les enquêtes de satisfaction et la gestion des réclamations pour mieux comprendre le comportement de leurs clients, ce qui leur permet de satisfaire et de répondre à tous les besoins des entreprises. Donc. La plupart des clients sont fidèles à ACGS depuis 5 à 10 ans en raison de l'obtention de leur certificat ISO le 23 décembre 2016. En résumé, nous pouvons conclure que la mise en place de management de la qualité est un facteur crucial pour favoriser la fidélisation des clients.

La moitié de l'échantillon exprime leur satisfaction à l'égard de différents aspects, tels que la durée de séjour de leurs marchandises sur le site d'ACGS, le temps d'attente, la durée d'attente en contact avec le service commercial, les horaires d'ouverture, la disponibilité et la patience du personnel, la qualité du service fourni par ACGS, les tarifs proposés et la diversité des modes de paiement. La majorité des clients se montrent satisfaits en raison des actions mises

en place par ACGS dans le cadre de son management de la qualité. Ainsi, l'entreprise parvient à améliorer la satisfaction de ses clients et à répondre à la majorité de leurs besoins.

En résumé, grâce aux mesures mises en place en termes de système de management de la qualité, l'entreprise ACGS parvient à satisfaire ses clients.

Nous avons constaté que plus de la moitié de la clientèle sont satisfait vis-à-vis des prestations des services et la qualité des produits offerts, ce qui affirme que :

- ACGS dispose un management qualité efficace, et que ce dernier représente une démarche permettant d'obtenir la satisfaction des clients.
- DDA offre des services de qualité pour ces clients.
- Le rôle jouée par ACGS pour la satisfaction de ses clients, de ce fait elle essaye de gérer d'une manière efficace la procédure de réclamation. procédure afin de satisfaire mieux ces clients.
- ACGS dispose d'une bonne GRC, de ce fait, ses clients sont satisfaits de leurs négociations.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons cherché à établir un lien entre la théorie et la pratique de notre recherche. Pour ce faire, nous avons décidé de mener une enquête de satisfaction auprès de tous les clients de l'entreprise ACGS. Nous avons mis à leur disposition un questionnaire afin de recueillir les informations nécessaires pour évaluer leur satisfaction par rapport au le Management de la Qualité.

À la suite de notre analyse, nous avons constaté que la grande majorité des clients d'ACGS sont satisfaits du management qualité en place, de la gestion des réclamations, de la gestion de la relation client et de la qualité des produits offerts. Cette satisfaction est justifiée par le fait que la plupart des clients ont recommandé l'entreprise ACGS à d'autres personnes.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans le but de répondre à notre problématique sur la relation entre le Management de la Qualité et la satisfaction des clients, nous avons effectué une réflexion approfondie ainsi que des recherches empiriques pour fournir une compréhension approfondie des deux concepts clés : le management qualité et la satisfaction des clients.

Dans le premier chapitre, nous avons abordé les aspects essentiels liés à la qualité, en soulignant les différentes normes qui permettent d'atteindre une bonne qualité au sein d'une organisation. Nous avons analysé les exigences de la norme ISO 9001, ce qui nous a conduits à examiner les différentes contraintes liées à la mise en place d'un système de management de la qualité, telles que l'exigence du SMQ. Nous avons également abordé la démarche d'obtention de la certification, soulignant l'importance de management qualité pour amener les entreprises à atteindre des niveaux d'excellence. Le management qualité permet de contrôler la qualité d'un organisme en mettant en place une politique qualité et des objectifs à atteindre, que les entreprises doivent intégrer dans leurs actions.

Dans la seconde partie, nous avons présenté les éléments essentiels de la réussite d'une organisation, notamment le concept de satisfaction du client. Nous avons souligné l'importance de surveiller et de mesurer la satisfaction du client, qui constitue la base même d'un système de management de la qualité. L'écoute et la compréhension des besoins des clients, présents et futurs, sont essentielles pour satisfaire leurs exigences et anticiper leurs attentes. L'orientation client se traduit 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 un traitement efficace de leurs réclamations.

En résumé, notre analyse théorique et nos recherches empiriques mettent en évidence l'importance du management qualité dans la satisfaction des clients. Un management qualité bien mis en place permet de contrôler la qualité des produits et services offerts par une organisation, tandis que la satisfaction des clients repose sur une écoute active, une compréhension de leurs besoins et attentes, ainsi qu'une gestion proactive de leur niveau de satisfaction.

Notre démarche d'enquête repose les clients d'ACGS du quel est tiré notre échantillon. Sur la base de leurs réponses on a peut conclure qu'ACGS dispose un mangement qualité 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.

A travers les données analysées au sein d'ACGS nous avons peut constater les efforts fournit par cette dernière dans le but de satisfaire et de fidéliser sa clientèle, cela se manifeste par

l'écoute de ses clients ; en prenant en compte leurs réclamations et pour mieux connaître leurs attentes et leurs besoins.

En interprétant les résultats, nous constatons que la plupart des clients sont satisfaits des différentes actions mises en place par le management de la qualité d'ACGS visant à améliorer leur satisfaction. Par conséquent, les conclusions de notre recherche confirment notre première hypothèse selon laquelle le management de la qualité a un impact positif sur la satisfaction des clients d'ACGS.

À partir de nos résultats, il est clair que l'entreprise ACGS accorde une grande importance à la gestion des réclamations et à leur traitement. Grâce à cette approche, la majorité des clients sont satisfaits. ACGS prend en considération les réclamations des clients et met en place des actions dans son management de la qualité afin de réduire ces réclamations. Cette démarche contribue à améliorer la satisfaction des clients. Par conséquent, nous pouvons conclure que notre deuxième hypothèse selon laquelle la qualité de service réduit les réclamations des clients d'ACGS est confirmée.

Suite à l'analyse des résultats, il est possible de conclure que la majorité des clients d'ACGS sont des clients fidèles depuis 5 à 10 ans. Cette fidélité peut être attribuée à l'obtention du certificat ISO par ACGS en 2016. Ainsi, la mise en place de management qualité favorise la fidélisation des clients. Par conséquent, on peut confirmer la troisième « la mise en place de management qualité favorise –t-elle la fidélisation des clients »

Les résultats de cette étude ont clairement confirmé notre problématique, et que le management qualité jouent un rôle essentiel dans la satisfaction des clients. Les données analysées ont révélé une corrélation significative entre le management qualité au sein de l'entreprise et l'amélioration de satisfaction de leurs clients.

Donc le management qualité a un impact positif sur la satisfaction des clients

En répondant à notre problématique, nous pouvons dire que le management de la qualité touche à tous les niveaux de l'entreprise, et que celui-ci représente un facteur essentiel qui conduit à satisfaire les clients et qu'une bonne maîtrise de la GRC conduit à comprendre les besoins et exigences exprimés par les clients .

Bien que l'entreprise ACGS ait mis en place une application efficace de management de la qualité et que ses clients soient généralement satisfaits, nous avons formulé quelques recommandations d'amélioration :

Notre principal objectif à travers les avis des clients quelques recommandations pouvant participer à l'accroissement de leurs niveaux de satisfaction et la qualité de service.

- Segmenter davantage les clients : Étant donné que la majorité des clients sont de type privé, il peut être bénéfique de subdiviser davantage cette catégorie en fonction de critères tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité spécifique, etc. Cela permettrait de mieux comprendre les besoins et les attentes de chaque segment et d'adapter les services en conséquence.
- Renforcer la communication avec les entreprises multinationales : Étant donné qu'aucune entreprise multinationale n'était présente parmi les clients interrogés, il pourrait être intéressant de développer des stratégies spécifiques pour attirer et servir ce type de clientèle. Cela pourrait impliquer des offres ou des services spécifiquement adaptés aux besoins des entreprises multinationales.
- Améliorer la connaissance des normes ISO et du SMQ : Bien que la majorité des clients connaissent les normes ISO, il y a encore une proportion significative qui ne les connaît pas. Il serait judicieux d'organiser des sessions de sensibilisation ou de formation pour informer davantage les clients sur les normes ISO et les avantages qu'elles offrent. De même, étant donné que seulement 65% des interrogés connaissent le SMQ (Système de Management de la Qualité), il convient de fournir des informations claires et accessibles sur ce concept afin d'améliorer la compréhension des clients.
- Améliorer la gestion des réclamations et les délais de traitement : Bien que la
- majorité des clients se déclarent satisfaits de la gestion des réclamations et des délais de traitement, il convient de continuer à améliorer ces aspects. Les commentaires neutres et les quelques clients insatisfaits soulignent la nécessité d'accorder une attention particulière à ces domaines pour maintenir un haut niveau de satisfaction client
- Optimiser l'espace d'attente : Bien que la majorité des clients trouvent l'espace d'attente agréable, il est important de prendre en compte les commentaires négatifs et neutres pour identifier les aspects spécifiques qui nécessitent une amélioration. Des efforts supplémentaires peuvent être déployés pour rendre l'espace d'attente plus confortable, accueillant et adapté aux besoins des clients.
- Renforcer la disponibilité du personnel

Conclusion générale

En mettant en œuvre ces recommandations, ACGS pourra renforcer davantage son management de la qualité et continuer à satisfaire ses clients de manière optimale.

En conclusion, nous espérons que les connaissances que nous avons acquises au cours de cette modeste recherche serviront de base à de futurs travaux portant sur ce sujet.

Bibliographie

Bibliographie

Présenter les références :

1. Ouvrage :

- CATTAN Michel, « pour une certification qualité gagnante », éd AFNOR, France, 2009.
- CHERIFI.Z, « la qualité ; démarche, méthodes et outils », Edition Lavoisier, Paris, 2002.
- CHRISTIAN, (Berbaray) : Satisfaction, fidélité et expérience client, édition dunod, Paris, 2016.
- Coutelle-Briller P. Des Garets V : Marketing de l'analyse a l'action, Pearson éducation, France, 2004.
- Daniel, (Ray) :« mesurer et développer la satisfaction clients », éd organisation, 3ème tirage, paris, 2002.
- EVA, (GIESEN) : démarche qualité et norme ISO9001 une culture managériale appliquée à la recherche, édition IRD, 2013.
- FRANCOIS, (Caby), VIRGINE, (Louise) et SYLVIE, (Rollard) : la qualité au XXIe siècle vers le management de la confiance, Edition ECONOMICA, 2002.
- FREDERIC, (Canard) : management de la qualité, édition lexeuso, paris, 2009
- GERD F.KAMISKE et JORG PETER BAUER, « management de la qualité de A à Z », édition Masson, Paris 1994.
- LANGLOIS, (Michel) : marketing des services, le défi international, édition Dunod, janvier 1993.
- LEFEBURE, (René) et GILLES, (venturi) : gestion de la relation client, édition paris 2005 EYROLLSE
- efebure.R-Venturi.G. : Gestion de la relation client, Edition Eyrolles, Paris, 2005
- Monique, (Zollinger) et Éric, (Lamarque) : Marketing et stratégie de la banque. 5ème édition, France-Paris, Dunod, 2008, p.31.
- Mouglin, (Yvon) : « Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France.
- PIERRE, (Demortier) et CHRISTOPHE, (Pelletier) : le management par la qualité dans les services à la personne, édition dunod, paris, 2010.
- ROGER, (Eruoul) : le grand livre de la qualité, édition AFNOR, 2010.

La bibliographie

- SEDDIK, (Abdallah) : Management de la qualité, « de l'inspection à l'esprit Kaizen », édition ben-aknoun, Alger, 2004.
- Stanly B, (CRM): Customer Relationship Management, édition Person Education, France, 2006.

Articles:

- BESSAID, (Oussama Nabil) : « le management qualité total outil efficace pour la satisfaction et la fidélité des clients », revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, N6, 2018, pp.1246-1260
- BILLE, (Jérôme) et SOPARNOT, (Richard) : « La gestion de la relation client ou Customer Relationship management, une source d'innovation ? », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 217 — Ressources humaines, pp101-110
- BOUBAGHELA-CHIKH, (Nabila) : « Les enjeux de la Gestion de la Relation Client au sein d'une entreprise de services. » Roa Ilkttiissadiia Reviiew ISSN 2253-0088 12 (02)/2022, (PP. 165-179).
- DEBBAHI, (Yamina) et KERZABI, (Abdellatif) : « L'orientation client comme facteur de compétitivité pour les entreprises », 28_دراسات اقتصادية_مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (1), pp407-413
- ENNESRAOUI, (Driss) : « DEMARCHE QUALITE ET SATISFACTION DES CLIENTS » Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°18, Juillet-Décembre 2018, pp150-168
- ENNESRAOUI, (Driss) : « la qualité et la performance de l'entreprise », revue marocaine recherche management et marketing, N16, janvier juin 2017.
- HMMOUCHE, (Jamila) et ELHOUARI, (Djamel) : « L'effet médiateur de l'expérience client sur la relation entre la gestion des réclamations et la fidélité du client », Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales, Volume : 11 / N°: 02 (2018), p p454-469

Travaux universitaire :

- BAZOUCHE, (Feroudja) et Melle BOUDEDJA, (Tinhinane), « impact de la qualité de service sur la satisfaction Clients », UMMTO, mémoire de Master, 2017/2018

La bibliographie

- LUDMILA, (Matris Floris) : mise en place de système management qualité ISO9001 :2001 dans le Département d'Ingénierie de l'Université Fédérale de Lavras, diplôme master, université Fédérale de Lavras, 2016.
- OUYAHIA, (Siham) et RAMDANI, (Yasmina) : l'impact du système de management qualité sur la satisfaction de la clientèle, diplôme master, université Abderrahmane mira de Bejaia ,2015.
- SITYEB, (Dalila) : impact d'une démarche qualité sur la satisfaction des clients su sien d'Algérie télécom, diplôme master, université mouloud Mammeri de tizi –ouzo, 2019, pp.12-13. VALERIE, (Moliner-Demmily) : contribution à l'étude des effets du management de la qualité sur le bien –être et la performance dans un laboratoire de recherche, thèse de doctorat, université d'Angers, 2021.
- ZERKHEFAOUI, (Lyes) : APPROCHE CONVENTIONALISTE DES DISPOSITIFS DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ AU NIVEAU DES ENTREPRISES ALGERIENNES : UNE APPROCHE MULTI-SITES, thèse doctorat, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2019.

Web site :

- Site officiel de la norme ISO 10002 : 2014
- <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/marketing-1052/FichePratique/Management-de-la-qualite-quels-sont-ses-objectifs--366192.htm>
- https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_relation_client#Composantes
- <https://prium-transition.com/methode-pdca-roue-de-deming/>
- <https://sendpulse.com/fr/support/glossary/customer-satisfaction-survey>
- <https://www.custup.com/histoire-crm/>
- <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1145930-brainstorming-definition-methode-exemple/>
- <https://www.liveagent.fr/education/satisfaction-client/>
- <https://www.rapport-gratuit.com/evolution-de-la-norme-iso-9001/>

SOMMAIRE DES ANNEXES

N° de l'annexe	Intitulés	Pages
1	plan action 2020	118
2	plan action 2018	119
3	certificat iso	120
4	FICHE D'ENQUETE SATISFACTION CLIENTS	121
5	domaine d'application du système management de la qualité	123
6	Questionnaire	124
7	Organigramme de l'entreprise	126

ANNEXES

ANNEXE 01:plan action 2020



Etude Loko

ACGS SPA- Société par actions
Capital Social : 120 000 000,00DA

• Plan d'Action :

Prise en charge immédiate des faiblesses enregistrées lors de l'enquête de satisfaction clients.

N°	Action	Responsable de l'action	Délai de Réalisation
01	Pour la variété des moyens de paiement : accepter les chèques client qui ne dépasse la somme de 500 000,00 da	-Directeur commercial -Responsable commerciale -Service comptabilité -Direction des finances.	01 mois
02	Concernant la durée d'attente ; -mise en place un réfectoire et un distributeur dans les lieux d'attente afin d'améliorer leur confort. - Mise en place un écran d'accueil qui permettra le suivi des numérotations. -Recruter des manutentionner ou engager une société qui s'occupe de la manutention -l'extension de la salle de saisie et ajouter des bureaux.	-Responsable de port sec -Directeur commercial -Responsable des achats -Directeur des Opérations	-04 mois délai de réalisation d'un réfectoire -02 mois pour mettre un écran d'accueil au niveau de commercial -01 mois délai de recrutement ou pour l'engagement de la société -02 mois pour l'extension de la salle de saisie douane.

ANNEXE 02 : plan action 2018




Elouel 2018
SNTR AGS - Société par actions
 Capital Social : 120 000 000,00DA

• Plan d'Action :

- Prise en charge immédiate des faiblesses enregistrées lors de l'enquête de satisfaction clients.

N°	Action	Responsable de l'action
01	Charger des clients et mettre à leur disposition toute la commodité et facilité les choses afin d'améliorer leur confort.	Directrice Commerciale
02	Concernant la durée d'attente ; en va Programmer un stacker qui travaille la nuit pour le retour et la sortie des conteneurs en visite, et des Clark à fourche pour faciliter le chargement et déchargement de la marchandise dans les conteneurs. Collaborer avec la Douane et faire une séance de travail pour discuter sur les problèmes des clients.	Directeur d'exploitation de port sec- Directrice Commerciale-Responsable commerciale-service douane
03	Faire une solution du Variété de paiement et surtout les montants qui ne dépassent pas les 2000 da et pour les chèques certifier des clients.	Directrice Commerciale-Responsable commerciale-Service comptabilité- Direction des finances.

ANNEXE 04: FICHE D'ENQUETTE SATISFACTION CLIENTS

	EVALUATION SATISFACTION CLIENTS	INS.02.02	
		IMP.0204	
	FICHE D'ENQUETTE SATISFACTION CLIENTS	Date d'application : 01 / 07 / 2016	
		Page 1 sur 1	

Client :

Année :

Critères	Appréciations			
	Faible	Moyen	Satisfaisant	Très satisfaisant
Qualité de la prestation				
La durée de l'attente				
L'amabilité du personnel				
Prix				
Les horaires d'ouverture				
Le confort durant l'attente				
La variété des moyens de paiement				
La disponibilité				
Prise en charge des réclamations				

Commentaire libre :




.....

.....

Nom du représentant du Client:	Fonction:
<u>Date :</u>	<u>Visa :</u>

NB : Mettre des croix (X) dans les cases correspondantes.

ANNEXE 05 : domaine d'application du système management de la qualité

	DOMAINE D'APPLICATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE
<p style="text-align: center;">Annexe 4</p> <p>Le système de management de la qualité de SNTR - AGS est un dispositif d'organisation de la filiale, conçu pour obtenir des résultats positifs, améliorer les performances globales et fournir une assise solide à des initiatives permettant d'assurer notre pérennité.</p> <p>Il est destiné à faire connaître à notre personnel et aux parties intéressées de SNTR - AGS, les règles édictées pour assurer la qualité de la réalisation des prestations.</p> <p>Ces dispositions visent à obtenir le niveau le plus élevé et le plus prévisible en matière de qualité, depuis la clarification du besoin client jusqu'à la mise à disposition chez le client les prestations demandées.</p> <p>Ce SMQ précise notamment :</p> <ul style="list-style-type: none">⇒ l'organisation interne de SNTR - AGS⇒ les activités et les responsabilités des structures concourant directement à la qualité⇒ les règles et principes suivis par les structures en matière de management de la qualité. <p>La finalité est de présenter les limites et l'applicabilité de notre SMQ conformément à la norme ISO 9001- 2015.</p> <p>Pour cela, nous avons pris en compte :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ les enjeux externes et internes définis par la direction générale➤ les exigences des parties intéressées dans le cadre du SMQ➤ nos prestations <p>Toutes les exigences de la norme ISO 9001-2015 s'applique au SMQ de SNTR - AGS sauf le chapitre 8-3 " conception et développement ".</p> <p>Le SMQ de SNTR - AGS est applicable aux activités exercées par la direction générale et les différents sites à travers le territoire national (Alger, Oran, Mostaganem, Annaba et Skikda).</p> <p>Le domaine d'application de notre système s'applique aux services proposés par notre société dans le cadre de " gestion des plateformes logistiques extra-portuaires":</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Transport routier de marchandises❖ Entreposage❖ Logistique extra-portuaire❖ Gestion du fret❖ Dépotage et dégroupage des marchandises❖ Groupage et empotage des marchandises❖ Assistance à l'export <p style="text-align: right;">Directeur Général   09 JUL. 2018 MOHAMED RACHID Directeur Général</p>	

Annexe 06 : questionnaire

Ecole des Hautes Eudes Commerciales (EHEC)

Etude de l'impact de management de la qualité sur la satisfaction sur la satisfaction des clients.

Réalisée par : ARIOUA CHIRAZ

Mesdames, messieurs,

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences économiques et gestion commerciale, option management et entrepreneuriat, nous soumettons à votre attention ce questionnaire et nous vous sollicitons de bien vouloir contribuer à notre étude. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous communiquer seront exclusivement utilisées à des fins scientifiques et que votre participation restera anonyme. Ce questionnaire est indispensable à la réalisation de notre étude, nous vous remercions d'avance

1. Votre entreprise est de type : étatique privée

2. Si c'est une entreprise privée : précisez : PME/PMI, Startup, Multinationale

3. Quel est votre secteur d'activité ? :.....

4. Depuis combien de temps êtes-vous client de l'entreprise ? :

5. Avez-vous des connaissances sur le Système de Management de la Qualité ?

Oui Non

6. Avez-vous des notions concernant les normes ISO (organisation internationale de normalisation) ?

Oui Non

7. Avez-vous déjà été interrogé par l'entreprise ACGS dans le cadre de votre satisfaction globale ?

Oui Non

8. L'entreprise ACGS communique-t-elle avec votre compagnie après chaque prestation ?

Oui Non

9. Comment vous appréciez la gestion des réclamations clients par l'entreprise ?

Pas satisfaisant Peu satisfaisant Neutre Satisfaisant Très satisfaisant

10. Est-ce que vous êtes satisfait du temps de traitement des réclamations clients ?

Pas satisfaisant Peu satisfaisant Neutre Satisfaisant Très satisfaisant

11. Quel est votre degré de satisfaction de la durée de séjour de votre marchandise au sein du site d'ACGS ?

Pas satisfaisant Peu satisfaisant Neutre Satisfaisant Très satisfaisant

12. Comment jugez-vous l'espace d'attente ?

Pas du tout agréable Peu agréable Neutre Agréable Extrêmement agréable

13. Comment appréciez-vous la durée de l'attente au sein du commercial ?

Pas satisfaisant Peu satisfaisant Neutre Satisfaisant Très satisfaisant

14. Comment jugez-vous les horaires d'ouvertures ?

Pas satisfaisant Peu satisfaisant Neutre Satisfaisant Très satisfaisant

15. Que pensez-vous de la disponibilité du personnel ?

Pas du tout disponible Peu disponible Acceptable Disponible Très disponible

16. Sont-ils patients quand vous leur faites part de vos préoccupations ?

Pas du tout patients Peu patients Neutre Patients Très patients

17. Quel votre degrés de satisfaction de la qualité du service d'ACGS / filiale de Logitrans ?

Pas satisfaisant Peu satisfaisant Neutre Satisfaisant Très satisfaisant

18. Que pensez-vous les tarifs proposés par ACGS / filiale de Logitrans ?

annexes

Pas du tout cher Moins cher Raisonnable Cher Très cher

19. Que pensez-vous de la variété de paiement ?

Pas satisfaisant Peu satisfaisant Neutre Satisfaisant Très satisfaisant

Table des matières

Table des matières

<i>Dédicaces</i>	
<i>Remerciements</i>	
Liste des tableaux	
<i>Liste des figures</i>	
Liste de l'abréviation	
Résumé, abtract , ملخص	
Sommaire:	
Introduction générale.....	2
Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité	7
Introduction du chapitre	7
Section 1 : Définition, évolution et enjeux actuel de la qualité.....	7
1.1 définition	7
1.2. Évolution :	11
1.3. Les enjeux actuels de la qualité :	15
Section 2 : la certification et la normalisation	16
2.1. La certification.....	16
2.2. Les organismes de certification	16
2.2. La normalisation	18
Section3 : système management de la qualité	22
3.1. Définition du management de la qualité.....	22
3.2. Méthode PDCA : définition	25
3.2 Système de management de la qualité	28
3.3. Les bénéfices de démarche qualité	38
Conclusion de chapitre	40
CHAPITRE 02 : LA SATISFACTION DE LA CLIENTELE.....	42
Introduction du chapitre	42
Section 1 : la satisfaction des clients	42
1.1. Définition de la satisfaction	42
1.2. Les caractéristiques de la satisfaction	43
1.3. Les objectifs de la satisfaction des clients.....	44
1.5. La mesure de la satisfaction client	48
1.6. Les facteurs qui influent sur la satisfaction	50
Section 2 : L'orientation client et la GRC	52

Table des matières

2.1. Définition et les avantages de l'orientation client	52
2.2. Les avantages de l'orientation clients selon la norme ISO 9001	52
2.3. Définition de Gestion de la relation client	53
Section 3 : La relation entre le management de la qualité et la satisfaction des clients	62
3.1. Les variables explicative et expliquée de la relation SMQ et la satisfaction clients	62
3.2. Explication de la relation entre le management de la qualité et la satisfaction des clients	68
3.2.1 .L'écoute client.....	68
3.3. L'effet de la qualité sur la satisfaction.....	76
Conclusion de chapitre	77
Chapitre 03 : le management de la qualité d'ACGS et son impact sur la satisfaction des clients	79
Introduction	79
Section 1 : Présentation générale et le SMQ d'ACGS	79
1.1. La présentation de l'organisation :	79
1.2. Le management de la Qualité d'ACGS	86
Section 2 : Démarche méthodologique de l'enquête.....	87
2.1. La démarche méthodologique	87
2.2. L'objectif de la recherche	87
2.3. La collecte des données	87
2.4. Analyse et interprétation des résultats	88
Section 3 : interprétation générale des résultats.....	108
Conclusion.....	109
CONCLUSION GÉNÉRALE	111
Bibliographie	116
SOMMAIRE DES ANNEXES	119
ANNEXES.....	120
Table des matières.....	130