

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

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

Option: Marketing

THEME:

**L'impact de la démarche qualité
sur la fidélisation des clients**

Etude de cas : ENIEM

Elaboré par :

Melle Maya DERRADJI

Encadré par:

Mme. Bahia ALLIOUCHE
Maître de conférences à
l'EHEC

03^{ème} promotion

Juin 2016

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

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

Option: Marketing

THEME:

**L'impact de la démarche qualité
sur la fidélisation des clients**

Etude de cas : ENIEM

Elaboré par :

Melle Maya DERRADJI

Encadré par:

Mme. Bahia ALLIOUCHE
Maître de conférences à
l'EHEC

03^{ème} promotion

Juin 2016

Résumé :

Le concept de la qualité n'a cessé d'évoluer à travers le temps pour en arriver au stade de la qualité totale. La qualité a pris une importance croissante dans l'évolution des entreprises, ses objectifs sont liés aux fondamentaux de la vie économique de l'organisme quelque soit le domaine d'activité. C'est-à-dire produire des biens ou des services pour assurer la satisfaction des clients, garder et accroître la rentabilité en luttant contre les anomalies et les dysfonctionnements.

Afin d'y parvenir, une mise en œuvre d'un système de management de la qualité conformément aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008, est essentielle. Il sert à parfaire les coûts de non qualité, faire preuve de prévention pour satisfaire les besoins de ses clients et les fidéliser.

Ce travail de recherche a pour but de présenter la mise en œuvre d'une démarche qualité au sein de l'entreprise ENIEM; et son impact sur la fidélisation des clients.

Mots-clés :

La qualité, la satisfaction des clients, la fidélisation, management de la qualité, la démarche qualité.

الملخص :

أصبحت الجودة ذات أهمية متزايدة في تطور الأعمال التجارية, ترتبط أهدافها بأسس الحياة الاقتصادية للمؤسسات عامة بغض النظر عن ميدان نشاطها و هذا عن طريق انتاج السلع و الخدمات لضمان رضا العملاء و زيادة الربحية بتجنب الاخفاق والاطء.

ان تطبيق نظام ادارة الجودة وفقا لمتطلبات المنظمة الدولية للمعايير تعتبر عاملا أساسيا لتطبيق الجودة يساعد علي صقل , التكاليف الناجمة عن رداءة النوعية و ارضاء احتياجات العملاء وولائهم .

بحثنا هذا, يهدف الي تقديم تنفيذ نظام ادارة الجودة في المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرو منزلية(م وص ك م) و تأثيره على ولاء العملاء .

الكلمات الرئيسية

الجودة, رضا العملاء, الولاء, نظام ادارة الجودة, نهج الجودة.

Abstract :

The concept of quality has evolved over the time to arrive at the stage of total quality. Quality has become increasingly important in the evolution of business; its objectives are related to fundamental economic life of the, mrif regardless of the field of activity. That is to say, producing goods or services in order to ensure customer satisfaction, retention and increase profitability by preventing the mistakes and failures.

An implementation of a system of quality management, in accordance with the requirements of ISO 9001 version 2008, is essential. It serves to refine the costs of poor quality, show the proof of prevention to meet the needs of internal management of the organization, which aiming to satisfy costumer's needed and reate customer loyalty.

This research aims to present the impact of quality approach within the ENIEM Company, its impact for customer's loyalty.

Key words :

The quality, customer's satisfaction, loyalty, Quality Management, Approach quality.

Remerciements

Je tiens, tout d'abord, à remercier chaleureusement madame ALLIOUCHE Bahia, mon encadreur. Pour sa disponibilité, son aide et sa bienveillance, il m'a prodigué de précieux conseils et m'a accordé son attention aussi longtemps que je la quémandais.

Je remercie également l'ensemble du personnel de l'entreprise ENIEM, grâce à qui j'ai pu mener à bien mon enquête.

Par ailleurs, je tiens à exprimer ma reconnaissance à mes chers parents, mes adorables sœurs et mon grand frère qui m'ont été d'un soutien incommensurable.

Je remercie aussi tous mes amis, spécialement ma chère BOURAHLA Sorrow pour tous les bons moments passés ensemble.

Je remercie aussi tout le personnel de l'école préparatoire de Tlemcen.

Enfin, je remercie tous les enseignants de l'EHEC et toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Un grand merci à tous !

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AFNOR	Association Française de Normalisation.
ALGEX	L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité.
CAGEX	Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations.
CRM	Customer relation management.
CRNQ	Coût de Revient de la Non Qualité.
DQE	Direction de la Qualité et Environnement.
EIMS	Entreprise Industrielle de Matériel Sanitaire.
FILAM	Entreprise Nationale de Fabrication des Lampes.
ISO	International Organization for Standardization.
MP	Matière Première.
PDCA	Plan, Do, Check, Act.
PDG	Président Directeur Général.
PV	Procès-Verbal.
QQOQCP	Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?.
QSE	Qualité. Sécurité. Environnement.
Q.T	Qualité Totale.
SAV	Service Après-Vente.
SMQ	Système de Management Qualité.
SPA	Société Par Actions.
TQM	Management de la Qualité Totale.
5M	Matière, Milieu, Méthode, Matériel, Main d'œuvre.

Liste des figures

N°	Titre des figures	Pages
Chapitre 1		
Figure n°1	La qualité externe (la qualité du produit)	11
Figure n°2	Le coût de revient de la non qualité	11
Figure n°3	La roue de DOMING	18
Figure n°4	Les grandes étapes d'une démarche qualité.	31
Chapitre 2		
Figure n° 5	Les trois caractéristiques de la satisfaction.	41
Figure n° 6	La mesure de la satisfaction.	43
Figure n° 7	Les cinq (05) étapes du CRM.	45
Figure n° 8	Notion de la satisfaction et la fidélisation.	49
Figure n° 9	Les dimensions de la fidélité en Marketing.	53
Figure n° 10	Trois niveaux de fidélisation.	56
Figure n° 11	Chaine relationnelle de fidélité à long terme.	57
Chapitre 3		
Figure n° 12	L'organigramme de l'entreprise ENIEM.	73
Figure n° 13	L'organigramme de l'unité commerciale.	75
Figure n° 14	L'organigramme du département Marketing.	76
Figure n° 15	Diagramme d'Ishikawa pour les fuites d'eau à partir du filtre à eau.	101
Figure n° 16	Diagramme d'Ishikawa pour les réfrigérateurs bruyants.	102
Figure n° 17	Diagramme d'Ishikawa pour dégivrage.	103
Figure n° 18	Diagramme d'Ishikawa pour compresseur qui se bloque et qui se chauffe.	104
Figure n° 19	Diagramme d'Ishikawa pour Joints de porte ne sont plus étanches.	105
Chapitre 4		
Figure n° 20	Tri à plat de la question relative au sexe de la population interrogée.	123
Figure n° 21	Tri à plat de la question relative à l'Age de l'échantillon observé.	124
Figure n° 22	Tri à plat de la question relative aux catégories socioprofessionnelles.	125
Figure n°23	Tri à plat de la question 1.	126
Figure n°24	Tri à plat de la question 2.	127

Figure n°25	Tri à plat de la question 3.	128
Figure n°26	Tri à plat de la question 4.	129
Figure n°27	Tri à plat de la question 5.	130
Figure n°28	Tri à plat de la question 6.	131
Figure n°29	Tri à plat de la question 7.	132
Figure n°30	Tri à plat de la question 8.	133
Figure n°31	Tri à plat de la question 9.	134
Figure n°32	Tri à plat de la question 10.	134
Figure n°33	Tri à plat de la question 11.	135
Figure n°34	Tri à plat de la question 12.	136
Figure n°35	Tri à plat de la question 13.	137
Figure n°36	Tri à plat de la question 14.	138
Figure n°37	Croisement entre la qualité des produits et le degré de satisfaction des clients.	139
Figure n°38	Croisement entre le degré de satisfaction des clients et le taux de rachats.	140
Figure n°39	Croisement entre le degré de satisfaction des clients des produits ENIEM et leurs recommandations	141

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titre des tableaux	Pages
	Chapitre 1	
Tableau n°1	Origine des technologies utilisées par l'ENIEM.	8
	Chapitre 3	
Tableau n°2	Les différents produits de l'ENIEM par unité.	78
Tableau n°3	Les causes des problèmes.	79
Tableau n°4	Classement des causes pour les fuites d'eau à partir du filtre a eau.	98-100
Tableau n°5	Classement des causes pour les réfrigérateurs bruyants.	101
Tableau n°6	Classement des causes pour dégivrage.	102
Tableau n° 7	Classement des causes pour compresseur qui se bloque et il chauffe.	103
Tableau n° 8	Classement des causes pour joints de porte qui ne sont plus étanchés.	104
Tableau n° 9	Plan d'action qualité selon les réclamations des clients.	105
Tableau n° 10	Plan d'action qualité selon les réclamations des clients	106-107
	Chapitre 4	
Tableau n° 11	Résultats du Gide d'entretien	117-121
Tableau n° 12	tri à plat de la question relative au sexe de la population interrogée.	123
Tableau n° 13	Tri à plat de la question relative à l'âge de la population interrogée.	124
Tableau n°14	tri à plat de la question relative aux catégories socioprofessionnelles.	125
Tableau n°15	Tri à plat de la question 1.	126
Tableau n°16	Tri à plat de la question 2.	127
Tableau n°17	Tri à plat de la question 3.	128
Tableau n°18	Tri à plat de la question 4.	129
Tableau n°19	Tri à plat de la question 5.	130
Tableau n°20	Tri à plat de la question 6.	131
Tableau n° 21	Tri à plat de la question 7.	132
Tableau n°22	Tri à plat de la question 8.	132
Tableau n°23	Tri à plat de la question 9.	133
Tableau n°24	Tri à plat de la question 10.	134
Tableau n°25	Tri à plat de la question 11.	125
Tableau n°26	Tri à plat de la question 12.	135

Tableau n°27	Tri à plat de la question 13.	136
Tableau n°28	Tri à plat de la question 14.	137
Tableau n°29	Croisement entre la qualité des produits et le degré de satisfaction des clients.	138
Tableau n°30	Croisement entre le degré de satisfaction des clients et le taux de rachats	139
Tableau n°30	Croisement entre le degré de satisfaction des clients des produits ENIEM et leurs recommandations	141

Glossaire

- **Amélioration continue** : activité permettant d'accroître la capacité à satisfaire au besoin ou aux attentes formulées.
- **Audit** : processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères sont satisfaits.
- **Client** : organisme ou personne qui reçoit un produit.
- **Compétence** : Aptitude démontrée à mettre en œuvre des connaissances et savoir-faire
- **Conformité** : satisfaction d'une exigence.
- **Contrôle** : évaluation de la conformité par observation et jugement accompagné si nécessaire de mesures, d'essais ou de calibrage.
- **Direction**: personne ou groupe de personnes qui oriente et contrôle un organisme au plus haut niveau
- **D.Q.E.S.I** : Direction de la Qualité, Environnement et Sécurité Industrielle.
- **Enregistrement**: document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité
- **Environnement de travail** : ensemble des conditions dans lesquelles le travail est effectué.
- **Exigence** : besoin ou attente formulé(e), habituellement implicite, ou imposé(e).
- **Fournisseur** : organisme ou personne qui procure un produit.
- **Infrastructure** : (organisme) système des installations, équipements et services nécessaires pour Le fonctionnement d'un organisme.
- **Management** : activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme.
- **Management par la qualité**: le management qui fixe la qualité comme une de ses priorités
- **Non-conformité** : non-satisfaction d'une exigence.
- **Objectif qualité** : ce qui recherché ou visé, relatif à la qualité.
- **Opportunité d'amélioration** : toute suggestion qui pourrait permettre à une entreprise d'apporter un correctif à une non-conformité ou d'améliorer sa performance ou son efficience
- **Processus** : ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre 1 : Concepts qualité	6
Section 1 : Généralités sur le concept qualité	7
Section 2 : management de la qualité	16
Section 3 : démarche qualité	26
Chapitre 2 : La fidélisation des clients : concepts et fondements	381
Section 1 : fondamentaux de la satisfaction	39
Section 2 : Généralités sur la fidélisation	50
Section 3 : Les stratégies et outils de fidélisation.....	58
Chapitre 3 : Etude de la démarche qualité d'ENIEM	69
Section 1 : Présentation de L'ENIEM.....	70
Section 2 : le système de management de la qualité de l'ENIEM.....	81
Section 3 : Essai d'analyse et de traitement des réclamations clients selon le diagramme d'Ishikawa	97
Chapitre 4 : L'analyse de l'impact de la démarche qualité sur la fidélisation des clients au sein de l'entreprise ENIEM	110
Section 1 : Présentation de la méthodologie de recherche	111
Section 2 : Exploitation et analyse des résultats.....	117
Section 3 : Synthèses et recommandations.....	142
Conclusion générale	146

Introduction générale

Introduction générale :

Dans un environnement économique complexe et hostile où la compétition s'établit non seulement sur le plan national, mais également au niveau international, les entreprises doivent développer des avantages concurrentiels défendables qui leur permettront d'évoluer avec succès et faire face à ce nouveau contexte économique. À cet égard, le passage du marketing de l'offre au marketing de la demande s'avère nécessaire voire indispensable et implique des changements dans le mode d'approche client.

En effet, les consommateurs aujourd'hui habitués à avoir le choix et l'accès à des produits de qualité, portent une attention grandissante à des aspects autrefois relégués au second plan. Lors de leur processus d'achat, ils recherchent des aspects comme le plaisir, la sécurité, la considération, la personnalisation et la convivialité. Du fait de l'évolution des circuits de distribution et notamment du développement du commerce électronique, ils vont pouvoir mieux comparer les produits et choisir les plus performants et au meilleur rapport qualité/prix. Ces nouveaux critères obligent les entreprises à mettre en place les processus nécessaires à la rencontre des attentes de ses clients. Elle se met en œuvre tactiquement dans le but d'acquérir de nouveaux clients, étendre la relation commerciale avec eux et les fidéliser. La fidélisation des clients est donc plus que jamais au centre des préoccupations des entreprises qui ne cherchent pas seulement à améliorer leurs relations avec leurs partenaires, mais également à consolider les liens. Un client satisfait est à la base du développement d'un marché et chaque contact avec un client doit permettre de valoriser l'image de l'entreprise et être appréhendé comme une opportunité de créer, de conforter et de développer un courant d'affaire.

La démarche qualité constitue un moteur de croissance. Elle est un outil très précieux dans la prise de conscience des exigences des clients et des actionnaires, des aspirations du personnel et du respect de l'intérêt général. Elle en va de l'image de ses produits, de ses services et de son entreprise. La notion de qualité a beaucoup évolué et elle évoluera certainement encore, mais tout le monde s'accorde à reconnaître que le client est au cœur de la qualité. Cette dernière concerne la maîtrise et l'efficacité des organisations conduisant à la satisfaction des clients.

Avec l'ouverture du marché, les entreprises algériennes ne sont pas à l'abri de ces menaces et se trouvent confrontées à une concurrence internationale rude. Face à cette nouvelle donne, elles doivent se mettre à niveau par rapport aux normes et standards

internationaux. Dans cette perspective, les pouvoirs publics algériens ont soutenu l'ensemble des initiatives de promotion des approches « qualité » par la création de l'ALGEX et de la CAGEX et « le prix algérien de la qualité ».

C'est en 2013, que l'entreprise nationale des industries de l'électroménager « ENIEM », acteur majeur dans le secteur de la production des produits d'électroménager en Algérie, s'est vue décernée le prix algérien de la qualité. Cette initiative consiste à récompenser tous les efforts qu'elle a entrepris en matière de qualité de ses produits et de son système de management de la qualité pour la satisfaction de ses clients. Son engagement dans la mise en œuvre et le développement d'un système de management de la qualité conforme au référentiel international ISO 9001/2008, basé sur l'amélioration continue de la qualité de ses produits et de leur processus de production. C'est un atout supplémentaire pour démontrer la qualité de ses produits et un excellent moyen pour faire évaluer le fonctionnement de son entreprise par rapport à un référentiel reconnu.

C'est au sein de cette entreprise que nous avons choisi de mener notre étude ayant pour thème « *L'impact de la démarche qualité sur la fidélisation des clients* ».

- Le choix de ce sujet répond aux motivations suivantes :
- L'intérêt que nous portons à la qualité et à tous ses aspects.
- La volonté de travailler sur un thème d'actualité, riche et spécifique
- L'adéquation de notre thème de recherche avec notre spécialité : le management de la qualité est parmi les principaux acquis durant notre étude.

Partant de notre choix du thème nous avons, fait ressortir une problématique générale qui consiste à : « *Comment la démarche qualité contribue-t-elle à la fidélisation des clients d'ENIEM ?* ».

De cette problématique découlent les interrogations suivantes :

- L'ENIEM dispose-t-elle d'une démarche qualité ?
- Quelle est la place de cette démarche au sein de l'entreprise ENIEM ?
- Est-ce que la démarche qualité d'ENIEM converge t'elle vers la satisfaction et la fidélisation de ses clients ?

Ces interrogations seront vérifiées par les deux hypothèses suivantes:

H1 : Toute démarche qualité entraîne à la fidélisation de la clientèle.

H2 : La qualité des produits satisfait et fidélise la clientèle de l'ENIEM.

Pour mener à bien notre travail et vérifier nos hypothèses, nous avons eu recours à différentes méthodes de recherche, à savoir :

- La méthode descriptive qui est nécessaire à la définition des concepts relatifs à notre sujet, et c'est ainsi que nous avons travaillé sur la description de la relation existante entre la démarche qualité et la fidélisation des clients.
- Quant à la méthode analytique, elle nous a permis d'analyser les données recueillies d'une part, par le biais du guide d'entretien que nous avons adressé aux responsables de l'ENIEM, et d'autre part, par un questionnaire administré aux clients de l'entreprise.

En ce qui concerne les outils de notre recherche, nous avons utilisé des ouvrages spécialisés dans la fidélisation des clients et leur comportement, des ouvrages concernant la démarche qualité et la qualité des produits. Nous avons aussi utilisé des travaux universitaires et des sites internet qui nous ont permis d'avoir accès à des travaux et rapports internationaux traitants notre sujet. Aussi le personnel de l'ENIEM nous a fournis les informations nécessaires sur lesquelles nous nous sommes beaucoup basés dans notre recherche.

Le plan de travail que nous avons retenu à cet effet s'articule autour de quatre chapitres :

- Le premier chapitre traite les concepts de base de la qualité et donne un aperçu sur la démarche qualité et les principes de management de la qualité.
- Le deuxième chapitre aborde quand à lui les fondements de la fidélisation des clients, ses outils et stratégies ainsi que son interaction avec la démarche qualité.
- En ce qui concerne le troisième chapitre nous passons en revue la présentation de l'entreprise ENIEM, son système de management de la qualité et ensuite, nous allons essayer d'analyser des réclamations des clients selon le diagramme d'Ishikawa.
- Quant au quatrième chapitre, il présentera la synthèse du traitement de notre recherche, ainsi que les principales recommandations que nous avons pu en tirer.

Enfin, nous clôturons notre travail par une conclusion générale.

Chapitre 01 : Concepts qualité

Avec l'ouverture des marchés et le renforcement de la concurrence, le client peut affirmer ses exigences et réclamer des prix plus bas tandis que la complexification technique et la recherche du moindre coût augmentent les risques de défaut. L'existence d'une entreprise ne se justifie alors, que si elle est capable d'offrir un produit ou un service qui réponde à un besoin, à un prix convenable, au moment et à l'endroit voulus. Sans quoi elle ne saurait soutenir la concurrence. Elle doit donc fixer un objectif de qualité qui garantisse celle attendue par les clients et qui englobe la fonction, la vie du produit, l'économie d'utilisation, la sécurité, le service et atteindre cet objectif de façon méthodique et au moindre coût.

La qualité n'est pas une destination, c'est un voyage sans fin et ce chapitre a pour but de montrer comment utiliser la qualité pour renforcer le système de fonctionnement d'une entreprise et assurer ainsi sa prospérité à long terme. Nous allons éclairer les points suivants :

- Généralités sur la qualité, son évolution, ses aspects et ses piliers, ainsi que les méthodes et les outils de la qualité
- Le Management de la Qualité, sa définition, ses composantes et ses principes, ainsi que à la Normalisation et la Certification.
- La démarche qualité, son origine, sa définition, ses pionniers et ses enjeux, les grandes étapes de la mise en œuvre d'une démarche qualité, les étapes génériques de la mise en œuvre d'une démarche qualité et ses facteurs clés du succès.

Section 1 : Généralités sur le concept qualité

Nous présentons dans cette section la qualité, son évolution dans le temps, ses enjeux, ses outils et ses méthodes.

1.1 Définition de la qualité :

1.1.1 Qu'est-ce-que la qualité ?

La qualité a deux définitions principales dans le dictionnaire ¹:

- d'abord la « manière d'être, bonne ou mauvaise de quelque chose ».
- le deuxième sens est « supériorité, excellence en quelque chose ».

Mais la pratique a imposé un troisième sens : l'objet ou le service qui convient bien, qui n'a pas de défaut.

1.1.2 Selon les experts de la qualité² :

W.E.DEMING : « la qualité est le degré de satisfaction ».

P.B.CROSBY : « c'est la conformité aux spécifications ».

C.HERSAN : « c'est la conformité aux besoins ».

P.LYONNET : « c'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur ».

J.JURAN : « c'est l'aptitude à l'emploi ».

K.ISHIKAWA : « la qualité est l'aptitude à satisfaire le client ».

KOTLER (P) et DUBOIS(B) : « c'est L'ensemble de propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites »³.

1.1.3 Selon la Normalisation :

Pour la norme ISO 9000 version 2000 la qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système, d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autre parties intéressées »⁴.

Pour la norme ISO 9000version 2005 la qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »¹.

¹ DOUCET (C), « La qualité », 4ème édition, édition PUF, Paris, 2013, P.5.

² BRAUER (J) et GERD (F) : « Management de la qualité de A à Z », Masson, Paris, 1994, PP.17-22.

³ KOTLER, (P) et DUBOIS, (B) : « Marketing Management », édition Union Public, Paris, 2000, P.90.

⁴ MOUNIN, (Jean Michel) : « la certification qualité dans les services », édition AFNOR, Paris, 2001, P.25.

D'après ces définitions, nous pouvons dire que la qualité englobe l'ensemble de caractéristiques essentiels dont dispose un produit ou un service, ce qui permet à ces derniers de répondre aux exigences explicites ou implicites des consommateurs.

1.2 L'évolution de la qualité :

1.2.1 La chronologie de la qualité :

L'évolution de la qualité au fil des temps est résumée dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°1: Chronologie de la qualité

période	Evolution
Pré-20e siècle	La production est un art et la qualité est la mesure de cet art.
TAYLOR (F) 1980	Rationalisation, spécialisation et fonctionnalisation mènent à l'automatisation du travail et la désresponsabilisation des ouvriers. Des besoins de suivi, de contrôle et de gestion de qualité émergent.
SHEWHART 1930	Western Electric applique les cartes de contrôle alors que FISHER (R.A) développe les plans d'expérience pour l'agriculture.
1942	Travaux de Deming, DODGE et JURAN département de la défense américaine.
1944	Développements initiaux de l'assurance qualité.
1946	Fondation de The Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) qui jouera un très grand rôle dans la dissémination des méthodes statistiques et des méthodes modernes de la gestion et du contrôle de la qualité au Japon.
1950	Pénétration des idées émises par DEMING au Japon.
1954	Gestion totale de la qualité (TQM) (FEIGENTBAUM et JURAN).
1961	Application des plans d'expérience, d'analyse des surfaces, des réponses aux problèmes de conception.
1961	Le « Zéro-défaut » est appliqué à la compagnie Martin-Mairieetta (CROSBY)
1970	Le JAT. Les industries en Occident deviennent conscientes des méthodes de gestion « japonaises » et de leur importance de la qualité.
1980	Taguchi, popularisation des plans fractionnaires et les applique à la conception robuste des systèmes.
1980+	Développement de logiciels d'utilité particulière à la gestion de la qualité.
1990	La qualité a prix ? évolution d'idée et de moyens permettant la valorisation de la qualité et réflexion de gestion (reengineering, conception simultanée etc.)

Source : DAUDIN (J) et S.TAPIERO (C) : « *les outils et le contrôle de la qualité* », Edition Economica, Paris, 1996, P.10.

¹ FORMAN (B) : « *Du manuel qualité au manuel de management* », édition AFNOR, Paris, 2010, P.20.

1.2.2 Les étapes de la qualité :

L'adoption de la qualité est passée par trois étapes : le contrôle de la qualité, l'assurance qualité et la qualité totale.

1.2.2.1 Le contrôle de la qualité :

« *Le contrôle est une opération de maîtrise de la qualité à un stade donné du processus considéré, qui a pour but de déterminer si les résultats obtenus à ce stade sont conformes aux exigences spécifiées* »¹.

Le contrôle qualité est généralement formalisé par des gammes, des check-lists, des relevés et des fiches suiveuses qui assurent la traçabilité et permettent de noter les anomalies.

➤ Un bon contrôle de la qualité repose sur :

- L'utilisation des indicateurs mesurables de la qualité ;
- La collecte et l'analyse ponctuelle des données ;
- Un suivi permanent.

➤ Le processus de contrôle se fait en deux phases essentielles :

- Etablir un standard sur lequel le produit ou service doit être évalué ;
- La comparaison entre le résultat réalisé et le standard fixé afin d'entreprendre des actions correctives sur les produits ou services non-conformes.

➤ Nous pouvons distinguer trois types de contrôle :

- Le contrôle à la réception ou contrôle d'entrée ;
- Contrôle en cours de fabrication ;
- Contrôle final.

1.2.2.2 L'assurance qualité :

L'assurance qualité est : « *l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrés en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité* »².

Nous retenons donc, que l'assurance qualité est une action préventive, qui désigne les activités dont le but est de donner à toutes les personnes concernées par un produit ou un service, des preuves tangibles que la fonction qualité est exercée correctement.

¹ FROMAN (B), Op.cit, P.4.

² Ibid, P.6.

1.2.2.3 La qualité totale :

L'association française des cercles de qualité, définit la qualité totale comme : « *Un ensemble de principes et méthodes organisés en stratégie globale visant à mobiliser toute l'entreprise, pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût* »¹.

Il ressort clairement de cette définition que la qualité totale revêt trois aspects :

➤ **Elle est appliquée à tous les stades de l'activité :**

Processus qui aboutit à offrir au consommateur des produits ou des services qui correspondent à ses goûts. Il comporte plusieurs étapes : l'étude des besoins du marché ainsi que la planification, la fabrication, la vente puis la maintenance des produits correspondants.

➤ **Une politique de participation totale :**

La qualité est l'affaire de chaque membre de l'entreprise. Ce qui inclut le président, le vice-président, les chefs de département et de service, les chefs de groupe, les cadres et les agents de maîtrise. Les services généraux et celui du personnel doivent également étudier la Qualité Totale et mener leurs activités en appliquant ses règles.

➤ **Organiser la mise en œuvre :**

Bien que la qualité soit au cœur de toute activité, une amélioration parallèle est également nécessaire au niveau de la maîtrise des coûts (rapport coût / bénéfice), des volumes (production, ventes, stocks), de la distribution (maîtrise du processus), de la sécurité et des ressources humaines (éducation, formation).

1.3 Les aspects de la qualité:

La qualité se compose de trois (03) niveaux, ils sont comme suit :

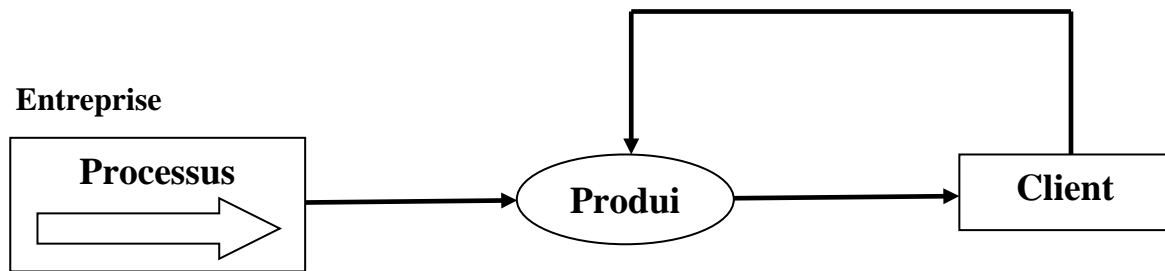
1.3.1 La qualité externe :

C'est l'aptitude de l'entreprise à écouter le marché et à détecter les besoins des consommateurs pour aboutir finalement à la satisfaction du client.

La figure qui suit montre comment se situe la qualité externe dans la problématique : client-entreprise-processus-produit.

¹ DAUDIN (J), TAPIERO (C) , Op.Cit, P.10.

Figure n°1 : la qualité externe (la qualité du produit)



Source : JAMBERT, (CLAUDE) : « *l'assurance qualité, les normes ISO 9000 en pratique* », Paris, 1997, P.8.

1.3.2 La qualité interne :

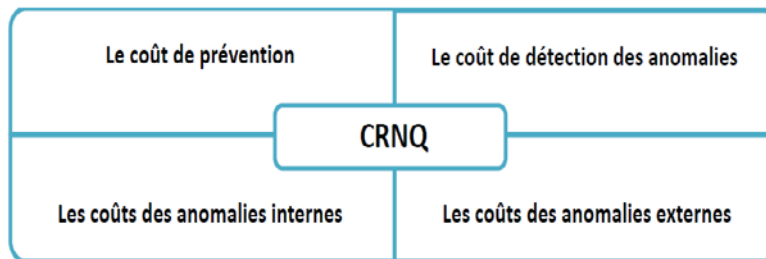
Elle est traduite par la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre des activités conformément aux spécifications exigées.

1.3.3 La non qualité:

La non qualité est définie selon la norme NF x 50-120/1987 comme étant ¹:« un écart entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue ».

Le coût de revient de la non qualité peut être mesuré, il est classé en quatre catégories :

Figure n°2 : le coût de revient de la non qualité



Source : Adapté de FEY(R) et GOGUE(J), « *La maîtrise de la qualité* », édition ECONOMICA, Paris, 1987, P.67.

1.5 Les cinq piliers de la qualité :

Les cinq (05) piliers de la qualité sont comme suit :

1.5.1 La prévention:

Prévenir un événement, c'est empêcher que quelque chose non désiré se produise. Dans ce cas on « prévient » les personnes concernées en en parlant. Et l'on est alors tout de suite

¹ JAMBERT (C), Op.cit, P.8.

mieux armé pour faire face à ce qui pourrait arriver. En l'occurrence, appliquée à la démarche qualité, la finalité principale de la prévention consisterait à empêcher que le client soit insatisfait¹.

Très logiquement, à chaque fois qu'au sein de l'entreprise l'on réfléchit en commun pour éviter l'insatisfaction du client, on est centré sur l'impératif de prévention.

Les modes d'actions suivants procèdent de la prévention :

- Informer un client sur les choix de caractéristiques d'un produit, pour lui éviter une éventuelle déconvenue concernant ses attentes relatives aux performances ;
- Prévoir un soutien de deuxième niveau pour des personnels assurant une prestation de service, afin d'éviter qu'en cas de difficultés, le client soit insatisfait ;
- Mettre en place un contrôle croisé de conformité, pour détecter les inévitables erreurs.

1.5.2 La conformité :

Lorsque l'on parle de conformité, c'est forcément par rapport à une référence. Par exemple, on se comporte en conformité avec les coutumes d'un pays ou avec les lois de la république². Dans le cadre d'une démarche qualité, être conforme aux attentes du client sera une priorité. Or pour dire collectivement ce qu'est la conformité, il faut pouvoir écrire ce dont il s'agit. Il est donc nécessaire de trouver un consensus sur ce qui est conforme et ce qui ne l'est pas, pour avoir des points de repère communs et ne pas risquer la sous-qualité ou la sur-qualité.

Par excellence, la démarche de contrôle est au cœur de l'impératif de conformité, puisque son but premier est de détecter les non-conformités et de rétablir par tous les moyens possibles la conformité initialement définie.

1.5.3 L'évaluation :

Selon l'acceptation commune, évaluer signifie « donner de la valeur », c'est-à-dire juger de la qualité ou non de la situation évaluée.

Cet impératif de la démarche qualité est majeur, car il permet à un collectif de dépasser le constat de conformité, pour apporter une appréciation à ce qui constaté.

Chaque fois que l'on apporte un avis, une appréciation, un jugement, on est dans l'évaluation. Les modes d'actions suivants procèdent de cet impératif³:

- Evaluer la gravité d'une non-conformité ;

¹BELLAICHE (M), « *La qualité, 100 questions pour comprendre et agir* ». Edition Afnor, 2014, France, PP.5-9.

² Ibid, P.6.

³ Ibid, P.7.

- Demander au client sa perception d'une prestation fournie ;
- Evaluer la convivialité d'un site mis à la disposition des clients ;
- Evaluer la clarté et la précision d'un texte fourni au client.

1.5.4 L'amélioration :

La finalité d'amélioration est finalement l'aspect qui est le plus partagé avec tous les autres champs de l'entreprise. En effet, quel organisme ne cherche pas en permanence à améliorer ses parts de marché, ses résultats financiers, la compétence de son personnel, son organisation, etc. ?

Toutes ces améliorations peuvent contribuer à améliorer la satisfaction du client, mais pas dans tous les cas. Par exemple, en se centrant sur l'amélioration de la productivité de son organisation, on peut sensiblement dégrader la satisfaction du client, de multiples exemples de la vie courante nous le montrent.

Ce qui fait la spécificité de l'impératif d'amélioration de la qualité, c'est d'y accoler les notions de « satisfaction » ou de « qualité du produit ou du service ». La seule interrogation à soulever lors d'une action d'amélioration, reste celle de sa contribution effective à la satisfaction du client¹.

Les modes d'action suivants procèdent de l'amélioration de la qualité :

- Modifier une procédure pour mieux satisfaire les clients ;
- Modifier une caractéristique du produit pour mieux répondre aux attentes du client ;
- Généraliser une nouvelle pratique suite à la réclamation d'un seul client.

1.5.5 La responsabilité:

Une responsabilité ne peut être prise que par un être humain. « Prendre la responsabilité », c'est littéralement « répondre de ... ». Dans le cadre d'une démarche qualité, cela renvoie à la nécessité de bien préciser qui répond de quoi et sans se tromper.

Même si la démarche qualité est une affaire collective, chacun doit bien identifier quelle est sa responsabilité. Lorsque l'on parle de chacun, cela va de la direction de l'entreprise à l'opérateur².

Une démarche qualité ne peut être tenue uniquement par ceux et celles que l'on englobe sous l'entité « fonction qualité », il est vraiment impératif de conférer des responsabilités à chacun, et de les formaliser.

¹ Ibid, P.8.

² Ibid, P.9.

1.6 Les visions de la qualité:

Nous pouvons distinguer plusieurs visions de la qualité, à la fois du point de vue du client et du point de vue du fournisseur¹ :

- la qualité spécifiée par le contrat, la fiche technique, le catalogue... C'est la qualité « théorique » du produit ;
- Les caractéristiques réelles du produit, qui caractérisent l'exemplaire donné. Lorsque ces caractéristiques correspondent aux spécifications, il y a conformité ;
- La qualité souhaitée par le client ; cette qualité dépend de chaque client. Grâce à ses études de marché, l'entreprise essaie de la cerner au mieux, par segments homogènes ;
- La qualité perçue par le client, qui prend en compte les appréciations subjectives du client après l'achat. Cette qualité perçue est déterminante pour la fidélisation et l'image. C'est l'objectif essentiel sur le plan commercial ;
- La qualité perçue par le fournisseur, qui diffère souvent sensiblement de la précédente, le producteur ayant beaucoup de mal à se mettre à la place du client.

1.7 Les méthodes et les outils de la qualité :

1.7.1 Les méthodes de la qualité :

Il existe plusieurs méthodes de la qualité, nous citerons ci-dessus les plus connues et les plus pratiques dans le monde industriel et commercial²:

➤ Les cercles de la qualité :

Les cercles de qualité peuvent être définis comme suit : « *petit groupe permanent et homogène composé de cinq à dix volontaires appartenant à une même unité (atelier, bureau, service, laboratoire) ou ayant des préoccupations professionnelles communes. Animés par un responsable hiérarchique direct, le cercle se réunit régulièrement afin d'identifier, analyser les problèmes de son choix et proposer des solutions sur tous les sujets couverts par l'activité des membres* »³.

➤ Le kaizen :

Kaizen tire son origine de deux mots japonais Kai (qui signifie « changement ») et Zain (qui signifie « bon »).

¹ DOUCET (C), Op.Cit, P.6.

² HUBERAC (J.P), « *Guide de méthodes de la qualité* », édition Maxima, paris, 1999, PP.35-50.

³ MIGANI (P) : Op.cit, P.85.

C'est un concept ou une philosophie appliquée dans les entreprises et dont le but est de promouvoir quotidiennement de petites améliorations à tous les niveaux et sans induire de gros investissements.

➤ **Le benchmarking :**

Le benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation, il suppose un travail approfondi de mesure de ses propres performances, puis de celles du partenaire, et la mise en œuvre dans son organisation, il encourage les personnes à aller en voir d'autres pour apprendre d'elles.¹

➤ **L'AMDEC : analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leurs criticités :**

Il s'agit donc d'une procédure déterminant les causes principales des défaillances et qui définit les actions à entreprendre afin d'en minimiser les effets. Pour cela il faut déterminer les modes de défaillance et analyser les causes de défaillance².

1.7.2 Les outils de la qualité :

Il existe de nombreux outils de la qualité, nous citerons ci-dessous les plus connus d'entre eux :

➤ **Le diagramme de PARETO :**

Le diagramme de Pareto suppose que 20 % des causes produisent 80 % d'effets, cette loi traduite des répartitions déséquilibrées qui sont fréquentes, on peut supposer qu'en déterminant les causes qui produisent le maximum d'effet on arrivera aux solutions les plus efficaces³.

➤ **Le diagramme d'ISHIKAWA:**

C'est un outil graphique très simple, particulièrement adapté au travail de groupe, Il sert à comprendre les causes d'un défaut de qualité (les causes y sont classées en 5 grandes familles, les 5M : Matière, Milieu, Méthode, Matériel, Main d'œuvre ; il sert à analyser le rapport existant entre un problème et ses causes⁴.

¹ BRILMAN (J) : « *les meilleurs pratiques de management au cœur de la performance* », édition d'organisation, Paris, 1998, PP.235.236.

² DAUDIN (J), TAPIERO (C), Op.cit, P.42.

³ Ibid, P.39.

⁴ ROGER (E), « *Le grand livre de la qualité* », édition AFNOR, Cedex, 2010, P 56.

Cette diagramme ne donne pas de solution mais permet seulement de bien poser le problème, ce qui est important pour le commencement d'une démarche de résolution de problème.

➤ **Le QQQQCP :**

Le QQQQCP est un outil qui permet de se poser les bonnes questions avant d'aborder un problème. Pour être sûr d'appréhender le plus complètement possible un problème. Il faut se poser les questions QQQQCP (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?). La réponse à ces questions permet d'identifier les aspects essentiels d'un problème¹.

➤ **Le brainstorming :**

Le brainstorming « travail de groupe composé d'une dizaine de participants dont un coordonnateur, choisis de préférence dans plusieurs disciplines. Le maximum d'idées devra être exprimé et noté sur un tableau (paper-board) visible par tous. La durée est entre 1 à 2 heures, ceci permettant l'émergence d'idées nouvelles »².

Il permet de résoudre un problème en recherchant les causes et les solutions.

Section 2 : management de la qualité

Le management de la qualité s'applique dans tous les domaines d'activités de l'entreprise en garantissant la pertinence et l'efficacité.

2.1.1 Définition du management de la qualité :

Selon THIETART (R.A), « *le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise* »³.

Selon la norme ISO 9000 : 2000, le management de la qualité est : « *L'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* »⁴.

D'après ces définitions, nous pouvons dire que le management de la qualité est l'ensemble des activités reliées permettant de diriger, de planifier, d'orienter et de

¹ DURET(D) et PILLET(M) :« *Qualité en production : de l'ISO 9000 à six sigma* », 3ème édition, collection EYROLLES, édition d'Organisation, Paris, 2005, PP.137-141.

² DAUDIN (J), TAPIERO (C) :Op.cit, P.46.

³ THIETART, (R.A) « *Que sais-je ? Le management* », Presses Universitaires de France, Paris, P. 33.

⁴ NF EN ISO 9000 :2000, « *Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire* », édition AFNOR, France, P.9.

contrôler une organisation en établissant la politique qualité et les composantes du management de la qualité.

2.1.2 Les principales composantes du Management de la qualité :

Les composantes du Management de la Qualité sont : la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité et l'assurance de la qualité.

2.1.2.1 La planification de la qualité :

La planification de la qualité comprend : « *les activités qui permettent d'établir les objectifs qualité et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité* »¹.

2.1.2.2 La maîtrise de la qualité :

La maîtrise de la qualité est : « *l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité* »². Il est indispensable de parler de la maîtrise de la qualité sans parler de la « *roue de Deming* » :

➤ La Roue de DEMING :

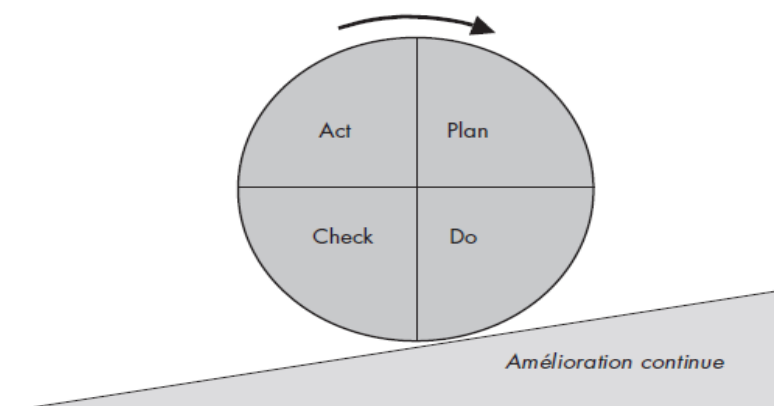
La méthode peut se définir comme une démarche reposant sur quatre étapes et dont l'objectif principal est l'amélioration continue de toute activité de l'entreprise et l'acquisition permanente de connaissances. Ces étapes sont symbolisées par les lettres *PDCA* :

- « **Plan** » (Planifier) : il s'agit de définir les objectifs à atteindre et de planifier la mise en œuvre d'actions ;
- « **Do** » (Mettre en place) : il s'agit de la mise en œuvre des actions correctives ;
- « **Check** » (Contrôler) : cette phase consiste à vérifier l'atteinte des objectifs fixés ;
- « **Action** » (Agir) : il convient de prendre des mesures préventives³.

¹ Ibid, P.9.

² CNUCED/OMC, « *Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000* », CCI, Genève, 1996, P.6.

³ DURET (D), PILLET (M), Op.cit, PP.31-32.

Figure n°3 : la roue de DEMING

Source : DURET (D), PILLET (M) : « *Qualité en production : de l'ISO 9000 à six sigma* », 3^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2005, P.31.

La gestion décrite ci-dessus peut être perçue comme une simple gestion au quotidien, elle n'en est pas moins nécessaire. Il est par contre possible de conduire ce mode de raisonnement à plus long terme sur quelques projets-clés pour l'entreprise de manière à assurer sa pérennité. On parlera alors de management par percée.

Le cycle PDCA de Deming s'applique dans toutes les situations et dans tous les domaines où la maîtrise de la qualité est souhaitée. Il s'agit d'un modèle universel qui couvre toutes les activités relatives à la maîtrise de la qualité, ainsi qu'à l'assurance de la qualité et à l'amélioration de la qualité.

2.1.2.3 L'assurance de la qualité :

L'assurance qualité peut être définie comme étant : « *Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité* »¹.

2.1.2.4 L'amélioration de la qualité :

L'ISO 9000 : 2000 définit l'amélioration de la qualité comme : « *la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité* »².

¹ CNUCED/OMC, Op.cit, P.7.

² NF EN ISO 9000 : 2000, Op.cit, P.9.

2.1.3 Les principes du management de la qualité :

Pour que la direction d'une entreprise puisse conduire l'organisme vers de meilleures performances, les experts internationaux rédacteurs des textes normatifs ont identifié une liste de huit principes fondamentaux¹ :

- **Principe 1 : organisme à l'écoute client :**

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils comprennent leurs besoins présents et futurs, qu'ils répondent aux exigences des clients et qu'ils s'efforcent de dépasser leurs attentes.

- **Principe 2 : leadership :**

Les dirigeants de l'organisation définissent de manière cohérente une finalité et les orientations de l'organisme. Il serait souhaitable qu'ils créent et maintiennent l'environnement interne nécessaire pour que le personnel se sente pleinement impliqué dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

- **Principe 3 : Implication du personnel :**

Le personnel à tous les niveaux constitue l'essence d'une organisation et leur implication permet de mettre leurs compétences au service de l'organisation. Il s'agit de faire comprendre à tous les personnels de l'organisme leur rôle et leur importance dans l'organisation et de fixer avec eux des objectifs motivants tout en les responsabilisant.

- **Principes 4 : Approche processus :**

Un résultat escompté est atteint plus efficacement lorsque les actions et les ressources correspondantes sont gérées comme des processus.

- **Principe 5 : Management par approche système :**

Identifier, comprendre et gérer un système de processus interdépendants pour un objectif donné permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

- **Principe 6 : Amélioration continue :**

L'amélioration continue devrait être un objectif permanent de l'organisation. Il s'agit donc de mettre sous contrôle les différents processus, puis, de façon cyclique, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre.

- **Principe 7 : Approche factuelle pour la prise de décision :**

Les décisions efficaces sont basées sur l'analyse de données et d'informations tangibles. Ce principe consiste ainsi à prendre des décisions sur la base d'une analyse factuelle de l'information, corroborée par l'expérience et l'intuition.

¹ PILLOU(J) : « *Management de la qualité* », Article, Paris, 2004, PP.4-6.

- **Principe 8 : Relation mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :**

Une organisation et ses fournisseurs sont interdépendants et une relation mutuellement bénéfique améliore leur capacité à créer de la valeur. Les relations avec les fournisseurs doivent ainsi être pensées de manière à concilier des victoires faciles à court terme avec des considérations plus prospectives.

2.1.4 Management total de la qualité :

Nous retenons la définition du « Management total de la qualité » qui avait été proposée par Jacques CHOVE et qui a été retenue par l'AFNOR : « *Mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société* ». ¹

De cette définition nous pouvons dégager trois points essentiels :

- La Q.T englobe qualité des produits, qualité du travail, qualité des processus, qualité de la direction et qualité de l'entreprise.
- La Q.T exige la participation de tous les membres de l'entreprise dans la construction de la qualité. (personnel, fournisseurs, clients, actionnaires, associés ...).
- La Q.T vise non seulement la satisfaction du client mais aussi le personnel, les fournisseurs, les actionnaires et les sous-traitants.

Le TQM vise l'excellence à tous les niveaux depuis la production jusqu'à l'utilisation du produit ou service. Il est basé sur : la satisfaction des besoins et attentes des clients, la prise en considération du rapport client/fournisseur, l'amélioration continue et la réduction des coûts par l'application du principe « zéro défauts », l'organisation efficace, l'engagement de la direction, l'implication du personnel et la participation de tous les membres de l'entreprise ainsi que les fournisseurs.

Aujourd'hui le TQM est devenu nécessaire, mais sa mise en œuvre est difficile. Parmi ces difficultés nous retrouvons ² :

- Des problèmes de management et de coordination ;
- Des problèmes de communication qui conduisent à des mésententes ;
- Les incertitudes sur les résultats futurs d'une telle démarche ;

¹ ERNOUL (R), « *le grand livre de la qualité* », édition Afnor, Paris, 2010, P.10.

² DAUDIN (J) , TAPIERO (Ch), Op.Cit, P.12.

2.2 Normalisation et certification :**2.2.1 La normalisation**

Pour mieux comprendre le concept de normalisation, il y a lieu de voir en détail plusieurs points relatifs au concept.

2.2.1.1 Définition de la normalisation :

La normalisation est une : *« démarche collective entre partenaires économiques et sociaux ayant des activités liées, en vue de trouver des solutions techniques et commerciales à des problèmes répétitifs, pour établir et améliorer leurs relations »*¹.

L'organisation internationale des normes ISO la définit comme une : *« activité propre à établir face à un des problèmes réels et potentiels, des dispositions destinées à un usage commun et répété, visant l'obtention de degré optimale d'ordre dans un contexte donné »*².

Donc la normalisation se manifeste par l'élaboration, la publication et la mise en application des normes au sein des entreprises. Ces normes permettent d'éliminer les contraintes répétées et donner une bonne image sur le produit.

2.2.1.2 Définition de la norme :

*« C'est un document, établi par consensus et approuvé par un organisme de normalisation reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. Il convient que les normes soient conjuguées de la science, de la technique et de l'expérience »*³.

*« Une norme est un outil de régulation du marché à la disposition de l'ensemble des partenaires économiques »*⁴.

La norme est donc un document de référence fourni par un organisme reconnu. Ces normes facilitent et harmonisent les pratiques et éliminent les obstacles techniques.

2.2.1.3 Typologie des normes :

Nous pouvons distinguer les normes par leur contenu⁵:

¹ DEMEURE (C), « Marketing », 6^e édition, édition DUNOD, Paris, 2008, P.128.

² PENAN (H), « normalisation et innovation, in annales des ponts et chaussées », n °95,2000, P. 4.

³ Guide G.L.A de la qualité du contrôle de la qualité et la normalisation, Edition G.A.L, Alger, 2004, p.7.

⁴ DEMEURE (C), « Marketing », Op.cit, P.111.

⁵ CANARD (F), « management de la qualité », édition lextenso, Paris, 2009, PP.101-104.

- **Les normes fondamentales :**

Ce sont les normes de base à partir desquelles on débute, en général, des travaux de normalisation dans un nouveau domaine.

- **Les normes de spécifications :**

Ces normes fixent les caractéristiques des produits, des services, d'un procédé ou d'un système ainsi que des seuils de performance à atteindre. Ce type des normes comprend également les normes qui s'intéressent à la description des fonctions de l'entreprise et à leurs liaisons, ainsi qu'à la modélisation des activités.

- **Les normes de méthodes d'essais et d'analyse :**

Elles indiquent comment mesurer les caractéristiques des produits et des services définies par les normes de spécifications.

- **Les normes d'organisation :**

Elles décrivent les règles d'organisation et de fonctionnement des entreprises. Elles définissent des exigences concernant la conception et la réalisation des produits et des services.

2.2.1.4 Evaluation des normes ISO 9000 :

C'est une organisation non gouvernementale, créée en 1947. Elle regroupe les organismes nationaux de normalisation de plus de 130 pays, à raison d'un organisme par pays.

Les normes ont été publiées en 1987 sous l'appellation série ISO 9000, elle a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, faciliter entre les nations les échanges de biens et de services et de développer la coopération dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique¹.

➤ **La version 1987 :**

La série des normes ISO 9000 version 1987 est basée sur les concepts de l'assurance de la qualité développés dans les années soixante, elles ont comme objet de standardiser les différents modèles d'assurance de la qualité existants².

➤ **ISO 9000 :**

Normes pour le management de la qualité et d'assurance de la qualité, ces normes étaient au nombre de trois, chacune d'entre elles étant destinée à des types d'activité différents qui sont :

¹ LONGIN (P), DENET (H), « construisez votre qualité », 2^e édition, édition DUNOD, Paris, 2008, P.185.

² MITONNEAU (H) : « Réussir le passage à la version 2000 de la norme ISO 9001 », édition DEMOS, Paris, 2000, PP.153-154.

- **ISO 9001:** système qualité, modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production installation et prestations associées.
- **ISO 9002:** système qualité, modèle pour l'assurance de la qualité en production, installation et prestations associées.
- **ISO 9004:** système qualité, modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finaux.

➤ **La version 2000:**

La série des normes ISO 9000 version 2000 est composée de quatre normes, dont le titre général est: «*Le système de management de la qualité* ». Les quatre sont complémentaires et l'on peut représenter leur interaction ainsi¹:

- La norme ISO 9000 systèmes de management de la qualité « *Principes essentiels et Vocabulaire* ».
- La norme ISO 9001 systèmes de management de la qualité « *exigences* ».
- La norme ISO 9004 systèmes de management de la qualité « *ligne directrice pour l'amélioration des performances* ».
- La norme ISO 19011 « *lignes directrices pour l'audit des systèmes de la qualité et/ou de management environnemental* ».

➤ **La version 2008 :**

La norme ISO 9001:2008 a été lancée le 14 Novembre 2008. N'introduit pas de nouvelles exigences par rapport à l'édition 2000 qu'elle remplace, mais elle offre des clarifications sur les exigences existantes.

Elle se borne à apporter, des clarifications aux exigences existantes d'ISO 9001:2000 et des modifications destinées à améliorer la cohérence avec la norme ISO14001 relative aux systèmes de management environnemental².

2.3 La certification :

Survivre dans une économie mondialisée et conduire une démarche d'amélioration exige la possession d'une certification qualité.

¹Ibid, PP.164-165.

²BOUCHER (F), CROGUENNEC (B) : « *Comprendre ISO 9001 : 2008* », édition AFNOR, Paris, 2009, PP. 9-63.

2.3.1 Définition de la certification :

L'AFNOR donne cette définition : « Assurance donnée par écrit par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant de spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle »¹.

La certification est : « preuve de confiance. Elle apporte, pour une entreprise, une garantie à ses clients, que ses produits et/ou ses services et/ou son système de management sont conformes à des normes »².

La certification est donc une garantie qui atteste au client le respect des règles et la conformité d'un produit, d'un service et /ou d'un système de management par le biais d'un écrit.

2.3.2 Les différents types de certifications :

- **La certification qualité des produits :**

La certification du produit ou service est une démarche volontaire, délivrée par un tiers qui atteste que le produit ou service est conforme à un référentiel préétabli³.

- **La certification qualité des services :**

« Le principe de cette certification de service est d'assurer au client un niveau de qualité prédéfini, autrement dit un véritable engagement de résultats, pour les prestations de service concernées »⁴.

- **La certification qualité du système de management de la qualité :**

On certifiera la conformité de l'ensemble du dispositif organisationnel nécessaire pour produire et garantir l'obtention de prestations satisfaisantes.

- **La certification qualité du personnel ⁵ :**

Ce type de certification est délivré pour attester de la compétence d'une personne pour remplir une fonction ou exécuter une tâche donnée, au regard de critères préétablis. Cette certification s'obtient après une formation adaptée.

¹ LONGIN (P), DENET (H), Op.Cit, P.185.

² CANARD (F), Op.Cit, P.109

³ Guide G.L.A de la qualité du contrôle de la qualité et la normalisation: Op.cit., P.11.

⁴ MONIN, (J), Op.cit., P.2 17.

⁵ JAVEL (G) : « pratique de la gestion industrielle », édition DUNOD, 2003, P.314.

2.3.3 La mise en place d'une certification ISO 9001 :

En général, il est considéré qu'une démarche vers une certification prend, en moyenne, 18 mois et comprend 8 étapes¹ :

- **L'étude d'opportunité :**

Cette première étape est une étape de réflexion et de prise de décision concernant l'opportunité de mettre en place une certification.

- **L'audit initial :**

Il s'agit de dresser un «état des lieux» consistant à mesurer les écarts entre les pratiques qui existent dans l'entreprise et les exigences de la norme.

- **L'organisation et la planification du projet :**

Définir la méthodologie de gestion du projet (calendrier du projet, nomination du responsable qualité, constitution des groupes de travail, formation des personnels).

- **La conception du système qualité :**

Il s'agit d'élaborer le système qualité, ce qui revient pour l'essentiel à rédiger le système documentaire

- **L'application du système qualité :**

La mise en place et le suivi du système de management de la qualité sont réalisés au cours de cette étape. Les opérationnels avec l'assistance de leur encadrement et du responsable qualité sont chargés de la mise en application du système.

- **L'audit à blanc :**

L'audit à blanc est le dernier audit complet. Il repose également sur une évaluation des écarts par rapport à la norme mais, à présent, en vue des ultimes actions correctives.

- **La certification :**

Déposer un dossier auprès de l'organisme certificateur retenu, l'entreprise reçoit un questionnaire et envoie son manuel qualité, l'organisme vérifie la conformité du manuel avec la norme, Le(s) auditeur(s) de l'organisme de certification effectue(nt) un audit du système qualité de l'entreprise sur les plans documentaire et opérationnel.

- **Le renouvellement de la certification :**

Contrairement à un diplôme, la certification n'est plus valable au bout de trois ans. Il s'agit donc d'obtenir, au travers d'un nouvel audit complet, la certification pour une nouvelle période de trois années.

¹CANARD (F), Op.Cit, PP.165-171.

Section 3 : démarche qualité

Faire des produits de qualité ne se décrète pas, la qualité résulte d'une démarche. Non seulement il faut être capable de réaliser la qualité exigée par le client, mais il faut également mettre en place un système permettant de pérenniser ce qui a été fait.

Cette démarche concernera tous les services de l'entreprise et non pas uniquement le service qualité. A terme cela permettra de fidéliser le client et de minimiser les coûts d'obtention de la qualité.

3.1 L'origine et définition de la démarche qualité :**3.1.1 L'origine de la démarche qualité :**

L'histoire des politiques et des démarches en matière de qualité est un vaste champ encore enfiché qui commence tout juste à être labouré par certains de ses spécialistes. Les démarches qualité sont historiquement récentes. Elles se constituent à partir des problèmes de qualité et de non-qualité provoqués par la production de masse, et ont une partie liée avec les nouvelles formes d'organisation du travail dont le taylorisme est la manifestation la plus connue. C'est aux Etats-Unis, dès les années 1920, que les premières tentatives de maîtrise de la qualité au cours du processus de production ont été mises en place, parallèlement à la production en série théorisée par Frederick Taylor. A partir des années 1950, ces idées se diffusent en Europe et surtout au Japon où elles seront si bien appliquées et développées que les Occidentaux viendront s'y former à partir des années 1970¹.

A l'heure actuelle, la mondialisation des démarches de la qualité semble accompagner la mondialisation de l'économie, comme en témoigne l'audience des normes internationales, notamment les normes « ISO 9000 ». En outre, la qualité est devenue une préoccupation majeure des sociétés contemporaines.

3.1.2 Définition de la démarche qualité :

Adopter une démarche qualité, c'est : *« mettre en place une organisation et des processus visant à produire un service ou un produit de qualité. Cette qualité peut être définie comme l'aptitude à satisfaire les besoins des usagers, besoins exprimés ou implicites. Tout écart entre la qualité voulue et la qualité obtenue représente de la « non-qualité ».*

¹BEYER (F), « *Au-delà de la qualité* », édition Afnor, paris, PP.13-14.

Fournir un service ou un produit de qualité, c'est apporter une réponse ajustée et économique à un besoin donné et non atteindre le niveau de performance maximum »¹.

La démarche qualité telle qu'elle a été définie par SUTTER (R) est « *l'ensemble des actions que met en place une organisation pour assurer sa mission et atteindre la satisfaction du public* »².

Donc la démarche qualité est l'ensemble des actions visant l'amélioration et la gestion de la qualité. Elle a pour but d'améliorer la qualité du produit, faire évoluer l'organisation pour réaliser les meilleures prestations en matière de produits et services, tout en faisant progresser l'ensemble du personnel.

3.1.3 Les pionniers de la démarche qualité:

Ils existent plusieurs, parmi eux³ :

- **Walter A. SHEWHART :**

Dans les années 20, il a mis au point une méthode baptisée (*Quality Control*) aux BELL TELEPHONE LABORATORIES. Il est surtout connu comme le premier créateur des cartes de contrôle. Il préconise d'analyser les relevés obtenus dans le passé pour savoir comment le processus risque de varier dans l'avenir.

L'étude des cartes de contrôle sera reprise dans le chapitre 10 concernant la maîtrise statistique des processus.

- **W. Edwards DEMING :**

Il est le grand promoteur de l'utilisation massive des techniques statistiques dans le monde industriel.

Il est l'instigateur d'une méthode de management par la qualité (*Plan, Do, Check, Act*) que nous développerons dans les chapitres suivants.

- **Armand V. FEIGENBAUM :**

Il proposa d'appliquer à tous les services, en particulier au management, les concepts développés en production (Total Quality Control). Il propose d'évaluer toutes les démarches de progrès en qualité, y compris celles qui sont administratives. Il introduit également la documentation du système qualité (manuel de la qualité).

¹ BEAU (J), BLANCHE (F), GARCIN (M), MORICE (F), « *Démarche qualité et satisfaction du public* », Mastère, ENSSIB, Lyon, 2005, P.11.

² SUTTER (E) : « *la gestion de la qualité* », ADBS Editions, Paris, 2002, P.327.

³ DURET (D), PILLET (M), Op.cit., PP.33-35.

- **Kaoru ISHIKAWA :**

Connu en Occident comme l'inventeur des cercles de qualité, il est surtout le concepteur d'une méthode de management basée sur la qualité totale et adaptée à la culture japonaise.

Il a introduit en production, sous formes graphiques accessibles, des techniques statistiques de base et développé les diagrammes causes-effet (diagramme en arête de poisson).

3.2 Les enjeux d'une démarche qualité :

- Une démarche qualité doit apporter à l'entreprise une réelle valeur ajoutée. Cette valeur ajoutée est la garantie de la satisfaction de ses clients. Et elle est un atout dans la recherche de la fidélisation.
- La démarche qualité ne s'inscrit plus comme avant dans une simple relation client/fournisseur. Aujourd'hui, à cause de la forte concurrence, au-delà de la satisfaction des clients, on vise la fidélisation de certains clients, les clients stratégiques.
- Les clients ont aujourd'hui plus que jamais le choix entre de nombreux produits qui se ressemblent. Vous lancer dans une démarche qualité c'est chercher à vous différencier par la qualité de vos produits et de vos services pour fidéliser vos clients.
- mettre en place une démarche qualité n'est pas gratuit, la non-qualité coûte très cher aux entreprises (réclamations clients, voire perte de clients), coûts des reprises, des rebuts¹.

3.3 Les grandes étapes de la mise en œuvre d'une démarche qualité :

La volonté de la direction de s'engager dans une démarche qualité se traduit par une vision claire et sans réticence² :

- S'impliquer activement au développement et à l'entretien du système de management de la qualité.
- Etre conscient de la portée de son engagement, car il induit d'autres actions tout au long de la démarche et dans la continuité.
- Garantir les structures et les ressources au soutien du plan stratégique de l'organisme.
- Garantir les moyens fonctionnels.
- Suivre et surveiller la réalisation.

¹ MARGERAND (J), GILLET-GOINARD (F) : « management de la qualité pour la première fois », édition d'organisation, Paris, 2006, PP.4-6.

² AYOUAZ Mohand Zine, « Démarche qualité et satisfaction des usagers dans les bibliothèques universitaires », Mémoire de magister, Université MENTOURI, Constantine, PP 34-41.

Il est vrai que proposer un scénario type de mise en œuvre d'une démarche qualité est impossible car les problématiques initiales sont à chaque fois spécifiques, tant au niveau des objectifs que du contexte. Néanmoins, comme dans toute gestion de projet, on retrouve quelques étapes génériques incontournables. Chaque démarche qualité se construit à partir des éléments suivants :

- De l'analyse du contexte propre à l'organisation ;
- D'une réflexion sur la finalité de la démarche qualité ;
- D'une identification des opportunités et des contraintes intervenant dans l'environnement et des risques potentiels ;
- Du repérage des moyens disponibles.

Le déroulement de la démarche est ainsi le fruit d'une réflexion stratégique préalable. Il existe de multiples façons d'aborder et de développer une démarche qualité dont le choix dépend de différents facteurs (contexte, opportunité, urgences, etc....).

- Lancer sa démarche par une sensibilisation générale, puis par des dispositifs participatifs d'actions de progrès (cercle de qualité, suggestion,...).
- Démarrer par la réalisation d'enquête auprès des clients, dont les résultats servent de base pour sensibiliser aux attentes et pour lancer des actions de progrès dans des secteurs limités.
- Partir d'un dysfonctionnement, d'une non qualité pour organiser une action d'amélioration.
- Définir des missions, clarifier les rôles et les responsabilités.

3.4 Les étapes génériques de la mise en œuvre d'une démarche qualité :

Nous distinguerons quatre grandes phases pour une démarche : la réflexion préalable, le cadrage, le lancement, le pilotage d'action¹. **Voir la Figure n°4**, les grandes étapes d'une démarche qualité.

3.4.1 Engager une réflexion préalable:

- Identifier les enjeux ;
- Susciter l'engagement de la direction ;

Une démarche qualité est un processus de changement profond et progressif. Elle répond donc nécessairement à un réel besoin d'évolution à moyen terme, ancré au cœur des orientations stratégiques qu'il convient d'identifier et de faire partager.

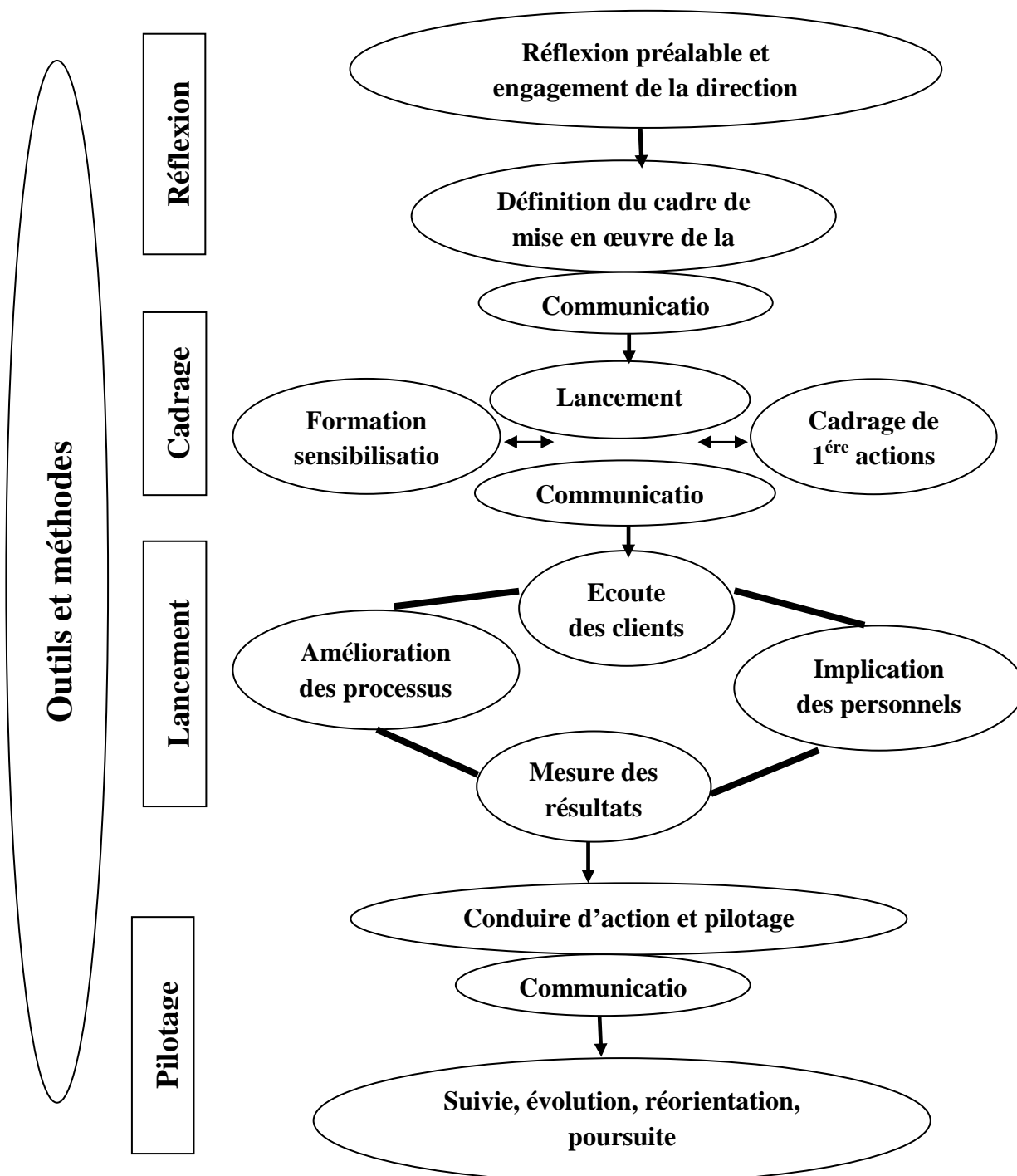
¹ BAAZIZ Abdelkader, « réflexion sur l'amélioration des performances des ressources humaines en tenant compte de l'exigence qualité », Mémoire de mastère, Perpignan: Université de Perpignan, 2005, P.39.

Le travail consiste à établir un diagnostic sur les activités de l'entreprise en terme de satisfaction des clients et de conformité des produits et des services, en terme de fonctionnement des processus internes et en terme de management.

Ces réflexions permettent de fonder un engagement de la direction qui se manifeste par:

- L'affirmation de sa volonté de s'engager dans cette voie et l'affichage de cet engagement formalisé par écrit ;
- L'allocation des ressources globales nécessaires à la réalisation de la démarche, le temps et l'énergie qu'elle consacre elle-même à la démarche ;
- La conduite de quelques actions concrètes, telles que :
 - La direction améliore ses propres processus de management ;
 - La direction s'engage à revoir sa forme d'organisation,
 - La direction s'implique dans la formation,
 - La direction écoute les clients ;

Figure n°4 : Les grandes étapes d'une démarche qualité.



Source :DURET (D), PILLET (M), « la qualité en production »,3e édition, édition d'organisation, paris, 2005, P78.

3.4.2 Définir le cadre de mise en œuvre de la démarche:

Après clarification et partage de la finalité, puis validation de l'engagement de la direction, la Démarche reste à bâtir. Il s'agit ici de définir :

- Quels types d'actions lancer, sur quels services ou fonctions et comment,

- Comment piloter la démarche,
- Quels moyens matériels et humains dégager pour assurer sa mise en œuvre,
- Quelle communication mettre en place pour accompagner la démarche,
- Quelles formations organiser et pour qui.

A ce stade, la communication est indispensable pour favoriser l'appropriation par les personnels de la finalité de la démarche.

3.4.3 Organiser et lancer les premières actions qualité:

Il est à rappeler que ces actions, qui peuvent prendre des formes diverses, visent à améliorer la qualité des services. Elles s'appuient sur des méthodes, des outils, voire des dispositifs organisationnels particuliers fondés sur les axes de développement de la qualité: Écoute des clients/usagers, amélioration des processus, implication du personnel et mesure.

➤ **L'écoute des clients/usagers :**

Des dispositifs d'écoute des besoins des clients et de mesure de leur satisfaction sont à mettre en place dans les services considérés comme prioritaires (prêt ou communication des ouvrages par exemple).

L'organisation d'un dispositif d'écoute peut s'articuler autour d'une gestion de la relation client (CRM). Différentes méthodes sont envisageables : rencontres individuelles, téléphoniques, etc. L'information ainsi recueillie, puis articulée avec les orientations stratégiques de l'entreprise, sert à la prise de décision sur les améliorations à introduire dans les services.

Ces améliorations doivent se traduire dans l'amélioration des caractéristiques du service, dans le développement de l'innovation ou dans les modalités selon lesquelles le service est rendu.

➤ **Maîtrise et amélioration des processus :**

Il s'agit d'explicitier et de formaliser des processus à partir du service final, en intégrant l'écoute des besoins des usagers et l'amélioration du fonctionnement en interne.

L'explicitation des processus a pour objectif d'identifier à chaque étape d'élaboration de la prestation, les acteurs concernés, les responsabilités de chacun, les relations et les indicateurs de satisfaction, les points de contrôle qualité.

Elle donne lieu à des plans d'actions qui définissent les principaux objectifs à atteindre, les moyens d'y parvenir et formalisent les points clefs des processus.

➤ **L'implication du personnel :**

Parce que la conduite de l'action et la réalisation des prestations sont assurées chaque jour par les personnels dans leur activité quotidienne, leur implication dans les démarches qualité est indispensable.

Cette implication passe par leur association pleine et entière aux actions qualité dès l'amont et par la mise en place de dispositifs organisés favorisant l'amélioration permanente de l'activité.

3.4.4 Organiser et assurer le pilotage:

Au fur et à mesure de l'avancement des actions, puis de leur évaluation, la démarche est réorientée. Des actions supplémentaires sont lancées, des dispositifs sont étendus ou systématisés. La démarche s'étend dans ses modalités d'actions et dans son champ d'intervention. Le système qualité se construit. La communication et la formation continuent à accompagner le processus.

Pour assurer la cohérence entre les actions et veiller à leur pertinence, un pilotage efficace doit être organisé. Ce pilotage repose :

- D'une part, sur le développement d'un système global, organisé et formalisé, qui intègre toutes les actions qualité et permet leur suivi. On parle de pilotage opérationnel.
- D'autre part, sur la mesure et l'évaluation des résultats, la veille externe et la connaissance de l'évolution des attentes de nos différents usagers. On parle de pilotage stratégique.

➤ **Le dispositif opérationnel :**

Il a pour fonction :

- D'établir et de coordonner les plans d'action,
- D'aider, voire de participer à la mise en œuvre des actions: soutien et apport en méthode,
- De concevoir les actions de communication
- De veiller à la formation des personnes concernées,
- De suivre l'avancement des actions : rythme, difficultés rencontrées...
- D'établir le bilan d'avancement : nombre d'actions en cours, taux de réussite, nombre de suggestions, etc.

➤ **Le dispositif de pilotage stratégique :**

Le dispositif de pilotage joue un rôle majeur. Pour bien fonctionner, il doit reposer sur un système d'information et de communication efficace entre le dispositif de pilotage et l'ensemble de l'entreprise.

Mais Il a aussi pour rôle :

- D'anticiper les changements dans l'organisme et de mettre en place les actions adaptées,
- De suivre les résultats globaux, d'évaluer, de réorienter les objectifs et le mode d'action,
- De débattre des différents indicateurs d'évolution des attentes ou de satisfaction des clients,
- De suivre le développement cohérent du système qualité.

3.5 Facteurs clés du succès de la démarche qualité:

Avant de lancer une démarche qualité, il convient de connaître quelques-uns des facteurs essentiels qui concourent à la réussite de la démarche.

- **L'implication explicite de la direction :**

Le premier facteur clé du succès d'une politique d'amélioration continue de la qualité au sein des entreprises est l'engagement de la direction. Les experts qualité ont prouvé que les démarches qualité peinent à se mettre en place ou n'aboutissent pas par manque d'engagement des dirigeants¹.

La direction doit être convaincue de la nécessité du changement en interne. Elle doit définir la politique qualité, les objectifs, les plans d'actions, affecter les moyens humains et techniques en cohérence avec sa stratégie globale et en s'appuyant sur l'écoute des clients.

- **L'implication des professionnels :**

La mise en place de la qualité ne peut réussir sans une contribution importante du personnel en phase de conception et d'application. Cette implication passe par le travail en groupe, la formation, la reconnaissance des résultats et la communication sur l'avancement et les résultats de la démarche².

¹ Dominique (B), « *Les facteurs clés de succès d'une démarche qualité* », Actual Doss Santé Publique 2001, PP.25-34.

² Ibid, PP.35-43.

- **La progressivité de la démarche :**

La mise en place d'une démarche qualité est un projet de longue durée. Le risque est celui d'une démotivation progressive des collaborateurs et d'une perte de patience des clients qui ne voient pas les résultats arriver. Pour ces raisons, l'introduction des améliorations doit se faire progressivement, par étapes successives¹.

- **La communication interne :**

La communication est le facteur clé du succès, elle assure le partage du sens de la démarche, la diffusion des idées, la valorisation des démarches, la pérennisation des actions réalisées. Elle valorise la prise de conscience des professionnels quant aux besoins d'amélioration, aux enjeux de la qualité, aux résultats des démarches entreprises et de ce fait suscite l'implication des acteurs et la démultiplication des acteurs. Si le dirigeant veut convaincre, il doit communiquer. La direction et l'encadrement doivent traiter l'information verticale ainsi que latérale².

Le plus difficile est de bien communiquer, de telle sorte que l'information soit motivante pour les collaborateurs et de créer un climat de confiance et de respect mutuel. L'existence d'un système d'information approprié est un outil essentiel pour une bonne communication (réunions, information écrite, intranet...).

¹ Ibid, PP.44-52.

² Ibid, PP.44-52.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons conclure que l'adoption d'une démarche qualité vise l'amélioration continue pour atteindre la perfection, elle est considérée aussi comme une démarche adaptative visant la satisfaction. Aussi elle est devenue une nécessité dans chaque entreprise vu la concurrence qui augmente et qui devient de plus en plus importante dans le monde.

Face aux changements, l'entreprise doit intégrer une démarche qualité au sein de ses structures, car elle permet de garantir la transparence, la compétitivité mais aussi elle lui apporte l'assurance d'être plus efficace et plus performante.

De ce fait, l'entreprise doit se mettre en conformité lors de la mise en place d'une démarche qualité, et ce prenant un appui sur des Normes internationale, telles que la série des normes ISO.

Enfin il devient impératif d'orienter et de déployer des efforts pour l'amélioration de la qualité des produits, afin de donner confiance au client concernant la conformité des produits et des services et assurer ainsi sa croissance, la satisfaction de ses clients et leur fidélisation.

Chapitre 02 : La fidélisation des clients : concepts et fondements

Les entreprises disposent aujourd'hui de moyens permettant de mieux piloter la fidélité de leurs clients. Ces derniers sont devenus axe majeur de structuration et de conduite des entreprises qui font face à de nombreux défis en raison des nouveaux comportements des consommateurs. Désormais, Il ne suffit plus de se concentrer sur le développement de l'offre, il faut également travailler sur la valeur des relations client et la structuration du marché.

Nous allons voir dans ce chapitre : la notion de satisfaction et de fidélisation, les outils et stratégies de fidélisation et enfin l'importance de la qualité pour la fidélisation des clients et son impact sur la rentabilité des entreprises.

Section 1 : fondamentaux de la satisfaction

1.1 Définition de la satisfaction :

Plusieurs chercheurs ont étudiés le concept de satisfaction et ils ont proposés les définitions suivantes

Selon KOTLER (P) et DUBOIS (B) la satisfaction est : « *le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation ou d'utilisation résultant d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et ses performances perçues* »¹.

Selon LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) la satisfaction peut être définie en marketing comme : « *le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation* »².

Selon MINTONNEAU (H) : « *la satisfaction du client est l'opinion sur le degré de réponse à ses besoins et attentes apporté par les prestations, produits et services délivrés* »³.

D'après ces définitions, nous retenons que la satisfaction est un jugement qui intègre aussi bien l'expérience de consommation des produits ou des services que des attentes préalables. Elle résume l'état psychologique rencontré lorsqu'un sentiment de déception par rapport aux attentes.

1.2 Les facteurs de satisfaction :

Généralement, en écoutant un client s'exprimer, on s'aperçoit qu'il dégage différents facteurs, à cet effet, nous distinguons trois catégories de facteurs de satisfaction :

➤ **Les facteurs de satisfaction de base :**

Ces facteurs ne génèrent pas de satisfaction spéciale chez le client. Par contre, toute défaillance sur ces derniers engendrera une insatisfaction importante. Ainsi « *le plus important donc pour ces facteurs, est de tout faire pour que la production de la prestation de l'entreprise soit fiable car toute défaillance sera coûteuse en terme de fidélisation* »⁴.

➤ **Les facteurs exprimés :**

Ce sont des facteurs de base de satisfaction ou d'insatisfaction, ils proviennent des attentes ressenties par les clients à un moment donné. Pour satisfaire ces derniers, il demeure

¹ KOTLER (P) & DU BOIS (B), « *in Marketing management* », Edition nouveaux Horizons 11^e édition, Paris, P.68.

² LENDREVIE (J), LEVY(J) et LINDON(D), « *MERCATOR* », Dalloz édition, 7^{ème} édition, 2003, P. 855.

³ MINTONNEAU (H), « *Mesurer la satisfaction des clients et en tirer des enseignements*», Qualité Références, Paris, 2000, P.212.

⁴ DUMOULIN(J.L), « *Clients satisfaits, entreprise gagnante* », éditions d'organisation, Paris, 1994, P.116

important pour l'entreprise de rester réceptive et attentive aux nouvelles attentes des clients et de réagir.

➤ **Les facteurs plus :**

Ce sont des facteurs liés à des caractéristiques particulières nouvelles du produit ou du service et qui sont propres à l'entreprise de service. Ils peuvent devenir des facteurs exprimés parce qu'ils auront fait naître de nouvelles attentes chez les clients.

« Ils peuvent même devenir des facteurs de base si les clients finissent par considérer que ce type de satisfaction fait partie de l'offre minimale susceptible de retenir leur attention »¹.

➤ **La qualité :**

L'étude des facteurs de satisfaction des clients à l'égard d'un produit ou d'une prestation de services peut être classée en deux catégories. Cet état s'apparente à la distinction entre forme et fond.

« On considère souvent qu'en matière de conception (produit et service), la différence entre les entreprises agissant sur le même marché a tendance à être faible. Nous dirons que pour le moins, elle ne constitue pas une arme absolue pour conserver ses clients et augmenter sa part de marché. Dans cette perspective, l'attention se focalise sur la qualité, celle des produits et celle des services »².

➤ **La fiabilité du service :**

Les facteurs de satisfaction liés à la fiabilité du service sont souvent des facteurs de base et donc, toute défaillance entraînera une insatisfaction importante pouvant provoquer la défection du client.

➤ **La qualité des aspects matériels du service :**

Ce facteur de satisfaction porte essentiellement sur l'apparence de la qualité des moyens tels que la présentation et l'image du personnel, les locaux, les documents, etc.

➤ **La disponibilité :**

C'est le fait d'être disponible et volontaire pour s'occuper du client et lui apporter un service rapide

¹ DUMOULIN (J.L), Op.Cit, P.116.

² Ibid., P.117.

➤ **La sécurisation :**

Les clients expriment un grand besoin d'être sécurisés sur la façon dont le service est rendu. Ce sentiment de sécurité dépendra en grande partie de la compétence et du savoir-faire du personnel.

1.3 Les trois caractéristiques majeures de la satisfaction

La satisfaction se définit par trois caractéristiques majeures : la subjectivité, la relativité et l'évolutivité¹ :

➤ **La satisfaction est subjective**

La satisfaction se caractérise par la subjectivité du fait qu'elle dépend directement de la perception du client vis-à-vis du service et non de la réalité. C'est pour cela que la perception seule du client est prise en compte, étant donné que c'est à lui seul à qui revient la décision d'acquiescer ou de ne pas acquiescer le service en question.

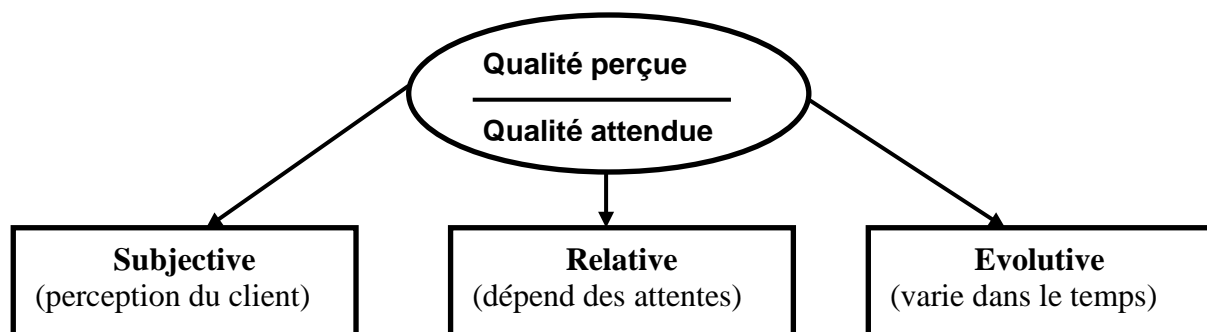
➤ **La satisfaction est relative**

La satisfaction est relative parce qu'elle varie en fonction des niveaux d'attente des clients. Autrement dit, un même service peut être évalué différemment. Ce ne sont pas les meilleurs services qui se vendent mais plutôt ceux qui sont plus adaptés aux attentes des clients. Ceci explique l'importance de la segmentation dans la création d'une offre globale adaptée aux attentes des clients.

➤ **La satisfaction est évolutive**

La satisfaction est en perpétuelle évolution dans le temps et cela en fonction, d'une part, des attentes et des standards, et d'autre part, du cycle d'utilisation des services.

Figure n° 5 : les trois caractéristiques de la satisfaction



Source : RAY (D), « *Mesurer et développer la satisfaction clients* », Edition d'Organisation, Paris, 2001, P. 24.

¹ RAY (D), « *Mesurer et développer la satisfaction clients* », Edition d'Organisation, Paris, 2001, PP. 24-25.

1.4 Mesurer la satisfaction :

Il convient que l'organisme sache qu'il existe de nombreuses sources d'informations relatives au client et qu'il établisse des processus pour regrouper, analyser et déployer ces informations... .

L'organisme spécifie la méthodologie et les mesures à utiliser et la fréquence du recueil et de l'analyse des données pour les revues¹. Les sources d'information sur la satisfaction des clients comprennent par exemple² :

1.4.1 Les réclamations :

Le traitement des réclamations, s'il est bien suivi, peut être un indicateur de satisfaction des clients : un niveau élevé de réclamation, une augmentation des réclamations, la concentration des plaintes sur un produit ou des lieux de service sont des signes d'une mauvaise qualité qui appelle une correction. Mesurer la satisfaction par le suivi des réclamations est cependant très imparfait puisque beaucoup de clients mécontents ne se manifestent pas et parce que le suivi des plaintes ne permet pas de se faire une idée de la satisfaction de l'ensemble des clients.

1.4.2 Le taux de défection des clients :

La mesure de la défection des clients est également un indicateur utile d'insatisfaction : un taux d'attrition (défection) élevé ou une montée de l'attrition sont les signes d'un problème de satisfaction des clients. Cet indicateur est particulièrement suivi dans le cadre de politiques de fidélisation. Cependant, le taux d'attrition est un symptôme et il n'indique pas la raison des difficultés. Il est donc nécessaire d'enquêter auprès des clients pour mesurer et évaluer leur satisfaction.

1.4.3 Les enquêtes de satisfaction :

Les moyens de mesurer la satisfaction des clients peuvent être plus ou moins sophistiqués. La fiche à remplir dans une chambre d'hôtels est une mesure de la satisfaction.

Une mesure systématique de la satisfaction est seule à même de donner des indicateurs fiables de satisfaction des clients.

La mesure de la satisfaction doit permettre :

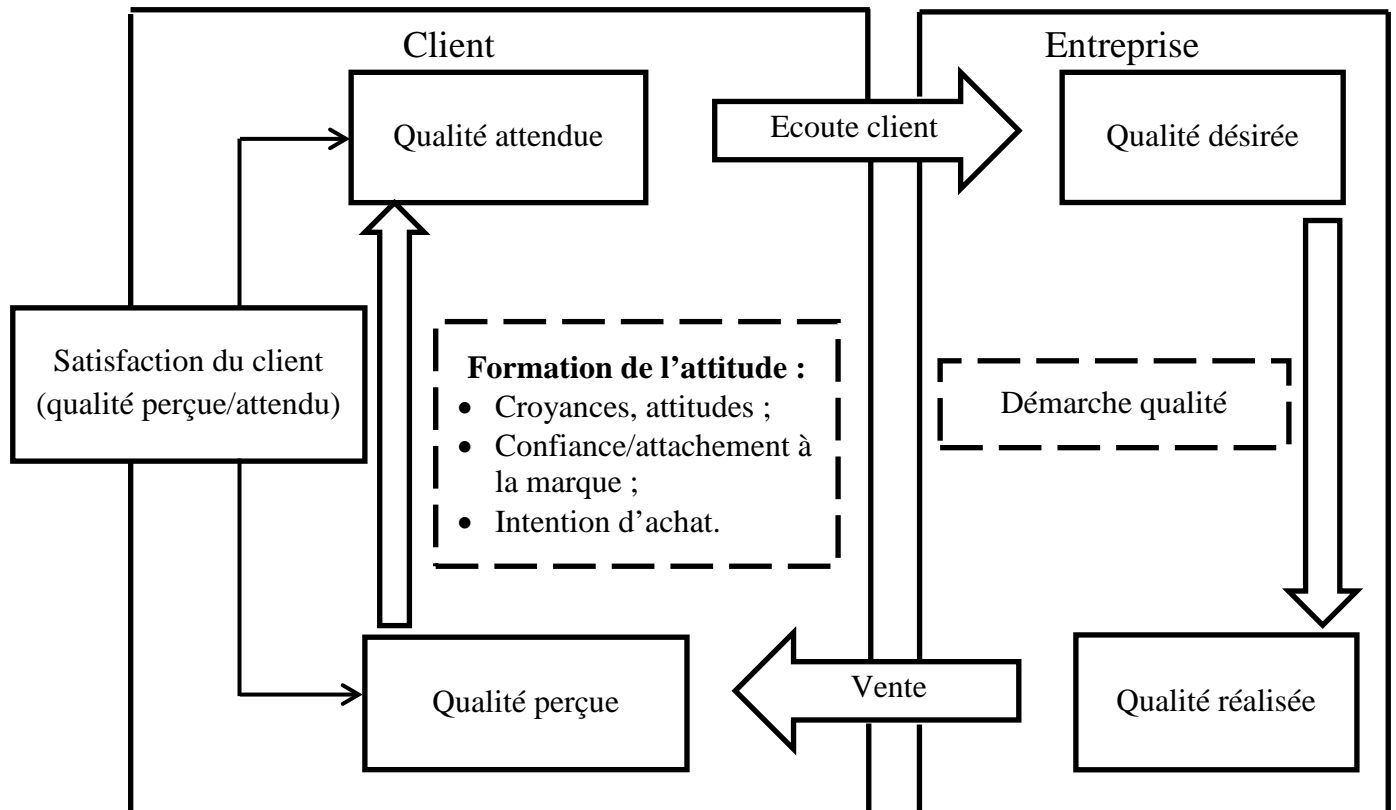
- D'identifier les différents éléments qui génèrent la satisfaction et l'insatisfaction des clients;

¹ DETRIE (P), « *les réclamations clients* », Edition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2004, P.22.

² LENDREVIE (J), Levy (J) et LINDON (D), Op.cit., P.916.

- De hiérarchiser ces éléments par leur contribution à la satisfaction globale;
- De mesurer la satisfaction des clients à l'égard des produits ou de l'entreprise par rapport aux concurrents ou par rapport à une période précédente;
- De déterminer des axes d'amélioration prioritaires (politique de satisfaction).

Figure n° 6 : La mesure de la satisfaction



Source : RAY (D), « Mesurer et développer la satisfaction clients », Edition d'Organisation, Paris, 2001, P.35

1.5 La démarche de mesure la satisfaction :

La démarche passe par quatre (04) phases¹ :

- **Étape 1 : identifier les déterminants de la satisfaction :**

Il s'agit d'abord de connaître les critères de satisfaction et d'insatisfaction des clients. Chacun peut avoir une connaissance intuitive de ces critères, mais les études de marché apprennent à se méfier des intuitions. C'est pourquoi une étude qualitative (entretiens en face-

¹ Ibid., P.917.

à-face ou en groupe) doit permettre d'explorer la façon dont les clients expérimentent le service, d'identifier les critères de jugement et les indicateurs qu'ils utilisent.

- **Étape 2 : analyser les critères de satisfaction et d'insatisfaction :**

Il s'agit de mesurer l'importance de chaque critère et d'identifier les priorités des clients. Les études sont ici quantitatives et utilisent différentes techniques possibles.

Pour hiérarchiser les critères (pondération) et éventuellement segmenter la clientèle par types d'attente.

- **Étape 3 : construire et mettre en place un baromètre de satisfaction :**

Le baromètre de satisfaction est une étude de satisfaction conduite de façon régulière sur un échantillon représentatif de clients. Il permet de les interroger sur des aspects spécifiques de leur expérience du produit (par exemple, dans un hôtel, l'accueil, le confort de la chambre, la propreté, etc.) et sur leur satisfaction globale. L'étude est généralement réalisée par courrier, mais peut l'être aussi par téléphone, internet ou face à face. L'intérêt du baromètre est de comparer les résultats d'une année sur l'autre, aussi bien pour la satisfaction globale que pour les différentes dimensions sélectionnées.

- **Étape 4 : se comparer aux concurrents :**

Les meilleures études de satisfaction cherchent à situer les performances de l'entreprise par rapport à celles des concurrents. Lorsque les clients ne sont pas exclusifs, on leur demandera d'indiquer leur satisfaction à l'égard des produits concurrents ou on élargira l'étude de satisfaction aux clients des concurrents.

1.6 Le Customer Relationship Management (CRM) :

1.6.1 Définitions du CRM:

De nombreuses définitions du CRM circulent, nous citons quelques une :

D'après LEFREBURE et VENTURI : « *la gestion de relation (CRM) client combine l'infrastructure technologie et les stratégies commerciales pour identifier, acquérir, fidéliser et contrôler les meilleurs clients, avec l'ultime but d'augmenter la rentabilité. Le point central est de bâtir une relation individualisée durable à l'aide des nouveaux systèmes d'information, des techniques de fidélisation et de l'intégration d'une multitude de canaux de distribution en capitalisant sur l'ensemble des points de contacts* »¹.

¹ LARS (M.W), « *la fidélisation client stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel* », Paris, 2004, P.33.

Selon LENDERVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) : « *le CRM ou « gestion relation clients » est une démarche organisationnelle qui vise à mieux connaître et mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers une pluralité de canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise* »¹.

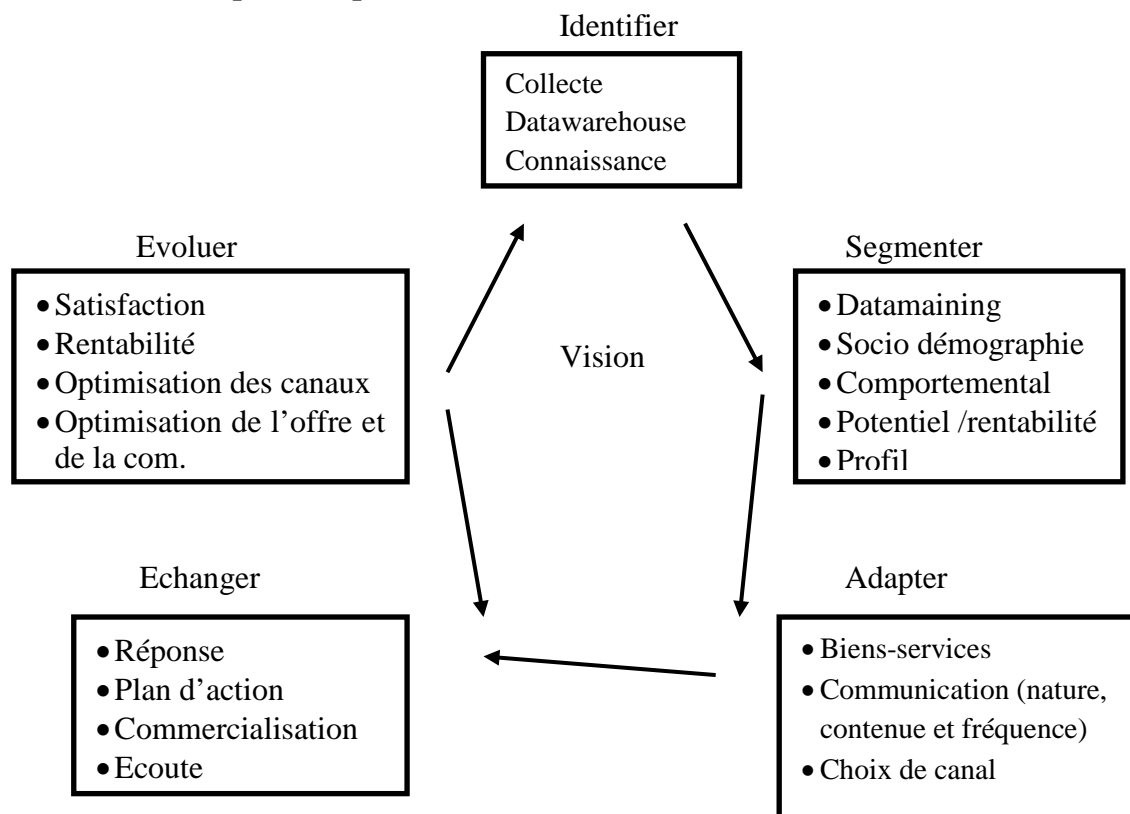
Le CRM peut être défini comme étant : « *le résultat des évolutions continues et l'intégration des idées marketing et des récentes bases de données, des technologies et des modes organisationnels* »².

Le CRM a donc pour but de construire des relations durables et satisfaisantes avec les différents acteurs du marché afin de gagner leur préférence et leur confiance à long terme. Les clients concernés sont sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise.

1.6.2 Les étapes du CRM :

Les cinq (05) étapes de la gestion de la relation clients sont représentées dans la figure :

Figure n° 7 : les cinq (05) étapes du CRM



Source : LENDREVIE (J), LEVY(J) et LINDON(D), « MERCATOR » Dalloz édition, 7^{ème} édition, 2003, P.939.

¹ Ibid., P.937.

² BOULDING (W), « *A Customer Relationship Management Roadmap: what is known, Potential Pitfalls, and where to go* », Journal of marketing, volume 69, number 4 October 2005, PP. 155-166.

Ces cinq étapes se présentent comme suit ¹:

➤ **Identifier :**

L'identification consiste à collecter des informations sur chaque client, ou du moins sur ceux qui ont été ciblés dans le plan d'action. Ces informations doivent pouvoir être formalisées et intégrées dans une base de données afin que l'entreprise bénéficie d'un mode de connaissance systématique et automatisé des clients.

Les sources d'information sont multiples : questionnaires, force de vente, comptabilité, cartes de fidélité, livraison, service après-vente, call center, Internet, courrier, bases de données externes.... Les entreprises ont souvent des bases de données partielles et imparfaites, mais elles ne doivent pourtant pas être négligées.

➤ **Segmenter :**

L'identification des clients n'est qu'une première étape; il faut analyser les données et regrouper les clients. La segmentation sur bases de données consiste à regrouper les clients en fonction de caractéristiques communes susceptibles d'affecter leur comportement.

➤ **Adapter :**

L'identification et la segmentation des clients doivent conduire à adapter le service et la communication auprès des clients. Cette adaptation peut porter sur les offres, sur les canaux de contact ou encore sur le contenu de communication.

➤ **Echanger :**

La quatrième étape basée sur les échanges de l'entreprise avec ses clients, s'établit soit sur la base des campagnes organisées par l'entreprise, soit sur la demande du client.

L'entreprise qui désire mettre à la disposition de sa clientèle une offre personnalisée et entretenir une relation privilégiée, elle les contacte par des supports appropriés, tels que le mailing, le téléphone, l'internet, etc. Dans le cas où c'est le client qui sollicite l'entreprise, il la contacte par le biais du standard téléphonique, courrier, e-mail, ou en se rendant personnellement au niveau du point de vente.

Ces échanges et interactions permettront, d'une part, à l'entreprise de recueillir des informations réelles sur les préoccupations et les centres d'intérêts du client, et d'autre part, au client de lui fournir une offre personnalisée et satisfaisante.

¹ LENDREVIE (J), LEVY(J) et LINDON(D), Op.cit., PP.938-942.

➤ **Évaluer :**

La relation clients se construit dans le temps et s'enrichit à chaque interaction. De ce fait, l'apprentissage est une dimension essentielle de ce processus.

Les objectifs doivent être quantifiés pour pouvoir être évalués. Les indicateurs peuvent prendre plusieurs formes : indices de satisfaction, taux d'attrition, chiffre d'affaires par client, rentabilité par client, part de client, taux de transformation des courriers ou de bans, taux d'ouverture de newsletters...etc.

Au sein de l'entreprise, des résultats partiels et démontrables dans le cadre d'une démarche progressive sont le meilleur argument pour faire avancer le dossier de la relation clients.

1.6.3 Les outils technologiques du CRM :

Le CRM s'appuie sur des outils techniques permettant de gérer l'identification, la segmentation, l'adaptation, l'interaction et l'évaluation, de la relation dans une activité de masse, dans ce cadre, on se contentera de ne donner que quelques indications sur les architectures techniques du CRM.

1.6.3.1 Les outils analytiques :

Les outils analytiques ont pour objet de collecter, consolider, analyser et transformer les données sur les clients. On inclura dans ces outils¹ :

➤ **Le datawarehouse ou entrepôt de données :**

« Une grande base de données où sont collectées les informations sur les clients qui peuvent venir de différentes sources : système de production (transactions, comptabilité, logistique...), points de contact clients centres d'appel. Ces informations sont extraites, nettoyées, transformées et intégrées dans la base de données centrale ».

➤ **Les datamarts le datamining ou la fouille de données :**

• **Les datamarts :**

Sont « des sous-ensembles de l'entrepôt de données qui ne contiennent que les informations nécessaires à certaines fonctions de l'entreprise (applications de marketing direct, analyse des résultats commerciaux, centre d'appels, segmentation, etc. il est en effet beaucoup plus facile de traiter et d'analyser des bases de données ciblées que l'ensemble des informations sur les clients ».

¹ PARIS (C), « 40 fiches marketing », Edition le Génie des Glaciers, Paris, 2004, P.58.

- **Le datamining ou fouille de données :**

« Est un processus de découverte de corrélations, de relations, de tendances, qui pousse par le traitement de grandes quantités de données, en utilisant des méthodes statistiques et mathématiques, pour comprendre analyse exploratoire) ou prédire (analyse décisionnelle) les comportements »¹.

- **Le scoring :**

« Consiste sur la base du datamining à établir un score par client, en lui attribuant une probabilité de comportement, c'est-à-dire attribuer des points en fonction de l'accumulation d'indices »².

1.6.3.2 Les outils opérationnels :

Les outils opérationnels ont pour objet de gérer les phases d'interaction et de participer à la productivité des moyens de commercialisation et de communication. On distinguera³ :

- Les outils de gestion de la relation (personnalisation des messages, gestion du contact client à travers les différents canaux, enrichissement des bases de données clients...);
- Les outils d'automatisation de la force de vente (optimisation de la prospection, aide à la configuration d'une offre commerciale, automatisation de la prise de commande, etc. ;
- Les outils d'automatisation du marketing (suivi des plans d'action marketing, gestion des campagnes marketing. etc.

1.7 La satisfaction source de fidélisation :

La fidélité se manifeste par une régularité des achats et par un attachement durable à l'entreprise et une résistance aux positions des concurrents, cependant un éventuel rachat d'un produit ne peut avoir lieu que s'il correspond parfaitement aux attentes des clients et satisfait ses besoins⁴.

Bien que, la satisfaction n'est pas en soi une garantie de fidélité mais les clients qui répondent aux extrêmes des échelles d'évaluation expriment une attitude plus engagée.⁵

¹ LENDREVIE (J), LEVY(J) et LINDON(D), Op.cit., P.943.

² LEFEBURE (R) : « pour une meilleure évaluation du capital client et de sa prise en compte dans les systèmes comptables », Revue française du marketing, n° 202-2/5-, Mai 2005, PP. 25-34.

³ LENDREVIE (J), LEVY(J) et LINDON(D), Op.cit., P.943.

⁴ CHERAITIA (A), TOUATI (K) et DEBBAH (O), « l'impact de la satisfaction sur la fidélisation de la clientèle d'une entreprise de service », mémoire de licence, EHEC, Alger, 2012, P.38.

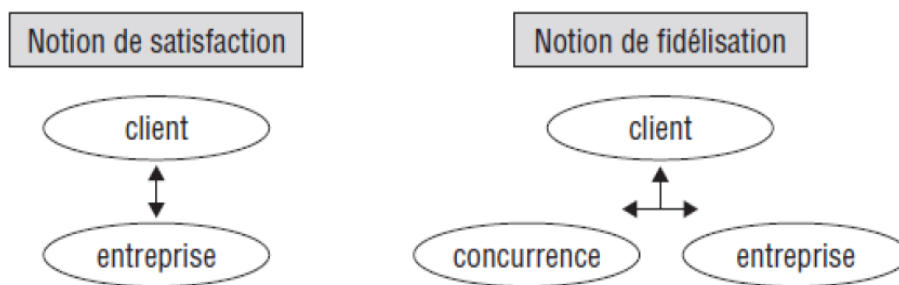
⁵ REICHELDT (F), « Learning from Customer Defections », Harvard Business Review. March-April 1996, PP.56-69.

Les clients très satisfaits apparaissent ainsi être sensiblement plus fidèles que les autres, et les clients très insatisfaits plus infidèles.

De ce fait, les entreprises sont amenées à suivre particulièrement les indicateurs de très grande satisfaction ou insatisfaction.

JEAN (M) a expliqué aussi la différence entre ces deux éléments à travers la définition qu'il a donnée pour les Notions présentée dans la figure qui convienne

Figure N° 8 : Notion de la satisfaction et la fidélisation.



Source : JEAN (M), « *Manager la qualité pour la première fois* », Éditions d'Organisation, 2006, P.5.

Ce qui veut dire brièvement que la fidélisation a une relation de plus par rapport à la satisfaction qui est la concurrence.

Et selon (OLIVIER, 1999), la satisfaction est une variable clé dans l'apprentissage du comportement d'achat et dans la formation des habitudes qui conduisent à la fidélité.

Selon (ANDERSON, 1993), plus la concurrence est intense, plus la qualité délivrée devra être élevée pour combler les attentes des consommateurs et obtenir la fidélisation. Dans le même sens, plus l'expérience d'achat est existante, plus le consommateur sait quel produit satisfait ses attentes, plus la satisfaction sera élevée et par conséquent, plus la fidélisation sera forte¹.

Donc avec une meilleure satisfaction, les clients sont plus fidèles. Un client qui est fidèle à l'entreprise lui fait gagner de l'argent.

¹ Lars Meyer-Waarden, Op.Cit, PP.68-69.

Section 2 : Généralités sur la fidélisation

Depuis plusieurs années, la littérature grand public et économique parle en abondance de la fidélisation. Cette nouvelle orientation met le client et son contrôle au centre des préoccupations de l'entreprise.

2.1 Définitions et approches de la fidélisation :**2.1.1 Définition de la fidélisation :**

Le concept de fidélisation a fait l'objet de nombreuses définitions dont nous en retenons quatre :

L'une des premières définitions complètes de la fidélisation a été énoncée par Barlow en 1992, ce chercheur la définit comme suit : « *La fidélisation est une stratégie qui identifie, maintient et accroît le rendement des meilleurs clients au travers d'une relation à valeur ajoutée, interactive et axée sur le long terme* »¹.

Quant à LOVELOCK, il propose la définition suivante : « *la fidélité décrit la volonté d'un client à rester en relation avec une entreprise sur le long terme, à acheter et utiliser ses biens et services de manière régulière et exclusive, à recommander les produits de l'entreprise à des amis et connaissances* »².

Nous pouvons également retenir cette définition de BENAVENT (CH) : « *la fidélisation vise d'abord à conserver ou «verrouiller» ses clients, donc ses parts de marché, et par la suite à maintenir et intensifier le niveau de chiffre d'affaires, de marge et de profit, en augmentant la durée de la relation ainsi que l'attachement* »³.

Pour ce qui concerne LEHU (J.M), il la définit comme suit : « *la fidélisation n'est que la caractéristique d'une stratégie marketing, conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service, à la marque, et/ou au point de vente* »⁴.

Nous constatons donc, que la fidélisation est la caractéristique d'une stratégie marketing, conçue et mise en œuvre dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service, à la marque et/ou au point de vente.

¹ CLAEYSSEN (Y), DEYDIER (A), RIQUET (Y), « *Le marketing client multicanal* », édition DUNOD, 3^{ème} édition, 2014, Paris, France, P.129.

² LOVELOCK (C), WIRT (J) et LAPERT (D), « *Marketing des services* », 5^{ème} Edition, Pearson Education, Paris, 2004, P.365.

³ Ibid, P.129.

⁴ LEHU (J.M), « *la fidélisation client* », Editions d'Organisation, Paris, 1999, P. 36

2.1.2 Les approches de la fidélisation :

Il existe deux approches théoriques de la fidélisation :

2.1.2.1 L'approche behavioriste :

C'est l'observation du comportement du consommateur qui permet de caractériser la fidélité, un consommateur est fidèle lorsqu'il achète régulièrement la même marque. L'analyse de la séquence des marques achetées doit donc permettre d'identifier sur un marché le segment des consommateurs fidèles. Trois profils de comportements peuvent être identifiés¹ :

- **La fidélité** : Elle est définie par une séquence ininterrompue d'achats de la même marque. La fidélité est alors mesurée à partir d'un nombre minimum de rachat de la marque.
- **La transition** : C'est le passage de la fidélité à une marque à son abandon définitif au profit d'une autre marque.
- **La mixité** : Le consommateur achète indifféremment plusieurs marques. La fidélité est alors évaluée à partir de la part des achats de la marque dans le nombre total d'achats sur une période.

Le plus souvent les responsables marketing s'intéressent principalement à la fidélité objective, Mais une mesure purement objective de la fidélité n'est pas toujours suffisante, car il peut arriver en effet, qu'un client se soit montré, pendant une certaine période de temps, fidèle à une marque pour des raisons de commodité, de routine ou d'absence d'offres alternatives intéressantes, sans avoir pour elle un attachement réel. Dans ce cas sa fidélité sera fragile et pourra disparaître du jour au lendemain sous l'effet d'un changement circonstanciel.

A l'inverse, un client fortement attaché à une marque pourra parfois, dans les faits, lui faire des infidélités sous l'effet des circonstances, mais il aura de grandes chances de lui revenir dès que possible.

2.1.2.2 L'approche cognitive de la fidélité à la marque :

Une définition de la fidélité réintègre donc l'influence de la sphère cognitive : « *Le consommateur est fidèle à la marque lorsqu'il l'achète régulièrement et qui il a adopté une attitude favorable à son égard* »².

¹ FILSER (M), « *le comportement du consommateur* », édition Dalloz, Paris, 1994, P.286.

² JACOBY (J), « *A Model of Multi-Brand loyalty* », Journal of Advertising Research, 11 Juin 1971, p.26.

L'approche cognitive de la fidélité à la marque permet d'expliquer le comportement du consommateur qui achète la même marque et entretient à son égard une attitude favorable. Le fait qu'il perçoive un certain risque dans l'achat, met en évidence un certain niveau d'implication¹.

2.2 L'importance de la fidélité :

Pour RCICHHELD (F)² un client fidèle est considéré comme une source régulière de revenus pendant plusieurs années. Et Pour DETRIE Philippe³ un client fidèle est considéré comme un client globalement très satisfait de l'entreprise, totalement prêt à prescrire un produit de l'entreprise et totalement prêt à racheter un produit de l'entreprise. Néanmoins, cette fidélité n'est pas acquise et garantie éternellement car sa durabilité n'est assurée que dans la mesure où le client perçoit qu'il obtient une offre meilleure, satisfaisante et inaccessible chez d'autres fournisseurs concurrents.

Les relations à long terme avec les clients sont plus profitables pour au moins six raisons :

- Le coût d'acquisition d'un nouveau client peut être élevé ;
- Les clients établis tendent à acheter plus ;
- Les clients réguliers font des commandes fréquentes, cohérentes, moins coûteuses à servir ;
- Les clients satisfaits recommandent l'entreprise à de nouveaux clients pour un coût nul ;
- Les clients satisfaits sont disposés à payer plus cher un fournisseur en qui ils ont confiance ;
- Retenir ses clients élève le ticket d'entrée et rend le gain de part de marché plus difficile pour les concurrents.

2.3 Les dimensions de la fidélisation :

La majorité des chercheurs sur la fidélisation considère que le concept de fidélisation doit être défini et mesuré aussi bien comme un comportement que comme une attitude mentale.

Richard Oliver affirme que l'attitude d'un client à l'égard d'une marque passe par quatre étapes principales et successives⁴:

¹ M.FILSER, Op.Cit, P.288.

² LOVELOCK (C), WIRTZ(J) et LAPERT (D), op. cit. PP .366-367.

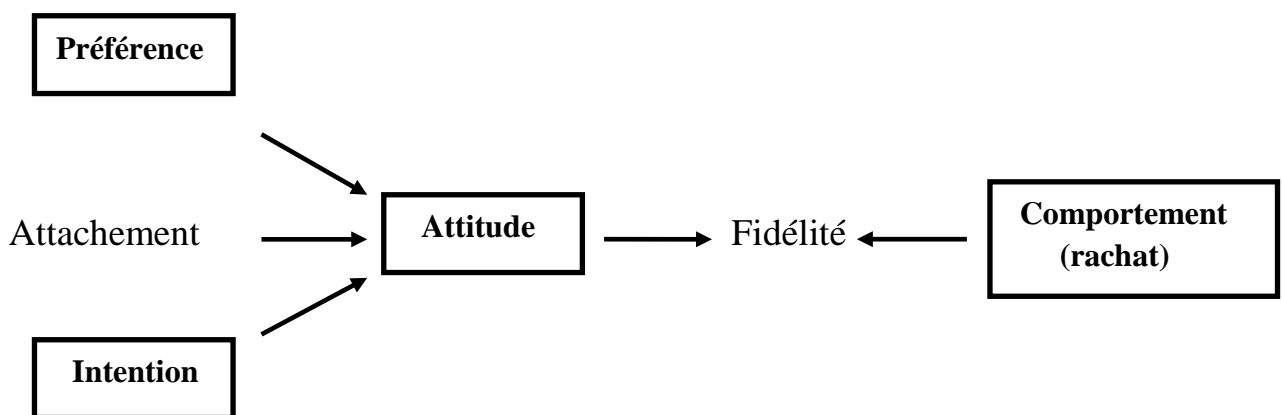
³ DETRIE (P), « *Les réclamations clients* », 2^{ème} édition, édition d'Organisation, 2004, Paris, France, P28.

⁴ RICHARD (L.O), « whence consumer loyalty ? », Journal of Marketing, 63, numéro spécial, 1999, PP.33-34.

- La première étape où le client devient d'abord fidèle de manière cognitive à savoir l'ensemble des croyances et d'opinions positives que le client a de la marque. Tout ceci se traduit par une préférence rationnelle;
- La seconde étape est la fidélité affective où le client développe une attirance et des sentiments de sympathie, d'affection ou d'attachement à l'égard de la marque en se basant sur une utilisation satisfaisante et répétée:
- La troisième étape est la fidélité conative qui représente l'intention et l'engagement du client à racheter la marque considérée;
- La dernière étape est la fidélité de l'action qui se traduit par un comportement de rachat constant.

La figure, ci-dessous, illustre ces différentes étapes ou les dimensions de la fidélité:

Figure n° 9 : Les dimensions de la fidélité en Marketing



Source : LENDREVIE (J), Levy (J) et LINDON (D) : « *Mercator* », Dalloz édition, 7^{ème} édition, 2003, P.927.

2.4 Les formes de fidélisation:

2.4.1 La fidélisation recherchée :

Traditionnellement, la fidélité est générée par des pratiques de différenciation qui permettent à l'entreprise de maintenir des prix élevés, en profitant d'une préférence marquée de certains segments de consommateurs, c'est sur ce problème que les chercheurs et praticiens se sont concentrés depuis les années 1960 avec une longue tradition qui s'incarne dans le modèle du marketing mix, avec deux variables jouant un rôle clé, d'une part, l'attitude à l'égard de la marque qui conditionne le choix et, d'autre part, la satisfaction envers cette dernière pour renforcer cette attitude, il s'agit d'une fidélité recherchée par le consommateur. Dans ce cadre, la fidélité est un sous-produit de l'action marketing: en s'assurant d'une

préférence stable par la construction d'une altitude positive envers la marque et d'un niveau de satisfaction élevé pour le produit. On peut espérer transformer le processus de prise de décision en une sorte d'automatisation.

De façon implicite, un programme de fidélisation pourra avoir un effet sur la différenciation et ainsi diminuer l'attractivité des alternatives (DAY, 1999) pour créer une position de niche et ainsi une position de monopole partiel l'enjeu du programme sera de proposer un mix d'avantages et de services innovateurs en vue d'une augmentation de la qualité perçue et de la satisfaction autour des échanges transactionnels¹.

2.4.2 La fidélisation, induite, Domestication et verrouiller :

Si l'avantage de la fidélité recherchée par la préférence ne peut être maintenu, il devient nécessaire d'envisager une autre manière de maintenir cette situation de quasi-monopole partiel. Un moyen est peut-être alors de limiter ou prohiber les possibilités de choix des consommateurs et de dresser des barrières au changement ou des barrières de sortie. Cette seconde option est appelée fidélité induite et cherche à isoler les clients des pressions de la concurrence et à créer des marchés internes, captifs ou "domestiqués", afin d'échapper partiellement au jeu de la concurrence et de l'imitation. Dans ce cas, le consommateur continuerait de choisir une marque même si un concurrent présentait une plus grande valeur.

Ce type de stratégie peut être appelé stratégie de domestication du marché (ARNDT, 1979). Le mot est d'autant plus juste qu'il se réfère à la fois à la notion de marché domestique ou interne, mais aussi à l'idée d'une sujétion du consommateur.

L'idée de marchés captifs ou domestiqués se trouve déjà dans la littérature économique (SHAPIRO et VARIAN. 1999), même si les auteurs se préoccupent plutôt des cas de monopoles, de normes ou de standards pour verrouiller les consommateurs. La notion trouve dans le domaine du marketing une place certaine et plusieurs auteurs parlent de barrières à la sortie ou de coûts de changement (JACKSON 1985). Ces coûts de changement empêchent le consommateur de quitter l'entreprise et il devient en quelque sorte prisonnier (JONES et SASSER, 1990). Ainsi, l'internalisation du marché est permise par les capacités de contrôle de l'entreprise sur ses clients².

¹ LARS (M.W), Qp.Cit, PP.40-41.

² Ibid., PP.41-42.

2.5 Les niveaux de fidélisation et la chaîne relationnelle de fidélisation :**2.5.1 Les différents niveaux de fidélisation :**

Des recherches en fidélisation ont démontré que, en plus de la satisfaction qui est une condition essentielle de la fidélité du client, il y a trois critères indispensables à la fidélisation qui se traduisent par trois niveaux¹:

➤ **Fidéliser par la réponse aux besoins de base :**

Lorsqu'une entreprise fait une promesse de satisfaire les besoins du client, elle doit indéniablement offrir des services correspondant à ceux-ci;

➤ **Fidéliser en apportant du confort :**

En plus du service central, la stratégie marketing consiste à apporter de la valeur aux clients sur les autres services complémentaires;

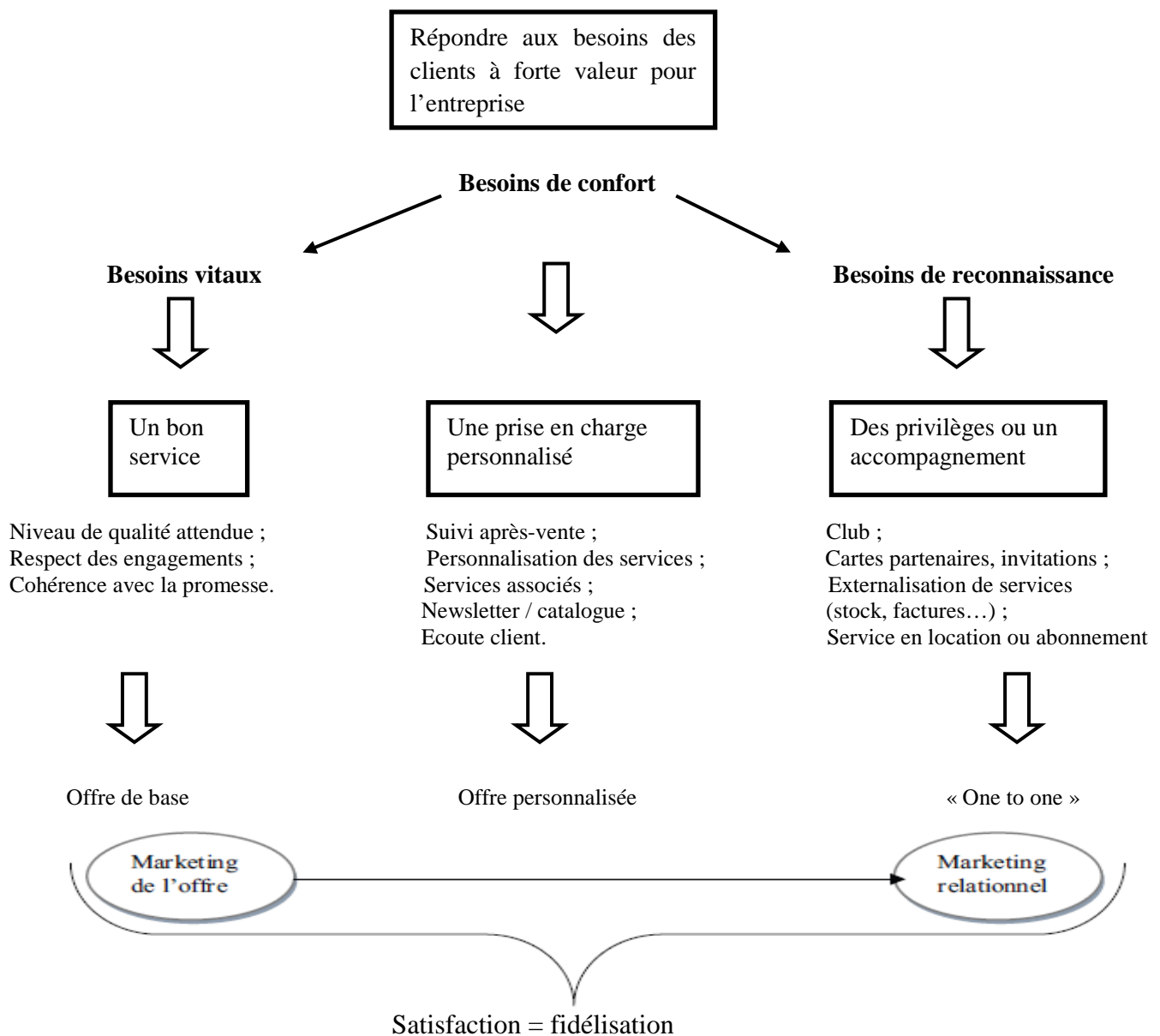
➤ **Fidéliser par la reconnaissance individuelle :**

Cela consiste à accompagner le client dans son quotidien et lui apporter des solutions et des privilèges significatifs.

La figure, ci-dessous, illustre ces trois niveaux de fidélisation:

¹ VAN LAETHEM (N) : « *Toute la fonction marketing* », Dunod, Paris, 2005, P.94.

Figure n° 10 : trois niveaux de fidélisation



Source : VAN LAETHEM (N) : « Toute la fonction marketing », Dunod, Paris, 2005, p.95.

2.5.2 La chaîne relationnelle de fidélisation :

La fidélisation en tant que concept est liée à plusieurs facteurs indissociables du fait qu'ils concourent tous à créer une chaîne relationnelle de fidélisation. Ces derniers facteurs se fondent sur les concepts suivants: la qualité perçue, la valeur client, la satisfaction, la confiance et l'attachement. Tous ces éléments sont le résultat d'une expérience cumulée des clients, ce qui détermine leur fidélité à long terme¹.

¹ VAN LIETHEM (N), Op.Cit., P.94.

Ainsi, la chaîne relationnelle démarre tout d'abord par la qualité perçue, qui représente la manière dont un client interprète et construit une image de la qualité offerte en comparant le service vécu par rapport au service attendu.

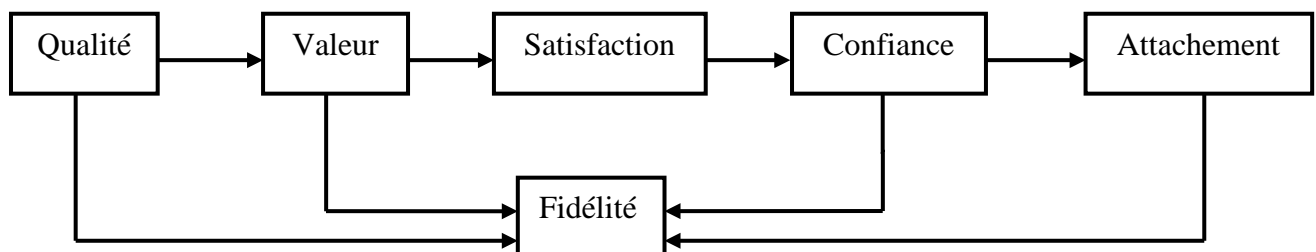
Ensuite, vient la valeur client une nouvelle approche de la stratégie marketing qui valorise le client en lui apportant de la valeur par une offre adaptée qui répond à ses bénéfices réels et une relation individualisée qui le fidélise tout au long de sa vie. Quant à la satisfaction, c'est un concept qu'on a détaillé précédemment

Et enfin, la confiance et l'attachement qui représentent le sommet d'une politique de fidélisation, car un client fidèle est un client confiant qui s'investit d'une manière durable et s'attache, de plus en plus, aux produits et services de l'entreprise et surtout il est moins enclin à se s'orienter vers la concurrence et encore moins de changer de produit ou service.

La combinaison de tous ces éléments constitue une chaîne relationnelle garantissant la fidélisation du client.

La figure, ci-dessous, illustre la chaîne relationnelle de fidélisation.

Figure n° 11 : chaîne relationnelle de fidélité à long terme



Source : VAN LAETHEM (N) : « *Toute la fonction marketing* », Dunod, Paris, 2005, p.94.

2.6 Elaboration des plans d'action efficaces en vue de la fidélisation :

- **Etape 1 :** Déterminer la nature de la clientèle acquise à fidéliser. S'agit-il d'une clientèle de type « consommateur final » ou « intermédiaire » ?;
- **Etape 2 :** Repérer les clients représentatifs de la clientèle acquise. Le principe de Pareto (théorie du 20 /80) stipule que dans toute activité commerciale, 20% des clients d'une entreprise représentent normalement 80% des volumes vendus du chiffre d'affaire ou de la marge engrangée ;

- **Etape 3** : Analyser finement les attentes des clients classés 20/80, la façon dont ces clients sont « écoutés » et satisfaits par l'ensemble des services de l'entreprise. Procéder en particulier à une analyse approfondie des réclamations reçues des clients et de leur traitement effectif. Existe-t-il des tableaux de bord mesurant le degré de satisfaction des clients ;
- **Etape 4** : Analyser finement pourquoi des clients ont été perdus par l'entreprise (en totalité ou en partie) et quels fournisseurs les ont recueillis, et comment ? ;
- **Etape 5** : Déterminer les actions correctrices ou les actions d'entretien à réaliser dans le cadre d'un « plan d'action fidélisation » :

En direction du consommateur final l'objectif étant de fidéliser par l'écoute et la satisfaction des besoins qu'il exprime.

En direction du consommateur intermédiaire l'objectif étant de fidéliser par l'écoute du client et la fourniture de meilleures propositions pour optimiser son ou ses processus de valeur ajoutée.

- **Etape 6** : Construire le système d'information destiné à accompagner et à contrôler le plan « d'action fidélisation ».

Section 3 : Les stratégies et outils de fidélisation

Les entreprises qui souhaitent nouer des relations fortes avec leurs clients disposent de différents leviers d'action. Dans la présente section, nous essayerons d'aborder les outils et les stratégies de fidélisation.

3.1 Stratégie de fidélisation :

3.1.1 Stratégie de fidélisation :

La stratégie de fidélisation, c'est ce que l'entreprise décide de mettre en œuvre pour fidéliser ses clients, la fidélité c'est ce que décide de faire ou non le client.

La mise en place d'une stratégie de fidélisation a un coût, et un coût qui peut s'avérer relativement élevé, en fonction de la palette de techniques terrain utilisée, ainsi que des outils employés et comparativement aux bénéfices que l'on en tire en définitive. D'où un choix, dès le départ, qu'il faudra faire en toute connaissance de cause. De cela nous pouvons distinguer plusieurs stratégies de fidélisation qui sont¹ :

¹ MORGAT (P), « *Fidéliser vos clients* », Edition d'organisation, Paris, 2000, PP.26-29.

➤ **Stratégie de fidélisation par la satisfaction clients :**

Fidéliser consiste à réduire, si possible éliminer, tous les motifs d'insatisfaction de vos principaux clients, et ce, à tous les niveaux de la chaîne commerciale : accueil, qualité de service, disponibilité en linéaire ou référencement pour les produits de grandes consommations,....etc.

➤ **La stratégie de fidélisation « capitaliste » :**

Fidéliser consiste à investir une partie importante du capital-ressources humaines et du capital-financier, afin de pérenniser et de développer le capital-clients, dans le respect, si ce n'est au profit, du capital-marque.

➤ **La stratégie préventive « anti-attribution » :**

Dans le cadre d'un monopole s'ouvrant à la concurrence du fait de la mise en place de la législation européenne, bon nombre de services ou d'industries d'États sont amenés à repenser leur développement, sachant que leur part de marché sera à court terme, certainement inférieur à 100%.

➤ **Stratégie de produit fidélisant :**

Cela consiste, dès la conception du produit, de la gamme et de ses déclinaisons, à suivre le consommateur tout au long de sa vie et donc lui offrir pour un même besoin, des produits adaptés à son évolution dans la vie, à son âge, à sa génération.

➤ **Stratégie du « client ambassadeur » :**

On parle de clients ambassadeurs, quand ses derniers se transforment en force de vente active, motivé, efficace et bénévole, il y a de quoi être satisfait.

➤ **Stratégie de fidélisation par l'événementiel :**

En principe, l'objectif de la fidélisation est de construire une relation commerciale durable avec les clients à fort potentiel. Curieusement, ce but peut être atteint par le biais d'une stratégie qui consiste à satisfaire les clients en répondant à leurs attentes en matière d'événements uniques, ponctuels et donc éphémères.

➤ **Stratégie de fidélisation par les services :**

Cette stratégie de fidélisation par les services, est centrée sur des produits et des offres, n'ayant aucun rapport fondamental avec le métier de l'entreprise. A ce titre, cette stratégie peut paraître surprenante, car elle ne repose pas, en tant qu'offre de services.

En effet, la pertinence d'un programme de fidélisation par les services, est étroitement liée à la notion de métier et implique une grande cohérence avec les produits ou services qui en découlent.

➤ **Stratégie de fidélisation induite : fidéliser la force de vente pour mieux fidéliser les clients :**

Cette stratégie peut être qualifiée en tant qu'indirecte ou induite, puisqu'elle concerne en premier lieu le réseau de distribution et sa force de vente, et ensuite les clients finaux.

➤ **Stratégie de fidélisation par le cobranding :**

L'association de deux marques non concurrentes en termes d'offres de produits ou services, visant les mêmes segments de marché et en l'occurrence issue d'un même groupe, est une alternative intéressante, voir intelligente, à condition que la complémentarité des marques soit pleinement exploitée.

➤ **Stratégie de la conquête fidélisant : « le deux en un » :**

La rentabilité de la fidélisation est généralement plus tangible et importante que celle de la conquête, et ce du fait, du caractère captif du « noyau dur » constitué des meilleurs clients.

Ceci étant, nombreux sont ceux, notamment dans les services, à communiquer sur leur politique de fidélisation pour pratiquer le recrutement de nouveaux clients.

En effet, dès lors qu'une entreprise communique auprès de ses prospects autour des bienfaits et du bien-fondé des outils de la fidélisation, le recrutement devient fidélisant.

3.1.2 La mise en place une stratégie de fidélisation :

Les raisons expliquant la nécessité de la mise en place d'une politique de fidélisation sont multiples. Nous pouvons à ce stade évoquer les principales¹:

- Développer le chiffre d'affaires sur ses clients. En effet, les techniques de fidélisation vont chercher soit à augmenter la fréquence d'achat (nombre de visites pour le magasin) soit à augmenter la valeur du panier moyen (quantité achetée de produits identiques ou différents).
- Développer le taux de nourriture, c'est-à-dire sur un univers donné augmenter la part du budget dépensé sur un univers pour une marque ou une enseigne par rapport au budget global dépensé dans l'univers.

¹ CLAEYSSEN (Y), DEYDIER (A), RIQUET (Y), « *Le marketing client multicanal* », 3^{ème} édition, édition DUNOD, 2014, Paris, France, PP.126-127.

- Travailler son taux de nourriture dans un secteur à croissance nulle se traduit mécaniquement par une conquête de parts de marché.
- Améliorer la perception, l'image de son entreprise. Certains programmes sont davantage positionnés sur un terrain relationnel et visent à travailler les notions de préférence, de taux de notoriété la satisfaction globale. L'objectif est alors de mettre le client dans une attitude positive vis-à-vis de l'enseigne ou de la marque.
- Identifier les meilleurs clients, définir leurs caractéristiques, c'est essentiel car ils vont assurer un vrai rôle d'ambassadeurs et développer le Bouche à Oreille positif, le prosélytisme en partant du principe qu'un client satisfait et fidèle va le faire savoir à d'autres qui eux-mêmes deviendront des nouveaux clients puis des clients satisfaits et fidèles.
- Augmenter les barrières à la sortie. En d'autres termes, cela signifie dissuader vos clients de se tourner vers des concurrents. En effet, un client ayant investi dans une relation d'apprentissage avec une entreprise va se heurter à une barrière psychologique et pratique lorsqu'il envisagera de s'adresser à un concurrent.
- Mettre en place de nouvelles offres commerciales avec abonnement, liées à la fidélisation.
- Améliorer/optimiser le pilotage de la gestion de l'assortiment.

3.1.3 Les principes de la réussite d'une stratégie de fidélisation :

La poursuite d'une stratégie de fidélisation par l'entreprise constitue un engagement selon lequel cette dernière va s'assurer, en permanence, que la promesse de satisfaction qu'elle a faite à son consommateur/client, se vérifiera chaque jour durant, et dans le meilleur des cas s'améliorer.

REICHHELD (F) présenta en 2001¹, six principes qui selon lui, s'ils n'étaient pas observés, ne permettaient pas à l'entreprise de réussir sa stratégie de fidélisation. Ces six principes sont non seulement pertinents, mais ils constituent une base minimum incontournable aujourd'hui. Les six principaux facteurs à considérer en amont de la réflexion stratégique sont :

- **Prêchez ce que vous faites :**

Ce n'est pas suffisant d'avoir les bonnes valeurs, il faut les répéter et les répéter encore au client comme au partenaire.

¹ LEHU (J), Op.Cit., P.234.

- **Jouez gagnant-gagnant :**

Il ne suffit pas de battre son concurrent, il importe que le partenaire partage le fruit de la réussite.

- **Soyez sélectif :**

Il faut différencier l'acquis de la fidélité. Être membre doit être un privilège.

- **Conservez une approche simple :**

Le monde est complexe, il importe que des règles simples guident les décisions.

- **Récompensez les bons résultats :**

Les meilleures primes et les meilleurs avantages doivent aller aux meilleurs clients.

- **Écoutez attentivement, parlez franc :**

Il faut privilégier toutes sources de remontées d'information et communiquer clairement le résultat des enseignements.

Toute stratégie de fidélisation, qui ne reposerait pas au départ sur ces facteurs, comporterait rapidement le risque de se transformer en une simple action de fidélisation, dont les caractéristiques ne pourraient être pleinement cohérentes avec l'objectif recherché. Mais, compte tenu de la large palette de techniques possibles, il importe non seulement de faire le bon choix lors de la sélection, mais également de ne pas commettre d'erreur en matière de mise en application¹.

3.2 Les outils et les techniques de fidélisation :

Parmi ses outils nous devons citer :

- **Le merchandising² :**

Le merchandising est un outil de fidélisation dans le sens où il supprime le phénomène de lassitude chez le consommateur à travers un renouvellement suffisamment important du point de vente. Ceci est d'autant plus vrai depuis l'essor du libre-service : le produit doit désormais se vendre tout seul. Le rayon dispose alors d'un fort pouvoir d'attraction. C'est au merchandising de mettre en forme ce rayon.

- **Le marketing viral³ :**

Le marketing viral est le bouche à oreille électronique ou « buzz » une application communicative développée par internet et agencée par l'entreprise

¹ Ibid., P.57.

² Ibid., PP320-321.

³ BOUROUBEY(S), « *les technologies de la gestion de la relation client* », mémoire de magister en sciences commerciales option communication et action commerciales, université d'Oran, 2010, P39.

Le marketing viral exploite le phénomène du bouche à oreille pour promouvoir une marque ou une offre commerciale, il se distingue par son ampleur et par sa vitesse de propagation à travers les forums, listes de diffusion, sites web et change courriers électroniques.

➤ **Le service après-vente¹ :**

Il regroupe l'ensemble des services fournis par un producteur ou par un distributeur à ses clients, après la vente du produit ou du service. Aujourd'hui le service après-vente est de plus en plus considéré comme une véritable arme commerciale favorisant la fidélisation du consommateur/client, ce service ne dépend pas immédiatement de la direction commerciale.

➤ **Les cartes de fidélité² :**

Les cartes de fidélité visent à faire revenir le client. Souvent gratuites, elles s'adressent au plus grand nombre et permettent d'accumuler des points. Le client augmente son «capital » à chaque passage à la caisse et récompensé lorsqu'il atteint un certain niveau.

Pour d'autres enseignes, la carte n'est qu'un support utilisé pour recueillir des informations sur les consommateurs, récupérer des données qualitatives au moment où le client réclame sa carte, puis des données quantitatives lorsqu'il l'utilise, ces informations permettent au distributeur de comprendre les comportements de ses clients et de les anticiper.

Ajoutée à leur programme de fidélisation, l'une des solutions passe par une offre de services afférents à la carte.

➤ **Les lettres d'information ou consumer magazines³ :**

Ces rendez-vous réguliers, sous forme de lettres, de magazines, ou de newsletter électronique, sont des moyens d'information ou de conseil. Ils doivent être intéressants, utiles et valorisants pour les consommateurs qui y sont abonnés. Le principe du « consumer magazine » n'est valable que si l'entreprise a suffisamment de produits diversifiés et /ou une politique d'innovation et de communication assez importante pour justifier l'utilisation du support qu'il représente. Ces supports sont souvent associés, quand ils sont un peu coûteux, aux cartes de fidélité ou aux clubs de clients.

¹ LE HU (J.M), op.cit. P 330.

² BENAVENT (C) et CRIE (D), «*Mesurer l'efficacité des cartes de fidélité*», Décisions Marketing, 1998, PP.10-20.

³ LENDREVIE (J), LEVY(J) et LINDON(D), Op.cit., P.932.

Son avantage principal est d'intéresser la clientèle et donc la fidéliser sur un domaine non-commercial où le plaisir et le divertissement tiennent une large place.

➤ **Le numéro vert¹ :**

Le numéro vert est un numéro de téléphone gratuit pour le consommateur et qui lui permet d'entrer en relation avec un service d'information de l'entreprise. Il implique une initiative de la part du consommateur, d'où la nécessité de bien communiquer le numéro à l'aide d'une campagne de communication et /ou des packagings produits.

La mise en place d'un numéro vert est parfois considérée comme une simple opération technique pouvant être obtenue en souscrivant ce service auprès de l'opérateur. Il ne faut pas confondre ici l'outil et la technique de fidélisation. Aussi aura-t-on compris que le numéro vert n'a véritablement d'intérêt que s'il permet d'entrer en relation avec un service consommateurs complet en matière d'information, d'assistance et/ou de réclamations.

➤ **Le service consommateur² :**

Le service consommateur est mis en place au sein d'une entreprise afin d'instaurer un contact permanent avec les consommateurs. Ce service est à l'écoute de leurs remarques, de leurs critiques, de leurs réclamations et de manière à les informer au mieux sur les produits et services de l'entreprise.

Il doit permettre d'établir un contact direct et permanent avec l'ensemble des consommateurs/clients de l'entreprise, afin que ces derniers trouvent naturel de contacter l'entreprise, pour avoir plus d'information sur tel ou tel de ses produits et/ou sur ses modalités d'utilisation.

➤ **Le site Internet :**

L'internet est le seul media qui permet en temps réel, de traiter différemment chaque client en prenant en compte ses attentes et ses centres d'intérêts.

Par principe, le site internet est une adresse informatique sur laquelle les internautes peuvent connecter leurs ordinateurs et où l'entreprise a la possibilité de développer avec eux un contact plus ou moins interactif. Il peut contenir des informations sur le magasin, les espaces de ventes ou des liens avec d'autres sites³.

En matière de relation à distance ce média permet à l'entreprise de :

¹ LEHU(J), op.cit. PP.379-380.

² Ibid., PP.391-395.

³ Ibid., P.351.

- Rester en contact 24/24h avec ses clients.
- Partager des informations en temps réel et accélérer l'envoi de documentation d'assistance technique.

3.3 L'impact de la qualité sur le comportement des clients et la rentabilité des entreprises :

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la qualité est la « conformité aux spécifications », une « absence d'écart » ou une « adaptation parfaite à l'usage », elle repose sur l'ensemble des caractéristiques du produit ou du service.

Des études sur la qualité perçue à l'égard des offres des entreprises (produits/ services) ont montré que la qualité a un impact sur le comportement des consommateurs, et sur la rentabilité des entreprises. Elle permet de :

3.3.1 Créer et maintenir un «capital-confiance » auprès des clients :

Il existe un lien étroit entre la qualité de l'offre, d'une part, et le niveau de satisfaction et de fidélité de la clientèle, d'autre part¹.

Le client attribue à un produit une valeur qui comporte à la fois une dimension fonctionnelle*, relative aux bénéfices concrets liés à la consommation du produit, et une dimension immatérielle qui répond à des attentes plus complexes et souvent abstraites, comme le sentiment d'appartenance à une communauté. La compréhension de la demande des clients se doit de prendre en compte cette dimension immatérielle de la consommation. Celle-ci peut s'appréhender par la création et le maintien d'un « capital-confiance » grâce à la qualité de l'offre, qui comprend : la facilité d'utilisation des produits, la crédibilité des informations, la diversité des produits commercialisés, la fiabilité des SAV et les délais de livraison...

3.3.2 Augmenter la rentabilité des entreprises :

La qualité de l'offre impacte aussi la rentabilité de l'entreprise, des recherches analysant l'impact de plusieurs stratégies marketing sur la rentabilité des entreprises ont souligné une corrélation positive entre qualité et rentabilité¹

¹ KOTLER (P), KELLER (K), MANCEAU (D), « *Marketing Management* », édition Pearson, 15^{ème} édition, Paris, France, P.154.

*Egalement appelée valeur d'usage.

Un niveau supérieur de qualité entraîne en général une satisfaction plus forte des clients et autorise un prix plus élevé. La qualité semble déterminante pour la création de valeur. C'est pourquoi les entreprises qui mettent en place un programme qualité accroissent souvent leurs bénéfices et parviennent à fidéliser leurs clients.

¹ BUZZELL (R), GALE (B), « *The PIMS Principles, Linking Strategy to Performance* », New York, The Free Press, 1987, P.54.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons conclure que les clients choisissent les entreprises qui répondent au mieux à leurs attentes et qui leur offrent la plus grande valeur possible. Etant donné que ces clients y tiennent une place centrale et permanente, les entreprises ont pour finalité principale « leur satisfaction ».

La satisfaction des clients dépend de la performance perçue du produit et de ses attentes préalables. Un client satisfait reste fidèle plus longtemps, c'est pourquoi les entreprises doivent se préoccuper de mesurer et d'améliorer la satisfaction de leur clientèle.

Une fidélisation efficace passe par le marketing relationnel ; la qualité constitue une pièce maîtresse de la satisfaction de la clientèle et de la rentabilité de l'entreprise. Le marketing joue un rôle essentiel dans la recherche de cette qualité et tous les départements de l'entreprise doivent y être associés

**Chapitre 03 : Etude de la
démarche qualité d'ENIEM**

Dans la première partie de notre mémoire, nous avons présenté les deux concepts : la démarche qualité et la fidélisation des clients, et pour mieux cerner ces deux concepts et répondre à notre problématique de recherche, nous avons jugé nécessaire d'étudier un cas d'entreprise.

L'entreprise qui fera l'objet de notre étude sera l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM). Cette dernière s'est engagée dans une démarche de qualité dans le but d'augmenter son chiffre d'affaire, sa part de marché, améliorer son image et de satisfaire de manière optimale ses clients voir même les fidéliser

Le présent chapitre est consacré à l'étude de la démarche qualité de l'entreprise ENIEM, selon trois sections, qui sont :

- La première section, elle se focalise à la présentation de l'entreprise ENIEM.
- Quant à la deuxième, elle présente l'état des lieux du système de management de la qualité de l'entreprise ENIEM.
- La troisième section présente un essai d'analyse et de traitement des réclamations clients selon le diagramme d'Ishikawa.

Section 1 : Présentation de L'ENIEM

Le premier point à traiter dans cette première section consiste en la présentation des caractéristiques générales de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager et de son activité. Ce point portera sur les informations générales identifiant l'ENIEM à savoir son historique, sa situation géographique, son patrimoine et son organisation.

Comme il portera aussi sur l'environnement immédiat de l'entreprise consistant en son personnel, ses produits, ses clients, ses fournisseurs et ses concurrents. Ils sont présentés, par la suite, les caractéristiques de l'activité de l'ENIEM, la gestion et les procédés du contrôle de la qualité de ses produits.

1.1 Historique :

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est le leader en Algérie dans la fabrication des appareils électroménagers. Elle est l'une des plus anciennes entreprises nationales. Elle a survécu à toutes les étapes de l'économie algérienne depuis l'ère du socialisme et de l'économie planifiée à l'ouverture et la libéralisation de l'économie.

1.1.1. La création de l'ENIEM :

La politique industrielle en Algérie, pendant les années 70, a donné naissance à de grandes sociétés qui ont très vite connu des problèmes de gestion dus à leurs tailles. Afin d'assurer une meilleure exploitation, ces grands pôles industriels ont fait l'objet d'une restructuration au début des années 80.

La restructuration organique, en 1983, d'un de ces grands pôles consistant en la Société Nationale de fabrication et de montage du Matériel Électrique et Electronique SONELEC créée en 1974, a donné naissance à huit (08) entreprises, dont l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) créée par le décret n° 83-19 du 02/01/1983 chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers. A sa création, l'ENIEM disposait :

- D'un Complexe Appareils Ménagers entrée en production en Juin 1977 à Tizi-Ouzou ;
- D'une unité de Lampes entrée en production en 1979 à Mohammedia.

1.1.2. La forme juridique¹ :

L'ENIEM est transformée en une Entreprise Publique Economique en 1989 sous la forme juridique «une Société Par Actions (SPA) »dotée d'un capital social de 4.000.000 de Dinars (DA).

¹ Document interne à l'entreprise, service marketing, 2015.

L'ENIEM relève actuellement de la SGP« NDELEC » qui détient la totalité de son capital social qui est passé à 10.279.800.000 DA en 2015.

1.1.3. L'objet social et les objectifs de l'entreprise :

L'objet social de l'entreprise consiste en la conception, la production, la recherche et développement dans le domaine des produits électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction commercialisation et distribution, et la promotion du service après-vente de ses produits.

Aujourd'hui, avec la transition du pays vers l'économie de marché, où la rentabilité constitue l'objectif fondamental. L'ENIEM s'est vue obligée de reconsidérer ses objectifs comme suit :

- Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la
- qualité de ses produits et en suivant l'évolution de ses parts de marché ;
- La réalisation d'une rentabilité financière par l'amélioration du chiffre d'affaires et la réduction des coûts.

1.2 Situation géographique :

L'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager est implanté à Tizi-Ouzou, où elle bénéficie de plusieurs avantages en infrastructures externes consistants en les routes dont la Route Nationale 12 et la voie ferrée Alger-Tizi-Ouzou.

Les unités de production Froid, cuisson et climatisation sont implantées à la zone industrielle Aissat-Idir de Oued-Aissi à 07 Kilomètres du chef-lieu de la wilaya. L'entreprise dispose de deux filiales (la filiale sanitaire EMIS est installée à Miliana, Wilaya de Ain-Defla, et la filiale lampe FILAMP à Mohammedia, Wilaya de Mascara).

1.3 Organisation de l'entreprise :

1.3.1 Organisation générale de l'entreprise :

L'organisation de l'ENIEM a subi un changement important en 1998. Après le diagnostic stratégique et fonctionnel mené par le CETIC en 1996, L'ENIEM a adopté une nouvelle stratégie de portefeuille et elle s'est réorganisée en « filiales ». De ce fait l'ENIEM est devenue mi Groupe (ENIEM-Groupe) constitué de :

- La société mère consistant en l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) chargée de la fabrication, la distribution et la commercialisation des produits électroménagers qui fait l'objet de notre étude ;

- La filiale EIMS (Entreprise Industrielle de Matériel Sanitaire) située à Miliana wilaya Ain-Defla, entrée en fabrication en 1979 pour la production des produits sanitaires (baignoires, éviers, lavabos, receveur de douche) sous la licence RAI Allemagne. Son capital social est de 485.000.000 DA.
- La filiale FILAMP (Entreprise Nationale de Fabrication des Lampes) située à Moharnedia /Mascara, entrée en production en 1979 pour la production des produits d'éclairage sous les licences ORSAM (Allemagne) et FALMA (Suisse). Son capital social est de 986.000.000 DA. Elle est spécialisée dans la fabrication des lampes d'éclairage domestiques ainsi que les lampes de réfrigérateurs.

Les unités de production et de commercialisation de l'ENIEM sont implantées à la zone industrielle AïssatIdir, Oued-Aïssi, wilaya de Tizi-Ouzou.

➤ **Unité Froid :**

Elle est spécialisée dans la fabrication de réfrigérateurs Tables TOP, de réfrigérateurs grands modèles, de congélateurs et de conservateurs.

➤ **Unité Cuisson :**

Elle est spécialisée dans la fabrication de différentes cuisinières. Les modèles fabriqués sont des cuisinières (4) Feux en tôle inox et en tôle émaillée et des cuisinières cinq (05) Feux en tôle émaillée.

➤ **Unité Climatisation :**

Elle est spécialisée dans la fabrication de différents climatiseur et armoires de climatisation, elle fabrique aussi la machine à laver, le chauffe-eau et le radiateur à gaz naturel.

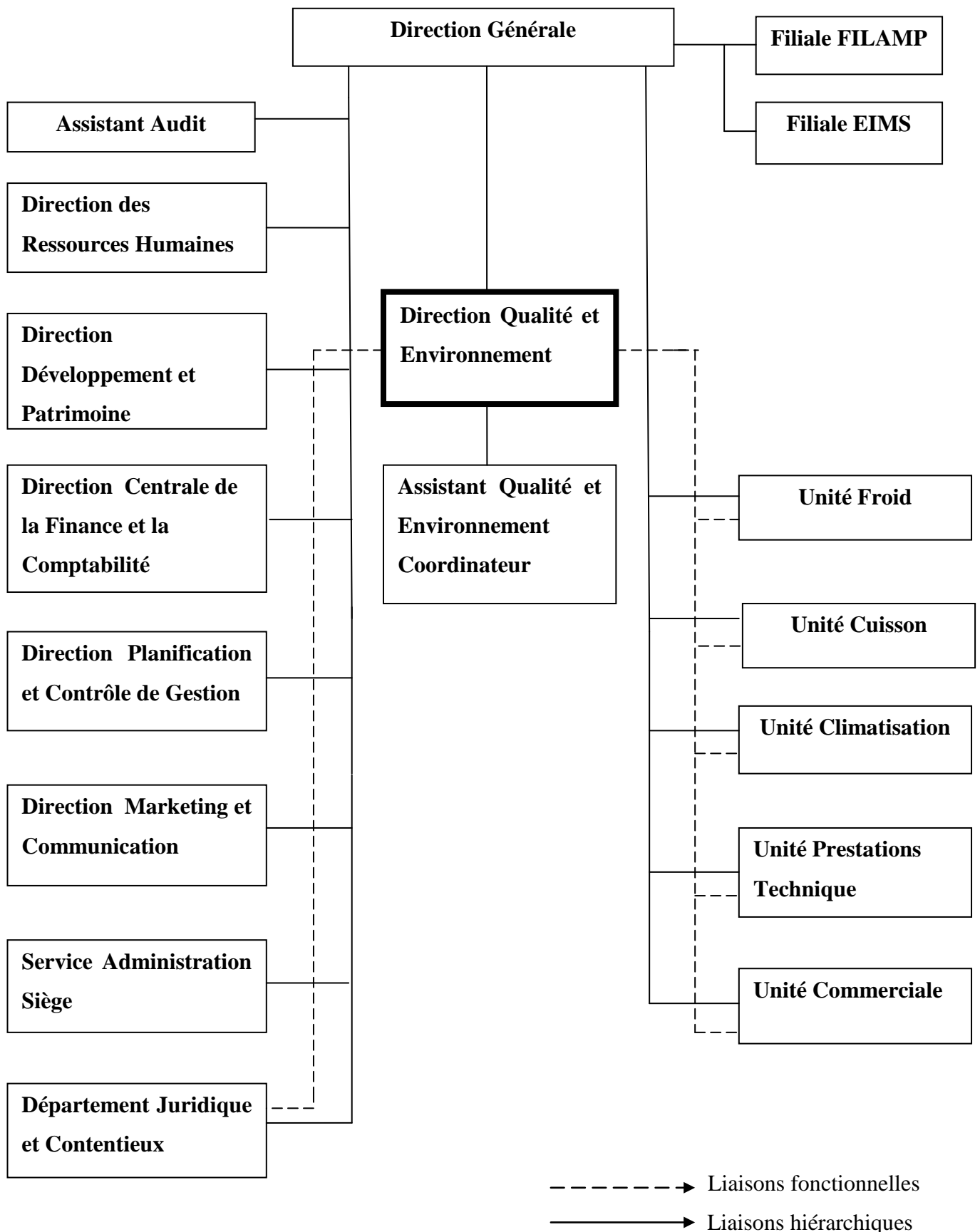
➤ **Unité Prestations Techniques :**

Elle assure les fonctions de soutiens aux unités de production ainsi qu'à l'unité commerciale.

Les unités de production disposent d'une autonomie de gestion étendue à l'ensemble des fonctions et sont rattachées fonctionnellement à la direction générale. Cette dernière est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise, elle exerce son autorité fonctionnelle et hiérarchique sur l'ensemble des directions et des unités.

La structure organisationnelle de l'ENIEM est représentée ci-dessous :

Figure n° 12: L'organigramme de l'entreprise ENIEM.



Source : document interne, ENIEM, Tizi-Ouzou, 2016.

Cette organisation structurelle, nous renseigne que l'entreprise ENIEM est structurée de manière formalisée.

1.3.2 Présentation de l'unité commerciale :

C'est une unité qui est implantée dans la zone industrielle d'Oued Aissi wilaya de Tizi-Ouzou. Elle est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise et du service après-vente.

➤ Ses missions :

- La commercialisation des produits fabriqués par les différentes unités de production ;
- La prise en charge de la garantie et le SAV des produits vendus.

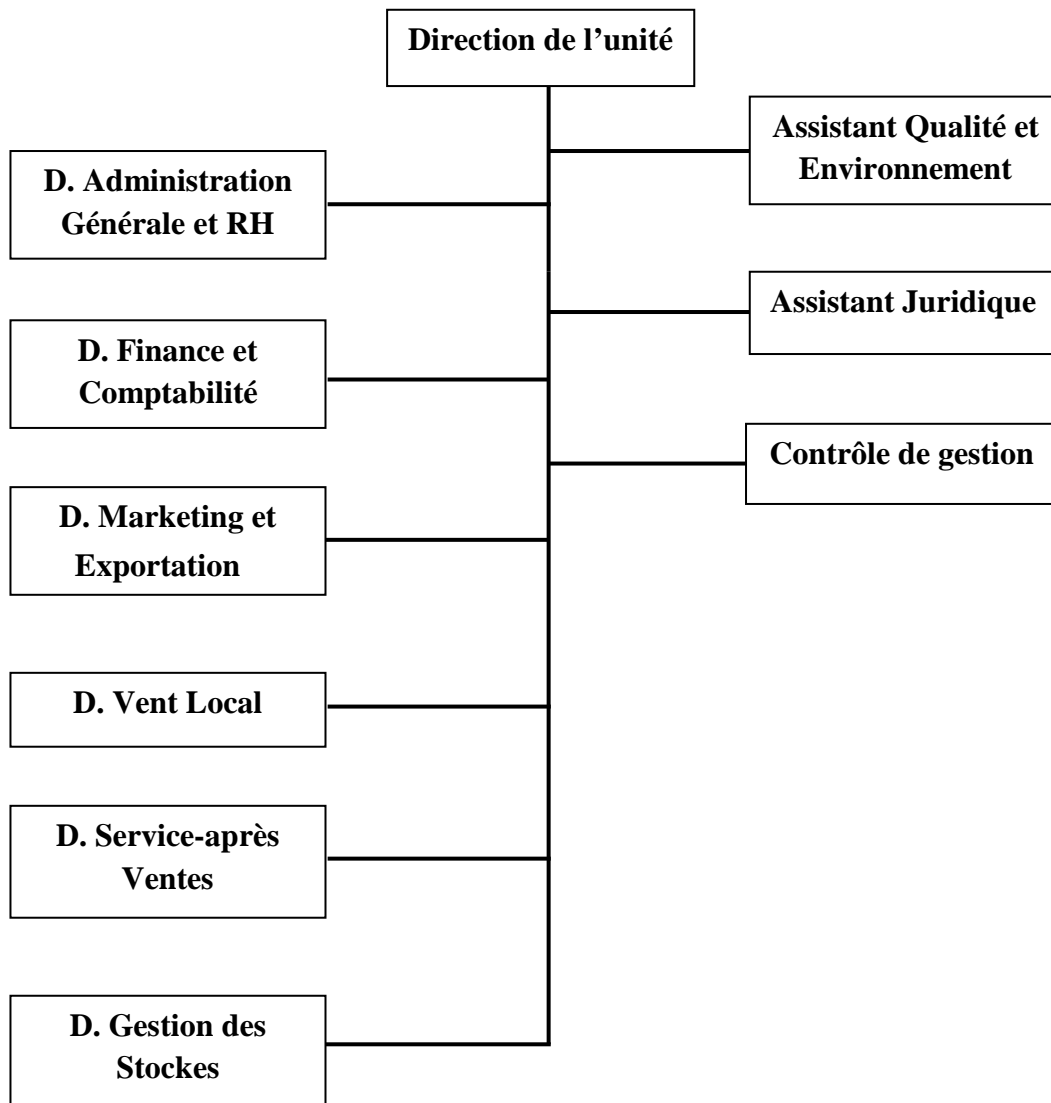
➤ Ses activités :

- Marketing (études de marché et plan marketing) ;
- Vente (à travers ses moyens propres et un réseau d'agents distributeurs) ;
- Service après-vente ;
- Gestion des stocks des produits finis des produits ENIEM ;
- La distribution et l'exportation des produits ENIEM.

➤ Objectifs:

- Déterminer les besoins de marché à moyen et à long terme;
- Augmenter la satisfaction client;
- Déterminer les programmes annuels de commercialisation et de distribution;
- Préserver l'image de marque des produits ENIEM;
- Augmenter les ventes et améliorer le chiffre d'affaire.

La structure organisationnelle de l'unité commerciale est comme suit :

Figure n° 13 : L'organigramme de l'unité commercial

Source : document interne de l'entreprise

➤ **D. Marketing et Exportation:**

- Fixation des objectifs commerciaux annuels;
- Mise en œuvre et application des plans marketing.

➤ **D. Vente:**

Commercialisation des produits à travers les différents points de vente et différents canaux.

➤ **D. Gestion des stocks:**

Chargé de la réception des produits finis des différentes unités et leur mise à disposition pour la clientèle.

➤ **D. Administration Générale et Ressources Humaines:**

Elle est chargée de l'organisation et la mise à disposition du capital humain et matériel.

➤ **D. Finance et Comptabilité:**

- Le tenu à jour les comptes sociaux de l'entreprise ;
- Gérer la trésorerie et les ressources financière de l'entreprise.

➤ **D. Service Après-Vente:**

Chargé de la prise en charge de la garantie et des prestations des SAV (avec garantie ou sans garantie).

➤ **Assistant qualité et Environnement:**

Veille sur l'application des procédures du management de la qualité et de l'environnement).

➤ **Assistant juridique:**

Gérer les intérêts de l'entreprise notamment le recouvrement des créances, gestion des contrats (achats/ventes), assurance...

➤ **Contrôleur de Gestion:**

Chargé du suivi et du contrôle de l'activité commercial (journalière, hebdomadaire

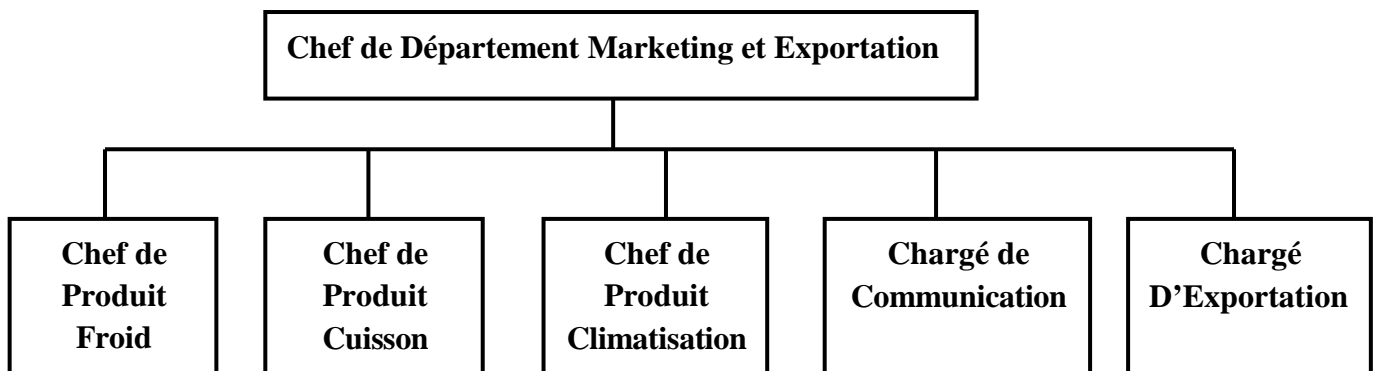
1.3.3 Présentation du département marketing :

L'ENIEM a créé un département marketing afin de mieux connaitre son marché et de se rapprocher du consommateur.

➤ **Ses Missions:**

- Élaborer le budget marketing ;
- Mettre en œuvre le plan de communication et développer le réseau de communication;
- Suivre les tendances du marché;

Figure n° 14 : L'organigramme du département Marketing



Source : document interne à l'entreprise, département marketing, 2015.

➤ **Chefs de produit:**

Sont chargés de :

- La gestion et l'assortiment de la gamme concernée;
- Établir les prévisions de vente de la gamme;
- Établir un plan marketing pour la gamme ;
- Étude de produits (développement de produit, cycle de vie du produit, mix produit...).
- Établir un plan de communication en termes de promotion (spots publicitaires, affichages...).

➤ **Chargé de Communication:**

Charger de :

- Consolider les plans de communication des chefs de produit;
- Établir des budgets de communication;
- Établir les programmes des foires et expositions.

➤ **Chargé des Exportations:**

S'occupe de :

- Recherche des marchés à l'export;
- Étude de faisabilité des exportations;
- Établissement des offres d'exploitation.

1.4 Le personnel de l'entreprise :

L'ENIEM dispose d'un personnel qualifié apte à maîtriser toute nouvelle technologie grâce à son degré de qualification élevé. Ce personnel est composé de plusieurs catégories socioprofessionnelles : de cadres supérieurs et d'agents de maîtrise au niveau des postes de responsabilité, tout comme un personnel d'exécution au niveau des unités de production, il est aussi composé de différentes tranches d'âge.

1.5 Part de marché :

Les parts du marché qui reviennent à l'ENIEM dans chaque produit se présentent comme suit :

- 55-60% pour la gamme de froid ;
- 60-65% pour la gamme de cuisson ;
- 40- 45 % pour les climatiseurs.

1.6 Les technologies utilisées par l'ENIEM :

Toutes les technologies de l'ENIEM sont importées dans le cadre de l'exploitation des licences et des copies de fabricants et fournisseurs étrangers. Elle se trouve, en effet, dépendante de l'extérieur en ce qui concerne l'assistance technique qui lui revient très chère.

Tableau n° 2 : Origine des technologies utilisées par l'ENIEM.

Produits de l'ENIEM	Technologies	Pays d'origine
Réfrigérateurs 200 et 240 litres ; Congélateurs bahut 350 et 480 litre et réfrigérateur 520 litres ; Reste des réfrigérateurs ; Cuisinières ; Climatiseurs.	BOSCH LEMATIC TOSHIBA TECHNOGAZ AIR WELL	Allemagne Liban Japon Italie France

Source : Département R&H de l'ENIEM, 20015.

1.7 Mission et activités de l'entreprise :

Les missions principales de l'ENIEM sont :

- La conception, le développement, la fabrication, l'assemblage et la commercialisation des produits électroménagers,
- La prise en charge de la fonction service après-vente.
- La Gestion, exploitation et développement des activités, des opérations financières, techniques, commerciales, administratives et industriels.

1.8 Stratégie de l'ENIEM :

ENIEM a défini et formulé ses axes stratégiques comme suit :

- Etre à l'écoute des besoins de la population en matière de produits électroménagers, pour ce faire, elle s'était engagée dans une gamme assez variée de produits pour satisfaire les exigences auxquelles elle a souscrit ;
- Efforcer le maintien du personnel par des formations régulières afin de contribuer à la progression de l'entreprise ;
- Elle se base sur son professionnalisme, son savoir-faire, sa fiabilité et ses expériences passées pour maintenir sa position de leader dans le marché national des produits électroménagers ;
- Pérenniser des marchés étrangers ;

- Développer et pérenniser la culture QSE (Qualité Sécurité Environnement) au niveau de l'entreprise et des projets.

1.10 La gamme des produits d'ENIEM :

L'ENIEM offre une gamme de produits de l'électroménager variée et composée de plusieurs modèles de réfrigérateurs, de cuisinières, de climatiseurs et d'autres produits.

Cette gamme de produits est variée mais reste insuffisamment diversifiée pour permettre à l'entreprise de faire face à la concurrence des leaders de l'électroménager internationaux. Les différents produits de la gamme de l'ENIEM sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau n° 3 : Les différents produits de l'ENIEM par Unité.

Les unités	Les produits	Les modèles
Froid	Réfrigérateurs « petit modèle »	<ul style="list-style-type: none">• Une porte 160L ;• Une porte 240L.
	Réfrigérateurs « grand modèle »	<ul style="list-style-type: none">• Une porte 350L ;• Deux portes 330 L ;• Deux portes 520 L ;• Combiné 290 L ;• Deux portes No Frost 375 L ;• Armoire vitrée 675 L.
	Congélateurs	<ul style="list-style-type: none">• Vertical 220 L ;• Horizontal Bahut.
	Conservateurs	<ul style="list-style-type: none">• Porte coulissante vitrée ;• Bahut 350 L ;• Bahut 468.
Cuisson	Cuisinières	<ul style="list-style-type: none">• Cuisinière 04 Feux Simple;• Cuisinière 04 Feux Luxe;• Cuisinière 04 Feux INOX;• Cuisinière 05 Feux.
Climatisation	Climatiseurs	<ul style="list-style-type: none">• Fenêtre de 9000 à 18000 BTUJH ;• Split système 7000 à 24000 BTUH.
	Machines à laver	<ul style="list-style-type: none">• MAL Linge 7 Kg.
	Chauffe-eau/bain	<ul style="list-style-type: none">• Gaz Naturel ou Butane 5 L ;• Gaz Naturel ou Butane 10 L.

Source : document interne à l'ENIEM, département marketing, 2015.

1.12 Le Système de management de la qualité de l'entreprise :

Avant l'adoption du système de management de la qualité totale:

- Le contrôle qualité était noyé dans toute structure technique, avec un rôle limité en général à l'intervention corrective;
- Les réclamations clients n'étaient pas prise en charge ;
- La fonction qualité n'était pas perçue dans son aspect stratégique.

Du fait que la qualité doit être prise en considération à tous les niveaux de l'entreprise vu le rôle qu'elle joue dans l'élimination des défauts et la réduction des coûts, l'ENIEM a mis en place, depuis 1998, un système de management de qualité (SMQ), conforme au référentiel international ISO 9002 version 1994 puis ISO-9001 version 2000. Ce système demeure en application à ce jour après plusieurs audits de renouvellement.

De ce fait, l'ENIEM est la première entreprise algérienne certifiée pour le système de management de la qualité établi selon la norme ISO 9001.

La politique qualité de l'ENEM est fondée sur :

- Le souci permanent de l'amélioration de ses processus, produits et services;
- La satisfaction des clients en restant à l'écoute de leurs attentes et besoins;
- Le développement et l'entretien d'une culture qualité au niveau de toutes les structures de l'entreprise.

Concrètement, l'atteinte de ces objectifs est conditionnée par la réalisation des opérations de gestion suivant un certain nombre de procédures. Une procédure est définie comme étant :

« Un ensemble de règles et instructions arrêtées en vue de préciser l'étendue et les conditions des interventions des organes ou structures dans le processus de réalisation d'une opération de gestion ou d'un ensemble d'opérations de gestion complémentaires »².

Pour accroître l'efficacité de ce système de management de la qualité et s'assurer de sa pertinence, une revue de direction est planifiée chaque année afin de mesurer le degré d'atteinte des objectifs qualités et partager les responsabilités. En effet, chaque année des objectifs qualités sont fixés par l'ENIEM.

Par ailleurs, un système de management environnemental conforme au référentiel ISO 14001 est en cours de mise en place au niveau de l'entreprise. Ce plan a pour objet la maîtrise des activités sur le plan environnemental, à savoir:

² Direction qualité et environnement : « Manuel qualité », ENIEM, Tizi-Ouzou, 2016.

- La récupération et la valorisation des déchets industriels solides et liquides;
- La réduction de la pollution atmosphérique et de l'environnement;
- La réduction de la consommation des énergies et utilités.

En effet plusieurs progrès sont accomplis par l'entreprise en matière de gestion des déchets et du non utilisation des substances nocives à l'environnement telle que l'adaptation des procédés de fabrication de produits sans l'utilisation du CFC.

Section 2 : le système de management de la qualité de l'ENIEM

Nous présentons dans cette deuxième section le système de management de la qualité de l'entreprise ENIEM tel qu'il est présenté dans le manuel qualité.

2.1. Système de management de la qualité :

2.1.1 Exigences générales :

L'entreprise ENIEM a établi, documenté et mis en place un Système de Management de la Qualité et de l'Environnement selon les exigences de la norme ISO 9001 version 2008 et ISO 14001 version 2004.

Le Système de Management de la qualité et de l'environnement est établi sur la base de la détermination et de l'identification des processus, ses derniers permettent à l'ENIEM de garantir sa conformité aux différentes exigences (clients, normatives, réglementaires et autres), et ainsi assurer la satisfaction de ses clients et l'amélioration permanente de sa performance.

2.1.2. Exigences des documents relatifs au système de management de la qualité :

2.1.2.1 Généralités :

Le système de management de la qualité est formalisé à l'aide d'une documentation cohérente avec la norme ISO 9001 version 2008.

La structure documentaire du système qualité développée à l'entreprise ENIEM est la suivante :

➤ **Déclaration de la Direction Générale**

Ce document comporte : la Politique qualité et les Objectifs qualité de l'entreprise.

➤ **Documents internes :**

- Manuel qualité ;
- Procédures ;

- Processus ;
- Documents nécessaire aux activités (planification, réalisation, spécification,...) ;
- Enregistrement.

➤ **Documents externes :**

- Réglementation ;
- Lois et règlements en vigueur ;
- Normes et contrats.

2.1.2.2 Description des documents qualité :

➤ **Manuelle qualité :**

Le Manuel qualité retrace les dispositions générales prises par l'ENIEM pour mettre en place un système de management qualité conforme à la norme ISO 9001 version 2008.

➤ **Procédure :**

Une procédure est un ensemble de règles et instructions arrêtées en vue de préciser l'étendue et les conditions des interventions des structures dans le processus de réalisation d'une opération de gestion ou d'un ensemble d'opérations de gestion complémentaires.

➤ **Procédure générale :**

Une procédure est dite « procédure générale » lorsqu'elle est applicable à l'ensemble des secteurs d'activités de l'entreprise.

➤ **Procédure particulière (Gamme& Instructions) :**

Une procédure est dite « procédure particulière » lorsqu'elle s'applique à un secteur déterminé d'activité, à une catégorie de personnel bien définie (production, qualité, administration,...).

➤ **Spécification (Fiche technique, plans, contrats,...) :**

Document décrivant les exigences d'un produit, d'un procédé, des essais.

➤ **Plan qualité :**

Document spécifiant quelles procédures et ressources associées doivent être appliquées par qui et quand pour un projet, un produit, un processus ou un contrat particulier.

➤ **Descriptif des processus :**

Représentation synoptique de toutes les activités entrant dans le processus.

2.1.2.3 Maîtrise des documents :

Les documents du système de management de la qualité sont soumis aux règles de gestion documentaire pour élaboration/codification, vérification, approbation, diffusion, modification et archivage.

2.1.2.4 Maîtrise des enregistrements**➤ Maîtrise des enregistrements :**

La maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité est effectuée conformément à la procédure de maîtrise des enregistrements qualité et environnement SQE.

Chaque unité ou structure est responsable du classement et de l'archivage des documents qui la concerne.

➤ archivage :

Les documents sont classés dans les bureaux de chaque structure. Au-delà de la durée de conservation, ils sont transférés à la salle d'archives de l'entreprise.

2.2 Responsabilité de la direction :**2.2.1 Engagement de la direction :**

La direction s'est engagée dans le développement d'un système de management qualité selon la norme ISO 9001 version 2008 ;

Cet engagement s'étend également à fournir les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs et à reconnaître les résultats obtenus.

2.2.2 Écoute client :

L'ENIEM développe son écoute client par la mise en place :

- Du téléphone vert ;
- D'un questionnaire « satisfaction clients ».
- D'un retour d'information de notre réseau service après-vente et réseau de distribution.

Les retours d'information client ainsi collectés sont examinés lors de revues de direction.

2.2.3 Politique qualité :

La politique Qualité de l'entreprise est fondée sur le souci de l'amélioration continue de ses processus, produits et services. Elle se manifeste par une ferme volonté de la Direction Générale à :

- Mettre en place un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 Version 2008 ;
- Assurer une meilleure maîtrise des processus et leurs interactions.

2.2.4 Planification de la qualité :

2.2.4.1 Objectifs qualité :

Les objectifs qualité sont établis chaque année au regard des informations client et des réalisations de l'année précédente. Ils sont communiqués à l'ensemble du personnel par affichage sur les lieux de travail à travers le document « déclaration de la direction générale ».

Le déploiement des objectifs et l'application de la politique qualité se font lors de la revue de direction.

2.2.4.2 Planification du système de management de la qualité :

Elle apparaît dans :

- La revue de direction ;
- Le plan d'amélioration qualité ;
- Le programme d'audits ;
- Le plan de fonction ;
- Le programme de production ;
- Le programme commercial.

2.2.5 Responsabilité, autorité et communication :

2.2.5.1 Responsabilité et autorité :

La direction des ressources humaines définit les fonctions et les responsabilités de chaque service à travers des organigrammes et fiches de fonction qui sont gérés par les structures ressources humaines des unités.

2.2.5.2 Représentation de la direction :

Le Directeur Qualité et Environnement est le représentant de la Direction Générale chargé de la mise en œuvre de la politique qualité. Il rend compte du fonctionnement du système à la Direction.

2.2.5.3 Communication interne :

La communication en interne est assurée par :

- L'affichage de la politique qualité et des objectifs de l'entreprise au niveau de toutes les structures et des ateliers de production ;
- La sensibilisation du personnel est assurée par des actions en interne ;
- La large diffusion des PV de réunions.

2.2.6 Revue de direction :

Elle permet d'assurer de la pertinence et de l'efficacité du système de management de la qualité ainsi que de son adéquation avec l'organisation de l'entreprise.

Une revue de direction est planifiée une fois par an, elle est initiée et présidée par le Président Directeur Général, une revue de Directions exceptionnelle peut être initiée par la Direction Générale en fonction des événements majeurs, conjuncturels, commerciaux ou en liaison avec le système qualité.

La revue de direction est menée conformément aux normes ISO 9001 version 2008 et à la procédure de revue de direction.

L'enregistrement de la revue de direction est consigné dans un document élaboré par le Directeur de la qualité e environnement et validé par le Président Directeur Générale.

2.3. Management des ressources :

2.3.1 Mise à disposition des ressources :

L'entreprise dispose de l'ensemble des moyens, tant humains que matériels, nécessaires à la réalisation des missions.

2.3.2 Ressources humaines :

Le personnel effectuant une activité ayant une incidence sur les exigences relatives au produit est identifié. Des grilles de polyvalences sont établies et se trouvent aux niveaux des structures ressources humaines des unités.

Les exigences du poste, auxquelles doit répondre tout postulant, sont arrêtées sur la fiche d'emploi. Une période d'essai dont la durée dépend de la qualification du poste est accordée à tout employé après satisfaction aux exigences.

2.3.3 Compétence, Formation et Sensibilisation :

2.3.3.1 Formation :

La formation du personnel est prise en charge selon les processus et à la procédure du système de management de la qualité.

2.3.3.2 Sensibilisation :

La sensibilisation du personnel est assurée par :

- L'affichage au niveau des différentes structures de la Déclaration de la Direction Générale, des lettres du PDG et du suivi des objectifs.
- Des actions en interne.

2.3.3.3 Infrastructures :**➤ Equipements, bâtiments :**

Une liste des équipements, machines et outillages, se trouve dans chaque structure et détenue par :

- Le reste de l'atelier concerné ;
- Le responsable des méthodes de fabrication ;
- La maintenance de l'unité concernée.

Ces installations sont identifiées par un code, leur maintenance est assurée conformément aux processus PSCO 002 et PCCO003.

Les interventions sur les équipements se font sur demande de la structure fabrication à la maintenance lorsqu'il s'agit d'une action curative. Pour les actions préventives un plan de maintenance préventive est établi et exécuté en collaboration avec l'ordonnancement.

➤ Bâtiments et Installations :

L'entretien des bâtiments, des moyens de maintenances et de transport, du système informatique et des installations fournissant les différents énergies est assuré par la Direction Prestations Techniques.

2.3.4 Environnement de travail :

Afin de répondre aux conditions de travail (température, bruit, humidité, éclairage ou les conditions climatiques), des campagnes de sensibilisation sont menées périodiquement par les responsables de sécurités des unités ainsi des consignes de sécurité sont affichées au niveau des postes de travail.

2.4 Réalisation du produit :**2.4.1 Planification :****2.4.1.1 Expressions des besoins :**

Sur la base des tendances du marché (études de marché), des ventes réalisées durant l'année et des besoins exprimés par nos clients, l'Unité Commerciale établit un programme prévisionnel des ventes.

2.4.1.2 Programme annuel de production :

Sur la base du programme commercial prévisionnel, de la faisabilité technique et des capacités de production des Unités, des ressources disponibles, le programme de production et le programme commercial sont approuvés par le conseil de la direction.

Le programme de production définitif est mensualisé par la Direction Gestion Industrielle et transmis aux Unités de production pour l'application.

2.4.1.3 Ordonnancement-Lancement :

Sur la base du programme de production mensualisé, la structure ordonnancement détermine les charges machines et élabore les dossiers de fabrication de l'ensemble des ateliers de fabrication.

2.4.1.4 Planification des approvisionnements :

Sur la base du programme de production mensualisé, des états de stocks, des nouvelles spécifications es produits, la structure Gestion des Stocks établit un programme global d'approvisionnement.

2.4.1.5 Production :**➤ Produits standards :**

Les responsables des ateliers détiennent les dossiers de fabrication constitués de :

- Descriptifs de processus ;
- Plant qualité ;
- Des Gammes de fabrication ;
- Les supports d'enregistrement ;etc.

L'inspection produits au niveau de chaque atelier dispose de :

- Plan de contrôle ;
- Gammes de contrôle ;

- Cartes de contrôle.

➤ **Produits non standards :**

Lors du lancement d'un nouveau produit ou d'une modification, l'ordonnancement/lancement transmet à la fabrication un dossier identique à celui des produits standards.

2.4.2. Processus relatifs aux clients :

2.4.2.1. Détermination des exigences relatives au produit :

➤ **Produits standards :**

Nos catalogues fournissent toutes les spécifications de nos produits. Les exigences du client (quantités, types, prix, délai, mode de livraison) sont recueillies par contrat direct.

Nos produits sont fabriqués conformément aux normes dans le domaine de l'électroménager.

➤ **Produits non standards :**

Toutes modification émise par le client figure le bon de commande, pour les deux cas de figure, nos produits répondent aux normes de sécurité (électrique, gaz et alimentaire) et de l'environnement (0% CFC pour les réfrigérateurs). Les exigences légales sont également observées (garantie, emballage...).

2.4.2.2. Revue des exigences relatives au produit :

Elle se fait conformément aux procédures.

2.4.2.3 Communication avec les clients :

La communication avec le client est assurée par l'unité commerciale, par différents contacts (directs, téléphone, site web...).

L'unité commerciale répond aux consultations, établit les contrats et les avenants aux contrats, traite les commandes, transmet aux clients les informations sur les produits, communique en interne les réclamations client le retour d'information SAV, les besoins des clients et leur satisfaction.

2.4.3 Conception et développement :

La conception et développement dans notre entreprise consiste à améliorer les produits existants en utilisant la modification technologique existant ou moyennant un faible investissement.

2.4.3.1 Planification de la conception et développement :**➤ Etapes de la conception et développement :**

- Planification ;
- Conception ;
- Industrialisation.

➤ Les activités de revues :

Des revues sont établies lors de l'identification des besoins des utilisateurs, des éléments d'entrée, lors du processus de conception des éléments de sortie et la qualification du produit.

➤ Les responsabilités et autorités pour la conception et le développement :

Un changement de projet ayant autorité pour la conduite du projet, et nommé. Les contributions des fonctions organisationnelles dans le processus de conception et développement sont arrêtées dans la matrice des responsabilités.

2.4.3.2 Éléments d'entrée de la conception et développement :

Les données d'entrée sont de nature suivante :

- Les besoins exprimés pour le produit avec ses spécifications ;
- Les normes applicables et les documents normatifs ;
- Les exigences relatives à la sécurité, la fiabilité et la maintenabilité ;
- Les coûts estimatifs ;
- Délais de livraison prévisionnels.

2.4.3.3 Éléments de sortie de la conception et du développement :

Les éléments de sortie de la conception et du développement se présentent sous forme de documents revus et approuvés avant leurs diffusions.

2.4.3.4 Revue de la conception et développement :

Des revues sont établies à toutes les étapes de la conception conformément aux procédures.

2.4.3.5 Vérification de la conception et du développement :

Le lancement d'un nouveau produit en fabrication est conditionné par un essai de qualification (documentations, fiabilité, emballage,...).

Lorsqu'un essai est terminé avec des résultats, un enregistrement est établi. La vérification de la conception et du développement se fait par le biais des essais conformément aux procédures.

2.4.3.6 Validation de la conception et du développement :

Elle se fait sur la base :

- Des PV d'essais de validation du produit ;
- Du retour d'informations client relatives à la production pilote mises sur le marché.

2.4.4 Achats :

2.4.4.1 Processus d'achat :

➤ Achat de matières premières et composantes :

Il s'agit des achats de fournitures entrant dans une nomenclature de fabrication. Ce sont des achats récurrents de fournitures codifiées, gérées dans le système informatique.

L'homologation de matières premières et composantes qui entrent dans la fabrication des appareils électroménagers est une opération systématique et préalable et se fait conformément à la procédure.

➤ Achat divers :

Il s'agit des achats de fournitures (pièces détachées, catalogues, papeterie...) ou d'achat de bien et prestations (machines spéciales, prestation de service...).

2.4.4.2 Informations relatives aux achats :

➤ Achat de matières premières, auxiliaires et composants :

Chaque matière première ou composant possède sa fiche technique et/ou plan qui détermine les principales spécifications y compris celles relatives à l'environnement permettant son identification. Les spécifications de certaines matières auxiliaires entrant dans la fabrication de produits sont déterminées après qualification des processus dans lesquels elles sont utilisées.

Les spécifications relatives à l'environnement sont mentionnées sur les bons de commande, contrats et cahier de charges.

➤ Achat divers (biens et prestations) :

Les données d'achat sont définies sous forme de plan, référence catalogue, cahier des charges et conformément aux procédures d'achats.

➤ **Spécification administratives :**

Le cahier des charges mentionne les conditions de réception et la liste des documents de livraison exigés (bon de livraison, facture fournisseur,...etc.).

2.4.4.3 Vérification du produit acheté :

L'ENIEM réceptionne ses matières premières et composants à l'entrée de l'entreprise, si besoin est, l'entreprise effectue des vérifications chez le fournisseur.

Pour des produits dont certaines spécifications ne peuvent pas être contrôlées au niveau de laboratoires, il est exigé des fournisseurs de faire accompagner la livraison de certificats de conformité et de rapport d'essai en usine.

2.4.5 Production et préparation du service :

Nos produits sont fabriqués selon des processus de réalisation spécifiques à chaque unité. La liste de ces processus peut être consultée au niveau de la Direction Qualité et Environnement ou des unités concernées.

2.4.5.1 Maitrise de la production et de la préparation du service :

L'organisme doit planifier et réaliser les activités de production et de préparation du service dans des conditions maîtrisées. Ces conditions doivent comprendre :

- La disponibilité des caractéristiques du produit ;
- La disponibilité des instructions de travail ;
- Utilisation des équipements appropriés ;
- Disponibilité, utilisation des équipements de surveillance, de mesure et mise en œuvre des activités de mesure;
- La mise en œuvre des activités de libération du produit, de livraison et de prestation de service après livraison.

2.4.5.2 Validation des processus de production et préparation de service :

Les procédés spéciaux de l'entreprise sont :

- Traitement et Revêtement de Surface Emaillage ;
- Traitement et Revêtement de Surface Peinture ;
- Métallisation (Zingage, Nickelage, Chromage) ;
- Soudage d'éléments ;
- Moussage (Isolation).

Tous les processus de réalisation sont validés et contrôlés régulièrement. Les responsables de production, étant pilotes ces processus, veillent à leur application en procédant à leur contrôle suivant une fréquence définie dans la revue. Des enregistrements sont disponibles.

2.4.5.3 Identification et traçabilité :

2.4.5.3.1 Identification :

- **En réception :**

L'identification des matières ou composants est assurée par des fiches casiers, de stock.

- **En cours de production :**

La structure fabrication identifie les pièces, ensemble, sous ensemble et les produits finis contrôlés à l'aide d'une fiche suiveuse.

- **Montage final :**

Les produits finis sont identifiés par des numéros de séries.

2.4.5.3.2 Traçabilité :

Nos produits sont des produits grand public et nos clients ne nous exigent pas de traçabilité. De ce fait cette exigence est exclue du périmètre d'application.

2.4.5.4 Propriété du client :

Les appareils remis par nos clients pour réparation ou vérification sont identifiés et protégés par nos structures du service après-vente.

2.4.5.5 Préservation du produit :

Chaque Unité est responsable du stockage, de la manutention, du conditionnement et de la préservation des matières première et composants relevant de son activité.

L'Unité Commerciale est responsable de la manutention, du stockage, de la préservation et de la livraison aux clients des produits finis fabriqués par l'Unité de Production.

2.4.6 Maitrise des équipements de surveillance et de mesure :

Les mesures s'effectuent sur la matière première, les composantes d'achat, les pièces fabriquées et les produits finis.

Les caractéristiques à mesure sont arrêtées dans des gammes de contrôles où sont définis également les niveaux exigés pour chaque caractéristique et les moyens à mettre en œuvre. Nos produits sont soumis, selon le cas, au :

- Contrôle dimensionnel ;
- Contrôle de performance ;
- Contrôle sécurité ;
- Contrôle physico-chimique.

Pour tous les contrôles cités ci-dessus, une liste des appareils et équipements de mesure est détenue par responsable qualité, des laboratoires des unités concernées.

- Les instruments de mesure et de contrôle sont identifiés par des numéros ;
- Les programmes d'étalonnage et de vérification des instruments de mesure et de contrôle est établi par le responsable du laboratoire de métrologie ;
- Les équipements sont étalonnés ou vérifiés selon les procédures ;
- Les étalons sont placés dans des étuis et conservés dans un local approprié ;
- Chaque instrument de mesure et de contrôle possède une fiche de vie qui retrace son historique (numéro d'identification, lieu d'utilisation, résultats de vérification,...) ;
- Les instruments de mesure et de contrôle non conforme donnent lieu aux décisions (ajustage, réparation, déclassement, réforme).
- Les résultats sont enregistrés sur (la fiche de vie, la fiche d'accompagnement).

2.5. Mesure, analyse et amélioration :

2.5.1 Généralités :

Des activités de mesure et de surveillance sont planifiées à travers :

- Les contrôles (réception, en cours de fabrication et finals) pour le produit par la structure qualité de chaque unité.
- Les audits internes pour le système de management de qualité par la Direction Qualité et Environnement ;
- Le tenue périodiques des réunions de suivi des objectifs par les comités qualité des unités et l'entreprise ;
- Une revue de direction annuelle pour améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité.

Les résultats obtenus sont comparés aux objectifs et les écarts relevés sont corrigés durant l'année. L'amélioration continue s'établit donc par des corrections et des perspectives au fur et à mesure qu'on avance dans l'année.

2.5.2 Surveillance et mesurage :

2.5.2.1 Satisfaction du client :

Surveillance de la satisfaction client se fait au niveau du département marketing à travers :

- Réclamation clients ;
- Contact direct (foires, salon professionnels,...) ;
- Niveau des ventes ;
- Enquête clients ;
- Questionnaires.

2.5.2.2 Audit interne :

Les audits internes sont réalisés pour s'assurer d'une part, que le système qualité de l'ENIEM est maintenu au niveau exigé et, d'autre part, qu'il est appliqué de façon effective. Il consiste :

- Estimer, de façon objective, les résultats du système qualité mis en place, des procédures, des gammes et instructions établies ;
- Détecter les éventuels écarts ou non conformités ;
- Vérifier la mise en œuvre des actions préventives ou correctives ainsi que leur efficacité.

2.5.2.3 Surveillance et mesure des processus :

Des techniques statistiques sont adoptées pour surveiller et montrer la capacité des processus de fabrication. Quant aux autres processus, ils sont surveillés grâce aux indicateurs de pilotage, aux audits, aux remontées d'informations de la part du personnel des clients.

2.5.2.4 Surveillance et mesure du produit :

Pour garantir la conformité des produits aux exigences spécifiées, un ensemble de contrôles est mis en place aux différentes phases du processus de réalisation.

2.5.3 Maitrise du produit non conforme :

Les non-conformes peuvent être décelées à différents stades :

- Réception de MP et composants ;

- En cours de fabrication ;
- Montage final ;
- Chez le client.

Les catégories de traitements effectués sur le produit non-conforme sont :

- Dérogation ;
- Réparation ou retouche du produit, dans ce cas, une vérification est obligatoire ;
- Rebut.

2.5.4 Analyse des données :

En vue d'envisager des actions d'amélioration, des données relatives aux processus, aux produits et aux clients sont recueillies et analysées par les responsables de structures de la DQE. Les résultats sont soumis aux comités qualité de l'unité et/ou l'entreprise.

Des réunions au niveau de l'entreprise et des unités se tiennent périodiquement en vue d'analyser les écarts et les évolutions des aspects suivants :

- La satisfaction des clients ;
- La conformité aux exigences relatives aux produits ;
- L'efficacité des processus,
- L'évaluation des fournisseurs et sous-traitants ;
- Les réclamations et retours clients ;
- Les résultats des audits effectués.

2.5.5 Amélioration :

2.5.5.1 Amélioration continue :

L'amélioration continue est prise en charge à trois niveaux de fonctionnement :

- Niveau opérationnel ;
- Niveau transversal ;
- Niveau de revue de direction.

2.5.5.2 Action correctives :

Les actions correctives (AC) sont engagées dès apparition d'une non-conformité ou d'une situation indésirable :

- Contrôles et essais, à la réception, en cours de fabrication et au montage final ;
- Réclamations clients ;
- Essais de laboratoire de conformité au type ;

- Des contrôles au niveau des magasins de stockages ;
- Réparation au niveau du service après-vente ;
- Inspection des équipements ou installations par la sécurité industrielle ;
- Audits internes ;
- Résultats de l'analyse de données.

2.5.5.3 Action préventives :

Les actions préventives (AV) sont engagées dans

- Revue de Direction ;
- Revue de contrat ou de commande ;
- Des audits qualité internes ou chez les sous-traitants ;
- Rapport de maintenance ;
- Réclamations clients ;
- Etalonnage ;
- Rapport mensuel qualité ;
- Résultats de l'analyse des données.

Les actions correctives et préventives sont traitées suivant les dispositions définies dans les procédures. La vérification de leur efficacité est effectuée lors des audits internes.

Section 3 : Essai d'analyse et de traitement des réclamations clients selon le diagramme d'Ishikawa.

Dans la présente section, nous essayons de traiter un ensemble des plaintes et des réclamations des clients d'ENIEM en utilisant le diagramme d'Ishikawa :

« *Le diagramme d'Ishikawa* » appelé aussi « *le diagramme de cause à effet* »* est un outil qui sert à identifier et analyser les causes d'un défaut de qualité. Les causes y sont classées en cinq grandes familles (les cinq M) : Matière, Milieu, Méthode, Matériel, Main d'œuvre. Il sert à analyser le rapport existant entre un problème et ses causes.

Les principales étapes à procéder lors de cette démarche sont :

- Qualifiez l'effet (il s'agit couramment du problème que vous cherchez à résoudre) ;
- Décrivez l'effet de manière factuel. Pas d'opinion ni de jugement ;
- Dressez un inventaire des causes possibles ;
- Listez celles qui ont une influence sur le problème. Pour ce faire, utilisez des méthodes telles que le brainstorming, ou nous formons un groupe de personnes qui connaissent bien la situation ;
- Identifier les causes possibles pour les effets subits et les classer par familles.

3.1 Les causes possibles selon la séance de brainstorming :

Après la réception des plaintes et des réclamations des clients concernant des défaillances détectées lors de l'arrivée des produits chez eux, le groupe et le responsable qualité en décider de procéder à une démarche selon la logique du **diagramme d'Ishikawa**.

Ce dernier ne donne pas des solutions mais il permet de bien poser le problème, ce qui est important pour le commencement d'une démarche de résolution de problème.

Nous avons pratiqué une séance de Brainstorming pour identifier les causes possibles pour les effets subits. Nous sommes arrivés à identifier ces causes

* Kaoru **ISHIKAWA** (1915 – 1989) était un ingénieur japonais qui a travaillé pour Nissan et qui fit partie de la Juse, l'Organisation des ingénieurs et des scientifiques japonais dans laquelle se retrouvaient pour échanger leurs idées de grands noms de la gestion de la qualité tels que Deming, Taguchi ou encore Juran.

Tableau n° 4 : Les causes des problèmes.

Les problèmes	Les causes probables
Fuites d'eau à partir du filtre à eau	<ul style="list-style-type: none">• Manque de qualification ;• Agents de maintenance non-qualifiés ;• Négligence ;• Défaillance du plastique ;• Mauvaise qualité des filtres à eau ;• Tuyaux des distributeurs d'eau non homogènes ;• Manque de contrôle ;• Problème de manipulation de changement ;• Une partie d'équipement de la production est en mauvaise état ;• Machines défectueuses ;
Réfrigérateurs Bruyants	<ul style="list-style-type: none">• Personnels peu motivés ;• Manque du sérieux et de dynamisme ;• Manque de pièces de rechanges ;• Plaques grilles du moteur défectueuses ;• Ecrous et ressorts centrale non homogène ;• Manque de contrôle de processus de soudage ;• Manque de coordination ;• Non compréhension de certaines procédures ;• Retard dans la vérification des équipements ;• Manque de maintenance ;• Machine inadaptées ;• Machines défectueuses• Manque d'hygiène ;• Espace de rangement insuffisant ;

Dégivrage	<ul style="list-style-type: none">• Manque de vigilance des contrôleurs ;• Personnels peu qualifiés ;• Tuyaux rouillés ;• Filtres à eau non déshydratés ;• Filtres de réservoir d'eau défectueux ;• Une difficulté dans l'exploitation de la documentation ;• Manque d'échange d'informations ;• Transfert non conforme ;• Machine moins sophistiqués ;• Une partie d'équipement de la production est en mauvaise état ;
Compresseur qui se bloque et qui se chauffe	<p>Personnels peu compétents ;</p> <p>Manque de formation ;</p> <p>Peu d'expérience dans la branche de l'électroménager ;</p> <p>Utilisation des anciens moteurs ;</p> <p>Thermostat non conforme ;</p> <p>Défaillance de tube d'aluminium ;</p> <p>Qualité d'aluminium réduite ;</p> <p>Retard dans la vérification des équipements ;</p> <p>Manque de coordination ;</p> <p>Problème de contrôle ;</p> <p>Mauvaise soudure ;</p> <p>Problème de manipulation de changement ;</p> <p>Machines inadaptées ;</p>

Joint de porte ne sont plus étanches	<ul style="list-style-type: none">• Manque de qualification ;• Manque de contrôle ;• Négligence ;• Mauvaise qualité des joints en plastiques ;• Plastiques acquis non homogènes ;• Joints des portes non conformes ;• Eclairage insuffisant ;• Manque d'hygiène ;• Conditions de stockages non adéquates ;• Des documents redondants, lourds et ambigus ;• Problème de contrôle de la matière première ;• Manque de maintenance ;• Sous-utilisations de certaines machines ;
---	--

3.2 La construction du diagramme d'Ishikawa :

Après avoir identifié les causes possibles pour les effets subits, ces dernières doivent être classées par familles selon leurs origines.

Nous allons maintenant présenter chaque problème et ses causes probables sous forme de tableau et d'un diagramme d'Ishikawa.

3.2.1 Diagramme d'Ishikawa pour les fuites d'eau à partir du filtre à eau :

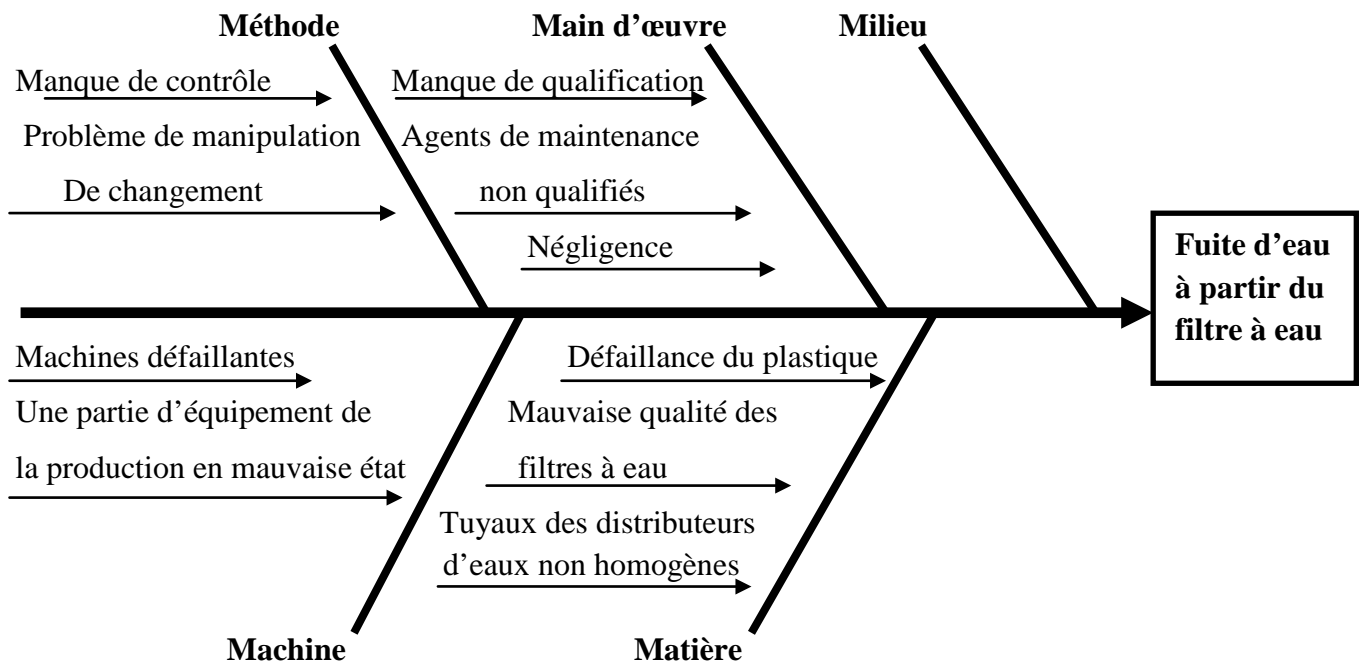
3.2.1.1 Classement des causes selon leurs origines :

Tableau n° 5 : classement des causes pour les fuites d'eau à partir du filtre à eau

Fuites d'eau à partir du filtre à eau	
Méthodes	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de contrôle ; • Problème de manipulation de changement ;
Main d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de qualification ; • Agents de maintenance non-qualifiés ; • Négligence ;
Machine	<ul style="list-style-type: none"> • Une partie d'équipement de la production est en mauvaise état ; • Machines défaillantes ;
Matière	<ul style="list-style-type: none"> • Défaillance du plastique ; • Mauvaise qualité des filtres à eau ; • Tuyaux des distributeurs d'eau non homogènes ;

3.2.1.2 Classement des causes sur le diagramme :

Figure n° 15 : diagramme d'Ishikawa pour les fuites d'eau à partir du filtre à eau



Source : élaborés par nos soins

3.2.2 Diagramme d'Ishikawa pour les réfrigérateurs bruyants :

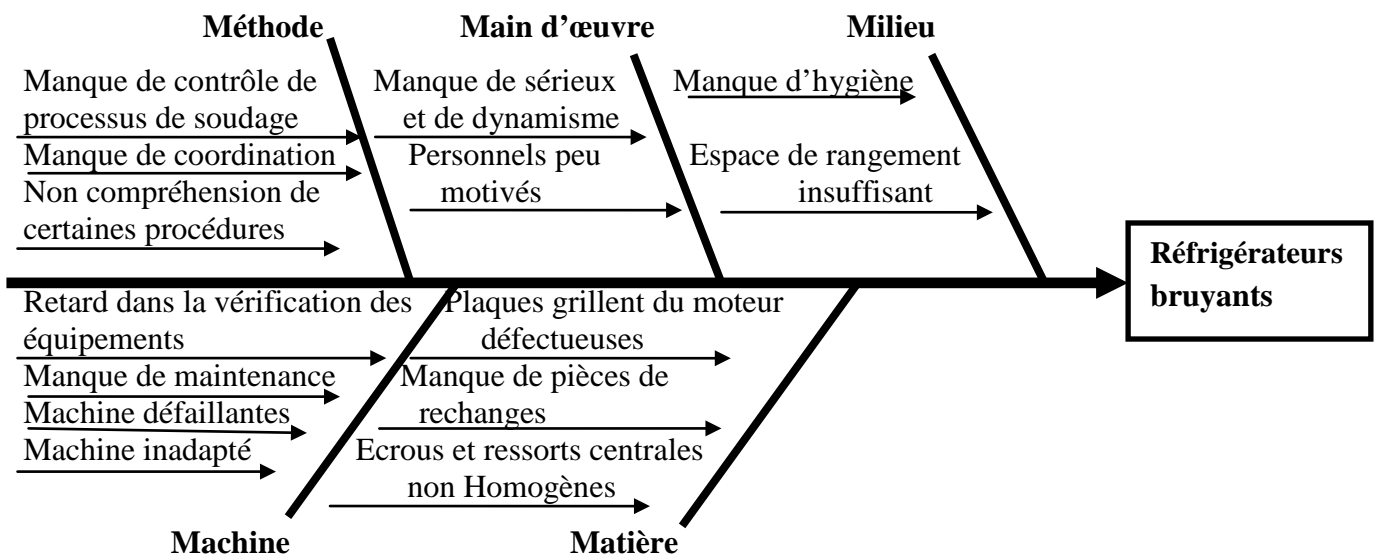
3.2.2.1 Classement des causes selon leurs origines :

Tableau n° 6 : classement des causes pour les réfrigérateurs bruyants

réfrigérateurs bruyants	
Méthodes	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de contrôle de processus de soudage ; • Manque de coordination ; • non compréhension de certaines procédures ;
Main d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de sérieux et de dynamisme ; • Personnels peu motivés ;
Machine	<ul style="list-style-type: none"> • Retard dans la vérification des équipements ; • Machines défectueuses ; • Manque de maintenance ; • Machine inadaptée ;
Matière	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de pièces de rechanges ; • Plaques grilles du moteur défectueuses ; • Ecrous et ressorts non homogène ;
Milieu	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'hygiène ; • Espace de rangement insuffisant ;

3.2.2.2 Classement des causes sur le diagramme :

Figure n° 16 : diagramme d'Ishikawa pour les réfrigérateurs bruyants



Source : Elaborer par nos soins

3.2.3 Diagramme d'Ishikawa pour dégivrage :

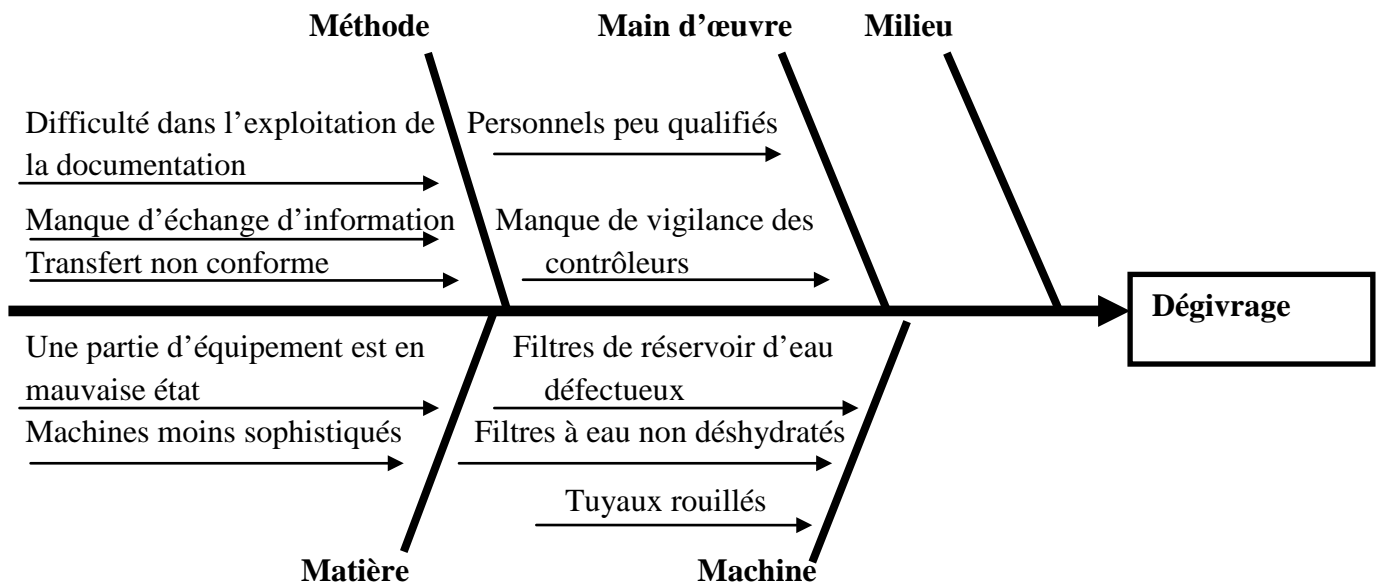
3.2.3.1 Classement des causes selon leurs origines :

Tableau n° 7 : classement des causes pour dégivrage

Dégivrage	
Méthodes	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté dans l'exploitation de la documentation ; • Manque d'échange d'informations ; • Transfert non conforme ;
Main d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Personnels peu qualifiés ; • Manque de vigilance des contrôleurs ;
Machine	<ul style="list-style-type: none"> • Machine moins sophistiqués ; • Une partie d'équipement de la production est en mauvaise état ;
Matière	<ul style="list-style-type: none"> • Tuyaux rouillés ; • Filtres à eau non déshydratés ; • Filtres de réservoir d'eau défectueux ;

3.2.3.2 Classement des causes sur le diagramme :

Figure n° 17 : diagramme d'Ishikawa pour dégivrage



Source : Elaborer par nos soins

3.2.4 Diagramme d'Ishikawa pour compresseur qui se bloque et qui se chauffe :

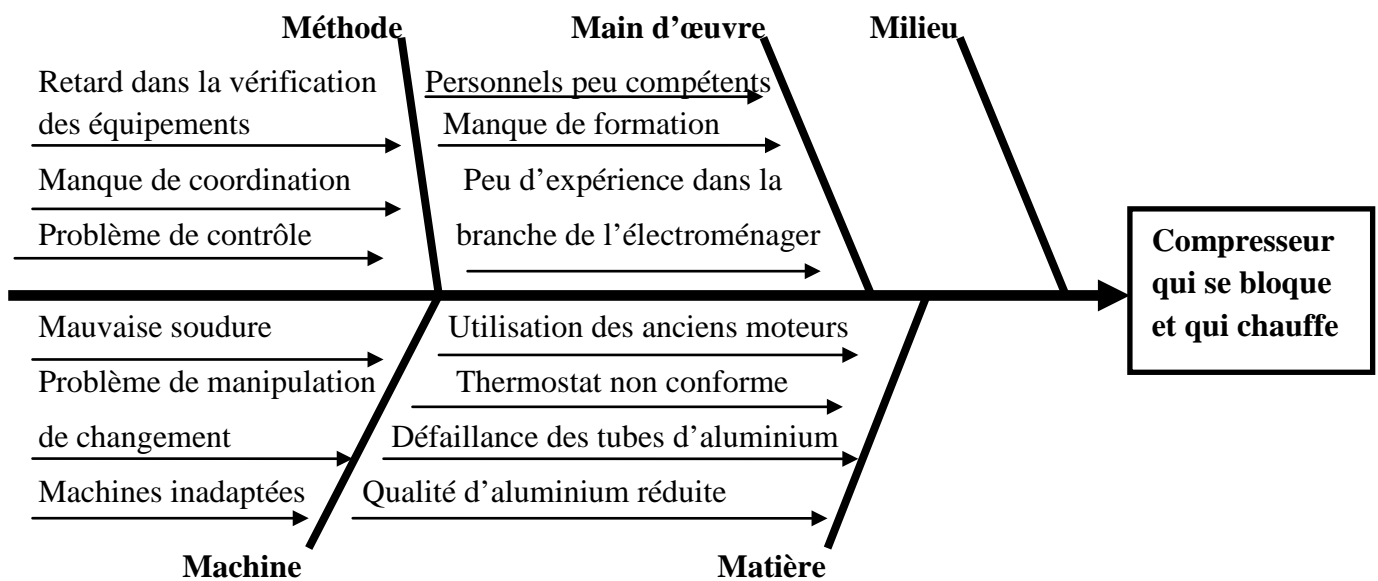
3.2.4.1 Classement des causes selon leurs origines :

Tableau n° 8 : classement des causes pour compresseur qui se bloque et il chauffe

Compresseur qui se bloque et qui se chauffe	
Méthodes	<ul style="list-style-type: none"> • Retard dans la vérification des équipements ; • Manque de coordination ; • Problème de contrôle ;
Main d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Personnels peu compétents ; • Manque de formation ; • Peu d'expérience dans la branche de l'électroménager ;
Machine	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise soudure ; • Problème de manipulation de changement ; • Machines inadaptées ;
Matière	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation des anciens moteurs ; • Thermostat non conforme ; • Défaillance des tubes d'aluminium ; • Qualité d'aluminium réduite ;

3.2.4.2 Classement des causes sur le diagramme :

Figure n° 18 : diagramme d'Ishikawa pour compresseur qui se bloque et qui se chauffe



Source : Elaborer par nos soins

3.2.5 Diagramme d'Ishikawa pour Joints de porte qui ne sont plus étanches:

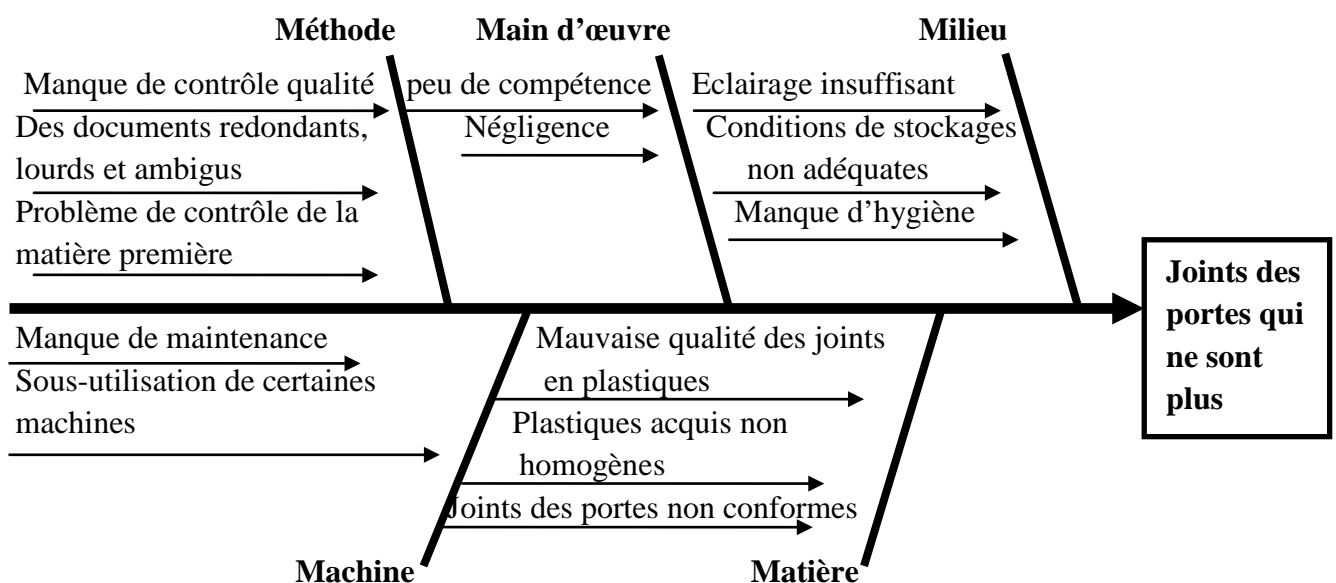
3.2.5.1 Classement des causes selon leurs origines :

Tableau n° 9 : classement des causes pour Joints de porte qui ne sont plus étanches

Joints de porte ne sont plus étanches	
Méthodes	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de contrôle ; • Des documents redondants, lourds et ambigus ; • Problème de contrôle de la matière première ;
Main d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de qualification ; • Négligence ;
Machine	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de maintenance ; • Sous-utilisation de certaines machines ;
Matière	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise qualité des joints en plastiques ; • Plastiques acquis non homogènes ; • Joints des portes non conformes ;
Milieu	<ul style="list-style-type: none"> • Eclairage insuffisant ; • Conditions de stockages non adéquates ; • Manque d'hygiène

3.2.5.2 Classement des causes sur le diagramme :

Figure n° 19 : diagramme d'Ishikawa pour Joints de porte ne sont plus étanches



Source : Elaboré par nos soins

3.3 L'élaboration d'un plan d'action :

Suite à une séance de brainstorming et à la construction du diagramme d'Ishikawa, nous avons élaboré un plan d'action pour résumer les mesures correctives :

Tableau n° 10 : Plan d'action qualité selon les réclamations des clients

N°	Situations	Objectifs / Actions	Natures
01	Fuite d'eau à partir du filtre à eau	Des mesures seront prises avant le montage des filtres dans les réfrigérateurs (un contrôle d'homogénéité, de conformité, de matière première et l'inexistence des trous dans les filtres) pour s'assurer que les produits défectueux n'arrivent pas aux clients.	Amélioration
02	Réfrigérateurs bruyants	Pour les prochaines productions, des mesures seront prises pour les réfrigérateurs bruyants : un contrôle rigoureux lors de processus de soudage et de montage des pièces (écrous, ressorts, moteurs, thermostats,). Des techniciens qualifiés feront un diagnostic général pour assurer le bon fonctionnement des réfrigérateurs avant de les faire commercialisés.	Amélioration
03	Dégivrage	Afin de faire face à ce problème, la direction a pris les mesures suivantes : Placer un système de dégivrage automatique qui permet de maintenir le gel et faire fondre la glace régulièrement. L'installation d'une minuterie qui signale la bobine de chauffage à des intervalles réguliers. Une fois que la température monte au-dessus de zéro, un capteur de température signale au dispositif de chauffage son arrêt, ce qui permet au système de se refroidir à nouveau. Agrandir le diamètre des filtres à eau afin d'éviter les obstructions ; Séparation du congélateur et réfrigérateur.	Amélioration

04	Compresseur qui se bloque et il chauffe	Des actions correctives sont en cours de réalisation sur la base d'une étude pour la mise en place des filtres et changement des labyrinthes du compresseur en plus l'arrêt de l'unité va permettre une vidange du condenseur(radiateur derrière), circuit de ventilateur, évaporateur pour garantir un transfert conforme du gaz et de l'eau fraîche ainsi que la mousse grâce aux agents qui ont une grande expérience dans la branche de l'électroménager .	Amélioration
05	Joint des portes ne sont plus étanches	Prise en charge et élimination des défauts rencontrés dans les joints des portes (petits trous dans les joints, non homogénéité des joints, coupures des joints,...), grâce aux procédures et aux contrôles rigoureux effectués avant et après le placement des joints dans les portes des réfrigérateurs et des congélateurs. Suite à la dégradation des anciennes installations d'ateliers de conditionnement et de fabrication, la direction ENIEM a mis en place une nouvelle installation automatisée et sophistiquée pour la coupure du plastique.	Amélioration

Au terme de ce chapitre nous avons présenté l'entreprise ENIEM, le lieu où nous avons effectué notre stage, ainsi que l'état des lieux de son système de management de la qualité.

Par ailleurs l'analyse et le traitement des réclamations des clients de l'entreprise ENIEM, à l'aide du « diagramme d'Ishikawa » nous ont permis de conclure que la qualité des produits fournis aux clients de l'ENIEM s'est améliorée dans ses dernières années, cela est dû à sa démarche qualité qui est fondée sur le souci de l'amélioration continue et de l'écoute client ce qui a permis d'avoir un impact positif et directe sur la fidélisation de ses clients.

**Chapitre 04 : L'analyse de
l'impact de la démarche qualité
sur la fidélisation des clients au
sein de l'entreprise ENIEM**

Pour compléter l'étude réalisée dans le chapitre précédent concernant l'étude de la démarche qualité d'ENIEM. Nous avons élaboré une étude sur terrain sous forme d'une enquête par sondage au sein l'Entreprise Nationale des Industries de L'électroménager (ENIEM).

Ce chapitre est dédié à l'analyse de l'impact de la démarche qualité sur la fidélisation des clients au sein de l'entreprise ENIEM. Nous allons présenter dans la première section la méthodologie de recherche, ensuite nous aboutirons dans la deuxième section à l'analyse des résultats obtenus. Pour conclure, nous passons dans la troisième section à une synthèse générale, ensuite nous établirons des recommandations suite à notre analyse. Afin, de donner un aperçu général sur la situation de l'entreprise et fournir des mesures à adopter.

Section 1 : Présentation de la méthodologie de recherche

Dans cette section nous allons présenter la méthodologie suivie lors de notre enquête, pour parvenir à recueillir les informations nécessaires pour répondre à notre problématique.

1.1 Définition de l'outil de recherche :

L'outil de recherche représente l'ensemble des instruments utilisés, dans le but de collecter des données qui vont servir à l'affirmation ou l'infirmité des hypothèses préalablement formulées, ce que l'on veut dire par instruments, c'est le support que le chercheur va utiliser afin de collecter les informations qu'il va analyser par la suite, le support utilisé doit être impérativement fiable pour une collecte, qui permettra aux chercheurs d'avoir des données objectives et exploitable à des fins analytique.¹

Afin de comprendre quel est l'impact de la démarche qualité sur la fidélisation des clients, nous avons eu recours à :

- Un « entretien » auprès de responsable qualité de l'ENIEM, pour nous expliquer quelle est l'importance de la démarche qualité pour l'entreprise.
- Un « questionnaire », destiné aux clients d'ENIEM, qui vise à connaître la perception des clients d'ENIEM en matière de la qualité de ses produits et la contribution de la démarche qualité à leur fidélisation.

1.2 L'entretien :

On appelle entretien (ou interview ou encore entrevue) : « *un rapport orale, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé, c'est une discussion orienté, un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés* ». ²

Notre enquête serait menée grâce à un entretien semi-directif, il s'agit d'une série de questions ouvertes, préalablement établi par un guide d'entretien. Nous laissons libre cours aux choix de réponse des enquêtés, avec leurs propres mots et expressions. Cette méthode, permet de comprendre l'opinion de l'enquêté et d'approfondir nos axes de recherche.

¹ CHABANI (S), OUACHRINE (H), « *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales* », Tabel Impression, 1ère édition, Alger, 2013, P.79.

² AKTOUF (O), « *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* », édition Sillery, Presse de l'université de Québec, Canada, 1987, P.87.

1.2.1 Les avantages d'un entretien individuel :

Les avantages qu'apporte un entretien individuel sont ³:

- L'obtention de réponses développées, inattendues et spontanées.
- La possibilité de solliciter la réaction des enquêté(es) sur des documents liés au cursus (plan de cours, liste d'objectifs, etc.).
- La possibilité d'évaluer quelle est la compréhension réelle des questions posées et comment elles sont interprétées.
- La possibilité de comprendre en détail pourquoi une réponse est formulée.
- Le fait de pouvoir réorienter les questions au fur et à mesure d'un entretien pour explorer des sujets inattendus.
- La personne interviewée n'est pas entravée, comme cela peut l'être dans les entretiens de groupe, dans ses réponses par des personnes s'exprimant plus facilement et défendant un avis contraire.
- La simplicité et la rapidité de mise en œuvre de l'outil.
- La relation face à face permet de poser des questions relativement délicates impossible à aborder en groupe ou dans un questionnaire.
- Les personnes interrogées peuvent être impliquées dans le processus et participer ensuite à la mise en place de changements.

1.2.2 Les types d'entretiens :

On classe les types d'entretien selon le degré de liberté laissé aux interviewés. Il en existe trois types :

1.2.1.1 Entretien directif ⁴ :

L'entretien directif est une méthode d'étude qualitative basée sur la réalisation d'entretiens individuels ou collectifs durant lesquels l'animateur dirige les échanges avec l'individu ou les individus interviewés.

Cette méthode d'entretien nécessite souvent une étude exploratoire préalable qui permet de structurer le déroulement de l'entretien.

³ [Http://www.unil.ch/files/live/sites/cse/files/shared/brochures/CSE_Guide_recueil_donnees_cursus,_2011.pdf](http://www.unil.ch/files/live/sites/cse/files/shared/brochures/CSE_Guide_recueil_donnees_cursus,_2011.pdf), consulté le 24/05/2016 à 14H39.

⁴ [Http://www.definitions-marketing.com/Definition-Entretien-directif](http://www.definitions-marketing.com/Definition-Entretien-directif), consulté le 24/04/2016 à 14H54.

La limite de cette méthode est de passer éventuellement à côté d'éléments qui apparaîtraient plus naturellement ou plus spontanément dans le cadre d'un entretien non directif ou semi directif.

1.2.2.2 L'entretien semi-directif ⁵ :

L'entretien semi-directif est une méthode plus compréhensive : elle laisse libre cours aux choix de réponse des enquêtés, avec leurs mots et des détails faisant sens selon eux. Cette méthode permet l'étonnement, ouvre le questionnement sur la complexité des objets étudiés.

1.2.3.3 L'entretien libre ⁶ :

Dans ce type d'entretien, le rôle de l'intervieweur est primordial, sa fonction est de relancer la conversation sans toutefois l'orienter. Pour y parvenir certains comportements doivent donc être bannis (introduire des sujets de discussion non évoqués par l'interviewé, émettre des jugements de valeur, montrer des signes d'accord ou de désaccord, etc.

Une variante de l'entretien libre est l'entretien semi-directif dans lequel l'intervieweur dispose d'un guide d'entretien reprenant la liste des thèmes à aborder. Une fois le thème introduit, les règles de l'entretien libre doivent être appliquées.

1.2.4 Le choix du type d'entretien

Pour notre travail, nous avons choisi de mener un entretien individuel de type semi directif. Pour la simple raison : collecter des données sur le sujet qui nous intéresse et éviter d'enfermer le discours de l'interviewé dans un cadre rigide.

1.2.5 Personnes interviewés :

Le choix de personnes à interrogés représente un élément déterminant et capital, afin d'aboutir à des informations pertinentes. Sur cette base nous avons choisi d'interviewer le responsable qualité de l'ENIEM.

1.2.6 Déroulement des entretiens :

Les entretiens que nous avons menés ont été conduits dans le bureau du responsable qualité. Afin de recueillir des réponses précises, il a fallu :

- Se présenter et présenter la recherche ;
- Trouver une plage horaire qui lui convienne ;

⁵ [Http://gers-sociologie.fr/methodes/1-entretien-semi-directif/](http://gers-sociologie.fr/methodes/1-entretien-semi-directif/), consulté le 24/04/2016 à 15H30.

⁶ [Http://www.marketing-strategique.com/Entretiens-libres.htm](http://www.marketing-strategique.com/Entretiens-libres.htm), consulté le 24/04/2015 à 16H20.

- Choisir un moyen pour collecter les données : nous avons choisi de reporter tous ses propos.

1.2.7 Les difficultés rencontrées :

Notre expérience au sein de l'ENIEM était intéressante et enrichissante, elle nous a permis d'apprendre beaucoup de choses sur le monde de travail et d'acquérir beaucoup de connaissances. Mais nous avons eu certaines difficultés, certains documents étaient confidentiels et l'accès à quelques sources était difficile, voire impossible.

1.3 Le questionnaire :

1.3.1 Qu'est-ce qu'un questionnaire :

Un questionnaire est : « *une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématique et de faire des comparaisons chiffrées* »⁷.

1.3.2 Avantages et limites d'un questionnaire ⁸ :

➤ **Avantages :**

- Technique relativement peu coûteuse ;
- La rapidité d'exécution ;
- La comparabilité des réponses ;
- L'application au grand nombre.

➤ **Limites :**

- Déformation des réponses ;
- Réponses sommaires ;
- Refus de réponses.

1.3.3 Présentation de l'enquête :

1.3.3.1 La démarche de réalisation de l'enquête :

Pour toute étude scientifique une démarche méthodologique doit être adoptée par l'enquêteur, elle repose sur :

- La définition du problème à résoudre ;

⁷ CHABANI (S), OUACHERINE (H), Op.Cit. P.77.

⁸ Ibid., P.77.

- Consultation et analyse de la documentation ;
- La présentation du plan de l'étude ;
- Présentation de l'enquête (élaborer un questionnaire) ;
- Analyse et interprétation des informations et des données collectées ;
- Synthèse.

1.3.3.2 Les objectifs d'étude :

Du fait que la partie théorique effectuée dans la première partie ne suffire pas pour répondre complètement à notre problématique, Cette enquête a pour but essentiel de parvenir à expliquer l'impact de la démarche qualité sur la fidélisation des clients de l'entreprise ENIEM.

Notre étude basée sur deux variables, la démarche qualité et la fidélité. La variable à expliquer c'est la fidélité des clients, qui sera expliquée par la démarche qualité.

Nous allons traiter le sujet de manière explicative à travers une étude quantitative en utilisant un questionnaire. L'enquête par questionnaire est le mieux adaptée à nos objectifs et conduit aux résultats convenables que nous cherchons à réaliser.

1.3.3.3 Choix du terrain d'application :

Nous avons choisi pour notre étude les produits électroménagers de l'entreprise ENIEM comme un terrain d'application. Une fois sur le terrain, nous avons commencé par expliquer aux enquêtés l'objet de la recherche et nos attentes en terme de collaboration, tout en leurs garantissant de la confidentialité des informations qu'ils vont nous livrer.

Le choix de cette entreprise, est justifié par le fait que l'ENIEM est une entreprise ancienne, elle a 46 ans d'existence dans le domaine d'électroménager, son image de marque, sa position de leader dans le marché national des produits électroménager et la facilité de l'obtention de certains informations potentielles, nous ont aidé à réaliser cette enquête.

1.3.4 Echantillonnages :

1.3.4.1 Définition de l'échantillonnage :

Un échantillon est un groupe de personne représentant les mêmes caractéristiques que la population qui sert de base à une enquête⁹.

⁹ AKTOUF (O), Op.Cit, P.89.

Afin de bien mener notre enquête nous avons opté pour le mode d'échantillonnage représentatif aléatoire. Notre population est constituée d'un ensemble des clients ayant consommé des produits de l'entreprise ENIEM.

1.3.4.2 La taille de l'échantillonnage :

Dans notre enquête, nous avons interrogé un échantillonnage de 100 clients de l'entreprise ENIEM.

1.3.5 La structure du questionnaire :

Notre questionnaire est constitué d'un ensemble de questions destinées aux clients de l'entreprise ENIEM.

1.3.5.1 Types de questions :

Le questionnaire comme son nom l'indique contient des questions, qui peuvent être de différents types selon le type de réponses que le chercheur veut avoir, selon le degré de précision et de finesse des réponses, nous pouvons de ce faite faire ressortir quatre principaux types de questions¹⁰ :

- Les questions ouvertes, où l'individu répond ouvertement, elles peuvent être numérique ou littéraire.
- Les questions fermées, sont celles où l'on n'offre qu'un choix limité de réponses au répondant.
- Les questions dichotomique, ou l'on n'offre pas de choix, le répondant se retrouve à deux alternatives de réponses par exemple : vrai ou faux.
- Les questions à choix multiples, celles auxquelles le répondant peut avoir le droit de répondre avec uniquement par une réponse, et celles auxquelles il peut répondre avec plusieurs réponses différentes.

1.3.5.2 La formulation des questions :

Pour obtenir de bonnes informations les questions doivent être :

- Faciles d'y répondre ;
- Elles doivent être numérotés ;
- Elles doivent être structurées, allant du générale au particulier, du simple au complexe ;
- Les questions doivent être claires.

¹⁰ CHABANI (S), OUACHRINE (H), Op.cit, P.77

1.3.6 La rédaction du questionnaire :

L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et d'analyser l'information. Cette information est collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'évolution.

Pour que le questionnaire soit le reflet de l'étude réalisée, nous avons défini les besoins en informations concernant les hypothèses à vérifier puis nous avons déterminé le type de question à poser afin que la personne interrogée puisse répondre rapidement et clairement.

1.3.7 Traitement et analyse des résultats :

Lorsque les questionnaires sont remplis, une phase de conception doit être prévue pour préparer le travail.

Cette conception porte sur la codification et l'identification statistique des variables, c'est la définition d'un code pour chacune des modalités de ces variables.

Enfin, vient l'étape du dépouillement qui consiste à des opérations de tri des données qui nous permettent d'en tirer des conclusions.

Section 2 : Exploitation et analyse des résultats

2.1 Présentation et synthèse de l'entretien :

Dans notre entretien, nous nous sommes basés sur deux grands axes que nous avons jugés indispensables pour notre recherche. A savoir la mise en place de la démarche qualité au sein de l'ENIEM et son impact sur la fidélisation des clients. Les réponses sur nos questions sont les suivantes :

Tableau n° 11: Résultats du Gide d'entretien

Question 1 : Pouvez-vous nous donner un aperçu sur la démarche qualité de votre entreprise ?

Face aux enjeux économiques, l'ENIEM s'est engagée dans une démarche qualité conforme au référentiel international ISO 9001/2008, basée sur l'amélioration continue des processus de production et manifestée par la volonté de la direction générale à :

- Comprendre les besoins présents et futurs de nos clients et y répondre efficacement en mettant à leur disposition des produits et services compétitifs.

- Développer la culture de l'entreprise et le professionnalisme de notre personnel.
- Améliorer en continue l'efficacité notre SMQ.

Question 2 : Quelles sont les motivations de l'entreprise ENIEM à entreprendre cette démarche ?

Les principales motivations de l'ENIEM pour la mise en place des projets qualité sont :

- Assurer un management de qualité pour les processus de réalisation de tous les produits (réfrigérateurs, cuisinières et climatiseurs ...) sachant qu'ils obéissent aux normes internationales ;
- Maitriser les processus de gestion visant directement la satisfaction du client ;
- Réduire le taux de rebuts ;
- Réduire les couts de non-qualité.

Question 3: Quels sont les principaux objectifs de l'ENIEM quant à leur démarche qualité ?

L'objectif principal de l'ENIEM est :

- Fabriquer des produits de haute qualité, pour se maintenir dans un marché en pleine concurrence ;
- Accroître la satisfaction de ses clients ;
- Diversifier ses produits ;
- Améliorer les compétences du personnel ;
- Réduire les rebuts ;
- Augmenter la valeur de la production ;
- Améliorer le chiffre d'affaire.

Question 4 : Quelles sont les étapes de la mise en œuvre de la démarche qualité ?

La démarche qualité se fait par trois étapes principales qui sont :

➤ **La définition des composantes :**

De sa part, la définition des composantes peut être définie par plusieurs phases :

- **1^{ère} phase :** L'expression des besoins qui se fera par les quatre départements techniques, production, commercialisation et contrôle qualité.

- **2^{ème} phase :** contacter le fournisseur de l'entreprise en matière première en lui envoyant la liste désirée.

L'unité commerciale va recevoir un catalogue de la part du fournisseur avec fiches techniques et les prix de ces produits puis elle procédera à une vérification de la comptabilité de l'offre reçue.

Enfin, pour bien s'assurer de la fiabilité de l'offre, l'entreprise examinera les échantillons reçus de la part des fournisseurs ;

- **3^{ème} phase :** ENIEM lance des appels publics d'achat au niveau international puis elle va recevoir des soumissions que le département marketing classera dans un tableau comparatif des offres (TOC) qui sera envoyé au service des moyens généraux.

Le choix des fournisseurs se fait par la comparaison des avantages proposés par chaque fournisseur en termes de prix, délai, la livraison et mode de paiement, ainsi que une comparaison technique des composantes de chaque offreur, pour réaliser le rapport qualité/prix.

➤ **Le contrôle de qualité :**

Après l'obtention d'une composante de la qualité, l'étape qui suit est le contrôle de qualité sur l'ensemble de la chaîne de production. Le produit va subir des tests de performance et de validation au fur et à mesure de sa fabrication.

1) La salle des essais :

C'est la salle où le produit sera sans tensions pour une augmentation et une diminution de l'intensité du courant dans le but de vérifier son rendement énergétique et le résultat sera :

- Un produit emballé et envoyé au service de la gestion des stocks.
- Un produit non conforme envoyé à la chaîne de production où la défaillance sera détectée et traitée.

2) Le laboratoire des tests :

Dans ce laboratoire les produits seront mis dans des situations difficiles pour tester leur capacité de résistance.

➤ **La prise en compte des suggestions des clients :**

Les attentes des clients représentent pour l'entreprise une source d'information importante qui a un pouvoir d'orienter sa production.

L'ENIEM a fabriqué depuis longtemps des machines à laver et pour des raisons de rentabilité, elle a arrêté cette production, les clients de l'entreprise ont été étonnés de la décision, mais leurs suggestions sur le produit ont poussé l'entreprise à lancer à nouveau la fabrication de ce produit.

La démarche d'amélioration de la qualité est mise en œuvre pour renforcer sa position sur le marché, et satisfaire la demande des clients et leurs exigences en utilisant leurs appréciations pendant les foires à l'intermédiaire des sondages.

Les agents réparateurs établissent des rapports chaque fin du mois où ils mentionnent le type des réparations faites et les autres réclamations des clients. Les réclamations des clients portent sur :

- Les défauts de fabrication ;
- Défaillances technique ;
- Problèmes liés à la manutention du produit ;
- Problèmes de certificat de garantie.

Question 5 : L'ENIEM a mis en place un système de management de qualité conforme au référentiel ISO 9001, qu'a –il apporter pour l'entreprise ?

Depuis la mise en œuvre de son SMQ, l'ENIEM a réalisé un progrès remarquable. A travers l'évolution d'indicateurs significatifs choisis de façon pertinente et précise, nous avons pu évaluer l'apport de SMQ et escompter son résultat pour l'entreprise. Parmi ces indicateurs, nous citons :

- Une diminution des couts de production de nos produits, ce qui dénote d'une bonne maitrise des processus de production.
- Une augmentation dans le chiffre d'affaire.
- Une réduction des frais de stockage : depuis 2007, l'entreprise réussi à écouler toute sa production.
- Une augmentation des parts de marché : grâce à une amélioration de la qualité de ses produits, du service après-vente et de la mise en place d'une structure marketing.
- Une décroissance du taux de rebuts par le renforcement des contrôles intermédiaires et finaux.
- Une diminution dans le taux de pannes pour la majorité de nos chaines de production et de montage grâce à la qualité du service de maintenance.
- Une diminution des couts de non-qualité.
- Une diminution dans les réclamations des clients, accompagnée d'une considérable amélioration dans le taux de satisfaction des clients.
- Une diminution de taux d'accidents de travail marquée par l'augmentation du taux de

motivation de personnel.

Question 6: Comment l'entreprise ENIEM réalise-t-elle son enquête qualité ?

Afin de réaliser notre enquête qualité, nous procédons aux étapes suivantes :

- construction des questions avec un groupe de différents représentants de départements de l'entreprise ;
- test des questions auprès de collaborateurs et clients volontaires de l'entreprise, pour éviter une mal interprétation des questions posées ;
- choix des modalités de questionnement en dépit de notre cible ;
- choix des administrateurs du questionnaire et/ou interview, et lancement de l'enquête ;
- Analyse des réponses, réalisation de synthèse et choix d'actions d'amélioration.

Question 7 : Comment la démarche qualité peut-être bénéfique pour vos clients ?

La démarche qualité de l'ENIEM est bénéfique pour les clients dans la mesure où elle est basée sur leur satisfaction et celle de toutes les parties intéressées. Elle a pour objectif :

- Identifier et anticiper leurs besoins explicites et implicites, présents et futurs ;
- Leur fabriquant des produits conformes à leurs exigences en matière de qualité, quantité, prix et délai ;
- Leur procurant les éléments de confiance, garantissant que leurs besoins et attentes sont pris en considération.

A l'issue de cet entretien, nous pouvons faire ressortir les éléments suivants :

- La mise en œuvre de la démarche qualité a permis une meilleure maîtrise des couts et une augmentation dans le bénéfice de l'entreprise ;
- Tout le personnel de l'entreprise est mobilisé et responsable de la fonction « qualité » au sein de l'ENIEM, cette fonction qui est devenue primordiale dans l'entreprise au regard des exigences auxquelles elle est confortée.
- L'analyse de contenu de cet entretien révèle aussi, que l'objectif général poursuivi par la mise en œuvre de la démarche qualité au sein de l'ENIEM est de hausser la fiabilité de ses produits face aux clients, de leur présenter une preuve tangible de leur gage de qualité afin de les satisfaire, de gagner leur confiance et par conséquent les fidéliser.

2.2 Le dépouillement du questionnaire :

Cette étape nous permettra d'analyser et traiter les résultats du sondage à l'aide de 100 questionnaires remplis au total par les clients d'ENIEM. Nous allons représenter les résultats sous formes graphiques, faire une analyse et un commentaire pour chaque question et enfin établir une synthèse générale de l'enquête.

Le questionnaire est composé de trois (03) niveaux de questions relatives à :

- Une fiche signalétique : qui représente les caractéristiques de la population interrogée.
- La qualité de produits, le contact et le service après-vente.
- La fidélisation des clients d'ENIEM.

Et de deux (2) questions subsidiaires relatives à la possession de produits ENIEM et aux recommandations faites par les clients interrogés.

Dans le but de traiter notre questionnaire, nous avons fait recours à deux logiciels à savoir et Microsoft Office Excel 2010, ce qui nous a permis d'effectuer le tri à plat et le tri croisé qui nous ont servi à mener notre enquête à bien.

Le tri à plat pour but de nous permettre d'avoir une vision sur les répartitions des réponses de la population étudiée selon les différentes modalités des variables mises en place.¹¹

Le tri croisé quant à lui, nous permet de croiser deux variables ou plus afin d'approfondir le traitement de nos résultat, nous pouvons obtenir à sa suite un grand tableau regroupant les variables que l'on veut croiser de façon a ventiler les fréquences de réponses par variable et par modalité.¹²

NB :

- Le questionnaire se trouve en annexe.
- Les tableaux et les représentations graphiques sont élaborés par nos soins.

¹¹ CARRICANO, (M) ; POUJOL (F) et BERTRANDIAS (L), « Analyse des données », éditions pearson, Paris, 2010, P.32.

¹² Ibid., P39.

2.2.1 Analyse par tri à plat

2.2.1.1 Fiche signalétique :

➤ **Selon le sexe :**

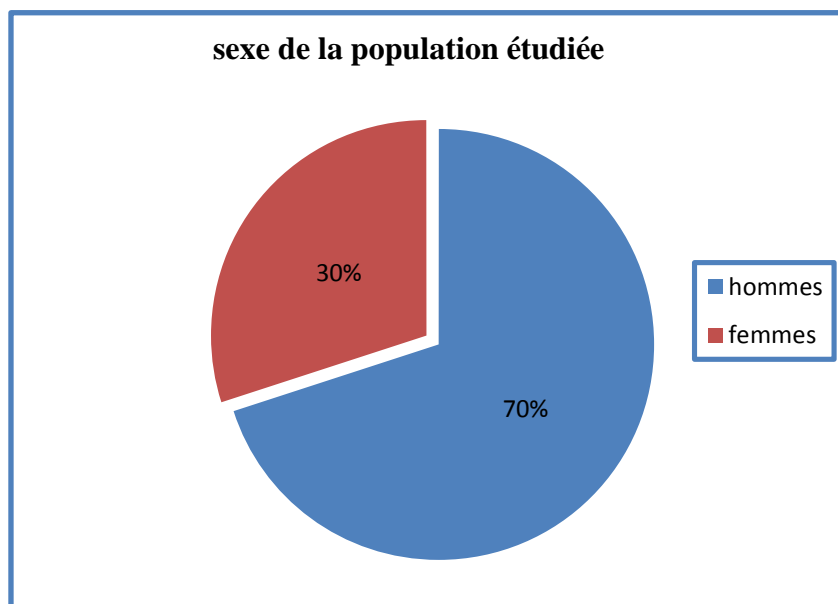
La répartition de notre échantillon est comme suit :

Tableau n° 12 : tri à plat de la question relative au sexe de la population interrogée.

Sexe de la population étudiée	Fréquence	Pourcentage
Hommes	70	70%
Femmes	30	30%
Total	100	100%

Les résultats de tableau sont représentés graphiquement comme suit :

Figure n°20 : tri à plat de la question relative au sexe de la population interrogée.



Commentaire :

Nous remarquons que la partie majoritaire des personnes interrogées (70%) sont de sexe masculin et le reste (30%) sont de sexe féminin.

➤ **Selon l'âge :**

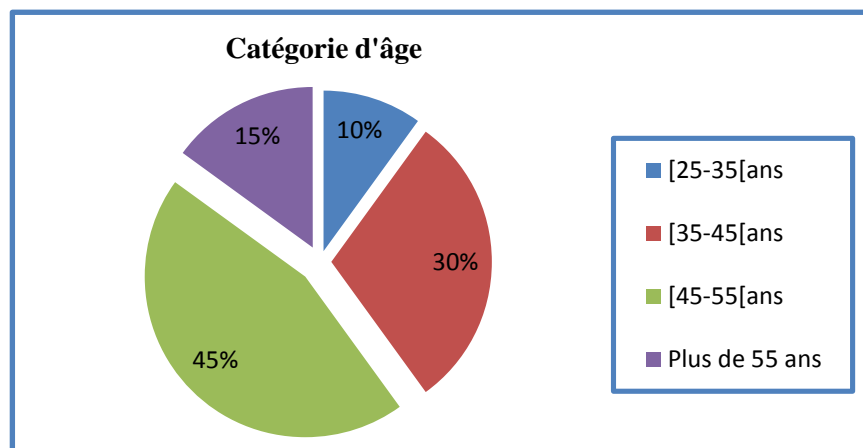
L'objectif de cette question est de distinguer les différentes tranches d'âges des clients d'ENIEM :

Tableau n° 13 : tri à plat de la question relative à l'Age de l'échantillon observé.

Age de la population étudiée	Fréquence	Pourcentage
Entre 25 ans-35 ans	10	10%
Entre 35 ans-45 ans	30	30%
Entre 45 ans-55 ans	45	45%
Plus de 55 ans	15	15%
Total	100	100%

Les résultats figurants dans le tableau ci-dessus sont présentés graphiquement comme ce qui suit :

Figure n°21 : tri à plat de la question relative à l'Age de l'échantillon observé.



Commentaire :

A l'issue de ce graphe, nous constatons que la tranche d'âge [45 à 55[ans est la plus dominante dans notre enquête avec un pourcentage de 45%, suivie par la tranche d'âge [35 à 45[ans qui représentent 30% de la population étudiées, suivie des personnes âgées de plus de 55 ans avec un pourcentage de 15% et enfin la catégorie des jeunes âgés de [25 à 35[ans qui ne représente que 10% de la population sondée.

➤ **selon la catégorie socioprofessionnelle :**

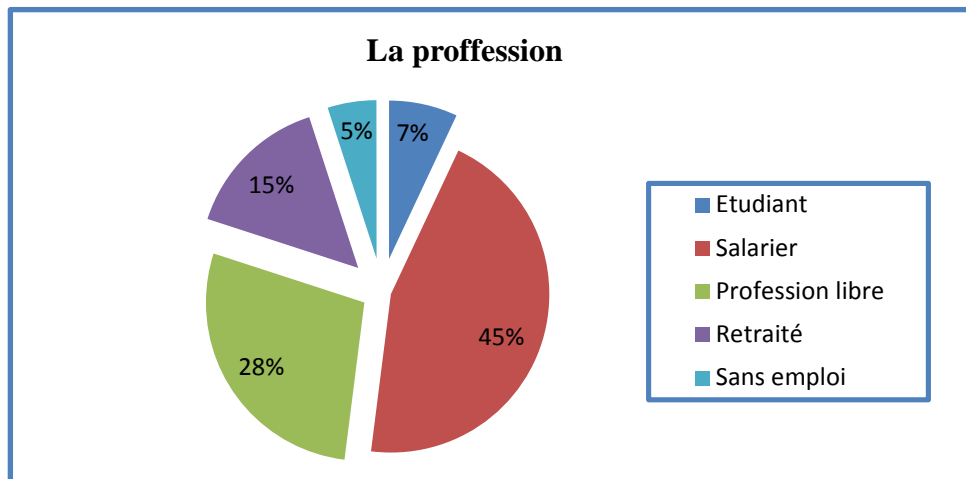
Cette question nous a permis de classer les personnes interrogées selon les catégories socioprofessionnelles :

Tableau n°14 : tri à plat de la question relative aux catégories socioprofessionnelles.

Catégories socioprofessionnelles	Fréquence	Pourcentage
Etudiant	7	7%
Salarier	45	45%
Profession libre	28	28%
Retraité	15	15%
Sans emploi	5	5%
Total	100	100%

L'interprétation graphique des résultats obtenus est :

Figure n°22 : tri à plat de la question relative aux catégories socioprofessionnelles.



Commentaire :

Selon la représentation, nous observons une diversification dans le portefeuille des clients d'ENIEM, la majorité des personnes interrogées sont des salariés avec un pourcentage de 45%, ensuite nous trouvons la catégorie des professions libres avec un pourcentage de 28%, les retraités avec un pourcentage de 15% et enfin les étudiants et les sans-emploi avec un pourcentage de (5%) et (7%) respectivement.

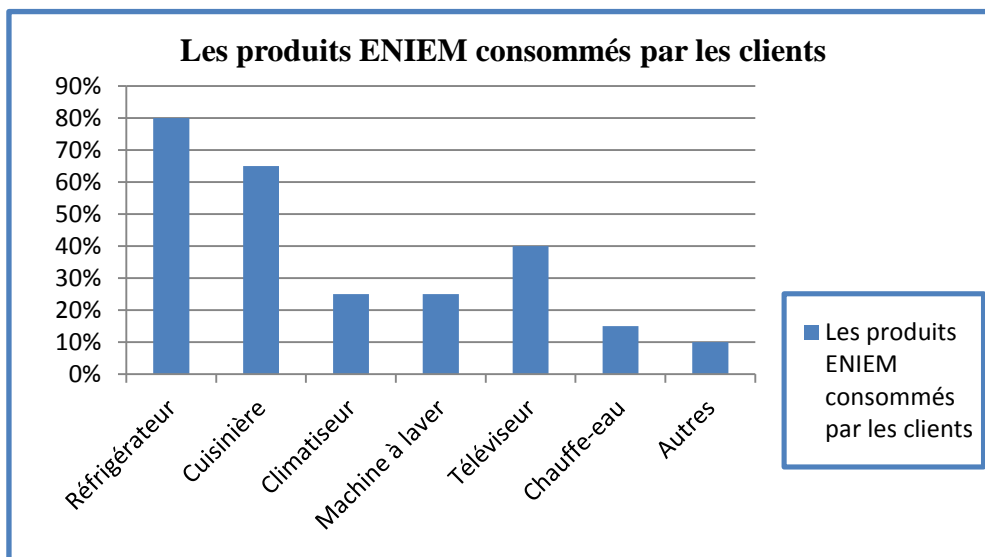
Question n°01: Parmi vos produits d'électroménager, les quels sont de marque ENIEM ?

Tableau n°15 : tri à plat de la question 1.

Effectifs	Fréquence	Pourcentage
Réfrigérateur	80	80%
Cuisinière	65	65%
Climatiseur	25	25%
Machine à laver	25	25%
Téléviseur	40	40%
Chauffe-eau	15	15%
Autres	10	10%
Total	100	100%

La représentation graphique suivante fera office d'une meilleure appréciation des résultats :

Figure n°23 : tri à plat de la question 1.



Commentaire :

A travers ces données chiffrées, nous constatons qu'il y a une diversification des réponses par rapport aux gammes de produit utilisé par les clients. En effet, la majorité (80%) des clients ont un réfrigérateur de marque ENIEM, 70% utilisent des cuisinières, 40% est le taux d'utilisateurs de téléviseur et enfin 10% pour les produits restants.

2.2.1.2 La qualité de contact, de produits et de service après-vente :

➤ **Le contact :**

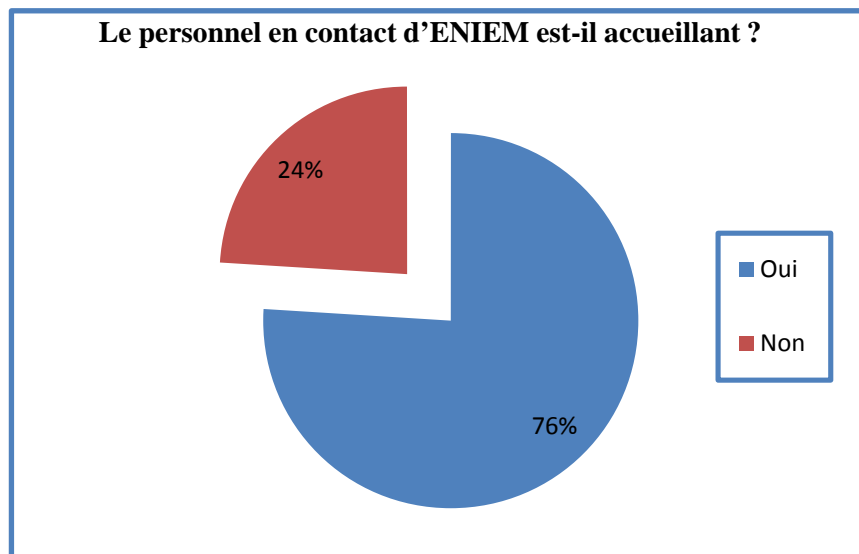
Cette première partie est composée d'un groupe de 4 quatre questions d'ordre générales visant à connaître le niveau de satisfaction des clients lors des contacts noués avec ENIEM.

Question n°02 : Le personnel en contact d'ENIEM est-il accueillant ?

Tableau n°16 : tri à plat de la question 2.

Effectifs	Fréquence	Pourcentage
Oui	76	76%
Non	24	24%
Total	100	100%

Figure n°24 : tri à plat de la question 2.



Commentaire :

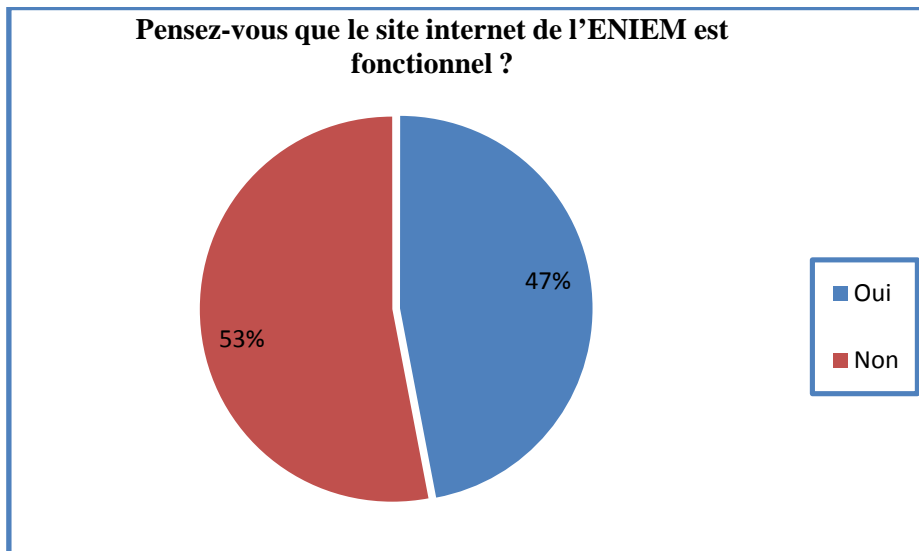
Le tableau et la figure nous montrent que 76% des personnes interrogées approuvent d'être bien accueillies par le personnel de l'ENIEM tandis que 24% d'elles n'apprécient pas l'accueil de personnel. Ces résultats nous confirment que l'accueil est une monnaie courante au sein de l'ENIEM.

Question n°03 : Pensez-vous que le site internet de l'ENIEM (www.eniem.com.dz) est efficace ?

Tableau n°17 : tri à plat de la question 3.

Effectifs	Fréquence	Pourcentage
Oui	47	47%
Non	53	53%
Total	100	100%

Figure n°25 : tri à plat de la question 3.



Commentaire :

Concernant le site web de l'entreprise ENIEM, la majorité (53%) des personnes interrogées ne sont pas satisfaites de la qualité de site par contre le 47% restant le trouvent utilitaire. A l'ère numérique où les TIC sont généralisées, le fait de disposer d'un site internet ne constitue pas une fin en soi, faudrait-il, qu'il soit actualisé et informé régulièrement l'internaute sur des réclamations, sur son expérience...

➤ **Le produit:**

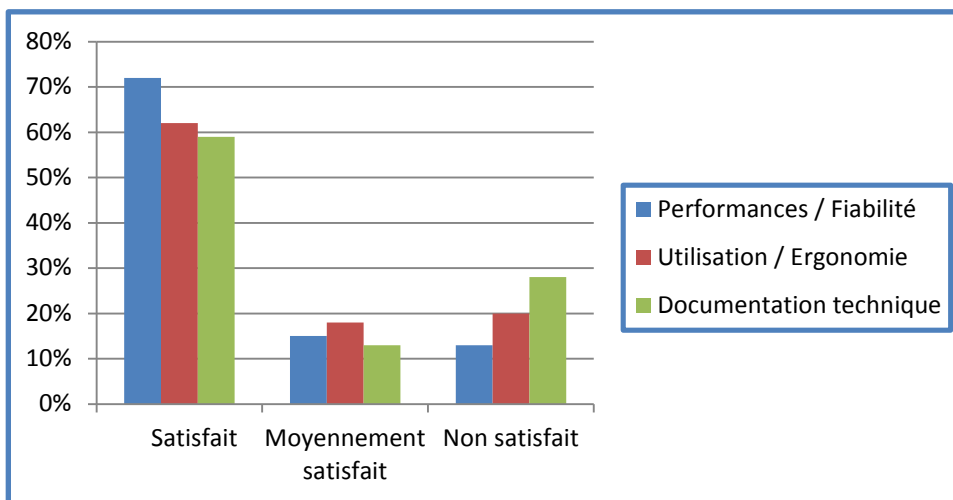
Cette deuxième série composée de 5 questions porte sur la qualité, fiabilité et le prix du produit. A travers ces questions nous voulons connaître le niveau de satisfaction des clients par rapport à la qualité des produits.

Question n°04 : Etes-vous satisfaits vis-à-vis des produits ENIEM en terme de ?

Tableau n°18 : tri à plat de la question 4.

	Satisfait	Moyennement satisfait	Non satisfait
Performances / Fiabilité	72%	15%	13%
Utilisation / Ergonomie	62%	18%	20%
Documentation technique	59%	13%	28%

Figure n°26 : tri à plat de la question 4.



Commentaire :

A la lumière de ce graphe, nous constatons que 87% des clients d'ENIEM sont globalement satisfaits de la performance et de la fiabilité de ses produits (72% satisfaits et 15% moyennement satisfaits), contre 13% non satisfaits. Pour leurs modes d'utilisation et ergonomie 62% des clients sont satisfaits et confirment que les produits d'ENIEM sont faciles à utiliser et une proportion moyennement satisfaite et non satisfaite respectivement 18% et 20%. Pour préserver ce capital confiance, l'entreprise doit mettre en place un système de contrôle qualité très stricte à tous les niveaux et particulièrement au niveau de la production.

Concernant la documentation technique 59% des clients sont satisfaits, contre 13% moyennement satisfaits et 28% pas du tout satisfaits. Mais cette celle-ci reste à être améliorée pour qu'elle soit en mesure de répondre aux attentes des clients.

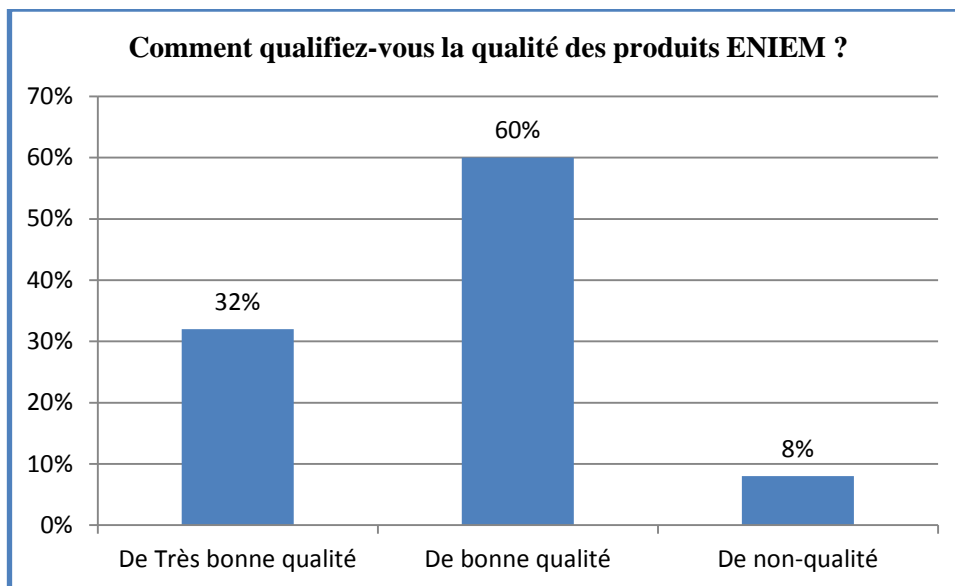
Question n°05 : Comment qualifiez-vous la qualité des produits ENIEM ?

Tableau n°19 : tri à plat de la question 5.

Effectifs	Fréquence	Pourcentage
De Très bonne qualité	32	32%
De bonne qualité	60	60%
De non-qualité	8	8%
Total	100	100%

Cette question est représentée graphiquement comme suit :

Figure n°27 : tri à plat de la question 5.



Commentaire :

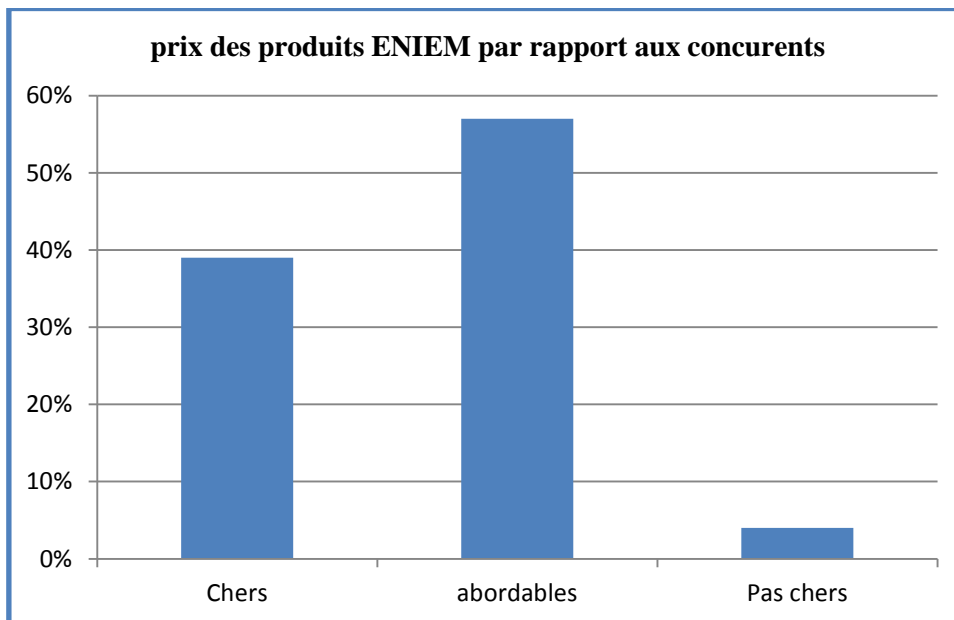
Suite aux résultats obtenus, nous constatons que la majorité de la population interrogée juge les produits d'ENIEM comme étant globalement de bonne qualité avec un pourcentage de 32% pour de très bonne qualité, 60% de bonne qualité contre 8% qui les jugent de non qualité.

Question n°06 : Les prix des produits ENIEM par rapport à ceux des concurrents sont-ils ?

Tableau n°20 : tri à plat de la question 6.

Effectifs	Fréquence	Pourcentage
Chers	39	39%
Abordables	57	57%
Pas chers	4	4%
Total	100	100%

Figure n°28 : tri à plat de la question 6.



Commentaire :

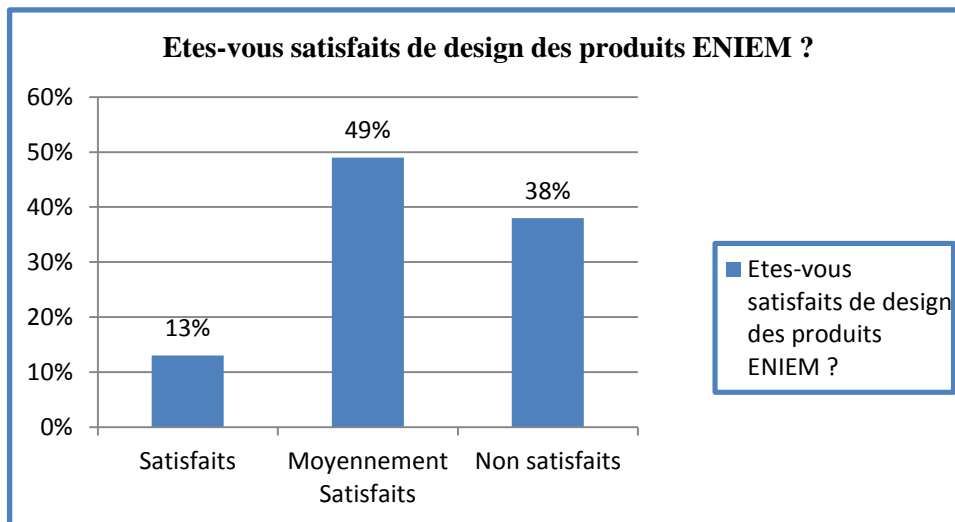
Concernant le prix des produits d'ENIEM 57% de ses clients sont satisfaits et estiment que les prix sont abordables, tandis que 39% ces personnes interrogées le trouvent chers contre 4% qui l'estime pas chers .De ce fait nous suggérons une révision de prix vu que le facteur prix a un impact direct sur la décision d'acte d'achat.

Question n°08: Etes-vous satisfaits de design des produits ENIEM ?

Tableau n° 21 : tri à plat de la question 7.

Effectifs	Fréquence	Pourcentage
Satisfaits	13	13%
Moyennement Satisfaits	49	49%
Non satisfaits	38	38%
Total	100	100%

Figure n°29 : tri à plat de la question 7.



Commentaire :

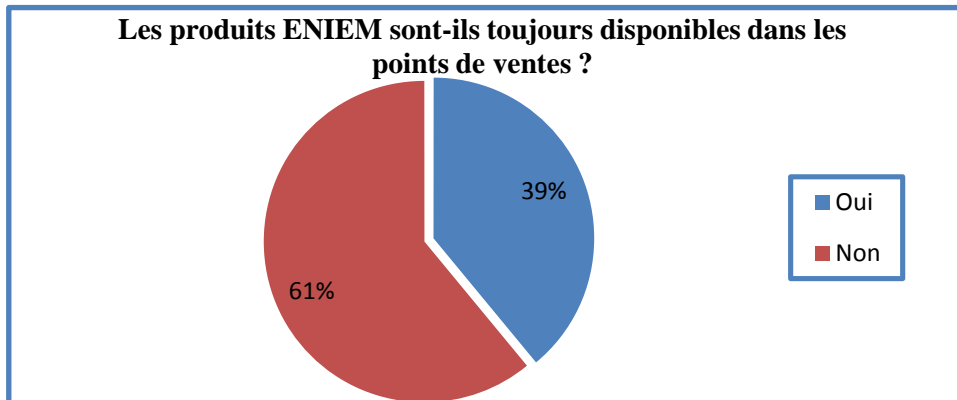
Ces résultats, nous renseignent que 62% de la population interrogée est satisfaite de design des produits d'ENIEM contre les 38% restants qui sont insatisfaits. Les consommateurs sont devenus de plus en plus exigeant, l'entreprise doit donc améliorer son design et le rendre plus attractif en termes de capacité, couleur et puissance.

Question n°09 : Les produits ENIEM sont-ils toujours disponibles dans les points de ventes ?

Tableau n°22 : tri à plat de la question 8.

Effectifs	Fréquence	Pourcentage
Oui	39	39%
Non	61	61%
Total	100	100%

Figure n° 30 : tri à plat de la question 8.



Commentaire :

Nous constatons d'après le tableau et la représentation graphique que 61% des personnes interrogées, voir la majorité disent que les produits d'ENIEM ne sont pas toujours disponibles, contre 39% qui les jugent disponibles.

Cela se justifie par la distribution inéquitable sur les points de ventes et le manque des vendeurs. L'entreprise doit développer son réseau propre de distribution (revendeurs) pour être proche auprès du consommateur par l'ouverture de nouveau point de vente à travers le territoire national.

➤ **SAV :**

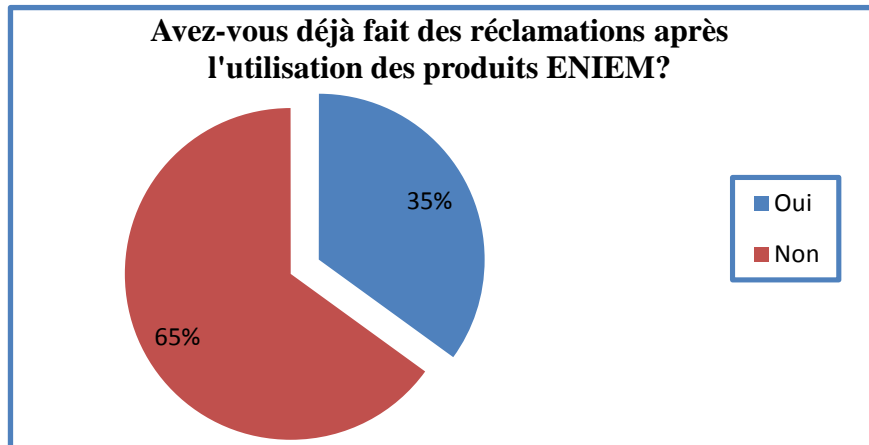
Cette partie du questionnaire est consacrée au service après-vente (SAV), nous cherchons à mesurer la satisfaction des clients quand à la prestation fournie par la structure SAV d'ENIEM ainsi que ses agents agréés réparateurs.

Question n°10: Avez-vous déjà fait des réclamations après l'utilisation des produits ENIEM ?

Tableau n°32 : tri à plat de la question 9.

Effectifs	Fréquence	Pourcentage
Oui	65	65%
Non	35	35%
Total	100	100%

Figure n°31 : tri à plat de la question 9.



Commentaire :

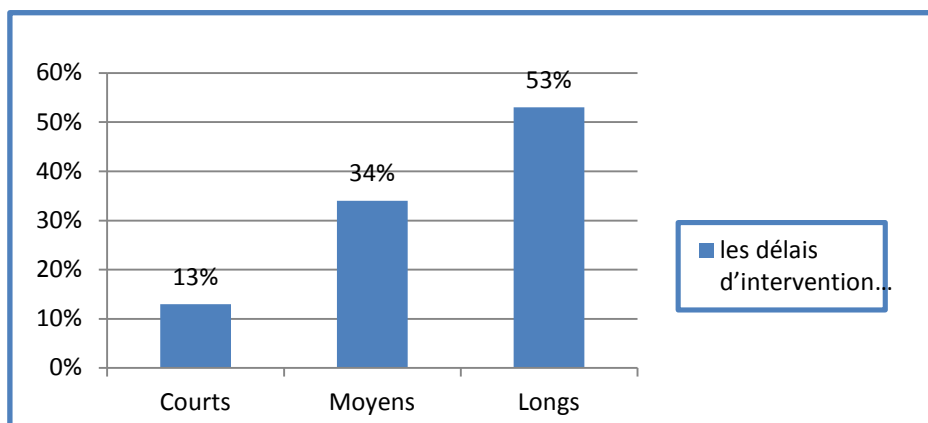
La figure nous montre que 65% des clients interrogés n'ont jamais fait de réclamations, tandis que 35% ont déjà fait de réclamations.

Question n°11 : les délais d'interventions sont-ils ?

Tableau n°24 : tri à plat de la question 10.

Effectifs	Fréquence	Pourcentage
Courts	13	13%
Moyens	34	34%
Longs	53	53%
Total	100	100%

Figure n°32 : tri à plat de la question 10.



Commentaire :

Nous constatons que 53% des clients interrogés ne sont pas satisfaits des délais d'intervention et confirment qu'ils sont longs contre 47% qui sont globalement satisfaits.

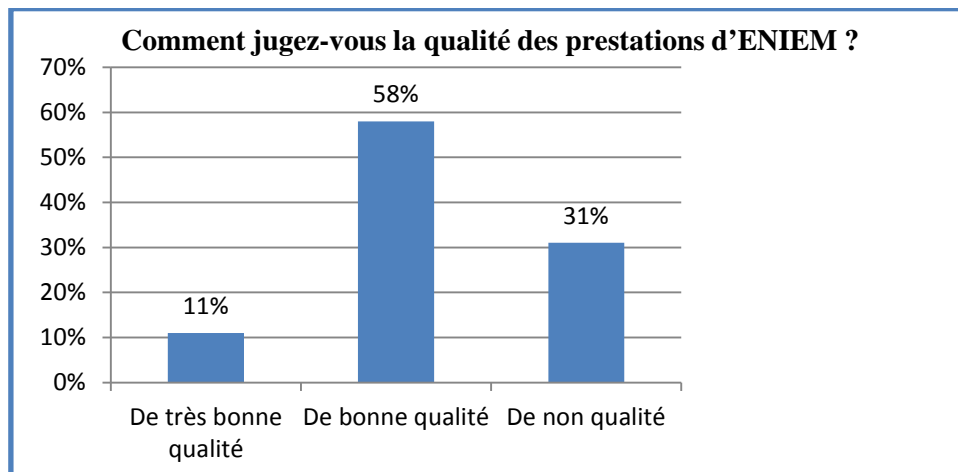
L'entreprise doit donc faire des efforts pour réduire les délais d'intervention et assurer la disponibilité de pièces de rechange.

Question n°12 : Comment jugez-vous la qualité des prestations d'ENIEM ?

Tableau n°25 : tri à plat de la question 11.

Effectifs	Fréquence	Pourcentage
De très bonne qualité	11	11%
De bonne qualité	58	58%
De non qualité	31	31%
Total	100	100%

Figure n°33 : tri à plat de la question 11.



Commentaire :

Nous constatons que 11% des clients jugent les prestations d'ENIEM de très bonne qualité, 58% de bonne qualité contre 31% qui disent qu'elles sont de non-qualité.

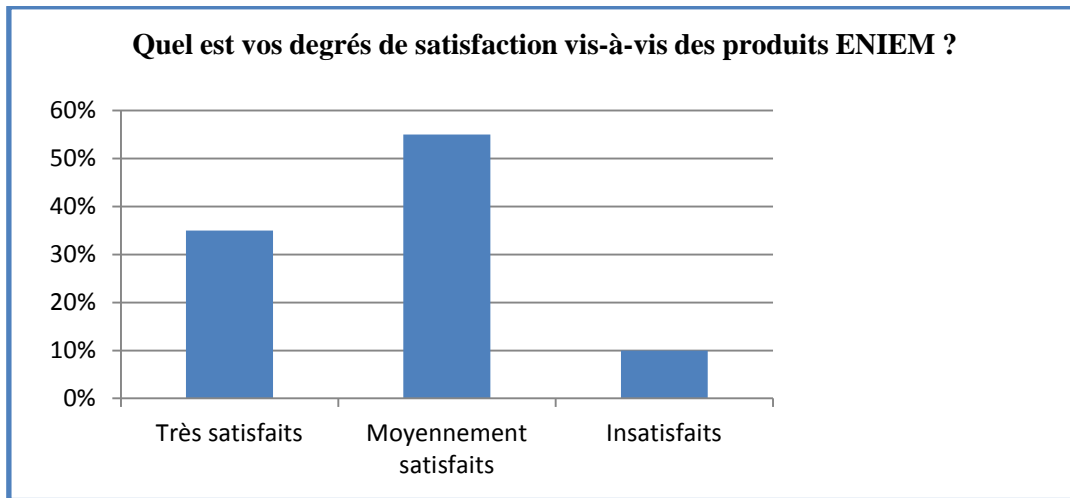
2.2.1.3 La fidélisation des clients d'ENIEM :

Question n°13 : Quel est votre degré de satisfaction vis-à-vis des produits ENIEM ?

Tableau n°26 : tri à plat de la question 12.

Effectifs	Fréquence	Pourcentage
Très satisfaits	35	35%
Moyennement satisfaits	55	55%
Insatisfaits	10	10%
Total	100	100%

Figure n°34 : tri à plat de la question 12.



Commentaire :

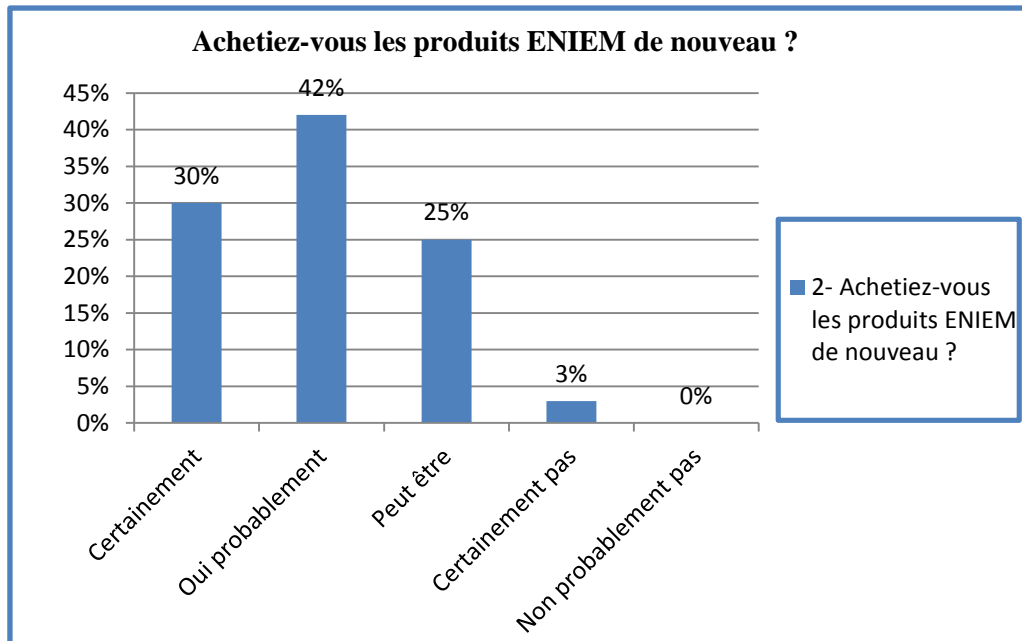
Cette illustration nous montre que 35% des clients de l'ENIEM sont très satisfaits de ses produits, 55% sont moyennement satisfaits et 10% sont insatisfaits.

Question n°14 : Achetiez-vous les produits ENIEM de nouveau ?

Tableau n°27 : tri à plat de la question 13.

Effectifs	Fréquence	Pourcentage
Certainement	30	30%
Oui probablement	42	42%
Peut être	25	25%
Certainement pas	3	3%
Non probablement pas	0	0%
Total	100	100%

Figure n°35 : tri à plat de la question 13.



Commentaire :

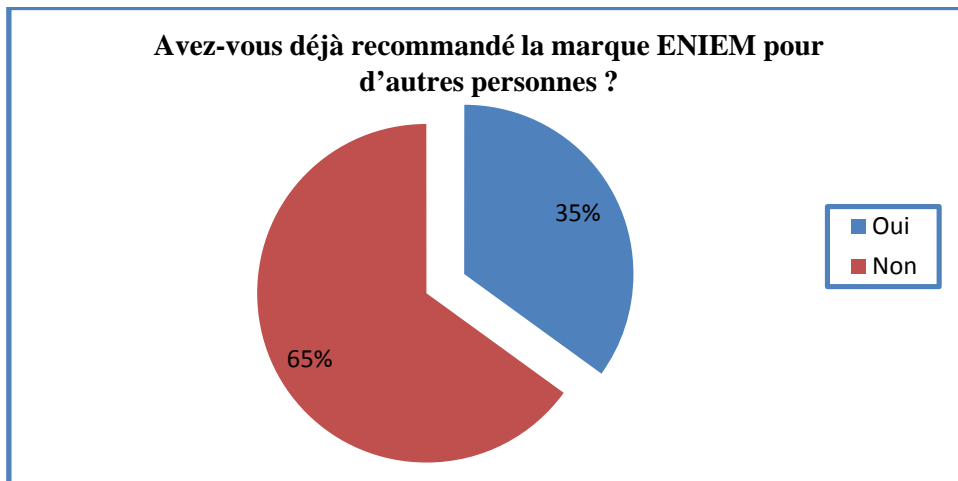
De cette figure, 42% de la population interrogée répond par oui probablement pour le rachat des produits de ENIEM, 30% sont certainement prêts à acheter les produits ENIEM de nouveau, tandis que 25% disent peut être, le reste (3%) ne sont pas certain du rachat des produit de l'ENIEM.

Question n°15 : Avez-vous déjà recommandé la marque ENIEM pour d'autres personnes ?

Tableau n°28 : tri à plat de la question 14.

Effectifs	Fréquences	Pourcentages
Oui	65	65%
Non	35	35%
Total	100	100%

Figure n°36 : tri à plat de la question 14.



Commentaire :

Les résultats de cette question nous renseignent que 65% des clients disent avoir recommandé des personnes de leur entourage pour l'achat de produit de marque ENIEM contre 35% qui n'ont jamais recommandé la marque à d'autres personnes.

Question n°16 : Avez-vous des recommandations pour l'entreprise ENIEM ?

Les suggestions et les réclamations des clients interrogés sont résumées dans les points suivants :

- Assurer la livraison à domicile.
- Elargir la gamme de produits (cuisinière maxi four, table de cuisson, micro-ondes, mini congélateurs ...)
- Améliorer la qualité de l'emballage et la classe énergétique des produits.
- Améliorer le design (couleurs et modèles) des produits.
- Plus de publicité (ENTV, PRESSE).
- La disponibilité des produits sur le territoire national.
- Meilleure couverture du marché par le réseau SAV ENIEM.
- Développer le service après-vente à domicile.
- La disponibilité de la pièce de rechange dans les magasins des agents agréés réparateurs
- Assurer les réparations des produits défectueux dans les meilleurs délais.
- Ouverture des points de ventes dans les grands centre urbains et au sud.

2.2.2 Analyse par « Tri croisé » :

Nous entaillons ici l'analyse bi-variée qui a pour but d'étudier la relation entre la qualité des produits ENIEM et la fidélisation des clients.

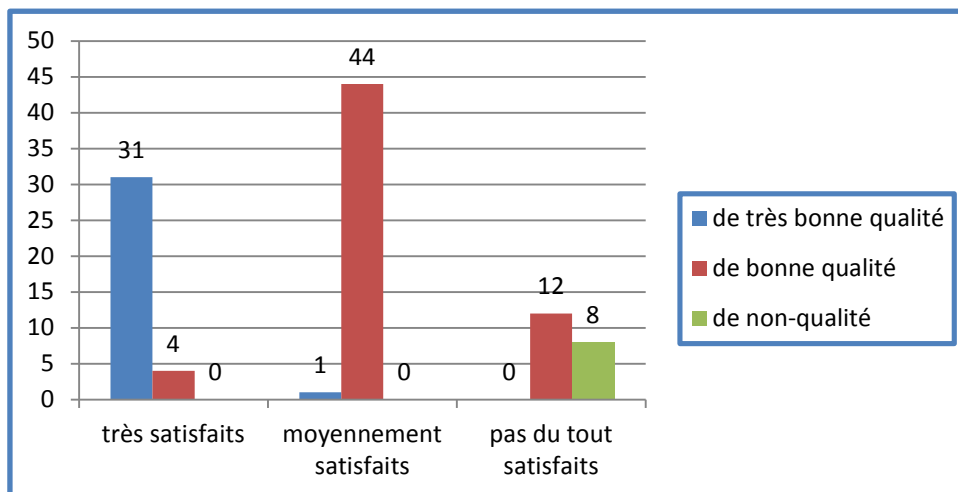
➤ **Tri-croisé n° 1 :**

Nous allons traiter ici un croisement entre la question (n°05, annexe 02) qui vise l'évaluation de la perception des clients de la qualité des produits ENIEM et la question (n°13, annexe 02) qui a pour objectif de mesurer le degré de satisfaction des clients.

Tableau n°29 : croisement entre la qualité des produits et le degré de satisfaction des clients

Degré de satisfaction \ Qualité du produit	très satisfaits	moyennement satisfaits	pas du tout satisfaits	TOTAL
De très bonne qualité	31	1	0	32
De bonne qualité	4	44	12	60
De non-qualité	0	0	8	8
TOTAL	35	45	20	100

Figure n°37 : croisement entre la qualité des produits et le degré de satisfaction des clients



Commentaire :

Nous constatons d'après ce tableau que 96,87% des personnes ayant déclaré que les produits d'ENIEM sont de très bonne qualité sont très satisfaites et 80% des personnes ayant déclaré que les produits d'ENIEM sont de bonne qualité sont globalement satisfaites.

➤ **Tri-croisé n° 2 :**

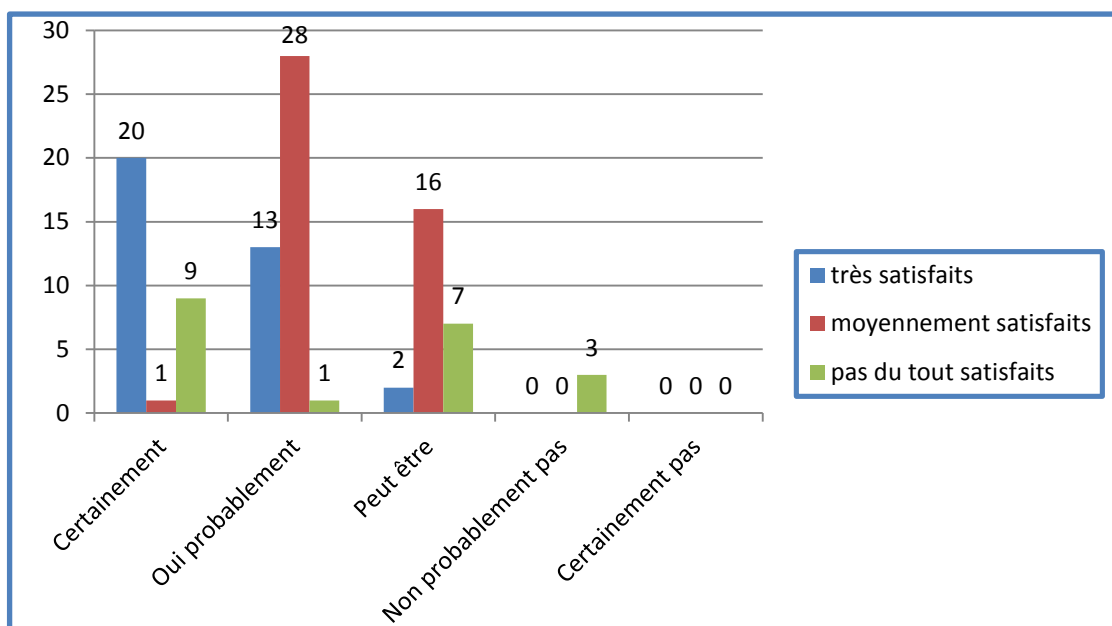
Nous allons passer à un croisement entre la question (n°14, annexe 02) qui mesure le degré de satisfaction des clients d'ENIEM, et la question (n°13, annexe 02) qui mesure le taux de rachat des clients d'ENIEM et un croisement entre la question (n°13, annexe 02) et la question (n°15, annexe 02) qui s'intéresse aux personnes ayant recommandé le produit d'ENIEM à d'autres personnes.

Le résultat de ces deux croisements nous démontrera la fidélité souscrite des clients d'ENIEM.

Tableau n°30 : Croisement entre le degré de satisfaction des clients et le taux de rachats

Taux de rachat \ Degré de Satisfaction	Certainement	Oui probablement	Peut être	Non probablement pas	Certainement pas	Total
Très satisfaits	20	13	2	0	0	35
Moyennement satisfaits	1	28	16	0	0	45
Pas du tout satisfaits	9	1	7	3	0	20
TOTAL	30	42	25	3	0	100

Figure n°38 : Croisement entre le degré de satisfaction des clients et le taux de rachats



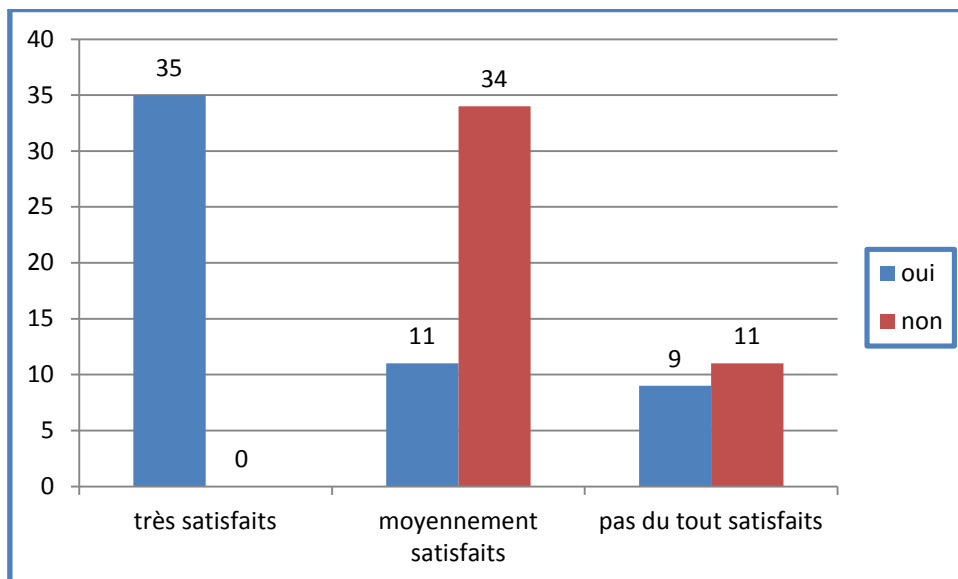
Commentaire :

Nous constatons d'après le tableau ci-dessus que 77,5% des personnes globalement satisfaites de la qualité des produits ENIEM sont prêtes à racheter le produit de nouveau.

Tableau n°31 : Croisement entre le degré de satisfaction des clients des produits ENIEM et leurs recommandations

Recommandations Degré de satisfaction	Recommandations		TOTAL
	Oui	Non	
Très satisfaits	35	0	35
Moyennement satisfaits	11	34	45
Pas du tout satisfaits	9	11	20
TOTAL	55	45	100

Figure n°39 : Croisement entre le degré de satisfaction des clients des produits ENIEM et leurs recommandations



Commentaire :

Nous remarquons que 57,5% des personnes globalement satisfaites de la qualité des produits ENIEM, ont déjà recommandé les produits d'ENIEM à d'autres personnes de leur entourage.

Les deux résultats des croisements précédents, nous mènent à dire que la qualité des produits d'ENIEM a un impact sur le comportement d'achat des clients. En effet, ces derniers sont globalement satisfaits des produits ENIEM, ils sont prêts à les racheter de nouveau et en recommandent à leur entourage. Ceci-dit, les clients d'ENIEM sont fidèles à l'entreprise

Section 3 : Synthèses et recommandations

3.1 Synthèse :

Suite à notre entretien avec le responsable qualité de l'entreprise ENIEM, nous avons pu constater les éléments suivants :

- La démarche qualité avait un apport positif sur le développement de l'entreprise ENIEM.
- La démarche qualité, est de nos jours indispensable et incontournable dans la mesure où elle permet à l'entreprise de répondre aux exigences internationales et de respecter les normes, qui ont pour objectif de protéger les clients, le personnel et l'environnement externe.
- La démarche qualité a permis à l'entreprise ENIEM de réduire ses coûts de non qualité, d'anticiper les dysfonctionnements et maintenir l'ensemble de ses activités à un niveau optimal.
- Aussi cette démarche, a pour finalité la satisfaction de ses clients, cette satisfaction est obtenue par la prise en compte des besoins et réclamations client, l'identification des actions correctives et préventives et l'amélioration continue des produits et services associés pour être au niveau des espérances client.
- Cette démarche se traduit par des produits de qualité capables de satisfaire les clients et de faire face aux concurrents.
- La certification a fourni à l'entreprise une réputation excellente, une image de marque : elle représente une preuve, une attestation, une confirmation de qualité, des bonnes pratiques et de conformité orienté vers l'extérieure pour assurer une crédibilité vis-à-vis des parties prenantes et des acteurs externes.

Quand, au dépouillement du questionnaire, nous avons conclu à partir des réponses des clients d'ENIEM, que la notion qualité intègre des aspects variés : conformité du produit à leurs attentes, coûts, délais de livraison, en prenant de plus en plus une orientation client.

L'échantillon sondé et constitué d'une majorité de 70% d'hommes et une minorité de 30% de femmes, dont 45% sont des salariés et 45% d'eux appartiennent à une tranche d'âge entre 45ans et 55ans. Donc nous pouvons dire que le portefeuille ENIEM contient une population mûre et qui travaille (elle a un salaire).

Concernant la question n°04 (voir annexe n°02), la majorité des personnes sondées, jugent les produits ENIEM comme étant performants et fiables, ils sont aussi satisfaits de son utilisation et son ergonomie et de la documentation technique des produits.

Pour évaluer la perception des clients vis-vis des produits ENIEM et ses services, nous avons posé les questions n°02, n°03, n°05 et n°06 (voir annexe n°02). Nous avons constaté d'après l'ensemble des réponses, qu'il y a une conformité entre les attentes des clients et leur perception. Les pourcentages suivants, le justifie :

- 76% des personnes interrogées, affirment que le personnel en contact de l'ENIEM est accueillant.
- 47% trouvent le site officiel de l'entreprise efficace.
- 32% de la population juge que les produits ENIEM sont de très bonne qualité et 60% les trouvent de bonne qualité.
- Quant au prix des produits ENIEM, 57% des clients les trouvent abordables contre 39% qui le trouvent chers.

Enfin, en se consacrant la deuxième partie d'enquête, qui concerne l'analyse par tris croisé, pour déterminer l'impact de la qualité des produits sur la fidélisation de la clientèle interrogées par rapport à leur attitude (intension de rachat), Bouche à oreille et l'impact de la perception de la qualité sur leur comportement.

Nous avons 96,87% des personnes ayant déclaré que les produits d'ENIEM sont de très bonne qualité sont très satisfaites. 77,5% des clients globalement satisfaits de la qualité des produits ENIEM sont prêts à racheter le produit de nouveau et 57,5% de ces mêmes clients ont déjà recommandé les produits d'ENIEM à d'autres personnes de leur entourage.

Nous pouvons retenir que la majorité des clients ayant déclaré leur satisfaction vis-à-vis de la qualité des produits ENIEM, sont prêts à racheter les produits de cette marque et à en recommandé aux autres. Ces clients sont donc fidèles aux produits ENIEM, suite à leur satisfaction de la qualité des produits.

3.2 Recommandation :

A travers les résultats obtenus grâce au guide d'entretien réalisé avec le responsable qualité de l'ENIEM et l'enquête par sondage effectuée auprès de ses clients, nous sommes arrivés à en tirer des remarques et recommandations susceptibles d'aider l'entreprise à mieux gérer sa démarche qualité et parvenir à optimiser la qualité de ses produits.

Les recommandations adressées à la direction générale de l'ENIEM sont :

- Une démarche qualité nécessite une véritable animation permanente autour du client et de sa satisfaction. Les outils de mesure et d'évaluation de satisfaction utilisés doivent être fiables, afin d'éviter une mauvaise interprétation de résultats.
- L'implication de certaines catégories socioprofessionnelles (exécutants) reste modeste étant donnée qu'elles soient la moins informées et la moins communiquées, d'où la nécessité de les motiver et de leur créer un sentiment d'appartenance.
- Mener des enquêtes terrains au niveau des points de vente de l'entreprise, pour cerner au mieux les besoins des clients et détecter les anomalies en termes de manque de produits facilement.
- Mise en place des procédures bien définies et bien documentées pour la prise en charge rapide des réclamations des clients.
- Préciser au client les étapes de la prise en charge de leurs réclamations et leurs délais pour réduire l'insatisfaction des clients envers la prise en charge de leurs problèmes.
- nous suggérons aussi, de renforcer la communication informative et commerciale, lancer des spots télévisés et radiodiffusés, participer aux salons et les évènements, afin d'élargir l'image de marque et la réputation de l'entreprise.
- Assurer la livraison à domicile.
- Elargir la gamme de produits (cuisinière maxi four, table de cuisson, micro-ondes, mini congélateurs ...)
- Améliorer la qualité de l'emballage et la classe énergétique des produits.
- Améliorer le design (couleurs et modèles) des produits.
- Meilleure couverture du marché par le réseau SAV ENIEM.
- Développer le service après-vente à domicile.
- La disponibilité de la pièce de rechange dans les magasins des agents agréés réparateurs
- Assurer les réparations des produits défectueux dans les meilleurs délais.

Conclusion générale

Conclusion générale :

L'objet de ce travail de recherche est d'apprécier l'impact de la démarche qualité sur la fidélisation des clients.

L'approche théorique de ce travail de recherche nous a permis de savoir que la qualité est un élément déterminant dans la fidélisation de la clientèle qui devient, de nos jours, de plus en plus exigeante, informée et volatile.

En effet, une entreprise qui adapte une démarche qualité, parviendra à fidéliser sa clientèle, ce qui nous permet, d'ailleurs, de confirmer l'hypothèse de départ (H1) qui stipule que : **Toute démarche qualité entraîne à la fidélisation de la clientèle.**

La double enquête terrain que nous avons mené auprès, d'une part, du responsable qualité d'ENIEM, et d'autre part, de ses clients, nous a démontré que la satisfaction globale qu'éprouvent les clients vis-à-vis des produits d'ENIEM est fortement dépendante du fait qu'ils sont de qualité. Ce sont ces mêmes clients qui nous ont déclaré leur intention de rachats des produits d'ENIEM et révèlent avoir déjà recommandé la marque ENIEM à d'autres personnes de leur entourage. Ce nous amène à confirmer la deuxième hypothèse (H2) : « **La qualité des produits satisfait et fidélise la clientèle de l'ENIEM** ».

La démarche qualité de l'entreprise ENIEM, lui a permis d'acquérir les standards internationaux en matière de performance de son système de gestion et qualité de ses produits. Il devient donc nécessaire, voire vital pour les entreprises de mettre en place une démarche qualité, seule en mesure de favoriser l'émergence d'une culture qualité indispensable à leur progrès et leur insertion dans la dynamique d'amélioration de la performance.

Force est de constater, la mise en place de la démarche qualité a contribué favorablement à une meilleure maîtrise des processus. Toute fois, ceci n'est pas un remède dont les effets sont immédiats, c'est un traitement qui n'apporte ses fruits que s'il est suivi correctement. Ce qui nous a permis d'avancer quelques propositions susceptibles de constituer les axes de conduite d'un projet d'entreprises où la qualité et la performance constituent les deux piliers liés au processus d'amélioration de l'entreprise, à savoir :

- Adopter un système efficient en matière de management des ressources humaines pour réduire le taux d'absentéisme.
- Augmenter son taux de communication.
- Diversifier et élargir sa gamme des réfrigérateurs.

Pour conclure, nous tenons à indiquer que notre présente étude reste limitée dans le temps. Le champ d'étude de la démarche qualité reste un domaine très vaste pour le traiter.

D'autres recherches seront possibles, car avec la conjoncture actuelle et futur, la donne numérique ne cesse d'impressionner et d'impacter la manière et le savoir des personnes.

Bibliographie

Bibliographie

1) Ouvrages :

- AKTOUF (O), « *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* », édition Sillery, Presse de l'université de Québec, Canada, 1987.
- BELLAICHE (M), « *La qualité, 100 questions pour comprendre et agir* », Edition Afnor, France, 2014.
- BENAVENT (C) et CRIE (D), « *Mesurer l'efficacité des cartes de fidélité* », Décisions Marketing, 1998.
- BEYER (F), « *Au-delà de la qualité* », édition Afnor, Paris, 2008.
- BOUCHER (F), CROGUENNEC (B) : « *Comprendre ISO 9001 : 2008* », édition AFNOR, Paris, 2009.
- BRAUER (J) et GERD (F) : « *Management de la qualité de A à Z* », Masson, Paris, 1994.
- BRILMAN (J) : « *les meilleurs pratiques de management au cœur de la performance* », édition d'organisation, Paris, 1998.
- CANARD (F), « *management de la qualité* », édition lextenso, Paris, 2009.
- CARRICANO, (M) ; POUJOL (F) et BERTRANDIAS (L), « *Analyse des données* », éditions pearson, Paris, 2010.
- CHABANI (S), OUACHRINE (H), « *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales* », Tabel Impression, 1ère édition, Alger, 2013.
- CLAEYSSSEN (Y), DEYDIER (A), RIQUET (Y), « *Le marketing client multicanal* », 3ème édition, édition DUNOD, Paris, France, 2014.
- DAUDIN (J) et S.TAPIERO (C) : « *les outils et le contrôle de la qualité* », Edition Economica, Paris, 1996.
- DEMEURE (C), « *Marketing* », 6^e édition, édition DUNOD, Paris, 2008.
- DETRIE (P), « *les réclamations clients* », Edition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2004.
- DOMINIQUE (B), « *Les facteurs clés de succès d'une démarche qualité* », Actual Doss Santé Publique 2001.
- DUMOULIN(J.L), « *Clients satisfaits, entreprise gagnante* », éditions d'organisation, Paris, 1994.

- DURET(D) et PILLET(M) :« *Qualité en production : de l'ISO 9000 à six sigma* », 3ème édition, collection EYROLLES, édition d'Organisation, Paris, 2005.
- DOUCET (C), « *La qualité* », 4ème édition, édition PUF, Paris, 2013.
- ERNOUL (R), « *le grand livre de la qualité* », édition Afnor, Paris, 2010.
- FEY(R) et GOGUE(J), « *La maîtrise de la qualité* », édition ECONOMICA, Paris, 2006.
- FILSER. (M), « *le comportement du consommateur* », édition Dalloz, Paris, 1994.
- FORMAN (B) : « *Du manuel qualité au manuel de management* », édition AFNOR, Paris, 2010.
- HUBERAC (J.P), « *Guide de méthodes de la qualité* », édition Maxima, paris, 1999.
- JAMBERT, (CLAUDE) : « *l'assurance qualité, les normes ISO 9000 en pratique* », Paris, 1997.
- JAVEL (G) : « *pratique de la gestion industrielle* », édition DUNOD, 2003.
- JEAN (M), « *Manager la qualité pour la première fois* », Éditions d'Organisation, 2006.
- KOTLER, (P) et DUBOIS, (B) : « *Marketing Management* », édition Union Public, Paris, 2000.
- LARS (M.W), « *la fidélisation client stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel* », Paris 2004.
- LENDREVIE (J), LEVY(J) et LINDON(D), « *MERCATOR* » Dalloz édition, 7ème édition, Paris, 2003.
- LEHU (J.M), « *la fidélisation client* », Editions d'Organisation, Paris, 1999.
- LONGIN (P), DENET (H), « *construisez votre qualité* », 2^éédition, édition DUNOD, Paris, 2008.
- LOVELOCK (CH), WIRT (J) et LAPERT (D), « *Marketing des services* », 5ème Edition, Pearson Education, Paris, 2004.
- MARGERAND (J), GILLET-GOINARD (F) : « *management de la qualité pour la première fois* », édition d'organisation, Paris, 2006.
- MITONNEAU (H) : « *Réussir le passage à la version 2000 de la norme ISO 9001* », édition DEMOS, Paris, 2000.
- MORGAT (P), « *Fidéliser vos clients* », Edition d'organisation, Paris, 2000.
- MOUNIN, (J.M) : « *la certification qualité dans les services* », édition AFNOR, Paris, 2001.

- PARIS (C), « 40 fiches marketing », Edition le Génie des Glaciers, Paris, 2004.
- RAY (D), « *Mesurer et développer la satisfaction clients* », Edition d'Organisation, Paris, 2001.
- REICHEL (F), « *Learning from Customer Defections* », Harvard Business Review. March-Avril 1996.
- ROGER (E), « *Le grand livre de la qualité* », édition AFNOR, Cedex, 2010.
- SUTTER (E) : « *la gestion de la qualité* », ADBS Editions, Paris, 2002.
- THIETART, (R.A) « *Que sais-je ? Le management* », Presses Universitaires de France, Paris, 2006.
- VAN LAETHEM (N) : « *Toute la fonction marketing* », Dunod, Paris, 2005

2) Revues et périodiques :

- BOULDING (W), « *A Customer Relationship Management Roadmap: what is known, Potential Pitfalls, and where to go*», Journal of marketing, volume 69, number 4 October 2005.
- CNUCED/OMC, « *Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000* », CCI, Genève, 1996
- Guide G.L.A de la qualité du contrôle de la qualité et la normalisation, Edition G.A.L, Alger, 2004.
- JACOBY. (J), « *A Model of Multi-Brand loyalty* », Journal of Advertising Research, 11 Juin 1971.
- LEFEBURE (R) : « *pour une meilleure évaluation du capital client et de sa prise en compte dans les systèmes comptables* », Revue française du marketing, n° 202-2/5-, Mai 2005.
- NF EN ISO 9000 : 2000, « *Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire* », édition AFNOR, France
- PENAN (H), « *normalisation et innovation, in annales des ponts et chaussées* », n °95, 2000.
- PILLOU(J) : « *Management de la qualité* », Article, Paris, 2004.

3) Les travaux universitaires :

- AYOUAZ (M.Z), « *Démarche qualité et satisfaction des usagers dans les bibliothèques universitaires* », Mémoire de magister, Université MENTOURI, Constantine, 2010.
- BAAZIZ Abdelkader, « *réflexion sur l'amélioration des performances des ressources humaines en tenant compte de l'exigence qualité* », Mémoire de mastère, Perpignan: Université de Perpignan, 2005.
- BEAU (J), BLANCHE (F), GARCIN (M), MORICE (F), « *Démarche qualité et satisfaction du public* », mémoire de mastère, ENSSIB, Lyon, 2005.
- BOUROUBEY(S), « *les technologies de la gestion de la relation client* », mémoire de magister en sciences commerciales option communication et action commerciales, université d'Oran, 2010.

4) Documents de l'entreprise ENIEM :

- Direction qualité et environnement : « Manuel qualité », ENIEM, Tizi-Ouzou, 2016.
- Document interne à l'entreprise, service marketing, 2015.

5) Sites web :

- [Http://www.unil.ch/files/live//sites/cse/files/shared/brochures/CSE_Guide_recueil_donnees_cursus,_2011.pdf](http://www.unil.ch/files/live//sites/cse/files/shared/brochures/CSE_Guide_recueil_donnees_cursus,_2011.pdf), consulté le 24/05/2016.
- [Http://www.definitions-marketing.com/Definition-Entretien-directif](http://www.definitions-marketing.com/Definition-Entretien-directif), consulté le 24/04/2016.
- [Http://gers-sociologie.fr/methodes/l-entretien-semi-directif/](http://gers-sociologie.fr/methodes/l-entretien-semi-directif/), consulté le 24/04/2016.
- [Http://www.marketing-strategique.com/Entretiens-libres.htm](http://www.marketing-strategique.com/Entretiens-libres.htm), consulté le 24/04/2016.

Annexes

Annexe n° 1 : Guide d'entretien

DERRADJI Maya

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

I- Phase de présentation : Se présenter et présenter la recherche.

II- Phase d'écoute active sur le sujet de recherche. Les questions posées au responsable qualité sont :

- Pouvez-vous nous donner un aperçu sur la démarche qualité de votre entreprise ?
- Quelles sont les motivations de l'entreprise ENIEM à entreprendre cette démarche ?
- Quels sont les principaux objectifs de l'ENIEM quant à leur démarche qualité ?
- Quelles sont les étapes de la mise en œuvre de la démarche qualité ?
- L'ENIEM a mis en place un système de management de qualité conforme au référentiel ISO 9001, qu'a-t-il apporté pour l'entreprise ?
- Comment l'entreprise ENIEM réalise-t-elle son enquête qualité ?
- Comment la démarche qualité peut-être bénéfique pour vos clients ?

Annexe n°02 : Le questionnaire pour l'enquête sur la satisfaction des clients

Bonjour

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science commerciale spécialité Marketing, au niveau d'Ecole de Hautes Etudes Commerciales (EHEC) dont l'intitulé « *l'impact de la démarche qualité sur la fidélisation des clients* », je vous sollicite de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

Nous tenons à vous assurer l'anonymat de vos réponses qui seront à usage académique.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

DERRADJI Maya.

Question n°01 : Parmi vos produits d'électroménager, les quels sont de marque ENIEM ?

Réfrigérateur

Cuisinière

Climatiseur

Machine à laver

Téléviseur

Chauffe eau

Autres

Question n°02 : Le personnel de l'ENIEM est-il accueillant ?

Oui

Non

Question n°03 : Pensez-vous que le site internet est de l'ENIEM (www.eniem.com.dz) est efficace ?

Oui

Non

Question n°04 : Etes-vous satisfaits vis-à-vis des produits ENIEM en terme de :

	Satisfait	Moyennement satisfait	Non satisfait
Performances / Fiabilité			
Utilisation / Ergonomie			
Documentation technique			

Question n°05 : Comment qualifiez-vous la qualité des produits ENIEM ?

De très bonne qualité De bonne qualité De non-qualité

Question n°06 : Les prix des produits ENIEM par rapport à ceux des concurrents sont-ils ?

Pas chers Abordables Chers

Question n°07: Etes-vous satisfaits de design des produits ENIEM ?

Satisfaits Moyennement satisfaits Non satisfaits

Question n°08: Les produits ENIEM sont-ils toujours disponibles dans les points de ventes ?

Oui Non

Question n°09 : Avez-vous déjà fait des réclamations après l'utilisation des produits ENIEM ?

Oui Non

Question n°10 : les délais d'interventions sont-ils ?

Courts Moyens Longs

Question n°11 : Comment jugez-vous la qualité des prestations d'ENIEM ?

De très bonne qualité

De bonne qualité

De non qualité

Question n°12 : Quel est votre degré de satisfaction vis-à-vis des produits ENIEM ?

Très satisfaits

Moyennement satisfaits

Pas du tout satisfaits

Question n°13 : Achèteriez- vous les produits ENIEM de nouveau ?

Certainement Oui probablement Peut être

Certainement pas Non probablement pas

Question n°15 : Avez-vous déjà recommandé la marque ENIEM à d'autres personnes ?

Oui

Non

Question n°15 : Avez-vous des recommandations pour l'entreprise ENIEM ?

.....
.....
.....

Fiche signalétique :

Votre sexe : Femme Homme

Votre tranche d'âges : 25-35 ans 35-45ans

45-55ans plus de 55 ans

Votre profession : Etudiant Salarié Profession libre

Sans profession Retraité

Merci, pour votre collaboration.



ENIEM

OBJECTIFS ET CIBLES ENVIRONNEMENTAUX

Année 2013

OBJECTIFS :

En conformité avec sa politique environnementale, l'ENIEM se fixe pour l'année 2013 les objectifs suivants :

- L'amélioration de la gestion des déchets.
- La rationalisation de la consommation des énergies et fluides.
- La prévention des risques de pollution.
- La sensibilisation des parties intéressées.
- La formation du personnel sur l'environnement.

CIBLES :

- Réduire les déchets générés de 2%.
- Elever le niveau de tri des déchets 40%.
- Réduire les stocks morts de 6%.
- Ratio consommation d'eau/Production < à 20 M³/tonne.
- Ratio consommation d'énergie électrique/ Production < à 635 Kwh/tonne.
- Ratio consommation de gaz/Production < à 1.76kTh/tonne.
- Mesurer les rejets atmosphériques.
- COS ϕ > 0.9.
- Former 200 agents sur l'environnement.
- Continuer la sensibilisation des fournisseurs, agents agréés et les sous-traitants sur l'environnement.



LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

O. BOUBIAF



Janvier 2013



ENIEM

POLITIQUE QUALITE

L'entière satisfaction durable du client constitue pour notre entreprise, l'objectif essentiel.

Face aux enjeux économiques, l'**ENIEM** a mis en œuvre et a développé un système de management de la qualité conforme au référentiel international ISO 9001/2008.

Cette politique qualité basée sur l'amélioration continue des processus se manifeste par la volonté de la **Direction Générale** à :

- Comprendre les besoins présents et futurs de nos clients et y répondre efficacement en mettant à leur disposition des produits et services compétitifs.
- Développer la culture de l'entreprise et le professionnalisme de notre personnel.
- Améliorer en continue l'efficacité du système de management de la qualité.

ENGAGEMENTS DE LA DIRECTION :

Pour mettre en œuvre sa politique, la **Direction Générale** de l'**ENIEM** s'engage à :

- Se conformer aux exigences légales et réglementaires en vigueur.
- Appliquer et respecter les dispositions et procédures établies.
- Fournir les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs.
- Mener des revues de direction.

NOS OBJECTIFS QUALITE SONT :

- Accroître la satisfaction des clients
- Diversifier les produits
- Améliorer les compétences du personnel
- Réduire les rebuts
- Augmenter la valeur de la production
- Améliorer le chiffre d'affaire.

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

O. BOUDIAF



Mars 2013



ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER

ENIEM

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

La politique environnementale de l'ENIEM s'inscrit dans le développement durable en intégrant un management proactif dans le domaine de la protection de l'environnement.

Pour y parvenir, l'ENIEM se base sur la prévention de toute pollution, la préservation des ressources, la sensibilisation et la formation, la responsabilité et l'implication de son personnel.

Pour cela, l'ENIEM a décidé de s'engager dans une démarche volontaire d'amélioration continue en mettant en place un système de management environnemental selon le référentiel ISO 14001/2004.

La direction générale met à disposition les moyens nécessaires à la réussite de ce projet.

Engagements :

- Respecter les exigences légales et réglementaires en vigueur.
- Prévenir et maîtriser les risques de pollutions qui peuvent être générés par nos activités.
- Améliorer la gestion des déchets (papier, emballages, consommables informatiques, déchets des processus...).
- Rationaliser les consommations d'énergies.
- Améliorer la communication avec les parties intéressées (interne et externe).
- Continuer la formation pour améliorer la compétence du personnel.
- Continuer l'amélioration de l'efficacité du Système de Management Environnemental.
- Mener des revues de direction

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

Q. BOUDIAF



Mars 2013



Table des matières

Tables des matières

Résumé

ملخص

Abstract

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Glossaire

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre 1 : Concepts qualité	6
Section 1 : Généralités sur le concept qualité	7
1.1 Définition de la qualité	7
1.1.1 Qu'est-ce-que la qualité ?	7
1.1.2 Selon les experts de la qualité	7
1.1.3 Selon la Normalisation	7
1.2 l'évolution de la qualité	8
1.2.1 La chronologie de la qualité	8
1.2.2 Les étapes de la qualité	8
1.2.2.1 Le contrôle de la qualité	9
1.2.2.2 L'assurance qualité	9
1.2.2.3 La qualité totale	10
1.3 Les aspects de la qualité	10
1.3.1 La qualité externe	10
1.3.2 La qualité interne	11
1.3.3 La non qualité	11
1.5 Les cinq piliers de la qualité	11
1.5.1 La prévention	11
1.5.2 La conformité	12
1.5.3 L'évaluation	12
1.5.4 L'amélioration	13

1.5.5 La responsabilité	13
1.6 Les visions de la qualité	14
1.7 Les méthodes et les outils de la qualité	14
1.7.1 Les méthodes de la qualité	14
1.7.2 Les outils de la qualité	15
Section 2 : management de la qualité	16
2.1.1 Définition du management de la qualité	16
2.1.2 Les principales composantes du Management de la qualité	17
2.1.2.1 La planification de la qualité	17
2.1.2.2 La maîtrise de la qualité	17
2.1.2.3 L'assurance de la qualité	18
2.1.2.4 L'amélioration de la qualité	18
2.1.3 Les principes du management de la qualité	19
2.1.4 Management total de la qualité	20
2.2 Normalisation et certification	21
2.2.1 La normalisation	21
2.2.1.1 Définition de la normalisation	21
2.2.1.2 Définition de la norme	21
2.2.1.3 Typologie des normes	21
2.2.1.4 Evaluation des normes ISO 9000	22
2.3 La certification	23
2.3.1 Définition de la certification	24
2.3.2 Les différents types de certifications	24
2.3.3 La mise en place d'une certification ISO 9001	25
Section 3 : démarche qualité	26
3.1 L'origine et définition de la démarche qualité	26
3.1.1 L'origine de la démarche qualité	26
3.1.2 Définition de la démarche qualité	26
3.1.3 Les pionniers de la démarche qualité	27
3.2 Les enjeux d'une démarche qualité	28
3.3 Les grandes étapes de la mise en œuvre d'une démarche qualité	28
3.4 Les étapes génériques de la mise en œuvre d'une démarche qualité	29
3.4.1 Engager une réflexion préalable	29
3.4.2 Définir le cadre de mise en œuvre de la démarche	31

3.4.3 Organiser et lancer les premières actions qualité.....	32
3.4.4 Organiser et assurer le pilotage.....	33
3.5 Facteurs clés du succès de la démarche qualité	34
Chapitre 2 : La fidélisation des clients : concepts et fondements	383
Section 1 : fondamentaux de la satisfaction	39
1.1 Définition de la satisfaction	39
1.2 Les facteurs de satisfaction	39
1.3 Les trois caractéristiques majeures de la satisfaction.....	41
1.4 Mesurer la satisfaction	42
1.4.1 Les réclamations	42
1.4.2 Le taux de défection des clients.....	42
1.4.3 Les enquêtes de satisfaction	42
1.5 La démarche de mesure la satisfaction	43
1.6 Le Customer Relationship Management (CRM).....	44
1.6.1 Définitions du CRM.....	44
1.6.2 Les étapes du CRM.....	45
1.6.3 Les outils technologiques du CRM.....	47
1.6.3.1 Les outils analytiques	47
1.6.3.2 Les outils opérationnels.....	48
1.7 La satisfaction source de fidélisation.....	48
Section 2 : Généralités sur la fidélisation	50
2.1 Définitions et approches de la fidélisation.....	50
2.1.1 Définition de la fidélisation	50
2.1.2 Les approches de la fidélisation	51
2.1.2.1 L'approche behavioriste	51
2.1.2.2 L'approche cognitive de la fidélité à la marque.....	51
2.2 L'importance de la fidélité.....	52
2.3 Les dimensions de la fidélisation	52
2.4 Les formes de fidélisation.....	53
2.4.1 La fidélisation recherchée	53
2.4.2 La fidélisation, induite, Domestiquer et verrouiller.....	54
2.5 Les niveaux de fidélisation et la chaîne relationnelle de fidélisation	55
2.5.1 Les différents niveaux de fidélisation	55
2.5.2 La chaîne relationnelle de fidélisation.....	56

2.6	Elaboration des plans d'action efficaces en vue de la fidélisation.....	57
	Section 3 : Les stratégies et outils de fidélisation.....	58
3.1	Stratégie de fidélisation	58
3.1.1	Stratégie de fidélisation	58
3.1.2	La mise en place une stratégie de fidélisation	60
3.1.3	Les principes de la réussite d'une stratégie de fidélisation	61
3.2	Les outils et les techniques de fidélisation.....	62
3.3	L'impact de la qualité sur le comportement des clients et la rentabilité des entreprises	65
3.3.1	Créer et maintenir un «capital-confiance » auprès des clients.....	65
3.3.2	Augmenter la rentabilité des entreprises.....	65
	Chapitre 3 : Etude de la démarche qualité d'ENIEM.....	69
	Section 1 : Présentation de L'ENIEM.....	70
1.1	Historique	70
1.1.1.	La création de l'ENIEM.....	70
1.1.2.	La forme juridique	70
1.1.3.	L'objet social et les objectifs de l'entreprise	71
1.2	Situation géographique	71
1.3	Organisation de l'entreprise	71
1.3.1	Organisation générale de l'entreprise.....	71
1.3.2	Présentationdel'unité commerciale	74
1.3.3	Présentation du département marketing.....	76
1.4	Le personnel de l'entreprise	77
1.5	Part de marché.....	77
1.6	Les technologies utilisées par l'ENIEM.....	78
1.7	Mission et activités de l'entreprise.....	78
1.8	Stratégie de l'ENIEM.....	78
1.10	La gamme des produits d'ENIEM.....	79
1.12	Le Système de management de la qualité de l'entreprise	80
	Section 2 : le système de management de la qualité de l'ENIEM.....	81
2.1.	Système de management de la qualité	81
2.1.1	Exigences générales.....	81
2.1.2.	Exigences des documents relatifs au système de management de la qualité.....	81
2.1.2.1	Généralités.....	81
2.1.2.2	Description des documents qualité	82

2.1.2.3 Maîtrise des documents	83
2.1.2.4 Maîtrise des enregistrements	83
2.2 Responsabilité de la direction	83
2.2.1 Engagement de la direction	83
2.2.2 Écoute client.....	83
2.2.3 Politique qualité.....	83
2.2.4 Planification de la qualité	84
2.2.4.1 Objectifs qualité.....	84
2.2.4.2 Planification du système de management de la qualité.....	84
2.2.5 Responsabilité, autorité et communication.....	84
2.2.5.1 Responsabilité et autorité	84
2.2.5.2 Représentation de la direction	84
2.2.5.3 Communication interne.....	84
2.2.6 Revue de direction	85
2.3. Management des ressources.....	85
2.3.1 Mise à disposition des ressources.....	85
2.3.2 Ressources humaines	85
2.3.3 Compétence, Formation et Sensibilisation	85
2.3.3.1 Formation.....	85
2.3.3.2 Sensibilisation.....	86
2.3.3.3 Infrastructures.....	86
2.3.4 Environnement de travail	86
2.4 Réalisation du produit.....	87
2.4.1 Planification	87
2.4.1.1 Expressions des besoins	87
2.4.1.2 Programme annuel de production.....	87
2.4.1.3 Ordonnancement-Lancement.....	87
2.4.1.4 Planification des approvisionnements.....	87
2.4.1.5 Production.....	87
2.4.2. Processus relatifs aux clients	88
2.4.2.1. Détermination des exigences relatives au produit.....	88
2.4.2.2. Revue des exigences relatives au produit	88
2.4.2.3 Communication avec les clients.....	88
2.4.3 Conception et développement.....	88

2.4.3.1 Planification de la conception et développement.....	89
2.4.3.2 Éléments d'entrée de la conception et développement.....	89
2.4.3.3 Éléments de sortie de la conception et du développement.....	89
2.4.3.4 Revue de la conception et développement.....	89
2.4.3.5 Vérification de la conception et du développement.....	89
2.4.3.6 Validation de la conception et du développement.....	90
2.4.4 Achats.....	90
2.4.4.1 Processus d'achat.....	90
2.4.4.2 Informations relatives aux achats.....	90
2.4.4.3 Vérification du produit acheté.....	91
2.4.5 Production et préparation du service.....	91
2.4.5.1 Maitrise de la production et de la préparation du service.....	91
2.4.5.2 Validation des processus de production et préparation de service.....	91
2.4.5.3 Identification et traçabilité.....	92
2.4.5.3.1 Identification.....	92
2.4.5.3.2 Traçabilité.....	92
2.4.5.4 Propriété du client.....	92
2.4.5.5 Préservation du produit.....	92
2.4.6 Maitrise des équipements de surveillance et de mesure.....	92
2.5. Mesure, analyse et amélioration.....	93
2.5.1 Généralités.....	93
2.5.2 Surveillance et mesurage.....	94
2.5.2.1 Satisfaction du client.....	94
2.5.2.2 Audit interne.....	94
2.5.2.3 Surveillance et mesure des processus.....	94
2.5.2.4 Surveillance et mesure du produit.....	94
2.5.3 Maitrise du produit non conforme.....	94
2.5.4 Analyse des données.....	95
2.5.5 Amélioration.....	95
2.5.5.1 Amélioration continue.....	95
2.5.5.2 Action correctives.....	95
2.5.5.3 Action préventives.....	96
Section 3 : Essai d'analyse et de traitement des réclamations clients selon le diagramme d'Ishikawa.....	97

3.1 Les causes possibles selon la séance de brainstorming.....	97
3.2 La construction du diagramme d'Ishikawa	100
3.2.1 Diagramme d'Ishikawa pour les fuites d'eau à partir du filtre à eau	101
3.2.1.1 Classement des causes selon leurs origines	101
3.2.1.2 Classement des causes sur le diagramme.....	101
3.2.2 Diagramme d'Ishikawa pour les réfrigérateurs bruyants	102
3.2.2.1 Classement des causes selon leurs origines.....	102
3.2.2.2 Classement des causes sur le diagramme.....	102
3.2.3 Diagramme d'Ishikawa pour dégivrage.....	103
3.2.3.1 Classement des causes selon leurs origines	103
3.2.3.2 Classement des causes sur le diagramme.....	103
3.2.4 Diagramme d'Ishikawa pour compresseur qui se bloque et qui se chauffe.....	104
3.2.4.1 Classement des causes selon leurs origines	104
3.2.4.2 Classement des causes sur le diagramme.....	104
3.2.5 Diagramme d'Ishikawa pour Joints de porte qui ne sont plus étanches.....	105
3.2.5.1 Classement des causes selon leurs origines.....	105
3.2.5.2 Classement des causes sur le diagramme.....	105
3.3 L'élaboration d'un plan d'action	106
Chapitre 4 : L'analyse de l'impact de la démarche qualité sur la fidélisation des clients	
au sein de l'entreprise ENIEM.....	110
Section 1 : Présentation de la méthodologie de recherche	111
1.1 Définition de l'outil de recherche.....	111
1.2 L'entretien	111
1.2.1 Les avantages d'un entretien individuel.....	112
1.2.2 Les types d'entretiens	112
1.2.2.1 Entretien directif.....	112
1.2.2.2 L'entretien semi-directif.....	113
1.2.3.3 L'entretien libre.....	113
1.2.4 Le choix du type d'entretien.....	113
1.2.5 Personnes interviewés.....	113
1.2.6 Déroulement des entretiens.....	113
1.2.7 Les difficultés rencontrées.....	114
1.3 Le questionnaire	114
1.3.1 Qu'est-ce qu'un questionnaire.....	114

1.3.2 Avantages et limites d'un questionnaire	114
1.3.3 Présentation de l'enquête.....	114
1.3.3.1 La démarche de réalisation de l'enquête.....	114
1.3.3.2 Les objectifs d'étude	115
1.3.3.3 Choix du terrain d'application	115
1.3.4 Echantillonnages	115
1.3.4.1 Définition de l'échantillonnage.....	115
1.3.4.2 La taille de l'échantillonnage.....	116
1.3.5 La structure du questionnaire	116
1.3.5.1 Types de questions	116
1.3.5.2 La formulation des questions.....	116
1.3.6 La rédaction du questionnaire	117
1.3.7 Traitement et analyse des résultats	117
Section 2 : Exploitation et analyse des résultats.....	117
2.1 Présentation et synthèse de l'entretien	117
2.2 Le dépouillement du questionnaire.....	122
2.2.1 Analyse par tri à plat	123
2.2.1.1 Fiche signalétique	123
2.2.1.2 La qualité de contact, de produits et de service après-vente.....	127
2.2.1.3 La fidélisation des clients d'ENIEM.....	135
2.2.2 Analyse par « Tri croisé ».....	139
Section 3 : Synthèses et recommandations.....	142
3.1 Synthèse.....	142
3.2 Recommandation.....	144
Conclusion générale.....	146

Bibliographie

Annexes