

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES GESTION**

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de Gestion

Option : Management

Thème

**Le processus d'écoute client dans le cadre du management
de la qualité**

Réalisé par :

DJEDJIG Meriem

DRISSI Zohra

Encadré par :

D^r. MEZIANI Mustapha.

Promotion 2020

Remerciements

Nous remercions tout d'abord dieu le tout puissant de nous avoir donné la force, courage et patience d'arriver à terme de ce travail.

*On tient tout particulièrement à remercier **D^r M.MEZIANI** qui en tant qu'encadreur a su nous guider grâce à sa disponibilité et ses précieux conseils.*

Enfin on souhaite adresser nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

*Mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse,
leur soutien et leurs prières tout au long de mes études,*

*Mon cher et unique frère Yacine et ma belle-sœur Sabrina ainsi mes petits
neveux Nélya et Racim,*

*Mes grands-parents, particulièrement ma grand-mère Mama Farrou à qui
je souhaite longue vie,*

*Mon cher oncle Abderezzak que je ne
pourrais remercier assez pour sa générosité et
son aide,*

*Mes chères amies Zohra, Amira, Amel, Narimene et à tous ceux qui me
sont chers ;*

*J'aurai tant aimé les voir tous présents en cet évènement marquant de ma
vie, mais la santé passe avant tout, que dieu nous protège de cette pandémie.*

Djedjig Meriem

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes très chers parents qui m'ont toujours soutenu et pour tous leurs sacrifices, leur encouragement et leur patience illimitée.

Mes chers frères Rabah et Hocine ;

Ma chère cousine Lydia pour l'aide qu'elle m'a apporté tout au long de cette année ;

Mes chères amies Meriem, Amel, Amira, Chaima et à toutes les personnes qui me tiennent à cœur.

DRISSI Zohra

Liste des abréviations

ACQ: Amélioration Continue de la Qualité

AFNOR: Association Française de Normalisation

BDD: Base De Données

CRM: Customer Relationship Management

GRC: Gestion de la Relation Client

HLS: High Level Structure (Structure de Haut Niveau)

ISO: International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Standardisation)

MSC: Masure de la Satisfaction de la Clientèle

OST: Organisation Scientifique du Travail

PDCA: Plan (Planifier), Do (Mettre en place), Check (Contrôler), Act (Agir)

PME: Petites et Moyennes Entreprises

RFM: Recense, Fréquence, Montant

RS: Responsabilité Sociétale

SMQ: Système de Management de la Qualité

TQM: Total Quality Management (La Qualité Total)

USA: United States of America

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Le système de management de la qualité :	04
Fondements et concepts de base.....	
Introduction au chapitre.....	04
Section 01 : Généralités sur la notion qualité, normalisation et certification	05
Section 02 : Management de la qualité	25
Section 03 : Système de Management de la qualité.....	32
Conclusion du chapitre	39
	40
Chapitre II : L'écoute client.....	
Introduction au chapitre.....	40
Section 01 : Généralité sur l'écoute client	41
Section 02 : De l'écoute à la satisfaction des clients.....	57
Section 03: Etude de cas : Analyse de l'impact de SMQ sur l'écoute et satisfaction des clients	67
Conclusion du chapitre	83
Conclusion générale.....	84
Références Bibliographiques	
Annexes	
Table des matières	

Introduction générale

Introduction générale

Dans un monde en constante compétition et évolution, qui englobe généralement : l'internationalisation et le développement rapide des technologies de production ; d'information et de communication ; l'accroissement de la concurrence au niveau mondial et l'évolution des exigences des clients ; la disponibilité des meilleurs produits partout dans le monde et l'accélération de leur renouvellement; l'informatisation de plusieurs aspects de l'activité économique ; il devient particulièrement important donc pour toutes les organisations de se démarquer de la concurrence.

Dans ce contexte, la qualité est devenue une fonction essentielle qui permet dès lors à chacune d'entre elles de se différencier, et de garantir aux clients une fiabilité et une crédibilité de ses produits ou de ses services ;

Pour cela, le management de la qualité s'impose à toute entreprise désireuse de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante, dans la mesure où il permet d'intégrer les vraies préoccupations des consommateurs dans le but d'améliorer les performances.

De ce fait, la mise en œuvre d'un système de management de la qualité selon le référentiel international ISO 9001, contribue à une gestion plus efficace. En effet, cette norme représente la référence incontestable pour entreprendre une démarche de management de la qualité et aller vers une amélioration continue des performances, dans ce contexte , toutes les organisations disposent des outils nécessaires qui rendent leurs produits et services constamment en phase avec ce que leurs clients demandent et leurs donner confiance par un certificat attestant de la maîtrise des différentes activités de ces dernières.

En Algérie, le management de la qualité est un facteur nouveau dans les entreprises, dont le nombre l'ayant installé ne cesse de croître chaque année¹, notamment depuis les différentes réformes de l'économie nationale².

La libéralisation du commerce extérieur fait que les entreprises algériennes ne pourront pas faire face à la concurrence des entreprises étrangères, car ces dernières fabriquent des produits de grande qualité et avec des prix réduits. L'exemple le plus édifiant est celui de

¹ Selon les données de l'institut Algérien de la Normalisation (IANOR), le nombre d'entreprises certifiées ISO 9001 est de 1000 entreprises à la fin de l'année 2015.

² L'Algérie a engagé des réformes économiques importantes au début des années quatre-vingt-dix, pour passer d'une économie planifiée à une économie de marché sous les pressions de la banque mondiale et du fond monétaire international. Le gouvernement algérien a mis en place un programme pour inciter les entreprises à se doter de la certification ISO 9001. Une aide financière à raison de 80% du coût de la certification est prévue dans le cadre de ce programme.

l'industrie de textile algérien qui a subi un coup dur à partir de la fin des années quatre-vingt, l'Algérie a perdu plus de 65% de ses entreprises dans cette filière

La démarche qualité est alors indispensable pour s'ouvrir sur le monde, exporter et faire face à la concurrence internationale. En effet, l'écoute client est devenue une préoccupation de plus en plus présente au sein des entreprises ; c'est dans ce contexte que s'inscrivent les enquêtes qualité afin de proposer des actions concrètes lors des revues de processus.

De ce fait, un client perdu c'est d'abord une perte d'image pour l'entreprise, ensuite une perte financière correspondant à la valeur des contrats actuels ou futurs annulés à cause de l'insatisfaction, et aux dépenses supplémentaires en temps et en argent pour trouver de nouveaux clients.

Ainsi, la satisfaction du client doit être une des priorités de l'entreprise qui doit la gérer aussi bien sur le court terme en apportant une réponse immédiate au besoin de son client, mais aussi sur le moyen et le long terme en améliorant en permanence ses prestations tout en faisant preuve d'innovation et de créativité.

Dans ce contexte, il est nécessaire pour nous de réaliser une étude dont l'objectif est de démontrer le rôle du SMQ dans la satisfaction des clients et comment les entreprises procèdent à améliorer la qualité de leurs produits et services.

Dans ce cadre, le thème choisi pour notre recherche s'intitule « **Le processus d'écoute client dans le cadre du management de la qualité** » Pour cela, nous essayerons de répondre à la question principale suivante :

« Quel est l'impact de système de management de la qualité sur l'écoute et la satisfaction des clients ? ».

De cette question principale découlent les questions secondaires suivantes :

- Le SMQ est-il un déterminant important pour la satisfaction des clients ?
- Le traitement des réclamations a-t-il un impact sur l'amélioration des produits et services des entreprises ?
- Afin d'améliorer la qualité des produits et services, les entreprises suivent-elles une démarche d'écoute client?

Pour mener à bien et cerner notre travail et atteindre notre objectif, cette recherche s'est fondée sur trois hypothèses à savoir :

- **H 1** : Le SMQ a un impact positif sur la satisfaction des clients.
- **H 2** : Le traitement des réclamations engendre une amélioration des produits et services.
- **H 3** : L'écoute client favorise l'évaluation des besoins et s'active à la satisfaction des clients.

Afin de mener à bien notre travail qui contribuera à confirmer ou à infirmer ces hypothèses ; notre étude est partagée en deux chapitres :

Le premier chapitre est consacré aux fondements et concepts de base du système de management de la qualité en le subdivisant en trois sections ; la première section traitera des généralités sur la notion qualité, normalisation et certification, la deuxième section portera sur le management de la qualité et la troisième section s'étalera sur le système de management de la qualité.

Le second chapitre est dédié à l'écoute client, et comprend trois sections également : la première tracera les généralités sur l'écoute client, la deuxième section portera sur la satisfaction des clients, enfin la troisième section qui sera notre étude de cas en s'appuyant sur une analyse et traitement des résultats de l'enquête effectuée auparavant par des étudiants dans leur mémoire de fin d'étude en relation avec notre thème.

Chapitre I

Le système de management de la qualité: Fondements et concepts de base

Introduction

De nos jours, le discours sur la qualité est omniprésent dans le monde économique ; en raison de la mondialisation, le rapprochement des marchés mondiaux ; la compétitivité qui est un enjeu majeur pour l'économie d'une entreprise afin de garantir sa pérennité, cette dernière se trouve dans l'obligation de s'adapter à tout changement et de répondre aux exigences de sa clientèle.

Le management de la qualité constitue l'une des pratiques efficace pour survivre dans un tel environnement. C'est une façon de se démarquer de ses concurrents, un avantage concurrentiel notoire, un engagement à se mettre dans une logique d'amélioration continue.

Afin de comprendre l'intérêt qu'éprouvent les entreprises de mettre en place de telles démarches d'organisation, il nous a semblé primordial de présenter dans le premier chapitre les concepts de base et l'évolution qu'a connue la qualité.

Ce présent chapitre est structuré en trois sections : la première section présentera la définition du concept qualité, son évolution, la normalisation et la certification ; et enfin les enjeux de la qualité. La seconde section portera sur le management de la qualité, sa définition et ses principes ; enfin dans la troisième section, nous présenterons le système de management de la qualité.

Section 01 : Généralités sur la notion qualité, normalisation et certification

1. Définition de la qualité

Le mot qualité est abondamment utilisé dans le langage courant avec des significations différentes, de ce fait, le terme « qualité » n'a pas le même sens pour tout le monde. Pour certains, il s'agit d'un degré d'excellence ; pour d'autres de la conformité aux exigences. Parmi les nombreuses définitions consacrées à la qualité nous retiendrons les suivantes :

Selon l'Organisation International de Standardisation (ISO) 8402 :1994 (version antérieure : 15 juin 1986) : la qualité est « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'une entité (produit ou service) qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins (de clients), exprimés ou implicites »¹.

C'est donc une définition précise qui relie un produit ou un service à son usage, et par conséquent, à la satisfaction du client qui en fait usage ; dont la qualité d'un produit ou service est constituée de l'ensemble de ses caractéristiques et ses aspects appréciables par le client et qui satisfont ses exigences.

D'autres experts de la qualité la définissent comme suit ²:

- W.E DEMING : « la qualité est le degré de satisfaction ».
- P.B CROSBY : « c'est la conformité aux spécifications ».
- K.ISHIKAWA : « la qualité est l'aptitude à satisfaire le client ».

D'après les définitions, nous pouvons déduire que le concept « qualité » signifie la capacité d'un produit dans le sens le plus général de bien matériel ou de service, à satisfaire les clients, et qu'il appartient à ces derniers de décider si, pour eux, la qualité des produits est présente ou non.

2. L'évolution du concept qualité

Le concept de la qualité a connu plusieurs phases de développement, et ce n'est qu'à partir du début du vingtième siècle que cette notion a pris un autre tournant où elle a été le

¹Guy.LAUDOYER, «LA CERTIFICATION ISO 9000 : un moteur pour la qualité »,3^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2000, P.56.

² Gerd F.KAMISKE et Jorg-Pette.BRAUER, « Management de la qualité de A à Z », édition Masson, paris, 1994, p17-22.

sujet de nombreux travaux et recherche, initialisée par les USA, suivie par le JAPON et pour finir par l'apparition des normes internationales ISO³.

2.1. L'inspection et l'émergence du contrôle qualité

Dans la première moitié de ce siècle, qui dit qualité dit avant tout contrôle, cette période est caractérisée par deux phases :

La première, celle de l'inspection, a pour objet la détection et, si possible, la correction des défauts. Frederick W. Taylor (1856-1915) aux États-Unis, en pleine période de crise (crash Boursier de 8 mai 1878 à vienne), qu'il fait ses débuts dans l'atelier de construction mécanique de la médiale steel compagnie en 1878, «avec lui, naît l'organisation scientifique du travail(OST), dont le but est d'améliorer le rendement des ouvriers, le travail est en tâche élémentaires et répétitives, la qualité devient étroitement liée aux performances des machines donc, la qualité Taylorienne n'est pas déterminée par l'attente du client, elle est totalement définie par l'entreprise, cette orientation s'explique par la situation économique de cette période qui se situe clairement du côté de la production et de l'offre »⁴

La Production en série entraine la nécessité d'établir des standards de fabrication et les produits finis sont inspectés un à un pour identifier ceux qui sont non conforme. Inspecter chaque produit finit par être très coûteux à chaque augmentation de la production. C'est pour cette raison que le contrôle de la qualité prend la place de l'inspection qualité. Toute en gardant le système taylorien et de maintenir son fondement.

La seconde, en 1924, william A. Shewhart (1891-1967) introduit à l'usine de Hawthorne de la western Electric Company la maîtrise statistique des processus, Suite à des gros problèmes de non qualité intervenus sur les appareils téléphoniques, la mission est d'améliorer la qualité et la productivité. Il élabore le concept de contrôle statistique, applicable à la production de série et plus généralement à tout processus répétitif.

La maîtrise statistique des processus contribua grandement au développement des industries de l'armement et aux succès militaires des Etats-Unis durant la seconde guerre mondiale.

³ International organization for standardization.

⁴ M.DARBEL, L.IZARD et M.SCARMUZA, « notion de base sur le management », édition FOUCHER, Paris, 2006 , P.157.

Deming et Juran ont contribué à développer la qualité au Japon en y introduisant les statistiques comme moyen de contrôle sur les produits finis et sur les processus. On prélevait dans chaque série un échantillon de produit afin de leur faire subir des tests qualité.

2.2. L'assurance qualité

Elle a pris corps aux Etats-Unis durant la seconde guerre mondiale, devant l'impossibilité de contrôler la production de masse de l'industrie de la défense.

L'évolution de la qualité est conciliée par la réponse à l'interrogation du client sur la capacité de son fournisseur à assurer la qualité dans le temps. Il s'agit-là d'une démarche préventive, fondée sur la pertinence des procédures et la clarté de l'organisation⁵.

L'exigence du client vis-à-vis de son fournisseur est de plus en plus forte. L'assurance de la qualité consiste à pouvoir garantir à sa clientèle un niveau de qualité constant. Et a pour but de donner confiance, sur la base d'une démonstration, en la conformité des produits / service aux exigences définies.

2.3. L'émergence de la qualité totale

La notion de la qualité totale est apparue les années 70 au Japon pour connaître un essor considérable dans les années 80-90. Suite quasi logique des étapes précédentes, la « qualité totale » correspondant à ce qui est nommé en langue anglaise TQM (Total Quality Management).

La norme ISO 8402 définit ainsi le TQM : « mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et a des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société »⁶.

La qualité totale s'appuie sur l'implication de tous les membres du personnel dans la gestion de la qualité et permettant la satisfaction des exigences et attentes du client et la réalisation de la performance de l'organisme.

⁵ F.CABY et C.JAMBART , « La qualité dans les services : fondements, témoignages, outils », 2^{ème} édition, ED.ECONOMICA, Paris, 2002, P.20.

⁶ Idem.

3. Normalisation et certification

Au fil du temps, la normalisation comme une base de référence aux procédures de la certification, devient un passage obligatoire pour une entreprise espérant améliorer à long terme son aptitude, la qualité de ses produits et services ainsi la cohérence de ses choix stratégiques.

3.1. Normalisation

La mise en pratique d'une démarche qualité repose sur un ensemble de normes, issues des codifications progressives des processus.

3.1.1. Qu'est-ce qu'une norme ?

Du point de vue des organisations de normalisation, la norme est un «document établi par consensus et approuvé par un organisme 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 »⁷.

Autrement dit, faire correspondre à une norme signifie : rétablir une situation conformément aux règles habituelles. Dans une activité de production, la normalisation est un ensemble de règles, de spécifications et de techniques ayant pour but de définir les méthodes de fabrication et les produits ainsi que les services afin de satisfaire des besoins précis⁸; elle s'appuie essentiellement sur les exigences des normes de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), qui se définit comme : Une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, dont les 164 membres sont les organismes nationaux de normalisation.

Par ses membres, l'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché ; Soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux.⁹

⁷Gilles.TENEAU et.Jean-Guy.AHANDA, « Guide commenté des normes et référentiels », édition d'organisation, paris, 2004, p17.

⁸ <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Normalisation.htm> (19/03 à14h).

⁹ <https://www.iso.org/fr/about-us.html> (19/03 à14h).

3.1.2. Les normes ISO

L'organisation internationale de normalisation a la fonction d'élaborer des normes internationales en matière de gestion de la qualité. A cet effet, plusieurs séries de normes ISO sont élaborées par cette dernière.

Les trois normes bien connues à savoir ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003 version 94 d'où¹⁰ :

- **ISO 9001** : avait pour vocation de couvrir dans l'entreprise : la conception, le développement, la production, l'installation, et enfin les prestations associées ;
- **ISO 9002** : avait pour vocation de couvrir la production, l'installation et les prestations associées, sans conception ni développement ;
- **ISO 9003** : avait pour vocation de ne couvrir que le contrôle et les essais finaux.

Ces dernières ont été intégrées dans la nouvelle version des normes ISO 9001: 2000 qui spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité pour fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables et qui vise à accroître la satisfaction du client. Cette norme est utilisée à des fins de certification/enregistrement et à des fins contractuelles par des organismes qui cherchent une reconnaissance de leur système de management de la qualité.

Plus précisément, la version 94 des normes ISO 9000 a été simplifiée dans la version 2000 des normes ISO 9000 qui contient trois normes et chaque une de ces normes est dédiée à une fonction et un usage déterminés¹¹:

- **ISO 9000 : 2000** «système de management de la qualité : principes essentiels et vocabulaire». La norme ISO 9000 décrit les principes d'un système de management de la qualité et en définit la terminologie.
- **ISO 9001 : 2000** «système de management de la qualité: exigences». La norme ISO 9001 décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité

¹⁰ Siham.OUYAHIA et Yasmina.RAMDANI, encadrée par D^rMustafa.MEZIANI mémoire de fin de cycle, master en science de gestion, « L'impact du système de management de la qualité sur la satisfaction de la clientèle », université de Bejaia, faculté SEGC, juin 2015, P22.

¹¹ Mustapha.MEZIANI, « Polycopie portant sur le management de la qualité selon les normes ISO 9000v2000 et 2008 », université de Bejaia, faculté SEGC, 2015, P11-12.

pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles ou de certification. Il s'agit ainsi d'un ensemble d'obligations que l'entreprise doit suivre.

- **ISO 9004 : 2000** «système de management de la qualité : lignes directrices pour l'amélioration des performances». Cette norme, prévue pour un usage interne et non à des fins contractuelles, porte notamment sur l'amélioration continue des performances.
- **ISO 19011 :2000** « ligne directrices pour l'audit qualité et environnement».

Les normes ISO 9001 et ISO 9004 forment un couple cohérent. Les paragraphes de la norme ISO 9001 apparaissent explicitement dans la norme ISO 9004. Cette dernière peut donc, entre autres, être utilisée pour éclairer la norme ISO 9004.

3.1.3. Domaine d'application des ISO9001/9004

Tableau N°1 : Domaine d'application des ISO9001/9004

Couple ISO 9001-9004	Portée	Objectif	Cible	Evaluation
ISO 9001 Exigences.	Tous les processus impliqués dans la qualité des produits.	Maitrise de la qualité du produit.	Client (satisfaction).	Audit externe.
ISO 9004 Guide-conseil	Tous les processus.	Performance de l'entreprise.	Entreprise ou tout organisme.	Audit interne autoévaluation.

Source : Guy.LAUDOYER, « LA CERTIFICATION ISO 9000 : un moteur pour la qualité », 3^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2000, p.43.

Il est à noter que l'ISO compte également une autre série de norme ISO 14000 dont les premières normes ont apparus en septembre et octobre 1996. Elle traite de différents aspects du management environnemental. ISO 14004 et ISO 14001 portent sur les systèmes de management environnemental. Il s'agit d'outils de management qui permettent à une organisation de toute taille et de tout type de maîtriser l'impact de ses activités, produits ou services sur l'environnement.

3.1.4. L'utilité des normes ISO pour l'entreprise

Selon les termes de l'organisation qui les édites, les normes ISO facilitent le commerce, favorisent le partage des connaissances et contribuent à la diffusion du progrès technologique et des bonnes pratiques de management et d'évaluation de la conformité. Elles permettent ¹²:

- De proposer des solutions et des avantages dans tous les secteurs de l'économie, de l'agriculture au bâtiment, en passant par la fabrication, la distribution, les transports, les soins de santé, les technologies de l'information et de la communication, l'environnement, l'énergie ou encore l'évaluation de la conformité et des services.
- l'application des normes ISO apporte aux entreprises des bénéfices économiques, d'abord, parce que les normes ISO permettent d'améliorer la qualité des produits et des services proposés, Ensuite, même si l'application de ces normes a un coût au départ pour l'entreprise, ce dernier est vite rentabilisé par la mise en place par exemple de procédés de fabrication recommandés au niveau national et international, ayant pour conséquence d'ouvrir de nouveaux marchés.
- De donner la possibilité à une entreprise de se démarquer vis-à-vis de ses concurrents qui n'adhèrent pas à ces normes, en garantissant à ses produits et à ses services un label de référence reconnu, cet avantage touche tout particulièrement les PME qui, grâce aux normes ISO, peuvent faire plus facilement leur place sur les marchés nationaux et internationaux.
- Adhérer aux normes ISO, c'est aussi pour une entreprise l'assurance de renforcer sa crédibilité et la confiance de ses clients.
- Enfin, les normes ISO permettent de gagner en efficacité puisqu'elles apportent des solutions en matière de processus de fabrication ou encore de management.

3.2. Certification

3.2.1. Définition de la certification

Par définition la certification « est une vérification, par une tierce personne neutre, de la conformité, d'un produit, d'un processus ou de procédures, à une ou plusieurs normes »¹³.

¹² <https://www.lemagdelentreprise.com/dossier-32-normes-iso.html> (21/03 à 20h).

Les certifications selon la norme ISO concernent principalement les méthodes de management de la qualité employées pour mener à bien la production d'un produit ou d'un service. La certification « est la constatation, délivrée par un organisme reconnu, que les exigences de la norme sont appliquées au système de management de la qualité de l'entreprise. Elle a pour but de donner confiance au client en l'aptitude de l'entreprise à l'approvisionnement en fournitures conformes à qui est convenu »¹⁴. De ces définitions sont déduites plusieurs conditions pour qu'un organisme de production de bien ou de prestation de services puisse aspirer à une quelconque marque de conformité sur ses produits.

3.2.2. Conditions pour une certification

Plusieurs exigences sont à respecter par les organismes demandeurs et ceux qui délivrent la certification. Parmi ces conditions les plus importantes sont ¹⁵:

- L'existence d'une norme qui porte dans sa définition, la mention écrite : " nationales ...utilisation : ...y compris à des fins de certification ..."
- L'existence d'un organisme officiel de normalisation seul habilité à légaliser des normes nationales ou internationales et à délivrer des certificats concrétisés par une marque sur le produit ;
- Une demande officielle de certification doit être adressée par l'organisme candidat à l'institution légale dont l'une des missions est la délivrance de certificat de conformité ;
- La neutralité avérée de l'organisme certificateur.

Il est à préciser que les organismes qui délivrent des certificats pour des procédures ou des processus et qui ne sont pas habilités à apposer des labels de conformité sur des produits, sont des associations certes reconnues mais non gouvernementales.

¹³ Abdallah.SEDDIKI, Management de la qualité, « De d'inspection à l'esprit Kaizen », édition Ben-Aknoun, Alger, 2004, p460.

¹⁴ Guy.LAUDOYER, « LA CERTIFICATION ISO 9000 un moteur pour la qualité », 3^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2000, p33.

¹⁵ Abdallah.SEDDIKI, Management de la qualité, « De l'inspection l'esprit Kaizen », édition Ben-Aknoun, Alger, 2004, P460-461.

3.2.3. Démarche pour la certification

Pour aboutir à la certification, l'entreprise doit suivre une démarche qui comporte un certain nombre d'étapes qu'il faut respecter. A côté de ces étapes, l'engagement et la motivation du responsable de l'entreprise ainsi que celle de l'ensemble du personnel est l'élément clé de la réussite du processus de certification¹⁶.

Etape 01 : lancement du projet qualité

Qui consiste à :

- La détermination de la politique qualité et, les objectifs qualité ;
- La définition du périmètre d'application du SMQ (les activités concernées par la démarche qualité);
- La désignation du comité de pilotage qui sera chargé de sensibiliser et mobiliser le personnel, mettre en œuvre, coordonner et suivre la démarche de mise en place du SMQ;
- Le choix du référentiel de certification soit le modèle ISO 9001 et/ou le modèle 14001 (ou autres ISO 22000 par exemple : sécurité des produits alimentaires) en fonction des activités de l'entreprise et de ses choix stratégiques ;
- La diffusion du projet qualité à travers un plan de communication aux salariés de l'entreprise.

Etape 02 : la mise en place de la structure du projet

Par :

- La création de l'organe qualité avec la répartition des tâches de chacun qui comprendra le comité qualité, le responsable qualité, les correspondant qualité et les auditeurs qualité dont le rôle est de suivre l'avancement, de coordonner, d'arbitrer et de décider tout au long de la démarche qualité ;
- L'élaboration d'un programme d'action avec les délais prévisionnels de réalisation du projet qualité ;

¹⁶Mustapha.MEZIANI, « Polycopie portant sur le management de la qualité selon les normes ISO 9000v2000 et 2008 », université de bejaia, faculté SEGC, 2015, P5-9.

- L'allocation des différents moyens humains, financiers et matériels nécessaires à l'aboutissement du projet.

Etape 03 : Formation du personnel

Qui implique :

- La formation du personnel (notamment le comité de pilotage, les représentants qualité, les auditeurs internes...) à la démarche qualité et à la norme de référence choisie ;
- La sensibilisation de l'ensemble du personnel sur la démarche qualité et ses objectifs.

Etape 04 : Diagnostic de l'existant

Qui se fait par :

- L'identification détaillée des produits et l'analyse des processus pour les activités concernées.
- L'identification de l'ensemble des processus clés à travers la définition de la cartographie des processus ;
- L'analyse de l'organisation (analyse des activités et fonctions) et des moyens nécessaires pour réaliser les objectifs qualité ;
- L'examen des compétences requises par fonction (ou poste) pour réaliser les tâches qui lui sont affectées ;
- L'identification de l'écart entre le modèle choisi (exigence qualité) et l'existant. Il s'agit de mesurer le gap entre forces et faiblesses de l'entreprise et ce qui est exigé par la norme.

Etape 5 : création du système documentaire (système qualité)

Par :

- La définition de la structure documentaire exigée par la norme ISO 9001 à savoir le manuel qualité, procédures qualité, instructions et enregistrements ;

- L'élaboration du guide de rédaction des documents du système qualité (la procédure des procédures ou procédure maîtrise des documents), du principe de validation et d'approbation et la diffusion des documents ;
- L'élaboration des indicateurs qualité pour mesurer l'évolution de la qualité des produits ou des services.

Etape 6 : Mise en application du système qualité

Qui passe par :

- La diffusion des documents du Système Qualité au sein de l'entreprise ;
- La mise en œuvre du système Qualité à travers la mise en application des procédures, instructions, etc.;
- La réalisation des audits qualité interne et l'analyse des rapports d'audits ;
- La mesure de l'efficacité du Système de Management de la qualité à travers les rapports audits internes et les revues de direction ;
- L'identification et mise en œuvre des actions pour l'amélioration continue du SMQ.

Etape 7 : Audit à blanc ou pré-audit de certification

Qui consiste à :

- L'évaluation (en option) par un auditeur externe de l'adéquation entre le modèle ISO retenu et le système de management de la qualité mis en place ;
- L'identification des non conformités (mineurs ou majeurs) ;
- La correction des non conformités décelées et les écarts constatés par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 :2008.

Etape 8 : Choix de l'organisme certificateur

Par :

- La sélection d'un organisme certificateur en fonction de son image et son offre commerciale;
- Le dépôt de candidature et réponse au questionnaire d'évaluation préliminaire ;

- La définition conjointe du planning d'audit (visite de vérification et du suivi du SMQ).

Etape 9 : Audit de certification

Qui implique :

- La préparation finale de l'audit de certification et l'information du personnel sur l'intervention ;
- L'audit de certification proprement dit;
- La notification par l'organisme des écarts éventuels ;
- La correction des écarts constatés par l'auditeur externe.
- L'obtention du certificat et définition de mesures d'amélioration ;
- Planification des audits de surveillance et de suivi du SMQ.

Etape 10 : Le maintien du système qualité

Cette étape comporte à la fois les activités de suivi interne (auditeurs Internes et comité qualité) et des activités du suivi externe (auditeur externe).

Les activités de suivi interne du système qualité concernent les revues de la direction et les audits ainsi que les actions préventives et correctives suggérées par le personnel.

Les activités de suivi externe du système qualité concernent l'audit de suivi annuel effectué par le registraire (certificateur) et certains clients importants peuvent désirer d'en mener un.

Si l'entreprise a mis en place un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001, l'organisme certificateur (ou registraire) délivre un certificat servant de reconnaissance officielle et temporaire. Ce même certificat a une durée de validité de 3 ans, sachant qu'un audit de suivi est mené chaque année tous les trois ans un audit complet est effectué par des auditeurs externes qui prennent une « photo » du fonctionnement de l'entreprise. Les auditeurs comparent de ce fait ce qui est écrit (dans le système documentaire) avec ce qui est fait au sein de l'entreprise et avec ce qui est exigé par la norme internationale pour pouvoir délivrer le certificat de conformité des systèmes qualité de l'entreprise à la norme ISO. A travers l'obtention du certificat, l'entreprise s'engage, sous le contrôle de

l'organisme certificateur, à garder toujours son système conforme aux exigences de la norme ISO 9001.

Finalement, il faut souligner que la vie du système qualité ne s'arrête pas avec la certification, ce n'est pas une fin en soi. Mais l'entreprise se développe avec une amélioration continue et permanente qui est la clé de sa réussite.

3.2.4. Avantages de la certification

Ces avantages sont triés par le fournisseur, l'entreprise certifiée, l'organisme certificateur et le consommateur¹⁷.

3.2.4.1. Pour le fournisseur et l'organisme

- Le fournisseur ou l'organisme grâce à la visibilité d'une estampille reconnue sur ses produits montre aux organismes et consommateurs que ses livraisons possèdent le niveau de qualité contenu dans une ou plusieurs normes. (Normes qui ont servi à la certification).
- La présence du label de l'organisme certificateur atteste des efforts fournis par le fournisseur et le producteur pour atteindre au moins ce niveau normatif.
- Instaure la confiance car l'organisme certificateur est censé être neutre.
- La mise en évidence sur ces produits, de l'obtention d'un certificat garantie aux organismes et les clients une sécurité lors de leurs usage.
- L'existence de la marque aide à vaincre la suspicion sur les marchés étrangers et locaux.
- En cas de litige la présence d'une License de certification est un argument de poids devant une cour.

3.2.4.2. Pour le consommateur

- Le consommateur qui n'a pas toujours la faculté de comprendre les notices techniques accorde sa confiance à l'estampillage présent sur le produit.
- La présence du paravent qui est l'estampille assure le consommateur d'une qualité et d'une sécurité, car vérifiées par des experts neutres.

¹⁷ Abdallah.SEDDIKI, Management de la qualité, « De l'inspection à l'esprit Kaizen », édition Ben-Aknoun, Alger, 2004, p461-462.

- Le label lui permet de faire un choix entre plusieurs produits.

3.2.4.3. Pour l'organisme certificateur

- Publicité certaine auprès du public et des producteurs.
- rôle positif pour la production et l'économie en général.

3.2.5. Limites de la certification

En plus des limites de toutes normes, la certification donne à réfléchir dans plusieurs cas et on lui reproche :

- d'être figée pendant une certaine durée alors que la qualité évolue.
- De rarement certifier tout le produit. Parfois elle ne certifie que le côté sécurité et non le côté fonctionnel¹⁸.

Comme elle peut présenter d'autres inconvénients le fait :

- D'engendrer des coûts élevés notamment pour les petites et moyennes entreprises (en personnel, en temps et en argent) ;
- D'aboutir à un décalage entre les entreprises certifiées et leurs fournisseurs non certifiés.
- D'être une norme générique et non spécifique qui est destinée à l'ensemble des entreprises peu importe leur taille et leur nature d'activité¹⁹.

4. Enjeux de la qualité

La mise en œuvre d'un projet qualité, réunira toutes les conditions du développement de l'entreprise à savoir ²⁰:

¹⁸ Idem, p465.

¹⁹Mustapha.MEZIANI, « Polycopie portant sur le management de la qualité selon les normes ISO 9000v2000 et 2008 », université de bejaia, faculté SEGC, 2015, p9.

²⁰<http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/les-enjeux-de-la-qualite> (29/03 à 23H)

4.1. La Conquête et la Fidélisation

Que ce soit pour développer les activités, imposer de nouveaux produits sur le marché ou encore compenser les fluctuations de la clientèle, l'entreprise se retrouve un jour devant la nécessité de conquérir de nouveaux clients.

Elle entre alors en phase de prospection mais pour cela, il importe tout d'abord de bien identifier les clients visés et leurs attentes. Il faudra ensuite attirer l'attention de ces derniers et générer sans cesse de nouveaux contacts.

Afin d'attirer et de conquérir de nouveaux clients, l'entreprise dispose d'outils tel que l'analyse concurrentielle et la veille. Ces deux méthodes permettent de mieux connaître les attentes des clients potentiels et ainsi savoir comment développer son offre pour être plus attractif sur le marché.

L'analyse concurrentielle est une étude des positions et des rapports entretenus par l'entreprise avec chacun de ses interlocuteurs : clients, prospects, fournisseurs et prestataires, concurrents.

Par ailleurs, deux types de veille peuvent aider l'entreprise à se positionner pour conquérir de nouveaux marchés :

- La veille concurrentielle centrée sur l'identification de ses concurrents d'aujourd'hui et de demain ;
- La veille clients centrée sur les informations à chercher pour anticiper la demande des clients et les différentes approches possibles. L'enquête et écoute client constituent également une partie hautement stratégique de la veille client.

Cependant, satisfaire un client ne suffit pas à garantir sa fidélité. En effet, celle-ci résulte de la satisfaction (des produit, services) et de l'image intentionnelle (publicité et communication) ou non (bouche à oreille, etc.) de l'entreprise.

La fidélisation constitue un enjeu essentiel pour l'entreprise ; Il existe quelques principes fondamentaux permettant d'assurer au mieux la fidélité de ses clients :

- Connaître leurs désirs ;
- développer une relation privilégiée avec eux ;
- l'entreprise doit être à l'écoute et savoir traiter les mécontentements de sa clientèle, elle doit y répondre afin de résoudre les problèmes rencontrés.

4.2. La Maitrise et la valorisation de l'image de l'entreprise

L'entreprise rencontrera des difficultés à trouver de nouveaux marchés et à vendre si elle n'est pas reconnue comme apportant d'une valeur ajoutée à ses clients avec une qualité, un service irréprochable à un coût compétitif ;

Pour être reconnue et maîtriser son image, cela nécessite de :

4.2.1. La Comparaison et la différenciation

Se comparer à ses concurrents permet de savoir comment l'entreprise se situe afin de les dépasser ; Pour cela, elle doit se comparer aux meilleurs, s'inspirer de leurs idées, leurs pratiques, de leurs fonctionnements, ainsi leurs expériences afin que les pratiques en interne s'améliorent.

Se différencier en proposant une offre ayant des caractéristiques différentes de celle de la concurrence.

4.2.2. La Maitrise de la communication externe

L'objectif principal de la communication est de se faire connaître, mais elle peut avoir différents objectifs :

- ✓ Faire passer une information, une connaissance, ou une émotion ;
- ✓ Créer une norme commune pour se comprendre ;
- ✓ Créer une relation pour dialoguer fréquemment, ou relancer le dialogue ;
- ✓ Obtenir une influence pour inciter l'autre à agir selon sa volonté ;
- ✓ Donner son identité, sa personnalité au tiers, pour être connu.

4.2.3. La Communication et la gestion des crises

La gestion de crise est l'ensemble des modes d'organisation, des techniques et des moyens qui permettent à une organisation de se préparer et de faire face à la survenance d'une crise puis de tirer les enseignements de l'évènement pour améliorer les procédures et les structures dans une vision prospective.

4.3. La réponse aux exigences sociétales

Bien que fondamentale, la performance économique des organisations ne conduit pas nécessairement au progrès social ni à l'équilibre des ressources. Le modèle de développement doit donc être adapté aux évolutions et aux attentes d'une société de plus en plus impactée par les actes et décisions des chefs d'entreprises.

Le concept de responsabilité sociétale (RS) désigne une idée relativement simple, relevant du bon sens. Faire de la RS, c'est d'abord, simplement, "agir comme il faut" en assumant les conséquences de ces actions, et s'inscrire donc dans le durable.

Toute entreprise est un des acteurs de la société avec laquelle elle interagit. L'entreprise responsable est celle qui intègre volontairement des préoccupations sociales et environnementales dans la gestion de son activité économique, qui assume les impacts de ses activités et souhaite en rendre compte.

Faire de la RS consiste à diriger une entreprise de manière à augmenter ses contributions positives pour la société, dont elle fait partie, tout en diminuant ses éventuels impacts négatifs.

4.4. Le pilotage des activités

Piloter les activités fait partie des responsabilités normales du management. C'est apprécier les enjeux économiques, industriels et commerciaux, faire des choix, fixer des objectifs prioritaires, affecter les moyens et les organiser, mesurer ses performances et démontrer dans les actions quotidiennes l'engagement de la "Direction".

4.4.1. L'élaboration de la stratégie, politique, et les objectifs

L'organisme élabore une stratégie en fonction des besoins et attentes actuels et futures des différentes parties intéressées (client, personnel, fournisseurs, partenaires, collectivités, actionnaires). Ces informations se mettent en regard de la situation et des évolutions des marchés cibles et des concurrents, mais aussi des questions sociales, réglementaires et environnementales comme des impacts des nouvelles technologies.

4.4.2. Le leadership

Le leadership est considéré comme la manière dont l'ensemble de l'encadrement facilite la réalisation des missions, plan d'action et objectifs.

Pour cela, l'encadrement s'implique selon son niveau tant dans l'élaboration de la politique que dans sa mise en œuvre. Par ailleurs, il s'implique aussi vis à vis des parties intéressées : clients, personnel, partenaires collectivité, actionnaires.

4.4.3. La mise à disposition des ressources

La planification et la gestion des ressources internes et des partenaires sont destinées à assurer le bon fonctionnement des processus pour atteindre les objectifs et améliorer les performances.

4.4.4. La structuration de l'organisation (processus)

Les processus offrent une vision dynamique de l'organisme, ils ordonnent les activités pour atteindre des objectifs, Ils permettent d'aboutir à la satisfaction des clients avec des personnels qui exercent leurs savoir-faire et compétences, par la création de la valeur pour produire des résultats.

Une attention particulière est portée aux processus clients (ou processus de réalisation du produit/service). En entrée, l'organisme porte son attention non seulement sur les exigences spécifiées des clients, mais aussi sur celles non formulées (attentes implicites), aux exigences légales et réglementaires, etc. La surveillance de la satisfaction des clients suppose l'évaluation des informations relatives à leur perception du produit/service (y compris leurs réclamations).

4.4.5. La mesure des performances

L'ISO 9001 associe aux mesures (satisfaction client, audit interne, processus, produit) l'analyse des données pour évaluer les performances par rapport aux plans et objectifs et les possibilités d'amélioration.

Parmi les mesures, il y a la satisfaction clients et autres parties intéressées, la performance (efficacité et efficience) des processus, l'évaluation des fournisseurs, la compétitivité et l'ensemble des aspects commerciaux et financiers.

Un système de mesures équilibré assure un pilotage efficace des activités d'autant plus que les mesures sont fonction de la vision et raison d'être de l'organisme, donc tournées vers l'avenir, directement liées à la stratégie, et réparties entre tous les principaux domaines de performance (actionnaires, clients, processus, innovation).

4.5. L'innovation et l'adaptation au marché

Les organisations innover pour des raisons d'efficacité économique, écologique, sociale, ... Dans un environnement changeant où la concurrence est chaque fois plus globale, elles doivent continuellement maintenir et améliorer leur compétitivité et leurs performances ; Innover est devenu une nécessité absolue.

Mais l'innovation fait partie de la vie de l'entreprise. En phase de création comme en phase de développement, toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées : lancer un nouveau produit au marché, changer une phase du processus de fabrication, résoudre un problème de qualité. Innover, c'est donc introduire de manière structurée et collective, un changement qu'il soit majeur ou mineur dans ces fonctions.

4.6. La maîtrise des activités et la réduction des coûts

La mondialisation de l'économie est aujourd'hui une contrainte que l'ensemble des organisations, grandes, moyennes et petites, doivent assimiler et savoir exploiter. Les conditions de croissance reposent de plus en plus sur un seul type de stratégie : développer des activités à forte valeur ajoutée, miser sur la créativité, la qualité et la réactivité.

Assurer la qualité de sa prestation, améliorer et optimiser sa production, anticiper et gérer les risques, supprimer les dysfonctionnements et rebuts sont certainement les facteurs essentiels de la compétitivité et de la performance. Faire mieux avec moins, tel est l'objectif de tout manager. Cela se fait par :

4.6.1. La suppression /Réduction des dysfonctionnements au cœur du métier

Les pertes subies tout au long du circuit de production, dans les services fonctionnels comme opérationnels, peuvent être mesurées par l'analyse des effets de dysfonctionnements ; ce dernier, conduira à réduire significativement les coûts de production et les taux de rebut. La qualité s'en trouvera automatiquement améliorée induisant une diminution des contrôles, des délais de livraison et une augmentation de la satisfaction client. Il est donc essentiel de parfaitement maîtriser le cœur de métier et assurer de fait, une prestation minimale aux clients.

4.6.2. La maîtrise de l'organisation, flux, et les activités supports

Améliorer la productivité n'est pas la seule source de gain pour l'entreprise. Parfois les problèmes trouvent leurs causes dans les services connexes au cœur de métier. Ces processus dits "supports" (maintenance, ressources humaines, comptabilité, etc...) font l'interaction entre les activités de l'entreprise et ses partenaires externes. La maîtrise de ces flux physiques ou de ces flux d'informations doit être assurée afin d'accroître la performance globale de son entreprise.

4.6.3. L'amélioration continue

L'inscription de l'organisation dans un processus d'amélioration continue, peut se révéler un facteur différenciant. Que ce soit par l'optimisation de la production ou par la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements, l'amélioration continue apporte une réponse pragmatique et de "bon sens" aux problèmes de l'entreprise.

4.6.4. L'analyse de la valeur

L'objectif de l'analyse de la valeur n'est pas de produire moins cher un produit/service déterminé. Il est plus largement, de réaliser au moindre coût un produit remplissant des fonctions reconnues réellement nécessaires. Ainsi l'adaptation de la prestation au besoin est plus précise, sa transformation plus profonde ; les économies sont plus importantes et le marché de l'entreprise s'en trouve souvent accru.

4.6.5. L'anticipation et la gestion des risques

Le risque, c'est par définition un danger éventuel plus ou moins prévisible qui peut affecter l'issue d'un projet, Il est important de les piloter comme n'importe quel autre paramètre du projet afin d'en limiter le plus possible l'impact.

4.7. La disposition d'un personnel compétent et impliqué

Les personnels sont au cœur de l'organisation, ils ont une place prépondérante aussi bien pour la mise en œuvre des processus que pour l'amélioration ; Il est donc nécessaire pour une entreprise que ces personnels aient conscience de leur importance dans l'organisation ; De plus, ils doivent être compétents, habilités et impliqués à tous les niveaux de l'organisme. Ils sont essentiels pour créer de la valeur.

Pour gérer un organisme de façon efficace, il est important d'impliquer l'ensemble du personnel. Chaque personnel individuellement doit être pris en compte par la direction ou le management intermédiaire. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel pour l'atteinte des objectifs qualité de l'organisme.²¹

Section 02 : Management de la qualité

1. Définition de Management de la qualité

Selon l'ISO 9000 : 2000, le management de la qualité est défini comme étant « L'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ». Notamment par l'établissement d'une politique qualité et d'objectif qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité.

2. Les principales composantes du management de la qualité

Les moyens utilisés dans le management de la qualité recouvrent tout ce que l'entreprise doit faire, au plan opérationnel, pour mettre en œuvre la politique qualité et atteindre les objectifs internes et externes en termes de qualité.

2.1. Politique qualité

Une politique qualité est un ensemble d'orientation qui donne les axes d'amélioration proposées par un organisme en ce qui concerne ses produits et ses services. Il faut par conséquent que cette politique apporte dans le futur une valeur ajoutée aux clients ou usagers²².

Politique qualité permet de clarifier les orientations prises par la direction générales en matière qualité. Elle peut être perçue comme une feuille de route qui donne les axes prioritaires qualité de l'entreprise. Que veut-elle améliorer? Sur quoi doit-elle s'approfondir pour progresser et rendre ses clients encore plus satisfaits ? Comment peut-elle appuyer la stratégie de l'entreprise

²¹ <https://www.certification-gse.com/implication-du-personnel-principe-de-management-de-la-qualite/> (03/04 à 21H30).

²² [https://bivi.afnor.org/notice-details/comment-definir-une-politique-qualite-pertinente-/1305769 \(5/04/à 23h\)](https://bivi.afnor.org/notice-details/comment-definir-une-politique-qualite-pertinente-/1305769 (5/04/à 23h))

2.2. Objectif qualité

« Ce qui est recherché ou visé relatif à la qualité. »²³. L'objectif qualité est un résultat à atteindre en matière de qualité qui sera décliné au niveau de chaque processus.

2.3. Planification de la qualité

La planification de la qualité « compter 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 »²⁴.

La planification de la qualité désigne un processus structuré et coordonné définissant les méthodes qui seront utilisées pour la production d'un produit ou service. La planification de la qualité est une suite logique de la politique qualité, car elle y apporte des méthodes et un planning qui sont généralement appliqués dans cette démarche, et cela à travers les concepts de prévention des défaillances et d'amélioration continue.

2.4. Maitrise de la qualité

La maitrise de la qualité concerne toutes les activités et toutes les techniques opérationnelles pour piloter un processus, maintenir les paramètres de conduite, supprimer les causes de fonctionnement non satisfaisant, détecter et éliminer les non-conformités²⁵.

2.5. Assurance de la qualité

Définition ISO 9000 : 20001 : « partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites »²⁶.

L'assurance de la qualité comprend toutes les actions préétablies et systématiques destinées à donner confiance au client dans le fait qu'il obtiendra la qualité spécifiée, en lui donnant les preuves que les processus sont maîtrisés. L'assurance de la qualité est à la fois un extrait et un complément des activités de la maîtrise des processus. Elle a pour but de démontrer que cette maîtrise des processus est effective et efficace, afin de donner confiance au client.

²³ CHERIFI.z, « la qualité ; démarche, méthodes et outils », Edition Lavoisier, Paris, 2002, P.107.

²⁴ NF EN ISO 9000 : 2000, « Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, (3.2.9), P. 9.

²⁵ Guy.LAUDOYER, «LA CERTIFICATION ISO 9000 : un moteur pour la qualité »,3^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2000, P37.

²⁶ La norme ISO 9000 :2000 : Systèmes de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire, in DURET, Op.cit., P54.

Il n'y a pas d'assurance de la qualité sans la maîtrise de la qualité. Pour démontrer qu'on assure la qualité, il faut d'abord la maîtriser.

L'assurance qualité a pour but de donner confiance, sur la base d'une démonstration, en la conformité des produits / services aux exigences définies.

2.6. 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 »²⁷.

Une amélioration de la qualité sous-entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir. A chaque interface entre le client et les services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions.

De façon plus large, on parle du concept d'Amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'améliorer constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

3. Les sept principes du management de la qualité

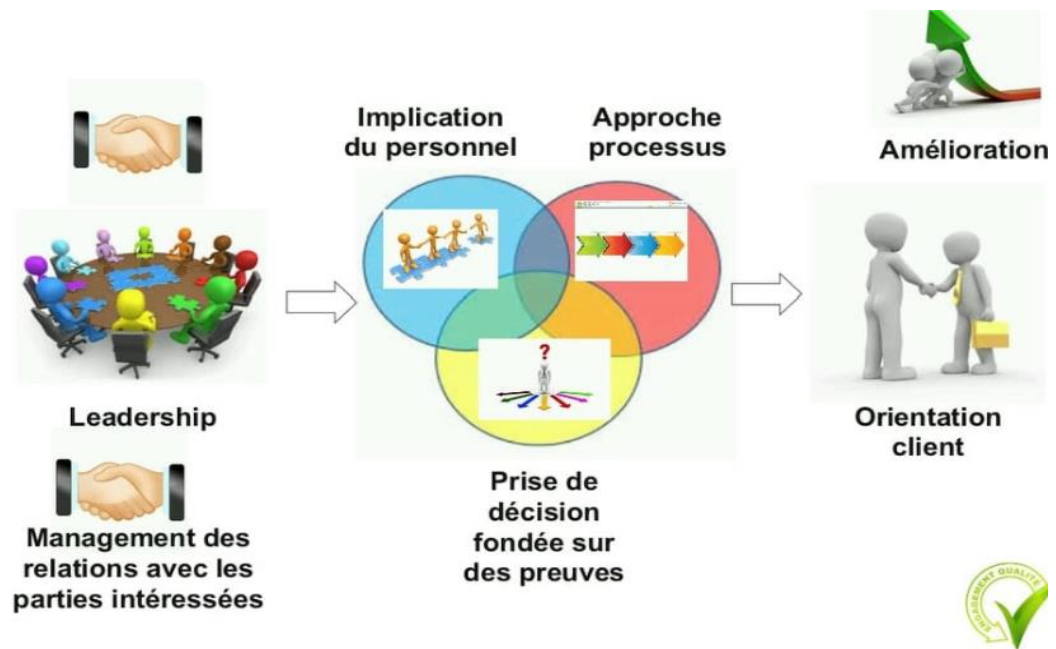
L'une des définitions du terme « principe » renvoie à la notion de règle, de théorie ou de conviction fondamentale qui a une influence majeure sur la manière de réaliser quelque chose. Les « Principes de management de la qualité » sont un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité²⁸.

Vision opérationnelle des 7 principes de MQ selon l'ISO 9001

²⁷ NF EN ISO 9000 : 2000, « Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, (3.2.12), P. 9.

²⁸ https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080_fr.pdf (03/07 à 21H30).

Figure N°1 : les 7 principes de management de la qualité.



Source :

<https://www.qualireg.org/content/download/16418/225041/version/1/file/SMQ+LA+NOUVEL+LE++NORME+ISO+9001+V2015.pdf>.

La norme ISO 9001 est basée sur 7 principes du management de la qualité, à savoir²⁹:

3.1. L'orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes. Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client.

L'application du principe orientation client conduit à :

- ✓ Identifier et comprendre les besoins et les attentes des clients.
- ✓ S'assurer que les objectifs de l'organisation sont liés aux besoins des clients.
- ✓ Communiquer les besoins et les attentes des clients dans toute l'organisation.
- ✓ Mesurer la satisfaction client et agir en conséquence.
- ✓ Déployer un plan de gestion de la relation client

²⁹ <https://kostango.com/principes-management-qualite-iso-9001/> (03/07/ à 22h)

- ✓ Assurer une approche équilibrée entre la satisfaction des clients et celle des autres parties concernées (les actionnaires, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble).

3.2. Leadership

La direction définit une politique des orientations et de management interne de l'organisme. Elle crée un environnement dans lequel les personnes peuvent se sentir pleinement impliquées dans la réalisation des objectifs de l'organisme ; Pour cela, elle doit mettre en œuvre le pilotage de ce dernier en particulier avec les pilotes des processus pour s'assurer de son fonctionnement.

L'établissement des objectifs et des orientations ainsi que l'implication du personnel permettent à un organisme d'assurer la cohérence de ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs. L'ISO 9001 version 2015 a renforcé le rôle de la direction dans la mise en œuvre du système de management de la qualité.

3.3. L'implication du personnel

Le personnel, quel que soit sa position hiérarchique, est le cœur même de tout organisme, l'implication du personnel est indispensable pour que l'entreprise puisse progresser. Par conséquent, il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance, de les responsabiliser et de fixer avec eux des objectifs motivants qu'ils puissent s'approprier.

3.4. Approche processus

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

3.5. L'amélioration

Le principe d'amélioration est essentiel pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels. Elle induit aussi le processus de réaction face aux évolutions du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités.

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration et la mise en œuvre effective de ce principe à tous ses niveaux.³⁰ Le cycle PDCA ou roue de

³⁰ [https://www.certification-qse.com/iso-9001-v2015-7-principes-de-management-de-qualite/\(02/07 à23H40\)](https://www.certification-qse.com/iso-9001-v2015-7-principes-de-management-de-qualite/(02/07 à23H40)).

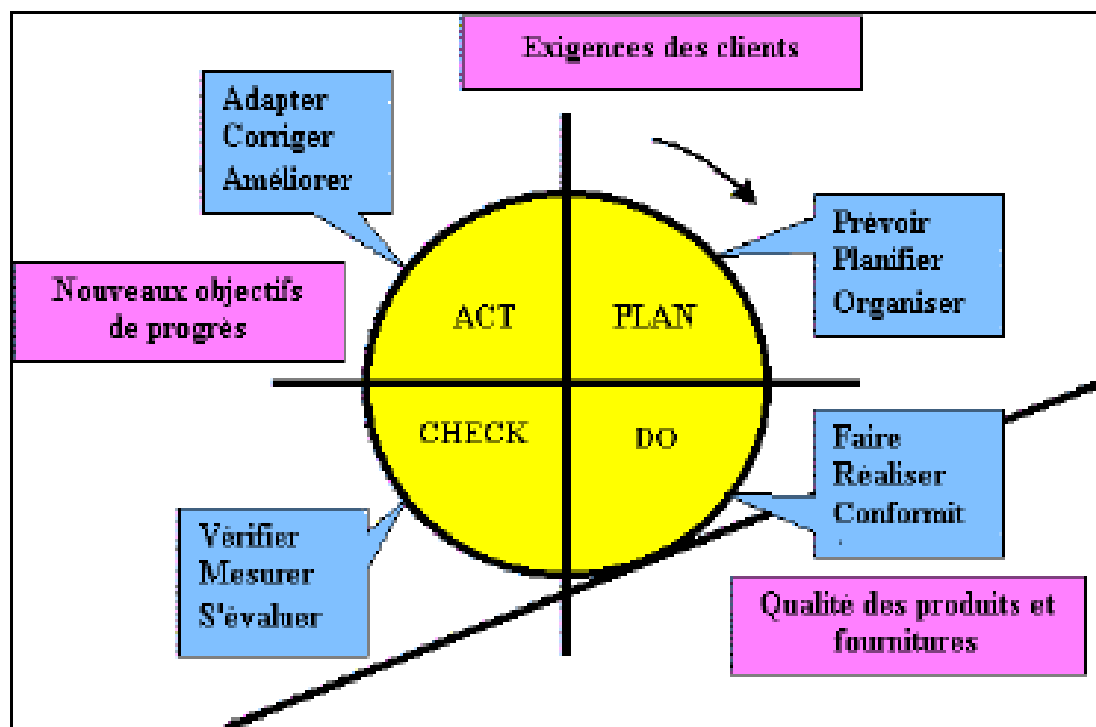
Deming est un fondement de l'amélioration.

La roue de Deming

Est une illustration de la méthode qualité PDCA (Plan, Do, Check, Act). Son nom vient du statisticien William Edwards Deming considéré comme un des plus grands gourous de la qualité ; La méthode Deming comporte quatre (4) étapes avec la particularité que chacune entraîne l'autre³¹.

Elle consiste à les reproduire continuellement, à savoir³²:

Figure N°2 : Roue de Deming (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 planifiées ;
- **Check (Contrôler)** : cette phase consiste à vérifier l'atteinte des objectifs fixés ;

³¹ Roza.DAMENE, Thinhinane.KEBOUR, encadrées par M^r Lyes.ZERKHEFAOUI Thèse de fin de cycle, master en science de gestion, option management stratégique d'entreprise, «L'impact de la certification ISO 9001 Vs 2008 sur la performance cas de l'ENIEM », université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou , faculté SEGC, promotion 2017, P17

³² Soumaya.EL MOUTAWAKIL, encadrée par P^r A. TAZI, M^{me} Najoua.ETTIJAH, rapport de projet de fin d'études sous le thème, «Contribution à la mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015 au sein de l'unité DALIA CORP », université Sidi Mohammed Ben Abdellah, faculté des sciences et techniques, promotion 2016- 2017, P10-11.

- **Act (Agir)** : en fonction des résultats obtenus, il convient de prendre des mesures adéquates.

La mise en place de la roue de Deming permet de s'inscrire assurément dans une logique d'amélioration continue.

3.6. Prise de décision fondée sur des preuves

La prise de décision fondée sur des preuves s'appelait précédemment approche factuelle.

La prise de décision peut être un processus complexe permettant d'appuyer sa décision, elle comporte toujours une certaine incertitude et implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective.

Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles ; l'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision.

Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés.

3.7. Management des relations avec les parties intéressées

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs.

Les parties intéressées ont une influence sur l'organisme qui ; la plus part du temps a un impact sur ses performances, ces dernières s'obtiennent lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances.

La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires, les clients et les partenaires directs a une importance particulière³³.

³³ [https://www.certification-qse.com/iso-9001-v2015-7-principes-de-management-de-qualite/\(02/07 à 23H40\)](https://www.certification-qse.com/iso-9001-v2015-7-principes-de-management-de-qualite/(02/07 à 23H40)).

Section 03 : Système de Management de la qualité

La mise en place de système de management de la qualité au sein d'une entreprise relève d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité.

1. Définition de système de management de la qualité

Le système de management de la qualité a plusieurs définitions relatives à plusieurs auteurs du management. Nous allons essayer de donner quelques définitions ;

Selon DORBES.H en 2005 le système de management de la qualité est « L'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité »³⁴.

Tel qu'il est défini par la norme ISO 9000 :2000, c'est « un système de management de la qualité permettant d'établir une politique qualité et des objectifs qualité et d'atteindre ces objectifs. Mais aussi d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ».

2. La mise en œuvre d'un SMQ

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un Système de Management de la Qualité (SMQ) sur base de l'identification et de la maîtrise de ses processus. Il doit, en outre, en améliorer en permanence l'efficacité. Le SMQ doit faire l'objet d'une documentation écrite.

Les étapes de mise en œuvre d'un système de management de la qualité selon ISO 9001 sont les suivants ³⁵;

Etape 01 : Diagnostic de l'existant

Cette étape permet :

- La connaissance des activités de l'entreprise ;
- L'identification des processus de l'entreprise ;
- La mesure de la formalisation (procédures écrites) des activités par rapport aux exigences du modèle (ISO 9001) ;

³⁴ DORBES. H, « comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », in revue Gestion d'entreprise n° 12, 2005, P.1.

³⁵ <https://bechirbenhmida.wordpress.com/2014/10/30/iso-9001-phases-et-etapes-de-la-mise-en-oeuvre-dun-smq/> (7/04 à 15h30)

- L'élaboration du plan d'action sur la mise en œuvre du système.

Ce diagnostic est réalisé sous forme d'un audit qui prend en compte les différents points de la norme et les fonctions de l'entreprise qui ont une incidence sur la qualité du produit. Ce diagnostic donne lieu à un rapport qui présente l'état des lieux par rapport aux exigences de la norme et propose un plan d'action.

Cette étape doit permettre de diagnostiquer les points critiques de l'entreprise par rapport à ses clients et à son organisation.

Etape 02 : Lancement de la mise en œuvre

Dans cette étape, l'entreprise doit :

- Elaborer un rapport sur le diagnostic : améliorations à mettre en place ;
- Elaborer un calendrier préliminaire du projet ;
- Désigner un représentant de la direction et/ou d'un comité de projet qualité ;
- Préparer le plan de communication.

Il est important de mettre en œuvre un système de management de la qualité adapté à l'entreprise.

Etape 03 : Mise en place du SMQ

La mise en place d'un système de management de la qualité se fait par :

- La réorganisation et mise en place des actions d'améliorations ;
- L'élaboration des documents écrits nécessaires à la gestion du système : méthodes, instructions de travail ;
- L'élaboration du manuel-qualité ;
- La diffusion de la documentation, plan de communication.

L'entreprise doit fixer son propre niveau de formalisation en fonction de ses activités, de l'autonomie de son personnel, ...

Etape 04 : Gestion du système de management de la qualité

Pour gérer un système de management on doit faire appel à :

- La formalisation des enregistrements qualité ;

- La mise en place d'indicateurs de la qualité ;
- Le suivi des actions mises en place ;
- L'exploitation des données recueillies ;
- L'amélioration continue du système.

La mise en œuvre d'une amélioration continue est importante, celle-ci passe obligatoirement par la mise en place des indicateurs pour la mesure de la performance et pour constater les écarts par rapports aux objectifs fixés.

Etape 05 : Formation et mise en œuvre et formation de l'audit qualité interne

La mise en œuvre d'un audit qualité interne est une étape importante dans la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, entreprise doit faire :

- Un choix, profil du ou des auditeurs qualité internes ;
- Une formation des auditeurs qualité internes ;
- Une élaboration du planning d'audit (calendrier, thèmes) ;
- Une mise en œuvre du système d'audit qualité.

Etape 06 : Audit interne

L'audit interne permet :

- La validation de l'adéquation et de la conformité entre le modèle (norme retenue), le référentiel (système qualité en place) et la réalité (l'existant) ;
- Suivi de l'audit, actions correctives ;
- Revue de direction.

Il permet de relever les incohérences, les difficultés d'applications ou l'incompréhension d'une exigence, les oublis de la rédaction d'une procédure, les non conformités relevées doivent être corrigés pour éviter que s'installent de mauvaises habitudes.

Etape 07 : Choix de l'organisme certificateur

Le choix d'un organisme certificateur se fait par :

- La procédure de sélection et dépôt de candidature ;

- La réponse au questionnaire d'évaluation préliminaire.

Etape 08 : Audit de certification et de suivi

C'est la dernière étape de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité et elle comprend :

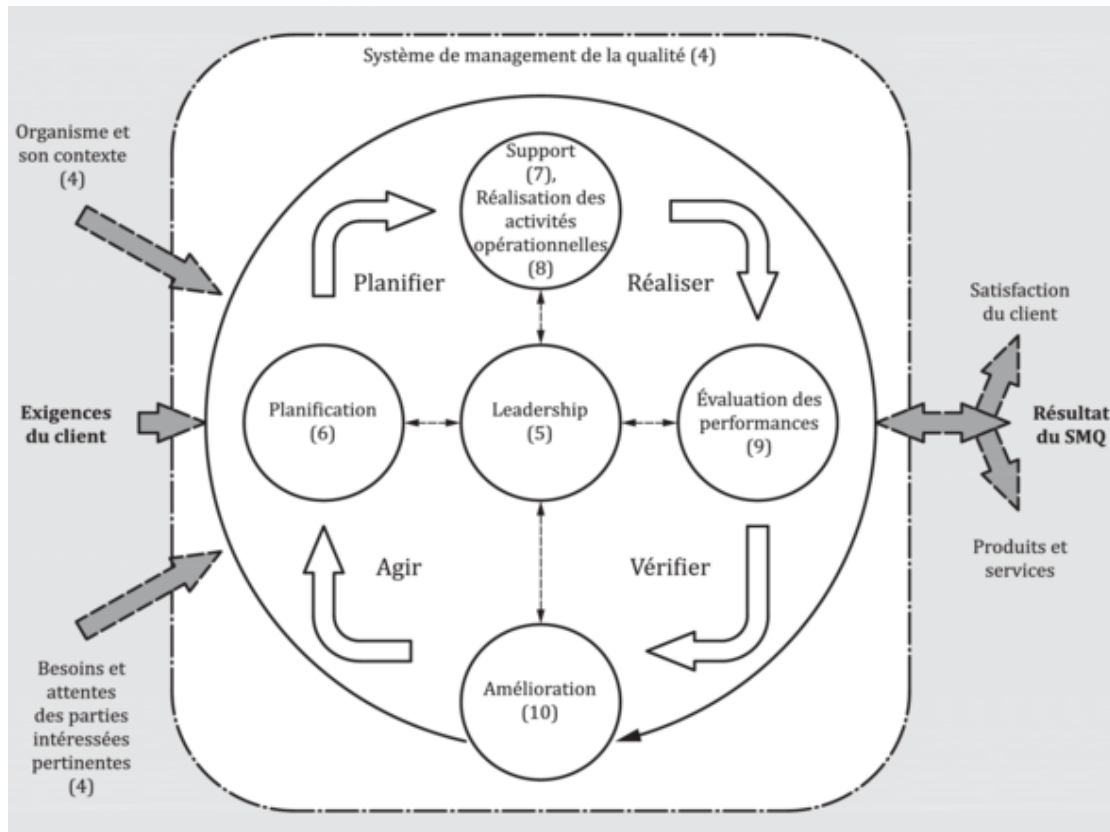
- La préparation et plan de communication sur l'intervention ;
- L'obtention du certificat ISO ;
- Les audits de suivi annuels.

L'audit de certification consiste à un examen fondé sur des procédures et de leur réelle application sur le terrain, et sur le rapport de l'auditeur, il faudra éventuellement rapporter des actions correctives. Enfin, un comité de certification accordera le certificat. Celui-ci sera valable trois ans, avec un suivi annuel, et est reconductible tant que le système fonctionne correctement.

3. Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015

L'ISO 9001:2015 adopte une nouvelle structure appelée High Level Structure (HLS) ou en français structure de haut niveau. Cette dernière se veut commune aux différents référentiels de management que l'ISO élaborera désormais. Cette restructuration vise à faciliter l'intégration des systèmes de management de la qualité, sécurité, environnement, etc. de l'entreprise.

Figure N°3 : Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA



Source : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>

Note : Les nombres entre parenthèses font référence aux articles de la présente Norme internationale.

La nouvelle structure commune se présente comme suit :

3.1. Contexte de l'organisme (Chapitre04)

Ce chapitre est centré autour de la compréhension des enjeux et l'anticipation des besoins et attentes des parties intéressées. Cela passe par une bonne connaissance du contexte de l'entreprise, d'une compréhension accrue des enjeux internes et externes, appuyée notamment par l'identification des parties intéressées et de leurs attentes. De cette analyse globale découlera son approche des risques³⁶.

En identifiant :

Les enjeux externes : peuvent être le développement de nouveaux marchés, de nouvelles technologies, la force de la concurrence

³⁶ <https://www.pyx4.com/blog/evolution-normes-chapitre-par-chapitre/> le (27/06/2020 à 17 :45)

Les enjeux internes : comprenant le maintien ou le développement des compétences du personnel, les valeurs et la culture de l'entreprise.

Les besoins et les attentes des parties intéressées : sont les personnes, groupes, organisations internes ou externe à l'entreprise qui peuvent avoir l'impact sur la capacité à satisfaire les clients ou les exigences réglementaires. Donc, depuis la version 2015 de l'ISO 9001, l'organisme doit les identifier et connaître leurs attentes qui peuvent être des exigences à prendre en compte au sein de SMQ.

3.2. Leadership (Chapitre05)

Ce chapitre vise à s'assurer que la direction fait preuve de leadership et engagement en jouant un rôle actif dans l'engagement, la promotion et l'assurance, la communication et la surveillance de la performance et de l'efficacité de système de management de la qualité. Les manières de l'appliquer sont fondées sur différents facteurs tels que la taille et la complexité de l'organisme, le style de management et la culture de l'organisme.³⁷

3.3. Supports (Chapitre06)

Ce chapitre « Support » regroupe les exigences liées aux ressources, aux compétences, à la sensibilisation, à la communication et aux informations documentées. Il aborde de façon différente certaines exigences décrites dans la version 2008. Tout d'abord, concernant les ressources, l'évolution majeure porte sur la gestion des connaissances organisationnelles en tant que « capital immatériel » de l'entreprise. Cela exige de déterminer les connaissances nécessaires au processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services. Il est demandé de définir les connaissances actuelles et les méthodes pour acquérir ou accéder à toutes les connaissances supplémentaires nécessaires et aux mises à jour requises.³⁸

3.4. Planification (Chapitre07)

Considération technologique : il est essentiel de pouvoir définir non seulement la mesure des risques, mais aussi l'aligner sur l'objectif de qualité, puis de les évaluer du point de vue opérationnel. Et cela se fait via un processus opérationnel où l'organisme détecte les

³⁷ Baa Kenza et Talbi Roza, Encadré par : Dr.MEZIANI Mustapha, Thèse de fin de cycle, master en science de gestion, «Démarche d'intégration de l'exigence relative au contexte de l'organisme (analyse interne et externe) en vue de la certification selon la norme ISO 9001 :2015», université de Bejaia, faculté SEGC, juin 2018 ,p.17.

³⁸ FATAOU SALEY Bassirou et SOMDA Irèkakpiere , encadré par : Mr. TAZIBT Hocine, Thèse de fin de cycle, master en science de gestion, «Audit d'un système de management de la qualité lors de la transition de la version 2008 à la version 2015 de la norme ISO 9001 », université de TIZI-OUZOU, faculté SEGC, novembre 2017,p.25.

indicateurs de risque et aussi par lequel elle peut corriger les événements à risque élevé, et cela en trouvant des solutions ayant une capacité de créer un calcul d'évaluation des risques qui se base sur des exigences/objectifs, et de fournir des actions lors d'un événement à haut risque.³⁹

3.5. Réalisation des activités opérationnelle (Chapitre08)

Ce chapitre concerne la chaîne de valeur dans son ensemble : il s'agit de maîtriser les approvisionnements (notamment éviter les ruptures de stocks), et la réalisation du produit de sa conception à sa livraison.

Il faudra également prendre en compte les activités post livraison (s'assurer de la satisfaction client concernant la prestation réalisée) et les activités externalisées (c'est-à-dire tout ce qui est produit ou réalisé par des prestataires).⁴⁰

3.6. Evaluation des performances (Chapitre09)

L'organisme doit évaluer la performance ainsi que l'efficacité du système de management de la qualité. Il doit conserver des informations documentées pertinentes comme preuves des résultats.

Pour assurer le bon fonctionnement d'un système complexe et évolutif tel qu'une entreprise, nécessite de mettre en place des outils de surveillance qui permettront⁴¹:

- De vérifier l'efficacité des actions menées ;
- De détecter des dérives pour y pallier rapidement ;
- D'identifier des risques ;
- De trouver des opportunités d'amélioration.

3.7. Amélioration (Chapitre10)

L'organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires pour satisfaire les exigences du client et accroître la satisfaction du client. Cela doit inclure⁴²:

³⁹ <https://www.softexpert.com/fr/material/iso-90012015-etes-vous-pret/> (le 27/06/2020 à 16h)

⁴⁰ <https://www.pyx4.com/blog/evolution-normes-chapitre-par-chapitre/> le (01/07/2020 à 15 :20)

⁴¹ <https://www.asaconseil.fr/iso-9001/c-est-quoi/surveiller-et-evaluer-les-performances/> le (03/07/2020 à 16h)

⁴² YVON.Mougin, La qualité 2015, c'est facile ! «Comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF EN 9001», éditions afnor, France, 2015, P.375.

- a) l'amélioration des produits et services afin de satisfaire aux exigences et de prendre en compte les besoins et attentes futurs;
- b) la correction, la prévention ou la réduction des effets indésirables;
- c) l'amélioration de la performance et de l'efficacité du système de management de la qualité.

Conclusion

Ce chapitre introductif a eu pour objet de présenter le cadre théorique du concept de la qualité dans l'entreprise, qui se définit de différents points de vue, ainsi son évolution.

En outre se faire certifier ISO 9001 pour une entreprise, c'est faire reconnaître son savoir-faire auprès de ses fournisseurs et de ses clients car une adhésion aux normes de certification s'avère nécessaire pour renforcer la confiance de ces derniers.

Ce chapitre s'est ensuite focalisé sur le management de la qualité qui est l'ensemble des stratégies mises en place par une entreprise qui vise, quant à elle, une amélioration de la qualité de l'organisation et de la production.

Enfin, dans ce chapitre, nous avons constaté que les actions et les ressources impliquées constituent le système de management de la qualité, qui vise à s'assurer concrètement que l'ensemble des processus mis en œuvre permettent d'atteindre les objectifs qualité judicieusement précisés préalablement et délivrer ainsi un service ou un produit conforme aux clients.

Chapitre II

L'écoute client

Introduction

Devant la montée en puissance de la concurrence, le client est devenu le maître du jeu, il exige des produits d'une qualité continuellement élevée, conçu de manière à répondre pleinement à ses attentes, à des prix compétitifs ;

Pour cela les entreprises doivent parvenir à retenir leurs clients et adapter des pratiques permettant d'assurer la qualité à travers la mise en place d'une gestion de la relation client, et le développement de leur satisfaction, car ils sont considérés comme des enjeux majeurs pour toute entreprise.

A cet effet, la question de la satisfaction du client devient l'une des principales préoccupations des entreprises, elle constitue dans un monde de plus en plus concurrentiel, leur raison d'être et la condition de leur pérennité.

Ainsi la première section de ce second chapitre comporte des généralités sur l'écoute client dont la gestion d'écoute client, l'orientation et la gestion de la relation client ; la deuxième section intitulée "De l'écoute à la satisfaction des clients" porte sur la satisfaction client, la dernière section est une étude de cas sous forme d'une comparaison entre deux mémoires de fin de cycle déjà traitées qui portent sur l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises.

Section 01 : Généralité sur l'écoute client

1. La gestion d'écoute client

1.1. Définition

Le client est « la personne ou l'organisme qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un produit ou un service destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme¹ »

Cela rappelle que dans le premier principe du management de la qualité « les organismes dépendent de leurs clients et il convient par conséquent qu'ils comprennent leurs besoins actuels et futurs, répondent à leurs exigences et s'efforcent d'anticiper leurs attentes. » il s'agit là du concept de l'écoute client.

En effet, identifier les besoins et les attentes des clients se manifeste à travers une écoute permanente du client. Cette écoute n'est autre qu'une veille continue permettant de collecter le maximum d'information auprès des clients internes et des clients externes de l'entreprise.

On déduit que l'écoute client facilite à l'entreprise la vente de ses produits et services. Et plus l'entreprise est bien informé sur ses clients et sur leurs besoins, plus il est facile d'identifier les possibilités de leurs vendre de nouveaux produits et de les cibler au moyen d'offre appropriées. Donc, être à l'écoute du client permet de :

- S'apercevoir des besoins explicites ;
- Repérer les besoins implicites ;
- Bien connaître les attentes ;
- Faire coïncider les réponses aux attentes tout au long de la relation client.

Dans l'article **5.1.2** de la norme **ISO 9001** version **2015** qui est (l'orientation client) représente une version d'amélioration de l'article **5.2** de la norme **ISO 9001** version **2008** qui est (l'écoute client). Alors, l'orientation client se définit par un souci permanent de placer ses clients au centre des préoccupations de son entreprise, c'est être à l'écoute de leur besoin explicite et implicite. Etre orienté client, c'est identifier le plus en amont possible les attentes des clients, c'est aussi de répondre aux insatisfactions.

¹ NF EN ISO 9000:2015, Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire, op. cit.

Donc, l'orientation client implique de faire pénétrer la «voix du client » dans l'organisme pour influencer la façon de travailler, mais aussi la définition même du produit/service réalisé pour le satisfaire.²

Enfin, la gestion de l'écoute client est donc l'ensemble des activités préalablement définies, planifiées, exécutées et contrôlées en vue de collecter, analyser, prendre en compte et encourager l'expression des besoins et attentes de ses clients, afin de mieux les servir et à moindre coûts³.

1.2. Les outils de l'écoute client

1.2.1. Le terrain au quotidien : le meilleur outil d'écoute

Certainement, le meilleur outil d'écoute reste la présence au quotidien auprès des clients. Toutes les enquêtes, et les meilleures méthodologies et les meilleures analyses ne remplaceront jamais une écoute active réalisée « sur le terrain » au jour le jour. A condition toutefois que celle-ci soit réellement organisée, aussi bien en termes de remontée d'information qu'en ce qui concerne la déclinaison des actions correspondantes⁴.

Dans la pratique, il existe deux faits préoccupants :

- ✓ Rares sont les clients qui expriment leur insatisfaction ;
- ✓ Rares sont les problèmes des clients qui remontent à la direction.

La conjonction de ces deux éléments limite fortement la capacité des dirigeants à prendre la bonne décision. C'est pourquoi il apparaît indispensable de quitter son « fauteuil » afin de se plonger dans la réalité du terrain et pratiquer l'écoute client en direct. Le personnel de contact sur ce plan a un rôle fondamental à jouer.

1.2.2. Gestion des réclamations client

La gestion des réclamations consiste pour l'entreprise à bien traiter les critiques des clients. Elle doit donc définir des stratégies, savoir où les réclamations doivent être enregistrées, comment elle doit réagir aux critiques des clients, et à quel service les différentes plaintes doivent être transmises. La gestion des plaintes consiste aussi à fixer clairement des responsabilités. Une fois que tout ceci est clairement défini, elle serait capable de transformer

² <http://www.qualiteonline.com/dossier-64-l-ecoute-client.html> (10/07 à 1h)

³ https://www.memoireonline.com/09/15/9258/m_Apport-de-la-gestion-de-lecoute-client-a-lamelioration-de-la-qualiteacut1.html (10/07 à 1h30)

⁴ RAY Daniel. Mesurer et développer la satisfaction client, 3ème édition Paris, 2002, p48.

une critique négative en quelque chose de positif. L'intérêt de la gestion des réclamations est de supprimer les dysfonctionnements en apportant les améliorations qui s'imposent.

A noter que la norme ISO 9001 émet des exigences en matière de réclamations client - le traitement des réclamations est quant à lui, mentionné par la Norme ISO 10002:20018 pour adopter des processus performants et des bonnes pratiques.

Le traitement des réclamations permet⁵ :

a) amélioration de la satisfaction du client en créant un environnement orienté client qui est ouvert au retour d'information des clients (y compris aux réclamations), en s'engageant à les résoudre tout en renforçant la capacité de l'organisme à améliorer ses produits et services, y compris son service à la clientèle;

b) implication et engagement de la direction par le biais de l'acquisition et du déploiement appropriés des ressources, y compris la formation du personnel;

c) reconnaissance et prise en compte des besoins et des attentes des réclamants;

d) mise à disposition des réclamants d'un processus de traitement des réclamations ouvert, efficace et simple d'emploi;

e) analyse et évaluation des réclamations afin d'améliorer la qualité des produits et services, y compris le service à la clientèle;

f) audits du processus de traitement des réclamations;

g) revues de l'efficacité et de l'efficience du processus de traitement des réclamations.

1.2.3. Clients mystères

L'enquête « client mystère » est utilisée par l'entreprise, non pas pour connaître directement quelle est la satisfaction clients, mais plutôt pour vérifier si elle réunit les conditions d'une satisfaction clients optimale⁶. Cette enquête consiste à envoyer un évaluateur qui joue un rôle d'un acquéreur potentiel à partir d'un scénario et des questions ayant été soigneusement préparés qu'il doit respecter pour le rendre crédible, afin de savoir comment l'entreprise fournit le service et si elle respecte les normes et les standards prévus dans le cahier des charges du service proposé à la clientèle.

⁵ <https://www.iso.org/fr/standard/71580.html> (12/07 à 13h)

⁶ Laurent Hermel ; « Mesurer la satisfaction clients » ; AFNOR, Paris, 2001, P.13.

1.2.4. Les enquêtes clients perdus

Ce point est très importants, car la majorité des clients mécontents n'expriment pas leurs opinions, ils se contentent de changer de marque ou de produit sans que l'entreprise ne comprenne les raisons, dans ce cas l'entreprise doit :

- ✓ Comprendre la logique d'achat des clients qui l'ont quitté ;
- ✓ Expliquer les éléments déterminants de leur départ ;
- ✓ Et en fin, de hiérarchiser et mettre en œuvre les actions correctives.

1.3. Intérêt de la gestion d'écoute client

Le client explique l'existence d'une entreprise. Qu'il soit juste de passage ou potentiel, il consomme ses biens et services, augmentant ainsi son chiffre d'affaires ; Elle a donc intérêt à l'écouter afin de connaître ses besoins et être par la suite en mesure de le satisfaire, pour cela, la gestion de l'écoute client permet à l'entreprise de ⁷:

- ✓ Comprendre les besoins explicites de ses clients ;
- ✓ Détecter les besoins implicites de ses clients ;
- ✓ Connaître les attentes de ses clients ;
- ✓ Connaître les points de satisfaction et d'insatisfaction de ses clients ;
- ✓ Connaître le niveau de satisfaction de ses clients ;
- ✓ Ajuster les réponses aux besoins et attentes tout au long de la relation client.

Ainsi grâce à la gestion de l'écoute client, l'entreprise pourra fidéliser ses clients par la satisfaction et les conquérir par anticipation. En d'autres termes, il s'agit pour l'entreprise de prévoir les sources d'insatisfaction, de capitaliser sur les vecteurs de satisfaction et de disposer des facteurs objectifs d'évaluation de la relation client.

2. Orientation client et GRC

L'orientation client et la gestion de la relation client signifient que plus de personnes dans l'entreprise comprennent les attentes spécifiques et changeantes des différents clients et agissent pour créer des processus apportant de la valeur-client, plus il en résulte une

⁷ https://www.memoireonline.com/08/10/3809/m_Contribution-de-la-gestion-de-lecoute-client-a-lamelioration-de-la-qualite-de-service-a-la-6.html (12/07 à 14H35)

satisfaction des clients pour les produits et services de l'entreprise et la manière dont ils sont fournis, ce qui se traduit par plus de fidélité et une meilleure relation avec l'entreprise.

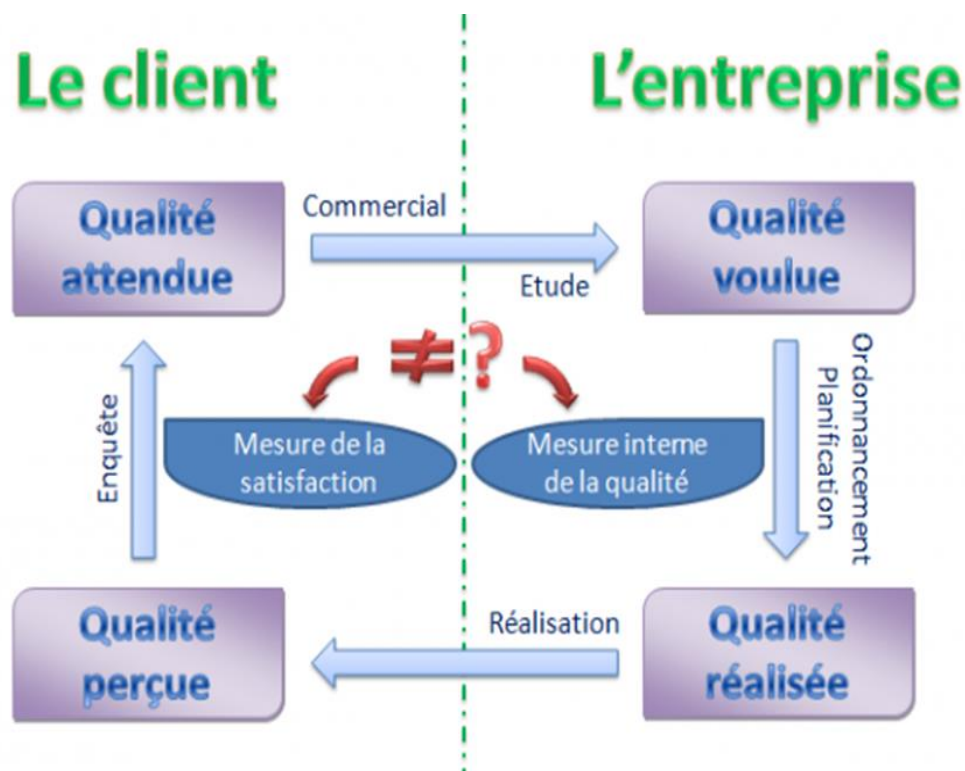
C'est l'un des cercles vertueux les plus efficaces du management des entreprises.

2.1. Orientation client dans le cycle de la qualité

C'est l'un des principes de management de la qualité introduits en 2000. Ce principe encourage les entreprises à identifier, comprendre et satisfaire les besoins (explicites et implicites) des clients et à s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes.

Pour mieux comprendre ce principe, voici un schéma traduisant le cycle de la qualité selon l'orientation client ⁸:

Figure N° 4 : l'orientation client dans le cycle de la qualité.



Source : <https://qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/lorientation-client-dans-le-cycle-de-la-qualite/>.

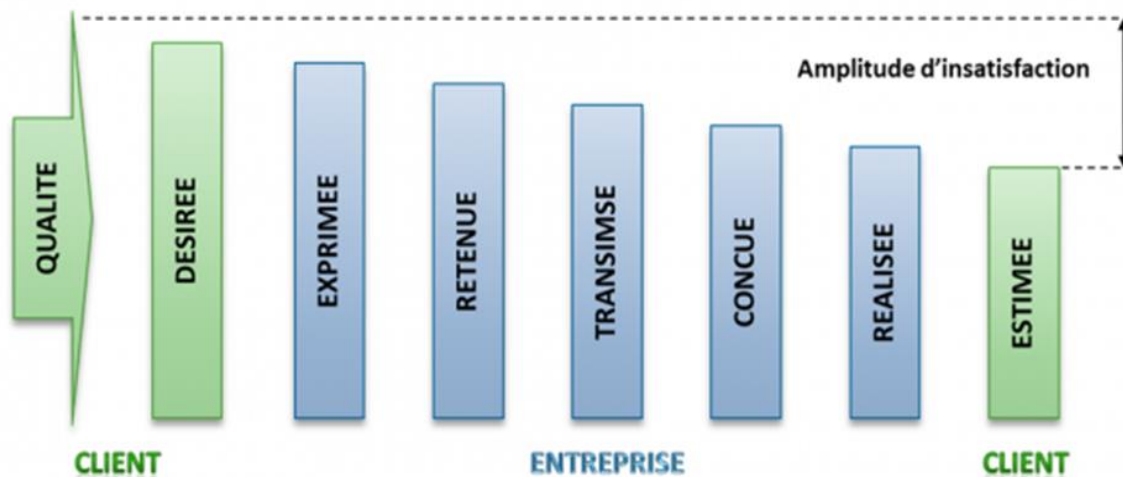
Ce schéma met en évidence la nécessité de croiser la mesure du niveau de satisfaction des clients avec la mesure interne du niveau de qualité du produit ou de la prestation.

⁸ <https://qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/lorientation-client-dans-le-cycle-de-la-qualite/>. (13/07 à 21H).

Être "orienté client" c'est placer ce dernier au centre des préoccupations de l'entreprise. Si auparavant les entreprises se contentaient de fournir des bons produits réalisés avec les bonnes procédures, il est indispensable aujourd'hui de s'assurer que le produit ou la prestation mis à disposition des clients sont bien en phase avec leurs attentes.

Cet autre schéma (ci-dessous) met évidence l'amplitude d'insatisfaction qui résulte des pertes/déformations d'informations qui interviennent dans la transmission des besoins du client dans l'entreprise. Cette schématisation vient renforcer l'importance de la communication interne sur les besoins des clients.

Schéma N°1 : L'amplitude d'insatisfaction des clients.



Source : <https://qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/lorientation-client-dans-le-cycle-de-la-qualite/>.

Dans l'idéal, les tableaux de bord qualité des entreprises devraient donc rapprocher chaque mesure interne effectuée avec le niveau de satisfaction des clients.

Cette approche permet donc le pilotage d'un système de mesure qui limite le risque d'insatisfaction ou, à l'inverse, de sur-qualité.

2.2. La gestion de la relation client

La gestion de la relation client connue sous le nom CRM qui signifie "Customer Relationship Management" en anglais a fait son apparition les années 90 pour permettre aux entreprises de se distinguer face à la masse de concurrence dont elles sont des victimes.⁹

La gestion de la relation client, « est un ensemble de processus et d'outils permettant une approche globale qui vise à apporter une réponse adaptée aux attentes de client ou du prospect, par l'intervention compétent, au moment opportun et à travers un bon canal »¹⁰.

Selon LEFEBURE René et VENTURI Gilles, «Le CRM est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaire et de bénéfice »¹¹.

Pour cela, on peut la définir comme un ensemble d'outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service.

Pour mettre en place un GRC, il faut suivre 5 étapes¹²:

- ✓ La première est d'identifier les clients en collectant des informations pertinentes.
- ✓ La deuxième est de segmenter la clientèle à travers une base de données clients en fonction des attitudes et des comportements observés mais également en fonction du potentiel des clients.
- ✓ La troisième est d'adapter le service et la communication auprès des clients de façon assez large (segments), plus précise (micro-segments) ou individualisée.
- ✓ La quatrième est d'échanger avec les clients dans une démarche soit proactive (contacter et relancer les clients) soit réactive (réponse aux prises de contacts).
- ✓ Pour finir, il faut évaluer les politiques et les interactions pour adapter le processus et enrichir sa base de données.

⁹ Camille. PETIT, encadrée par M^{me} Sylvie.CHABI, Thèse de fin de cycle master2, « Intégration du marketing relationnel dans les banques pour aider à la rétention de la clientèle », école de management de Strasbourg, promotion 2015-2016, P20.

¹⁰ B. STANLEY « CRM : Customer Relationship Management », édition village mondial, paris, 2006, p.09.

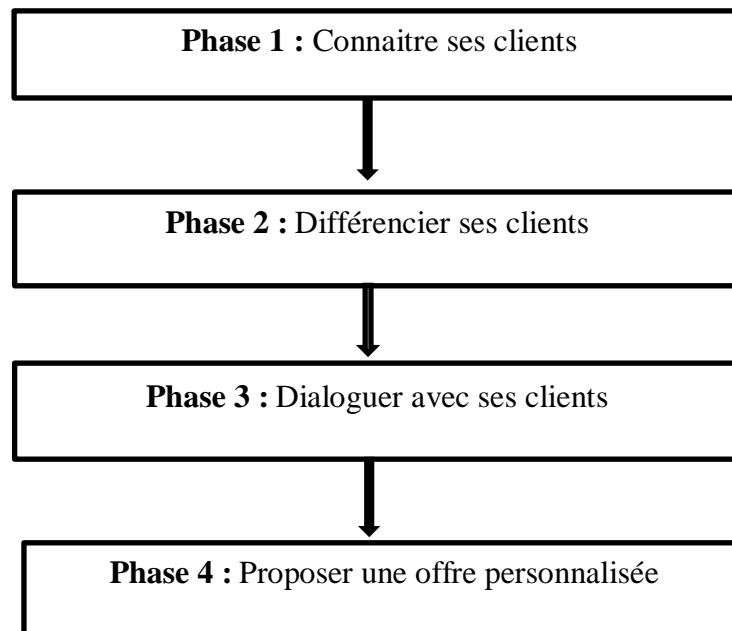
¹¹ René.LEFEBURE, Gilles. VENTURI, « Gestion de la relation client », édition Eyrolles, paris, 2001, p33.

¹² Julia. HERNANDEZ, encadrée par M^r Eric. BIDET, «La gestion de la relation client au sein des TPE », Université du Maine, faculté de Droit, des Sciences économiques et de gestion, promotion 2015-2016, p40.

2.2.1. La démarche de la gestion de la relation client

La gestion de la relation client passe généralement par quatre étapes :

Schéma N°2 : les quatre étapes de la gestion de la relation client.



Source : Sébastien. SOULEZ, « LE MARKETING : marketing stratégique, comportement de l'acheteur, gestion de la relation client, marketing opérationnel », 8ème édition, Lextenso, 2018-2019, Espagne, p.139.

Phase 1 : Connaître ses clients

Avant toute chose, un point essentiel à cette démarche sur lequel tout le reste des phases repose, c'est de bien comprendre les différents clients et de s'intéresser à eux pour collecter des informations fiables, alors qui peut-on considérer comme étant son client ? Il est certain que le client externe est finalement celui qui fait vivre l'entreprise et qui doit bénéficier de toute l'attention du fournisseur, d'autres relations entre le client et l'entreprise revêtent une importance particulière dans la performance globale de l'entreprise¹³.

Cette étape repose sur la pertinence de la collecte et du traitement des données client d'où la nécessité absolue de bâtir une base de données (BDD) et la nourrir d'informations multiples sur le client à savoir¹⁴:

- ✓ Ses données personnelles ;

¹³Serge.ROUVIERE, « Réussir sa relation client », Edition Dunod, Paris 2010, p.20.

¹⁴ Sébastien. SOULEZ, « LE MARKETING : marketing stratégique, comportement de l'acheteur, gestion de la relation client, marketing opérationnel », 8ème édition, Lextenso, 2018-2019, Espagne, p.140.

- ✓ Son historique d'achat ;
- ✓ Ses préférences et ses besoins.

De nombreuses sources sont utilisables pour alimenter la base de données de l'entreprise :

- **L'achat, la location ou l'échange de fichiers ou de BDD :** beaucoup d'entreprises vendent ou louent tout ou une partie de leurs BDD client) ;
- **Les mégabases de données comportementales ;**
- **Les téléconseillers :** de manière générale tous les vendeurs obtiennent de très nombreuses informations qui doivent être enregistrées ;
- **Le commerce électronique :** un site vitrine ou un site marchand fournissent des informations intéressantes ;
- **Les enquêtes :** qualitatives/quantitatives, sondages, questionnaires....

De cette multiplicité des sources de données clients dans l'entreprise, et de la volonté d'orienter les décisions vers le client, naît le data warehouse.

Data warehouse

Ou entrepôt de données, est une collection de données structurées consolidant les informations en provenance des différents systèmes opérationnels et dédié à l'aide à la décision.

Phase 2 : Différencier ses clients

Une fois que la base de données client est constituée, il est nécessaire de bien l'exploiter.

Pour établir un lien avec le client et pour le fidéliser, il faut le connaître et le différencier afin de lui faire des offres les plus personnalisées possibles. Le principe de cette seconde étape, est bien d'attirer et de développer des relations avec les clients les plus rentables.

On distingue principalement deux façons de différencier ses clients, par les segmentations comportementales et en particulier la règle RFM qui signifie :

- La recense (R), c'est -à-dire le délai qui s'est écoulé depuis la dernière commande ;

- La fréquence (F), c'est-à-dire le nombre d'achat effectué par le client sur une période t ;
- Le montant(M), c'est-à-dire montant cumulé des achats effectués par le client sur la même période.

Ou bien avec les outils de différenciation financiers, en particulier la lifetime value (valeur de durée de vie).

Phase 3 : Dialoguer avec ses clients

Toute entreprise orientée clients se doit de les satisfaire : il faut donc les écouter. De plus, ce dialogue a un réel intérêt pour l'entreprise : le dialogue permet d'obtenir de l'information, qui améliore la connaissance de l'entreprise sur ses clients, cette dernière permet d'accroître la fidélité, et donc finalement les profits de l'entreprise.

Toute la difficulté est de choisir le bon vecteur pour dialoguer avec le client : vaut-il mieux leur téléphoner, leur envoyer un courrier, des mails ? Le seul conseil raisonnable à donner dans une optique de gestion de la relation client est de contacter chaque client à l'aide du média qui lui convient le mieux, selon le principe qui veut que l'on s'occupe du client d'abord et du produit ensuite.

Phase 4 : Proposer une offre personnalisée

Une fois la base de données construite, les clients sont différents et leurs attentes sont connues, il est possible de construire une offre parfaitement adaptée, mais pour rester dans des coûts de production acceptables, la production de masse demeure indispensable, d'où l'invention du sur mesure. Ce type de sur mesure est appelé personnalisation modulaire : chaque client va élaborer son propre produit qui peut ainsi devenir quasi unique, c'est donc réellement l'assemblage qui est effectué sur mesure et non la production des pièces et des composants. Afin de permettre ce sur mesure de masse et de l'automatiser, deux principes de base doivent être appliqués :

- **Concevoir l'interface de contacts** : le client doit pouvoir indiquer à tout moment ce qu'il désire et l'entreprise doit pouvoir produire le bien adapté à ce désir. Pour ça il faut créer un outil qui va permettre ce dialogue ; interactif permanent (généralement un site internet) ;

- **Mémoriser les spécifications du client** : si un client a une demande particulière à un moment donné, il est utile pour l'entreprise de s'en souvenir pour le prochain contact. Il faut donc mémoriser les désirs du client pour appliquer une véritable stratégie relationnelle.

2.2.2. Les avantages de la gestion de la relation client

Au-delà des retours chiffrés, la mise en place d'une solution de CRM a des avantages pour l'entreprise et pour le client ¹⁵:

2.2.2.1. Pour l'entreprise

a) Réduire les coûts

La mise en œuvre d'instruments de mesure et d'évaluation des actions facilite la prolifération de tests et l'optimisation des actions sur la base d'un apprentissage progressif. L'entreprise redécouvre une certaine forme de créativité au moyen des tests et acquiert une courbe d'expériences.

La mise à disposition de bases de données documentaires en ligne réduit les frais d'édition des documents commerciaux et facilite le travail de mise à jour des tarifs.

La limitation des volumes de papiers est le premier gain, mais la réduction des erreurs de facturation est aussi un gain appréciable.

Elle améliore la qualité de la relation et limite les frictions non productives.

La possibilité offerte aux clients de contrôler certaines opérations et de trouver par eux-mêmes la réponse à leur problème baisse les coûts.

La possibilité de poser des questions sur un groupe de discussion, permet à l'entreprise de s'informer et de faciliter le délai de traitement des incidents.

b) Augmenter le résultat

L'orchestration efficace des différents canaux de recrutement et leur optimisation permanente génèrent plus de prospects et moins de perte de clients.

Une meilleure connaissance de la valeur économique des clients permet d'attribuer les ressources financières en priorité aux clients ou prospects ayant le plus fort potentiel.

¹⁵ René.LEFEBURE, Gilles.VENTURI, « Gestion de la relation client », édition EYROLLES, Paris 2005, p.45,49.

La possibilité de mettre en place des processus de traitement des informations se traduit par un raccourcissement des délais de mise sur le marché et le lancement de nouveaux produits.

L'entreprise peut plus rapidement identifier les tendances émergentes dans le comportement des clients, suivre la croissance du chiffre d'affaires et mettre en œuvre des politiques commerciales dédiées.

c) Réduire l'attrition

L'attrition, exprime la désaffection des clients. Elle se mesure en taux, en prenant sur une cohorte de clients arrivés dans la même période, le ratio des clients partis ou perdus sur la population totale recrutée dans la période ; Le fait de disposer d'informations riches et nombreuses sur les clients peut contribuer à réduire ce taux d'attrition.

d) Améliorer la qualité de l'information

Le partage des informations entre un nombre important d'utilisateurs, bien encadré par des procédures organisationnelles, assure une meilleure intégrité des données.

L'objectif même du CRM est le partage de l'information entre les canaux d'interactions, leurs homogénéité améliore globalement la perception du client et permet à l'entreprise d'être plus efficace dans sa gestion de la relation lorsqu'elle choisit de favoriser l'interactivité avec le client.

e) Augmenter la valeur de l'entreprise

Le CRM a un impact important sur l'augmentation de la valeur à vie des clients, il contribue à créer de la valeur sur chaque client de l'entreprise et par conséquent sur l'entreprise elle-même.

Ce potentiel est bien perçu par les analystes financiers, qui considèrent que les entreprises équipées de logiciels de CRM ont plus de facilités de communication avec des partenaires et sont donc plus faciles à fusionner.

2.2.2.2. Pour le client

a) Améliorer la qualité des contacts

Grâce aux outils de CRM, le client est globalement mieux accueilli, orienté et conseillé lorsqu'il entre en relation avec l'entreprise.

À l'accueil, il est reconnu par son nom, et les informations sur les relations précédentes peuvent être mises à profit pour orienter et personnaliser le dialogue.

b) Améliorer la fidélisation

Grâce aux fonctions de conseil et d'aide à la vente qu'offrent les outils de CRM, le client se voit proposer des offres sur-mesure en fonction de son profil ou de son comportement lors de l'entretien. Cette personnalisation, si elle est correctement paramétrée par l'entreprise, se traduit naturellement par une intensification de la relation avec les clients, et un développement du taux de multivententes.

c) Faire du client un ambassadeur

La confiance développée doit se traduire par des recommandations auprès de prospects. La recommandation reste le stade ultime de la satisfaction : le client se transforme en ambassadeur de l'entreprise.

Cette reconnaissance traduite de différentes façons : par le bouche à oreille ou par des formes plus structurées de parrainage reste de loin le mode d'acquisition le moins coûteux, le plus efficace et le plus fidélisant.

2.2.3. Les limites de la gestion de la relation client

Sans volonté d'exhaustivité, il semble utile de rappeler que toute démarche relationnelle n'aboutit pas nécessairement à des résultats d'une grande efficacité, en raison de limites inhérentes à la démarche elle-même, que l'on peut citer ici ¹⁶:

- La croyance selon laquelle le client va multiplier les relations impliquées avec l'entreprise sous prétexte qu'il existe une gestion de la relation client est utopique ;

¹⁶ Sébastien. SOULEZ, « LE MARKETING : marketing stratégique, comportement de l'acheteur, gestion de la relation client, marketing opérationnel », 8^{ème} édition, Gualino, 2018-2019, Espagne, p147.

- Les clients qui forment une véritable relation entre eux et une marque sont une exception, et non pas une règle (les clients sont naturellement multimarques en dépit des programmes de fidélisation) ;
- Dans cette optique, il ne faut pas oublier le rôle primordial du personnel en contact.

3. Le processus d'écoute client

Dans un contexte de clients toujours plus volatils et exigeants, l'écoute permet de décider des actions à mener en priorité pour répondre le plus finement possible aux besoins et attentes de ses clients. À l'issue de ses actions, il est bien sûr nécessaire de mesurer leur efficacité telle qu'elle est perçue par les clients, afin de pouvoir réagir à nouveau.

Etant donné de la rapidité d'évolution des marchés, l'écoute client doit nécessairement prendre des formes multiples et variées, afin de s'adapter aux différents modes d'expression des clients¹⁷.

Le processus d'écoute client passe par 5 étapes :

3.1. Identification des clients

Il s'agit de faire l'inventaire de toutes les catégories socioprofessionnelles des clients qui peuvent fournir un avis sur l'organisme et sur ses prestations, et qui peuvent avoir un impact sur le fonctionnement de l'entreprise et son évolution.

Il convient donc, de classer les clients des différentes catégories par ordre d'importance, bien identifié et de disposer d'informations et des données sur ces derniers qui vont alimenter cette écoute.

Il s'agit aussi d'identifier sur la base de l'existant (portefeuille client, données marketing) par :

- Segmenter la clientèle ;
- Posséder des données descriptives des clients à jour ;
- Disposer des données historiques sur la relation du client avec l'entreprise ;
- Connaître les clients non seulement réels, mais aussi potentiels de l'entreprise.

¹⁷ RAY Daniel. Mesurer et développer la satisfaction client, 3ème édition Paris, 2002, page 47.

Concernant les données marketing, elles sont liées directement à la fonction marketing de l'entreprise ou commerciale. Les outils sont essentiellement : les **CRM** (Customer Relationship Management)/**GRC** (gestion de la relation client), toutes les bases de données dont le stockage est pré-pensé (data warehouse), ainsi les enquêtes etc.

3.2. La communication client

Les clients représentent les contacts les plus importants pour l'entreprise, l'écoute implique en effet de prendre l'initiative d'établir un dialogue qui sert à bien communiquer avec ses clients. Cet échange a pour objectif de promouvoir le produit ou/et les services de l'entreprise et de même les projets et l'innovation.

Parmi les vecteurs de communication, on retrouve habituellement :

- Catalogues
- Feuilles, journaux
- Affichage
- Déjeuner, réunions avec les clients
- Événementiels

Donc, cette écoute permet d'être au plus près des attentes et besoins des clients, pour anticiper à une réponse adaptée et dépendante des moyens de l'entreprise.

3.3. Collecte des attentes client

Pour une collecte, l'entreprise doit laisser ses clients à bien exprimer leurs attentes et d'essayer de détourner à sa faveur. Car les attentes perçues aideront l'entreprise à faire un choix dans ses orientations. Chaque contact avec le client procure une source d'information dans laquelle l'organisation pourra alimenter les attentes de ces clients.

Recueillir l'avis de son client et ses souhaits peut s'effectuer par différents outils comme les enquêtes, le groupement, panels de consommateurs, les centres d'appels. Quel que soit l'outil, les données collectées doivent être fiables, exacts, fidèles, actuelles et traçables.

3.4. Analyse des données relatives aux attentes des clients

Dans cette étape l'entreprise s'introduit dans la partie la plus technique du processus, puisque à ce niveau elle utilise des grilles, des analyses sémantiques et des diagrammes spécifiques (ex. Kano) dédiés à ce type d'analyse.

Après avoir ciblé la clientèle, décrire et structurer les attentes collectées de l'opération d'écoute client, cette analyse permet de:

- Lister les attentes des clients ;
- Hiérarchiser les attentes ;
- Traduire ces attentes pour les intégrer dans l'offre produit/service.

3.5. Identification et analyse des écarts entre les attentes et l'offre

Cette étape représente la continuité de l'analyse de l'étape précédente. Il s'agit donc, pour l'entreprise des retours d'informations des clients sur une défektivité constatée, une réclamation exprimée, soit un décalage entre le besoin du client et la prestation délivrée. Cela veut dire qu'elle est en situation de non-conformité.

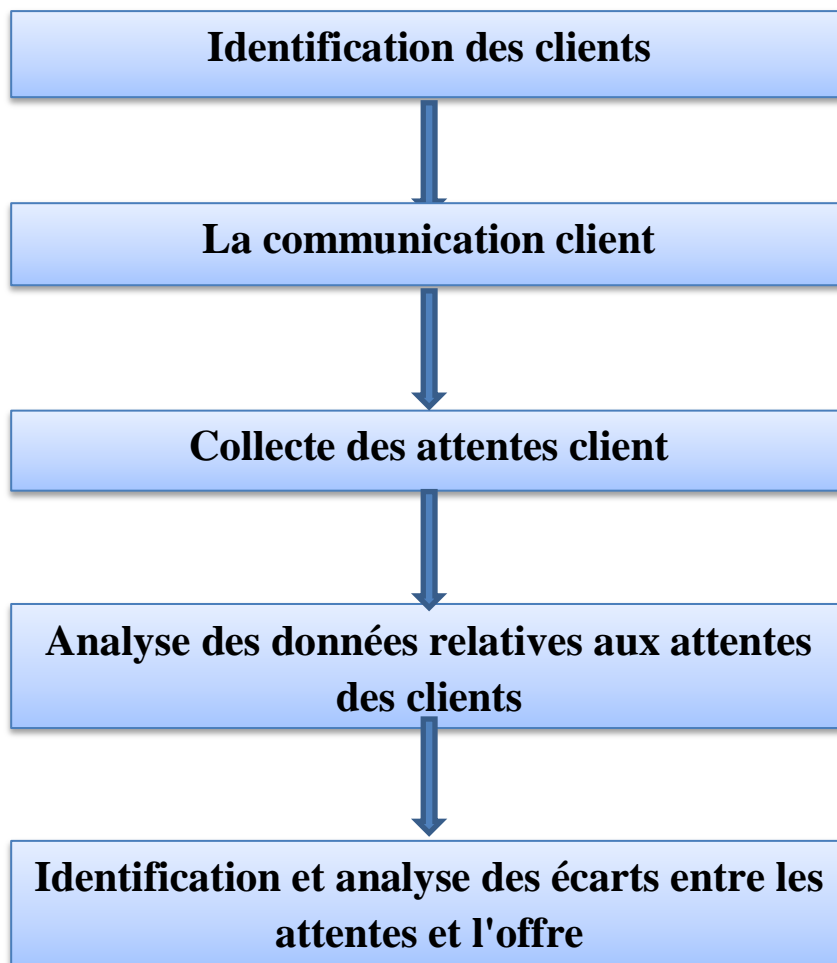
Il faut savoir que :

- seulement 4% des clients insatisfaits se plaignent ;
- 90 % des clients mécontents ne reviennent pas ;
- chaque client mécontent en parle à 9 personnes ;
- le phénomène "bouche à oreille" a son importance au point de parler de marketing viral à son propos et reste un moyen de conquête de nouveaux considérable.

Un dispositif de traitement de réclamation est nécessaire à mettre en place pour réagir rapidement, pour éviter le surcroît d'augmentation des insatisfactions, et apporter une réponse personnalisée sans forcément mettre en doute sa parole (dans la mesure où les justificatifs nécessaires à une réclamation sont indiqués en amont).

C'est à ce niveau-là que l'efficacité de la communication interne est éprouvée, anticipée dans son processus, non seulement elle prépare le personnel à ce type de communication, mais elle associe un esprit saint dont le but de s'améliorer à partir des écarts détectés et dont facilitent aussi bien la détection des réclamations et l'expression du mécontentement.

Schéma N°3 : Le processus d'écoute client



Source : Réalisé par nous même à partir de nos connaissances

Section 02 : De l'écoute à la satisfaction des clients

Avoir une bonne écoute de sa clientèle, c'est de bien savoir comment collecter et anticiper leurs attentes, et aussi leurs remarques afin d'assurer une meilleure prestation qui sera à la hauteur de leurs besoins et attentes où ces dernières sont converties sous forme d'exigences, afin d'atteindre un niveau de satisfaction.

1. Satisfaction des clients et la norme ISO9001

La notion de satisfaction correspond à un sentiment plaisant que l'on ressent lorsque l'on obtient ce que l'on espère. Le dictionnaire Larousse la définit ainsi : "contentement, joie résultant en particulier de l'accomplissement d'un désir, d'un souhait". On peut déduire que la satisfaction des clients est un point essentiel pour chaque entreprise qui possède une notoriété importante. Plus

les clients sont satisfaits, l'entreprise tant à améliorer ses prestations de services ou de produit afin de fidéliser ses clients et d'instaurer une relation de confiance vis-à-vis d'elle.

La satisfaction des clients peut être définie selon :

-Kotler et Dubois, « la satisfaction client est le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation ou d'utilisation résultant d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et ses performances perçues. »¹⁸

-Le premier objectif du management de la qualité se ramène à satisfaire régulièrement les attentes des clients. D'après **ISO 9000**, la satisfaction peut se définir comme « l'opinion du client sur le niveau de réponse d'une transaction à ses besoins et attentes »¹⁹.

-La norme ISO 10001, « contient des recommandations sur les codes de conduite des organismes concernés par la satisfaction du client. Ces codes de conduite peuvent réduire la probabilité de survenue de problèmes et éliminer les motifs de réclamations et de conflits qui peuvent diminuer la satisfaction du client. »²⁰

L'AFNOR, quant à elle, définit la satisfaction comme : « L'opinion d'un client résultant de l'écart entre sa perception du produit ou service consommé et ses attentes »²¹.

Ainsi à travers ces différentes définitions, nous pouvons en déduire que la satisfaction des clients est un sentiment qui résulte de la comparaison du client entre ses attentes initiales et sa perception de la performance. Dès lors, la satisfaction client devient une condition nécessaire à la pérennité de l'entreprise, ce qui pousse cette dernière à observer ses différentes évolutions et les analyser afin de traiter les insatisfactions.

La satisfaction est donc, la bonne réponse aux attentes des clients. Ces dernières doivent être bien définies, bien comprises et bien suivies par l'entreprise.

2. Les caractéristiques de la satisfaction

Un client va évaluer un produit ou un service en prenant en compte un ensemble de critères. Les trois principaux sont la subjectivité, la relativité et l'évolutivité²².

¹⁸ KOTLER et DUBOIS, « Marketing management », 11^{ème} édition Pearson éducation, Paris, 2003, page 40.

¹⁹ MONIN Jean-Michel, « La satisfaction qualité dans les services, outil de performance et d'orientation client », édition AFNOR, Paris, 2001, page 108.

²⁰ <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:10002:ed-3:v1:fr> (30/06/2020 à 15h)

²¹ RAY Daniel. Mesurer et développer la satisfaction client, 3^{ème} édition Paris, 2002, page 22.

²² RAY Daniel. Mesurer et développer la satisfaction client, 3^{ème} édition Paris, 2002, page 24,25,26.

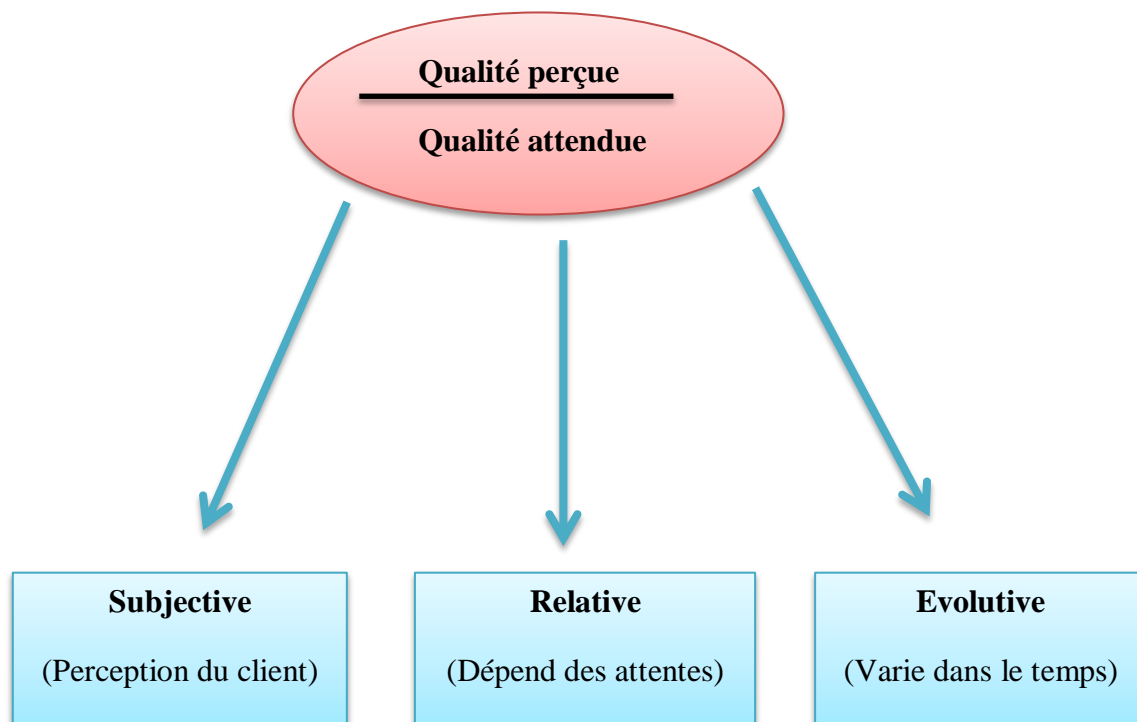
2.1. La satisfaction est subjectif : La satisfaction des clients est subjective car chaque client perçoit différemment le produit ou le service. La satisfaction d'un client ne dépend que de sa propre perception du produit ou service. Pour une même expérience de produit, le degré de satisfaction éprouvé par des individus sera inévitablement différent.

2.2. La satisfaction est relative : La satisfaction varie selon les niveaux d'attentes des clients. Si on prenait deux clients et on leur demandait leurs avis à propos d'un produit donné, il est fort possible qu'ils soient différents, pour la simple raison que leurs attentes initiales vis-à-vis de ce produit ne sont pas les mêmes. Ceci explique entre autres que ce ne sont pas les « meilleurs » produits qui se vendent le mieux, car ce qui compte n'est pas le fait d'être le meilleur, mais d'être le plus adapté aux attentes des clients.

2.3. La satisfaction est évolutive : « la satisfaction évolue avec le temps à deux niveaux différents, en fonction à la fois des attentes et des standards, et du cycle d'évolution des prestation».

La satisfaction n'est pas statique mais évolue dans le temps en fonction de l'évolution des attentes des clients et suivant le cycle d'utilisation du produit/service devenu de plus en plus court.

Schéma N°4 : Les 3 caractéristiques de la satisfaction.



Source : RAY Daniel, « Mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, Paris, 2001, page.24.

3. L'impact de la satisfaction client sur la performance de l'entreprise

Pour Albanes « la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité »²³.

De cette définition nous pouvons dire que la notion de la performance découle du degré d'atteinte des objectifs. Autrement dit, la performance réside là où il y'a une conformité entre les résultats obtenus et les objectifs tracés.

Par ailleurs, la satisfaction client est devenue une préoccupation prioritaire pour tout dirigeant, c'est un indicateur primordial pour gérer la qualité de la relation client, maintenir ses ventes, et donc évaluer la performance de son entreprise ; ainsi que l'exprimait JEAN DUFFER et J-LOUIS, MOULINS : « la satisfaction du consommateur vis-à-vis d'un produit

²³ PAYETTE. Adrien, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Université Québec les presses, Montréal, 2000, P. 157.

conduira probablement à des achats répétés, l'acceptation des autres produits de la même ligne et une publicité de bouche à oreille favorable »²⁴.

De ce fait, elle permet d'atteindre les performances suivantes ²⁵:

- Une croissance des ventes entraînant une augmentation du chiffre d'affaire ;
- Renforcement de la productivité entraînant des avantages au niveau des coûts ;
- Un retour sur investissement supérieur (rentabilité du capital investi) ;
- Des parts de marché de plus en plus importantes ;
- Une publicité gratuite pour les produits de l'entreprise par un véritable bouche-à-oreille ;
- Conservation des clients plus longtemps, cela permet de réduire les coûts liés à la recherche de nouveaux clients (publicité, promotions, rabais, escomptes, etc) ;
- Réduction des risques pour l'entreprise grâce à sa réelle visibilité sur le marché;
- Instauration des relations de partenariat gagnant-gagnant entre l'entreprise et ses clients, basés sur la confiance et la collaboration.

La satisfaction du client est donc, un levier clé de la rentabilité et de la performance de l'entreprise, toutefois cela n'est possible que sur le moyen et long terme puisque la satisfaction nécessite la pérennité du dialogue entre l'entreprise et le client.

4. Mesure de la satisfaction des clients

Satisfaire ses clients est aujourd'hui une condition de survie, la mesure de la satisfaction est devenue un point fondamental de la politique de fidélisation client ; reflet de cette préoccupation, elle est recommandée vivement par la norme ISO 9001 dans ses exigences. Une telle mesure est postérieure à l'utilisation du produit ou service, ainsi, elle constitue un élément primordial de la culture organisationnelle accès sur la qualité de ces derniers, elle incombe à la fonction de cerner les écarts possibles entre le rendement, les besoins et attentes des clients.

²⁴ J.DUFFER et J.L MOULINS, « la relation entre la satisfaction et fidélisation à la marque », édition d'organisation, P.21.

²⁵ Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°18, Juillet-Décembre 2018, page 155.

4.1. Définition

« La mesure de la satisfaction de la clientèle (MSC) est une opération de rétroaction qui consiste à connaître l'opinion des clients sur leurs besoins, leurs attentes et leurs expériences à l'égard des services reçus et qui permet aux entreprises de vérifier dans quelle mesure elles améliorent la satisfaction de leurs clients »²⁶.

4.2. Méthodes de mesure de la satisfaction client

Il n'existe pas de méthodes de mesures universelles, chaque entreprise doit définir l'approche qui lui convient en fonction de son activité, de sa relation avec les clients et des objectifs recherchés ; cependant, l'article concernant la satisfaction des clients est sensiblement le même dans la version 2015 que dans la version 2008²⁷ :

2008 : §8.2.1 : « Surveillance et mesurage – Satisfaction du client : L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées. »

2015 : §9.1.2 : « Evaluation des performances – Satisfaction du client : L'organisme doit surveiller la perception des clients sur le niveau de satisfaction de leurs besoins et attentes. L'organisme doit déterminer les méthodes permettant d'obtenir, de surveiller et de revoir ces informations. »

Les méthodes de mesure de la satisfaction client permettent d'identifier les points faibles perçus par les clients et de mettre en place en conséquence des actions visant à les améliorer, ainsi à maintenir (au moins) les points forts, et généralement elles sont à la fois d'ordre quantitatif et qualitatif, dont les plus importantes sont citées comme suit ²⁸:

²⁶ Pierre.EIGLIER, Eric.LANGEARD, « Servuction : Le marketing des services, McGraw Hill », 1987, P.205.

²⁷ <https://bivi.afnor.org/notice-details/comment-mesurer-la-satisfaction-des-clients-au-sens-de-liso-90012015-1308524> (01/07/2020 à 23H30) article.

²⁸ Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°18, Juillet-Décembre 2018 Page 164.

4.2.1. Les boîtes à suggestions et livres de réclamations :

Une entreprise qui suit une démarche qualité doit inviter régulièrement sa clientèle à formuler des suggestions et des critiques ; de nombreuses entreprises tiennent ainsi un registre où l'on peut consigner ces remarques, d'autres sociétés ont mis en place un numéro vert pour faciliter le contact avec la clientèle ; ainsi, les réclamations et suggestions doivent être utilisées comme une précieuse source d'informations qui peuvent être utilisées pour évaluer la performance des produits et services, souligner les domaines où l'entreprise doit agir et contribuer à améliorer la qualité.

En effet, cette méthode de mesure de la satisfaction client reste limitée puisque beaucoup de clients mécontents ne se manifestent pas.

4.2.2 Les enquêtes de satisfaction :

C'est la méthode la plus couramment utilisée pour évaluer l'avis des clients ; elle s'effectue régulièrement auprès d'un échantillon représentatif de la clientèle, de ce fait :

- Elle permet de savoir comment les clients apprécient les produits et services fournis.
- Comment les clients situent cette offre par rapport à la concurrence.

A travers cette méthode, la satisfaction se mesure soit directement en cochant la case appropriée, soit indirectement à travers l'expression des attentes, des problèmes rencontrés et des améliorations à suggérer.

On peut ainsi mesurer le niveau de performance globale ou bien pour chaque élément de l'offre. En fait, il existe différents types d'enquêtes illustrées comme suit :

- Enquêtes en face à face :

Elles permettent de recueillir des données plus complètes et complexes. Lorsque ces enquêtes sont conçues avec soin et réalisées correctement, les taux de réponse sont généralement plus élevés qu'avec d'autres types d'enquêtes. En revanche, ces enquêtes sont généralement plus onéreuses que d'autres solutions.

- **Enquêtes postales ou auto-administrées :**

Moins fiables, elles doivent être plus courtes que les enquêtes en face à face et poser des questions simples, dont les réponses seront des «cases à cocher». Ces enquêtes sont peu coûteuses et garantissent l'anonymat, ce qui peut entraîner un meilleur taux de réponse sur des sujets sensibles.

- **Enquêtes téléphoniques :**

Elles doivent être relativement courtes et simples, elles peuvent être utiles dans le cadre de services spécifiques permettant de contacter chaque client sur un aspect particulier.

- **Enquêtes en ligne :**

Les enquêtes en ligne ou par courrier électronique n'ont pour le moment qu'une valeur limitée dans le domaine des études des clients, l'accès à Internet étant réparti de manière inégale parmi les couches de la population.

Les enquêtes de satisfaction aident à comprendre les réactions des clients et à mieux repérer leurs attentes à condition de réagir, de corriger les points faibles, de faire évoluer l'offre, mais aussi, si la conception de l'enquête et l'analyse des résultats se font par des spécialistes dans le domaine.

4.2.3. Le client mystère :

Une méthode courante dans les services et la distribution, elle consiste à faire appel à un enquêteur anonyme pour jouer, incognito, le rôle d'un client en lui demandant de noter toutes ses impressions, positives et négatives, afin d'évaluer la qualité du service. Cette méthode permet beaucoup plus de contrôler le respect des normes de service.

4.2.4. L'analyse des clients perdus :

Une entreprise devrait systématiquement contacter les clients qui ont changé de fournisseur afin d'en connaître les raisons.

La mesure de la satisfaction client permet d'orienter la démarche qualité vers la mise en place d'actions concrètes permettant de maintenir ou accroître le niveau de satisfaction client. Elle s'inscrit dans la logique d'amélioration continue de l'organisme à travers l'orientation de la démarche qualité vers l'atteinte des performances voulues.

5. Qualité et satisfaction : quelles interactions ?

On décrit souvent la recherche de la qualité par quatre phases successivement qui partent du client, transférer par l'entreprise pour revenir au client.

Le déroulement chronologique des relations client/entreprise peut être simplifié en quatre phases²⁹ :

Phase 01 : Au départ, le futur client a des attentes. L'entreprise, grâce à ses processus d'écoute, transforme ces attentes en qualité désirée, c'est-à-dire ce qu'elle vise à l'issue de ses processus internes pour pouvoir répondre aux attentes du client.

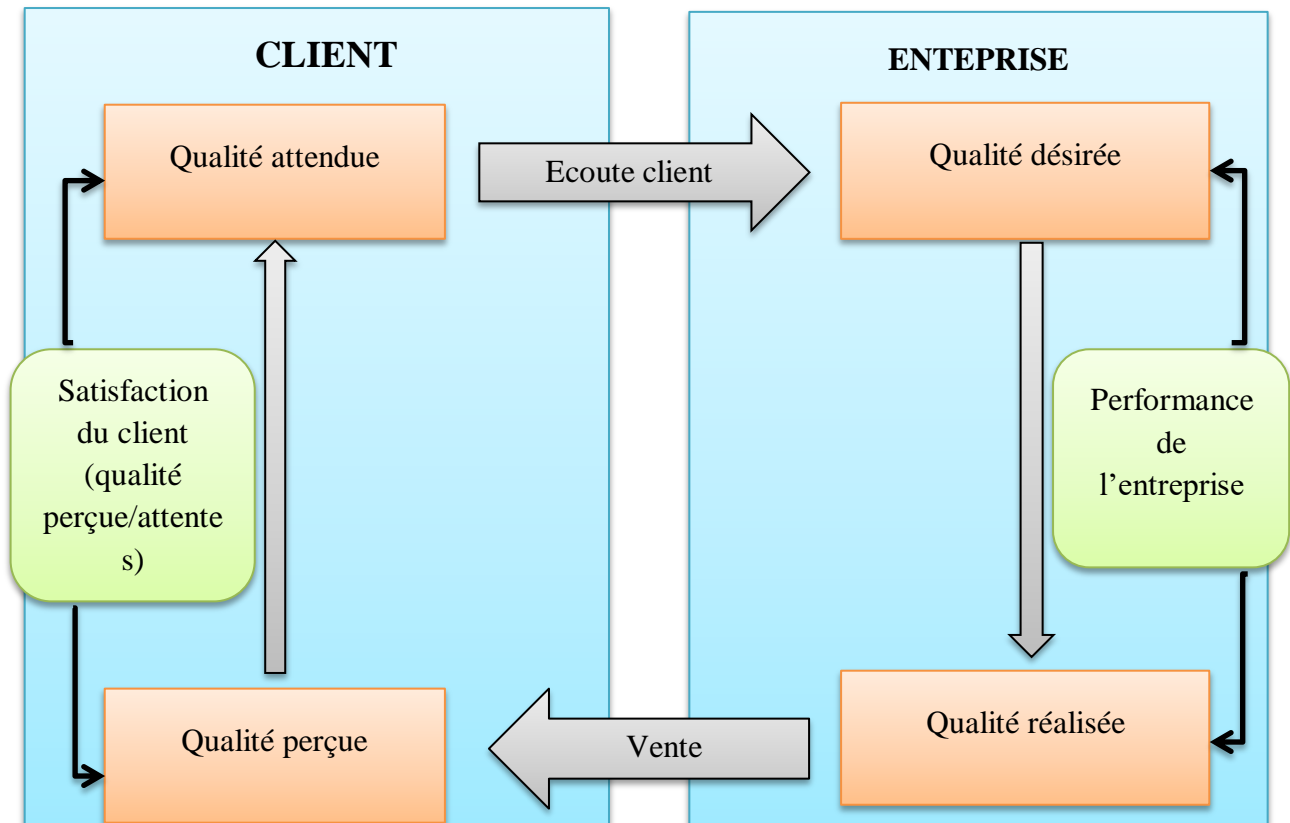
Phase 02 : La deuxième étape consiste à passer de la qualité désirée à la qualité réalisée. Si l'on exclut les services où cette étape implique la participation active du client, cette phase reste transparente pour lui puisqu'elle a généralement lieu au sein de l'entreprise.

Phase 03 : Une fois cette qualité réalisée, il s'agit de la transmettre à l'acheteur : c'est le processus de communication/vente qui permet ensuite au client, après achat, consommation et/ou utilisation du bien ou service acheté, de construire sa perception (qualité perçue).

Phase 04 : La comparaison entre qualité attendue (avant achat) et qualité perçue (après achat et utilisation) génère la satisfaction ou l'insatisfaction. Car le client attend qu'un produit (service) possède un certain nombre de caractéristiques, une fois le produit (service) conçu et réalisé, le client perçoit des caractéristiques qu'il compare à ses attentes. En effet, la qualité perçue le renseigne sur « ce qu'il peut réellement obtenir », et modifie donc ses futures attentes.

²⁹ DANIEL Ray, mesure et développement de la satisfaction clients, éditions d'organisation, 2002, page 33,34.

Schéma N°5 : Interactions client/entreprise relativement aux différents types de qualité



Source : DANIEL Ray, mesure et développement de la satisfaction clients, éditions d'organisation, 2002, page 36.

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

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

Section 03: Etude de cas : Analyse de l'impact de SMQ sur la satisfaction des clients

Dans cette dernière section, notre travail s'appuie sur l'exploitation des données, des enquêtes effectuées auparavant par des étudiants dans leur mémoire de fin d'étude en relation avec notre thème. Cette démarche méthodologique est d'abord descriptive afin d'effectuer une analyse aussi détaillée que possible sur des résultats obtenus dans leurs travaux.

Afin de vérifier le rôle du SMQ dans la satisfaction des clients, comment les entreprises procèdent à améliorer la qualité de leurs produits et services, par quelle méthode recensent-elles les exigences et les attentes des clients, et est-ce qu'elles sont performantes ou non par rapport au système adopté.

Nous avons pris en compte les questionnaires et les entretiens destinés aux cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution des entreprises où nous allons donner un aperçu d'enquêtes, et nous tenterons de faire une analyse descriptive et faire une synthèse globale.

Remarque : notre étude se focalise sur les résultats obtenus dans deux mémoires intitulés « l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises » dont l'étude de cas est faite sur plusieurs entreprises la première concerne : EPB, Cevital, MERSK, COGB, Paradice, Naftal, Enasel, Alplast, Danone, Ifri ; La deuxième concerne : Général emballage et UFMATP. Pour des raisons de répétition, nous avons préféré abrégé comme c'est mentionner dans ce tableau ci-dessous :

Tableau N°2 : Tableau représentatif des différentes entreprises dans lesquels l'étude de cas est menée

Case A	Case B
EPB, Cevital, MERSK, COGB, Paradice, Naftal, Enasel, Alplast, Danone, Ifri.	Général emballage, UFMATP.

Source : élaboré par nos soins

1. Le taux des ventes réalisé

Le taux de vente est un indicateur de pilotage important pour toute entreprise, les capacités de réalisation des taux de ventes élevés est un indicateur de performances c'est ce qui va être illustré d'après les données du tableau ci-dessous :

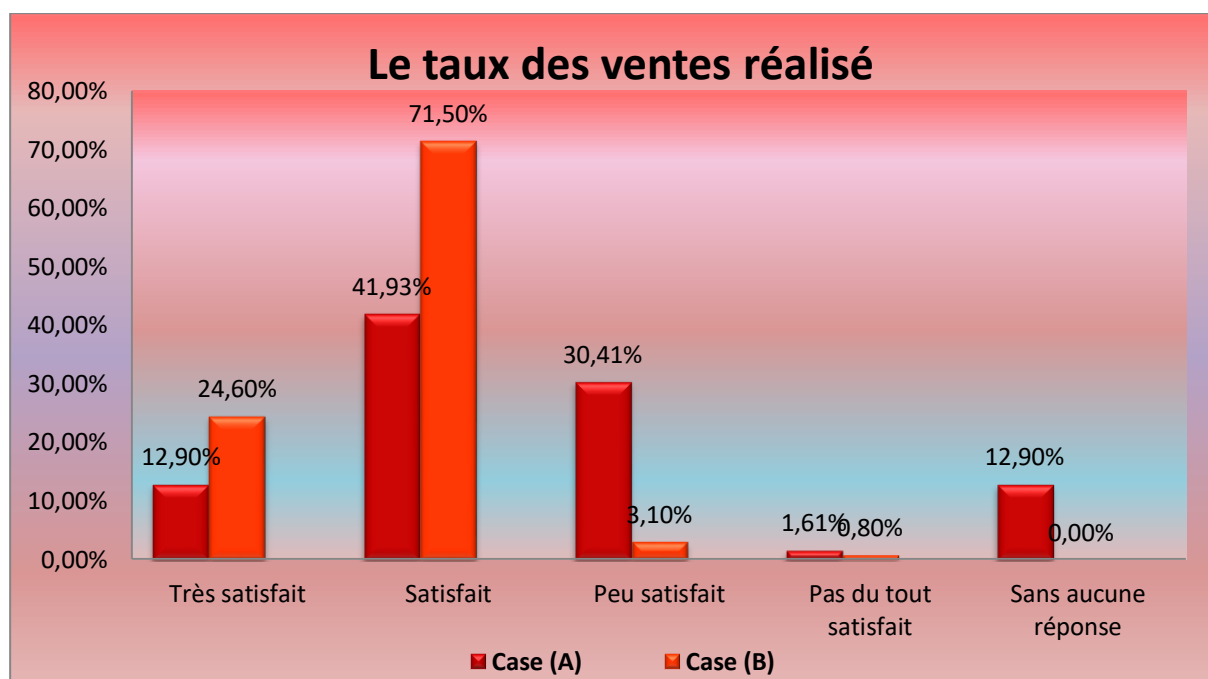
Tableau N° 3: Tableau représentatif du taux des ventes réalisé

	Case (A)		Case (B)	
	Effectif	Pourcentage%	Effectif	Pourcentage%
Très satisfait	8	12.90%	32	24.6%
Satisfait	26	41.93%	93	71.5%
Peu satisfait	19	30.41%	04	3.1%
Pas du tout satisfait	1	1.6%	01	0.8%
Sans aucune réponse	8	12.90%	/	/
Total	62	100%	130	100%

Source : Données de l'enquête de deux mémoires de fin de cycle master 2 : 1) IKHEDJI Yasmine encadrée par : D^r MEZIANI Mustapha, « l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises cas : EPB, Cevital, MERSK, COGB, Paradise, Naftal, Enasel, Alplast, Danone, Ifri », université de Bejaia, promotion 2015-2016, p61.

2) AIT-AHMED Hocine, BENARAB Belkacem, encadrés par : D^r MEZIANI Mustapha, « Essai d'analyse de l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises cas : Général Emballage et UFMATP », université de Bejaia, promotion 2014-2015, p 92.

Figure N°5 : Le taux des ventes réalisé



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats des questionnaires.

Les résultats observable dans le tableau dont le nombre d'effectifs est 62 et 130 respectivement, indiquent que :

Pour la case (A) : Plus de la moitié des enquêtés à savoir 54.83% sont satisfaits des taux des ventes réalisé, 30.41% sont peu satisfaits, et 1.61% sont pas du tout satisfaits, le reste sont restés sans aucune réponse.

Pour la case (B) : Une partie majoritaire des personnes interrogées ont exprimé leur satisfaction avec un taux de 96.1%, par contre 3.1% sont peu satisfaits, seulement 0.8% le juge pas du tout satisfait.

On remarque que plus de la moitié des enquêtés dans les deux études de cas sont satisfaits par rapport au taux des ventes réalisé, on peut déduire que cela est dû à la conformité des produits aux attentes des clients, l'atteinte des objectifs qualité réalisés par ces entreprises, ce qui mène à une forte notoriété sur le marché.

2. L'augmentation du chiffre d'affaire

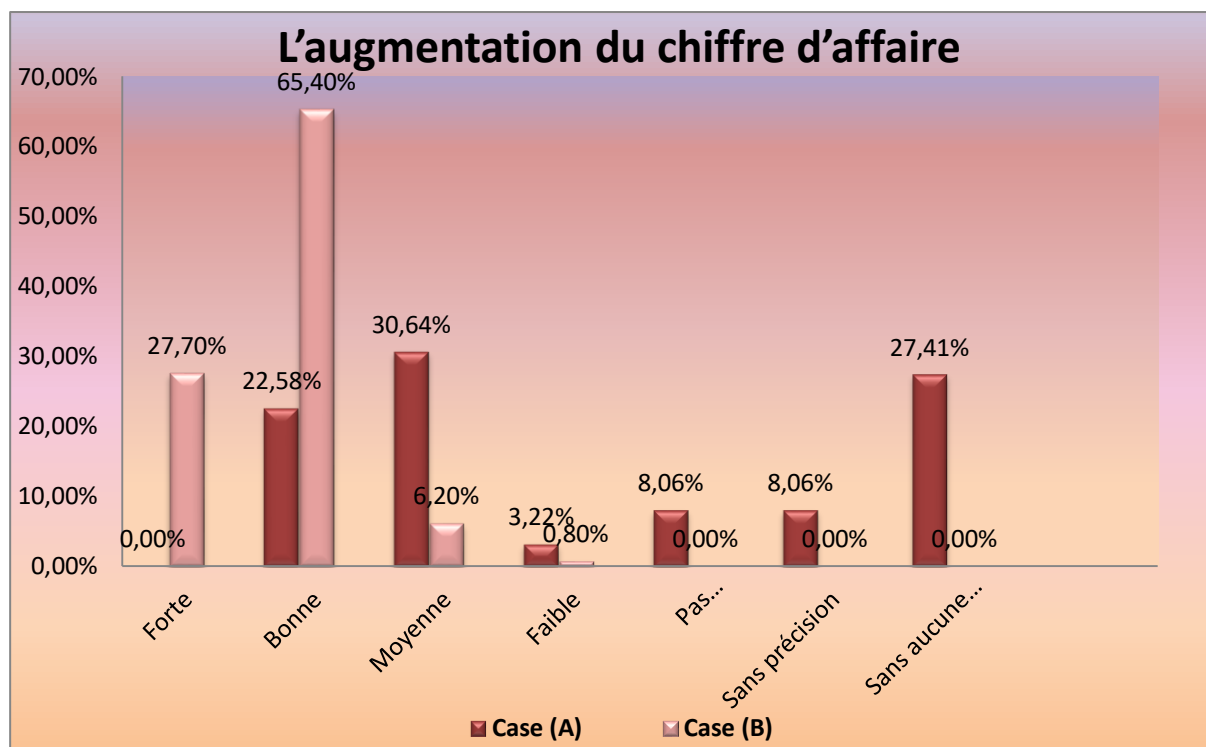
Le chiffre d'affaire renseigne l'entreprise sur sa rentabilité, et donc sur la qualité de gestion optimale de ses moyens pour l'atteinte de ses objectifs.

Tableau N°4 : Tableau représentatif de l'amélioration du chiffre d'affaire

	Case (A)		Case (B)	
	Effectif	Pourcentage%	Effectif	Pourcentage%
Forte	/	/	36	27.7%
Bonne	14	22.58%	85	65.4%
Moyenne	19	30.64%	8	6.2%
Faible	2	3.22%	1	0.8%
Pas d'augmentation	5	8.06%	/	/
Sans précision	5	8.06%	/	/
Sans aucune réponse	17	27.41%	/	/
Total	62	100%	130	100%

Source : Idem.

Figure N°6 : L'augmentation du chiffre d'affaire



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats des questionnaires.

Le tableau illustre les pourcentages suivants :

Pour la case (A) 53.22% des interrogés ont opté pour la modalité « bonne », « moyenne », 3.22% pour la modalité « faible », et le reste, sans précision et sans aucune réponse.

Par ailleurs, 99.2% des enquêtés approuvent une amélioration du chiffre d'affaire par les modalités « forte », « bonne », « moyenne », contre un taux très faible de 0.8% qui déclarent le contraire, ils ont opté pour la modalité « faible ».

Au regard de ces résultats, on déduit, une amélioration positive du chiffre d'affaire par rapport au entreprises concernées, on peut expliquer cela par la certification qui contribue à l'amélioration du système de management de la qualité, et qui mène à son tour vers l'augmentation du volume des ventes des entreprises.

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

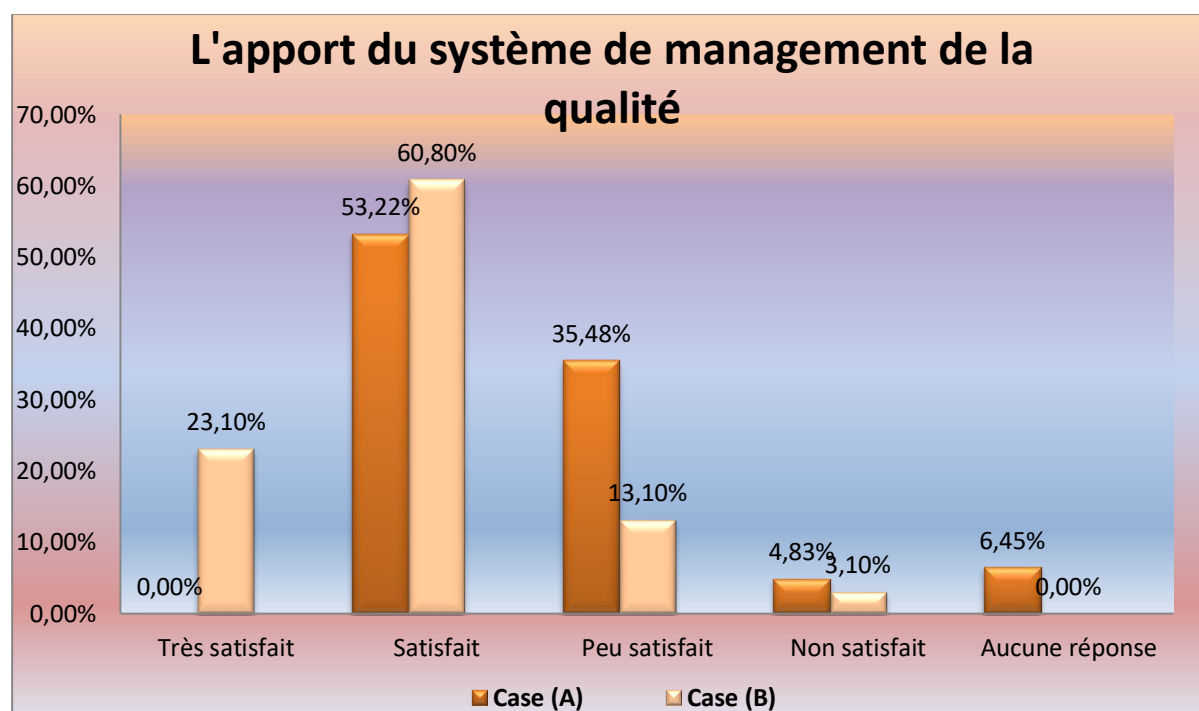
Le système de management de qualité est une base solide pour les organismes qui souhaitent améliorer la satisfaction de leurs clients, ainsi que fournir des produits et services conformes à leurs exigences.

Tableau N° 5 : Tableau représentatif de l'apport du système de management de la qualité

	Case (A)		Case (B)	
	Effectif	Pourcentage %	Effectif	Pourcentage %
Très satisfait	/	/	30	23.1%
Satisfait	33	53.22%	79	60.8%
Peu satisfait	22	35.48%	17	13.1%
Non satisfait	3	4.83%	04	3.1%
Aucune réponse	4	6.45%	/	/
Total	62	100%	130	100%

Source : Idem

Figure N°7 : L'apport du système de management de la qualité



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats des questionnaires.

Selon les réponses retenues et basées sur les enquêtes réalisées par les deux entreprises on observe :

Pour la case (A) : Une prépondérance de la modalité « satisfait » avec un pourcentage de 53.22%, 35.48% du personnel enquêté est peu satisfaits, un taux de 4.83% est non satisfait.

Cela explique que la majorité déclare l'apport du système de management de la qualité satisfaisant.

Pour la case (B), l'apport du SMQ est approuvé, dont 60.8% des interrogés sont satisfaits, 23.1% sont très satisfait, en revanche 13.1% sont peu satisfait et une partie minoritaire avec un pourcentage de 3.1% est quasiment non satisfaite.

De ce fait, on peut déduire que les interrogés affirment l'apport du système de management de la qualité satisfaisant.

D'après les résultats, on peut conclure que l'apport du système de management de la qualité est satisfaisant dans toutes les entreprises auxquelles est menée l'étude, plusieurs raisons peuvent être à l'origine de celui-ci nous citerons : la mise en place d'un système de management de la qualité efficace par la fixation des objectifs qualité, l'assurance d'un bon déroulement par les différents documents nécessaires pour des produits conformes aux attentes des clients, et donc leurs satisfaction.

5. Le respect des plans d'amélioration des produits

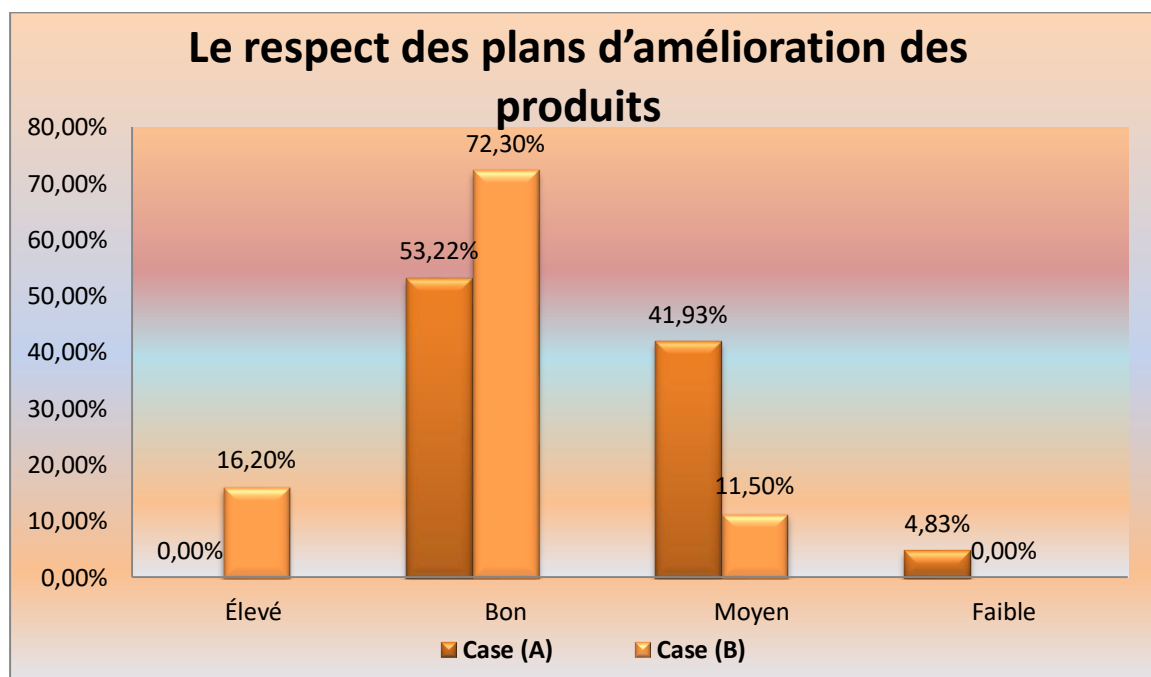
Par définition, c'est un plan orienté qui permet d'évaluer et de planifier des améliorations à apporter aux produits ou aux services, ce qui nous mène à analyser le tableau ci-dessous :

Tableau N°6 : Tableau présentatif de respect des plans d'amélioration des produits

	Case (A)		Case (B)	
	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
Élevé	/	/	21	16.2%
Bon	33	53.22%	94	72.3%
Moyen	26	41.93%	15	11.5%
Faible	03	4.83%	/	/
Total	62	100%	130	100%

Source : Idem.

Figure N°8 : Le respect des plans d'amélioration des produits



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats des questionnaires.

D'après les deux enquêtes menées à propos du respect des plans d'amélioration des produits on déduit que :

Pour la case (A) : la moitié du personnel interrogé a répondu par «Bon» avec un taux de 53.22%, 41.93% a répondu par « moyen » et 4.83% le trouve« faible ».

Pour la case (B) : la majorité de l'échantillon confirme que le respect des plans d'amélioration des produits est «bon» et «Élevé» avec des pourcentages qui sont respectivement de 72.3% et 16.2%, contre une minorité de 11.5% qui juge que le respect «faible».

D'après ces résultats obtenus, on remarque que la majorité des enquêtés confirment le respect des plans d'amélioration des produits, cela est dû à la mise en place d'un SMQ efficace, qui se traduit par l'application des actions correctives et préventives, et aussi par la surveillance et la maîtrise des produits non conformes. Le respect de ces plans d'amélioration pousse les entreprises à la réalisation des objectifs qualité.

6. La réalisation des objectifs qualité

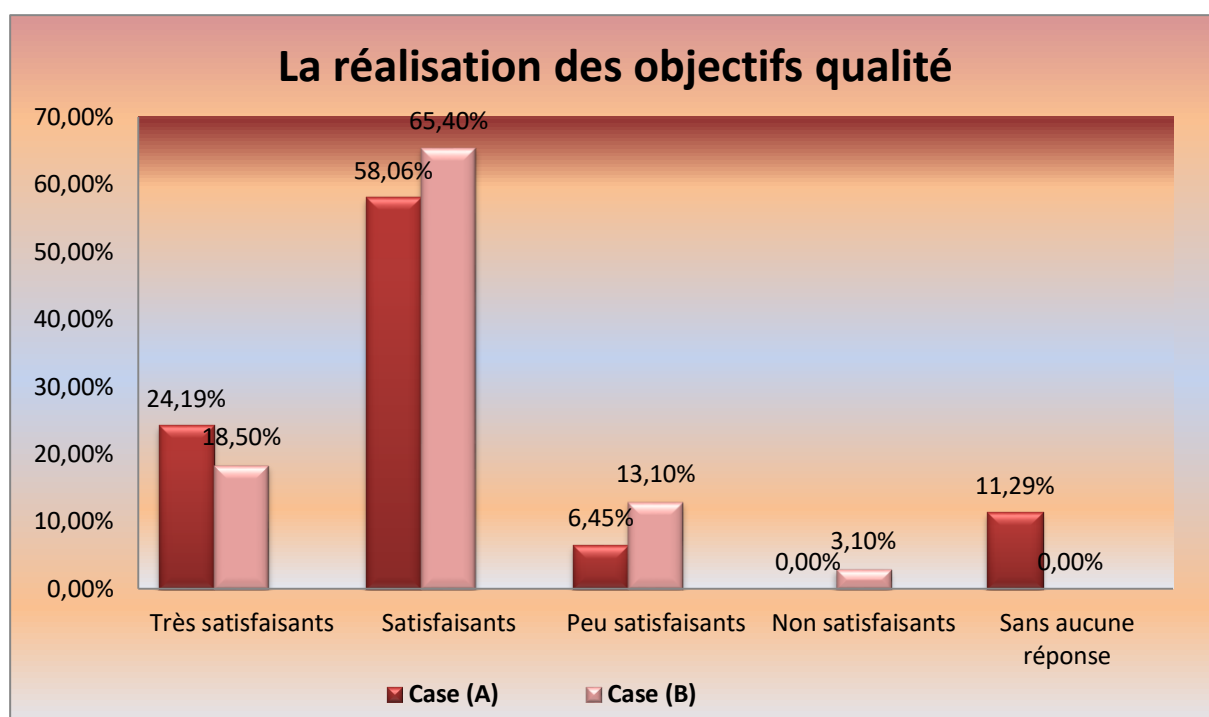
Toutes les entreprises doivent fixer des objectifs à atteindre, ce qui nous mène à analyser le tableau ci-dessous qui présente la réalisation des objectifs qualité.

Tableau N°7 : Tableau présentatif de la réalisation des objectifs qualité

	Case (A)		Case (B)	
	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
Très Satisfaisants	15	24.19%	24	18.5%
Satisfaisants	36	58.06%	85	65.4%
Peu satisfaisants	04	6.45%	17	13.1%
Non satisfaisants	/	/	04	3.1%
Sans aucune réponse	07	11.29%	/	/
Total	62	100%	130	100%

Source : Idem.

Figure N°9 : La réalisation des objectifs qualité



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats des questionnaires.

D'après les deux enquêtes menées dans les entreprises concernées par l'étude de cas à propos de la réalisation des objectifs qualité, on déduit que :

Pour la case (A) : Plus que la moitié du personnel interrogé affirme que les objectifs réalisés sont «satisfaisants» et «très satisfaisants», avec des taux de 58.16% et 24.19%

respectivement, cela est dû au degré d'efficacité du SMQ par rapport aux objectifs fixés. Alors que 6.45% sont peu satisfaisants.

Pour la case (B) : Une grande majorité du personnel enquêté, soit un taux de 84%, ayant déclaré que les objectifs réalisés sont «satisfaisants» et «très satisfaisants», en revanche une minorité, soit un taux de 16% révèle qu'ils sont «peu satisfaisants» et «pas du tout satisfaisants».

Suite aux résultats obtenus, nous remarquons que les objectifs réalisés dans les entreprises concernées sont en moyenne «satisfaisants». Cette situation positive est due au respect et la conformité de la réalisation des objectifs par rapport aux prévisions établies auparavant par les organismes, l'implication du personnel, en participant dans la définition des objectifs que les organisations doivent atteindre, et l'adaptabilité de la politique qualité qui permet de clarifier les orientations prises par la direction générales en matière de qualité.

7. Le délai de traitement des réclamations des clients

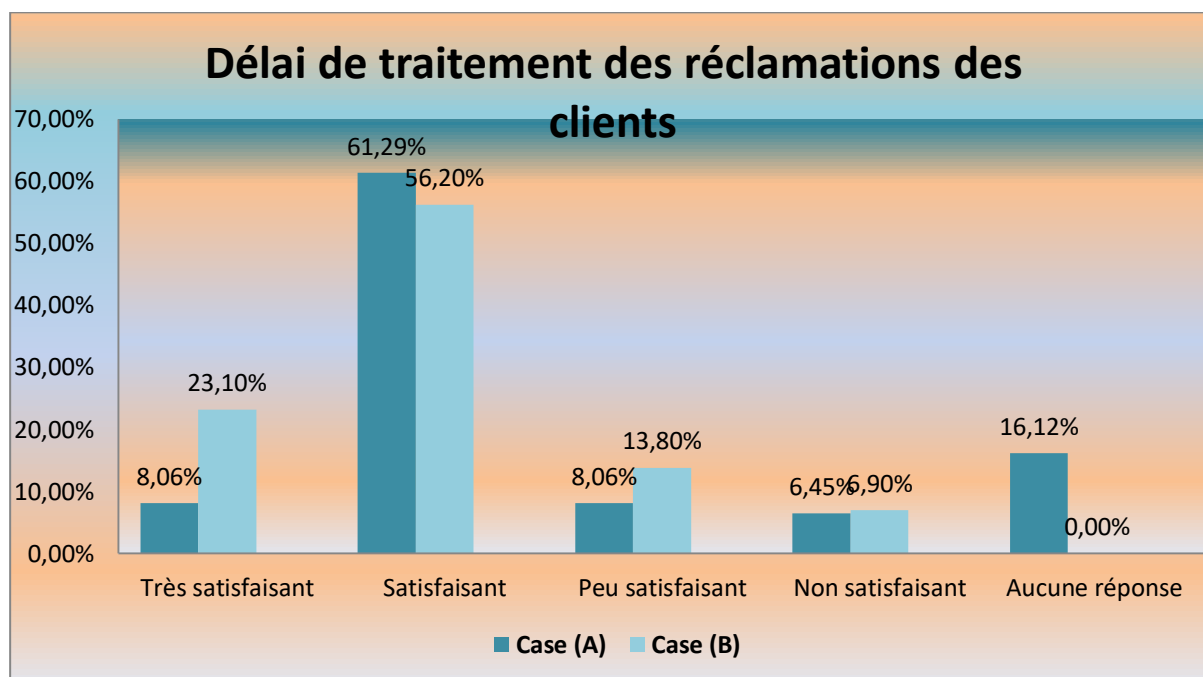
Réclamation client est l'expression d'insatisfaction ou d'un mécontentement à l'encontre d'un organisme, dont il demande le traitement dans les meilleurs délais, ce qui nous mène à analyser le tableau ci-dessous qui présente le délai de traitement des réclamations des clients :

Tableau N°8 : Tableau représentatif du délai de traitement des réclamations des clients

	Case (A)		Case (B)	
	Effectifs	Pourcentage %	Effectifs	Pourcentage %
Très satisfaisant	05	8.06%	30	23.1%
Satisfaisant	38	61.29%	73	56.2%
Peu satisfaisant	05	8.06%	18	13.8%
Non satisfaisant	04	6.45%	9	6.9%
Aucune réponse	10	16.12%	/	/
Total	62	100%	130	100%

Source : Idem.

Figure N°10 : Délai de traitement des réclamations des clients



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats des questionnaires.

D'après les deux enquêtes menées à propos du délai de traitement des réclamations des clients, on déduit que :

Pour la case(A) : la majorité des personnes enquêtées optent pour une réponse «satisfaisant» et «très satisfaisant» avec des taux respectifs de 61.29% et 8.06%, quant à la minorité juge que les clients sont peu satisfaits et non satisfaisants traduit avec des taux de 8.06% et 6.45% respectivement.

Pour la case (B) : la plupart des cadres questionnés ont répondu que leurs clients sont satisfaits et très satisfaisants avec des pourcentages qui sont respectivement de 56.2% et 23.1%, tandis que 13.8% et 6.9% des clients sont peu satisfaisants et non satisfaisants.

Au regard de ces résultats obtenus, on déduit qu'ils sont similaires, dont plus que la moitié de l'échantillon dans les deux cas affirme que les clients sont satisfaits, cela est dû à la réduction apportée sur le délai de traitement des réclamations, et l'écoute ainsi l'orientation de ses clients dans le but de pouvoir mieux les satisfaire en matière de temps.

Et à propos des clients qui sont peu satisfaits et non satisfait, cela est dû à la lenteur du délai de traitement des réclamations. Les entreprises doivent mettre un accent particulier sur la gestion des réclamations en essayant de réduire plus le délai.

8. Le degré de satisfaction des clients

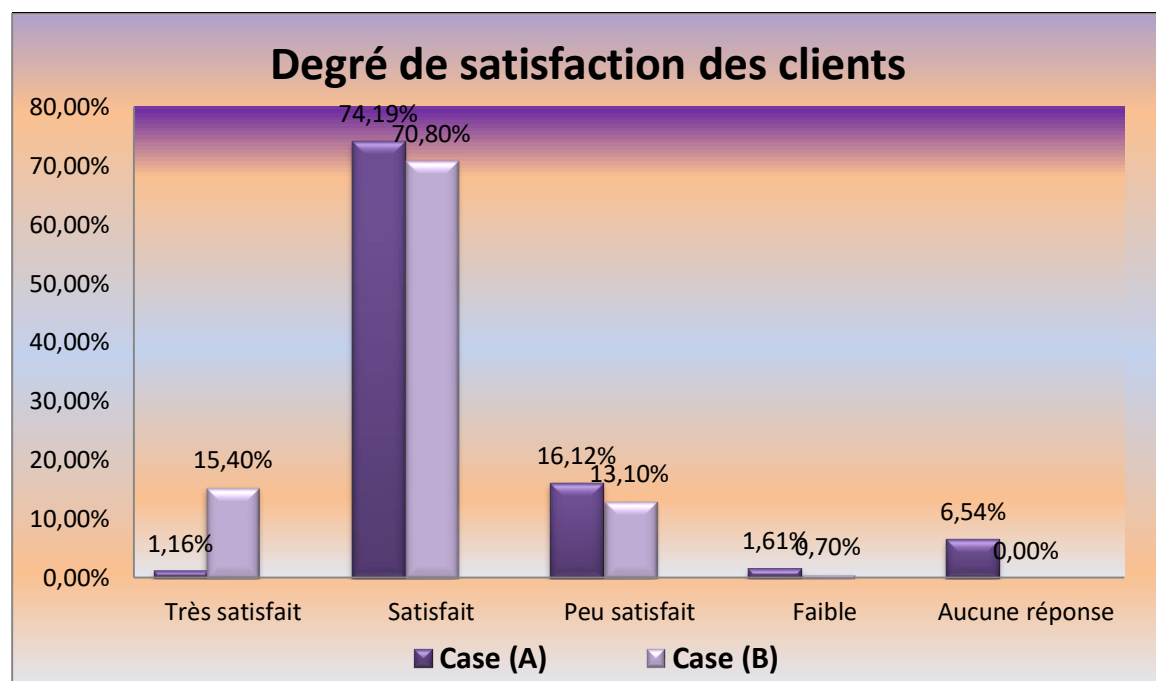
La satisfaction peut être définie comme l'état de contentement d'un consommateur suite à l'acte d'achat d'un produit ou d'un service, ce qui nous mène à analyser le tableau ci-dessous qui présente le degré de satisfaction des clients :

Tableau N°9 : Tableau représentatif du degré de satisfaction des clients

	Case (A)		Case (B)	
	Effectifs	Pourcentage %	Effectifs	Pourcentage %
Très satisfait	01	1.16%	20	15.4%
Satisfait	46	74.19%	92	70.8%
Peu satisfait	10	16.12%	17	13.1%
Faible	01	1.61%	01	0.7%
Aucune réponse	04	6.54%	/	/
Total	62	100%	130	100%

Source: Idem.

Figure N°11 : Degré de satisfaction des clients



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats des questionnaires.

On constate d'après les enquêtes effectuées que le degré de satisfaction des clients obtenu est :

Concernant la case (A) : 1.16 % des enquêtés sont très satisfaits, 74.19% sont satisfaits, 16.2% sont peu satisfaits et 1.61% sont non satisfaits.

Concernant la case (B) : 15.4% du personnel interrogé confirme que les clients sont très satisfaits, 70.8% sont satisfaits, 13.1% sont peut satisfaits et 0.8% sont non satisfaits.

D'après ces résultats obtenus on remarque que les résultats sont similaires. Le taux de client satisfait dans les deux organisations est élevé, et cela est dû à la disposition d'un bon SMQ qui vise à assurer la satisfaction des clients, et leur offrir un produit de qualité. Aussi les entreprises adoptent un processus de communication fiable vis-à-vis de ses clients. Cela se fait par une analyse prospective de leurs besoins, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et de traitement de leurs réclamations.

9. Le suivi de l'amélioration des attentes des clients

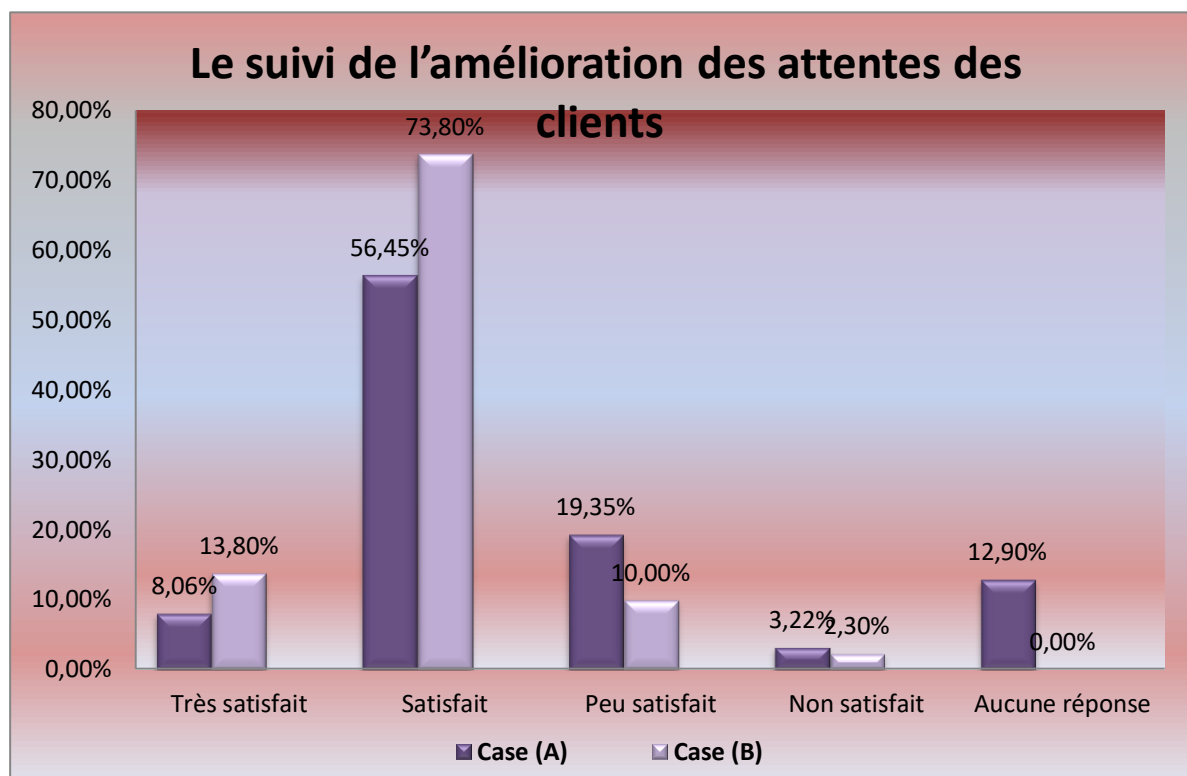
La satisfaction client c'est le plus important de toutes les entreprises, elle permet d'évaluer si l'expérience concrète du client par rapport à un produit ou un service correspond à ses attentes ou non, pour cela, il est primordial pour toute entreprise de suivre l'évolution des attentes de ses clients.

Tableau N°10 : Tableau représentatif du suivi de l'amélioration des attentes des clients

	Case (A)		Case (B)	
	Effectif	Pourcentage %	Effectif	Pourcentage %
Très satisfait	5	8.06%	18	13.8%
Satisfait	35	56.45%	96	73.8%
Peu satisfait	12	19.35%	13	10.0%
Non satisfait	2	3.22%	3	2.3%
Aucune réponse	8	12.90%	/	/
Total	62	100%	130	100%

Source : Idem.

Figure N°12 : Le suivi de l'amélioration des attentes des clients



Source : élaboré par nous -mêmes à partir des résultats des questionnaires.

Selon les deux enquêtes menées à propos du suivi de l'amélioration des attentes des clients, on déduit que :

Pour la case (A) : plus que la moitié des personnes enquêtées affirme l'existence d'un suivi satisfaisant des attentes des clients dont ils ont opté pour la réponse « satisfait » et « très satisfait » avec des pourcentages qui sont respectivement de 56.45% et 8.06%. Par contre 19.35% et 3.22% jugent le contraire, ils ont exprimé leurs mécontentement par les modalités « peu satisfait » et « non satisfait » respectivement.

Pour la case (B) : 73.8% de l'échantillon se sont exprimés par la modalité « satisfait », 13.8% ont opté pour la réponse « très satisfait », par contre une minorité de 10% et 2.3% ont répondu respectivement par « peu satisfait » et « non satisfait ».

D'après les résultats obtenus, on constate que les interrogés sont globalement satisfaits, cela explique que le client est bien servi, car elles ont bien surveillé les informations relatives à sa perception par « l'écoute client », qui est un pilier de la performance des entreprises, ce qui les dirige vers une amélioration continue qui engendrera l'adaptation des produits et services aux besoins des clients.

Remarque : À défaut d'un déséquilibre du nombre d'effectif dans les deux études de cas réalisées, cela nous a privés d'avoir un jugement final à propos des points traités.

Analyse globale des points traités

Pour le premier et le deuxième point, nous pouvons déduire d'après les réponses, une progression du taux de vente réalisé et du chiffre d'affaire, qui se traduit par la certification qui améliore vraiment leur performance financière, principalement par une augmentation des ventes ; ce qui est réalisé grâce à l'amélioration du système de management de la qualité, en permettant une meilleure gestion des moyens, et en mettant en adéquation ces derniers avec les objectifs qualité. Aussi cela facilite l'accès à de nouveaux marchés, attirer de nouveaux clients comme on a mentionné précédemment le fait d'assurer le consommateur d'une qualité et d'une sécurité, car elles sont vérifiées par des experts neutres, par ailleurs, une amélioration remarquable du chiffre d'affaire

Le respect des conditions et de la démarche pour la certification, sont la base d'une bonne productivité et la raison principale de la progression du taux de vente réalisé et donc du chiffre d'affaire.

Concernant le troisième point traité, plus que la moitié des interrogés des entreprises l'ont déclaré satisfaisant, ce qui approuve ce qu'on a mentionné précédemment dans la partie théorique : la mise en place d'un système de management de la qualité au sein d'une entreprise relève d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité ; cela s'explique par la maîtrise des processus, l'amélioration continue, l'évaluation de la performance du système de management de la qualité pour constater les écarts par rapport aux objectifs fixés.

Par contre, la minorité des personnes qui ont déclaré l'apport du système de management de la qualité peu satisfaisant ou insatisfaisant, cela pourra être expliqué par le fait que les employés n'ont pas confiance en leur direction, ainsi, un manque de leadership.

Pour cela, les entreprises doivent respecter les étapes de la mise en place du système de management de la qualité et de son amélioration pour qu'il soit efficace.

À propos du cinquième point, nous constatons le respect des plans d'amélioration, cela s'explique par la recherche des opportunités pour améliorer la qualité des produits et réduire les coûts, dont cela est mentionné dans la partie théorique qui représente le cinquième

principe de management de la qualité, il s'agit d'une démarche opérationnelle qui vise à réduire les dysfonctionnements des processus de l'entreprise. Cela se fait par l'analyse des données qui permet de détecter et éliminer les non-conformités pour éviter l'augmentation des insatisfactions (réclamation des clients), définir les actions correctives et préventives afin d'accroître la satisfaction des exigences des clients.

Pour le sixième point, on remarque que la majorité des enquêtés affirme l'atteinte des objectifs qualité tracés par les entreprises auparavant, ce qui traduit une forte corrélation avec l'item précédent qui est le respect des plans d'amélioration. Ainsi nous pouvons déduire que la motivation du personnel et sa contribution dans la définition des objectifs ont un impact positif à ce propos, car un salarié satisfait et motivé, accompli correctement le travail qui lui est confié.

Par rapport au septième point, nous constatons que le délai de traitement des réclamations des clients est satisfaisant, cela explique qu'elles sont prises en compte et traitées dans le temps, ainsi, les entreprises arrivent à éliminer les causes de non-conformité détectées. Il est donc important de mettre en place une gestion des réclamations des clients qui soit efficace ; comme on l'a cité dans la partie théorique, une bonne gestion des réclamations permet aux entreprises de réduire le risque d'erreurs liées, soit à la production, soit à la livraison pour qu'un produit ou prestation puissent être améliorés.

À propos des clients qui ne sont pas satisfait, cela peut-être dû à la lenteur du délai de traitement des réclamations, car les délais des réponses à apporter doivent être les plus courts possibles.

D'après le huitième point on remarque que les taux de satisfaction sont élevés, cela explique que ces entreprises accordent une grande importance à la satisfaction de leurs clients et elles ont bien pris en considération les informations relatives à leurs perception, ainsi la capacité à respecter leurs exigences et leurs attentes en adoptant un SMQ efficace permet de fournir régulièrement des produits et services conformes, tout en maîtrisant les processus de communication vis-à-vis des clients (il s'agit du deuxième point mentionné précédemment dans le processus d'écoute client, car la satisfaction de ce dernier, génère un bouche-à-oreille positif).

Par rapport au dernier point, on déduit que l'une des meilleures façons pour atteindre les clients, consiste à effectuer un suivi de l'amélioration de leurs attentes, nous constatons d'après la comparaison faite pour les entreprises que la majorité des enquêtés approuvent ce

point, ce qui affirme l'application des entreprises pour le septième élément des exigences de la norme ISO 9001 version 2015 qui est : l'amélioration. Il sert à entreprendre toutes les actions nécessaires afin de satisfaire les exigences des clients, et prendre en compte leurs besoins et attentes futurs; ainsi l'implication d'un processus d'écoute client est un moteur de la satisfaction client qui parmi ses éléments : la communication, collecte et analyse des données relatives à leurs attentes

Donc, les entreprises doivent accorder plus d'importance au processus d'écoute et la gestion de la relation client.

Conclusion

Dans ce second chapitre nous avons tenté d'expliquer dans un premier point le concept "client", en effet, celui-ci, est valorisé car mieux écouté et donc compris grâce aux différents outils de la gestion d'écoute client, et le processus d'écoute client, cela permet aux entreprises de les satisfaire et de les conquérir par anticipation, ainsi, l'orientation et la gestion de la relation client jouent un rôle important à ce propos.

En deuxième point, nous avons abordé le concept "satisfaction client", ses caractéristiques, son impact sur la performance des entreprises, ses différentes méthodes de mesure et l'interaction entre la qualité et la satisfaction.

Dans le dernier point, nous avons dégagé un lien entre le système de management de la qualité et la performance des entreprises à travers notre analyses aux résultats obtenus par rapport à des recherches déjà réalisées, ce qui nous a mené à constater que la mise en place d'un système de management de la qualité au sein d'une entreprise est une exigence à laquelle elle doit répondre afin de satisfaire davantage les attentes de ses clients qui s'améliore de plus en plus avec une bonne gestion de la relation client, qui est une source de valeur pour elle. Ce qui traduit une amélioration de son chiffre d'affaire et donc sa performance.

Conclusion générale

Conclusion général

La conformité des produits des entreprises aux normes de la qualité admises au plan international est devenue incontournable dans le contexte de la mondialisation. C'est ainsi qu'il s'avère de plus en plus nécessaire pour elles d'adopter un système de management de la qualité afin de mettre en place des prestations à la hauteur des attentes de la clientèle et atteindre un niveau de satisfaction élevé tout en pérennisant l'organisation.

De ce fait, notre étude nous a permis d'apporter des éléments de réflexion sur ce qu'est l'écoute et satisfaction du client et sur la manière d'y parvenir tout en mettant en œuvre une démarche qualité basée sur les exigences de la norme ISO 9001.

Nous rappelons que notre problématique s'énonce comme suit : quel est l'impact du système de management de la qualité sur l'écoute et la satisfaction client ?

Afin d'apporter une réponse à ce propos, nous avons d'abord abordé dans un premier chapitre quelques notions théoriques de la qualité, dont la normalisation et la certification, le management de la qualité ces principales composantes et ces principes ainsi le système de management de la qualité, sa mise en œuvre et ses exigences ;

Ensuite dans le deuxième chapitre, nous avons abordé l'écoute client qui est une composante essentielle de notre thème commençant par la gestion d'écoute client qui permet à l'entreprise de connaître les attentes des clients, les points de satisfaction et d'insatisfaction de ces derniers, l'orientation et la gestion de la relation client pour entretenir de bonnes relations avec les clients et les fidéliser, le processus d'écoute client ainsi que la satisfaction client qui est la base de tout système de management de la qualité. Dans un dernier point, nous avons fait une étude de cas, voir une comparaison entre deux thèses de fin de cycle afin d'affirmer l'existence d'un rapport entre le SMQ et la satisfaction des clients.

Toutefois, par rapport à nos hypothèses citées dans l'introduction, selon nos différents constats et analyses nous pouvons dire grâce à la mise en place d'un système de management de la qualité non seulement le nombre de clients satisfaits augmente, mais surtout la fourniture de biens et services gagne en efficacité et en efficience. De ce fait, le traitement des réclamations favorise premièrement : l'amélioration de la satisfaction des clients puisqu'accroître leur niveau de fidélité représente un avantage concurrentiel pour l'entreprise, deuxièmement l'amélioration de la qualité des produits et services ; ainsi, la démarche d'écoute client est un facteur très efficace pour connaître les attentes et les besoins

Conclusion générale

des clients car considérer un client comme un partenaire qui exprime ses attentes, a un impact positif sur l'amélioration de l'organisme aussi, les clients ont une forte incidence sur le développement de ce dernier. Par ailleurs, le système de management de la qualité est un déterminant important pour la satisfaction des clients il est primordial donc aux entreprises qui cherchent à capter durablement des parts de marché plus grandes aussi bien au niveau national qu'international de procéder à la mise en place des démarches qualité.

Enfin, notre étude ne s'est pas faite sans difficultés. En effet, nous avons eu des obstacles, par rapport à l'accès aux informations à cause de la pandémie **covid19** de cette année.

Bibliographie

Références bibliographiques

• Les ouvrages

1. CABY.F et JAMBART.C, « La qualité dans les services : fondements, témoignages, outils », 2^{ème} édition, ED.ECONOMICA, Paris, 2002, P.20.
2. CHERIFI.z, « la qualité ; démarche, méthodes et outils », Edition Lavoisier, Paris, 2002.
3. DARBEL.M, IZARD.L et SCARMUZA.M, « notion de base sur le management », édition FOUCHER, Paris, 2006.
4. DUFFER. J et MOULINS. J.L, « la relation entre la satisfaction et fidélisation à la marque », édition d'organisation, 1989.
5. EIGLIER.Pierre et LANGEARD.Eric, « Servuction : Le marketing des services, McGraw Hill », 1987.
6. KAMISKE.Gerd F et BRAUER.Jorg-Pette, « Management de la qualité de A à Z », édition Masson, paris, 1994.
7. KOTLER et DUBOIS, « Marketing management », 11^{ème} édition Pearson éducation, Paris, 2003.
8. LAUDOYER.Guy, « LA CERTIFICATION ISO 9000 : un moteur pour la qualité », 3^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2000.
9. LEFEBURE.René et VENTURI.Gilles., « Gestion de la relation client », édition Eyrolles, paris, 2001.
10. MONIN.Jean-Michel, « La satisfaction qualité dans les services, outil de performance et d'orientation client », édition AFNOR, Paris, 2001.
11. PAYETTE.Adrien, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Université Québec les presses, Montréal, 2000.
12. RAY.Daniel, Mesurer et développer la satisfaction client, 3^{ème} édition Paris, 2002.
13. ROUVIERE.Serge, « Réussir sa relation client », Edition Dunod, Paris 2010.
14. SEDDIKI.Abdallah, Management de la qualité, « De d'inspection à l'esprit Kaizen », édition Ben-Aknoun, Alger, 2004.

15. SOULEZ.Sébastien, « LE MARKETING : marketing stratégique, comportement de l'acheteur, gestion de la relation client, marketing opérationnel », 8ème édition, Lextenso, 2018-2019, Espagne.

16. STANLEY.B, « CRM : Customer Relationship Management », édition village mondial, paris, 2006.

17. TENEAU.Gilles et Jean-Guy.AHANDA, « Guide commenté des normes et référentiels », édition d'organisation, paris, 2004.

18. YVON.Mougin, La qualité 2015, c'est facile ! «Comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF EN 9001», éditions afnor, France, 2015.

• Mémoire de fin d'étude

1. AIT-AHMED Hocine, BENARAB Belkacem, encadrés par : D^r MEZIANI Mustapha, « Essai d'analyse de l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises cas : Général Emballage et UFMATP », université de Bejaia, promotion 2014-2015.

2. Baa.Kenza et Talbi.Roza, Encadrée par : Dr.MEZIANI Mustapha, Thèse de fin de cycle, master en science de gestion, «Démarche d'intégration de l'exigence relative au contexte de l'organisme (analyse interne et externe) en vue de la certification selon la norme ISO 9001:2015», université de Bejaia, faculté SEGC, juin 2018.

3. DAMENE.Roza et KEBOUR.Thinhinane, encadrées par M^r Lyes.ZERKHEFAOUI Thèse de fin de cycle, master en science de gestion, option management stratégique d'entreprise, «L'impact de la certification ISO 9001 Vs 2008 sur la performance cas de l'ENIEM », université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, faculté SEGC, promotion 2017.

4. FATAOU SALEY Bassirou et SOMDA Irèkakpiere , encadrée par : Mr. TAZIBT Hocine, Thèse de fin de cycle, master en science de gestion, «Audit d'un système de management de la qualité lors de la transition de la version 2008 à la version 2015 de la norme ISO 9001 », université de TIZI-OUZOU, faculté SEGC, novembre 2017.

5. HERNANDEZ.Julia, encadrée par M^r Eric. BIDET, «La gestion de la relation client au sein des TPE », Université du Maine, faculté de Droit, des Sciences économiques et de gestion, promotion 2015-2016.

6. IKHEDJI Yasmine encadrée par : D^r MEZIANI Mustapha, « l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises cas : EPB, Cevital, MERSK,

COGB, Paradise, Naftal, Enasel, Alplast, Danone, Ifri », université de Bejaia, promotion 2015-2016.

7. MOUTAWAKIL.Soumaya, encadrée par P^f A. TAZI, M^{me} Najoua.ETTIJAH, rapport de projet de fin d'études sous le thème, « Contribution à la mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015 au sein de l'unité DALIA CORP », université Sidi Mohammed Ben Abdellah, faculté des sciences et techniques, promotion 2016- 2017.

8. OUYAHIA.Siham et RAMDANI.Yasmina, encadrée par D^r Mustafa.MEZIANI, mémoire de fin de cycle, master en science de gestion, « L'impact du système de management de la qualité sur la satisfaction de la clientèle », université de Bejaia, faculté SEGC, juin 2015.

9. PETIT.Camille, encadrée par M^{me} Sylvie.CHABI, Thèse de fin de cycle master2, « Intégration du marketing relationnel dans les banques pour aider à la rétention de la clientèle », école de management de Strasbourg, promotion 2015-2016.

Articles et revues

1. DORBES. H, « comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », in revue Gestion d'entreprise n° 12, 2005.

2. ENNESRAOUI.Driss, « Démarche qualité et satisfaction des clients», Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°18, Juillet-Décembre 2018.

3. MEZIANI.Mustapha, « Polycopie portant sur le management de la qualité selon les normes ISO 9000v2000 et 2008 », université de bejaia, faculté SEGC, 2015.

4. NF EN ISO 9000 : 2000, « Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, (3.2.9).

Site internet

<http://www.toupie.org/Dictionnaire/Normalisation.htm>

<https://www.lemagdelentreprise.com/dossier-32-normes-iso.html>

<http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/les-enjeux-de-la-qualite>

<https://www.certification-qse.com/implication-du-personnel-principe-de-management-de-la-qualite/>

<https://bivi.afnor.org/notice-details/comment-definir-une-politique-qualite-pertinente-/1305769>

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080_fr.pdf

<https://www.qualireg.org/content/download/16418/225041/version/1/file/SMQ+LA+NOUVE++NORME+ISO+9001+V2015.pdf>.

<https://kostango.com/principes-management-qualite-iso-9001/>

<https://bechirbenhmid.wordpress.com/2014/10/30/iso-9001-phases-et-etapes-de-la-mise-en-oeuvre-dun-smq/>

<https://www.pyx4.com/blog/evolution-normes-chapitre-par-chapitre/>

<https://www.softexpert.com/fr/material/iso-90012015-etes-vous-pret/>

<https://www.asaconseil.fr/iso-9001/c-est-quoi/surveiller-et-evaluer-les-performances/>

<http://www.qualiteonline.com/dossier-64-l-ecoute-client.html>

https://www.memoireonline.com/09/15/9258/m_Apport-de-la-gestion-de-lecoute-client-a-lamelioration-de-la-qualiteacut1.html

https://www.memoireonline.com/08/10/3809/m_Contribution-de-la-gestion-de-lecoute-client-a-lamelioration-de-la-qualite-de-service-a-la-6.html

<https://qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/lorientation-client-dans-le-cycle-de-la-qualite/>.

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Domaine d'application des ISO9001/9004.....	10
Tableau N°2 : Tableau représentatif des différents entreprises dans lesquels l'étude de cas est menée.....	68
Tableau N°3 : Tableau représentatif du taux des ventes réalisé.....	69
Tableau N°4 : Tableau représentatif de l'amélioration du chiffre d'affaire.....	70
Tableau N°5 : Tableau représentatif de l'apport du système de management de la qualité.....	72
Tableau N°6 : Tableau présentatif de respect des plans d'amélioration des produits.....	73
Tableau N°7 : Tableau présentatif de la réalisation des objectifs qualité	75
Tableau N°8 : Tableau représentatif du délai de traitement des réclamations des clients.	76
Tableau N°9 : Tableau représentatif du degré de satisfaction des clients.....	78
Tableau N°10 : Tableau représentatif du suivi de l'amélioration des attentes des clients	79

Liste des figures

Figure N°1 : les 7 principes de management de la qualité.....	28
Figure N°2 : Roue de Deming (PDCA).....	30
Figure N°3 : Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA.....	36
Figure N°4 : l'orientation client dans le cycle de la qualité.....	45
Figure N°5 : Le taux des ventes réalisé.....	69
Figure N°6 : L'augmentation du chiffre d'affaire	71
Figure N°7 : L'apport du système de management de la qualité.....	72
Figure N°8 : Le respect des plans d'amélioration des produits.....	74

Figure N°9 : La réalisation des objectifs qualité.....	75
Figure N°10 : Délai de traitement des réclamations des clients.....	77
Figure N°11 : Degré de satisfaction des clients.....	78
Figure N°12 : Le suivi de l'amélioration des attentes des clients	80

Liste des schémas

Schéma N°1 : L'amplitude d'insatisfaction des clients.....	46
Schéma N°2 : Les quatre étapes de la gestion de la relation client.....	48
Schéma N°3 : Le Processus d'écoute client.....	57
Schéma N°4 : Les 3 caractéristiques de la satisfaction.....	60
Schéma N°5 : Interactions client/entreprise relativement aux différents types de qualité.....	66

Annexes

Annexes

Questionnaire

Fiche signalétique

- Nom de l'entreprise :.....

- Son secteur d'activité :.....

- Catégorie socioprofessionnelle :.....

01) Taux des ventes réalisées auprès des clients existants est-il :

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Pas du tout satisfait
- Sans aucune réponse

02) L'augmentation du chiffre d'affaire est-elle :

- Forte
- Bonne
- Moyenne
- Faible
- Pas d'augmentation
- Sans précision
- Sans aucune réponse

03) L'apport du SMQ dans l'entreprise est :

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Peu satisfait
- Non satisfait
- Aucune réponse

04) Le respect des plans d'amélioration des produits est :

- Elevé
- Bon

- Moyen
- Faible

05) L'atteinte des objectifs qualité est :

- Pas du tout satisfaisante
- Peu satisfaisante
- Satisfaisante
- Très satisfaisante

06) Le respect des délais de réalisation des objectifs fixés par l'entreprise est-il :

- Très satisfaisants
- Satisfaisants
- Peu satisfaisants
- Non satisfaisants
- Sans aucune réponse

07) Le degré de satisfaction des clients est-il :

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Faible
- Aucune réponse

08) Le suivi de l'amélioration des attentes des clients est :

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Non satisfait
- Aucune réponse

Table des matières

Table des matières

Remerciements.....	I
Dédicaces	II
Liste des abréviations.....	IV
Sommaire	V
Introduction générale.....	01
Chapitre I : Le système de management de la qualité :	
Fondements et concepts de base.....	04
Introduction au chapitre.....	04
Section 01 : Généralités sur la notion qualité, normalisation et certification	05
1. Définition de la qualité.....	05
2. L'évolution du concept qualité.....	05
2.1. L'inspection et l'émergence du contrôle qualité	06
2.2. L'assurance qualité	07
2.3. L'émergence de la qualité totale	07
3. Normalisation et certification	08
3.1. Normalisation.....	08
3.1.1. Qu'est-ce qu'une norme ?.....	08
3.1.2. Les normes ISO	09
3.1.3. Domaine d'application des ISO9001/9004.....	10
3.1.4. L'utilité des normes ISO pour l'entreprise	11
3.2. Certification.....	11
3.2.1. Définition de la certification.....	11
3.2.2. Conditions pour une certification	12
3.2.3. Démarche pour la certification.....	13
3.2.4. Avantages de la certification	17

3.2.4.1. Pour le fournisseur et l'organisme.....	17
3.2.4.2. Pour le consommateur	17
3.2.4.3. Pour l'organisme certificateur.....	18
3.2.5. Limites de la certification	18
4. Enjeux de la qualité	18
4.1. La Conquête et la Fidélisation	19
4.2. La Maitrise et la valorisation de l'image de l'entreprise.....	20
4.2.1. La Comparaison et la différenciation	20
4.2.2. La Maitrise de la communication externe	20
4.2.3. La Communication et la gestion des crises	20
4.3. La réponse aux exigences sociétales	21
4.4. Le pilotage des activités	21
4.4.1. L'élaboration de la stratégie, politique, et les objectifs.....	21
4.4.2. Le leadership	21
4.4.3. La mise à disposition des ressources	22
4.4.4. La structuration de l'organisation (processus)	22
4.4.5. La mesure des performances.....	22
4.5. L'innovation et l'adaptation au marché	23
4.6. La maîtrise des activités et la réduction des coûts	23
4.6.1. La suppression /Réduction des dysfonctionnements au cœur du métier	23
4.6.2. La maîtrise de l'organisation, flux, et les activités supports	24
4.6.3. L'amélioration continue	24
4.6.4. L'analyse de la valeur	24
4.6.5. L'anticipation et la gestion des risques	24
4.7. La disposition d'un personnel compétent et impliqué	24
Section 02 : Management de la qualité	25
1. Définition de Management de la qualité	25
2. Les principales composantes du management de la qualité	25
2.1. Politique qualité	25
2.2. Objectif qualité	26
2.3. Planification de la qualité	26
2.4. Maitrise de la qualité	26
2.5. Assurance de la qualité	26

2.6. L'amélioration de la qualité	27
3. Les sept principes du management de la qualité	27
3.1. L'orientation client	28
3.2. Leadership.....	29
3.3. L'implication du personnel.....	29
3.4. Approche processus	29
3.5. L'amélioration	29
3.6. Prise de décision fondée sur des preuves.....	31
3.7. Management des relations avec les parties intéressées.....	31
Section 03 : Système de Management de la qualité.....	32
1. Définition de système de management de la qualité	32
2. La mise en œuvre d'un SMQ	32
3. Les exigences de la norme ISO 9001 version 2015.....	35
3.1. Contexte de l'organisme (Chapitre04).....	36
3.2. Leadership (Chapitre05).....	37
3.3. Supports (Chapitre06).....	37
3.4. Planification (Chapitre07).....	37
3.5. Réalisation des activités opérationnelle (Chapitre08).....	38
3.6. Evaluation des performances (Chapitre09).....	38
3.7. Amélioration (Chapitre10)	38
Conclusion du chapitre	39
Chapitre II : L'écoute client.....	40
Introduction au chapitre	40
Section 01 : Généralité sur l'écoute client	41
1. La gestion d'écoute client	41
1.1. Définition	41
1.2. Les outils de l'écoute client	42
1.2.1. Le terrain au quotidien : le meilleur outil d'écoute	42
1.2.2. Gestion des réclamations client	42
1.2.3. Clients mystères	43
1.2.4. Les enquêtes clients perdus.....	44
1.3. Intérêt de la gestion d'écoute client	44

2. Orientation client et GRC.....	44
2.1. Orientation client dans le cycle de la qualité	45
2.2. La gestion de la relation client.....	47
2.2.1. La démarche de la gestion de la relation client.....	48
2.2.2. Les avantages de la gestion de la relation client.....	51
2.2.2.1. Pour l'entreprise	51
2.2.2.2. Pour le client.....	53
2.2.3. Les limites de la gestion de la relation client.....	53
3. Le processus d'écoute client.....	54
3.1. Identification des clients.....	54
3.2. La communication client.....	55
3.3. Collecte des attentes client	55
3.4. Analyse des données relatives aux attentes des clients.....	55
3.5. Identification et analyse des écarts entre les attentes et l'offre.....	56
Section 02 : De l'écoute à la satisfaction des clients.....	57
1. Satisfaction des clients et la norme ISO9001	57
2. Les caractéristiques de la satisfaction	58
2.1. La satisfaction est subjectif	59
2.2. La satisfaction est relative	59
2.3. La satisfaction est évolutive	59
3. L'impact de la satisfaction client sur la performance de l'entreprise	60
4. Mesure de la satisfaction des clients.....	61
4.1. Définition	62
4.2. Méthodes de mesure de la satisfaction client.....	62
4.2.1. Les boîtes à suggestions et livres de réclamations	63
4.2.2 Les enquêtes de satisfaction	63
4.2.3. Le client mystère	64
4.2.4. L'analyse des clients perdus	64
5. Qualité et satisfaction : quelles interactions ?.....	65
Section 03: Etude de cas : Analyse de l'impact de SMQ sur l'écoute et satisfaction des clients	67
1. Le taux des ventes réalisé.....	68

2. L'augmentation du chiffre d'affaire	70
3. L'apport du système de management de la qualité.....	72
4. Le respect des plans d'amélioration des produits	73
5. La réalisation des objectifs qualité	74
6. Le délai de traitement des réclamations des clients.....	76
7. Le degré de satisfaction des clients.....	78
8. Le suivi de l'amélioration des attentes des clients	79
Conclusion du chapitre	83

Conclusion générale..... 84

Références Bibliographiques

Annexes

Table des matières

Résumé

Dans un monde en constante compétition et évolution marqué par plusieurs mutations, il devient particulièrement important pour toutes les organisations de se démarquer de la concurrence. Pour cela, le système de management de la qualité s'impose à toute entreprise désireuse de satisfaire sa clientèle et rendre les produits et services constamment en phase avec ce qu'elle demande. Cela se fait par l'orientation et l'écoute client ainsi la GRC qui permet une meilleure compréhension de ce dernier et ses attentes afin de le satisfaire et d'accroître la performance de l'entreprise, ainsi d'améliorer sa rentabilité sur le long terme.

Cette présente recherche a pour principal objectif de connaître l'impact du système de management de la qualité sur l'écoute et la satisfaction de la clientèle. La vérification pratique se fera par une comparaison entre les données des enquêtes de deux mémoires de fin d'étude qui ont traité le même thème.

En effet, l'analyse des résultats obtenus, nous ont permis de confirmer que la mise en place d'un système de management de la qualité au sein d'une entreprise favorise l'écoute client et assure sa satisfaction.

Mots clés : Qualité, système de management de la qualité, client.

Summary

In a world of constant competition and evolution marked by several changes, it becomes particularly important for all organizations to stand out from the competition; for this, the quality management system is required of any company wishing to satisfy its customers and make products and services constantly in line with what it requires; this is done through customer orientation and listening as well as the CRM which allows a better understanding of the latter and his expectations in order to satisfy him and increase the performance of the company, thus improving its profitability over the long term.

The main objective of this research is to know the impact of the quality management system on listening and customer satisfaction, this has helped us to make a comparison between the survey data of two end-of-year papers. Study which dealt with the same theme.

Indeed, the analysis of the results obtained has helped us to confirm that the implementation of a quality management system within a company promotes listening to customers and ensures their satisfaction.

Keywords: Quality, quality management system, customer.