

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia.
Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales et
des Sciences de 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 des organisations.
Sur le thème :

L'IMPACT DU SYSTEME DE MANAGEMENT
DE LA QUALITE SUR LA SATISFACTION DE
LA CLIENTELE.

Cas de Danone Djurdjura Algérie/SPA

Réalisé par :

OUYAHIA Siham.

RAMDANI Yasmina.

Encadré par :

Dr. MEZIANI Mustapha

Le jury composé de :

Président : M^f ARAB

Rapporteur : Dr. MEZIANI

Examineur : M^f AMALOU

Juin 2015

Remerciement

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui on voudrait témoigner toute notre reconnaissance.

On voudrait tout d'abord adresser toute notre gratitude à notre promoteur, Mr Meziani Moustapha, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

Nos plus vifs remerciements s'adressent aussi à tous les enseignants qui nous ont fourni les outils nécessaires à la réussite de nos études universitaires. Qu'ils puissent trouver dans ce travail le témoignage de notre sincère gratitude et notre profond respect.

On désire aussi remercier nos tuteurs de stage à Danone Djurdjura Algérie Mr Kaci Halim, Mr Amrouche Souhile et Mr Haouia Samir, pour tout le temps qu'ils nous ont consacré, leur directives précieuses, et pour la qualité de leur suivi durant toute la période de notre stage. On remercie aussi tout le personnel de Danone Djurdjura Algérie, spécialement le service assurance qualité et le service clients.

Nous tenons également à remercier l'ensemble des clients de Danone Djurdjura Algérie, qui sans eux ce travail de recherche n'aurait jamais vu le jour.

On tient à remercier sincèrement les membres du jury qui nous font le grand honneur d'évaluer ce travail.

Enfin, du point de vue personnel, nos chaleureux remerciements vont à tous nos camarades qui nous ont apporté leur support moral et intellectuel tout au long de notre démarche.

Dédicace

Que ce travail témoigne de mes respects :

A mes parents.

Grace à leurs tendres encouragements et leurs grands sacrifices, ils ont pu créer le climat affectueux et propice à la poursuite de mes études. Aucune dédicace ne pourrait exprimer mon respect, ma considération et mes profonds sentiments envers eux. Je prie le bon Dieu de les bénir, de veiller sur eux, en espérant qu'ils seront toujours fiers de moi.

A mes deux frères.

Ils vont trouver ici l'expression de ma profonde reconnaissance pour le soutien qu'ils n'ont cessé de me porter

A mes grands parents.

A mes oncles, tantes, cousin et cousine.

Vous avez de près ou de loin contribué à ma formation. Affectueuse reconnaissance.

A mon âme, Redouane,

Il va trouver ici le témoignage d'une fidélité et d'un amour infini.

RAMDANI Yasmina

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail

A ma très chère mère que j'aime très fort et qui a toujours espérée ma réussite et je prie le dieu de la protégée de male. Merci de m'avoir toujours soutenue dans mes choix.

A mon très cher père qui fait tout son possible pour que je puisse être réussie, et je le témoigne mon respect, ma profonde gratitude.

A Mes très chères sœurs.

A mes très chers frères.

A la mémoire de mon très cher Frère Faidi Vos encouragements ont été indispensables.

Pour terminer, un immense merci à mes très chers amis Boualem, Nassima, Assia, Tawes, Thafath, Talbi, Yasmina, et à toute la promo MO 2015.

Ouyahia Siham

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les différentes étapes d'évolution de la qualité.....	10
Tableau 2 : comparaison entre la norme ISO : 9001 et ISO 9004.....	23
Tableau 3 : les fonctions de la GRC.....	57
Tableau 4 : Les normes ISO et leurs intitulés.....	66
Tableau 5 : Récapitulatif de la présentation de DDA.....	80
Tableau 6 : Répartition des effectifs selon les catégories professionnelles.....	80
Tableau 7 : Base de données du compte client.....	99
Tableau 8 : Le moyen de connaissance de l'entreprise DDA.....	107
Tableau 9 : L'ancienneté des clients de DDA.....	108
Tableau 10 : La connaissance des normes ISO.....	109
Tableau 11 : La connaissance du SMQ.....	110
Tableau 12 : Les raisons de collaboration avec l'entreprise DDA.....	111
Tableau 13 : Opinion sur les délais de livraison de l'entreprise DDA.....	112
Tableau 14 : Opinion sur les négociations avec les agents de l'entreprise DDA.....	113
Tableau 15 : La communication des clients après chaque livraison pour connaître leur avis s'il y'a changement dans la fabrication.....	114
Tableau 16 : La possibilité de réclamation auprès des responsables ou du personnel dans le cas d'insatisfaction.....	115
Tableau N°17 : L'expression d'une réclamation d'insatisfaction.....	116
Tableau N°18 : Opinion sur la gestion des réclamations de l'entreprise DDA.....	117
Tableau N°19 : Opinion sur les améliorations portées sur les délais de traitement des réclamations de DDA.....	118
Tableau N°20 : Appréciation de l'amélioration globale de DDA.....	119
Tableau N°21 : Le degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA.....	120
Tableau N°22 : Le SMQ que dispose DDA est à l'origine de votre satisfaction.....	121
Tableau N°23 : prêt à recommander l'entreprise DDA ou la marque Danone à d'autres personnes.....	122

Tableau N°24 : questionnaire par DDA sur le degré de satisfaction globale de celle-ci.....	123
Tableau N° 25: Opinion sur les délais de livraison de DDA * Le degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA.....	124
Tableau N° 26 : La possibilité de réclamation auprès des responsables ou du personnel dans le cas d'insatisfaction * Le degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA.....	125
Tableau N° 27 : L'expression d'une réclamation d'insatisfaction * Le degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA.....	126
Tableau N° 28 : Opinion sur la gestion des réclamations de DDA * Le degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA.....	127

Liste des schémas

Schéma 1 : les quatre étapes d'évolution de la qualité.....	13
Schéma 2 : le rapport entre qualité/différentiation.....	15
Schéma 3 : Les cinq étapes du processus de certification.....	19
Schéma 4 : Le PDCA du système de management de la qualité.....	29
Schéma 5 : Model de processus de management de la qualité.....	31
Schéma 6 : Le PDCA de la roue de Deming.....	34
Schéma 7 : la pyramide documentaire.....	39
Schéma 8 : les règles d'identification d'un client.....	44
Schéma 9 : les caractéristiques de la satisfaction.....	47
Schéma 10 : Le calcul du NPS.....	51
Schéma 11 : Application des normes ISO dans l'approche processus.....	65
Schéma 12 : L'organigramme de l'entreprise DDA.....	82
Schéma 13 : L'organigramme du service qualité de l'entreprise DDA.....	83
Schéma 14 : Les 15 Programmes Pré Requis (PRP) du groupe Danone.....	88

Liste des figures

Figure 1 : Le moyen de connaissance de l'entreprise DDA.....	134
Figure 2 : L'ancienneté des clients de DDA.....	134
Figure 3 : La connaissance des normes ISO.....	135
Figure 4 : Opinion sur les délais de livraison de DDA.....	135
Figure 5 : La communication des clients après chaque livraison pour connaître leur avis s'il y'a changement dans la fabrication.....	136
Figure 6 : La possibilité de réclamation auprès des responsables ou du personnel dans le cas d'insatisfaction.....	136
Figure 7 : L'expression d'une réclamation d'insatisfaction.....	137
Figure 8 : Opinion sur la gestion des réclamations.....	137
Figure 9 : Opinion sur les améliorations portées sur les délais de traitement des réclamations.....	138
Figure 10 : Appréciation de l'amélioration globale de DDA.....	138
Figure 11 : Degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA.....	139
Figure 12 : Le SMQ que dispose DDA est à l'origine de votre satisfaction.....	139
Figure 13 : Prêt à recommander l'entreprise DDA ou la marque Danone à d'autres personnes.....	140
Figure 14 : Questionné par l'entreprise DDA sur le degré de satisfaction globale de celle-ci.....	140

Liste des abréviations

A: Act.

AFAQ : Association Française Assurance Qualité (Organisme certificateur reconnu mondialement).

AIB: Américain Institute of Baking.

BSN : Boussois Souchon Neuversel.

C: Check.

CAPEX : Capital d'investissement.

CCP : Contrôle des Points Critiques.

CRM: Customer Relationship Management.

D: Do.

DDA : Danone Djurdjura Algérie.

DRH : Direction des Ressources Humaines.

e-GRC : La gestion électronique de la relation client.

ENIEM : Entreprise Nationale des Industries Électroménagères.

GRC: Gestion de la Relation Client.

HACCP: Hazard Analysis Critical Contrôl Point.

IFS: International Food Safety.

IQM: Institut Quality Management.

ISO: International Standard Organisation.

KM: Knowledge Management.

Mgt: Management.

NBR : Nombre.

NPS: Net Promoter Score.

NTIC: Nouvelles Technologies d'Information et de Communication.

P: Plan.

PDCA: Plan, Do, Check, Act.

PIMS : Profit Impact of Marketing Strategies.

PLF : Produits Laitiers Frais.

PME : Petites et Moyennes Entreprises.

Proc: Processus.

PRP : Programme Pré Requis.

RD : Recherche et Développement.

RH : Ressource Humaine.

SMQ : Système de Management de la Qualité.

SPA: Société Par Action.

SSD : Service achat.

TI : Technologie d'Information.

TQM : Total Quality Management.

Introduction Générale

La venue de la libéralisation des échanges et la conversion de la quasi-totalité des pays à l'économie concurrentielle a rendu la compétition mondiale plus acharnée. Toutes les entreprises industrielles et commerciales se rendent compte que leurs principaux concurrents sont domiciliés à l'étranger. En conséquence, les stratégies de développement et de commercialisation des produits doivent être conçues dans une optique mondiale pour faire face à cette concurrence internationale.

Dans ce contexte de mondialisation des marchés et d'exigences accrues des consommateurs, la qualité est devenue un enjeu essentiel de la compétitivité des entreprises, ce qui impose à ces dernières une meilleure adaptation à ces nouvelles exigences. La gestion de la qualité vient pour répondre au besoin du manager et du leader d'aujourd'hui à faire bien et faire vite pour ne pas voir leurs clients se diriger vers des concurrents qui sauront les écouter, comprendre leurs besoins et les comprendre à temps.

C'est dans cette perspective que la série des normes ISO 9000 vient pour accompagner les entreprises dans leur chemin vers l'efficacité. Elle a séduit très rapidement les entreprises, cette série représente un véritable moyen pour faire reconnaître leur « qualité » et donner confiance à leurs clients par un certificat attestant de la maîtrise des activités.

Aujourd'hui, la satisfaction des clients est devenue un véritable enjeu pour les entreprises ; en effet, l'écoute du client, l'anticipation de ses demandes, la bonne gestion de ses réclamations sont sources de valeurs pour elles. De ce fait, les entreprises optent pour la Gestion de la Relation Client (GRC) qui vient pour répondre aux exigences complexes des clients en mettant en place les différentes techniques d'écoute client pour gérer d'une manière efficace la relation client.

Pour une entreprise, entreprendre une démarche qualité c'est mettre en œuvre de façon progressive, des moyens de prévision, de prévention et de contrôle de ses processus et de ses activités afin de satisfaire les besoins de ses clients et ainsi conserver la place qu'elle occupe sur le marché.

En Algérie, évoquer le concept de la qualité, avant, se limite au rôle des pouvoirs publics dans l'exercice du contrôle de la qualité des produits, comme l'ont déjà souligné Bahmed.L, DJEBABRA.M et ABIBSI.A en 2005 dans la revue : *courrier du savoir* « l'entreprise algérienne n'a pas encore intégré, convenablement, la norme dans son mode de

Introduction Générale

fonctionnement, encore moins la qualité comme exigence. Trois raisons expliquent cet état de fait : l'absence de compétitivité et de concurrence entre produits, le faible intérêt accordé à la fonction qualité par les gestionnaires et, enfin, la faiblesse voire l'inexistence du contrôle au niveau de la production »¹. Maintenant, on ne peut pas appréhender la question de la qualité si on ne la situe pas au niveau du management de l'entreprise car la réussite de l'entreprise dépend de la bonne maîtrise de la qualité de ses produits comme le souligne Abdelhamid Ouaret « le succès ou l'échec d'une entreprise n'est jamais le fruit du hasard mais bel et bien le reflet de la qualité de son système de management »². De ce fait, on assiste depuis quelques années à une prise de conscience de certains managers algériens qui ont compris que la qualité est la base de réussite de l'entreprise, et que la mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) permet de gérer d'une manière efficace la qualité et de garantir la satisfaction des clients. Pour les entreprises Algériennes, l'introduction d'une démarche qualité est assez récente. La première entreprise certifiée « ENIEM » qui date de 1998.

Le Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II), intervenant sous la tutelle du Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement, accorde une importance particulière à la mise en place de la démarche qualité. En effet, il est doté d'un budget de 44 M€ destiné au financement de différentes activités ; de conseil, de formation et d'études dans les domaines de la mise à niveau des PME, de la qualité et du développement institutionnel. Des centres d'expertises spécialisés dans différents domaines notamment la qualité sont au service de ce programme.³ Le Ministère de l'Industrie et des Mines lance, en 2015, un concours national visant l'attribution du Prix Algérien de la Qualité ; pour récompenser toute entreprise opérant et engageant des activités visant l'amélioration et le développement de la qualité.⁴ Enfin, toutes ces initiatives ont pour but d'assurer une concurrence mondiale aux entreprises algériennes.

Nul ne peut nier l'importance du client dans le développement de toute entreprise qui cherche à surmonter la concurrence mondiale puisque c'est lui qui achète le produit et fait

¹ BAHMED.L, DJEBABRA.M, ABIBSI.A, « Dispositif réglementaire et organisationnel relatif à l'encadrement de la qualité en Algérie : Aspects importants pour les entreprises algérienne. », Courier du savoir, N°06, Juin 2005, p104.

² OUARET Abdelhamid, « les dirigeants face à la performance de leurs entreprises », éd, P39.

³ Site officiel du Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement <http://www.algerie-pme2.dz/?Le-PME-II,48>

⁴ Site officiel du Ministère de l'Industrie et des Mines, <http://www.mdipi.gov.dz/>

Introduction Générale

prosperer l'entreprise. Il doit être pris en compte à tous les niveaux de l'entreprise, pour cela les entreprises algériennes, comme toutes autres entreprises dans le monde, se trouvent dans l'obligation de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante, tout en étant aussi compétitive.

Tout au long de ce qu'on a cité auparavant, nous avons tiré l'attention sur l'importance de la relation qui existe entre le système de management de la qualité et la satisfaction des clients, d'où la question centrale de recherche suivante:

Quel est l'impact du système de management de la qualité sur la satisfaction de la clientèle?, cas de Danone Djurdjura Algérie.

Notre recherche sur ce sujet nous permettra de comprendre les grandes lignes du système de management de la qualité, de clarifier les différentes procédures sur les quelles est basé ce dernier et son apport en matière de satisfaction des clients. De cette question centrale découlent les hypothèses suivantes :

- **Le système du management de la qualité est une démarche permettant d'obtenir la satisfaction des clients.**
- **La gestion de la relation client permet la satisfaction des clients.**

Pour notre travail de recherche, plusieurs raisons ont contribué à choisir cette thématique de recherche, parmi lesquels on cite :

- Enlever l'ambiguïté du management de la qualité ;
- Un sujet d'actualité dans le cadre des exigences du management des organisations ;
- Il répond à une réelle problématique pour les grandes entreprises ;
- L'intérêt de management de la qualité pour la satisfaction des clients.

Pour notre étude de cas, nous avons choisi la **SPA Danone Djurdjura Algérie** « **Akbou** » qui nous semble un terrain favorable pour effectuer notre étude, du fait qu'elle est:

- Economiquement mature dans son domaine d'activité. En effet, elle existe depuis presque une cinquantaine d'années, ce qui suppose que le savoir en son sein est largement développé et qu'il est primordial de le gérer.
- Parmi les entreprises algériennes qui porte une très grande importance à la qualité de ses produits.

Introduction Générale

Pour confirmer ces hypothèses de recherche, notre étude est partagée en deux grandes parties, comportant chacune deux chapitres. Dans la première partie (partie théorique), le premier chapitre est constitué de trois sections, la première section consiste à donner des généralités sur la qualité, son évolution et ses enjeux. En suite, dans la deuxième section, on a entamé la normalisation et la certification ainsi les différentes normes du management de la qualité. Enfin, dans la troisième section, on a essayé de présenter le SMQ, sa démarche et le management de la qualité en générale. Le deuxième chapitre est constitué de trois sections, la première section porte sur la satisfaction client, les différentes démarches de la satisfaction client, dans la deuxième section on a donné les grands traits sur la GRC, ainsi les différentes méthodes de celle-ci, puis, on a essayé de faire un lien théorique entre le SMQ et la satisfaction des clients.

Pour la partie pratique, le premier chapitre porte sur l'organisme d'accueil, il se compose de trois sections, la première section porte sur l'historique, la deuxième section a trait à l'organisation et à la structure de l'entreprise. Pour la dernière section, on a abordé les différents référentiels qualités au sein de DDA. Quant au deuxième chapitre, on a résumé notre méthodologie de recherche, l'enquête qu'on a réalisée au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA pour qu'on puisse arriver à un résultat final qui se traduit par la vérification de notre problématique et les hypothèses proposées.

Partie théorique

Dans cette première partie, nous allons essayer d'aborder théoriquement les deux éléments de notre problématique à savoir le système du management de la qualité (SMQ) et la satisfaction des clients. L'objectif de cette partie est de donner l'essentiel sur le SMQ et la satisfaction des clients, d'éclaircir la relation pouvant exister entre ces deux concepts afin d'apporter une réponse à notre problématique.

Pour cela, dans le premier chapitre, nous avons bien situé les différents concepts de la qualité, les différentes normes ISO, la démarche d'obtention d'une certification et les étapes de la mise en place d'un SMQ.

Dans le deuxième chapitre, nous avons présenté la satisfaction client, les moyens mis en place au sein d'une entreprise afin de garantir une satisfaction durable, et les différents éléments permettant de mesurer celle-ci. En fin de connaître la relation existante entre le SMQ et la satisfaction des clients.

Par conséquent, cette partie nous a permis de bien comprendre ces deux concepts, ainsi de faciliter notre étude dans la partie pratique.

Notre environnement est de plus en plus marqué par une forte compétitivité. Les technologies évoluent plus rapidement par conséquent, toutes les entreprises se trouvent dans l'obligation de s'adapter à tout changement résultant de ces différentes technologies, qui répond aux exigences de sa clientèle.

Dans ce contexte, nul ne remet en cause aujourd'hui l'intérêt de conduire le changement par une démarche qualité, qui signifie mettre en place une organisation et des processus visant à produire un service ou un produit de qualité. Cette qualité peut être définie comme l'aptitude à satisfaire des besoins des clients. Pour donner confiance à leurs clients, les entreprises optent pour une démarche de certification qui constitue un véritable enjeu pour attirer une clientèle plus exigeante. La certification est un atout supplémentaire pour attester la qualité des produits et des services d'une entreprise. C'est aussi un excellent moyen pour une direction de faire évoluer le fonctionnement de son entreprise par apport à un référentiel reconnu.

Les entreprises cherchent à intégrer les nouvelles techniques du management de la qualité, pour réaliser l'obtention d'une qualité satisfaisante en essayant de mettre en place un bon SMQ afin d'orienter un organisme en matière de qualité.

1 Définition, évolution et enjeux de la qualité

De nos jours, aucune activité économique ne peut négliger la recherche de la performance et d'être leader du marché. La qualité en tant que facteur de réussite sur le marché depuis son apparition jusqu'à nos jours, elle est indispensable pour mener une entreprise à des niveaux supérieur et d'accroître sa survie. Nous allons essayer tout au long de cette section de simplifier la définition de cette notion et de revenir quelques années en arrière pour connaître les grandes étapes d'évolution de la qualité ainsi que ces principaux enjeux.

1.1 Définition

La qualité est une notion extrêmement variable car elle n'a pas le même sens pour chacun. Elle nécessite d'être définie de manière à lui permettre d'être reconnue et évaluée, elle n'a rien d'absolue, elle est relative et mouvante. Elle est liée aux évolutions industrielles,

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

aux mouvements économiques et plus largement à l'histoire des sociétés. Afin de bien cerner cette notion, nous proposons plusieurs définitions complémentaires.

Selon les experts de la qualité, elle est définie comme suit¹ :

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

D'après la définition de ces auteurs nous pouvons déduire que la qualité tend vers un seul objectif qui est la satisfaction du client.

Selon l'ISO (9000 :2000), la qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »², de cette définition découle ces termes qui nécessitent une explication.

- **Des caractéristiques intrinsèques³** : la norme ISO 9000 définit la notion de « caractéristiques intrinsèques » comme des caractéristiques « d'un produit, d'un processus ou d'un système ». Notons aussi qu'un produit est le résultat d'un processus et un service peut être considéré comme un produit. Le terme « intrinsèque » est défini par opposition à « attribué » comme « présent dans quelque chose, notamment comme caractéristique permanente ». En tant que caractéristique intrinsèque, la qualité d'un produit se distingue aussi clairement de son prix correspondant à une caractéristique attribuée.
- **Une interprétation des exigences** : la norme ISO 9000 définit le terme d'exigence comme « les besoins ou les attentes des clients ou des autres parties intéressées formulés, habituellement implicites ou imposés ».⁴

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

¹ GERD F.KAMISKE et JORG PETER BAUER, « management de la qualité de A à Z », édition Masson, Paris 1994, p17-22.

² La norme ISO in, DURET Daniel et PILLET Maurice, « la qualité en production », 3^{ème} édition Organisation, Paris, 2003, p24.

³ La norme ISO in, CANARD Frédéric, « Management de la qualité », édition lextenso, Paris, 2009, p20.

⁴ Idem, P20.

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

entre des besoins et l'aptitude de l'organisation à les satisfaire, mais davantage comme un degré d'adéquation entre une interprétation par l'organisation de ces besoins et l'aptitude à les satisfaire »⁵

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

1.2 L'évolution

Comme tout phénomène, la qualité connaît son propre cycle de vie. Son histoire montre qu'elle a toujours su s'adapter à son environnement en prenant en compte de nouvelles orientations. La qualité d'aujourd'hui est différente de celle d'hier et sûrement différente de celle de demain.

L'histoire de la qualité remonte au fin XVIIIe siècle. Avant la révolution industrielle, les produits fabriqués ont été réalisés par des artisans. A cette époque - caractérisée par une pénurie de production - tout ce qu'était produit se vend même les produits de mauvaise qualité. La clientèle était limitée, connue et fidèle, durant cette période, la qualité c'était la connaissance du métier, la conscience professionnelle et l'amour du travail bien fait. Ici l'expression de la qualité s'agissait de la concordance entre ce qui a été réalisé et le spécifié (ce que savaient faire les artisans).

L'ère de la révolution industrielle (XIXe siècle) – l'industrie a connue une révolution remarquable marquée par l'évolution des méthodes et techniques de production - et l'apport de Taylor dans le monde des organisations et du travail : une chaîne de production industrielle employant une main d'œuvre peu formée et mal payée, l'ouvrier se trouve limité à des tâches élémentaires et répétitives. Cette époque était caractérisée par une production de masse et une baisse de la qualité des produits engendrée par l'absence du contrôle. Ainsi, on assiste à la naissance du contrôle qualité par la création de corps de contrôleurs et un contrôle à 100%. Ce dernier était réalisé à la fin de la fabrication, les bons produits sont acceptés et les mauvais sont rejetés ce qui a causé un important rejet de produits finis et cela provoquait des pertes énormes.

⁵Ibid., p. 20.

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

Durant le XXe siècle, le monde était secoué par des crises économiques et deux guerres mondiales ; ce qui a provoqué une augmentation remarquable des besoins et une hausse des quantités produites. Cette époque était caractérisée par une diversité des entreprises et par le développement des grands projets dans l'industrie militaire, aéronautique et spatiale qui nécessitaient des méthodes de contrôle statistiques pour assurer la bonne gestion de ces projets. Certaines entreprises ont même intégrées de nouvelles méthodes plus efficaces qui permettaient de contrôler leurs produits, parmi les quelles on cite les plans d'échantillonnage qui, à partir d'un échantillon représentatif du produit, permettaient d'estimer la qualité des lots produits (pour représenter le pourcentage d'élément défectueux).

En effet, ces méthodes de contrôle atteignaient rapidement leur limite du fait de la complexité des processus de contrôle. Ces dernières procuraient uniquement des indications sur la qualité et non pas une prévention de l'évolution du standard demandé. Ainsi, dans les années 50, on passe à la notion de qualité par prévention ; l'assurance qualité.

En se référant à la source suivante, nous récapitulons les différentes étapes qui ont marquées l'évolution de la notion qualité.

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

Tableau 01 : Les différentes étapes d'évolution de la qualité.

Etapas/ points clés	Contrôle	Assurance qualité	Qualité totale
Objet	Détections des défauts, maîtrise de la qualité du produit final	Construction permanente de la qualité intermédiaire et finale	Gestion globale de la qualité des actes et des produits
Démarrage	Début du 21 ^e siècle	Années 50	Années 70-80
Concepts clés	Rendement et division du travail, niveau de la qualité acceptable	Fiabilité, confiance du client	Excellence
Focalisation	Conformité du produit	Toutes les fonctions de la conception jusqu'à la livraison au client pour prévenir les défaillances	Les besoins du marché et, par extension, de l'ensemble des parties prenantes
Sens de la démarche	Réaction	Prévention	Pro-action
Méthodes et techniques dominante	Supervision, échantillonnage, mesures, statistiques, probabilités...	Procédures techniques et organisationnelles	Formation, indicateurs, motivation des hommes
Acteurs directs	Contremaîtres, services de contrôle	Chacun à toutes les étapes du procédé de fabrication (au sens large)	Tous les membres de l'organisation et de son environnement proche
Rôle du service qualité	Inspection, tri et quantification, résolution des problèmes	Mesures de la non-qualité, définition des plans d'amélioration, audit de mise en œuvre des procédures	Définition d'objectifs, formation, animation de groupes plurifonctionnels de prise de décision
Approche	Inspection du produit	Procédure qualité	Management de la qualité

Source : SOUTENAIN Jean François et FARCET Philippe, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Foucher, Paris, 2006, p 406.

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

La qualité a évolué à travers le temps, pour être aujourd'hui un mode performant de management des entreprises, en partant du contrôle qualité jusqu'au management de la qualité.

1.2.1 Contrôle qualité :

L'origine du mot « contrôle » vient du mot anglo-saxon « control » qui se traduit en langue française par le mot "maîtrise" par contre en anglais, a le sens "inspection", et « inspection qualité » signifie un contrôle routinier du produit ou du service rendu aux clients.

Dès le début du XX^e siècle, on parlait de contrôle de qualité qui est défini, selon la norme ISO 8402 :1994, comme « l'activité telle que mesurer, examiner, essayer de passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer les résultats aux exigences spécifiées en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ses caractéristiques »⁶. De ce fait, l'objectif essentiel du contrôle qualité est la détection des défauts, maîtrise de la qualité du produit final. Les méthodes utilisées sont essentiellement l'échantillonnage, supervision et les outils d'analyse basés sur les statistiques.

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

1.2.2 L'assurance qualité :

Cette phase débute dans les années 50, lorsque les français et les américains ont commencé à organiser des échanges technologiques, en ce moment l'assurance qualité est apparue en France.

L'assurance de la qualité peut être définie comme un « ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise »⁷.

D'après la norme ISO 9000 :2000, « l'assurance de la qualité : partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites »⁸

⁶ La norme ISO 8402 :1994.

⁷ Afnor Norme X50-109, Décembre 1979, in FRANCOIS.C, VIRGINIE.L, SYLVIE.R, « La qualité au XXI siècle vers le management de la confiance », édition economica, paris, 2002, p 12.

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

Autrement dit, l'assurance qualité est la probabilité d'obtenir des produits correspondants au niveau de qualité requis, qui vise à mettre en œuvre les moyens de contrôle et de correction de manière à respecter les spécifications définies.

1.2.3 La qualité totale :

La notion de la qualité totale est apparue les années soixante-dix au Japon pour connaître un essor considérable dans les années 80-90. En Occident sous l'effet de la mondialisation, le passage de l'assurance qualité à la qualité totale semble aisé, car il s'agit d'élargir l'assurance de la qualité à l'ensemble des activités de l'entreprise qui consiste à considérer que tous les éléments internes de l'entreprise obéissent aux règles de détermination de la qualité.

Le management total de la qualité ; en anglais, Total Quality Management (TQM). D'après Jacques Chové, il le définit comme suit : « mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous les membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société »⁹

La qualité totale implique la participation et la motivation de tous les membres de l'organisation de plus haut niveau de la direction aux employés simples visant un succès à long terme par la satisfaction de la clientèle et par la réalisation de la performance au sein de l'entreprise.

De ce fait, « la qualité totale, pour une entreprise, est une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous ses membres pour améliorer :

- La qualité de ses produits et services ;
- La qualité de son fonctionnement ;
- La qualité de ses objectifs,

En relation avec l'évolution de son environnement. »¹⁰

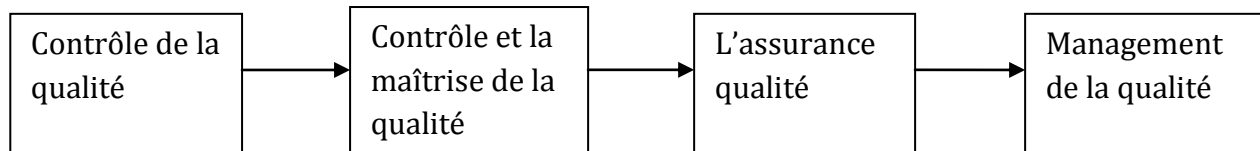
⁸ La norme ISO 9000 :2000 in DURET et PILLET, op.cit. P54.

⁹ ERNOUL Roger, « Le grand livre de la qualité », édition afnor, 2010, P 10.

¹⁰ Idem, page. 10.

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

Schéma N° 01 : les quatre étapes d'évolution de la qualité.



Source : établis par nous mêmes

On est passé donc du « contrôle qualité » du produit à « l'assurance qualité » pour arriver au « management de la qualité ».

1.3 Les enjeux de la qualité

Plusieurs enjeux qualité sont à énumérer ; enjeux économiques, stratégique, humains et sociaux.

1.3.1 Enjeux économiques

Toutes les entreprises ont pour préoccupations de fournir des produits qui puissent satisfaire les clients, tout en étant à moindre coût pour l'organisation. On a deux types de coût relatifs à la qualité qui sont :

1.3.1.1 Le coût de la non-qualité

Il représente la somme de la non-qualité interne et externe.

- **Le coût de la non-qualité interne** : ce sont des coûts engendrés au sein de l'entreprise avant qu'ils soient arrivés au client. Il représente tous les coûts résultant du fait que le produit n'est pas relatifs à la spécification comme par exemple (les retouches, les rebuts, les accidents du travail,...)
- **Le coût de la non-qualité externe** : ce sont des dépenses détectées à l'extérieur de l'entreprise chez le client. Ces dépenses coûtent plus chers car la répartition du défaut en usine coûte en moyenne quatre fois moins chers que la répartition du même défaut en clientèle, (par exemple : les coûts liés au traitement des réclamations, les remboursements, etc.).
- **Des coûts indirects non pris en compte** : ce sont des coûts très importants, ces derniers sont principalement l'insuffisance en motivation du personnel ou à une perte d'image de marque de l'entreprise et ceux dont le management a le plus besoin, mais ils sont « inconnus, impossible à évaluer ».

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

1.3.1.2 Le coût d'obtention de la qualité :

Les composantes sont essentiellement :

- **Le coût de prévention** : il représente tout ce qui est mis en œuvre pour éviter les erreurs, défauts, défaillances à fin d'obtenir la qualité voulue et qui sont conformes aux spécifications (planification des inspections, programme de formation à la qualité, dépenses du département qualité)
- **Le coût de détection** : représente tout ce qui est mis en œuvre pour vérifier que le produit fini est conforme aux attentes de l'utilisateur (contrôles, vérifications, inspection, audits qualité, etc.)

1.3.2 Les enjeux stratégiques

La qualité des produits et/ou services procurent à l'entreprise des situations avantageuses dans le cadre d'élaboration des stratégies compétitives, particulièrement dans les stratégies de différenciation et de domination par les coûts qui permettent d'augmenter le profit des entreprises.

1.3.2.1 Qualité et différenciation

Le but fondamental d'une stratégie de différenciation est d'offrir des produits et/ou services qui ont un caractère unique et qui est reconnu et valorisé par les clients. De ce fait, l'entreprise peut jouer sur cet aspect en fixant des prix de vente supérieur à ceux de ses concurrents et obtenir des profits plus élevés. La qualité comme source de différenciation est donc liée à la rentabilité vue qu'elle apporte :

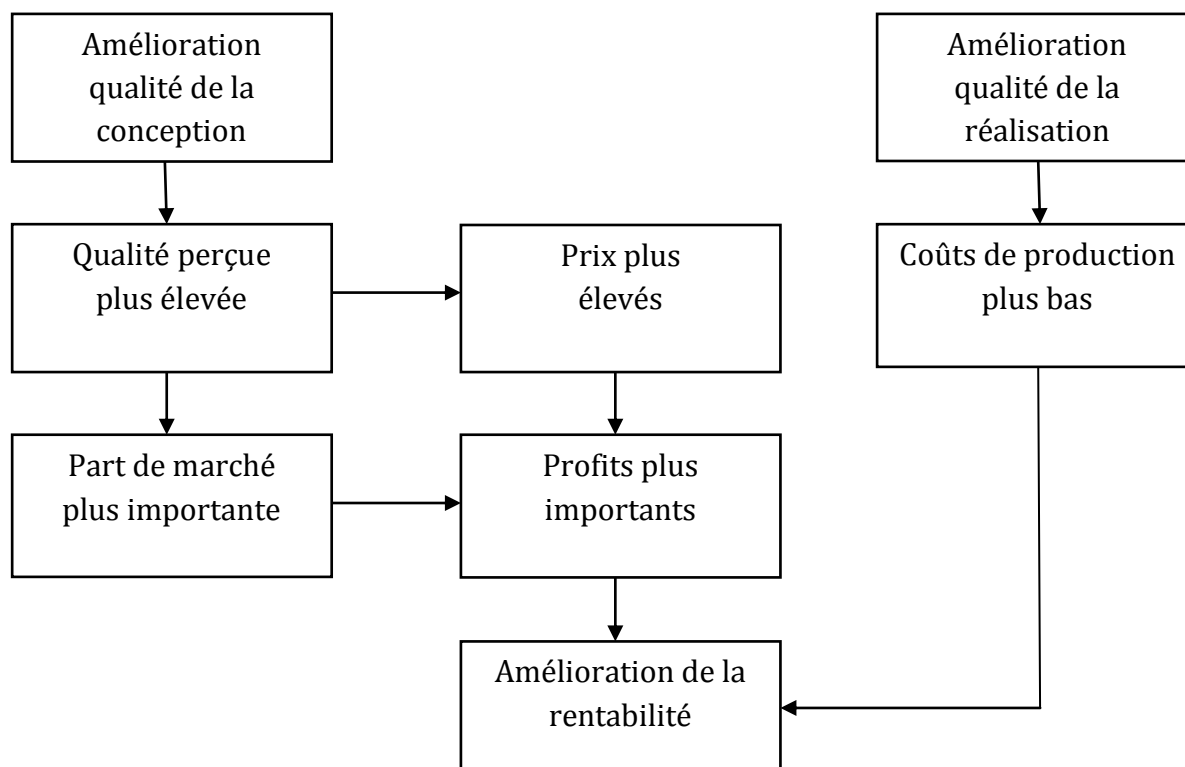
- Des améliorations dans la qualité de conception du produit permettant à l'entreprise de différencier son produit de celui de ses concurrents, à améliorer sa réputation ainsi que la qualité perçue du produit par le client ;
- L'entreprise peut alors bénéficier d'un prix plus élevé et d'une part de marché plus importante. Ce qui a pour conséquence un profit plus important venant compenser les augmentations de coûts associées à l'amélioration de la conception.¹¹

¹¹ CANARD, Op. cit. P. 45.

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

Afin de mieux cerner ce rapport on propose un schéma illustratif :

Schéma N° 02 : le rapport entre qualité/différentiation.



Source: J. R. EVANS, J. W. DEAN, *Total Quality: Management, Organization and Strategy*, South-Western College Publishing, 2000, 376p, p. 307. In « *Management de la Qualité* », CANARD Frederic, édition lextenso, Paris, 2009, p. 45.

1.3.2.2 Qualité et coûts

Des diminutions de coûts en optant pour des économies d'échelles est une autre solution pour l'entreprise d'être compétitive sur le marché. Sur le plan de la qualité, l'idée principale est que la qualité du produit est importante dans la mesure où elle traduit une certaine efficacité de la production, qui se manifeste par des améliorations de la productivité ; des améliorations dans la qualité de la réalisation du produit par une plus grande conformité aux spécifications. Ainsi par des réductions de coûts provenant de la réduction de divers coûts de non-qualité. (Schéma illustratif ci-dessus)

1.3.3 Les enjeux humains et sociaux

La contribution de la qualité à la sécurité ainsi qu'à la protection des consommateurs comme des travailleurs donnent à celle-ci un aspect humain qu'on doit prendre en

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

considération, du fait qu'un produit conforme aux normes n'atteint, ni ceux qui le conçoivent et réalisent, ni ceux qui l'utilisent. Par ailleurs, grâce à une meilleure adéquation des produits et services aux attentes des clients, la qualité permet une amélioration du bien-être des individus ce qu'il lui procure un aspect social.

Il existe deux types de sécurité par rapport à la qualité qui sont les suivants :

1.3.3.1 La sécurité du produit

Elle est une des dimensions de la qualité et fait l'objet de réglementations et de normes rendues parfois obligatoires car concernant directement la protection des personnes : normes réglementaires sur les casques de motos, les jouets, nombreuses normes sur la sécurité des produits alimentaires... Des milliers de normes sont également utilisées pour protéger la santé de la population et sa sécurité ainsi que pour préserver l'environnement. Par ailleurs, les responsabilités civiles et pénales des producteurs et des distributeurs peuvent être mises en évidence lorsque les produits sont dommageables aux personnes et aux biens.¹²

1.3.3.2 La sécurité environnementale

Il est, comme la sécurité du produit, très lié au domaine de la qualité. L'idée est là encore qu'un produit conçu et réalisé en conformité aux spécifications ne doit pas avoir de conséquences négatives sur la qualité de l'environnement (qualité de l'air, de l'eau, etc.) ni provoquer de bruits et autres nuisances lors de son élaboration.¹³

¹² CANARD, Op. Cit. P. 53.

¹³ La norme ISO 14001 porte sur l'environnement.

2 La normalisation et la certification

Dans l'environnement concurrentiel actuel, les entreprises recherchent plus que jamais à réaliser des objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels. Il peut s'agir d'améliorer la productivité interne ou externe, chercher à survivre plus longtemps possible, pour cela, les entreprises tentent toujours à être meilleure sur le marché. Dans cette perspective, les leaders cherchent à donner confiance à leurs clients et cela ne se réalise qu'à travers une démarche de certification et de normalisation.

2.1 La certification

« La certification est la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel »¹⁴.

La certification représente donc une preuve de confiance qui se traduit par l'image d'un certificat attestant de la conformité d'un produit, d'un service ou bien d'un processus vis-à-vis des exigences attribuées dans des référentiels reconnus sur le plan international, comme les normes ISO visant à donner une garantie à ces clients. En effet, ces derniers cherchent à travailler essentiellement avec des organisations certifiées, car c'est un gage de confiance pour eux.

2.1.1 La démarche de la certification :

Chaque organisme certificateur dispose de son propre processus d'audit, mais quelque soit l'ordonnancement des actions et des étapes choisi, on trouve, en général, toujours les mêmes actions :

- Demande de certification par l'organisme qui souhaite se faire certifié. Cette demande est transmise directement à un organisme certificateur préalablement choisi ;
- L'organisme certificateur réalise l'audit et émet un rapport faisant apparaître les écarts constatés ;
- L'organisme demandeur corrige les écarts en lançant des actions correctives, il transmet à l'organisme certificateur la preuve de l'efficacité de ces actions ;

¹⁴ CATTAN Michel, « pour une certification qualité gagnante », éd AFNOR, France, 2009, p. 10.

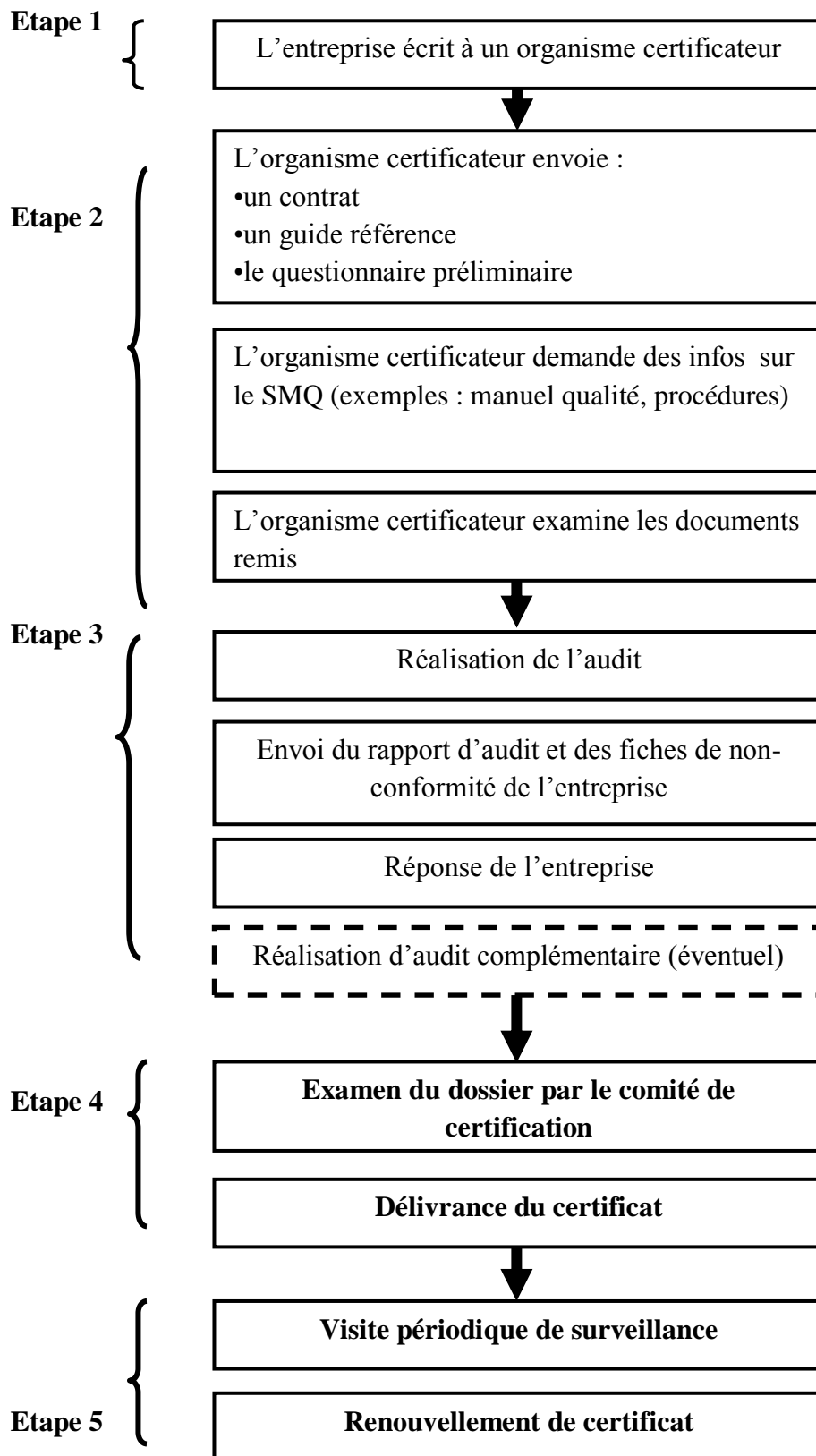
Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

- C'est enfin le comité de certification qui décide de l'attribution du certificat. Le certificat est valable trois ans, mais peut être retiré sur plainte d'un usager ou d'un client ou à la suite d'une visite annuelle de contrôle.

Si l'entreprise a installé un SMQ conforme à la norme ISO 9001, l'organisme certificateur délivre un certificat servant de reconnaissance officielle et momentanée puisque ce même certificat a une durée de validité de trois ans, sachant qu'un audit de suivi est mené chaque année tout les trois ans, une visite complet est réalisé par des auditeurs externe 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 ce qui est demandé par la norme international pour pouvoir délivré le certificat de conformité de système qualité de l'entreprise à la norme ISO. A travers l'obtention du certificat l'entreprise s'engage sous contrôle de l'organisme certificateur, à garder toujours son système conforme aux exigences de la norme ISO.

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

Schéma N° 03 : Les cinq étapes du processus de certification.



Source : Claude Pinet. "10 clés pour réussir sa certification QSE". Edition AFNOR, 2009.

Page 304.

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

Le schéma ci-dessus illustre les étapes à suivre pour obtenir la certification, chaque étape est composée de plusieurs tâches bien structurées et organisées afin d'être maîtrisées. Le suivi de ces étapes se fait par un audit qui est effectué sur la base d'un référentiel normatif, l'entreprise doit consacrer ses efforts en mettant en place des ressources disponibles afin d'atteindre ses objectifs fixés.

L'entreprise doit d'abord déposer un dossier auprès de l'organisme certificateur, Celui-ci procède en suite à des testes et essais sur le produit, ainsi qu'à des visites à l'entreprise ; si le produit est satisfaisant, l'organisme délivre un certificat.

2.1.2 Les avantages de la certification

La certification présente des avantages pour le fournisseur, le consommateur et aussi pour l'organisme certificateur.

2.1.2.1 Pour le fournisseur

- Le fournisseur ou l'organisme grâce à la visibilité d'une marque reconnue sur ses produits montre aux organismes et consommateurs que ses livraisons possèdent le niveau de qualité ;
- La présence du label de l'organisme certificateur atteste des efforts fournis par le fournisseur et le producteur pour atteindre au moins ce niveau normatif ;
- Instaure la confiance car l'organisme certificateur est censé être neutre ;
- La mise en évidence sur ces produits, de l'obtention d'un certificat garantie aux organismes et les clients une sécurité lors de leur usage ;
- L'existence de la marque aide à vaincre la suspicion sur les marchés étrangers et locaux ;
- En cas de litige la présence d'une licence de certification est un argument de poids devant une cour.¹⁵

2.1.2.2 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 ;

¹⁵ SEDDIK Abdllah, Management de la qualité, « de l'inspection à l'esprit Kaizen », édition ben-aknoun, Alger, 2004, p461- p462.

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

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

D'une manière générale la certification vise à donner confiance au client.¹⁶

2.1.3 Les 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 fonctionnel ;
- Les normes utilisées pour la certification ne sont pas toujours universelles. »¹⁷

2.2 La normalisation

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 »¹⁸, une norme sert à définir des directives, des règles à suivre afin de concevoir, produire un service, un produit, un bien qui soit conforme aux attentes du marché.

2.2.1 Les normes ISO

Sont, dans leur grande majorité, spécifiques à un produit, matériel ou processus. Les normes les plus connues sont celles des familles ISO 9000 pour le management de la qualité et ISO 14000 pour le management environnemental, ce sont des normes génériques de système de management. Ces normes ont été publiées en 1987, une première révision a été adoptée en 1994 et une seconde en 2000. A la fin 2008, elles sont toujours soumises à la révision. Les quatre normes principales sont :

¹⁶ SEDDIK Abdallah, Op.cit. P466.

¹⁷ Idem, p.466.

¹⁸ TENEAU Gilles et AHANDA Jean-Guy, « guide commenté des normes et référentiels », édition organisation, paris, 2004, P17.

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

2.2.1.1 L'ISO 9000

Définit le vocabulaire en termes de qualité. Elle est citée en tant que référence dans beaucoup d'autre norme.¹⁹

Depuis 1994-1995, l'ISO 9000 est composée de trois normes ; concerne tous les domaines d'activité de l'entreprise :

- **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.

A partir des années 2000, les trois normes ISO 9001, 9002, 9003 sont annulées ; elles ont été remplacées par une seule et unique norme, la norme ISO 9001 :2000 qui est le management de la qualité.

2.2.1.2 La norme l'ISO 9001 :2000

« Système de management de la qualité : exigences », elle définit, en amont, des exigences relatives au SMQ des organisations, c'est une norme générique s'appliquant à tous types d'organismes (secteurs industriel, secteur commerciale et prestation du service). Elle est appliquée lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables. Elle vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du SMQ.

2.2.1.3 La norme ISO 9000 :2000

Système de management de la qualité « principes essentiels et vocabulaire », elle établit un point de départ pour comprendre les normes et définit les termes et définitions utilisés dans la famille ISO 9000.

¹⁹ V.GIARD, « La normalisation technique », Revue Française de Gestion, n° 147, 2003.

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

Remarque :

ISO 9000 et ISO 9004 constituent un couple cohérent de normes du SMQ. Elles sont conçues pour être utilisées séparément, soit de façon complémentaire. L'ISO 9004 a la même structure qu'ISO 9001, chaque article incluant les exigences de l'ISO 9001. Elle est basée sur les huit principes du management de la qualité présentés dans l'ISO 9000 qui sont plus développés que dans l'ISO 9001.

2.2.1.4 L'ISO 19011

« Lignes directives pour l'audit qualité et environnement », cette norme fournit des conseils sur l'audit des systèmes de management de la qualité et des systèmes de management environnemental ainsi, elle permet de vérifier l'aptitude de système de l'entreprise à réaliser des objectifs qualité définit.

Tableau N° 02 : comparaison entre la norme ISO : 9001 et ISO 9004.

	ISO : 9001 : NORMES D'exigences « doit »	ISO : 9004 : norme de recommandations « il convient »
Sujet	Tous les processus ayant un impact sur la qualité du produit et la satisfaction du client	Tous les processus et activités (techniques, administratifs)
Objectif	Maîtrise des processus et efficacité	Amélioration des performances de l'organisme et efficience
Cible	Client	Parties intéressés (personnel, actionnaire, fournisseurs)
Finalité	Confiance	Satisfaction durable

Source : MEZIANI Mustapha, « Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Evaluation des performances managériales », Thèse de Doctorat d'Etat en sciences de gestion, université de Béjaia, FSEGC, Mai 2012.

3 Le Système de Management de la Qualité (SMQ)

Les entreprises s'élargissent de plus en plus et se développent dans leurs champs d'activité, par la contrainte de l'environnement économique qui les poussent à s'armer en matière de ressources, d'un mode d'organisation plus adaptés aux pratiques de gestion ce qui leur permet l'adaptation aux évolutions économiques. Le management de la qualité est considéré comme un moteur de développement de l'entreprise, ainsi la mise en place d'un SMQ est une étape indispensable pour assurer une satisfaction durable des besoins et des attentes des clients.

3.1 Le management de la qualité

La définition donnée par la norme ISO 9000(2005) : « système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »²⁰

Selon ISO 9000 :2000, « activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »²¹ ; Ces activités peuvent être la définition des objectifs qualité, la définition et la mise en œuvre des processus adaptés de réalisation du produit, la mise à disposition des ressources nécessaires pour l'exécution des processus de réalisation, le suivi et le contrôle des activités.

Pour mieux cerner cette définition, on présente quelques concepts relatifs au management de la qualité :

3.1.1 Politique qualité

Selon la norme iso 9000 :2000 « orientation et intention générales d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles sont formulées par la direction »²². Deux notes complètent cette définition :

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

²⁰La norme ISO 9000 :2000 : Systèmes de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire, in CATTAN, Op.cit., P43.

²¹La norme ISO 9000 :2000 : Systèmes de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire, in DURET et PILLET, Op. cit. , P43.

²²La norme ISO 9000 :2000 : Systèmes de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire, in LONGIN Pierre et DENET Henri, « Construisez votre qualité »,2éme éd Dunod, Paris, 2008, p37.

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

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

Il faut définir à ce niveau des objectifs qui s'insèrent dans une politique globale, ces objectifs doivent répondre aux attentes des clients.

3.1.2 Objectif qualité

« Ce qui est recherché ou visé relatif à la qualité. »²³

Sur la base de la politique qualité, la direction doit établir des objectifs qualité qui seront déclinés au niveau de chaque processus.

3.1.3 Planification de la qualité

Partie du management de qualité axée sur la fixation des objectifs qualité pour la qualité et la spécification des processus opérationnels et des ressources afférentes nécessaires pour atteindre les objectifs qualité.

3.1.4 Maitrise de la qualité

Partie du management de la qualité axée sur la satisfaction des exigences pour le client. Cette partie vise l'efficacité de l'organisation.

3.1.5 Assurance de la qualité

Selon ISO 9000 :2000 « partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites »²⁴.

3.1.6 L'amélioration de la qualité :

Partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire des exigences pour la qualité visant l'efficacité et l'efficience.

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

²⁴La norme ISO 9000 :2000 : Systèmes de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire, in DURET, Op.cit., P54.

3.2 Les principes du Management de la qualité

La norme ISO 9001 :2000 repose sur 8 principes de management de la qualité pour l'entreprise.

3.2.1 L'orientation client

La satisfaction des clients est la base de tout système de management de la qualité. L'écoute et la compréhension de leurs besoins, présents et futurs est indispensable pour satisfaire leurs exigences et d'aller au-devant de leurs attentes. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.

3.2.2 Le Leadership

Dans tout système de management de la qualité, la direction doit déterminer clairement ses orientations stratégiques et créer les conditions pour que le personnel puisse pleinement s'impliquer. Pour cela elle doit montrer l'exemple et son réel engagement, définir des objectifs motivants et créer des valeurs partagées.

3.2.3 L'implication du personnel

Le personnel est le cœur d'une entreprise et l'un des maillons principaux pour tout système de management de la qualité. Son implication est indispensable pour qu'une entreprise puisse progresser. Il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance et de les responsabiliser.

3.2.4 L'approche processus

Tout système de management de la qualité nécessite une approche processus. Celle-ci consiste à déterminer les processus de l'entreprise, leurs interactions et les critères de surveillance. Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser leur performance, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

3.2.5 Le Management par approche système

Comprendre et gérer l'entreprise comme un système de processus interdépendants en vue d'un objectif donné permet d'améliorer son efficacité et son efficience. Ce principe permet

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

de clarifier le fonctionnement de l'entreprise, de mettre à jour et de supprimer les activités répétées et les zones qui sont souvent source de dysfonctionnements.

3.2.6 Développer des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

L'entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants et ont des relations mutuellement bénéfiques permettant d'augmenter leurs capacités à créer de la valeur. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les intérêts des partenaires, de définir clairement leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances.

3.2.7 L'amélioration continue

L'amélioration continue d'un système de management de la qualité consiste à augmenter la performance interne et la satisfaction des clients. Cela comprend, entre autre :

- analyse des résultats pour identifier les pistes d'amélioration ;
- établissement des objectifs ;
- recherche et mise en œuvre des actions d'amélioration ;
- évaluation des résultats ;
- formalisation des changements.

Cette dynamique de recherche d'amélioration est continue. Les retours d'information des clients, les audits et la revue du système de management de la qualité sont également utilisés pour identifier des opportunités d'amélioration.

3.2.8 Approche factuelle pour la prise de décision

Décider c'est prendre un risque. Pour pouvoir prendre les bonnes décisions, il faut pouvoir s'appuyer sur des informations fiables. Ces informations doivent donc être disponibles sous une forme permettant leur analyse et leur compréhension. Dans de nombreux cas, la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord pertinents permet de répondre à ce besoin et facilite la prise de décision.

La qualité, c'est avant tout être capable de fournir la juste réponse aux besoins du client. Mais c'est aussi, travailler avec des moyens adaptés, une organisation méthodique et formalisée de façon adaptée, avec le souci permanent de mieux faire. C'est un état d'esprit qui repose sur le goût du travail bien fait, l'esprit d'équipe et une capacité personnelle de remise en cause pour être plus performant.

3.3 Le Système de Management de la Qualité (SMQ)

Pour Ségot et Gasquet : « le système de management de la qualité est l'élément du management de l'organisme qui se concentre sur l'obtention des résultats, en s'appuyant sur les objectifs qualité, pour satisfaire selon le cas les besoins, attentes ou exigences des parties intéressés »²⁵.

Tel qu'il est défini par la norme ISO 900 :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. »

Certains l'appel « système qualité » ; car pour eux, il n'y a pas de différence entre le « système qualité » et le « système management de la qualité », pour une raison de facilité la langue.

L'IQM (Institut Quality Management) a souligné que : « Il y a en effet nécessité d'organiser le management de progrès dans une entreprise car il ne suffit pas d'avoir de bonnes idées et une bonne politique, encor faut-il être capable de les mettre en œuvre effectivement. »²⁶

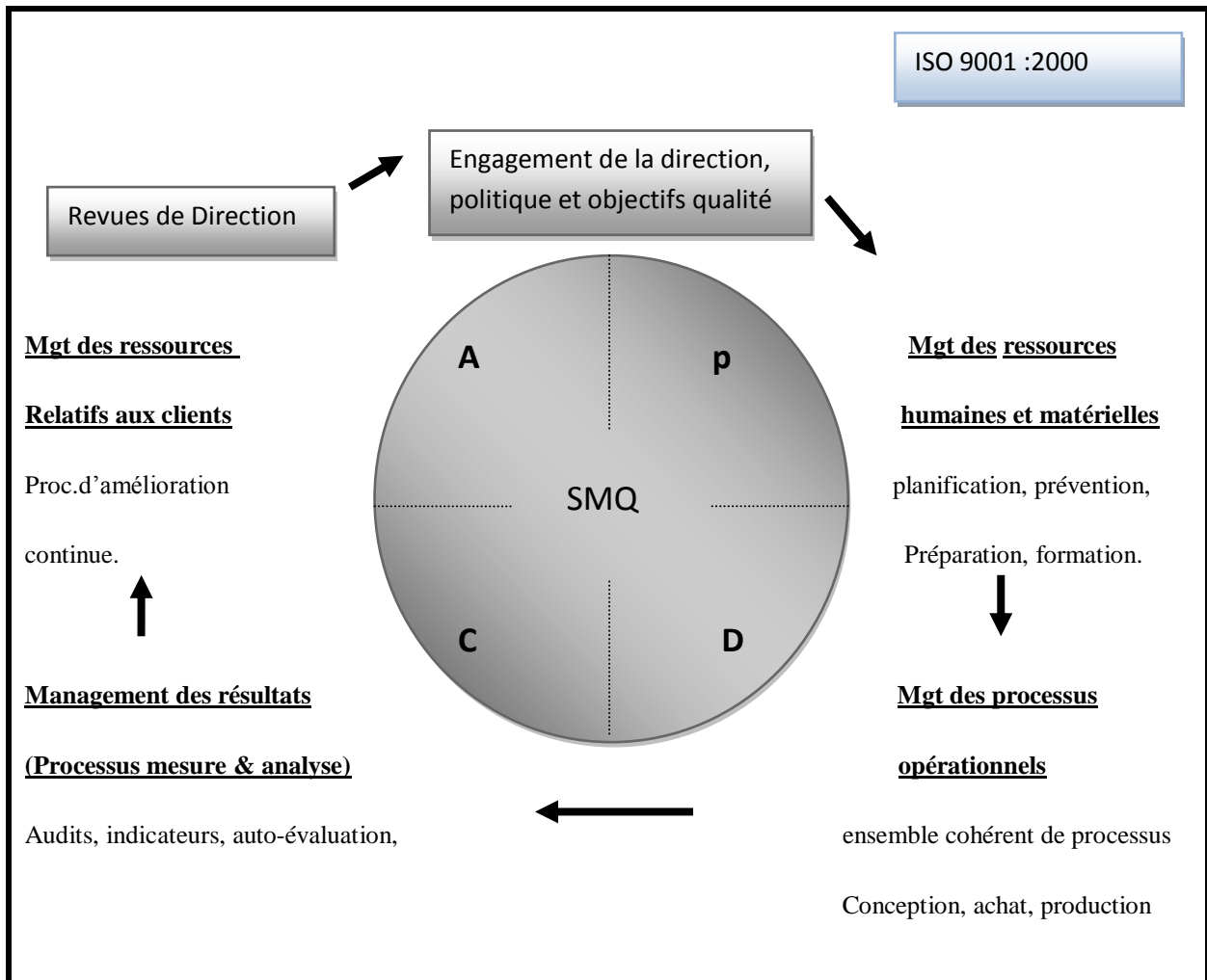
A cet effet, il est nécessaire de mette en œuvre un PDCA (roue de Deming) qui permettra d'instaurer la dynamique dans le système. (schéma dans la page suivante)

²⁵Ségot 01, In ALHAMAD Khalaf, thèse de doctorat «système de contrôle de la qualité de production : méthodologie de modélisation, de pilotage et d'optimisation des systèmes de production », soutenu le 28 mars 2008, P25.

²⁶ CHARDONNET André, THIBAUDON Dominique, « Le guide du PDCA de Deming : Progrès continu et management », éditions organisation, 2003, page 60.

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

Schéma N° 04 : Le PDCA du système de management de la qualité.



Source : CHARDONNET André, THIBAUDON Dominique, « Le guide du PDCA de Deming : Progrès continu et management », éditions d'Organisation, 2003, page 60.

Il faut distinguer entre le management de la qualité et le SMQ, Selon ISO 9000 :2000, le management de la qualité est l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité, alors que le SMQ englobe l'assurance qualité, l'amélioration de la qualité et le contrôle statique de la qualité.

De ce fait, le SMQ constitue l'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité.

La démarche permettant de développer et de mettre en œuvre un système de management de la qualité comporte plusieurs étapes, telles que :

- Détermination des besoins et attentes des clients et des autres parties intéressées;

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

- Etablissement de la politique qualité et des objectifs qualité de l'organisme;
- Détermination des processus et responsabilités nécessaires pour atteindre les objectifs qualité;
- Détermination et fourniture des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs qualité;
- Définition des méthodes permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus;
- Mise en œuvre de ces méthodes pour mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus;
- Détermination des moyens permettant d'empêcher les non-conformités et d'en éliminer les causes;
- Etablissement et application d'un processus d'amélioration continue du système de management de la qualité.

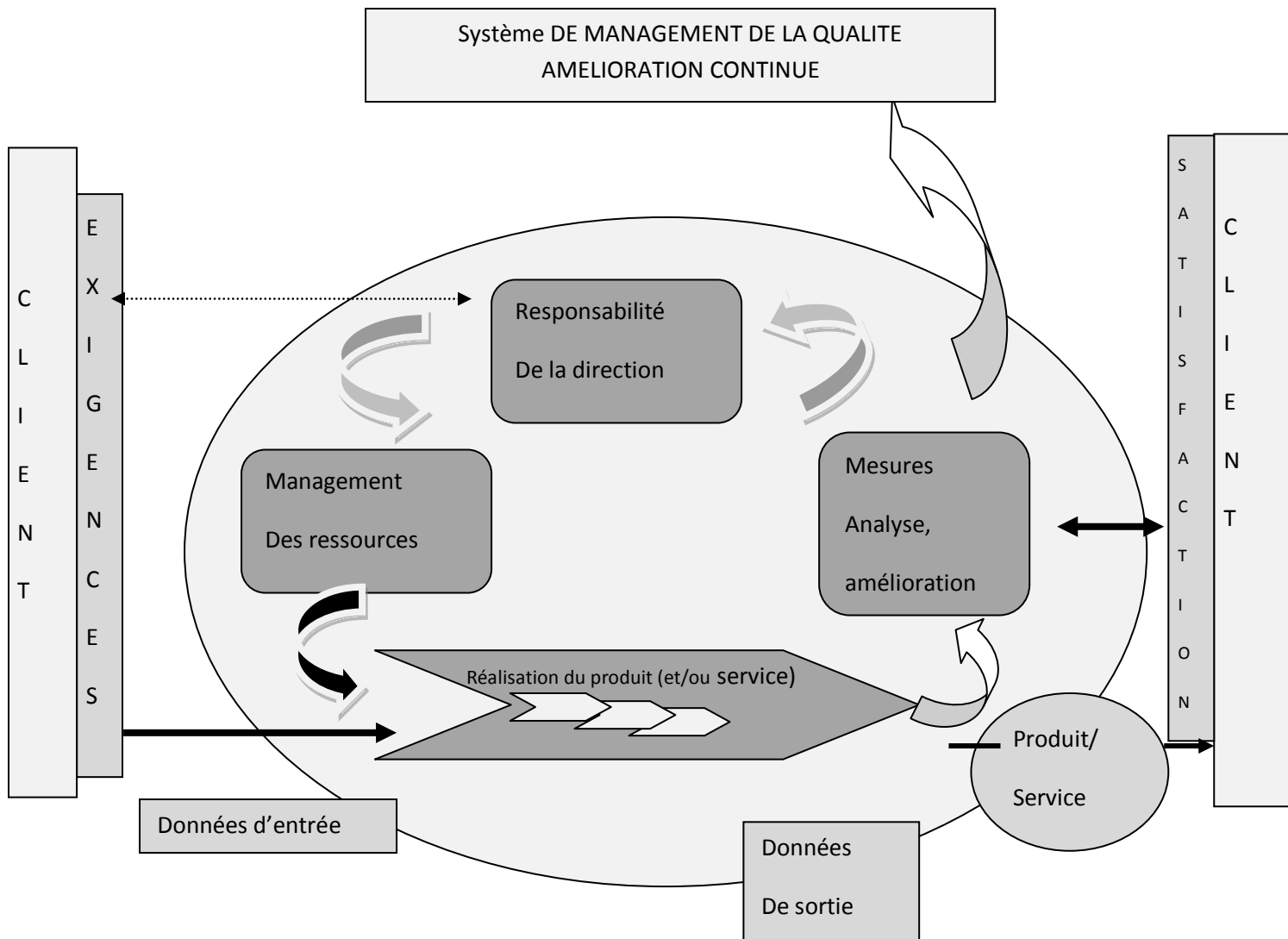
Cette démarche peut également être appliquée pour entretenir et améliorer un système de management de la qualité existant.

Un organisme qui adopte l'approche ci-dessus crée la confiance dans la capacité de ses processus et la qualité de ses produits, tout en se dotant d'une base pour l'amélioration continue. Cela peut mener à une plus grande satisfaction des clients et des autres parties intéressées ainsi qu'au succès de l'organisme.

De façons pratiques, l'application des principes de management de la qualité est illustrée dans la figure suivante qui positionne sans ambiguïté l'ISO 9000 dans un schéma de boucle d'amélioration :

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

Schéma N° 05 : Model de processus de management de la qualité.



Source : ISO 9001, décembre 2000, Dans le management de la qualité, Michel Weill, La Découverte, in SOUTENAIN Jean François et FARCET Philippe, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Foucher, Paris, 2006, p419.

Ce model montre le rôle important que jouent les clients dans le fonctionnement d'un système de management de la qualité, leurs attentes représentent des éléments d'entrée du système et de la réalisation des produits. La finalité du système qui est liée directement à la réalisation des produits est représentée par la satisfaction des clients, enfin l'amélioration du système dépend des mesures effectuées par l'entreprise.

3.3.1 Les responsabilités de la direction et son implication

La formulation de la norme ISO 9000 :2000 est clair²⁷ : « afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du système de management de la qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité, la direction doit :

- Communiquer au sein de l'organisme qu'il est important de satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires ;
- Etablir la politique qualité ;
- Assurer que les objectifs qualité sont établis ;
- Mener les revues de direction ;
- Assurer la disponibilité des ressources ».

3.3.2 Management des ressources :

Concerne la gestion des moyens humain, matériel et immatériel en vue de la maîtrise des processus de l'entreprise à travers ces exigences :

- Identifier les ressources nécessaires pour concevoir le produit, le service attendue par rapport aux attentes du SMQ et de la norme ;
- Former un personnel compétant ;
- Mettre en place les infrastructures (équipement, moyens, machines) ;
- Choisir un environnement favorable du travail.

3.3.3 Les produit et services :

La définition des exigences des clients, comme essayer de :

- Identifier les processus qui prennent en compte les attentes des clients ;
- Mettre en place les processus de commercialisation ;
- Définir et gérer l'ensemble des processus qui contribue à la conception du produit et du service conforme.

3.3.4 Suivis, mesures, analyses et actions d'amélioration

La prise en compte des attentes des clients en essayant de :

- Mesurer de façon continue la satisfaction des clients ;

²⁷ LONGIN, Op. cit ., P. 32.

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

- Réaliser souvent des audits internes ;
- Analyser des données pour mener à bien les actions d'amélioration ;
- Établir et mener les actions correctives en cas de problème.

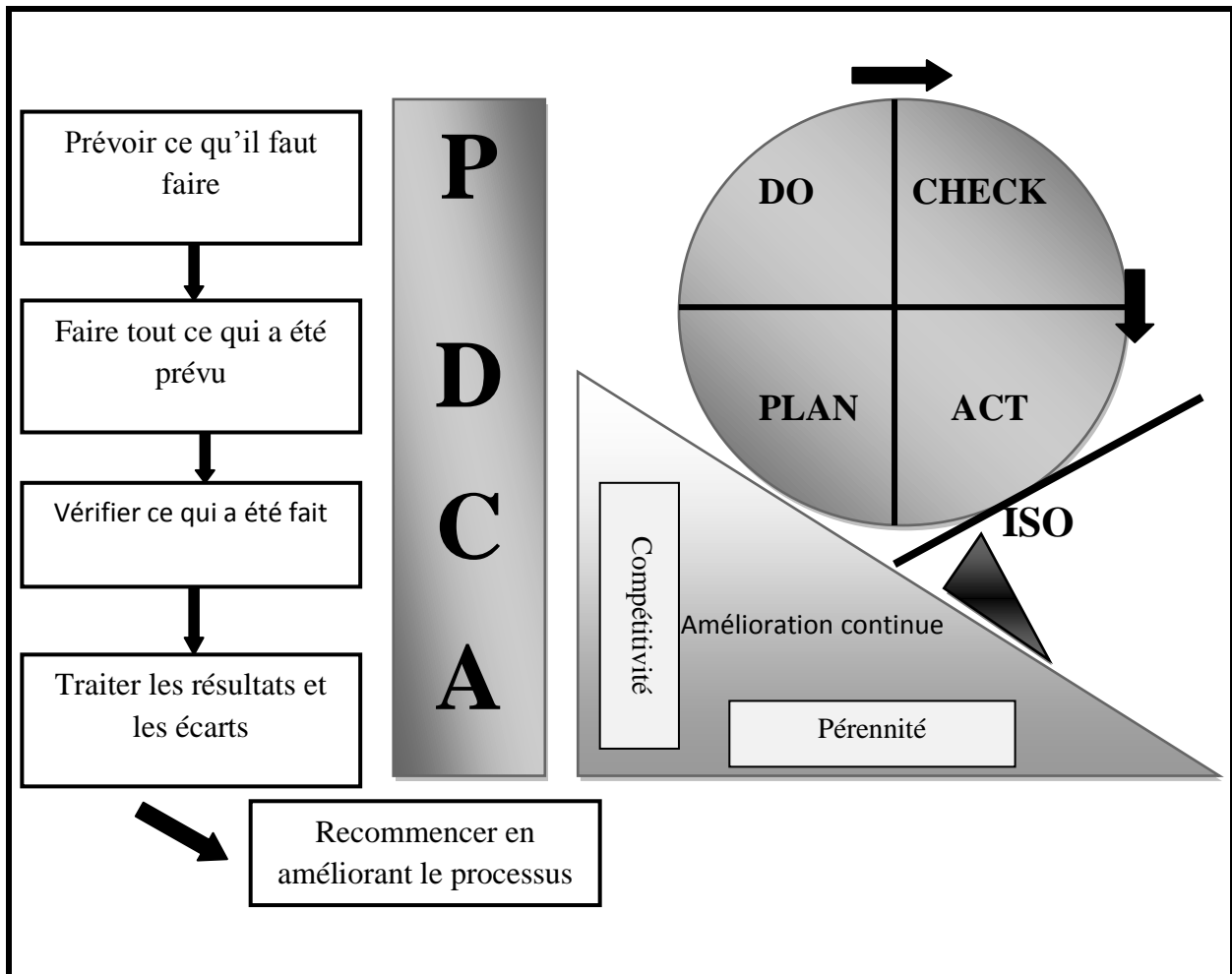
Il est à souligner que la notion de la roue de DEMING s'applique à tous les processus du SMQ. Cette roue indiquée par PDCA : P (plan) ; D (do) ; C (check) ; A (act) peut être expliquée brièvement comme suit :

- **Planifier** (plan en anglais) : il s'agit de comprendre pour prévoir et établir les objectifs
- **Faire** (do en anglais) : il s'agit de mettre en œuvre les processus et de réaliser les objectifs qualité
- **Vérifier** (check en anglais) : il s'agit de surveiller et vérifier les résultats par rapport aux objectifs
- **Agir** (act en anglais) : il s'agit de réagir en mettant des actions correctives et d'amélioration continue.

En se référant au guide Deming, nous présentons dans la page suivante un schéma qui illustre la roue PDCA.

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

Schéma N° 06 : Le PDCA de la roue de Deming.



Source : CHARDONNET André, THIBAUDON Dominique, « Le guide du PDCA de Deming : Progrès continu et management », édition organisation, 2003, page 62.

3.4 L'évaluation du SMQ

L'évaluation du SMQ peut être établie par l'entreprise elle-même pour vérifier qu'elle gère efficacement ses processus ou tout simplement qu'elle maîtrise convenablement ses activités et leurs interfaces. C'est l'audit première partie. L'entreprise peut faire appel à un consultant externe pour mener cet audit. En tout état de cause, l'entreprise ne peut « s'auto certifier »

L'entreprise peut autoriser le client à évaluer son SMQ. C'est l'audit seconde partie. L'objectif est de lui donner confiance dans sa capacité à livrer des produits conformes à leurs besoins et attentes. Le client ne certifie pas. Il prend acte, évalue et décide d'acheter ou non.

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

Enfin l'entreprise peut faire appel à un organisme certificateur qui a autorité et notoriété dans le domaine pour faire évaluer son SMQ.

Cette option a gagné la faveur de plusieurs entreprises et clients qui font confiance à un organisme indépendant. C'est l'audit tierce partie. ²⁸

3.5 Les documents du management de la qualité

Plusieurs types de documents sont exigés par la norme ISO 9001 ; l'expression documenté de la politique qualité, un manuel qualité, des procédures, les documents nécessaires à l'entreprise pour assurer le fonctionnement et la maîtrise efficace des processus, des enregistrements qualité.

3.5.1 La politique qualité

La politique qualité est un outil du management de l'entreprise. Cela veut dire qu'il n'est en aucun cas figé dans le temps. Cet outil permet de fédérer les énergies de l'entreprise autour des axes cités dans cette politique.

Quand on dit « politique qualité » on doit bien comprendre que nous parlons d'une politique destinée à la satisfaction des clients. Cette satisfaction client n'est en aucun cas exclusive. Il ne s'agit pas de croire qu'il faille satisfaire les clients à tout prix au détriment, en particulier, de l'équilibre financier de l'entreprise. La politique qualité doit être en cohérence avec les autres politiques de l'entreprise.

La norme ISO 9001 définit les exigences suivantes pour la politique qualité ²⁹:

- Elle est documentée (4.2.1)
- Elle est établie par la direction de l'entreprise afin de fournir la preuve de son engagement (5.1.b)
- Elle est adaptée à la finalité de l'entreprise (5.3.a)
- Elle comprend l'engagement à satisfaire aux exigences (5.3.b)
- Elle comprend l'engagement à améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité (5.3.b)

²⁸ OUARET, Op. cit., P46.

²⁹ La norme ISO 9001, Système de management de la qualité : exigences.

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

- Elle fournit un cadre pour établir les objectifs qualité (5.3.c)
- Elle fournit un cadre pour revoir les objectifs qualité (5.3.c)
- Elle est communiquée au sein de l'entreprise (5.3.d)
- Elle est comprise au sein de l'entreprise (5.3.d)
- Elle est revue quant à son adéquation permanente (5.3.e)
- Les objectifs qualité doivent être mesurables et cohérents avec la politique qualité (5.4.1)
- La revue de direction doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système de management de la qualité, y compris la politique qualité et les objectifs qualité (5.6.1)
- L'entreprise doit améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité en utilisant la politique qualité, les objectifs, ... (8.5.1)

3.5.2 Manuel qualité

Le manuel qualité décrit le système de management de la qualité de l'entreprise pour répondre aux besoins et attentes des clients, à la politique qualité, aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008. Il est à usage externe et interne, et il est complété par un manuel de processus à usage interne.

Le manuel qualité est rédigé par le responsable qualité et approuvé par les dirigeants de l'entreprise.

Selon la norme ISO 9001 : 2000, Le Manuel Qualité est un « document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme »³⁰. Il devrait exposer la politique qualité, les objectifs et les procédures applicables de l'organisme de manière claire, précise et complète, et ce, avec une rédaction simple et concise. Il présente la façon dont l'entreprise assure la satisfaction de ses clients.

En fait, nous pouvons avoir deux types de manuel qualité :

³⁰ MARGERAND.J, GILLET-GOINARD.F, « Manager la qualité pour la première fois », Edition d'Organisation, Paris, 2006, P.145.

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

3.5.2.1 Le manuel management de la qualité

C'est un document énonçant la politique qualité et décrivant le système qualité d'un organisme en vue d'une utilisation interne seulement, et pouvant contenir des informations confidentiels.

3.5.2.2 Le manuel assurance de la qualité

C'est un document énonçant la politique qualité et décrivant le système qualité d'un organisme, qui peut être utilisé à des fins externes, et qui ne devrait contenir aucune information d'ordre confidentiel et peut être utilisé pour les clients et les auditeurs tierce partie³¹.

Tout document du système documentaire du système qualité doit être géré. La gestion du manuel qualité comprend :

- **La rédaction :** c'est le responsable qualité qui a la responsabilité de la rédaction du manuel qualité, et ce, conformément aux exigences de la norme de référence.
- **L'approbation :** Une fois rédigé et vérifié, et avant d'être diffusé le manuel qualité devra être approuvé. C'est à la direction générale que revient la responsabilité d'approbation du manuel qualité. En effet, la direction générale revoie le manuel, le vérifie, en collaboration avec le responsable qualité, puis approuve le document.
- **La diffusion :** il s'agit de distribuer le manuel qualité au près de ses utilisateurs prévus. Le manuel qualité peut être diffusé à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisme. Tout manuel diffusé à l'extérieur de l'organisme doit porter la mention « copie non maîtrisée » ou « copie non contrôlée », et ce, afin d'éviter tout usage non intentionnel de documents périmés. La diffusion interne est une « diffusion contrôlée » ou « diffusion maîtrisée ».
- **La modification :** Le système qualité doit être revu et contrôlé sans cesse. Le document manuel qualité, étant le support de la politique qualité de l'organisme, est le premier document à examiner et à modifier, lors d'un audit, tierce partie. En cas de modification du manuel qualité, il faut prévoir une procédure d'élimination des documents périmés et de diffusion auprès des concernés de la dernière version du manuel qualité.

³¹ Le terme manuel qualité est employé lorsque le manuel management de la qualité est le même que le manuel assurance de la qualité.

3.5.3 La procédure :

Elle compose le deuxième niveau de la documentation du système qualité prévue par la norme ISO 9000. Une procédure est « *une manière d'effectuer une activité ou un processus* », selon la norme ISO 9000 : principes essentiels et vocabulaire. Ainsi, la procédure décrit la manière de faire, les responsabilités, les documents et moyens matériels à utiliser. En fait, elle répond aux questions *qui fait quoi comment quand* dans l'organisation.

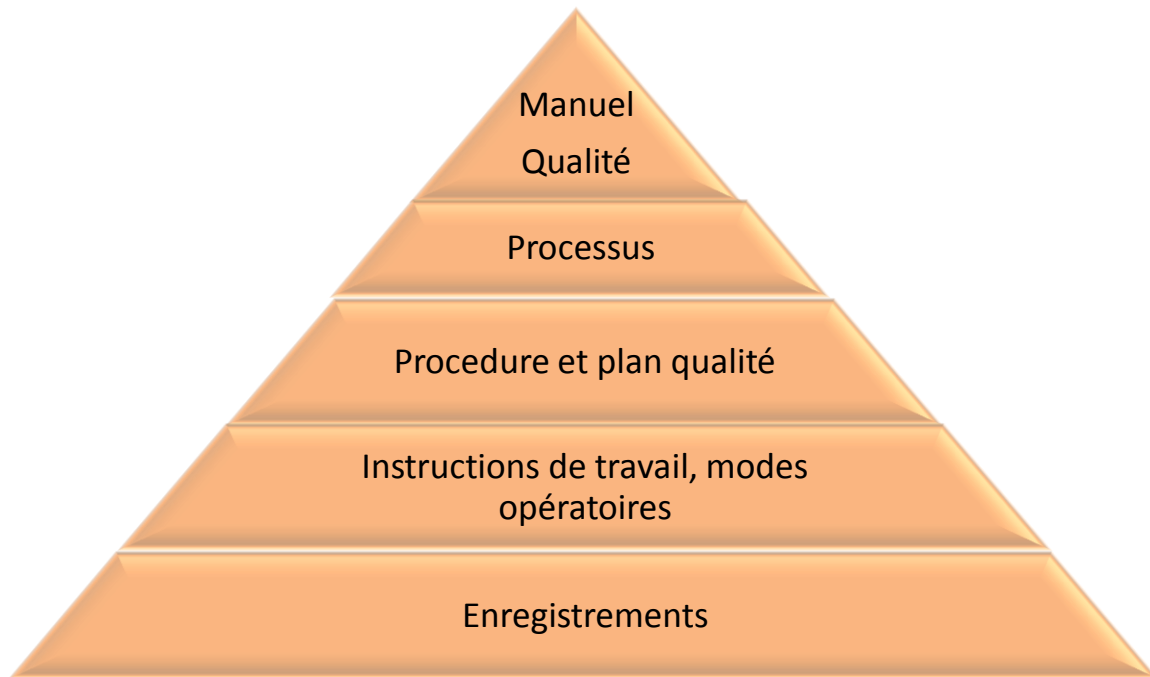
Aucune forme ou format ne sont imposés, que ce soit en papier ou informatique, logigramme ou tableaux, le plus important est de dégager facilement les responsabilités de chacun, la façon de faire et le déroulement des tâches. De ce fait, la procédure a pour rôle de faciliter la tâche de la personne responsable de l'exécution de l'activité en question.

3.5.4 Les instructions :

Une instruction est un document qui décrit d'une manière approfondie, les étapes de la procédure. En fait, une instruction sert à ne pas alourdir la procédure par des détails techniques.

Le schéma ci-dessous illustre les différents documents du SMQ qui permet une meilleure gestion de la qualité. Au sommet, on a le manuel qualité qui énonce la politique qualité et présente le SMQ. En suite, les processus représentant les documents nécessaires pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficace des processus. Puis, on a les procédures en tant que documents organisationnels, les instructions de travail et les modes opératoires en tant que documents opérationnels. Enfin, les enregistrements qui apporte une preuve de conformité de l'application du SMQ.

Schéma N° 07 : la pyramide documentaire.



Source : GHIZANI Kamel, « Elaboration des documents du Système de Management de la qualité », in programme de modernisation industrielle financé par l'union européenne.

3.6 La mise en place du SMQ

La mise en place d'un SMQ passe par trois grandes phases qui sont :

3.6.1 Installer le SMQ

La mise en place du SMQ est une étape importante dans la démarche de certification. Avant toute chose, il est nécessaire de réaliser une revue de l'ensemble du SMQ en prenant en compte de ces éléments :

- « La documentation descriptive du SMQ ;
- Les contraintes opérationnelles des différentes unités de l'organisme ;
- L'état d'avancement des formations ;
- L'état d'avancement des différents groupes de travail en charge de définir les améliorations et d'apporter des solutions pour supprimer les non conformités récurrentes »³².

³² CATTAN, Op, cit. p.158.

Chapitre 01 : Aspect conceptuel du management de la qualité

L'implication du personnel est une condition essentielle pour réussir la mise en œuvre du SMQ.

3.6.2 Vérifier la mise en œuvre et l'amélioration continue

L'organisme doit évaluer régulièrement et systématiquement son SMQ, et en particulier le système management des processus. Cette évaluation met en évidence des dysfonctionnements et des propositions d'amélioration qui doivent être analysés pour agir sur les causes de ces dysfonctionnements et mettre en œuvre un plan d'amélioration efficace à réaliser. Après quelques semaines d'application du SMQ, il ya donc lieu de s'assurer de son fonctionnement et de son efficacité. Ces vérifications peuvent être effectuées de différentes façon, mais il est recommandé de les réaliser en empruntant des voix complémentaire comme l'audit, l'enquête de direction et la revue.

3.6.2.1 L'audit

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.

3.6.2.2 L'enquête de direction :

Elle a pour but de vérifier l'adéquation de l'organisation et plus généralement du SMQ avec la stratégie et la politique de la direction.

3.6.2.3 Les revues de processus

Elles ont pour objet :

- « d'assurer la satisfaction permanente des besoins et attentes du client du processus ;
- d'identifier toute dérive d'un processus et de définir les actions correctives et/ou préventives ;
- d'identifier les opportunités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du processus ;
- de mesurer la maturité du processus et de comparer le niveau mesuré avec le niveau probablement fixé ;
- de vérifier la bonne corrélation entre activités contributives du processus ;

- d'évaluer les interactions avec les autres processus. »³³

3.6.3 Réaliser les ajustements nécessaires

Veiller à ce que la correction retenue pour un problème donné soit compatible avec le système de management de la qualité. Il ne s'agit pas d'adopter systématiquement la solution qui est, du point de vue théorique, la meilleure.

*« Le chef de projet certification se doit d'être très attentif à ce problème et de provoquer, lorsque cela s'avère nécessaire, une revue de cohérence avant de mettre en application la modification ».*³⁴

Il faut donc étudier toute modification, planifier son traitement et sa mise en œuvre et vérifier son bon fonctionnement.

³³ CATTAN, Op, cit., P.16.

³⁴ Ibid., p162.

Conclusion

La qualité constitue l'un des outils les plus importants de la compétitivité qui permet à l'entreprise de préserver son image de marque, elle implique une amélioration continue visant l'excellence par la qualité totale. Celle-ci ne peut pas s'atteindre sans la mise en place d'un système de management de la qualité et une politique qualité, pour cela une adhésion aux normes de certification s'avère nécessaire pour renforcer la confiance de la clientèle, car les normes jouent un rôle très important pour la satisfaction des clients qui représentent la richesse de l'entreprise qui cherche le succès.

Satisfaire ses clients est aujourd'hui une condition de survie ; la mesure de satisfaction est devenue un point fondamental de la politique qualité. La dernière version des normes ISO 9000 est centrée autour de la satisfaction durable du client. L'entreprise se voit dans l'obligation de surveiller et de mesurer la satisfaction de ses clients soit par obligation (évolution des normes ISO 9000), soit par saisie d'opportunité en termes de profit.

L'écoute client est au cœur du système de management de la qualité préconisé par la nouvelle version des normes ISO 9000 : 2000. Dans ce contexte vient la Gestion de la Relation Client (GRC) qui permet à l'entreprise de mieux communiquer avec ses clients, ce qui lui donne la chance de connaître leurs attentes et de satisfaire leurs exigences.

1 La satisfaction clients

La satisfaction clients est la raison d'être et la condition de pérennité des entreprises, cette dernière cherche à rester près de ses clients et de faire face à leurs exigences au quotidien. En effet, l'écoute du client, l'anticipation de ses demandes, la bonne gestion de ses réclamations sont source de valeur pour elle.

1.1 Définition du concept client

Suivant son historique « le terme de client a une longue histoire sémantique : emprunté au latin *cliens*, il renvoie à un terme politique qui désignait *le plébéien* se plaçant sous la protection d'un patricien appelé *patronus* (patron). Par extension, c'est une personne qui confie ses intérêts et se met sous la protection d'un *grand*, moyennant son aide. »¹

D'après Meier Olivier, « un client est un acheteur effectif ou potentiel de biens ou de services proposés par une entreprise. Le client peut être une personne physique ou une personne morale. »².

¹ FILHOL Olivier, « La démarche qualité : cette douce tyrannie de la transparence », in in Xavier Gallut et Abdelhak Qribi , « La démarche qualité dans le champ médico-social », CAIRN.INFO, ERES « L'éducation spécialisée au quotidien », 2010, pp. 21-45.

² MEIER Olivier, « Dico du manager, 500 clés pour comprendre et agir », édition Dunod, Paris, 2009, page 25.

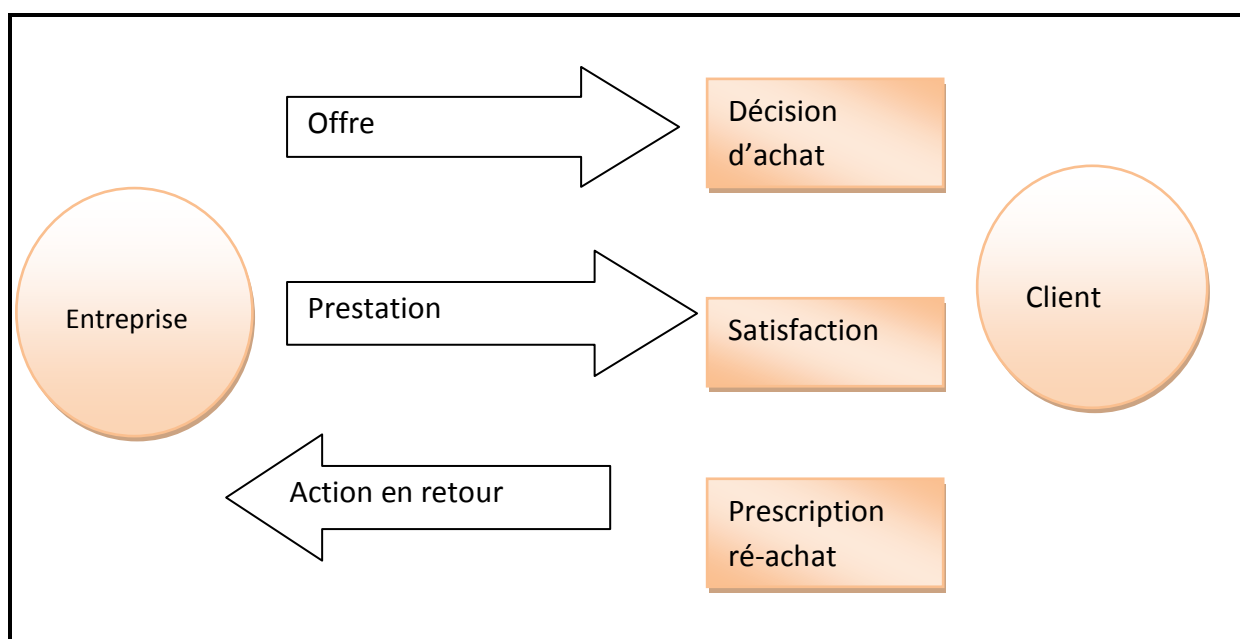
Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

Selon la norme ISO 9000 : 2005, Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire, dans le paragraphe (3.3.5), le client est « l'organisme ou personne qui reçoit un produit »³.

Les objectifs du client, face aux produits et aux services d'une entreprise sont réunis sous l'appellation « *exigences du client* ». Ses relations avec l'entreprise sont le plus souvent limitées à la satisfaction de ses exigences, et donc de ses besoins ou attentes formulés, de façon implicite et pourquoi pas, de façon imposée.

- **Règles d'identification d'un client** : pour réunir toutes les relations client, ces trois règles ci-dessous sont à prendre en considération :

Schéma N°8 : les règles d'identification d'un client.



Source : MONIN Jean-Michel, « La satisfaction qualité dans les services, outil de performance et d'orientation client », édition AFNOR, Paris, 2001, page 42.

Le client décide de l'achat du produit, il apprécie celui-ci puis cette décision et cette appréciation influence en retour sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise (réclamation ou insatisfaction).

³ Site officiel de l'organisation internationale de normalisation, la norme ISO 10002 : 2014 : Management de la qualité -- Satisfaction des clients -- Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes, consulté le 04/04/2015.

1.2 Définition du concept satisfaction du client

L'origine du mot est latine : satis (assez) et facere (faire) ; ce qui désigne produire ce qui est cherché jusqu'au point où c'est « assez », c'est aussi le sens que l'on retrouve dans le dictionnaire Larousse « contentement, plaisir qui résulte l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire »⁴

Plusieurs auteurs ont donné des approches différentes de définition de ce concept qui sont facilement compréhensibles.

Pour Auguste Detœuf, « il n'est d'industrie durable que celle qui vend de la bonne qualité. On oublie le prix qu'on a payé une chose ; on oublie le temps pendant lequel on l'a impatientement attendue ; mais on se souvient des services qu'elle vous a rendus ou refusés. Car le prix ne se paie qu'une fois ; la livraison n'a lieu qu'une fois ; mais l'usage est de tous les jours. »⁵

Pour Kotler et Dubois, « la satisfaction client est le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation ou d'utilisation résultant d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et ses performance perçues. »⁶

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. »⁷

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. »⁸

De ces différentes définitions, nous retenons que la satisfaction est un sentiment qui comprend des facteurs affectifs (émotionnels) et des facteurs objectifs (rachat, bouche à oriel, réclamation). Elle représente un jugement évaluatif portant sur une expérience de consommation, tout en le comparant à une base de référence initiale. La fidélité du client ne

⁴ Dictionnaire encyclopédique 2000 pour la maîtrise de la langue française, la culture classique et contemporaine. Paris : Larousse, 1999. P1420.

⁵ DETRIE Philippe, « Conduire une démarche qualité », 4^{ème} édition d'organisation, Paris, 2003, page 32.

⁶ KOTLER et DUBOIS, « Marketing management », 11^{ème} édition Pearson éducation, Paris, 2003, page 40.

⁷ MONIN Jean-Michel, « La satisfaction qualité dans les services, outil de performance et d'orientation client », édition AFNOR, Paris, 2001, page 108.

⁸ Site officiel de l'organisation internationale de normalisation, la norme ISO 10001 : 2007 : Management de la qualité -- Satisfaction du client -- Lignes directrices relatives aux codes de conduite des organismes, consulté le 04/04/2015.

Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

signifie pas forcément qu'il est satisfait ; certains clients insatisfaits demeurent fidèles soit parce que l'entreprise est en situation de monopole ou de quasi monopole, soit que le coût ou la difficulté de changement est très lourd à supporter.

1.3 Les caractéristiques de la satisfaction

Le mode d'estimation qu'un client a vis-à-vis d'un bien repose sur un ensemble de critères qu'il faut identifier. Ces derniers conditionnent trois caractéristiques de la satisfaction qui sont : la subjectivité, la relativité et l'évolutivité.

1.3.1 La satisfaction subjective

Lorsqu'elle « ne dépend que de deux éléments : la nature et le niveau de ses attentes personnelles d'une part et la perception subjective de la prestation d'autre part. Autrement dit seule la vision du client compte en matière de satisfaction ».⁹

La satisfaction des clients dépend de leur perception des produits/services et non de la réalité.

1.3.2 La satisfaction relative

« Il ne s'agit pas d'un état absolu mais d'une appréciation relative : chaque client va raisonner en termes comparatifs par rapport à sa vision des standards du marché ».¹⁰

Elle varie selon les niveaux d'attente des différents clients ; par fois deux clients différents utilisent le même produit dans les mêmes conditions mais on constate qu'ils ont des opinions différentes car ils expriment des attentes initiales distinctes. De ce fait il faut bien prendre en considération la segmentation du marché pour ne pas se contenter d'être le meilleur mais celui qui répond au mieux aux attentes de ces clients.

1.3.3 La satisfaction évolutive

« La satisfaction du client peut varier en fonction de l'évolution de ces deux paramètres : le niveau d'attente d'une part et le niveau de prestation perçue d'autre part. »¹¹.

Autrement dit, la satisfaction du client est liée à deux points essentiels : les attentes du client et les standards, et le cycle d'utilisation des produits.

La satisfaction du client (qualité) résulte de la comparaison entre :

⁹ MONIN, op.cit., page 111.

¹⁰ Ibid., page 111.

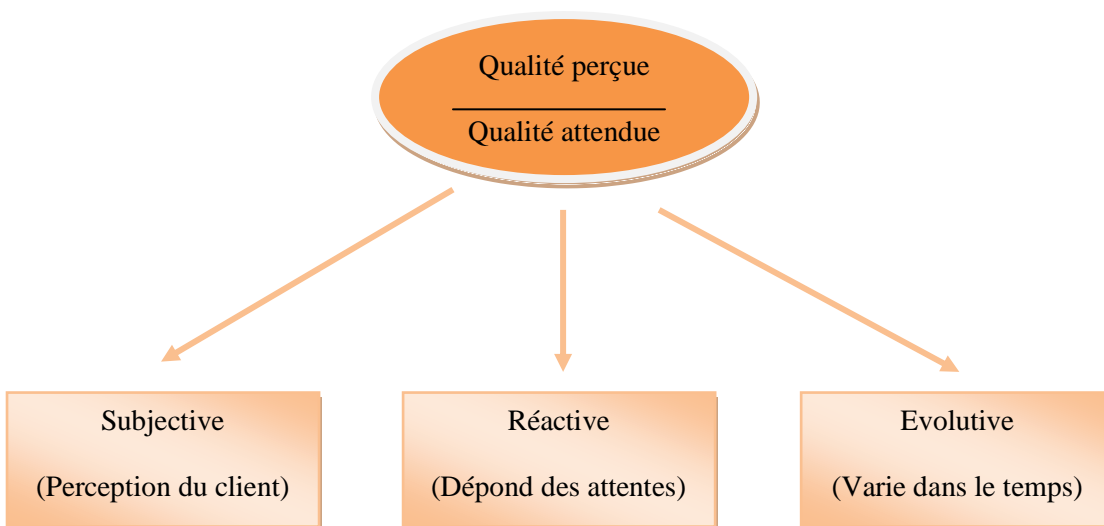
¹¹ Idem, page 111.

Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

- Ce qu’il attend (qualité attendue) : le client attend qu’un produit possède un certain nombre de caractéristiques.
- Ce qu’il perçoit (qualité perçue) : une fois le produit conçu et réalisé, le client perçoit des caractéristiques qu’il compare à ses attentes.

Monin Jean-Michel propose une schématisation qui simplifie ces trois caractéristiques de la satisfaction :

Schéma N° 09 : les caractéristiques de la satisfaction.



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

1.4 La cible de la satisfaction

La cible de la satisfaction est à définir par l’entreprise en fonction des objectifs qu’elle a retenus ; elle consiste :

- Tous les clients actuels connus ;
- Un secteur de marché comprenant des clients actuels ou potentiels ;
- Un secteur de clientèle, par exemple une zone géographique.

1.5 Les objectifs de la satisfaction

Parmi les objectifs de la satisfaction, on peut citer :

Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

- Hiérarchiser les attentes actuelles des clients pour dégager des axes d'actions d'amélioration prioritaires ;
- Communiquer avec les clients. En effet, toute mesure directe permet de faire savoir aux clients que leur avis est pris en considération par l'entreprise qui les sollicite et qui est en conséquence engagé dans une démarche qualité ;
- Connaitre l'image de l'entreprise ;
- Identifier des attentes nouvelles ou des projets des clients ;
- Connaitre son positionnement par rapport à la concurrence ;
- La satisfaction est une source de fidélisation, plus les clients sont satisfaits plus leur fidélité s'accroît.

1.6 Le lien entre la satisfaction et le profit de l'entreprise

Il existe des relations très fortes entre la satisfaction et la rentabilité de l'entreprise, suivant deux approches complémentaires, on peut les structurer comme suit :

- « le profit dépend de la part de marché, or celle-ci est directement liée à la qualité perçue relative.
- La fidélité des clients maximise le profit. Et, sauf contre-exemple rare, pas de fidélité sans satisfaction. »¹²

Selon le programme PIMS (Profit impact of Marketing Strategies)¹³, une entreprise ayant une forte part de marché a une qualité perçue relative (grâce à une augmentation des prix relatifs et à une diminution des coûts relatifs), et elle a, en moyenne, un retour sur investissement près de 6 fois plus qu'une entreprise du même secteur qui ne remplit pas ces deux conditions.¹⁴

1.7 Surveiller et mesurer la satisfaction

La norme ISO 10004 recommande aux organismes l'établissement de processus efficaces de surveillance et de mesure de la satisfaction du client. Ce processus¹⁵ fournit des informations efficaces pour assurer l'atteinte des objectifs ainsi de boucler le cycle PDCA

¹² RAY Daniel, « mesurer et développer la satisfaction clients », 3^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2002, page 8.

¹³ Créé en 1972 aux Etats-Unis signifiant une base de données ; 2600 domaines d'activité stratégiques répartis aux Etats-Unis et en Europe apportent des éléments chiffrés sur la rentabilité réelle des actions marketing.

¹⁴ Idem, page 8.

¹⁵ Selon la norme ISO 9000 : 2005, un processus de mesure signifie un « ensemble d'opérations permettant de déterminer la valeur d'une grandeur ».

Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

d'amélioration continue (ou la roue de Deming) en renseignant l'entreprise sur les forces et faiblesses de son offre et de ses prestations. En se référant aux exigences de la norme ISO 9000 relatives aux conditions de modélisation d'un processus, celui-ci doit être efficace (atteinte des objectifs) et fiable (maîtrise des aléas) ; donc le processus de surveillance et de mesure de satisfaction doit être ainsi.

Selon la norme ISO 9001 : 2008, dans le paragraphe relatif à la 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.»¹⁶

Le client estime que la qualité du produit ou du service offert égale ou surpasse ses attentes. La mesure de la satisfaction client est un outil d'écoute indispensable pour orienter la stratégie qualité d'une entreprise et rendre performants les choix d'investissement de celle-ci. De ce fait, la mesure de la satisfaction doit être menée auprès des clients eux-mêmes, par le biais d'indicateurs et d'enquêtes de satisfaction.

Plusieurs indicateurs sont à citer et parmi ces derniers nous développons deux qui sont principaux pour mesure la satisfaction :

1.7.1 Les réclamations

Selon la norme ISO 9000 : 2005, Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire, une réclamation est «toute expression de mécontentement adressée à un organisme, concernant ses produits ou le processus même de traitement des réclamations, duquel une réponse ou une solution est explicitement ou implicitement attendue »¹⁷.

Selon la note 1 dans le paragraphe (3.5) de la norme ISO 10001, « Les réclamations des clients sont un indicateur habituel d'un faible niveau de satisfaction du client, mais leur absence n'implique pas nécessairement un niveau élevé de satisfaction du client. », donc un niveau élevé de réclamations est un signe d'une mauvaise qualité ; le traitement de ces dernières peut être un bon indicateur de satisfaction s'il est bien suivi.

¹⁶ Site officiel de l'organisation internationale de normalisation, la norme ISO 10004 : 2012 : Management de la qualité -- Satisfaction du client -- Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage, consulté le 04/04/2015.

¹⁷ Site officiel de l'organisation internationale de normalisation, la norme ISO 10002 : 2014 : Management de la qualité -- Satisfaction des clients -- Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes, consulté le 04/04/2015.

Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

La norme ISO 10002 « fournit des recommandations en matière de conception et de mise en œuvre d'un processus efficace et efficient de traitement des réclamations pour tous types d'activités, commerciales ou non, y compris celles liées au commerce électronique. Elle est destinée à l'organisme, à ses clients, à ceux qui déposent une réclamation et aux autres parties intéressées. »¹⁸.

Cela encourage le retour d'information des clients y compris les réclamations ce qui permet d'améliorer en continu, ainsi la satisfaction du client.

1.7.2 Le taux de défection des clients

Le taux d'abandon du client de la marque ou du produit qu'il consommait peut être aussi un indicateur utile qui reflète l'insatisfaction du client ; un taux élevé de celui-ci est annonciateur d'un problème de satisfaction du client. Il est utilisé en particulier dans la mesure de la fidélité.

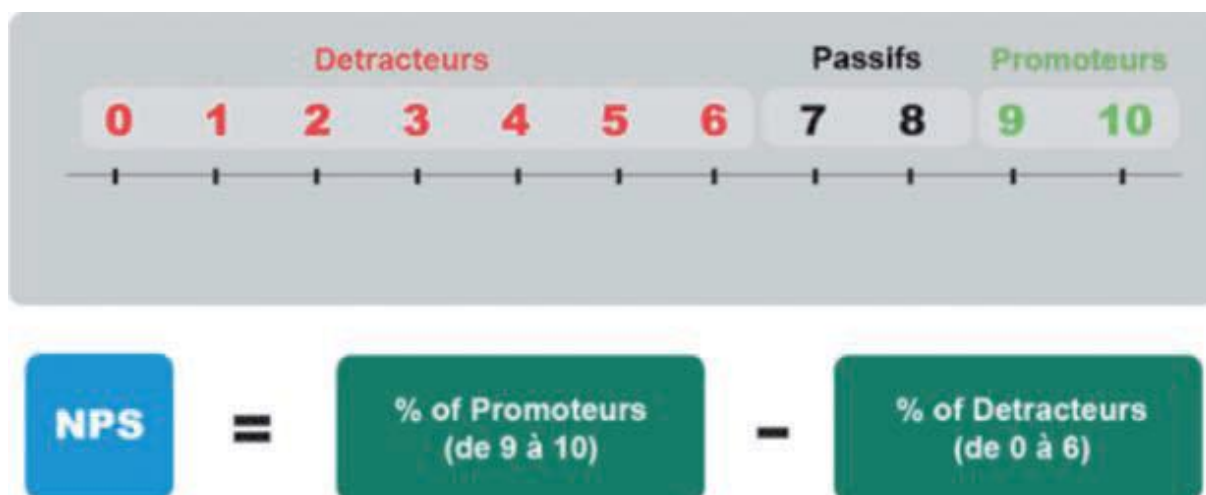
Une autre méthode de suivi de la satisfaction clients dont on parle beaucoup qui est le *net promoter score* (NPS); mise en place par Bain & company et Satmetrix qui est fondée sur une question principale qui est « *Recommanderiez-vous notre marque (ou notre entreprise) à vos amis ou à vos collègues de travail ?* ». Les clients sont classés selon les réponses à cette question principale ; à savoir **les promoteurs** qui sont tous les clients fidèles et qui continueront à acheter et recommander le produit/service proposé et qui ont un score de 9 à 10, puis on a **les passifs** qui sont les clients plutôt satisfaits et fragiles aux offres des concurrents leur score varie entre 7 et 8, en fin, on a **les détracteurs** insatisfaits qui entraînent une dégradation de l'image de marque de l'entreprise par une bouche à oreille négative, leur score varie de 0 à 6. Cette méthode est considérée, pour les entreprises qui l'utilisent, simple, universelle et communicable ; elle leur permet de se comparer à d'autres univers.¹⁹

Le schéma suivant illustre le calcul du score que se soit pour une entreprise ou pour une marque.

¹⁸ Site officiel de l'organisation internationale de normalisation, la norme ISO 10002 : 2014 : Management de la qualité -- Satisfaction des clients -- Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes, consulté le 04/04/2015.

¹⁹ GHISLAINE Colella, LOIC Armand, « La satisfaction client, les six bonnes pratiques d'entreprises pour un résultat gagnant/gagnant », édition MEDEF, page 64.

Schéma N° 10 : Le calcul du NPS.



Source : GHISLAINE Colella, LOIC Armand, « La satisfaction client, les six bonnes pratiques d'entreprises pour un résultat gagnant/gagnant », édition MEDEF, page 64.

1.7.3 Comment mesurer la satisfaction client

Partant d'une citation qui appartient à Sir William Thomson Lord Kelvin²⁰ : « *Si vous pouvez mesurer ce dont vous parlez et l'exprimer par un nombre, alors vous connaissez quelque chose de votre sujet. Si vous ne le pouvez, votre connaissance est d'une bien pauvre espèce et bien incertaine* »²¹.

Chaque entreprise doit définir l'approche qui lui convient ; en fonction de son activité, de sa relation avec les clients et des objectifs recherchés. Les principales méthodes de mesure utilisées sont :

1.7.3.1 Enquêtes de satisfaction

Les enquêtes de satisfaction-clients sont un élément essentiel pour l'amélioration continue de la satisfaction, de la fidélisation ainsi que l'entretien d'une relation profitable avec les clients dans le cadre d'une relation Gagnant/Gagnant. Ces enquêtes ont pour but ultime la mesure de la satisfaction des clients.

²⁰ Physicien britannique d'origine irlandaise reconnu pour ses travaux en thermodynamique.

²¹ Aublant Jean-Marc, « La métrologie, outil du management de la qualité totale dans les industries des nanotechnologies », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, CAIRN, Février 2010, p. 54-62.

Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

On distingue trois types ou bien trois façons de mener ce genre d'enquêtes : enquête en face à face, enquête postale, enquête en ligne, et l'enquête téléphonique.

La première encourage la valorisation du client et possède un taux de retour très intéressant à savoir 100% d'informations, l'inconvénient de ce type d'enquête (**face à face**) réside dans le coût et la difficulté de son organisation. De ce fait, cette enquête, est réservée à un nombre limité de clients à noter les clients stratégiques.

La deuxième, qui est **l'enquête postale** ; elle est courte (4 pages maximum), plus simple et peu coûteuse que l'enquête précédente du faite que ces question sont des cases à cocher. Elle doit être accompagnée d'une lettre personnalisée pour expliquer la démarche, et motiver les réponses. Ce type de consultation permet d'aborder des sujets qui nécessitent de la réflexion et de recueillir un maximum de commentaires.

Ce troisième type d'enquête à savoir **l'électronique** ou l'enquête en ligne qui est une méthode très performante en procurant une solution réactive, rapide à mettre en place et à administrer ; il existe des logiciels très puissants qui permettent l'accès et le traitement d'une masse très importante d'information. Cette enquête est considérée plus rapide que l'enquête précédente vue la réduction des délais d'acheminement.

En fin, la dernière enquête qui est **l'enquête téléphonique** ; réalisée en appelant les personnes à interroger au domicile ou au lieu de travail pour l'échange d'opinions, tout ça doit durer de 15 à 20 minutes.

2 L'orientation client et la GRC

Très souvent un client abandonne un fournisseur parce qu'il trouve qu'on ne lui prête pas assez d'attention ; ou bien il est déçu par ses contacts avec le personnel de ce fournisseur. D'où l'importance de l'écoute des clients et aussi du dialogue à instaurer avec eux. De ce fait, l'entreprise doit opter pour une gestion de ses relations clients.

2.1 L'orientation client comme un premier principe du management de la qualité

Selon la norme ISO 9000 :2000 « l'orientation client est définie comme les organismes dépendant de leurs clients, il convient donc qu'ils comprennent les besoins

Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au -devant de leurs attentes ». De ce fait :

- L'écoute client est une section dans « les responsabilités de la direction » donc, c'est un élément central du management de la qualité. La direction doit mettre en place des outils de mesure pour pouvoir répondre aux exigences de sa clientèle ;
- La communication avec les clients ; la norme ISO 9001 :1994 suggère d'établir des canaux de communication entre l'organisme et ses clients. La norme ISO 9001 :2000 spécifie clairement que l'organisme doit établir des dispositions efficace pour fournir au client des informations sur le produit ;
- La satisfaction du client constitue une exigence entièrement nouvelle de la norme ISO 9000 :2000. La satisfaction client est une indication de sa perception des réponses apportées à ses attentes ;
- La satisfaction client est utilisée dans l'analyse des données pour permettre l'amélioration continue des processus ainsi que les données d'entrées de la revue de direction ;
- Du point de vue de l'auditeur, la première question à se poser est : « l'organisme s'est-il organisé pour satisfaire ses clients ? ». (manuel qualité ISO 9001 :2000, Groupe AFAQ).²²

Les notions d'écoute, de communication et de satisfaction client sont explicitement introduites dans la nouvelle norme. La norme ISO 9000 dans sa version 2000 a ainsi contribué à institutionnaliser le concept qualité comme étant au service de la satisfaction client tant pour les produits que pour les services.

2.2 Les objectifs de l'écoute client

L'écoute des clients a des buts multiples qu'il est utile de rappeler et de mettre en valeur.

- Prendre en compte la demande explicite du client ;

²² LEFRANC Elisabeth, « management de l'expérience client au-delà des enquêtes satisfaction, la mesure de l'expérience vécu », école doctorale abbé laboratoire interdisinaire de recherche en science d'action, 2013, p 54.

Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

- Comprendre les attentes, les préoccupations du client ; se familiariser avec son contexte et ses contraintes.
- Instaurer une relation interpersonnelles, consolider cette relation ;
- Recueillir des informations personnelles sur le client, informations qui seront conservées et utilisées pour faire des offres adaptées (base de données clients.) ;
- Apprécier la qualité des produits et services fournis avec le regard du client ;
- Identifier les faiblesses, les problèmes, pour les éliminer ;
- Comprendre pourquoi un client veut nous quitter (ou nous a quitté) ;
- se situer par rapport à l’offre des concurrents ;
- Prendre en compte des suggestions des clients qui peuvent enrichir notre offre ;
- Déceler de nouvelles attentes correspondant à des besoins émergents.²³

Parmi les méthodes les plus connues pour écouter les clients est le CRM.

2.3 Définition de Gestion de la relation client

La gestion de la relation client, connue sous le nom CRM (Customer Relationship management) en anglais, combine les technologies et les stratégies commerciales pour offrir aux clients les produits et les services qu’ils s’attendent ou qu’ils sont prêt à payer.

Le CRM « se définit comme un ensemble de processus qui s’appuient sur les technologies permettant la relation profitable, durable et mutuelle avec le client et la gestion de cette relation »²⁴

Selon LEFEBURE René et VENTURI Gilles, « la GRC 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 »²⁵

²³ NOYE Didier, « pour fidéliser les clients », édition INSEP, Paris 2000, P 54.

²⁴ BILLE Jérôme et SOPARNOT Richard « La gestion de la relation client ou customer relationship management, une source d’innovation ? », La Revue des sciences de gestion, 2006, in CAIRN.INFO, page 22.

²⁵ LEFEBURE René et GILLES venturi, « gestion de la relation client », édition paris 2005 EYROLLSE, p 3.

Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

« La GRC peut être le processus global qui consiste à bâtir et à retenir des relations rentables avec les clients, en leur apportant une valeur et une satisfaction supérieures à celles de la concurrence. La GRC regroupe toutes les activités visant à conquérir et fidéliser la clientèle »²⁶.

D'après ces définitions on peut déduire que le GRC est une démarche qui engage l'entreprise à mettre le client au centre de ces préoccupations. Donc, la gestion de la relation client consiste à rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients et à gérer avec soin tous les moments de contact avec eux en vue de maximiser leur satisfaction et leur fidélité à l'entreprise.

2.4 Un bref historique sur la GRC

La GRC a connue plusieurs étapes d'évolution, qui se résument comme suit :

2.4.1 Les années 50 et 60

Furent les années de production de masse. Il fallait proposer des produits aux consommateurs pour répondre à une demande explosive, la demande était simple. Durant cette période, l'objectif essentiel des entreprises est la création de nouveaux produits.

2.4.2 Les années 70

Furent les années de rationalisation, les entreprises ont élargit leurs gammes de produits, la vente des années 70 constitue un premier pas vers la relation client. Dans cette période, les entreprises ont commencé à segmenter les clients.

2.4.3 Les années 80

Furent les années de la qualité. Les exigences du consommateur commencent à se faire sentir. Il fallait, pour satisfaire celui-ci, améliorer la qualité des produits et développer les services aux clients ainsi que les approches clients.

2.4.4 Les années 90

A cette période, l'ère du client apparaît, les bases de données se multiplient, les canaux d'accès et d'information se développent avec l'apparition des Nouvelles Technologies d'Information et de Communication (NTIC). La fidélisation des clients devient l'un des axes majeurs de développement de la relation client et de la performance des entreprises.

²⁶ LENDREVIE et al, Mercator, 7^{ème} édition, Dalloz, paris, 2003, P 43.

2.4.5 Les années 2000 et 2001

Ces années marqueront l'intensification de cette tendance client avec l'émergence du concept marketing « one to one » : qui signifie une offre spécifique pour chaque client possible grâce à l'événement des NTIC. Les entreprises quelque soit leurs secteurs d'activités concentreront leurs efforts sur le service et la gestion de la relation client, et disposent de moyens pour pratiquer avec méthode et intelligence cette « écoute client ». Les supports de relation client se démultiplient et augmentent les contacts entre l'entreprise et ses clients fournissent des quantités importantes d'informations et d'écoute client.

Il n'existe plus une mode pour tout mais le règne de l'« hyper-choix » comme le développe Rosnay Joël « une infinité de niches va naître, toutes adaptées aux désirs et aux besoins de quelques-uns. Le marché de masse va se transformer en marché personnalisé, jusqu'à un point encore jamais atteint »²⁷

C'est l'instabilité des comportements qui déterminent les modes de consommation, de ce fait, les entreprises doivent se montrer attentives aux besoins des clients et disposer des moyens nécessaire pour maîtriser cette « écoute client ».

2.4.6 La e-GRC

Maintenant on parle plutôt de la gestion électronique de la relation client, « elle est définie comme une stratégie orientée client basée sur l'utilisation d'internet »²⁸. La montée en puissance des technologies d'information (TI) notamment le réseau internet permet la gestion en ligne de la relation client ; reconnaître le client, traiter ses demandes et entrer en relation directe avec celui-ci. Cette gérance en ligne permet la personnalisation de la relation, l'interactivité du canal (l'utilisation du site web y compris l'internet mobile) et le traitement à distance du client. Plusieurs sont les investisseurs dans ce projet du e-GRC et qui ont des résultats loin des attentes. C'est un modèle qui est plus adapté aux PME dont la structure organisationnelle est simple et personnalisée.

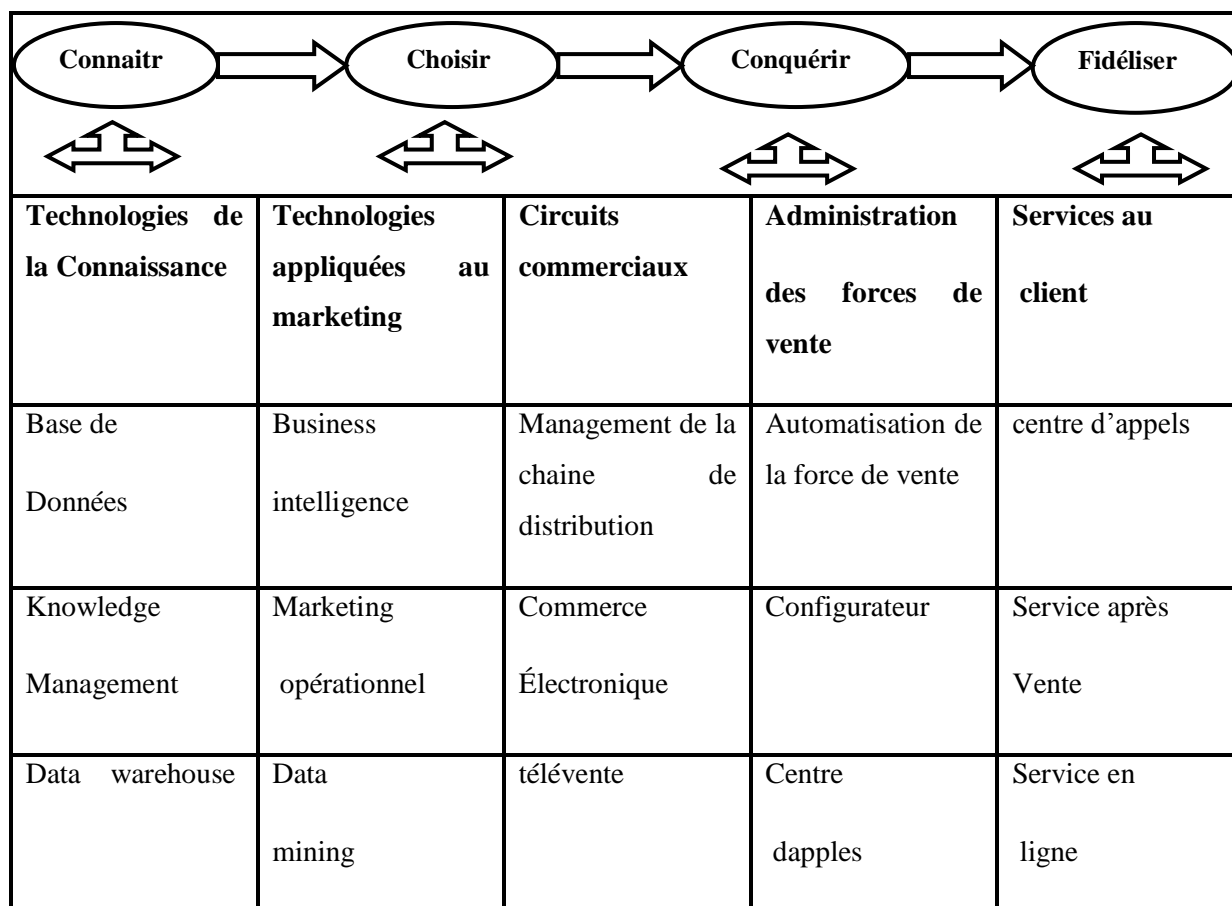
²⁷ ROSNAY Joël, « l'homme symbiotique, regards sur le troisième millénaire Mars 1995, in le même système d'info page 9.

²⁸ Bellaaj Moez, « Gestion de la relation client et internet » Les impératifs stratégiques pour la mise en place d'un projet e-GRC par les PME, *Revue française de gestion*, 2014/1 N° 238, p. 119-137.

2.5 Les fonctions de la GRC

Les fonctions d'un CRM peuvent être résumées comme suit : connaître, choisir, conquérir et fidéliser la clientèle. Le schéma suivant illustre bien ces fonctions

Tableau N°03 : les fonctions de la GRC.



Source: Brown S., «CRM- Customer Relationship Management», 2006, p. 32

2.5.1 Connaître le client

L'entreprise doit rassembler les informations lui permettant de décrire et de caractériser sa clientèle, de la positionner sur son marché et de détecter de nouveaux segments, plus elle pourra satisfaire son client et il sera de mieux en mieux servi. De ce fait, la GRC permet de capturer l'ensemble des données clients au niveau de l'entreprise et de les collecter en interne afin de les intégrer dans un data warehouse « entrepôt de données » orienté au client.

Le rassemblement des informations nécessaire pour segmenter les client se réalise à travers le Knowledge Management (KM) en anglais qui, d'après Lefébure René et Venturi

Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

Gilles, « englobe les processus et les outils qui aident l'entreprise à exploiter la connaissance accumulé, par l'expérience et les compétences de ses employés, autant que de ses partenaires externes, elle a pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'entreprise en exploitant mieux son capital de connaissances »²⁹. Cette gestion de connaissance peut être vue comme un enjeu transversal au CRM. Elle peut ainsi contribuer à :

- Améliorer la connaissance des produits ;
- Améliorer la connaissance des processus en permettant une documentation non structurés des processus et des expériences marketing.

2.5.2 Choisir le client

Cette étape consiste à analyser les données des clients avec les techniques les plus évoluées parmi lesquelles on trouve le datamining qui consiste à rendre les résultats accessibles à tous les canaux d'interaction avec les clients. Le datamining permet d'analyser et d'interpréter un grand volume de données, de différentes sources afin de dégager des tendances, de rassembler les éléments similaires et de formuler des hypothèses. À partir des informations collectées, l'entreprise pourra obtenir des réponses objectives sur lesquelles elle va fonder sa stratégie opérationnelle. Ainsi, il faut différencier les clients en fonction de leur besoin et de leur contribution au résultat et dialoguer avec eux de manière à diminuer les coûts de la relation commerciale et augmenter l'efficacité. Ce dialogue doit permettre de faire remonter l'information.

2.5.3 Conquérir des nouveaux clients

La mise en œuvre d'une stratégie orientée client concerne l'ensemble du processus commercial. Les nouveaux canaux de ventes (télévente, commerce électronique, etc.) créent des opportunités métiers. De nouveaux outils (Centre d'appels, configurateur... etc.) permettent aux commerciaux de mieux gérer et d'augmenter leur efficacité en construisant leurs propositions en interaction directe avec le client.

2.5.4 Fidéliser les meilleurs clients

Les programmes de fidélisation bénéficient de nouvelles possibilités technologiques, telles que la mémoire. Le service après-vente devient l'occasion privilégiée de concrétiser une relation personnalisée et durable avec le client en lui proposant une offre encore mieux

²⁹LEFEBURE et GILLES.op.cit., p 258.

Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

adaptée à ses besoins. Le vecteur idéal de cette relation est le centre d'appel (call center), de ce fait « la qualité de la relation client dépend souvent de l'efficacité des moyens de communications dont se dote l'entreprise. L'accueil téléphonique entre pour une part importante dans la perception qu'ont les clients de l'entreprise. L'absence des réponses dans des délais acceptables, les temps d'attente requis pour trouver le bon interlocuteur, la nécessité pour le client de se présenter autant de fois qu'il a d'interlocuteurs différents... sont des incidents pouvant altérer de manière significatives l'image et les espérances de vente. »³⁰, Les centres d'appels permettent d'offrir des services hautement personnalisés et contribuent à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise et fidéliser leurs clients.

2.6 Les principaux avantages d'une démarche CRM

Les avantages de la CRM se résument comme suit :

- Rationaliser et ainsi rendre plus performante son organisation commerciale ;
- Suivre son client d'une manière personnalisée et individualisée ;
- Suivre d'une manière qualitative la performance des équipes commerciales (réponses au client, qualité des conseils....)
- Organiser des opérations ponctuelles auprès de ses clients ou prospects.
- S'adapter complètement à la vie du client en faisant des propositions au bon moment
- Optimiser la synergie marketing/ vente.³¹

2.7 Les huit leviers de la GRC

Le CRM place le client au centre de la stratégie de l'entreprise. A ce titre, il représente une opportunité importante de reconnaissance de la fonction marketing.

Les dirigeants souhaitent avoir une meilleure visibilité des dépenses de marketing, comme c'est le cas pour la finance ou la production. Cette mutation marketing s'appuie sur l'intégration de 8 tendances suivantes³² :

³⁰ Revue informatique01, in mémoire « le système d'information marketing, base de données : gestion de la relation client », réalisé par Lucienne Guiseppelli, 2002, page 26.

³¹ VAN LAETHEM Nathalie, « tout la fonction marketing », édition Dunod, paris 2005, p 103.

³² LEFEBURE et GILLES.op.cit., p.39.

2.7.1 La réingénierie des processus

Les entreprises sont conduites à revoir l'organisation de leurs processus. Elles doivent les déterminer comment les simplifier, les recomposer et les optimiser pour faciliter la fabrication et la fourniture des produits et services au client.

2.7.2 La réactivité

L'objectif est de concevoir des produits et des services avec le meilleur taux d'acceptation sur le marché, de ce fait les entreprises doivent respecter la simplicité de conception de leurs produits.

2.7.3 La personnalisation de masse

Consiste à combiner les économies d'échelle par une organisation optimale des processus et la personnalisation du produit et du service au goût du client : la combinaison de sur-mesure et du prix standard.

2.7.4 Le marketing relationnel

Ce levier nécessite de créer des relations à travers l'ensemble des canaux de distribution, au niveau des partenaires, des fournisseurs, de l'utilisateur du produit et du service.

2.7.5 L'amélioration de la satisfaction client

La GRC permet de connaître le niveau de satisfaction des clients ; elle permet à l'entreprise de collecter des informations de manière permanente sur le niveau de satisfaction des clients, ces informations croisées avec les données de gestion mettent en avant les pistes d'amélioration.

2.7.6 Le one to one marketing

Les entreprises peuvent segmenter leur marché de manière individuelle, en fonction des moyens collectés et redistribuer des informations (interne et externe) sur le comportement du client.

2.7.7 La modification du mix marketing

Les éléments traditionnels du mix marketing (les 4P) connaîtront une évolution profonde :

- Une augmentation des services périphériques au produit ;
- Une segmentation de plus en plus fine des clients ;
- Une stratégie de distribution multi canal permettant d’allier des canaux réactifs comme le sms ou l’email ;
- Une politique de prix basée sur la valeur du client.

2.7.8 L’intelligence des clients et du personnel

Les clients deviennent plus exigeants ; ils exigent du professionnalisme et plus de conseil ce qui conduit l’entreprise à avoir des clients et des collaborateurs mieux formés et informés. Cette tendance signifie que le personnel est prêt à utiliser ces connaissances accumulées. La sophistication des outils et d’amélioration du niveau de formation est un levier important pour l’ajustement au marché. Cette sophistication croissante est redistribuée à l’ensemble des acteurs au service du client c’est-à dire le passage du monde de l’instruction à celui de l’information.

2.8 Le processus de gestion de la relation client

On peut présenter le processus de gestion de la relation client en 5 étapes

2.8.1 L’Identification

C’est la collecte d’informations sur chaque client ou du moins sur ceux qui ont été ciblés dans les plans d’action. Ces informations doivent être formalisées et intégrées dans une base de données pour que l’entreprise bénéficie d’un mode de connaissance systématique automatisé des clients.

2.8.2 La Segmentation

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

2.8.3 L'Adaptation

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

2.8.4 L'Échange

Les interactions résultent soit des campagnes organisées par l'entreprise, soit d'une réponse aux sollicitations du client. Dans le premier cas, l'entreprise postera un courrier, passera un appel téléphonique, enverra un e-mail... etc.

Dans le second cas, le client qui sollicite l'entreprise en appelant au standard téléphonique, en envoyant un courrier ou un e-mail ou en se rendant dans les points de vente ; dans ce dernier cas, l'entreprise doit tirer profit des opportunités de contact, en nourrissant la base de données de nouvelles informations sur le client ainsi qu'en lui proposant une réponse ou une offre spécifique.

2.8.5 L'Évaluation

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

Les objectifs doivent être quantifiés pour pouvoir être évalués. Les indicateurs peuvent prendre plusieurs formes : indice de satisfaction, chiffre d'affaires par client, rentabilité par client... Etc.

L'entreprise est appelée à faire des résultats partielles et démontrables dans le cadre d'une démarche progressive pour avancer le dossier de la relation client.

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

Nous présenterons dans cette section la relation entre le management de la qualité et la satisfaction des clients à travers un modèle spécifique. Mais avant d'y arriver, nous voulons prendre soins de présenter les variables de ce modèle.

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

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

3.1.1 Les caractéristiques de la variable explicative

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

3.1.1.1 L'écoute client

Selon Dean et Bowen (1994)³³, « la focalisation sur le client et la recherche de sa satisfaction n'ont pas occupé jusqu'alors une place importante dans la littérature en management. Ils réaffirment le rôle central joué par les principes de la qualité totale tels qu'ils ont été progressivement construits à partir des travaux en particulier de Feigenbaum, Juran, Deming et de Crosby.»

Au fil du temps, celui-ci est devenu un principe fondamental de toutes les normes, revendiquées dans les manuels consacrés à la qualité (norme ISO). Cette préoccupation incontournable est mise en avant dans toute la qualité déployée au sein de l'entreprise. Il s'agit de décrire les processus qui permettent de répondre aux exigences des clients externes et internes à l'entreprise. Le concept client comprend la notion de « réponse » à un besoin aimé par un donneur d'ordre, comme la précise François Kolb « les clients en question sont non seulement les clients externe, mais aussi les clients internes. Ce principe invite à avoir la structure de l'entreprise comme une de réseau de relation client-fournisseur reliant tout les services à l'intérieur de ceux-ci, tous les postes de travail ».³⁴

3.1.1.2 L'implication du personnel

Le personnel est le maillon indispensable dans l'organisation d'une entreprise, son implication doit être totale. Le travail en équipe, aussi bien en interne qu'avec les clients et les fournisseurs, doit assurer la bonne relation avec les clients, ainsi que l'amélioration continue des processus.

³³ LEFRANC ELISABETH, thèse de doctorat « management de l'expérience client Au-delà des enquêtes satisfaction, la mesure de l'expérience vécu », soutenu le 26 juin 2013, P 53.

³⁴ KOLT François, « La qualité essais sur l'évolution des pratiques du management », Paris, Collection Vuidert, 2002, Page 11, In COURNOU Estelle, « En quoi le management par la qualité est-il applicable pour les très petites entreprises à caractère familial », Thèse professionnelle 23/02/2009, Page 15.

Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

Il est bon de rappeler que la première responsabilité de la direction citée dans le paragraphe (5.1 a) est de communiquer au sein de l'organisme l'importance à satisfaire aux exigences des clients ; le responsable du système qualité doit veiller à ce que le message de la direction soit bien acquis par le personnel, en encourageant cette sensibilisation que le personnel d'encadrement établie par des actions adaptées pour que son personnel devienne sensible aux exigences du client.

3.1.1.3 L'approche processus

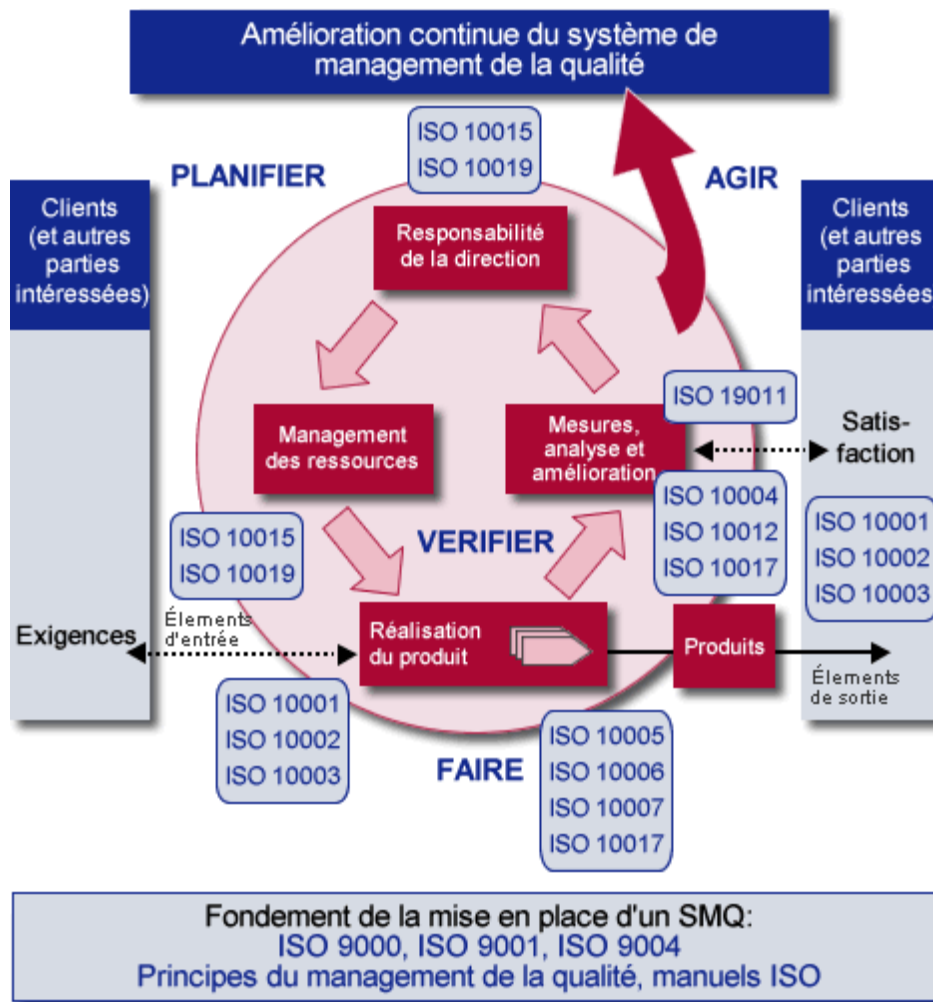
Selon la norme ISO 10002 : 2014, « la mise en œuvre décrit dans celle-ci peut permettre la création d'une approche orientée client et encourager le personnel à améliorer ses compétences en travaillant proche des clients et servir de base au contrôle permanent et à l'analyse du processus de traitement des réclamations, de la résolution des réclamations et des améliorations apportées au processus. »³⁵

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

³⁵ Site officiel de la norme ISO 10002 : 2014

Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

Schéma N° 12: application des normes ISO dans l'approche processus.



Source : Site officiel de l'ISO, Choisir et appliquer les normes de la famille ISO 9000, 2009, page 6, consulté le 14/04/2015.

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

Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

Tableau N°03 : Les normes ISO et leurs intitulés

La norme	Intitulé
ISO 9000 : 2005	Systèmes de management de la qualité -- Principes essentiels et vocabulaire.
ISO 9001 : 2008	Systèmes de management de la qualité – Exigences.
ISO 9004 : 2000	Systèmes de management de la qualité -- Lignes directrices pour l'amélioration des performances.
ISO 10001 : 2007	Management de la qualité : Satisfaction du client -- Lignes directrices relatives aux codes de conduite des organismes.
ISO 10002 : 2014	Management de la qualité : Satisfaction des clients -- Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes
ISO 10003 : 2007	Management de la qualité : Satisfaction du client-Lignes directrices relatives à la résolution externe de conflits aux organismes.
ISO 10005 : 2005	Systèmes de management de la qualité -- Lignes directrices pour les plans qualité.
ISO 10006 : 2003	Systèmes de management de la qualité -- Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets.
ISO 10007 : 2003	Systèmes de management de la qualité : Lignes directrices pour la gestion de la configuration.
ISO 10012 : 2003	Systèmes de management de la mesure : Exigences pour les processus et les équipements de mesure.
ISO 10013 : 2001	Lignes directrices pour la documentation des systèmes de management de la qualité.
ISO 10014 : 2006	Management de la qualité : Lignes directrices pour réaliser les avantages financiers et économiques.
ISO 10015 : 1999	Management de la qualité : Lignes directrices pour la formation.
ISO/TR 10017 : 2003	Lignes directrices pour les techniques statistiques relatives à l'ISO 9001:2000.
ISO 10019 : 2005	Lignes directrices pour la sélection de consultants en systèmes de management de la qualité et pour l'utilisation de leurs services.
ISO 19011 : 2002	Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental.

Source : Site officiel de l'ISO, Choisir et appliquer les normes de la famille ISO 9000, 2009, page 6, consulté le 14/04/2015.

3.1.2 Les caractéristiques de la variable expliquée

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

3.1.2.1 La réduction des délais

Il peut s'agir des délais de production, de transmission des rapports, de livraison, de traitement des réclamations, etc. La majorité des entreprises voient leurs parts de marché réduire de jour en jour par leur incapacité à pouvoir promettre et respecter les délais. La détection des goulots d'étranglement est la meilleure façon de réduire les délais que ce soit de production, de livraison ou autres ; cela nécessite un vrai travail d'équipe et un suivi de tout un processus pour l'élimination de ces obstacles.

3.1.2.2 La qualité de service/produit

Qui se manifeste par la fiabilité des résultats, sécurité, sérieux, crédibilité, accessibilité, disponibilité, aussi par des caractéristiques dimensionnelles, physiques, chimiques, sensorielles, etc. C'est en faisant le produit tout au long de sa conception et sa réalisation que l'on fait en sorte qu'il ait toutes les caractéristiques requises, c'est-à-dire la qualité voulue.

3.1.2.3 La réduction des Coûts

Que ce soit d'achat, de non-qualité, d'insatisfaction, ou d'autres coûts liés à la qualité ou aux processus de conception du bien, il est nécessaire que l'entreprise donne une grande attention à ces derniers. Certaines pertes sont difficilement quantifiables mais peuvent être d'une grande importance, comme la perte de la clientèle.

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

La relation entre le Système de Management de la Qualité et la satisfaction des clients est clairement illustrée dans le schéma N°05.

3.2.1 L'écoute client

Se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction

et le traitement de leurs réclamations. Donc, l'entreprise doit prendre en considération ces trois éléments :

3.2.1.1 Gestion des réclamations

Elle répond à l'un des principes du SMQ qui est l'approche processus, car la gestion des réclamations se fait en suivant un processus bien défini par l'entreprise qui s'inscrit dans la logique d'amélioration continue (où on fait appel à la boucle PDCA). En effet, l'entreprise doit analyser les réclamations afin de les qualifier et de les quantifier. L'intérêt est de supprimer les dysfonctionnements en apportant les améliorations qui s'imposent.

a. Les principes de traitement des réclamations :

Le fascicule documentaire FD ISO 10002:2004 – lignes directrices pour le traitement des réclamations, précise 9 principes pour créer des conditions d'un traitement efficace des réclamations ; il s'agit de :

- **Visibilité** : les clients, employés et autres parties associées doivent savoir comment et où formuler une réclamation.
- **Accessibilité** : le processus de traitement des réclamations doit être facilement accessible à tous les réclamants (informations associées rédigées dans un langage clair, facile à comprendre et à utiliser).
- **Réactivité** : il convient d'accuser réception immédiatement de chaque réclamation auprès du réclamant.
- **Objectivité** : chaque réclamation doit être traitée de manière équitable et objective tout au long du processus de traitement des réclamations.
- **Frais** : les frais relatifs au processus de traitement des réclamations ne doivent pas incomber au réclamant.
- **Confidentialité** : il convient de ne pas divulguer les informations à caractère personnel du réclamant sans son consentement.
- **Approche orientée client** : l'entreprise doit encourager les retours d'informations, y compris les réclamations, et démontre par ses actions son engagement à résoudre les réclamations.
- **Responsabilisation** : l'organisme établit clairement les responsabilités et délégations pour les actions et les décisions de l'organisme concernant le traitement des réclamations.

Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

- **Amélioration continue** : il convient que l'amélioration continue du processus de traitement des réclamations soit un objectif permanent de l'entreprise.

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

b. Les étapes du processus de traitement de réclamations :

Le processus de traitement des réclamations passe par les principales étapes suivantes :

- **La prise en charge** : qui consiste à construire une relation forte avec les réclamants en engageant un véritable dialogue constructif avec ces derniers. Une réclamation est une occasion en or de travailler avec le client sur une problématique le concernant. Ce processus débute par la réception d'une réclamation (il faut l'enregistrer sans oublier les pièces justificatives jointes et l'identification de la solution souhaitée par le client), à ce stade il faut veiller à accuser réception de la réclamation du client ; ce qui déclenche le compte à rebours devant conduire au règlement du problème grâce aux solutions recherchées par l'entreprise.
- **Le traitement** : Le traitement de la réclamation commence par une évaluation selon des critères comme la gravité, l'occurrence, la complexité, les répercussions. Cette première analyse permet de prioriser le traitement qui en découle. Dans un deuxième temps et selon l'importance de la réclamation, doit être décidé de la nécessité d'entreprendre : une action immédiate et rapide, une action auprès de plusieurs clients ou bien aucune action. Enfin, dans des délais plus étendus, au moment de réunions spécifiques ou de réunions qualité, une analyse plus fine doit être menée pour comprendre les causes des réclamations et y apporter des actions correctives visant à éviter leur réapparition.
- **La réponse** : le client doit être informé du délai de traitement de sa réclamation, ce qui devient un engagement pour l'entreprise. Toute réponse, négative ou positive, doit être argumentée pour que le client en comprenne les motivations.
- **La communication en interne** : Les réclamations clients peuvent concerner tous les métiers de l'entreprise. C'est pourquoi les résultats de l'analyse des réclamations faite en réunion qualité (ou ailleurs) doit faire l'objet de retours d'informations vers

Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

tous les acteurs de l'entreprise, pour les impliquer dans la mise en œuvre des actions d'amélioration.

3.2.1.2 Enquêtes satisfaction

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

3.2.1.3 Exploitation suggestions clients

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

3.2.2 L'implication du personnel

S'interprète par la mise en œuvre d'une bonne *politique de formation* pour un savoir faire meilleur et l'assurance de la participation du personnel à la réalisation des objectifs qualité, ainsi que la mise en place d'un *système de récompense et de rémunération* plus stimulant et favorisant une plus grande efficacité et efficience des acteurs dans leurs activités (exemple : récompenser les résultats). En procédant ainsi, les employés seront que leur contribution compte pour l'entreprise, ce qui favorise l'esprit d'appartenance et encourage le travail en équipe ainsi, renforcer la position de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents et garantir sa survie (par rapport aux compétences qu'elle dispose et à la qualité de ses produits). Pour que l'entreprise parvienne à assurer ces deux éléments (la formation et le système de récompense) d'une façon équitable, elle doit opter pour une évaluation du personnel basée sur le comportement, ceci favorise la communication interne (que ce soit une évaluation des performances ou des potentiels). En résumé, l'entreprise doit porter une grande attention aux paramètres suivants en vue d'assurer une contribution efficace du personnel dans l'amélioration de la qualité et la satisfaction de clients :

- La formation ;
- Le système de récompenses et de motivation ;
- Evaluation basée sur le comportement.

3.2.3 Approche processus

Tout système de management de la qualité nécessite une approche processus. Celle-ci consiste, entre autre, à déterminer les processus de l'entreprise, leurs interactions et des critères de surveillance. Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

3.2.3.1 Réduction des différents coûts

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

Pour le coût d'achat de la matière première, par exemple, en minimisant l'utilisation des ressources naturelles et en optimisant les processus de production. Le service d'achat s'engage à mettre le processus achat sous assurance qualité, la norme ISO 9001 :2000 traite globalement les obligations du service achat en trois étapes³⁶ : les obligations concernant le processus d'achat, obligation concernant la communication, et concernant le contrôle des produits, activités ou services achetés.

3.2.3.2 Respect des différents délais

S'inscrit dans les éléments les plus déterminants de l'efficacité et de la performance d'une entreprise. En effet, le respect des délais que ce soit de livraison, de traitement de réclamations, ou d'intervention, doivent être maîtrisé en s'appuyant sur des processus et des procédures bien définis pour éviter toute perte de temps.

3.2.3.3 Fiabilité des résultats

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

³⁶ PEORRIN Roger, SOULET François, PASERO Jean-Jacques, « Le manuel des achats : Processus, Management, Audit », édition d'organisation EYROLLES, 2007, page 25-26.

Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

La relation entre le management de la qualité et la satisfaction des clients tourne autour de trois principes essentiels du management de la qualité à savoir l'écoute client, l'implication du personnel et l'approche processus qui influence clairement les principaux axes de la satisfaction à noter la production dans les délais, la réduction des coûts et la fiabilité des résultats.

3.3 Etudes antérieurs traitant le management de la qualité et la satisfaction des clients

Le premier chapitre de ce cas théorique, a mis en exergue l'importance de la mise en place du SMQ dans les entreprises, qui est considéré comme un atout essentiel de la compétitivité, cela à travers l'application des principes du management de la qualité. De ce fait, les entreprises optent de plus en plus pour la gestion de la qualité en essayant de gérer d'une manière efficace la qualité de leurs produits pour offrir des produits de qualité afin de satisfaire une clientèle exigeante.

Le SMQ comme il est cité dans le premier chapitre est l'élément du management de l'organisme qui se concentre sur l'obtention des résultats, en s'appuyant sur les objectifs qualité, pour satisfaire selon le cas les besoins, attentes ou exigences des parties intéressés. De ce fait, le SMQ est le levier d'évolution de toute entreprise qui cherche d'occuper des places stratégiques sur le marché concurrentiel. Les leaders d'aujourd'hui ont compris l'importance de la mise en place du SMQ. De ce fait, il ne prene pas en considération l'importance des coûts engendrés par ce dernier, car ils ont compris que le SMQ est indispensable pour produire des produits de qualité et pour attirer de nouveaux clients qui représentent la richesse de l'entreprise.

Pour garantir une survie à long terme, les entreprises doivent s'adapter à tout changement relevant du monde extérieur et des différentes mutations pour assurer une satisfaction durable à leurs clients, des professionnels comme Abdelhamid OUARET a démontré que, la satisfaction client et l'amélioration continue est le cœur de tout SMQ. Plusieurs autres chercheurs tels que MEZIANI Mustapha en 2010 assure que la mise en place d'un SMQ au sein d'une organisation représente un changement organisationnels important.³⁷ Myriam Laurence ISPA, dans sa thèse intitulée « *la qualité en industrie, application : travail sur la qualité produit au sein d'une industrie agro-alimentaire* » réalisée à l'université Paul-

³⁷ MEZIANI Mustapha, « Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Evaluation des performances managériales », Thèse de Doctorat d'Etat en sciences de gestion, université de Béjaia, Mai 2010.

Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

Sabatier de Toulouse en 2004, confirme que la gestion de la qualité représente un effort continu qui demande l'investissement de chacun et se révèle parfois difficile et fastidieuse, si le management de la qualité débouche sur d'importants bénéfices à l'échelle individuelle comme à l'échelle de l'entreprise, mettre en place et faire vivre une telle philosophie reste néanmoins, en pratique, un véritable challenge quotidien. Enseignant au département des sciences de gestion de l'université Abdelhamid Ibn Badis – Mostaganem – (ALGERIE), TCHAM Kame, dans sa communication intégrale en 2010, en vue de participation au colloque national sur « le management de la qualité totale et le développement de la performance de l'entreprise » intitulée « *Le management de la qualité et son rôle dans l'amélioration des pratiques des entreprises économiques algériennes* », a dégagé les conclusions suivantes :

- La qualité a été durant presque 40 ans un facteur marginalisé dans l'activité de nos entreprises, et il subsiste toujours des obstacles quant au développement de ce facteur malgré l'enclenchement du processus réformiste ;
- Notre pays est en train de s'engager pleinement et directement dans la sensibilisation et l'adoption de mesures importantes en vue d'inciter les entreprises à aller au devant des démarches qualité ;
- L'aspect réglementaire qui traite de la qualité s'enrichit périodiquement par de nouvelles dispositions ;
- Les pratiques du management de la qualité dans certaines entreprises algériennes ne sont pas encore bien comprises et donc maîtrisées.

MORIN.J.M dans son ouvrage : « la certification qualité dans les services, outil de performance et d'orientation client » publié en 2001 affirme que la mise en place des pratiques du management de la qualité amène à la performance et à la satisfaction des clients.

Le deuxième chapitre de ce cas théorique a détecté l'importance de la mise en place d'une GRC efficace au sein de l'entreprise, les procédures et les moyens misent en place afin de satisfaire une clientèle exigeante. Des études sont faites par des chercheurs approuvant l'importance de la relation clients pour les fidéliser et attirer une clientèle nouvelle et plus exigeantes.

Avec la montée en puissance des services, la qualité évolue vers une nouvelle définition : la qualité est définie par le client lui même. ZEITH et AL affirment que la qualité

Chapitre 02 : La satisfaction de la clientèle

devrait être évaluée en se plaçant du point de vue du client car il est le seul à pouvoir estimer si un produit ou un service répond à ses attentes

De ce fait, Pine et Gilmore publie en 1998 un premier article, bientôt suivi par un livre, sur un nouveau type d'offre : l'expérience, intitulé « bienvenue à l'économie des services » laissant à supposer que le nouvel élément différenciateur dans les entreprises est l'expérience qu'elles font vivre à leurs clients.

Depuis les chercheurs de Pine et Gilmore (1998), plusieurs autres auteurs (Payne et Frow, 2007 ; Schembri, 2006 ; Berry et al 2002 ; Calhou, 2001) ont développé l'idée que faire vivre une expérience à leurs clients est une source de différenciation concurrentielle pour l'entreprise.

Plusieurs modèles conceptuels de management de l'expérience client ont été proposés (Verhoef et al 2009 ; Grewal 2009), Ces modèles privilégient une vision du management de l'expérience client à partir des attentes et des processus des clients. Il s'attache à gérer et maximiser la relation qu'ils ont avec leurs clients

Pour conclure, il est essentiel pour l'entreprise de mesurer la satisfaction de ses clients, afin de connaître ces insuffisances envers ses clients et avoir une possibilité d'améliorer la qualité de ces produits et ses services.

Dans ce chapitre, nous avons dégagé un lien entre le management de la qualité et la satisfaction des clients, par les études des professionnels citées ci-dessus à travers leurs recherches sur ces deux concepts confirment que la mise en place d'un SMQ au sein d'une entreprise est une exigence, à laquelle doit répondre l'entreprise afin d'assurer une continuité à long terme, et que la gestion de la relation client est une source de valeur pour elle.

Conclusion

Satisfaire, fidéliser et accroître sa clientèle sont les principaux objectifs de toute entreprise. L'écoute client est au cœur du système de management de la qualité, préconisé par la norme ISO 9000, visant la satisfaction et le développement de la clientèle passant par la connaissance des attentes des clients pour définir une politique qualité, ainsi que la mesure de la satisfaction comme l'une des mesures de la performance de l'entreprise.

La gestion de la relation client est la démarche qui permet à l'entreprise de placer le client au centre de ces principales préoccupations, et garantir une amélioration de la relation entre ce dernier et l'entreprise. Ainsi, assurer la bonne conduite du premier principe du management de la qualité à savoir l'orientation client qui se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication, une analyse prospective de leurs besoins et une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction à travers les enquêtes de satisfaction, le traitement de leurs réclamations et une implication totale du personnel dans la démarche qualité.

Conclusion de la première partie

Au cours de la partie théorique, on a opté pour la clarification des deux concepts relatifs à notre sujet de recherche qui sont le SMQ et la satisfaction des clients. De ce fait, dans le premier chapitre on a présenté les concepts clés du management de la qualité, ce qui nous a permis de conclure que le SMQ est une clé de réussite de toute entreprise. Par conséquent, la mise en place d'un SMQ est devenue une nécessité pour celles-ci ; car il contribue à l'amélioration continue de la qualité des produits et à la performance du fonctionnement interne.

Dans le deuxième chapitre, on a déduit que l'écoute client est la base de tout système du management de la qualité. De ce fait, la mise en place d'une GRC au sein de l'entreprise est devenue indispensable et la préoccupation essentiel de toute entreprise, car elle permet la fidélisation des clients et la connaissance de leurs attentes.

En fin, le système de management de la qualité représente une démarche qui vise la satisfaction des clients en se référant aux référentiels internationaux.

Deuxième partie

Dans cette deuxième partie, on a consacré le troisième chapitre à la présentation de l'organisme d'accueil ainsi que les informations recueillies durant notre stage au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie. Par la suite, on a détaillé, dans le quatrième chapitre, la méthodologie de recueil de données, le model utilisé dans notre recherche qui est le questionnaire, la cible et l'analyse des résultats par l'utilisation des logiciels SPSS et EXCEL.

Cette confrontation entre la partie théorique et la partie d'analyse nous conduit vers la validation ou l'invalidation des hypothèses abordées dans l'introduction et d'apporter une réponse précise à notre question principale de recherche.

Nous avons comme cas d'étude l'entreprise Danone Djurdjura Algérie / SPA, qui est l'une des entreprises multinationales installées en Algérie, qui ont intégrées la qualité à leur stratégie et disposant d'un système management de la qualité.

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

1 Présentation de la société DDA /SPA

Leader dans les produits laitiers frais, Danone Djurdjura Algérie, est né à travers un accord de partenariat entre le leader mondial des produits laitiers ; Danone, et l'entreprise privée Algérienne Djurdjura.

1.1 Historique

Les origines du groupe DANONE remontent à 1966, lors de la fusion de deux sociétés verrières françaises, glace de Boussois et verrières Souchon Neuversel « BSN ».

En 1967, le groupe « BSN » réalise un chiffre d'affaire d'environ 150 millions d'euro dans le verre plat et verre d'emballage.

A partir de 1970, le groupe « BSN » a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et successivement rachète, les Brasserie Kronenbourg, , la société européenne de Brasserie et la société des eaux minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre de l'emballage du groupe BSN. A la suite de ces acquisitions, le groupe BSN est devenu le leader français de la Bière, des eaux minérales, et de l'alimentation infantile.

En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français, réalisent un chiffre d'affaire important dans les produits laitiers et les pâtes, ont fusionné devenant ainsi le premier groupe alimentaire français.

Au début des années 90, le groupe BSN a adopté une stratégie de consolidation des positions acquises au cours des années précédentes, ainsi BSN a acquis Volvic en France, pour renforcer sa position dans les activités d'eaux en bouteille.

Pour affirmer son statut de groupe international agroalimentaire, et pour renforcer sa notoriété, le groupe BSN a décidé, en 1994, de se nommer groupe DANONE.

A partir de 1997, il a engagé un programme de recentrage sur trois mesures (produits laitiers frais, boissons et biscuites, snacks céréaliers) qui présentent 77% du chiffre d'affaire. Cependant, le

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

groupe DANONE était le premier producteur mondial de produits frais, le second producteur mondial de biscuit et snacks céréaliers, et le premier producteur d'eaux conditionnées.

En Algérie, en termes des accords, le groupe DANONE a également conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA, leader du marché des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA (DDA). C'était également le premier partenariat d'une entreprise privée Algérienne (DJURDJURA), avec une société étrangère (DANONE).

L'année 2002 était consacrée à rénover le site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion futur. Ainsi la marque des produits de DANONE a été lancée en août 2002.

En juillet 2006, « DANONE DJURDJURA » est devenu « SPA DANONE » avec un pourcentage de 95% et les 5% restante pour la famille Batouche.

1.2 Missions et Objectifs

L'entreprise DDA a pour mission d'apporter la santé et le plaisir par l'alimentation au plus grand nombre, en se fixant des objectifs multiples qu'on citera ci-dessous.

1.2.1 Missions de l'entreprise :

La SPA Danone Djurdjura Algérie est spécialisée dans la production et la commercialisation de yaourts et spécialités laitières.

La mission principale et prioritaire de DANONE : « Apporter la santé et le plaisir par l'alimentation au plus grand nombre »¹. Les équipes de recherche et développement et les services qualité travaillent ensemble à l'élaboration de produits de qualité, dont les profits nutritionnels et les bénéfices sont adaptés aux besoins des consommateurs et aux enjeux de santé publique.

Depuis son implantation en Algérie, Danone a mené une politique de diversification en lançant en moyenne deux produits chaque année, et parmi ces produits on trouve :

- Yaourt ferme traditionnel : les types de yaourts fermés de DANONE sont : Yaoumi, Bioactivia aromatisé et Yaourt nature.
- Crème dessert (DANETTE).
- Yaourt fruité (fruit), et Bioactivia aux fruits.
- Yaourt à boire (Dan' up).
- Jus (Danao).
- Petit Gervais nature et aux fruits.

L'Unité Danone Djurdjura Algérie produit 350 à 400 tonnes/jour.

¹ Document interne à l'entreprise DDA.

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

1.2.2 Les Objectifs de l'entreprise DDA

Son objectif principal est de maintenir sa position de leader tout en se fixant d'autres objectifs complémentaires tels que :

- Délivrer des produits sains et conformes, pour protéger le consommateur ;
- Accroître ses parts de marché en volume et en valeur, grâce à la commercialisation des produits de meilleure qualité que ceux des concurrents ;
- Satisfaire les besoins et attentes des clients en vue de les fidéliser ;
- Lancer de nouveaux produits sur le marché ;
- Etablir d'autres contraintes d'exclusivité avec de nouveaux clients, et installer de nouvelles unités de production ;
- Partager ses principes qualité au sein de l'entreprise et communiquer sa version qualité pour le consommateur.

1.3 Situation géographique

DANONE DJURDJURA ALGERIE est implantée dans une zone industrielle «TAHARACHT », véritable carrefour économique de Bejaïa, de quelques cinquante (50) unités de productions agroalimentaires et en cours d'expansion.

- A deux (02) Km d'une grande agglomération (AKBOU) ;
- A quelques dizaines de mètres de la voie ferrée ;
- A 60 Km de Bejaïa, chef lieu de wilaya et pôle économique importante en Algérie dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant divers destinations (Paris, Marseille, Lyon, st-Etienne et Charleroi) ;
- A 170 Km à l'ouest de la capitale Alger.

Par ailleurs on trouve des acteurs économiques importants tel que : **Candia, Soummam, Ifri**...etc.

1.4 Formes juridique et Effectifs

L'entreprise DDA est une société par action d'un effectif de 925 salariés, représentée comme suit :

1.4.1 Formes juridique

Une société par action avec un capital de 27 000 000 00 DA. Et les responsables actuels M^r BATOUCHE Boussaad (Directeur Général), M^r Jean-yeve BROUSSY (Directeur Adjoint).

Le tableau figurant dans la page qui suit récapitule l'essentiel de cette présentation.

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

Tableau N° 05: Récapitulatif de la présentation de DDA.

Statut social	Société par action.
Capital	27 000 000 00 DA
Effectif	925
Superficie	340 000 mn ³

Source : Document interne de DDA.

1.4.2 L'effectif

En 2014, le nombre total des employés de DDA était de 925 employés, répartis selon les catégories professionnelles comme suit :

Tableau N° 06 : Répartition des effectifs selon les catégories professionnelles.

Effectif global	Exécution	Maîtrise	Cadres
925	514	229	182
100%	55,57%	24,76%	19,67%

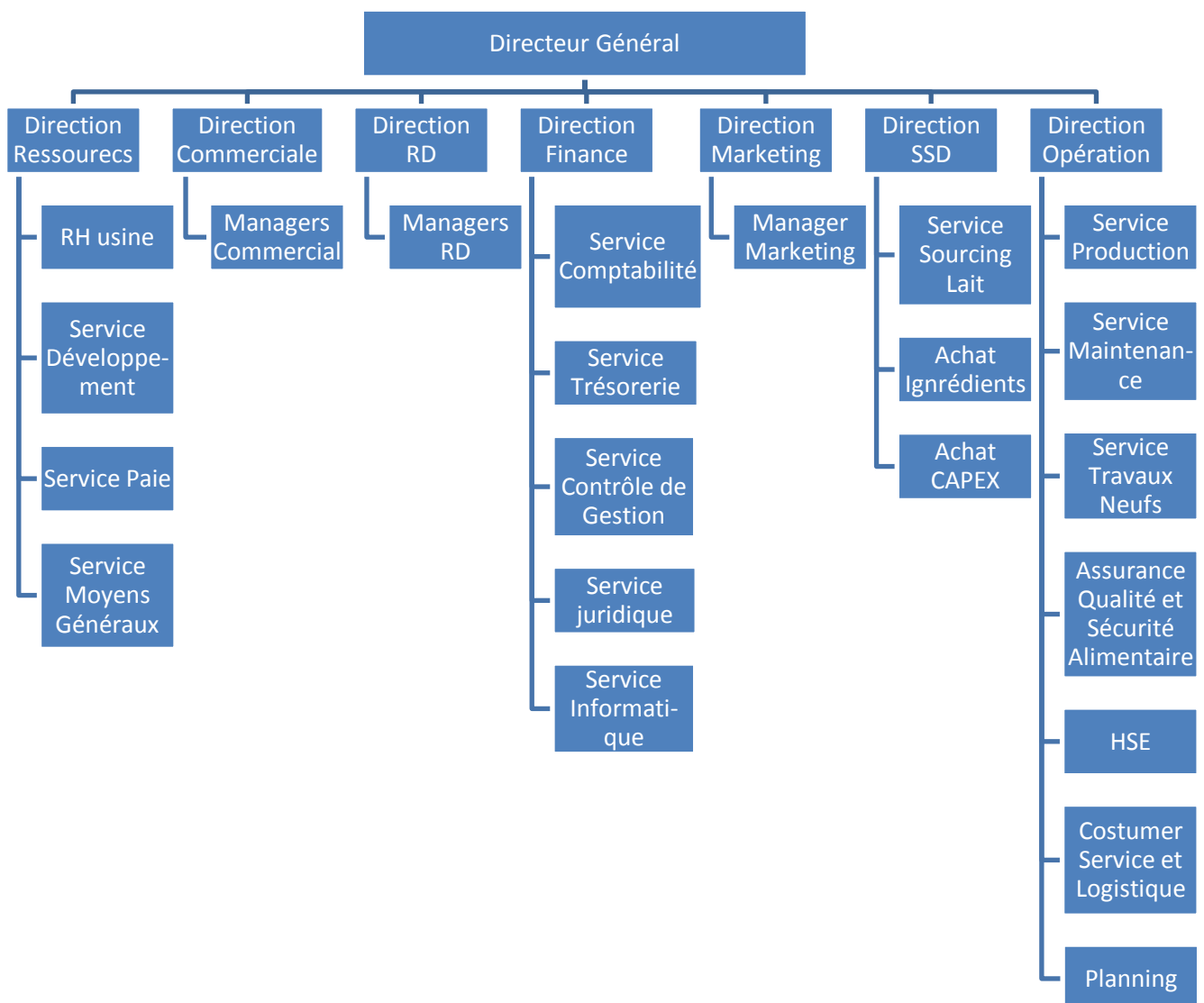
Source : Document interne de DDA.

2 L'organisation de l'entreprise DDA

L'organisation de l'entreprise DDA peut être présentée dans l'organigramme de celle-ci.

2.1 L'organigramme de l'entreprise :

Schéma N° 12 : L'organigramme de l'entreprise DDA.



Source : Document interne de DDA.

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

Comme toute entreprise, Danone Djurdjura Algérie est hiérarchisée suivant différentes structures comme le montre le schéma ci-dessus. Elle est dirigée par un directeur général qui veille sur sa sécurité et la gestion optimale de ses ressources.

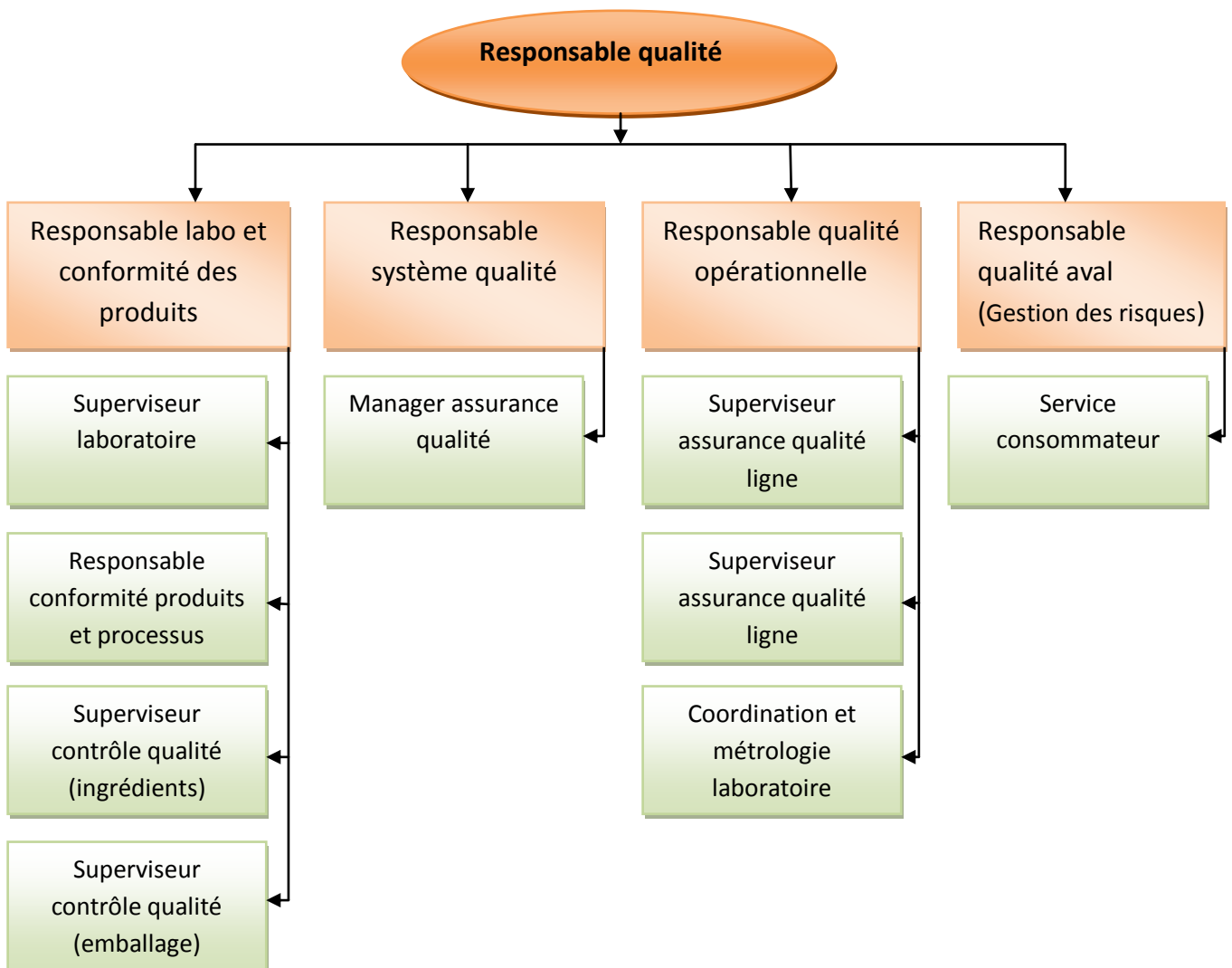
2.2 L'organisation du service qualité de DDA

Le service qualité gère la qualité au sein DDA pour assurer la sécurité alimentaire et la satisfaction du consommateur.

2.2.1 L'organigramme du service qualité

Représenté dans la figure ci-dessous.

Schéma N° 13 : L'organigramme du service qualité de l'entreprise DDA.



Source : Document interne à DDA.

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

2.2.2 Présentation de l'organigramme du service qualité

Il est composé de quatre responsables essentiels qui sont :

2.2.2.1 Responsable laboratoire et conformité produit

Ont pour mission de définir, d'exécuter et de fiabiliser les plans de contrôle des matières premières, produits semi finis et produits finis afin de garantir la conformité du produit avant sa mise sur le marché.

- **Superviseur Laboratoire Microbiologie et Physicochimie** : chargé de l'application du plan de contrôle usine et libération des produits finis.
- **Superviseur Contrôle Qualité Ingrédients** : chargé de l'application du plan de contrôle sur les ingrédients à réception.
- **Superviseur Contrôle Qualité Emballage** : chargé de l'application du plan de contrôle sur les emballages à réception.
- **Responsable Conformité Produit Process** : chargé des standards qualité et process qui garantissent la conformité produit.

Les quatre superviseurs reportent au responsable laboratoire et conformité produit.

2.2.2.2 Responsable Qualité système

Est chargé des programmes qualité et sécurité des aliments (AIB, HACCP, IFS) et du projet de certification ISO 22000.

- **Manager assurance qualité** : chargé de contribuer dans la construction du système qualité et d'auditer son efficacité, notamment à travers la mise en place de HACCP et des préalables à la certification. Ce manager reporte au responsable Qualité Système.

2.2.2.3 Responsable qualité opérationnelle

- **Superviseur Neptune et Métrologie Laboratoire** : en charge de l'application du référentiel Neptune (référentiel pour lequel l'espace est homogène et isotrope) et du programme de Métrologie pour le laboratoire.
- **Deux Superviseurs assurance Qualité Ligne** : chargé de la mise en place et application des standards qualité sur lignes process et production.

Ces superviseurs reportent au Responsable Qualité Opérationnelle.

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

2.2.2.4 Responsable Qualité Aval

En charge de la Qualité Supply Chain (service achat) entre l'usine, les dépôts et les partenaires de DDA. Il est aussi responsable de la Gestion de Crise, et responsable du service consommateur.

2.3 La communication au sein de DDA

Au sein de l'entreprise DDA, la communication est l'un des facteurs les plus importants pour sa réussite, elle comprend toutes les actions de communication que ce soit pour promouvoir l'image de l'entreprise ou pour avoir une bonne entente de celle-ci.

On distingue deux sortes de communication :

2.3.1 La communication interne

C'est grâce à la communication interne que des objectifs communs peuvent être atteints avec efficacité. Pour s'assurer que l'information est accessible, la direction de DDA fixe les responsabilités pour que chacun puisse connaître parfaitement son rôle. Pour avoir une certaine cohésion au sein de l'entreprise, la direction de DDA essaie de développer la relation entre les différents départements et filiales, par la mise en place des actions de communications ciblée pour mobiliser les salariés. Et elle leur crée des occasions pour qu'ils puissent avoir un bon contact entre eux et aient envie de travailler ensemble, car cela ne se fait pas tout seul.

La direction de la communication de DDA, en collaboration avec la DRH, définit et diffuse les grands messages organisationnels, et gère les outils et opérations de communication interne à DDA. Il est aussi essentiel que le style de communication soit cohérent avec la culture de l'entreprise.

Le personnel peut proposer des actions d'améliorations par des propositions spontanées lors des réunions. Pour atteindre ces actions, le personnel est soumis à la formation continue (séminaires externe, internes).

Au cours des réunions périodiques des directions, chaque agent a la possibilité de signaler les blocages auxquels il est confronté dans son travail quotidien, et de faire des propositions en même temps.

Enfin, pour DDA, le principe est de faire apprendre aux employés à aider leurs coéquipiers à trouver du sens, et partager la vision et la stratégie de cette entreprise.

2.3.2 Communication externe

Au sein de DDA, le service consommateur est le premier service qui est lié directement avec l'extérieur. Quand il reçoit une réclamation des clients, il essaie d'abord de la traiter à partir du service de gestion des crises, puis il la communique avec le service qualité, SSD (service des achats), maintenance, pour pouvoir étudier la cause du problème signalé, afin de porter les actions correctives nécessaires.

3 Le système de management de la qualité au sein de DDA

Le SMQ mis en place au sein de DDA, assure une meilleure gestion de la qualité pour la satisfaction du consommateur.

3.1 Le système documentaire de DDA

DDA se réfère aux exigences établies par le groupe DANONE, et aux exigences réglementaires et figure dans son journal officiel (d'après DDA).

3.1.1 Le manuel qualité

Représente l'image écrite de la politique qualité de l'entreprise, il lui permet de se situer, et de déclarer formellement ses ambitions en termes de gestion de qualité.

3.1.1.1 Food Safety basics/Manufacturing instructions

Les instructions à suivre chez DDA :

a. Danone doit être responsable sur :

- Le contrôle préventif/risque existant ;
- Evaluation des risques potentiels ;
- Communication/Food safety.

b. La confiance doit être recherchée :

- Consommateur ;
- Distributeur ;
- Autorités publiques ;
- Actionnaires.

c. Le contrôle des risques de Food Safety doit participer à :

- Assurer la satisfaction du consommateur et renforcer la confiance des autorités publiques : en réduisant les réclamations des clients, diminuant la situation critique et en respectant les règles de commercialisation ;
- Normalisation de la consommation : qui assure une information rapidement, le Partage de bonnes pratiques et la robustesse des systèmes implantés.

3.2 Les documents opérationnels

Les documents opérationnels de DDA comportent les différents modes d'actions, dans leurs champs d'étude :

Concrètement, les programmes préalables vont consister à lever les non-conformités et à maîtriser les conditions opérationnelles des différents processus au niveau de l'usine.

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

Schéma N° 14 : Les 15 Programmes Pré Requis (PRP) du groupe Danone.



Source : document interne à DDA.

Le schéma ci-dessus illustre les 15 PRP du groupe Danone mis en place à l'usine. Les PRP sont les bases d'un système qualité qui permettent de maîtriser les conditions opérationnelles des différents processus, et de lever les non-conformités.

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

Afin de s'assurer que les PRP déployés sont toujours cohérents, efficaces et pertinents, ils sont évalués par des auditeurs internes.

Une revue systématique de l'ensemble des PRP est réalisée au moins tous les deux ans, voir tous les ans en fonction des résultats des différents audits.

3.3 Les différents référentiels du SMQ au sein de DANONE

ISO 9001 (exigences relatives au SMQ) est la norme référentiel qu'utilisait DANONE jusqu'en 2004, pour mieux préserver la santé du consommateur, DDA s'appuie sur deux normes référentiel qui sont « IFS² » et « AIB³ ».

En 2007, pour le but d'améliorer la qualité de ces produits, et préserver au mieux la sécurité de ses aliments, l'entreprise DDA a opté pour l'ISO 22000 (Processus de mise en place en cours « étape HACCP et amélioration de la conception usine »).

3.3.1 L'IFS (International Food Safety)

Est une norme qui est apparue en 2003, qui est basé sur la norme de gestion de la qualité ISO 9001-2000, à laquelle s'ajoutent les principes de bonne conduite de fabrication, et les principes de la méthode HACCP.

La certification IFS est un référentiel d'audit qui est mis en place au sein de DDA, il traite plutôt le HACCP, la traçabilité (capacité de suivre le cheminement d'une denrée alimentaire), la biovigilance, la mise en place des plans de contrôle au niveau de la production, pour assurer la sécurité des denrées alimentaires, garantir une bonne qualité des produits et pour pouvoir répondre aux exigences de la réglementation communautaire en matière d'hygiène, dans le but de fournir des produits sains aux consommateurs.

L'IFS représente un atout commercial pour toute les entreprises qui veulent rassurer leurs clients quant à la sécurité des produits qu'elles leurs distribuent, et des processus de leurs élaborations.

Le IFS comporte quelques exigences techniques, portant sur :

- La responsabilité de la direction ;
- Le système de management de la qualité ;

² International Food Safety.

³ Américain Institute of Baking.

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

- La gestion des ressources ;
- Les processus de fabrication ;
- Les mesures, analyse et amélioration.

3.3.1.1 Les différentes étapes d'une certification IFS

- Choisir entre les normes « FOOD » et « logistique », la mieux adaptée à son environnement ;
- Commander la version en vigueur du référentiel (en version pertinente) ;
- Diagnostiquer son niveau par rapport aux exigences du référentiel ;
- Mettre en place les exigences de l'IFS ;
- Choisir un organisme de certification ;
- Déterminer la date, les horaires et le périmètre d'audit ;
- Réaliser un pré-audit ;
- Réaliser l'audit sur site, à la date déterminée, par un auditeur compétent pour la catégorie de produit correspondante.

3.3.1.2 Les objectifs de l'IFS

Ce référentiel a comme objectifs de:

- Fournir des produits sains aux consommateurs, et satisfaire au mieux leurs exigences ;
- Garantir la sécurité des aliments ;
- Réduire les coûts et le temps liée aux audits ;
- Travailler avec des organismes de certification, et avec des auditeurs qualifiés ;
- Assurer la transparence de la chaîne alimentaire.

3.3.2 L'AIB

Il fait référence à un organisme Américain de certification alimentaire « Américain Institute of Baking ».

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

L'AIB est un référentiel d'audit de sécurité dans l'industrie agroalimentaire, qui traite les infrastructures, les conditions d'hygiène globales, les systèmes de plans de nettoyages, et les désinfections.

L'Américain Institute of Baking a élaboré un référentiel de certification spécifique, afin d'aider les entreprises du secteur agroalimentaire à satisfaire les exigences d'hygiène, de qualité et de maîtriser des risques exigés par leurs clients.

Ce processus de certification est une inspection complète très détaillée en matière de sécurité alimentaire. Les critères de ce contrôle sont une combinaison des principes de bonne gestion, des lois sur les aliments et de bonnes pratiques de fabrication.

AIB a été utilisé dans l'agroalimentaire en raison de la difficulté de la sécurité des aliments. Ainsi, les normes de certification ont été appliquées à tous les domaines de l'industrie alimentaire.

L'AIB fournit une liste complète des audits et des inspections, y compris les certifications dans le cadre du Food Safety Initiative.

Ces normes s'appliquent à la façon de procéder de manière à obtenir un niveau de contamination zéro.

3.3.2.1 Les principales dispositions prévues par le référentiel AIB

- Le système de management de la sécurité sanitaire des produits, incluant une analyse de risque basée sur les principes de HACCP ;
- Les pratiques du personnel et les méthodes opérationnelles de travail ;
- Maintenance des installations ;
- Les pratiques de nettoyage et désinfections.

3.3.2.2 Les objectifs de l'AIB

L'AIB vise à :

- Satisfaire les exigences des clients ;
- Avoir un niveau de contamination nul ;

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

- Spécifier la fabrication d'emballage destiné au contact des aliments.

3.3.3 HACCP (Hazard Analysis Critical Contrôle Point)

Ce qui signifie en français : analyse des risques et dangers, maîtrise et contrôle des points critiques.

HACCP est un système qui identifie, évalue et maîtrise les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments, c'est une démarche de prévention, pour assurer la maîtrise de la sécurité des produits alimentaires qui sont proposés aux consommateurs.

Le HACCP est reconnu comme un meilleur outil pour la maîtrise de la sécurité des aliments, et un outil qui sert de base à la nouvelle norme ISO 22000.

Aujourd'hui, la plupart des référentiels qualités mondiaux imposent le recours à cette méthode, ainsi les textes réglementaires nationaux de la plupart des pays intègrent eux aussi l'obligation de l'élaboration d'un plan d'assurance qualité et sécurité des aliments, basés sur le principe du système HACCP.

En 2013, l'Algérie a rendu obligatoire l'application de ce système HACCP, alors que chez DDA il a été appliqué depuis 2007.

3.3.3.1 Les exigences de HACCP

La méthode HACCP présente comme exigences :

- L'application de procédures selon des normes écrites pour l'hygiène ;
- La fixation des normes pour réduire la contamination par les microbes;
- La vérification et l'application des normes.

3.3.3.2 Les principes de HACCP

Le système HACCP est basé sur sept principes qui sont :

- Principe 01 : procéder à une analyse des risques et des dangers ;
- Principe 02 : déterminer les points critiques pour la maîtrise CCP ;
- Principe 03 : fixer les seuils critiques ;

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

- Principe 04 : mettre en place un système de surveillance, qui permet de maîtriser les CCP ;
- Principe 05 : déterminer les mesures correctives à prendre, lorsque la surveillance relève qu'un CCP n'est pas maîtrisé ;
- Principe 06 : appliquer des procédures de vérification, afin de confirmer que le système HACCP fonctionne efficacement ;
- Principe 07 : constituer un dossier des procédures et des enregistrements.

3.3.3.3 La mise en place du système HACCP

La mise en place de la méthode HACCP, au sein de DDA doit passer par 12 étapes qui sont regroupées en quatre phases essentielles :

a. Phase 01 : La description des paramètres de production.

Cette phase est scindée en cinq étapes :

- Etape 01 : constituer l'équipe HAACP ;
- Etape 02 : définir le champ d'étude et décrire les produits (fiche spécifique du produit) ;
- Etape 03 : identifier l'utilisation attendue du produit (probabilité du nombre consommateur qui vont utiliser ce produit) ;
- Etape 04 : élaborer un diagramme de fabrication (décrire le processus depuis l'entrée des matières premières jusqu'à l'expédition du produit fini) ;
- Etape 05 : vérifier et valider le diagramme de fabrication.

b. Phase 02 : désignation et évaluation des dangers et identification des points critiques.

Elle est constituée de deux étapes à savoir :

- Etape 06 : analyser les dangers et faire une liste des mesures préventifs ;
- Etape 07 : identifier les points critiques (CCP).

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

c. Phase 03 : élaborer le programme d'autocontrôle :

Comporte de trois étapes qui sont :

- Etape 08 : déterminer les limites critique pour chaque CCP ;
- Etape 09 : établir un système de surveillance pour chaque CCP ;
- Etape 10 : définir et établir un plan d'actions correctives.

d. Phase 04 : gérer et vérifier le programme d'autocontrôle :

Elle est scindée en deux étapes :

- Etape 11 : établir les procédures de vérification ;
- Etape 12 : établir la documentation pour enregistrer les procédures établies.

3.4 La démarche qualité au sein de DDA

« Tout nous permet de bien répondre aux exigences des clients (satisfaction), aux exigences légale réglementaires »⁴

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

3.4.1 Engagement de la direction

La direction fournit les directives et les preuves de son engagement dans le développement et la mise en œuvre de son système de management de la qualité, et de la sécurité de ses denrées alimentaires et améliorer en permanence son efficacité, elle doit donc :

- Etablir une politique qualité en matière de sécurité des denrées alimentaires ;
- Montrer que la qualité est une préoccupation prioritaire pour l'entreprise ;
- Communiquer au sein de l'organisme l'importance de satisfaire les exigences des normes réglementaires nationales et internationales, ainsi que les exigences des clients ;
- Assurer la disponibilité des ressources ;

⁴ Document interne à DDA.

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

- Planifier le système de management de la sécurité des denrées alimentaires (ISO 22000), de manière à satisfaire les exigences ainsi que les objectifs de l'organisme en matière de sécurité des denrées alimentaires.

3.4.2 L'écoute client

Fournir un produit de qualité est une nécessité qui permet de répondre aux attentes des clients, puisque leur satisfaction est un élément incontournable de la vie économique.

Chez DDA, le service marketing fait des études de marché et des tests de consommateur par des contacts et des séances de dégustation mensuelles avec les consommateurs. Après avoir fait des études il transmet les informations requises au service recherche et développement (RD), qui s'engage ensuite dans la réalisation du produit tout en exploitant les informations fournis par le service marketing. Une fois le produit est réalisé, il sera remis au service marketing pour voir si l'opération faite est gagnante pour lancer le produit, ou si elle est perdante pour annuler et recommencer les études.

Le service client se charge des réclamations clients, et organise des réunions périodiques avec eux, pour discuter de la qualité des produits fournis par DANONE. Des groupes de résolution de problèmes sont constitués en fonction de la fréquence et de la gravité du problème, pour ensuite rechercher les causes et mettre en place des actions correctives appropriées.

3.4.3 L'implication du personnel

Au sein de DDA, l'implication du personnel se fait dans toutes les étapes de la mise en œuvre de la démarche qualité par la publication des revues de direction, des rapports et compte-rendu des réunions, ainsi que par les différents canaux de communication. DDA assure cette implication dans sa démarche qualité en initiant à l'intention de ses employés des formations continues.

Le personnel peut proposer des actions d'amélioration par des propositions spontanées lors de ses formations et selon l'opportunité du moment.

DDA, pour sa part, informe son personnel par des communications internes et encourage leur implication par la reconnaissance de leurs mérites à travers des félicitations, promotions, récompenses et primes.

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

3.4.4 La communication

La direction de DDA assure une bonne communication au sein de celle-ci, par la création de représentations et structures pour une meilleure accessibilité du service, la mise à disposition de ressources financières, matérielles et humaines, la création d'un cadre de communication externe avec ses clients et ses consommateurs (services client, service consommateurs, réunion périodique avec les clients, contact avec les consommateurs, séance de dégustation mensuelle avec les consommateurs...), communication interne autour de la qualité des produits (forums qualité et supériorité produits en présence de comité de direction, réunion hebdomadaires et quotidienne industrielle.....).

3.4.5 La planification et l'assurance qualité

La qualité doit être planifiée et pilotée pour dégager un résultat. La planification de la qualité, chez DDA, suit un large parcours et concerne tous les services, elle se fait par la désignation des responsables, définition des émissions à accomplir, selon les rôles et les responsabilités, la mise à disposition du budget nécessaire et la nécessité de formaliser les processus ; puis démarrer la réalisation du produit dont les résultats serviront de base pour sensibiliser aux attentes.

L'assurance qualité vise à donner confiance, à maîtriser les actions préétablies et systématiques, à vérifier de façon permanente l'efficacité du système mis en place, à apporter la preuve que les résultats sont conformes aux objectifs. Tout ce système d'assurance qualité, une fois mis en place, nécessite d'une façon continue un contrôle (audit).

3.4.6 Le contrôle qualité

Il se fait tout au long de la chaîne alimentaire, il commence d'abord chez le fournisseur, ce dernier doit être homologué (et cela par l'audit et la validation du visa Food Safety, c'est à dire recevoir les données concernant le produit du fournisseur, l'étudier puis le valider), et les matières premières doivent être contrôlées avant l'acquisition (vérification des conditions d'hygiène).

Lors de la réception, DDA élabore un plan de contrôle avant que les matières premières soient utilisées et cela par des analyses faites au niveau du laboratoire, pour vérifier la conformité de celles-ci, afin de les libérer pour la production (c'est-à-dire, avant que le service production utilise les matières premières, il faut qu'elles soient libérées par le service qualité). L'analyse sera effectuée selon des normes de spécifications individuelles à chaque produit.

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

Durant le processus de production, le contrôle de la qualité doit être appliqué par les opérateurs de machine en se référant aux guides référentiels (IFS, HACCP,...) établis par le service qualité de l'entreprise. Ces guides sont relatifs aux exigences réglementaires.

En plus des moyens existant chez DDA pour assurer la conformité de ses produits, toute libération de produit consommateur est conditionné par des résultats labos conformes aux exigences réglementaires et exigences du groupe DANONE.

Pour vérifier et déterminer si les résultats relatifs à la qualité parviennent à satisfaire les dispositions préétablies, et si elles sont mises en œuvre d'une façon efficace à atteindre les objectifs déjà fixé, DDA opte pour des audits périodiques qui sont accomplis par des enregistrements des procédures effectuées.

3.4.7 Analyse et amélioration des processus et des produits

Les clients sont indispensables à la survie de l'entreprise. C'est pourquoi l'amélioration de la qualité et de la productivité est un objectif essentiel.

L'entreprise planifie et met en œuvre les processus de surveillance, de mesures, d'analyse et d'amélioration nécessaire pour s'assurer de la conformité de son SMQ, par des méthodes applicables et des techniques statistiques spécifique à elle.

Pour DDA, les actions d'améliorations de la qualité peuvent résulter des audits internes, l'analyse des données, pour ensuite distingué les mesures correctives à prendre. Pour atteindre les objectifs qualité, la direction exécute des sensibilisations et perfectionnement continue vis-à-vis du SMQ et des résultats d'audits effectués.

Ces mesures lui permettent d'alimenter les causes de non-conformité, d'éviter leur reproduction et de s'assurer que le produit qui n'est pas conforme aux exigences relatives au produit est identifié et maîtrisé de manière à empêcher son utilisation. Une procédure documentée est ensuite enregistré pour définir les contrôles ainsi que les responsabilités et autorités associées pour le traitement du produit non conforme.

L'entreprise DDA effectue des tests pour évaluer la qualité de ses produits, pour ensuite les comparer aux produits concurrents, pour constater les points à améliorer, et pour savoir où elle se situe par rapport à la concurrence. Pour renforcer la culture qualité et sécurité des aliments, DDA organise des animations et des formations pour ses employés afin de les prévenir de tous danger ayant une incidence négative sur la qualité de ses produits.

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

3.4.8 Le suivi du produit

A la commercialisation du produit, les agents du service consommateurs poursuivent le processus de commercialisation jusqu'à l'expédition des produits pour les consommateurs (c'est-à-dire : jusqu'à leurs sorties des dépôts ou des points de ventes pour s'assurer que les produits ont restés dans les conditions favorables à leurs survie).

DDA a signé un contrat avec ses clients, en cas de non-conformité du produit ; ce dernier sera proclamé pour l'entreprise qui s'engage de rembourser à ses clients la totalité des coûts engendrés par la livraison du produit. Cela encourage les clients à signaler tout produit non conforme qui risque de nuire à la sécurité alimentaire du consommateur ainsi préservé l'image de l'entreprise.

Un système traçabilité en amont et en aval est mis en place pour suivre le cheminement du produit pendant sa fabrication (les matières premières utilisées, les machines,...) et sa commercialisation (les différents dépôts et distributeurs). Ce système permet de rappeler les produit non conformes dans un délai maximum de 10 jours.

3.4.9 La révision du système qualité

Une remise en cause permanente de l'entreprise est à planifier, et la direction de l'entreprise doit se tenir prête à tout moment à réagir. La roue bien connue, de Deming (PDCA) à nouveau est à suivre.

Cette révision est faite à partir des études des résultats de dysfonctionnement du système mis en place. Elles font l'objet d'un suivie particulier.

3.5 La gestion de la relation client au sein de DDA

Pour cerner la prise en considération de la GRC au sein de DDA, nous nous sommes entretenus avec la responsable du service client. Cette dernière a eu l'amabilité de nous recevoir et de répondre à nos questions.

La responsable en question nous a expliquée que DDA comprend l'importance de la GRC et de son apport à la fidélisation de la clientèle et ceci est prouvé par l'implantation d'outils permettant à l'entreprise de suivre la clientèle d'une manière continue.

La responsable du service client nous a expliquée que DDA emploi la GRC sur trois plans :

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

3.5.1 La GRC Analytique

Les informations sur les clients sont enregistrées dans des bases de données sous le nom « compte client » avec les éléments constitutifs présentés dans le tableau suivant.

Tableau N° 07: Base de données du compte client.

MASTER NOUVEAU CLIENT	
Version : 01	
Date :	CODE :

RAISON SOCIAL :	
REPRESENTANT :	
ADRESSE :	
CODE POSTAL :	
WILAYA :	
TELEPHONE :	
ID FISCAL :	
N° ARTICLE :	
N° REGISTRE DE COMMERCE :	
TYPE CLIENT :	
TERME DE PAIEMENT :	
METHODE DE PAIEMENT :	
INOCTERME :	
CHAINE DE DISTRIBUTION :	
REGION COMMERCIALE :	
DEPOT DE CHARGEMENT :	
COMMENTAIRES :	

VILLE DE LIVRAISON :	
CHEF DE ZONE :	
NBR CAMION :	
NBR RETATION :	

Source : document interne de l'entreprise DDA.

Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil

3.5.2 La GRC opérationnelle

Le traitement de la commande du client se fait comme suit :

- Réception d'un bon de commande et vérification de la disponibilité du produit ;
- Validation de la commande selon les disponibilités et la confirmer au client ;
- Communiquer le montant de la facture ;
- Programmer et envoyer les commandes validées au service opérations et transport.

3.5.3 La GRC collaborative et multi canal

Pour transmettre le bon message, au bon moment par le bon canal, l'entreprise DDA utilise plusieurs moyens de communications vers leurs clients actuels (dépositaires, grossiste, hôtel...etc.) et potentiels à travers : l'internet, le fax, le courriel, les panneaux publicitaires, le sponsoring de différentes activités sportives.

LA responsable nous a expliqué que DDA utilise les outils suivant :

3.5.3.1 Le fichier client

Le responsable commerciale nous a expliqué que les données sur les clients provient des sources internes et externes diverses, ces informations une fois collectées par l'entreprise, lui permette de constituer des fichiers clients qui aident à élaborées ses stratégies marketing et lui facilite la prise de décision.

Comme toute entreprise, DDA commence la collecte des informations, au premier contact du client avec elle, par des informations classiques.

- Les renseignements commerciaux : comme le nom et la raison sociale de la société du client, numéro du registre de commerce, son code postale, sa région ;
- Le lieu de livraison ;
- Agenda : qui comporte d'autres informations facultatives ;
- Les délais bancaires : comme l'adresse et son numéro de compte.

3.5.3.2 Le centre d'appel

C'est un standard téléphonique occupé par une personne qui offre des services aux consommateurs ou clients en répondant à toutes les questions qui concernent les produits de l'entreprise.

3.5.3.3 Le faxing

Il sert à la communication des versements et commandes clients.

3.5.3.4 Le mailing

L'entreprise DDA envoie par courrier les informations concernant les livraisons et tous ce qui a une relation avec les produits de l'entreprise.

Conclusion

L'entreprise Danone Djurdjura Algérie évolue dans un contexte mondial, elle est obligée de se moderniser, de travailler avec les outils et les normes internationales. Face à ses défis l'entreprise doit proposer des produits de qualité pour satisfaire une clientèle plus exigeante tout en exploitant son potentiel humain.

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

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

L'enquête satisfaction client tient une place importante dans la gestion de la qualité, du moment que l'organisation attribue un caractère prioritaire au point de vue du client. Il est essentiel d'organiser la manière dont on a recueilli et analysé les éléments relatifs aux attentes et aux satisfactions des clients.

Dans ce chapitre, nous allons essayer dans la première section de présenter les grands traits de la démarche méthodologique de notre enquête de satisfaction des clients au sein de l'entreprise DANONE. En suite, nous allons procéder à l'analyse des résultats obtenus de l'enquête à fin de mettre le lien entre le cadre théorique et le cadre pratique.

1 La démarche méthodologique

Pour notre recherche, on a adoptés le questionnaire ; qui est une liste de question adressée à des enquêtés par courrier traditionnel, par courrier électronique ou par autres, dans le but de rassembler des opinions ou des suggestions ou d'apporter une validation qualitative ou quantitative aux hypothèses émises.

1.1 L'objectif de la recherche

L'objectif de cette recherche est de décrire les différentes étapes mises en œuvre pour disposer des données fiables et de recueillir les informations nécessaires pour vérifier l'impact du système de management de la qualité sur la satisfaction des clients.

1.2 La collecte des données

La collecte des données qu'on a utilisées au sein de l'entreprise DANONE s'inscrit dans une démarche quantitative, ayant pour but de vérifier les hypothèses citées dans notre problématique de recherche, pour cela on a utilisé le questionnaire pour plusieurs raisons qui sont :

- Le questionnaire est un outil de collecte de donnés adapté à la recherche quantitative. Il nous permet de réunir un nombre important d'information en cour temps et d'analyser d'une manière statique tous les informations réunis ;

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

- Le questionnaire nous donne la possibilité de se rapprocher du moindre détail de l'information afin de bien retracer notre objet de recherche dans la réalisation des données collectées ;
- un traitement purement quantitatif nous permet de faire une relation entre ce que nous avons abordé dans la théorie et ce qu'on a vécu durant notre cas pratique.

La collecte de données a duré un mois. On a consacré une semaine pour les dépôts qui se situent dans la wilaya de Bejaia, à savoir le dépôt d'Akbou, d'Irayahene, d'Ibachirene et le dépôt d'Ighazar Amokrane, où on s'est présenté nous même pour distribuer nos questionnaires qui ont été remplis sur place. Les trois semaines restantes, on les a consacrés pour le recueil d'informations relatives au SMQ et la GRC au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie et à l'envoi des questionnaires aux autres dépôts qui se trouvent dans les différentes wilayas à savoir Alger, Oran et Constantine, pour lesquelles on a utilisé le mode « courrier », en envoyant nos questionnaires par transport à chaque dépôt de ces wilayas. Des mails ont été envoyés pour chaque client pour leur expliquer la procédure et la durée impartie à la récupération du questionnaire.

Notre questionnaire est composé de 26 questions, entre des questions fermées et questions ouvertes. L'ensemble de ces questions nous permettra de répondre aux questions suivantes :

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

A travers des questions fermées, nous avons proposé des réponses relatives à notre objet de recherche permettant la facilité du questionnement.

Notre questionnaire a été formulé globalement sous forme de questions dont on a proposé des réponses et ceci pour faciliter le dépouillement et l'interprétation des réponses fournies par les clients de DANONE.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

1.2.1 La structure du questionnaire d'enquête

Notre questionnaire se présente sous forme de quatre pages, de la manière suivante :

1.2.1.1 Une lettre d'introduction

Dans la première page, adressée aux répondant et ayant comme objet l'intitulé du sujet de recherche, le cadre institutionnel et académique de l'étude et la confidentialité des réponses.

1.2.1.2 Le corps du questionnaire

Dans la deuxième page nous avons posé une série de questions fermées allant de 1 à 8 dont la dernière est fermée portant sur : l'identification du client, la connaissance du SMQ et des normes ISO, les raisons de collaboration des clients avec Danone et leurs opinion sur les délais de livraisons.

La troisième page contient des questions fermées et ouvertes allant de 9 à 18 ; qui portent sur les opinions des enquêtés sur leurs niveaux de satisfaction par rapport aux négociations avec les agents de DDA, la gestion de réclamation et l'amélioration globale de l'entreprise.

La quatrième page comporte aussi des questions fermées et ouvertes allant de 19 à 26, qui portent sur l'efficacité du SMQ, la possibilité de recommander l'entreprise à d'autres personnes, l'existence des enquêtes de satisfaction faites par l'entreprise et enfin l'expression d'exigences des clients en termes de qualité ainsi que leurs recommandations pour l'entreprise.

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

A partir des 34 questionnaires de satisfaction récupérés au cours de notre stage au sein de DDA, qu'on a effectué par deux moyens d'enquête ; face à face et par courrier, les diverses questions ont été transformées en variables prenant un nombre déterminé de valeurs. Les différentes réponses, correspondant aux différentes valeurs prise par chaque variable, ont été codées selon deux types de codages.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

- Le premier codage consiste à attribuer à chaque réponse possible un chiffre suivant l'ordre des réponses (par exemple, 1 pour « très satisfait », 2 pour « satisfait », 3 pour « peu satisfait » et 4 pour « pas du tout satisfait »).
- La deuxième façon de coder les réponses consiste à assimiler chaque réponse à une variable prenant pour valeur 1 ou 0 selon que la réponse a été cochée ou non ; ce type de codage a été utilisé pour les questions à choix multiple car il favorise la prise en compte de plusieurs réponses pour une même question.

Pour les questions ouvertes, on a fait une synthèse des résultats, où on a regroupé les différentes réponses obtenues en catégories exprimant la même opinion.

1.3 La construction de notre échantillon

Notre échantillon est basé sur le fichier client (disponible dans les annexes) fournit par la responsable du service clients. La population mère est composée de 120 clients du quelle on a tiré notre échantillon qui est composé de 59 enquêtés (disponible dans le fichier client) constituant l'ensemble des clients qui fréquentent les dépôts qui se trouvent dans les wilayas : Bejaia, Oran, Tessala et Constantine. De sorte que, 15 questionnaires ont été envoyés au dépôt de Constantine, 16 pour le dépôt d'Oran, 23 au dépôt d'Akbou et le reste au dépôt de Alger (Tessala) ; cette répartition s'est basée sur le fichier clients qu'on a pu avoir de la part de la responsable du service clients. Donc, au total, on a distribué 59 questionnaires parmi les quels on a pu récupérer 34 questionnaires.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

2 Analyse et interprétation des résultats

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

Question 01 : comment avez-vous entendu parler de l'entreprise DDA ?

Tableau n°08 : Le moyen de connaissance de l'entreprise DDA.

Le moyen de connaissance de l'entreprise DDA				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non réponse	1	2,9%	2,9%	2,9%
Presse	7	20,6%	20,6%	23,5%
Télévision	7	20,6%	20,6%	44,1%
Recommandé par une personne	11	32,4%	32,4%	76,5%
Autre	8	23,5%	23,5%	100,0%
Total	34	100,0%	100,0%	

Source : données de l'enquête élaborées à l'aide du logiciel EXCEL.

À partir de l'enquête que nous avons faite auprès des clients, on a obtenu les résultats suivants :

32,4% des interrogés ont été orientés vers DDA par une autre personne, 20,6 % par la télévision et la presse, 23,5 % des clients ont répondu par autres moyens.

On constate que 23,5 % des clients ont connu DDA par autres moyens de communication telle que, internet, la famille à savoir 5 clients ont répondu par l'internet et 3 clients par la famille.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Donc, on peut dire que les clients de DDA connaissent cette entreprise par les différents moyens de communication. De ce fait, DDA se trouve sur différents réseaux de communication afin d'être toujours près de ses clients.

Le pourcentage élevé des clients qui ont connu DDA via une autre personne explique la satisfaction de celui-ci ; car un client satisfait recommandera forcément une autre personne à collaborer avec une entreprise (s'il s'agit d'une entreprise) ou à utiliser un produit (s'il s'agit d'un produit). L'analyse de la question n° 21 confirme ces résultats.

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

Tableau N°09 : L'ancienneté des clients de DDA.

L'ancienneté des clients de DDA				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 5an	13	38,2%	38,2%	38,2%
[5-10[11	32,4%	32,4%	70,6%
[10-20]	10	29,4%	29,4%	100,0%
Total	34	100,0%	100,0%	

Source : Données de l'enquête.

On constate que 38,2 % des interrogés sont des clients de DDA pour une période de moins de 5 ans, 32,4% se situe entre 5 ans et 10 ans et 29,4 % l'ont situé entre 10 ans à 20ans.

On remarque que la majorité des clients de DDA sont de nouveaux clients, cela s'explique par la certification de l'entreprise en 2007, et l'arrivé de nouveau clients qui ont été orientés par d'autres clients de DDA qui sont bel et bien satisfait des prestations de cette dernière.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Question 10 : Etes-vous au courant des normes ISO ?

Tableau N°10 : La connaissance des normes ISO.

La connaissance des normes ISO				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
NON	5	14,7%	14,7%	14,7%
OUI	29	85,3%	85,3%	100,0%
Total	34	100,0%	100,0%	

Source : Données de l'enquête.

On constate que 85,3% des enquêtés connaissent les normes ISO et 14,7% ne les connaissent pas.

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

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Questions 04 et 05 : Connaissez-vous c'est quoi un SMQ ?, que représente pour vous ?

Tableau N°11 : La connaissance du SMQ.

La connaissance du SMQ				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
NON	8	23,5%	23,5%	23,5%
OUI	26	76,5%	76,5%	100,0%
Total	34	100,0%	100,0%	

Source : Données de l'enquête.

76,5% des interrogés connaissent c'est quoi le SMQ et 23,5% ne connaissent pas le SMQ.

D'après ces résultats, on peut déduire que la majorité des interrogés connaissent le SMQ, ce qui signifie que les clients de DDA sont au courant du SMQ appliqué au sein de cette entreprise. En effet, une partie a répondu que le SMQ représente un système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité, l'autre partie a répondu que le SMQ c'est prendre en charge les clients et assurer leurs satisfactions. Ce qui confirme que les clients sont au courant du SMQ, et que ce dernier est l'une des raisons de collaborer avec cette entreprise.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Question 6 : Pourquoi avez-vous choisis de collaborer avec l'entreprise DDA ?

Tableau N°12 : Les raisons de collaboration avec l'entreprise DDA.

	Pour la proposition	Contre la proposition	Total	Pourcentage des clients qui sont pour	Pourcentage des clients qui sont contre
Multinationale	8	26	34	23,5%	76,5%
Certifiée	0	34	34	00%	100%
La qualité de ses produits	31	3	34	91,2%	8,8%
Le prix de ses produits	3	31	34	8,8%	91,2%
Autre	0	34	34	00%	100%

Source : Données de l'enquête.

Les personnes interrogées appartiennent très majoritairement à la modalité « la qualité de ses produits » d'un pourcentage de 91,2%, 23,5% pour la modalité « multinationale » et 8,8% pour le prix de ses produits.

La majorité des interrogés ont choisis de collaborer avec l'entreprise DDA en raison de la qualité de ses produits, puisque cette dernière adopte un SMQ basé sur la sécurité des denrées alimentaire (ISO 22000). Ajoutant à cela, Danone est une marque ancienne qui est connue, car elle offre des produits de qualité.

Pour les interrogés qui ont choisis DDA parce que c'est une multinationale, cela peut s'expliquer par la modernisation des moyens utilisés dans la fabrication des produits, par la culture qui règne dans cette entreprise.

Concernant ceux qui ont choisis l'entreprise DDA en raison des prix proposés, cela veut dire que les prix de celle-ci sont raisonnables. Elle offre un produit qualité/prix compétitif.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Questions 07 et 08: Que pensez-vous des délais de livraison de l'entreprise DDA ? En cas d'insatisfaction dites nous pourquoi ?

Tableau N°13 : Opinion sur les délais de livraison de l'entreprise DDA.

Opinion sur les délais de livraison de l'entreprise DDA				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Satisfait	18	52,9%	52,9%	52,9%
Peu satisfait	9	26,5%	26,5%	79,4%
Pas du tout satisfait	7	20,6%	20,6%	100,0%
Total	34	100,0%	100,0%	

Source : Données de l'enquête.

A la lumière du tableau ci-dessus concernant les délais de livraison de DDA, on constate une supériorité de la modalité « satisfait » avec un pourcentage de 52,9%, et un pourcentage de 26,5% pour la modalité « peu satisfait » et 20,6% pour la modalité « pas du tout satisfait ».

De ce fait, la majorité des enquêtés est satisfaite par les délais de livraison de DDA, ce qui signifie que DDA gère d'une manière efficace les délais de livraison, et qu'il donne une importance à cette procédure qui est essentielle pour satisfaire sa clientèle.

Les raisons d'insatisfaction sont essentiellement, l'indisponibilité des produits et le retard de livraison.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Questions 09 et 10: Que pensez-vous de vos négociations avec les agents de l'entreprise DDA ? Dans le cas d'insatisfaction dites nous pourquoi ?

Tableau N°14 : Opinion sur les négociations avec les agents de l'entreprise DDA.

Opinion sur les négociations avec les agents de l'entreprise DDA				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Très satisfait	3	8,8%	8,8%	8,8%
Satisfait	25	73,5%	73,5%	82,4%
Peu satisfait	4	11,8%	11,8%	94,1%
Pas du tout satisfait	2	5,9%	5,9%	100,0%
Total	34	100,0%	100,0%	

Source : Données de l'enquête.

Les statistiques figurantes dans ce tableau indiquent que 73,5% des interrogés sont satisfaits de leurs négociations avec les agents de DDA, 11,8% sont peu satisfait, seulement 5,9% des clients les jugent pas du tout satisfait, alors que 8,8% sont très satisfait.

Cela est dû aux efforts de DDA, en termes de stages et de formations et de communication interne et externes, qu'elle assure à l'ensemble de son personnel dans le but d'améliorer la qualité d'accueil vis-à-vis des clients pour mieux les satisfaire.

Pour cette question ouverte, les réponses ont été rassemblées sous deux catégories à savoir la contrainte du temps en ce qui concerne le traitement des réclamations et le manque de disponibilité des produits dans les délais négociés avec les agents de DDA.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Question 11: L'entreprise DDA vous communique-t-elle après chaque livraison pour connaître votre avis s'il y'a changement dans la fabrication ?

Tableau N°15 : La communication des clients après chaque livraison pour connaître leur avis s'il y'a changement dans la fabrication.

La communication des clients après chaque livraison pour connaître leur avis s'il y'a changement dans la fabrication				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Jamais, très rarement	18	52,9%	52,9%	52,9%
Occasionnellement	12	35,3%	35,3%	88,2%
Assez souvent	4	11,8%	11,8%	100,0%
Total	34	100,0%	100,0%	

Source : Données de l'enquête.

Selon les résultats, nous avons remarqué que près de 52,9% des clients interrogés optent pour la modalité « jamais, très rarement », 35,3% ont répondu pour la modalité « occasionnellement » et 11,8% pour la modalité « assez souvent ».

On remarque que la moitié des clients ont répondu qu'ils sont informés très rarement par DDA en cas de changement dans la fabrication, cela s'explique par le contrat signé entre DDA et ses clients en cas d'un produit non conforme ; les clients renvoient le produit et DDA rembourse les coûts engendrés. Cela est une stratégie de DDA pour donner toujours confiance à ses clients.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Question 12: Y a-t-il une possibilité de réclamation auprès des responsables ou du personnel dans le cas d'insatisfaction ?

Tableau N°16 : La possibilité de réclamation auprès des responsables ou du personnel dans le cas d'insatisfaction.

La possibilité de réclamation auprès des responsables ou du personnel dans le cas d'insatisfaction				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
OUI	34	100,0%	100,0%	100,0%

Source : Données de l'enquête.

La totalité des clients ont confirmés la possibilité de réclamation auprès des responsables ou du personnel en cas d'insatisfaction. C'est déjà une bonne chose que les clients puissent réclamer de leur insatisfaction car ça permet à l'entreprise d'être près de ses clients et d'évaluer leur satisfaction.

D'après ces résultats, on peut déduire que la procédure de réclamation dans DDA est une procédure fixée dans les objectifs qualité de cette entreprise, car elle conduit vers la satisfaction des clients, DDA opte pour toute technique qui assure la satisfaction de ses clients.

Cela confirme le contrat qu'a conclu DDA avec l'ensemble de ses clients pour favoriser leurs réclamations et être à leur écoute. Ce qui donne à celle-ci une possibilité d'amélioration continue.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Questions 13 et 14: Si oui, avez-vous déjà réclamé d'une insatisfaction ? Quel était l'objet de votre réclamation ?

Tableau N°17 : L'expression d'une réclamation d'insatisfaction.

L'expression d'une réclamation d'insatisfaction				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
NON	5	14,7%	14,7%	14,7%
OUI	29	85,3%	85,3%	100,0%
Total	34	100,0%	100,0%	

Source : Données de l'enquête.

Ce tableau nous montre les pourcentages des réclamations d'insatisfaction, 85,3% des clients ont déjà exprimé une réclamation d'insatisfaction, 14,7% ne l'ont pas fait.

La quasi-totalité des questionnés ont déjà proclamés une insatisfaction, cela est dû au encouragement de DDA à la procédure de réclamation, pour connaître ses insuffisances et trouver des solutions pour tout produit non conforme. Puisque le traitement des réclamations est l'une des raisons de fidélité et de satisfaction des clients.

Pour la question ouverte, la majorité des réponses ont été rassemblées sous une catégorie à savoir le retard de livraison. On peut l'expliqué par l'attente d'une durée de quatre jours pour une livraison de produits.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Question 15: Que pensez-vous sur la gestion des réclamations de l'entreprise DDA ?

Tableau N°18 : Opinion sur la gestion des réclamations de l'entreprise DDA.

Opinion sur la gestion des réclamations de l'entreprise DDA				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Très satisfait	2	5,9%	5,9%	5,9%
Satisfait	16	47,1%	47,1%	52,9%
Peu satisfait	12	35,3%	35,3%	88,2%
Pas du tout satisfait	4	11,8%	11,8%	100,0%
Total	34	100,0%	100,0%	

Source : Données de l'enquête.

Les résultats observables dans ce tableau indiquent que la moitié des enquêtés à savoir 47,1% sont satisfaits de la gestion des réclamations au sein de DDA, 35,3% sont peu satisfait, 11,8% ont optés pour la modalité « pas du tout satisfait », tandis que 5,9% sont très satisfait de la procédure de traitement des réclamations.

Nous remarquons que la moitié des clients sont satisfait, cela peut être expliqué par l'importance que donne DDA à la gestion des réclamations, puisque cette dernière est une démarche indispensable pour attirer la clientèle et les satisfaire. Concernant la moitié des clients qui ne sont pas satisfait de la gestion des réclamations de DDA, cela peut être expliqué par la contrainte du temps et par le nombre de réclamations qui s'élèvent à 2541 réclamations en 2014, ce qui a poussée DDA à fixer un délai de quatre jours pour le traitement d'une réclamation.

En effet, DDA a mis en place une procédure et une fiche de réclamation (disponible dans les annexes) qui garanti le traitement efficace des réclamations. Mais cela est insuffisant par rapport au nombre élevé de réclamations, de ce fait DDA doit apporter des améliorations

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

en termes de gestion des réclamations en essayant d'améliorer la qualité des services et des produits offerts.

Question 16 : Comment appréciez-vous les améliorations portées sur les délais de traitement des réclamations de l'entreprise DDA ?

Tableau N°19 : Opinion sur les améliorations portées sur les délais de traitement des réclamations de DDA.

Opinion sur les améliorations portées sur les délais de traitement des réclamations de DDA				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Très satisfait	2	5,9%	5,9%	5,9%
Satisfait	20	58,8%	58,8%	64,7%
Peu satisfait	12	35,3%	35,3%	100,0%
Total	34	100,0%	100,0%	

Source : Données de l'enquête.

Les résultats de cette figure nous permettent de voir que 58,8% des enquêtés optent pour la modalité « satisfait », 5,9% pour la modalité « très satisfait » et 35,3% pour la modalité « peu satisfait ».

Au regard de ces résultats, on déduit que la majorité des clients est satisfaite des améliorations portées sur les délais de traitement des réclamations, cela est dû à la réduction qu'a portée DDA sur le délai de traitement de réclamation à savoir quatre jours. Alors qu'avant cela prend cinq jours, dans le but de pouvoir mieux satisfaire ses clients en terme de temps.

Concernant les clients qui sont peu satisfait, nous pouvons dire que DDA, doit mettre l'accent particulier sur la gestion des réclamations en essayant de réduire plus le délai de réclamation.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Questions 17 et 18 : Comment appréciez-vous l'amélioration globale de l'entreprise DDA ?
Si vous n'êtes pas satisfait dites nous pourquoi ?

Tableau N°20 : Appréciation de l'amélioration globale de DDA.

Appréciation de l'amélioration globale de DDA				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Satisfait	20	58,8%	58,8%	58,8%
Peu satisfait	14	41,2%	41,2%	100,0%
Total	34	100,0%	100,0%	

Source : Données de l'enquête.

Les résultats de l'enquête nous montre que 41,2% des clients sont peu satisfaits de DDA, 58,8% des clients sont satisfaits par l'amélioration globale de l'entreprise.

D'après ces résultats, on peut conclure que l'origine de satisfaction des clients de DDA, est dû à l'amélioration para rapport à la gestion des réclamations, à la mise en place d'un SMQ efficace, aux délais de livraison et à l'amélioration continue des produits offerts.

La question ouverte concernant l'insatisfaction des clients, explique que DDA doit intensifier ses efforts en termes des éléments d'améliorations cités dans le paragraphe ci-dessus.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Question 19 : Quel est le degré de votre satisfaction globale de l'entreprise DDA ?

Tableau N°21 : Le degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA.

Le degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Très satisfait	5	14,7%	14,7%	14,7%
Satisfait	16	47,1%	47,1%	61,8%
Peu satisfait	13	38,2%	38,2%	100,0%
Total	34	100,0%	100,0%	

Source : Données de l'enquête.

Les résultats obtenus sont, 47,1% des enquêtés sont satisfait, 38,2% sont peut satisfait et 14,17% sont très rarement satisfait.

D'après ces résultats, on remarque que les interrogés sont globalement satisfait de l'entreprise, car DDA offre des produits de qualité avec un meilleur rapport qualité/ prix.

En effet, DDA dispose d'une bonne GRC qui transmet le bon message au bon moment par le bon canal ; l'entreprise DDA utilise plusieurs moyens de communications avec ses clients pour assurer une meilleure communication et à être à jour avec les exigences de ses clients.

En plus, DDA dispose d'un SMQ efficace, qui vise à assurer la satisfaction des clients à long termes et leurs donner des produits sains et conformes à leurs exigences.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Question 20 : Pensez-vous que le SMQ que dispose DDA est à l'origine de votre satisfaction ?

Tableau N°22 : Le SMQ que dispose DDA est à l'origine de votre satisfaction.

Le SMQ que dispose DDA est l'origine de votre satisfaction				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
OUI	5	14,7%	14,7%	14,7%
NON	29	85,3%	85,3%	100,0%
Total	34	100,0%	100,0%	

Source : Données de l'enquête.

En lisant ce tableau ci-dessus on déduit que 85,3% des interrogés pensent que le SMQ que dispose DDA est à l'origine de leur satisfaction, 14,7% pensent le contraire.

Pratiquement, la majorité des clients ont lié leur satisfaction au SMQ que dispose DDA. Etant donné que tous les membres de l'entreprise participent à la réalisation, au développement et à la mise en œuvre d'un SMQ efficace ; qui se planifie par la direction en fixant les objectifs qualité et en assurant son bon déroulement par les différents documents (manuel qualité, processus, procédure,...) et les différents référentiels (L'AIB, IFS) nécessaires pour des produits sains et conformes répondant aux attentes de ses clients.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Questions 21 et 22 : Serriez-vous prêt à recommander l'entreprise DDA ou la marque Danone à d'autres personnes ? Si non, pourquoi ?

Tableau N°23 : prêt à recommander l'entreprise DDA ou la marque Danone à d'autres personnes.

prêt à recommander l'entreprise DDA ou la marque Danone à d'autres personnes				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
NON	2	5,9%	5,9%	5,9%
OUI	32	94,1%	94,1%	100%
Total	34	100,0%	100,0%	

Source : Données de l'enquête.

94,1% des clients sont prêt à recommander l'entreprise DDA à leurs amis et collègues de travail, 5,9% ne sont pas prêt à la recommander.

D'après ces résultats, le taux élevés des clients prêt à recommander l'entreprise DDA à d'autre personne peut s'expliquer que DDA offre des produits de qualité pour ses clients et gère d'une manière efficace sa relation client. En effet, l'objectif de DDA est d'assurer la sécurité alimentaire et offrir des produits conformes aux référentiels internationaux.

La minorité des clients qui ne sont pas prêt à recommander l'entreprise DDA ou la marque Danone à d'autres personnes ; sont des clients insatisfaits par les délais de livraison et le traitement de leurs réclamations.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Questions 23 et 24 : Avez-vous déjà été questionné par l'entreprise DDA sur le degré de votre satisfaction globale de celle-ci ? Par quel moyen ?

Tableau N°24 : questionné par DDA sur le degré de satisfaction globale de celle-ci.

questionné par DDA sur le degré de satisfaction globale de celle-ci				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
NON	19	55,9%	55,9%	55,9%
OUI	15	44,1%	44,1%	100,0%
Total	34	100,0%	100,0%	

Source : Données de l'enquête.

Ce tableau illustre les pourcentages suivant : 55,9% des clients ont été déjà questionné par DDA, 44,1% ne le sont pas.

La plupart des clients sont déjà questionné par DDA, cela s'explique que DDA accord une importance à la satisfaction de ces clients, pour cela elle a réalisé des enquêtes de satisfaction pour s'assurer de ses relations et ses offres à ces clients.

Les résultats d'enquête affirment que DDA a fait des enquêtes de satisfaction par différents moyens à savoir 29,4% ont été enquêtés face à face, 11,8% par téléphone et 11,8% par courriel. Cela est dû aux efforts fournis par DDA en termes de gestion de la relation client.

Questions 25 et 26 :

En termes de recommandation pour la qualité, la majorité des clients interrogés espèrent que DDA améliore sa qualité en termes des délais de livraisons, la disponibilité des produits dans les délais et avec les quantités suffisantes demandés.

En termes de recommandations pour l'entreprise, les clients attendent un élargissement de la gamme de ses produits, améliorer la logistique, et prendre soins mieux de ses clients en termes des quantités des produits disponibles dans les dépôts.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Tableau N° 25: Opinion sur les délais de livraison de DDA * Le degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA.

Tableau croisé Opinion sur les délais de livraison de DDA * Le degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA					
Effectif					
		Le degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA			Total
		Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	
Opinion sur les délais de livraison de DDA	Satisfait	2	13	3	18
	Peu satisfait	1	2	6	9
	Pas du tout satisfait	2	1	4	7
Total		5	16	13	34

Source : Données de l'enquête.

Ce tableau explique la relation entre les opinions exprimées sur les délais de livraison et la satisfaction globale des clients envers les prestations et les produits de l'entreprise DDA. On constate que parmi les 5 clients très satisfaits de l'entreprise il y a 2 clients satisfaits, 1 client peu satisfait et 2 clients qui ne sont pas du tout satisfaits. Les 16 clients globalement satisfaits de l'entreprise DDA sont regroupés majoritairement dans la modalité « Satisfait » d'un effectif de 13 clients et le reste sont réparties entre les deux modalités « peu satisfait » et « pas du tout satisfait » d'un nombre de 2, 1 respectivement. Concernant la proposition « peu satisfait » envers l'entreprise qui représente un effectif de 13 clients, elle est partagée entre les trois modalités « satisfait », « peu satisfait » et « pas du tout satisfait » comme suit : 3, 6, 4 respectivement.

D'après ces résultats nous pouvons déduire que la satisfaction ou l'insatisfaction des clients est due à leur satisfaction ou insatisfaction des délais de livraison cela affirme que les clients ont liés leur satisfaction globale à l'amélioration des délais de livraison.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Tableau N° 26 : La possibilité de réclamation auprès des responsables ou du personnel dans le cas d'insatisfaction * Le degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA.

Tableau croisé La possibilité de réclamation auprès des responsables ou du personnel dans le cas d'insatisfaction * Le degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA					
Effectif					
		Le degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA			Total
		Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	
La possibilité de réclamation auprès des responsables ou du personnel dans le cas d'insatisfaction	OUI	5	16	13	34
	Total	5	16	13	34

Source : Données de l'enquête.

Les statistiques figurantes dans ce tableau indiquent que la totalité des enquêtés ont la possibilité de proclamer une insatisfaction. Ils sont répartis de la manière suivante : 5 clients sont très satisfaits de l'entreprise DDA, 16 sont satisfaits et 13 clients sont peu satisfaits.

Nous déduisons que la possibilité de réclamer auprès des responsables en cas d'insatisfaction contribue moyennement à la satisfaction globale des clients.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Tableau N° 27 : L'expression d'une réclamation d'insatisfaction * Le degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA.

Tableau croisé L'expression d'une réclamation d'insatisfaction * Le degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA					
Effectif					
		Le degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA			Total
		Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	
L'expression d'une réclamation d'insatisfaction	NON	2	1	2	5
	OUI	3	15	11	29
Total		5	16	13	34

Source : Données de l'enquête.

Les données de ce tableau relèvent que 5 enquêtés sont très satisfaits de l'entreprise DDA, dont 3 clients ont exprimé une insatisfaction et les deux autres ne l'ont pas fait. 16 clients sont satisfaits, desquels découlent 15 clients qui ont déjà proclamé et le reste non.

On constate que l'insatisfaction globale des clients résulte de leur réclamation et ça dépend de son objet. Et la satisfaction globale des clients qui ont formulés une réclamation peut être due au traitement de celle-ci. DDA doit prendre en considération cette insatisfaction pour améliorer la qualité de ses produits ainsi que ses services, car les clients mécontents sont les meilleures sources d'information pour connaître leurs insuffisances.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Tableau N° 28 : Opinion sur la gestion des réclamations de DDA * Le degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA.

Tableau croisé Opinion sur la gestion des réclamations de DDA * Le degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA					
Effectif					
		Le degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA			Total
		Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	
Opinion sur la gestion des réclamations de DDA	Très satisfait	2	0	0	2
	Satisfait	1	12	3	16
	Peu satisfait	2	3	7	12
	Pas du tout satisfait	0	1	3	4
Total		5	16	13	34

Source : Données de l'enquête.

Les clients qui sont très satisfaits de l'entreprise DDA sont répartis comme suit : 2 pour les modalités « Très satisfait » et « Peu satisfait » de la gestion des réclamations de DDA, et 1 client pour la modalité « satisfait ». Les clients qui sont satisfaits globalement de cette entreprise soit 16 clients, représentent majoritairement la modalité « satisfait » de la gestion des réclamations de DDA d'un effectif de 13 clients et le reste est distribué dans les propositions « peu satisfait » et « pas du tout satisfait » soit 3 et 1 respectivement. Les 13 clients restants entièrement peu satisfaits de l'entreprise DDA sont regroupés dans la modalité « peu satisfait » envers la gestion des réclamations d'un nombre de 7 et le reste de cette partie est rassemblé équitablement dans les modalités « satisfait » et « pas du tout satisfait ».

D'après ces résultats nous pouvons soustraire la relation existante entre la satisfaction envers la gestion des réclamations et la satisfaction globale. On remarque que la quasi-totalité

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

des clients qui sont mécontents de la gestion des réclamations révèlent, en parallèle, une insatisfaction envers l'entreprise en totalité.

3 Synthèse des résultats de l'enquête de satisfaction clients

Dans le cadre de notre étude et après l'analyse des données issues de l'enquête par questionnaire, par laquelle on a essayé d'évaluer la satisfaction des clients de cette entreprise par rapport au Système de Management de la Qualité qu'elle dispose, par un échantillon composé de 59 clients, nous avons constaté que plus de la moitié de la clientèle sont satisfait vis-à-vis des prestations des services et la qualité des produits offerts, ce qui affirme que :

- DDA dispose d'un SMQ efficace, et que ce dernier représente une démarche permettant d'obtenir la satisfaction des clients,
- DDA offre des produits de qualité pour ces clients ;
- Le rôle jouée par DDA pour la satisfaction de ses clients, de ce fait elle essaye de gérer d'une manière efficace la procédure de réclamation. La preuve, en 2014, elle a réduit cette procédure afin de satisfaire mieux ces clients ;
- DDA dispose d'une bonne GRC, de ce fait, ses clients sont satisfaits de leurs négociations avec les agents de celle-ci ;
- Tous les clients connaissent DDA par les différents canaux de communication, ce qui lui permet d'être près de ses clients.

Cependant, nous avons constaté une insatisfaction vis-à-vis de la disponibilité des produits au niveau des stocks en quantité suffisante, mais cette partie reste réduite par rapport aux clients satisfaits. De ce fait, Danone doit augmenter ses efforts en termes de production et gestion des stocks.

Chapitre 04 : Cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats

Conclusion

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

A la lumière de notre analyse, nous avons constaté que la quasi-totalité des clients de DDA sont satisfaits du SMQ mis en place, la gestion des réclamations, la gestion de la relation client et la qualité des produits offerts et cela se justifie par la plus parts des clients ayant recommandé l'entreprise DDA à d'autres personne.

Conclusion de la deuxième partie

Dans la partie pratique de notre mémoire, on a exposé brièvement l'organisme d'accueil, les différents référentiels du système du management de la qualité mis en place dans l'entreprise Danone, puis on a décrit le mode de communication utilisés, ainsi que la GRC appliqué dans DDA dans le premier chapitre. Dans le deuxième chapitre, on a présenté la méthodologie de recherche, la démarche de la collecte et de l'analyse des résultats qu'on a obtenus sur le terrain.

A l'issue de cette analyse, on est arrivé à confirmer nos hypothèses citées dans la problématique et à confirmer l'impact positif du système du management de la qualité sur la satisfaction des clients.

Conclusion générale

A fin d'apporter une réponse à notre problématique qui s'articule autour de la relation entre le SMQ et la satisfaction des clients. Nous avons essayé de donner des traits essentiels sur les deux concepts clés ; « système du management de la qualité » et « satisfaction des clients » dans le cadre théorique par une réflexion approfondie et des recherches empiriques de façon à répondre à la question posée dans l'introduction.

Lors du premier chapitre, nous avons présenté des traits essentiels sur le concept de la qualité, puis on a résumé les différentes normes permettant d'obtenir la bonne qualité au sein d'une organisation. L'analyse des normes ISO 9001, nous a conduit à examiner les différentes contraintes de la mise en place des chapitres de la qualité soit : l'exigence du SMQ, la responsabilité de la direction, le management des ressources et la réalisation du produit. Ainsi la démarche d'obtention de la certification. De ce fait, la mise en place d'un SMQ est devenue l'un des contraintes indispensables pour mener les entreprises à des niveaux excellents, ce SMQ permet de contrôler un organisme en matière de qualité à travers une politique qualité et des objectifs à atteindre. De ce fait, les entreprises doivent intégrer ces objectifs sous formes d'actions dans leurs démarches.

Dans la seconde partie, on a présenté les éléments essentiels de la réussite d'un organisme qui est le concept de la satisfaction du client, par conséquent il est nécessaire de surveiller et de mesurer la satisfaction du client, cette dernière est la base même de tout système de management de la qualité. L'écoute et la compréhension de leurs besoins, présents et futurs est indispensable pour satisfaire leurs exigences et d'aller au-devant de leurs attentes. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leurs besoins, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.

En plus de ça, on a réalisé une enquête satisfaction auprès des clients de l'entreprise DANONE, l'analyse de données obtenues affirment l'existence d'un rapport entre le SMQ et la satisfaction des clients

Notre démarche d'enquête repose sur le fichier clients de DDA du quel est tiré notre échantillon. Sur la base de leurs réponses on a pu conclure que DDA dispose d'un SMQ efficace qui vise la satisfaction de ses clients et cela est dû à la bonne gestion des

Conclusion générale

réclamations des clients, l'écoute de leurs attentes, et la bonne GRC puisque DDA offre des formations interne et externe à l'ensemble du personnel afin d'être à l'écoute de ses clients.

A travers les données analysées au sein de DDA, nous avons pu constater les efforts fournis par cette dernière dans le but de satisfaire et de fidéliser sa clientèle, cela se manifeste par l'écoute de ses clients ; en prenant en compte leurs réclamations et suggestions pour mieux connaître leurs attentes et leurs besoins.

Notre investigation au sein de l'entreprise Danone, nous a permis de constater que la démarche qualité est un domaine prioritaire pour cette dernière et qui accorde une importance capitale à la qualité et au SMQ. Toutefois, cette démarche concerne tous les services, pas seulement le service qualité, et cela selon la contribution de chacun à l'amélioration de la qualité. Tous commencent par la direction générale qui se charge de définir sa politique qualité qui doit être cohérente avec la politique générale. Cette politique doit fixer des objectifs mesurables en tenant compte des besoins présents et futurs, les parts de marché, la satisfaction client. Cette politique se manifeste par:

- s'assurer que le produit reste orienté aux besoins des clients ;
- identifier les exigences cachées ainsi que les exigences exprimées ;
- s'assurer qu'aucune exigence ne soit omise ;
- sauvegarder le savoir acquis par la création d'une banque de données des exigences des clients avec les activités et processus ayant été mis en œuvre pour identifier ces exigences ;
- diffuser et communiquer une compréhension des exigences des clients chez tous les intervenants concernés dans le cadre du système de management de la qualité.

L'analyse des exigences peut être conduite de la manière suivante :

- récupérer les données auprès des clients ;
- interpréter les données ;
- valider les résultats de l'analyse avec les clients.

En outre, l'enquête interne que nous avons faite au sein de l'entreprise Danone, nous a permis de constater que celle-ci dispose d'une GRC qui prend en charge le client et cela en assurant une meilleure gestion de ses réclamations, et en créant un cadre de communication externe permettant de suivre la clientèle d'une manière continue. Concernant l'enquête externe qu'on a réalisée auprès des clients de DDA, ce qui nous a permis de constater que

Conclusion générale

presque plus de la moitié des clients de DDA sont satisfaits des services offerts par cette dernière qui nous laisse à déduire que la GRC que dispose DDA assure la satisfaction de ses clients.

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

Cependant, nous avons constaté une insatisfaction en terme de disponibilité des produits en quantités suffisantes. De ce fait, DDA doit intensifier ses efforts en essayant d'élargir son processus de production et de créer d'autres unités de production pour pouvoir répondre à la demande excessive de ses clients.

Référence bibliographique

Liste des ouvrages

- BROWN. S., «CRM- Customer Relationship Management», 2006.
- CANARD Frédéric, « Management de la qualité », édition lextenso, Paris, 2009.
- CATTAN Michel, « Pour une certification qualité gagnante », édition AFNOR, France, 2009.
- CHARDONNET André, THIBAUDON Dominique, « Le guide du PDCA de Deming : Progrès continu et management », éditions d'Organisation, 2003.
- CHERIFL.Z, « La qualité : démarche, méthodes et outils », Edition Lavoisier, Paris, 2002.
- DARBELET Michel, IZARD Laurent, SCARAMUZZA Michel, « L'essentiel sur le Management », édition BERTI, Alger, 2009 et 2011.
- DETRIE Philippe, « Conduire une démarche qualité », 4^{ème} édition d'organisation, Paris, 2003.
- DURET Daniel et PILLET Maurice, « La qualité en production », 3^{ème} édition Organisation, paris, 2003.
- ERNOUL Roger, « Le grand livre de la qualité », édition AFROR, 2010.
- FAIVRE Jean-Philippe, « Concevoir et réaliser une enquête de satisfaction clients », 2^{ème} édition AFNOR, Paris, 2001.
- FRANCOIS.C, VIRGINIE.L, SYLVIE.R, « La qualité au XXI siècle vers le management de la confiance », édition economica, paris, 2002.
- GERD F.KAMISKE et JORG PETER BAUER, « Management de la qualité de A à Z », édition Masson, Paris 1994.
- GHISLAINE Colella, LOIC Armand, « La satisfaction client, les six bonnes pratiques d'entreprises pour un résultat gagnant/gagnant », édition MEDEF.
- GOGUE Jean-Marie, « les six samourais de la qualité », édition economica, paris, 1990.
- KOTLER et DUBOIS, « Marketing management », 11^{ème} édition Pearson éducation, Paris, 2003.
- LEFEBURE René et GILLES venturi, « Gestion de la relation client », édition EYROLLES, paris 2005.

- LENDREVIE et al, « Mercator », 7^{ème} édition Dalloz, paris, 2003.
- LONGIN Pierre et DENET Henri, « Construisez votre qualité », 2^{ème} éd Dunod, Paris, 2008.
- MARGERAND.J, GILLET-GOINARD.F, « Manager la qualité pour la première fois », Edition organisation, Paris, 2006.
- MILLOT Sophie, « L'enquête de satisfaction : Guide méthodologique », 2^{ème} édition, Saint-Denis, 2003.
- MONIN Jean-Michel, « La satisfaction qualité dans les services, outil de performance et d'orientation client », édition AFNOR, Paris, 2001
- NOYE Didier, « Pour fidéliser les clients », édition INSEP, Paris 2000.
- OUARET Abdelhamid, « Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises », Algérie.
- PEORRIN Roger, SOULET François, PASERO Jean-Jacques, « Le manuel des achats : Processus, Management, Audit », édition organisation EYROLLES, 2007.
- PINET Claude, « 10 clés pour réussir sa certification QSE », édition AFNOR, 2009.
- RAY Daniel, « mesurer et développer la satisfaction clients », 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2002.
- SEDDIK Abdallah, Management de la qualité, « De l'inspection à l'esprit Kaizen », édition ben-aknoun, Alger, 2004.
- SOUTENAIN Jean-François et FARCET Philippe, « organisation et gestion des entreprise », édition Foucher, Paris, 2006.
- TENEAU Gilles et AHANDA Jean-Guy, « Guide commenté des normes et référentiels », édition organisation, paris, 2004.
- VAN LAETHEM Nathalie, « Toute la fonction marketing », édition Dunod, paris 2005

Revues

- BAHMED.L, DJEBABRA.M, ABIBSI.A, « Dispositif réglementaire et organisationnel relatif à l'encadrement de la qualité en Algérie : Aspects importants pour les entreprises algérienne. », Courrier du savoir, N°06, Juin 2005.
- Bellaaj Moez, « Gestion de la relation client et internet : les impératifs stratégiques pour la mise en place d'un projet e-GRC par les PME », Revue française de gestion, 2014/1 N° 238.

- Cairn
- CHERGUI Khalil, « Le management des institutions de l'enseignement supérieur en Algérie : L'orientation vers la qualité totale », Revue des sciences humaines- Université de Mohammed Khider, Biskra, N° 27/28.
- GIARD.V, « La normalisation technique », Revue Française de Gestion, n° 147, 2003.
- GRESLOU Jeanne-Claude, « Les outils et la démarche de management de la qualité », Revue BBF, Bibliothèque municipale de Grenoble, Paris, T.43, N°01, 1997.
- TOUATI Nassera, « La gestion de la qualité dans le secteur public : a-t-on fait le tour de la question ? », Revue l'innovation, La revue de l'innovation dans le secteur public, Vol. 14, 2009, article 1.

Thèses

- ALHAMAD Khalaf, « Système de contrôle de la qualité de production : méthodologie de modélisation, de pilotage et d'optimisation des systèmes de production », Thèse de doctorat, soutenu le 28 mars 2008.
- AYOUAZ Mohand Zin, « Démarche qualité et satisfaction des usagers dans les bibliothèques universitaires : Cas de la bibliothèque centrale de l'université de Béjaia », Thèse de doctorat, Constantine : Université de Mentouri, 2008.
- ISPA Myriam Laurence, « La qualité en industrie, Application : Travail sur la qualité produit au sein d'une industrie agro-alimentaire », Thèse de doctorat, Toulouse : Université de Paul-Sabatier, 2004.
- LEFRANC Elisabeth, « management de l'expérience client au-delà des enquêtes satisfaction, la mesure de l'expérience vécu », école doctorale abbé laboratoire interdisciplinaire de recherche en science d'action, 2013.
- MEZIANI Mustapha, « Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Evaluation des performances managériales », Thèse de Doctorat d'Etat en sciences de gestion, université de Béjaia, Mai 2012.

Dictionnaires

- Dictionnaire encyclopédique 2000 pour la maîtrise de la langue française, la culture classique et contemporaine. Paris : Larousse, 1999.
- Olivier, « Dico du manager, 500 clés pour comprendre et agir », édition Dunod, Paris, 2009.

Site internet

- Mémoire en line.
- Site officiel du ministre du développement industrielle et de la promotion de l'investissement.
- Site officielle d'ISO.

Université Abderrahmane Mira de Béjaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion
Département des sciences de gestion

Etude de l'impact de mise en place d'un système de management de la qualité sur la satisfaction de la clientèle.

Réalisée par : Yasmina RAMDANI et Siham OUYAHIA

Mesdames, messieurs,

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

Merci pour votre précieuse collaboration.

Avril 2015

1. Comment avez-vous entendu parler de l'entreprise DANONE Djurdjura Algérie/SPA ?
 - La presse
 - La radio
 - Télévision
 - Foire et salon
 - Recommandée par une personne
 - Autre, précisez :
2. Depuis combien de temps êtes-vous client de l'entreprise DANONE Djurdjura Algérie/SPA ?
 - Moins de 5 ans
 - [5-10[ans
 - [10-20] ans
3. Etes-vous au courant des normes ISO ?
 - Oui
 - Non
4. Connaissez-vous c'est quoi un système de management de la qualité (SMQ) ?
 - Oui
 - Non
5. Que représente pour vous le SMQ ?
.....
6. Pourquoi avez-vous choisis de collaborer avec l'entreprise DANONE Djurdjura Algérie/SPA ?
 - C'est une multinationale
 - Certifiée par un organisme officiel
 - La qualité de ses produits
 - Le prix de ses produits
 - Autre, précisez :
7. Que pensez-vous des délais de livraison de l'entreprise DANONE Djurdjura Algérie/SPA ?
 - Très satisfait
 - Satisfait
 - Peu satisfait
 - Pas du tout satisfait
8. Dans le cas où vous n'êtes pas satisfait, dites nous pourquoi ?
.....
.....
9. Que pensez-vous de vos négociations avec les agents de l'entreprise DANONE Djurdjura Algérie/SPA vis-à-vis des réponses et informations obtenues?
 - Très satisfait
 - Satisfait
 - Peu satisfait
 - Pas du tout satisfait

10. Si vous n'êtes pas satisfait, veuillez nous dire pourquoi ?

.....
.....

11. L'entreprise DANONE Djurdjura Algérie/SPA vous communique-t-elle après chaque livraison pour connaître votre avis s'il y a des nouveautés dans les produits ?

- Jamais, très rarement
- Occasionnellement
- Assez souvent
- Fréquemment, tout le temps

12. Y a-t-il une possibilité de réclamation auprès des responsables ou du personnel dans le cas d'insatisfaction ?

- Oui
- Non

13. Si oui, avez-vous déjà réclamé dans le cas d'insatisfaction ?

- Oui
- Non

14. Quel était l'objet de votre dernière réclamation?

.....

15. Que pensez-vous sur la gestion des réclamations l'entreprise DANONE Djurdjura Algérie/SPA ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Pas du tout satisfait

16. comment appréciez-vous les améliorations portées sur les délais de traitement des réclamations de l'entreprise DANONE Djurdjura Algérie/SPA ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Pas du tout satisfait

17. Comment appréciez-vous l'amélioration globale de l'entreprise DANONE Djurdjura Algérie/SPA ?

- Très satisfait
- Satisfait
- peu satisfait
- Pas du tout satisfait

18. Si vous n'êtes pas satisfait, veuillez vous nous dire pourquoi ?

.....

19. Quel est le degré de votre satisfaction globale de l'entreprise DANONE Djurdjura Algérie/SPA ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Pas du tout insatisfait

20. Pensez-vous que le SMQ que dispose l'entreprise DANONE Djurdjura Algérie/SPA est l'origine de votre satisfaction ?

- Oui
- Non

21. Serriez-vous prêt à recommander l'entreprise DANONE Djurdjura Algérie/SPA ou la marque DANONE à d'autres personnes?

- Oui
- Non

22. Si non, pourquoi ?

.....
.....

23. Etes-vous déjà été questionnés par l'entreprise DANONE Djurdjura Algérie/SPA sur le degré de votre satisfaction globale de celle-ci?

- Oui
- Non

24. Si oui, par quel moyen ?

- Face à face
- Par téléphone
- Par poste
- Par courriel

25. Pouvez-vous nous dire quelles sont vos attentes en termes de qualité ?

.....
.....
.....
.....

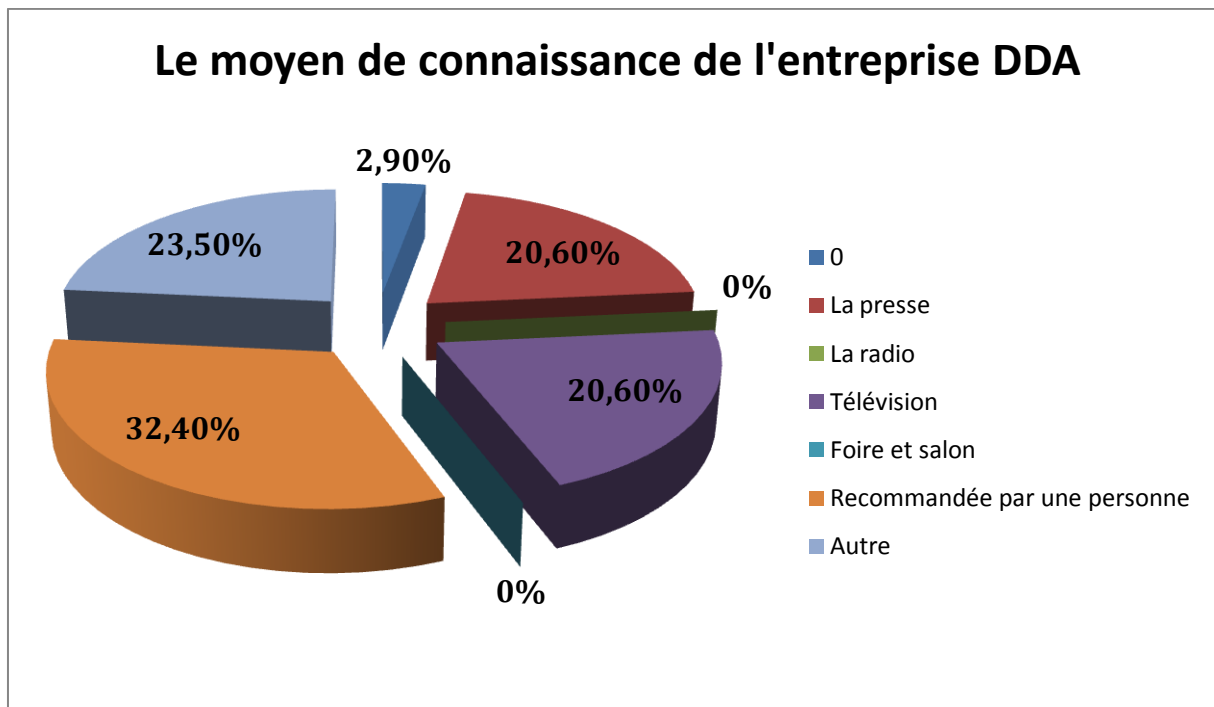
26. Quelles sont vos recommandations pour l'entreprise DANONE Djurdjura Algérie/SPA ?

.....
.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration 😊

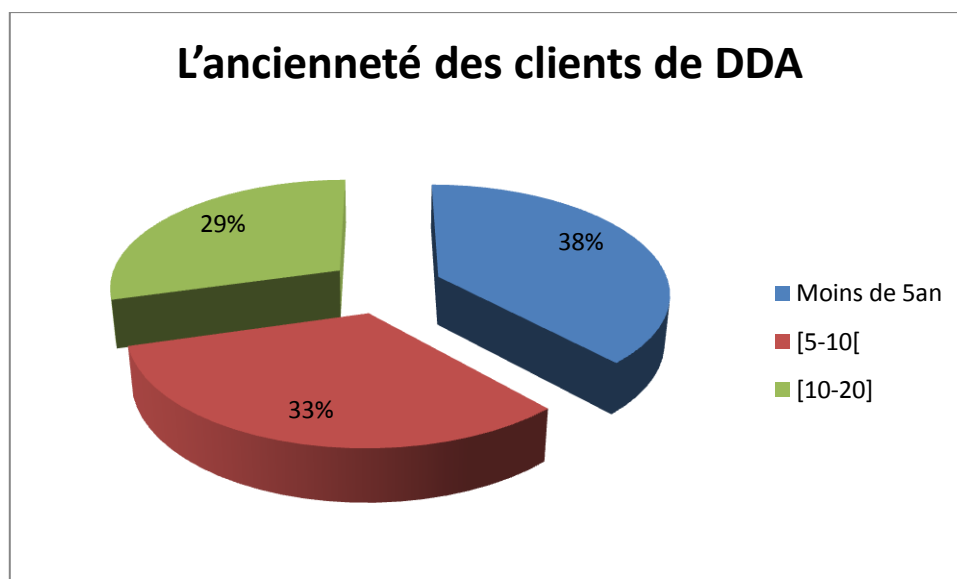
Figures

Figure 1 : Le moyen de connaissance de l'entreprise DDA.



Source : Données de l'enquête présentées par le logiciel EXCEL.

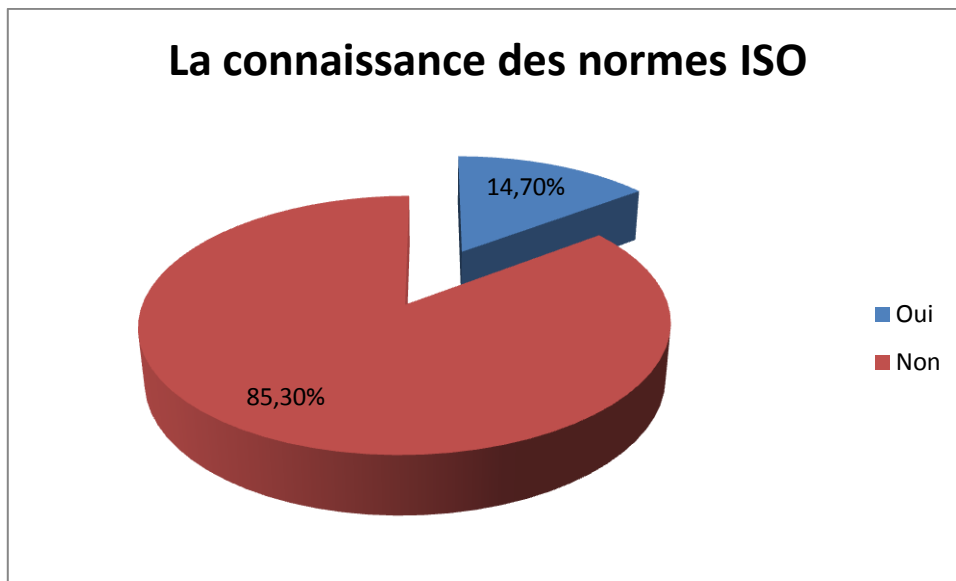
Figure 2 : L'ancienneté des clients de DDA.



Source : Données de l'enquête présentées par le logiciel EXCEL.

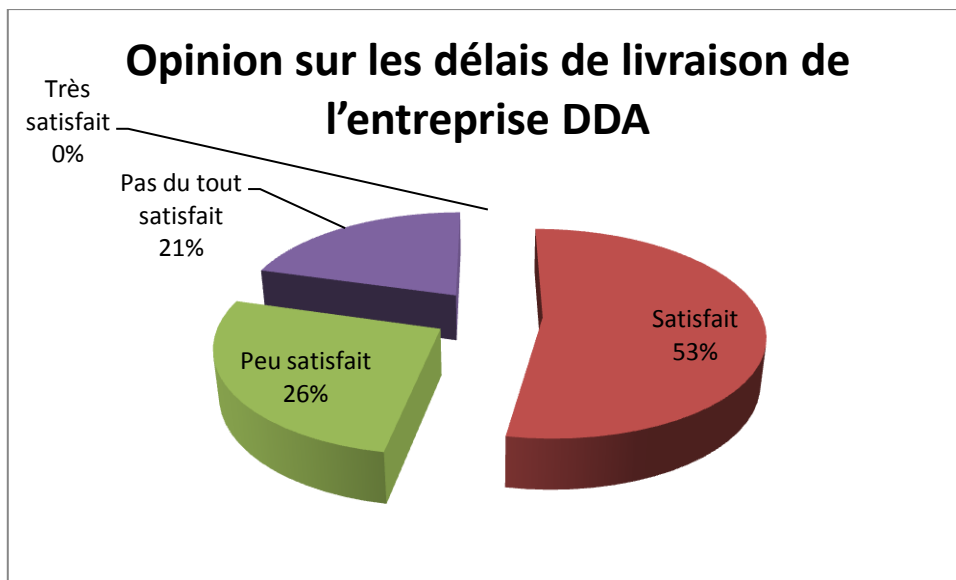
Figures

Figure 3 : La connaissance des normes ISO.



Source : Données de l'enquête présentées par le logiciel EXCEL.

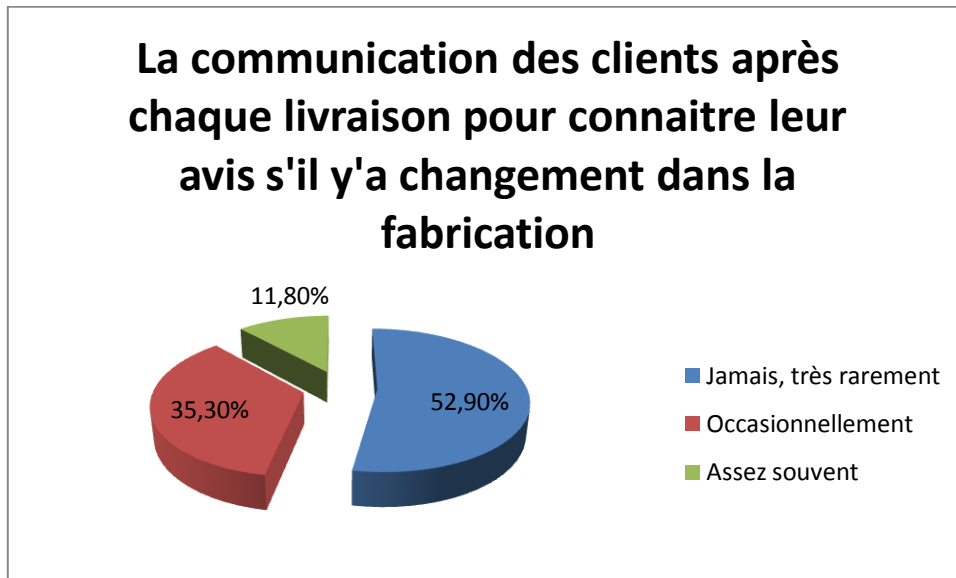
Figure 4 : Opinion sur les délais de livraison de DDA.



Source : Données de l'enquête présentées par le logiciel EXCEL.

Figures

Figure 5 : La communication des clients après chaque livraison pour connaître leur avis s'il y'a changement dans la fabrication.



Source : Données de l'enquête présentées par le logiciel EXCEL.

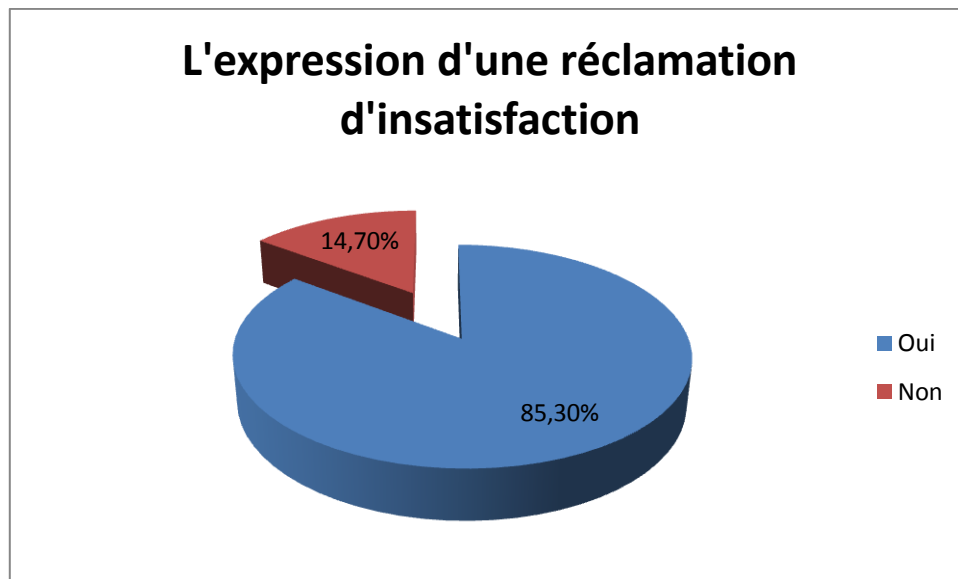
Figure 6 : La possibilité de réclamation auprès des responsables ou du personnel dans le cas d'insatisfaction.



Source : Données de l'enquête présentées par le logiciel EXCEL.

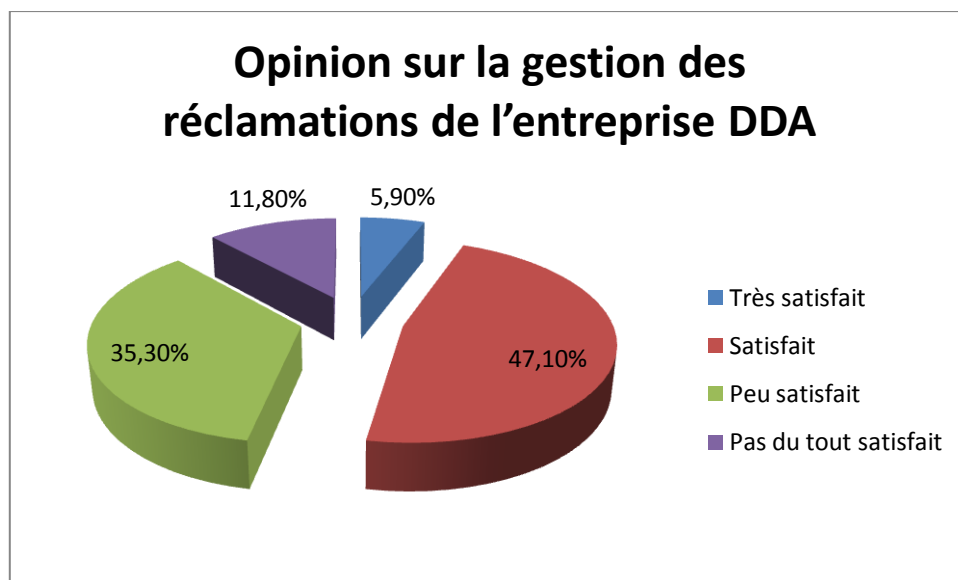
Figures

Figure 7 : L'expression d'une réclamation d'insatisfaction.



Source : Données de l'enquête présentées par le logiciel EXCEL.

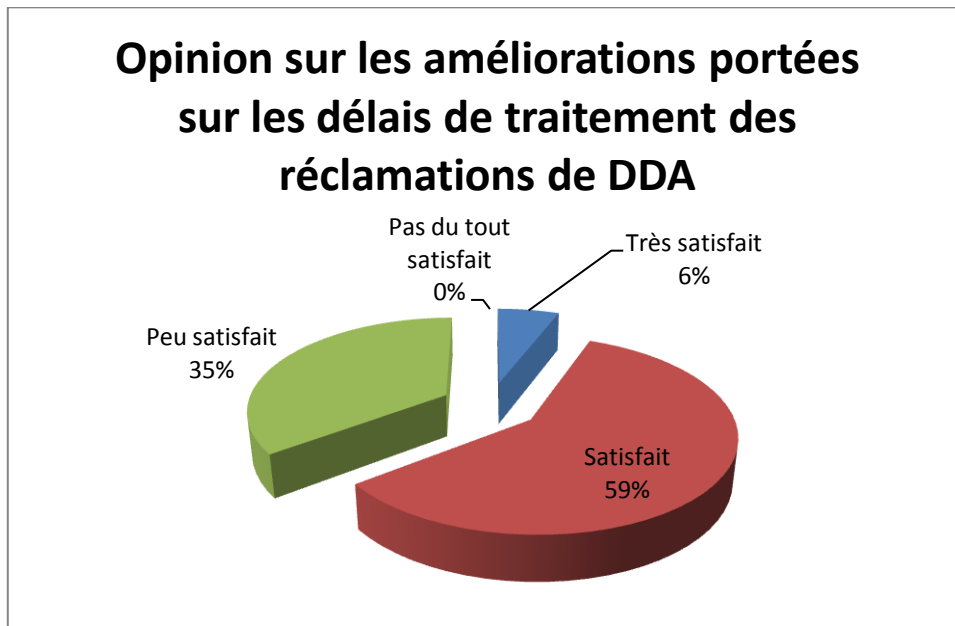
Figure 8 : Opinion sur la gestion des réclamations.



Source : Données de l'enquête présentées par le logiciel EXCEL.

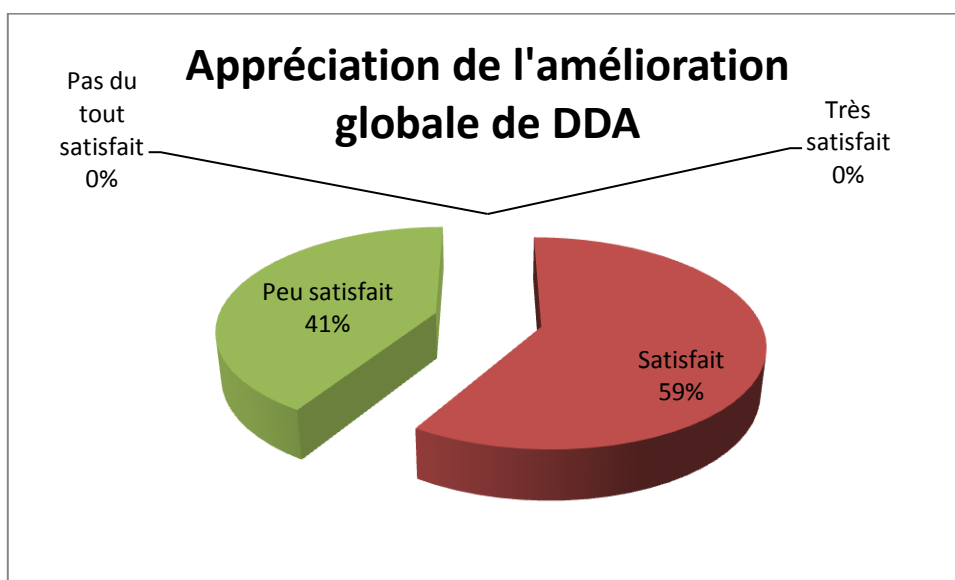
Figures

Figure 9 : Opinion sur les améliorations portées sur les délais de traitement des réclamations.



Source : Données de l'enquête présentées par le logiciel EXCEL.

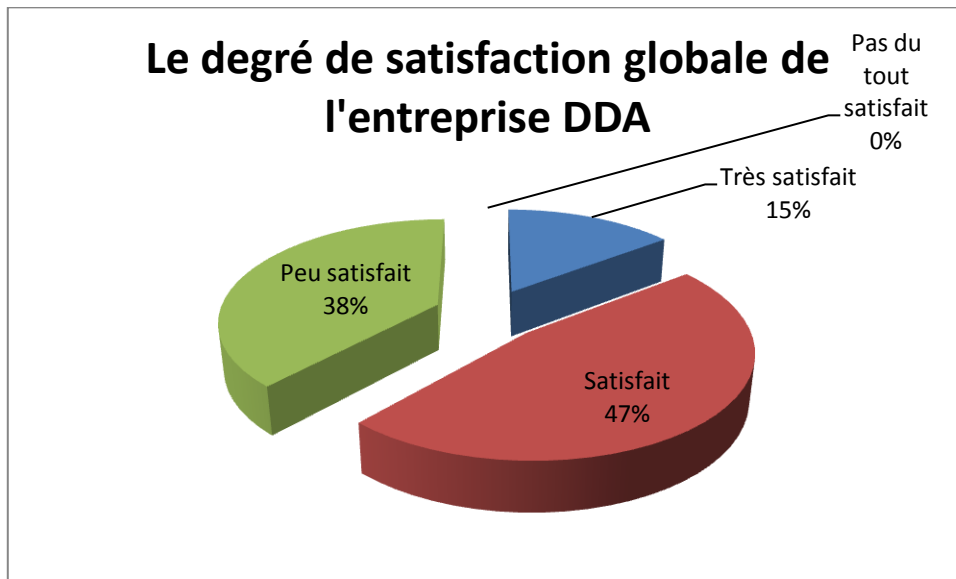
Figure 10 : Appréciation de l'amélioration globale de DDA.



Source : Données de l'enquête présentées par le logiciel EXCEL.

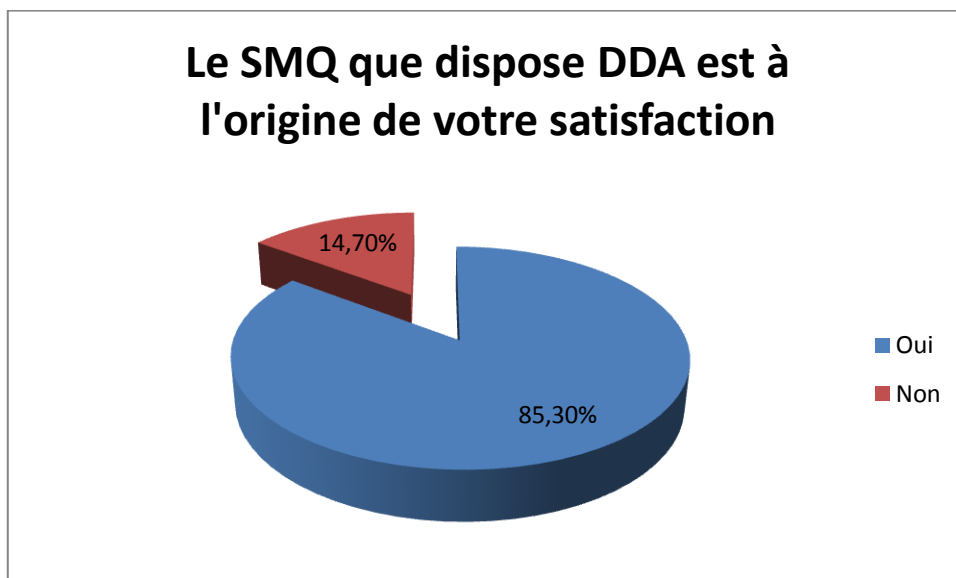
Figures

Figure 11 : Degré de satisfaction globale de l'entreprise DDA.



Source : Données de l'enquête présentées par le logiciel EXCEL.

Figure 12 : Le SMQ que dispose DDA est à l'origine de votre satisfaction.



Source : Données de l'enquête présentées par le logiciel EXCEL.

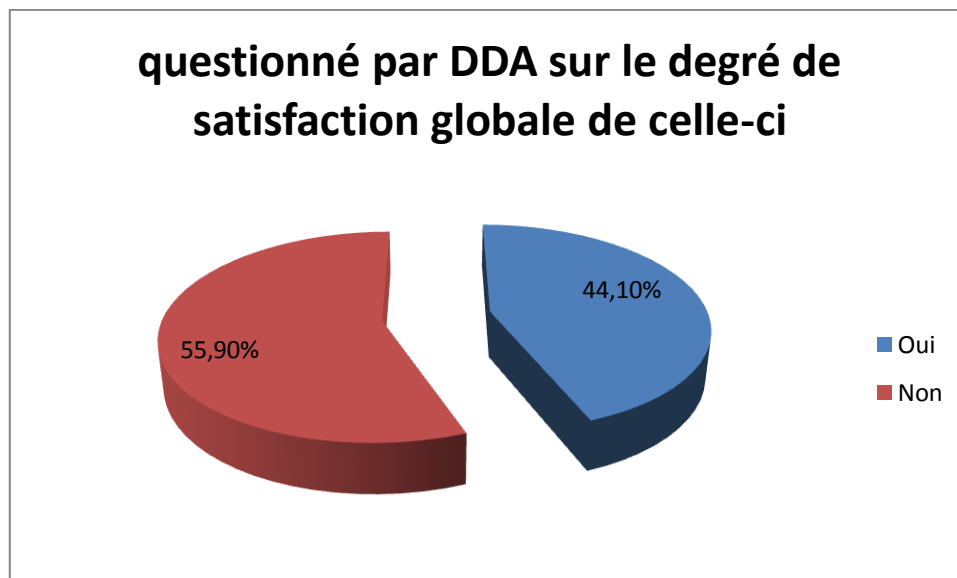
Figures

Figure 13 : Prêt à recommander l'entreprise DDA ou la marque Danone à d'autres personnes.



Source : Données de l'enquête présentées par le logiciel EXCEL.

Figure 14 : Questionné par l'entreprise DDA sur le degré de satisfaction globale de celle-ci.



Source : Données de l'enquête présentées par le logiciel EXCEL.

Le fichier clients

depot	TYPE	REGION	VILLE DE LIVRAISON
CONSTANTINE	RTM DD	EST	ANNABA
CONSTANTINE	RTM DD	EST	MILA
ORAN	GNE	OUEST	RELIZANE
CONSTANTINE	DD	EST	TEBESSA
AKBOU	RTM DD	CENTRE OUEST	BOUMERDES
AKBOU	RTM DD	EST	SKIKDA
AKBOU	GE	AKWIYA	BEJAIA
AKBOU	GNE	AKWIYA	BEJAIA
ORAN	RTM DD	OUEST	ORAN
CONSTANTINE	RTM DD	EST	SOUK AHRAS
CONSTANTINE	RTM DD	EST	KHENCHELA
TESSALA	RTM DD	RTM DD	ALGER
AKBOU	RTM DD	CENTRE EST	BATNA
AKBOU	RTM DD	CENTRE EST	BISKRA
AKBOU	RTM DD	CENTRE OUEST	CHLEF
ORAN	RTM DD	OUEST CENTRE	ORAN
AKBOU	RTM DD	OUEST	LAGHOUAT
ORAN	GE	OUEST	MAGHNAIA
ORAN	GNE	OUEST	ORAN
ORAN	DD	OUEST	MASCARA
ORAN	GNE	OUEST	ORAN
ORAN	GNE	OUEST	ORAN
ORAN	DD	OUEST CENTRE	RELIZANE
TESSALA	RTM DD	OUEST	BLIDA
CONSTANTINE	DD	CENTRE EST	OUARGLA
ORAN	GNE	OUEST	ORAN
ORAN	DD	OUEST	MOSTAGANEM
CONSTANTINE	DD	EST	MILA
CONSTANTINE	RTM DD	EST	GUELMA
AKBOU	RTM DD	CENTRE EST	M'SILA
AKBOU	GE	AKWIYA	AKBOU
TESSALA	RTM DD	RTM DD	TIPAZA
ORAN	RTM DD	OUEST	SIDI BEL ABBAS
ORAN	RTM DD	OUEST	MOSTAGANEM
CONSTANTINE	RTM DD	EST	ANNABA
CONSTANTINE	RTM DD	EST	TAREF
AKBOU	RTM DD	CENTRE OUEST	AIN DEFLA
TESSALA	RTM DD	RTM DD	ALGER
AKBOU	RTM DD	CENTRE OUEST	CHLEF
AKBOU	RTM DD	AKWIYA	TAZMALT
AKBOU	RTM DD	CENTRE EST	BOUIRA

AKBOU	DD	CENTRE EST	TOGGORT
CONSTANTINE	RTM DD	EST	OUM EL BOUAKI
AKBOU	RTM DD	CENTRE OUEST	MEDEA
CONSTANTINE	DM	EST	TAMALOUS
CONSTANTINE	RTM DD	CENTRE EST	MILIA
AKBOU	RTM DD	CENTRE EST	JIJEL
AKBOU	RTM DD	AKWIYA	SETIF
AKBOU	RTM DD	AKWIYA	BEJAIA
CONSTANTINE	RTM DD	EST	CONSTANTINE
AKBOU	RTM DD	CENTRE EST	BBA
ORAN	GNE	OUEST	MASCARA
CONSTANTINE	RTM DD	EST	CONSTANTINE AIN
ORAN	RTM DD	OUEST	TEMOUCHENT
AKBOU	RTM DD	CENTRE EST	TIZI OUZOU
TESSALA	RTM DD	RTM DD CENTRE OUEST	ALGER
AKBOU	RTM DD	OUEST	DJELFA
AKBOU	RTM DD	OUEST	TLEMCEN
ORAN	RTM DD	OUEST	TIARET

Table des matières

Remerciements	I
Dédicaces	II
Liste des tableaux	IV
Liste des schémas	VI
Liste des figures.....	VII
Liste des abréviations	VIII
Introduction générale	1
Introduction à la première partie	5
Chapitre 01: Aspect conceptuel du management de la qualité	6
1. Définition, évolution et enjeux de la qualité	6
1.1. Définitions.....	6
1.2. L'évolution	8
1.2.1. Le contrôle de la qualité	11
1.2.2. L'assurance de la qualité	11
1.2.3 La qualité totale	12
1.3. Les enjeux de la qualité	13
1.3.1. Les enjeux économiques.....	13
1.3.1.1. Le coût de la non-qualité	13
1.3.1.2. Le coût d'obtention de la qualité	14
1.3.2. Les enjeux stratégiques.....	14
1.3.2.1. Qualité et différenciation	14
1.3.2.2. Qualité et coût.....	15
1.3.3. Les enjeux humains et sociaux	15
1.3.3.1. La sécurité du produit	16
1.3.1.2. La sécurité environnementale	16
2. La normalisation et la certification	17
2.1. La certification.....	17
2.1.1. La démarche de la certification	17
2.1.2. Les avantages de la certification.....	20
2.1.2.1. Pour le fournisseur.....	20
2.1.2.2. Pour le consommateur	20
2.1.3. Les limites de la certification.....	21

Table des matières

2.2. La normalisation	21
2.2.1.. Les normes ISO	21
2.2.1.1. L'ISO 9000	22
2.2.1.2. La norme ISO 9001 :2000	22
2.2.1.3La norme ISO 9000 :2000.	22
2.2.1.4. La norme ISO 19011	23
3. Le système du management de la qualité	24
3.1. Le management de la qualité	24
3.1.1. La politique qualité	24
3.1.2. Objectif qualité	25
3.1.3. Planification de la qualité	25
3.1.4. Maîtrise de la qualité	25
3.1.5. Assurance de la qualité	25
3.1.6. L'amélioration de la qualité.....	25
3.2. Les principes du management de la qualité.....	26
3.2.1. L'orientation client	26
3.2.2. Le leadership.....	26
3.2.3. L'implication du personnel	26
3.2.4. L'approche processus	26
3.2.5. Le management par approche système	26
3.2.6. Développer des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.....	27
3.2.7. L'amélioration continue	27
3.2.8. Approche factuelle pour la prise de décision.....	27
3.3. Le système de management de la qualité	28
3.3.1. Les responsabilités de la direction.....	32
3.3.2 Management des ressources	32
3.3.3. Les produits et services	32
3.3.4. Suivis, mesures, analyses et action d'amélioration	32
3.4. L'évaluation du SMQ	34
3.5. Les documents du management de la qualité	35
3.5.1. La politique qualité.....	35
3.5.2. Manuel qualité	36
3.5.2.1. Le manuel management de la qualité	37
3.5.2.2. Le manuel assurance de la qualité	37

Table des matières

3.5.3. La procédure	38
3.5.4. Les instructions.....	38
3.6. La mise en place du SMQ.....	39
3.6.1. Installer le SMQ.....	39
3.6.2. Vérifier la mise en œuvre et l'amélioration continue	40
3.6.2.1. L'audit	40
3.6.2.2. L'enquête de direction	40
3.6.2.3. Les revues de processus.....	40
3.6.3. Réaliser les ajustements nécessaires	41
Conclusion du chapitre	42
Chapitre 02 : La satisfaction client	43
1. La satisfaction client	43
1.1. Définition du concept client	43
1.2. Définition du concept satisfaction client	45
1.3. Les caractéristiques de la satisfaction.....	46
1.3.1. La satisfaction subjective.....	46
1.3.2. La satisfaction relative	46
1.3.3. La satisfaction évolutive	46
1.4. La cible de la satisfaction	47
1.5. Les objectifs de la satisfaction.....	47
1.6. Le lien entre la satisfaction et le profit de l'entreprise	48
1.7. Surveiller et mesurer la satisfaction.....	48
1.7.1. Les réclamations	49
1.7.2. Le taux de défection des clients.....	50
1.7.3. Comment mesurer la satisfaction client.....	51
1.7.3.1. Enquête de satisfaction	51
2. L'orientation client	52
2.1. L'orientation client comme un premier principe du management de la qualité.....	52
2.2. Les objectifs de l'écoute client	53
2.3. Définition de la gestion de la relation client.....	54
2.4. Un bref historique sur la GRC.....	55
2.4.1. Les années 50 et 60.....	55

Table des matières

2.4.2. Les années 70.....	55
2.4.3. Les années 80.....	55
2.4.4. Les années 90.....	55
2.4.5. Les années 2000 et 2001.....	56
2.4.6. La e-GRC.....	56
2.5. Les fonctions de la GRC.....	57
2.5.1. Connaître le client	57
2.5.2. Choisir le client	58
2.5.3. Conquérir de nouveaux clients	58
2.5.4. Fidéliser les meilleurs clients	58
2.6. Les principaux avantages d'une démarche CRM sont cernés autour du client	59
2.7. Les huit leviers de la GRC	59
2.7.1. La réingénierie des processus	60
2.7.2. La réactivité	60
2.7.3. La personnalisation de masse	60
2.7.4. Le marketing relationnel.....	60
2.7.5. L'amélioration de la satisfaction	60
2.7.6. Le one to one marketing	60
2.7.7. La modification du mix marketing	61
2.7.8. L'intelligence du client et du personnel	61
2.8. Le processus de la GRC.....	61
2.8.1. L'identification	61
2.8.2. La segmentation	61

Table des matières

2.8.3. L'adaptation	62
2.8.4. L'échange	62
2.8.5. L'évaluation.....	62
3. La relation entre le management de la qualité et la satisfaction des clients	62
3.1. Les variables explicative et expliquée de la relation SMQ et la satisfaction clients	63
3.1.1. Les caractéristiques de la variable explicative	63
3.1.1.1. L'écoute client	63
3.1.1.2. L'implication du personnel.....	63
3.1.1.3. L'approche processus	64
3.1.2. Les caractéristique de la variable expliqué.....	67
3.1.2.1. La réduction des délais	67
3.1.2.2. La qualité du service/ produit	67
3.1.2.3. La réduction des coûts	67
3.2. Explication de la relation entre le management de la qualité et la satisfaction des clients.....	67
3.2.1. L'écoute client	67
3.2.1.1. Gestion des réclamations	68
3.2.1.2. Enquêtes satisfactions.....	70
3.2.1.3. Exploitation suggestion client	70
3.2.2. L'implication du personnel.....	70
3.2.3. L'approche processus	71
3.2.3.1. Réduction des différents coûts.....	71
3.2.3.2. Respect des différents délais.....	71

Table des matières

3.2.3.3. Fiabilité des résultats	71
3.3. Etudes antérieurs traitant le management de la qualité et la satisfaction des clients....	72
Conclusion du chapitre	75
Conclusion de la première partie	76
Introduction à la deuxième partie	77
Chapitre 03 : La présentation de l'organisme d'accueil (l'entreprise Danone Djurdjura Algérie (DDA)	78
1. Prise de connaissance de la société DDA /SPA	78
1.1. Historique	78
1.2.Mission et objectif.	79
1.2.1. Mission de l'entreprise	79
1.2.2. Les Objectifs de l'entreprise DDA	80
1.3. Situation géographique	80
1.4. Formes juridique et Effectifs	80
1.4.1. Formes juridique	80
1.4.2. Effectifs	81
2. L'organisation de l'entreprise DDA.	82
2.1. L'organigramme de l'entreprise	82
2.2. L'organisation du service qualité de DDA	83
2.2.1. L'organigramme du service qualité.....	83
2.2.2. Présentation de l'organigramme du service qualité	84
2.2.2.1. Responsable laboratoire et conformité produit.....	84
2.2.2.2. Responsable qualité système	84
2.2.2.3. Responsable qualité opérationnelle	84
2.2.2.4. Responsable qualité aval	85
2. 3. La communication au sein de DDA	85
2.3.1 La communication interne	85
2.3.2. Communication externe.....	86
3. Le système de management de la qualité au sein de DDA.....	86
3.1. Le système documentaire	86

Table des matières

3.1.1. Le manuel qualité	86
3.1.1.1. Food Safety Basics/Manufacturing instruction	86
3.2. Les documents opérationnels.....	87
3.3. Les différents référentiels du SMQ au sein de DDA	89
3.3.1. L' IFS (international Food Safety)	89
3.3.1.1. Les différentes étapes d'une certification IFS	90
3.3.1.2. Les objectifs de l'IFS.....	90
3.3.2. L'AIB.....	90
3.3.2.1. Les principales dispositions prévues par L'AIB.....	91
3.3.2.2. Les objectifs de l'AIB.....	91
3.3.3. HACCP.....	92
3.3.3.1. Les exigences de HACCP.....	92
3.3.3.2. Les principes de HACCP.....	92
3.3.3.3. La mise en place du système HACCP	93
3.4. La démarche qualité au sein de DDA	94
3.4.1. Engagement de la direction	94
3.4.2. L'écoute client	95
3.4.3. L'implication du personnel.....	95
3.4.4. La communication	96
3.4.5. La planification et l'assurance qualité	96
3.4.6. Le contrôle qualité	96
3.4.7. Analyse et amélioration des processus et des produits.....	97
3.4.8. Le suivis du produit	98
3.4.9. La révision du système qualité	98
3.5. La GRC au sein de DDA	98
3.5.1. La GRC analytique	99
3.5.2. La GRC opérationnel.....	100
3.5.3. La GRC collaborative et multi canal	100
3.5.3.1. Le fichier client.....	100
3.5.3.2. Le centre d'appel	100
3.5.3.3. Le faxing.....	100
3.5.3.4. Le mailing.....	101
Conclusion du chapitre	102

Table des matières

Chapitre 04 : cadre méthodologique de l'enquête et analyse des résultats	103
1. La démarche méthodologique	103
1.1. L'objectif de la recherche	103
1.2. La collecte de données.....	103
1.2.1. La structure du questionnaire d'enquête.....	105
1.2.1.1. Une lettre d'introduction	105
1.2.1.2. Le corps du questionnaire.....	105
1.3. La construction de notre échantillon	106
2. Analyse et interprétation des résultats	107
3. Synthèse des résultats de l'enquête de satisfaction client.....	128
Conclusion du chapitre	129
Conclusion de la partie pratique	130
Conclusion générale	131
Références bibliographiques	134
Annexes	138
Table des matières	139

Résumé

Aujourd'hui, le Système de Management de la Qualité (SMQ) s'impose à toute entreprise, désirant se développer dans un contexte mondial ; il est devenu indispensable pour eux afin d'attirer une clientèle plus exigeante et pour concurrencer des leaders mondiaux, car la satisfaction des clients est la clé de la réussite. En effet, l'écoute du client, l'anticipation de ses demandes et la bonne gestion de ses réclamations sont sources de valeurs pour les entreprises. Pour cela elles doivent adapter des pratiques permettant de gérer efficacement les insatisfactions et assurer la qualité de la relation avec leurs clients à travers la mise en place d'une Gestion Relation Client(GRC) efficace.

L'objectif de ce travail est de connaître la contribution du système de management de la qualité à la satisfaction de la clientèle, de ce fait, notre étude est orientée vers une enquête de satisfaction clients; qui a été réalisée auprès des clients de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie sous forme d'un questionnaire distribué pour 59 clients, réparties sur les différents dépôts appartenant à l'entreprise. En effet, les résultats obtenus confirment que la mise en place d'un SMQ efficace au sein d'une entreprise assure une offre de produits de qualité ainsi, la satisfaction et la fidélisation des clients.

Mots clés : Qualité, Système de management de la qualité, Satisfaction de la clientèle, Gestion relation client.

Summary

Nowadays, quality management system sets itself as a major and fundamental issue to societies wishing to develop and prosper all over the world; it has become indispensable in order to attract very demanding customers and to compete with world leaders, because the customer's satisfaction is the key to success. In fact, listening to customers, anticipating their demands and treating their complaints thoroughly are sources of valor for the societies. For that, societies will have to adapt good exercises permitting to manage efficiently the dissatisfactions and assure quality in the relations with the customers by setting an efficient Customer Relation Management (CRM).

The aim of this work is to figure out the contribution of the Quality Management System to the satisfaction of the customers. Thereby, our study is an investigation upon the customer's satisfaction. This study has been conducted at DANONE DJURDJURA COMPANY where we selected 59 of their customers as a population sample, and to gather data we have distributed to them questionnaires. By the way, the findings confirmed that the use of an efficient QMS within a society assures a high quality offer of products, thus the satisfaction and loyalty of the customers.

Keywords: Quality, Quality management system, Customer's satisfaction, Customer relation management.