

UNIVESITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de Master en
Management des organisations

Thème

Management de la qualité et satisfaction des clients

CAS : SCHNEIDER ELECTRIC ALGERIE

Préparé par:

Mr YAÏCI Yanis

Encadré par :

Pr KHERBACHI Hamid

Devant le jury composé de :

Pr KHERBACHI Hamid (Encadreur)

Dr MEZIANI Mustapha (Président)

Mr SADOU Mohamed (Examineur)

Année Universitaire 2016 /2017

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude au Professeur KHERBACHI Hamid d'avoir accepté d'assurer l'encadrement du présent mémoire.

Nos remerciements s'adressent aussi aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail.

Nos remerciements s'adressent également au Président Directeur Général de Schneider Electric Algérie, Monsieur BRIHI Akli, qui nous a permis d'effectuer un stage de 6 mois dans l'entreprise.

Nous tenons également à remercier notre promoteur à Schneider Electric, Monsieur AMEZIANI Omar ainsi que l'ensemble du personnel de la direction du management de la qualité et de la satisfaction des clients de leur collaboration et de leur disponibilité.

Dédicaces

A mes parents

A mes sœurs Anaïs et Ines

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : Le management qualité : Genèse & évolution	4
Section 1 : Définitions	4
1. Qu'est-ce la qualité ?	4
1.1. Définition selon l'Organisation Internationale de Standardisation (ISO)	4
1.2. Définition du management et du management de la qualité	5
2. Les objectifs du management de la qualité	6
Section 2 : Rétrospective de la démarche qualité	9
1. La période Taylorienne	9
2. La période du fordisme	10
3. La période postindustrielle	10
4. La mondialisation	11
Section 3 : Evolution et diffusion de la démarche qualité	12
1. Les normes ISO 9000	12
2. Les objectifs de la révision	12
3. La nouvelle forme ISO	13
3.1. La première norme ISO 9000 : principes essentiels et vocabulaire	13
3.2. Les Normes ISO 9001 : Les exigences	13
3.3. Normes ISO 9004 : lignes directrices pour l'amélioration des performances	14
4. Les principes du management de la qualité	14
4.1. Principe n° 1 : L'orientation vers le client	14
4.2. Principe n° 2 : Le leadership	14
4.3. Principe n° 3 : L'implication du personnel	15

4.4. Principe n° 4 : L'approche processus	15
4.5. Principe n° 5 : Le management par l'approche « système »	15
4.6. Principe n° 6 : L'amélioration continue	15
4.7. Principe n° 7 : L'approche factuelle pour la prise de décision	15
4.8. Principe n° 8 : Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	15
5. Les leviers de performance de l'ISO 9001	15
5.1. Le levier de la satisfaction des clients	16
5.2. Le levier ou outil de gestion des ressources humaines	16
5.3. Le levier de pilotage	17
5.4. Le levier de l'amélioration de la qualité	17
6. La diffusion de la démarche qualité	17
6.1. Les services publics et les collectivités locales	18
6.2. Rôle de l'Etat dans la diffusion de la démarche qualité	18
6.3. Qualité et administrations publiques	19
Chapitre II : L'organisation ISO et les outils du management qualité	20
Section 1 : La norme ISO et les enjeux de la satisfaction clients	20
1. La norme ISO	20
2. Les enjeux de la satisfaction des clients	21
2.1. Vision interne et externe de la qualité	21
2.2. Qualité produit	21
2.3. Qualité de service	22
2.4. De la qualité au profit	22
2.5. Le cycle de la qualité dans les services	22
Section 2 : Les outils tournés vers la satisfaction des clients	23

1. La qualité source de fidélisation et de profit	23
2. Panorama des outils de mesure de la satisfaction des clients	24
2.1. Dispositif d'information de l'entreprise	24
2.2. Les réclamations	24
2.3. Le client mystère	24
2.4. Les études et baromètres de satisfaction	25
2.5. La synergie des outils	25
3. Les outils qualitatifs de la mesure	26
3.1. Intérêt du qualitatif	26
3.2. Les techniques de recueil qualitatif	27
3.2.1. L'entretien individuel	27
3.2.2. La réunion de groupe	27
3.2.3. Le traitement de l'information recueillie	27
3.2.3.1. L'analyse thématique	28
3.2.3.2. L'analyse logico-sémantique	28
4. Les outils quantitatifs de la mesure	28
4.1. L'intérêt du quantitatif	28
4.2. Les dispositifs de l'étude quantitative	28
4.3. Echantillon et méthode d'échantillonnage	29
4.4. Le questionnaire	30
4.5. Le mode de recueil de l'information	30
4.5.1. L'entretien en face à face	30
4.5.2. L'entretien téléphonique	30
4.5.3. Le questionnaire par voie postale	30

4.5.4. Le questionnaire télématique ou via Internet	31
4.6. Traitement de l'information recueillie	31
4.7. Rapport d'étude	31
Section 3 : Satisfaction clients et pilotage de la qualité	32
1. La communication des résultats sur la satisfaction	32
1.1. La communication interne	32
1.2. La communication externe	32
2. Le choix des actions prioritaires	32
3. Le piloter de la qualité par la mesure clients	
Chapitre III : Etude de la satisfaction des clients au sein de l'entreprise Scheider	34
Section 1 : Présentation de l'Entreprise Schneider Electric Groupe	34
1.1. L'histoire de Schneider Electric	35
1.2. Schneider Electric Algérie	36
1.3. Ses principaux clients	36
1.4. Ses partenaires	37
2. La politique qualité	37
2.1. Les trois axes principaux de la politique qualité au sein de l'entreprise	38
2.2. Mesure de la performance, Analyse et Amélioration de la qualité au sein de Schneider	39
Section 2 : L'analyse descriptive des données de l'enquête satisfaction des clients	41
1. Présentation de l'enquête	41
2. L'analyse descriptive	43

Section 3 : Analyse des raisons des réclamations, de leurs effets et de leur criticité au sein de l'entreprise Schneider	51
1. Retour sur l'Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC)	51
2. Construction d'un indice de criticité pour les réclamations de nature logistique / Chaîne de l'offre	52
Conclusion générale	59
Bibliographie	61
Annexe	62

Liste des abréviations

AMDEC	Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité
BAT	Best Available Techniques
CATI	Computer Assisted Telephone Interview
GSA	Grands Comptes stratégiques mondiaux
CSP	Contrôle Statistique des Processus
ISO	Organisation Internationale de Standardisation
MRP	Méthodologie de résolution de problème
PDCA	Plan, Do, Check, Act
SMQ	Système de Management de la Qualité
SEA	Schneider Electric Algérie
SPC	Statistical Process Control

Liste des tableaux

Intitulé	Page
Tableau n°1 : Les outils de mesure de la satisfaction des clients ainsi que leurs apports	25
Tableau n°2 : Présentation des variables du questionnaire de l'enquête 2016	42
Tableau n°3 : Répartition des réclamations selon la nature de la réclamation	43
Tableau n°4 : Répartition des réclamations selon la catégorie de la réclamation	44
Tableau n°5 : Répartition des réclamations selon la nature de la raison de la réclamation	45
Tableau n°6 : Répartition des réclamations selon la nature de la durée du traitement	47
Tableau n°7 : Répartition des durées de traitement des réclamations	47
Tableau n°8 : Classification des raisons des réclamations selon les 5M	58

Liste des graphiques

Intitulé	Page
Graphique n°1 : Répartition des réclamations par nature	43
Graphique n°2 : Répartition des réclamations par catégories	45
Graphique n°3 : Répartition des réclamations par raison de réclamation	46
Graphique n°4 : Répartition des réclamations selon la durée de traitement en jours	48
Graphique n°5 : Répartition des réclamations dont la durée de traitement est inférieure à 30 jours selon la nature de la réclamation	48
Graphique n°6 : Répartition des réclamations dont la durée de traitement est supérieure à 30 et inférieure à 90 jours selon la nature de la réclamation	49
Graphique n°7 : Répartition des réclamations dont la durée de traitement est supérieure à 90 et inférieure à 180 jours selon la nature de la réclamation	50
Graphique n°8 : Répartition des réclamations de livraison / collecte selon les raisons	55
Graphique n°9 : Répartition des réclamations des clients Partenaires selon la catégorie de la réclamation	56
Graphique n°10 : Répartition des réclamations internes selon la catégorie de la réclamation	56
Graphique n°11 : Le diagramme des 5M ou diagramme de causes/effets ou d'Hishikawa	57

Introduction générale

S'il a souvent été démontré combien la référence aux préceptes de qualité est devenue importante, il est primordial d'en comprendre l'origine afin de bien maîtriser ses principes de gestion. De plus, la qualité constitue au même titre que les autres impératifs majeurs de la gestion de production un principe organisateur et fédérateur de la fonction de production. C'est de la prise en compte de cette dimension intégratrice dans l'entreprise et entre les entreprises que résultent les modalités actuelles de gestion de la qualité.

Au cours de ces dernières décennies, les démarches qualité se sont développées dans tous les secteurs. Le passage d'un objectif de conformité à la norme à celui de la satisfaction des clients est devenu une valeur que partagent tous les acteurs. En effet, depuis que l'orientation vers le client est reconnue comme le premier principe du management de la qualité, les entreprises tentent de comprendre les exigences des clients, leurs besoins présents et futurs et s'efforcent d'aller au-delà de leurs attentes.

Les experts internationaux du comité technique ISO/TC/176¹ ont défini les principes du management de la qualité². Il n'est pas vain de les rappeler afin de comprendre comment ils sont combinés pour déterminer des leviers de management de la qualité. Ces principes ne sont pas indépendants les uns des autres. Au contraire, leur mise en œuvre dans l'entreprise doit tendre à une efficacité dynamique de l'organisation. Dans les faits, il s'agit de combiner ces principes et de mettre en place des leviers de performance tels qu'ils sont décrits dans la norme ISO 9000 relative au système de management de la qualité.

En conséquence, plusieurs leviers sont déterminés. Il s'agit du levier de satisfaction des clients, du levier de la gestion des ressources humaines, du levier de pilotage et du levier d'amélioration de la qualité.

¹L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est le premier producteur mondial de Normes internationales d'application volontaire. Celles-ci établissent des spécifications de premier ordre pour les produits, les services et les bonnes pratiques dans une optique de qualité, sécurité et efficacité. Élaborées par voie consensuelle à l'échelon mondial, elles aident à supprimer les obstacles au commerce international. Depuis 1947, l'ISO a publié plus de 19 500 Normes internationales qui couvrent la quasi-totalité des secteurs de l'industrie – des technologies à la sécurité des denrées alimentaires, et de l'agriculture à la santé.

² Ce principes ont été développés dans la famille ISO 9000 version 2000

À partir des années 1990, les pays qui étaient engagés dans un processus de transition libérale, sont devenus, une destination privilégiée pour les investissements directs à l'étranger opérés par les compagnies multinationales occidentales. La satisfaction des clients est de plus en plus systématiquement intégrée comme une composante du processus de l'amélioration de la qualité des entreprises, notamment pour les grandes entreprises comme les multinationales. Cette tendance se manifeste principalement au travers de l'écoute des clients et de la multiplication des enquêtes dédiées à la satisfaction des clients.

L'Algérie se distingue par un contexte économique spécifique : une ouverture économique relativement tardive mais un marché à fort potentiel (Cheriet, 2010, p.30). Mais, l'installation de Schneider Electric remonte à bien loin. En effet, cela fait plus de quarante ans depuis que cette firme multinationale est installée en Algérie. Dès le départ, et en suivant la tendance mondiale, Schneider Electric s'est distinguée par une démarche qualité pour être tout, d'abord, plus compétitive et, ensuite, recevoir la satisfaction de ses clients.

Dans ce contexte, il convient de considérer la satisfaction des clients comme un signe de reconnaissance et de différenciation de l'entreprise. Ainsi, ce travail aborde la problématique de la satisfaction des clients au sein de l'entreprise Schneider Electric. Il tente de répondre à la question centrale qui consiste à savoir quelles sont les sources du non satisfaction des clients de l'entreprise ?

Ainsi, notre démarche méthodologique nous amène à formuler deux hypothèses de travail. La première hypothèse énonce que, compte tenu de la taille de l'entreprise, les problèmes de logistique peuvent être une source d'insatisfaction des clients. La seconde hypothèse stipule que les ressources humaines peuvent être à l'origine d'un certain nombre de dysfonctionnements pouvant entraîner les problèmes logistiques.

Pour ce faire, ce travail s'appuie sur l'exploitation des données de la dernière enquête réalisée par l'entreprise sur la satisfaction des clients. Notre démarche méthodologique est d'abord descriptive afin d'effectuer un diagnostic aussi détaillé que possible des sources d'insatisfaction des clients, puis nous empruntons des outils de management qualité afin d'en faire une analyse détaillée.

Ainsi, ce travail se subdivise en trois chapitres. Chacun de ces chapitres se subdivise en trois sections.

Le premier chapitre intitulé « Management qualité : genèse et évolution » donne un aperçu historique sur les principales étapes d'évolution de la démarche qualité, depuis sa genèse à aujourd'hui.

Le second chapitre intitulé « L'organisation ISO et les outils du management de la qualité » présente, dans un premier lieu, les normes ISO, puis les divers outils de la gestion de la qualité.

Le troisième chapitre intitulé « Etude de la satisfaction des clients au sein de l'entreprise Schneider » livre les résultats de l'analyse descriptive ainsi qu'une analyse des raisons des réclamations, de leurs effets et de leur criticité au sein de l'entreprise Schneider.

Chapitre I :

Le management qualité : Genèse & évolution

D'un point de vue managérial, la qualité est l'ensemble des caractéristiques intrinsèques d'un produit qui vise à satisfaire le client devenu plus exigeant en matière de cette notion. Ce facteur a pu donner naissance au concept du management de la qualité ou gestion de la qualité. Le management de la qualité est une discipline du management regroupant l'ensemble des concepts et méthodes visant à maîtriser la qualité d'un produit ou d'un service réalisé par une entreprise³. Née dans les activités industrielles à risque (armement et aéronautique), la démarche qualité s'est diffusée aux secteurs de sous-traitance industrielle (mécanique, électronique et chimie). C'est ce contexte filière qui a été à l'origine d'expansion de la démarche qualité aux secteurs industriels secondaires tels que l'automobile ou l'agroalimentaire.

Ainsi, ce chapitre est structuré en trois sections : la première section présente les concepts de la qualité et du management de la qualité, la seconde section présente une rétrospective sur la démarche qualité et la troisième section présente l'évolution et la diffusion de la démarche qualité.

Section 1 : Définitions

2. Qu'est-ce la qualité ?

Le terme de la qualité est interprété de plusieurs manières. Généralement, dans le langage courant, on dit qu'un produit est un produit de qualité lorsque le client est satisfait de la marchandise et des services offerts. Pour le client, la qualité est synonyme de satisfaction. En revanche, pour l'entreprise, la qualité a un sens différent ; par exemple, la qualité signifie la disponibilité du produit à moindre coûts.

1.1. Définition selon l'Organisation Internationale de Standardisation (ISO)

Selon l'Organisation Internationale de Standardisation (ISO), la qualité d'un produit ou d'un service se définit comme l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui confère à celle-ci l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites (Soutenain & Farcet, 2007, p. 402).

³ <http://www.iso.org/iso/fr/>

Cette formulation nécessite une explication. Concrètement, la qualité existe lorsque la nature de la prestation offerte correspond aux exigences. La nature de la prestation d'un produit ou d'un service comprend aussi l'information et le contact avec le client. Toutefois, les exigences ne se limitent pas uniquement aux besoins et aux attentes du consommateur individuel, mais, elles englobent aussi les demandes et les obligations de tous (respect de l'environnement, sécurité) et du producteur lui-même (coûts, délais).

En fin de compte, il appartient au seul client de décider si, pour lui, la qualité est présente ou non. Le concept est donc toujours subjectif et n'est pas saisissable objectivement. Les produits et les services sont le résultat de processus d'entreprise. La qualité des produits ou des services dépend donc directement de la qualité de ces processus. Compte tenu du cadre juridique, il revient à chaque entreprise de définir elle-même le concept de qualité et de lui donner la valeur voulue. L'importance accordée à la qualité dans l'entreprise déterminera à son tour la qualité des processus. La qualité de l'entreprise présuppose une véritable culture de la qualité. La culture d'entreprise détermine si la qualité est définie comme objectif stratégique pour l'entreprise et doit mener au succès sur le marché.

1.2. Définition du management et du management de la qualité

Le management

L'emploi de ce terme s'est généralisé souvent dans un sens voisin de la gestion. Au-delà d'un effet de mode, il semble que management ait une connotation plus dynamique et met davantage l'accent sur les ressources humaines que les moyens matériels. Il désigne une activité sociale qui vise à stimuler les comportements et à organiser les relations entre les personnes. On utilise aussi ce terme pour qualifier collectivement ceux qui exercent une responsabilité au sens large : les managers. Dès lors, le mot « management » évoque une situation plus ouverte que la gestion. Il intègre une dimension stratégique, la négociation des moyens et des objectifs. Il correspond à un comportement, un état d'esprit alors que la notion de gestion renvoie plutôt à des compétences.

La qualité

La qualité est une démarche qui concerne toute l'entreprise. Dans un contexte de mondialisation des marchés et d'exigences accrues des consommateurs, elle est devenue un enjeu essentiel de la compétitivité des entreprises à tous les stades de la chaîne de valeur. Pour mener une démarche de qualité, les entreprises ont recours à des méthodes et outils, spécifiques. La démarche qualité s'appuie sur des normes. Elle est certifiée par des contrôles effectués généralement par des organismes indépendants qui en valident la pertinence.

Le management de la qualité

La qualité est un facteur clé de la réussite d'une entreprise : la satisfaction de sa clientèle et la consolidation de son rendement supposent une gestion de la qualité au service de tous les processus de l'entreprise. La mise en œuvre d'un système qualité contribue également à gérer activement les risques d'une entreprise.

2. Les objectifs du management de la qualité

La qualité n'est pas un objectif en soi. Le management de la qualité vise à satisfaire les besoins du client, à renforcer la compétitivité de l'entreprise et donc à assurer la réussite de celle-ci à long terme. Le management de la qualité vise également à gérer systématiquement les risques de l'entreprise.

Le manuel de la qualité

Le manuel de la qualité est «*l'image écrite*» de l'organisme en matière de politique de management et d'organisation pour respecter la politique qualité. C'est le document sur lequel s'appuient tous les autres documents (procédures, instructions, modes opératoires, etc.) du système de management. Sa rédaction est donc l'étape fondamentale d'une démarche de management de la qualité, qui peut s'étendre de la qualité à l'environnement, à la santé et à la sécurité au travail aussi éventuellement à d'autres domaines.

La politique qualité

Une politique qualité consiste à définir les grandes orientations de l'entreprise en se basant sur les besoins des clients, puis, à décliner cette politique en objectifs qualité. Son axe fondamental est précisément la satisfaction des clients. Quant au système qualité, il doit mettre en place un ensemble de dispositions visant à inclure toutes les activités et tous les acteurs concourant à la réalisation de la politique qualité et par conséquent à satisfaire les besoins des clients.

Le système qualité

Un système qualité est un guide d'orientation pratique selon lequel la direction et les collaborateurs concrétisent la qualité dans les activités quotidiennes de l'entreprise. Il décrit les objectifs, les structures organisationnelles et les actions nécessaires à l'amélioration de la qualité tant au niveau interne qu'externe. Pour ce faire, il est indispensable de désigner des responsables de la qualité ainsi que les objectifs visés et la façon de les atteindre. Tous ces éléments sont à mettre par écrit et à communiquer aux collaborateurs.

Les systèmes de management intégrés

Outre celles de qualité, une entreprise est confrontée à diverses autres exigences. Que l'on songe, par exemple, aux domaines de l'environnement, de la sécurité au travail ou de la protection de la santé.

On pourrait développer un système de management intégré au lieu de mettre en place parallèlement un système de management de l'environnement et un autre de la sécurité. Les exigences des normes qualitatives (par exemple ISO 9001), environnementales (par exemple ISO 14001) et d'autres normes ou directives (par exemple directive CFST) peuvent être intégrées dans ce système de management.

Les séries de normes ISO 9000 et ISO 14000 ont en particulier été rendues compatibles dans une large mesure en vue de leur intégration dans un système. Il n'existe cependant pas encore de norme officielle pour un système de management générique.

Les systèmes généraux de management de la sécurité ou des risques offrent une aide sur ce point. Ils traitent de thèmes tels que la qualité ou l'environnement comme risques au sens de non-qualité ou de préjudice à l'environnement et les intègrent avec tous les autres risques dans le système général de management.

Amélioration continue

L'amélioration continue, fondée sur le concept japonais du **KAIZEN**, est une démarche qui consiste à rechercher en permanence des solutions pour améliorer les opérations. À cet égard, cette approche ne se limite pas à la qualité, mais elle s'applique également aux processus. Il s'agit d'identifier les références de pratiques d'excellence et de faire en sorte que les opérateurs s'approprient leurs tâches (Ritzman & Krajewski, 2004, p. 134). L'objectif peut être, par exemple, de réduire le temps nécessaire au traitement des demandes de prêt dans un établissement financier, la quantité de déchets générée par une meule ou le nombre d'accidents du travail sur un chantier.

L'amélioration continue concerne également les problèmes relationnels avec les clients et les fournisseurs, par exemple, lorsque les clients changent constamment les volumes de commandes ou que les fournisseurs ne parviennent pas à maintenir une qualité constante. L'amélioration continue se fonde sur les principes suivants : tous les aspects d'une opération, sont les mieux placés pour identifier les changements à apporter. L'idée est de ne pas attendre que de gros problèmes surviennent pour agir.

Pour instaurer une démarche d'amélioration continue au sein de l'entreprise est un processus de longue haleine, dont les étapes fondamentales sont les suivantes (Ritzman & Krajewski, 2004, pp. 134-135) :

- 1- Former le personnel aux méthodes de contrôle statistique des processus (CSP), en Anglais, Statistical Process Control (SPC) et autres outils permettant de l'améliorer la qualité et la performance.
- 2- Intégrer les méthodes de SPC comme un aspect habituel des opérations quotidiennes.
- 3-Mettre en œuvre les approches relatives au travail en équipe et à l'implication du personnel.
- 4-Exploiter les outils de résolution de problèmes au sein des équipes.
- 5- Développer le sens de la « propriété » du processus auprès de chaque opérateur.

Nous remarquons que l'implication du personnel est au centre de l'amélioration continue. Toutefois, les deux dernières étapes sont cruciales pour que cette philosophie s'intègre aux opérations le jour le jour. La résolution de problème concerne les opérations qui ont besoin d'être améliorées et permet d'évaluer les solutions envisageables. Le sens de la « propriété » émerge chez l'opérateur lorsque ce dernier s'approprie les processus et les méthodes qu'il utilise et qu'il tire fierté de la qualité du produit ou du service généré. Ces positions découlent de la participation aux équipes ou aux activités de résolution de problème, au cours de laquelle les employés se rendent compte du contrôle qu'ils exercent sur leur poste de travail et sur leurs tâches.

La satisfaction : elle est parfois considérée comme une émotion, parfois comme une appréciation cognitive, souvent comme un mélange des deux. On peut définir la satisfaction comme l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue.

Trois situations peuvent apparaître : les performances sont en deçà des attentes (déception et mécontentement), à leur niveau (satisfaction) ou au-delà (enthousiasme). La surprise et l'inattendu peuvent créer l'enthousiasme, notamment lorsque la satisfaction dépasse déjà un certain seuil ; en deçà de ce seuil préalable, d'autres efforts seraient jugés plus pertinents par les clients et l'on n'observe pas d'impact de la surprise sur le niveau de satisfaction.

La plupart du temps, la satisfaction est vue comme un continuum allant d'une grande satisfaction à une grande insatisfaction à une grande insatisfaction. Cependant, certains spécialistes considèrent que la satisfaction et l'insatisfaction constituent deux concepts relativement indépendants, liés à des critères différents. Certains attributs des produits ou des services influencent le degré d'insatisfaction sans pour autant générer de la satisfaction lorsqu'ils sont remplis. D'autres attributs constituent une source de satisfaction sans pour autant provoquer d'insatisfaction lorsqu'ils ne sont pas remplis. Enfin, une troisième série d'attributs influence à la fois la satisfaction et l'insatisfaction. Les entreprises doivent distinguer ces trois groupes de critères afin d'atteindre le niveau minimal sur les facteurs d'insatisfaction et d'obtenir des niveaux élevés sur les deux autres catégories.

Section 2 : Rétrospective de la démarche qualité

Cette section présente l'historique de la démarche qualité. Elle débute par une rétrospective qui remonte jusqu'à la période taylorienne et s'étale jusqu'à l'ère de l'économie mondialisée.

1. La période Taylorienne

Aux USA, en 1903, F. W. Taylor présente le fruit de sa démarche scientifique basée sur des observations et des quantifications. Cette gestion rationnelle s'appuie sur la division du travail entre concepteurs et exécutants par la parcellisation des tâches. Cette organisation a permis à l'industrie américaine d'employer 15 millions d'immigrants entre 1880 et 1915. Aux USA, en 1903, F. W. Taylor présente le fruit de sa démarche scientifique basée sur des observations et des quantifications. Cette gestion rationnelle s'appuie sur la division du travail entre concepteurs et exécutants par la parcellisation des tâches. Cette organisation a permis à l'industrie américaine d'employer 15 millions d'immigrants entre 1880 et 1915. L'absence du client dans l'approche de la qualité chez Taylor s'explique par la situation économique de cette période. Elle se situe clairement du côté de la production c'est-à-dire du côté de l'offre. Elle s'explique également par l'importance des intermédiaires des productions en série.

Dans ces conditions c'est bien le producteur et non le consommateur qui initie la qualité. Finalement, la qualité dans la période Taylorienne est vue comme un dispositif de surveillance et de contrôle, ce qui est en parfaite adéquation avec le système scientifique de la production Taylorienne. Ce sont les ingénieurs et les gestionnaires de la production qui déterminent des seuils acceptables des défauts. La qualité est donc une affaire ou une responsabilité des ingénieurs. Elle ne laisse aucune place à la diversité des goûts, préférences et opinions des consommateurs (Caby F. & Louise V. & Rolland S. 2003, p. 10).

2. La période du fordisme

Partant des principes de Taylor, Henry Ford a su gagner et accroître la productivité du travail en initiant le travail à la chaîne dans l'industrie automobile américaine. Cet industriel a également été à l'origine de la consommation de masse. Il a converti une partie des gains de la productivité en une forte augmentation des salaires des ouvriers de Ford Motor Company.

Selon Ford, pour faire face à l'évolution de la production de masse, la solution serait la standardisation des produits. Cependant, les responsables d'entreprise ont pris conscience du pouvoir des clients engendré par la liberté de consommer, ils ont alors commencé à orienter leurs activités de production afin de satisfaire les attentes des clients.

L'entreprise (le producteur) est alors confrontée à la nécessité de concilier deux interrogations : soit la qualité est définie par le client, comment alors la connaître, l'identifier et la mesurer sur un marché de masse ? Soit la qualité est définie par l'entreprise, comment alors concilier la production de masse et la multiplicité des choix des consommateurs ? Avec la naissance du marketing, une réponse a été apportée à ce dilemme à travers le concept de l'assurance qualité. Qu'est l'assurance qualité ?

L'assurance qualité est définie « comme un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques destinés à donner confiance grâce à l'obtention régulière de la qualité ». La qualité est toujours définie dans l'entreprise. L'entreprise s'engage et met en place un système de production équilibré qui tient compte des attentes des clients (attentes et confiance) et de la production de masse avec des dispositions préétablies et systématiques. La gestion de la qualité consiste à ajuster la conformité aux exigences de la clientèle. Cette gestion de la qualité s'attache à signaler et à prévoir toute déviation. Elle met en place des actions à la fois préventives et correctives pour éviter les défauts. On a donc une multiplication des évaluateurs à tous les niveaux de la production. Mais, le caractère centralisé de la démarche « assurance qualité » entraîne souvent un problème de bureaucratie qui devient un obstacle à la réalisation de l'objectif de départ (conciliation de la production de masse/ réponses aux attentes des clients).

3. La période postindustrielle

Les années 1970 sont marquées par une rupture dans le mode de croissance économique et particulièrement par une crise de la demande. La consommation de masse fait place à une consommation plus sélective.

Emergence d'un débat autour de la qualité : cela a conduit au passage de l'approche « assurance qualité » à une approche « assurance totale ». Emerge aussi une nouvelle approche de la qualité qui généralise l'assurance qualité à tous les éléments à l'intérieur de l'entreprise en imaginant une contractualisation implicite ou explicite. La qualité devient une valeur commune à tous les acteurs. Le concept de la qualité totale vise à atteindre une production idéale et parfaite.

4. La mondialisation

Le phénomène de la mondialisation n'est pas récent si l'on considère que l'internationalisation des échanges ne date pas d'aujourd'hui (route de la soie, route des épices et la découverte de l'Amérique). Cependant, ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale que ce phénomène a pris de l'ampleur. La plupart de ces échanges sont assurés par des firmes multinationales qui organisent leurs activités à l'échelle mondiale, échangeant composants, technologies et produits entre les filiales. Les firmes coordonnent l'ensemble de leurs activités à partir d'un ou plusieurs centres qui ne sont pas forcément dans le pays d'origine. Pour un souci de rationalisation, les firmes multinationales s'efforcent de mettre au point des marchandises universelles acceptables sur tous les marchés.

La standardisation des produits vise, en réalité, de diminuer les dépenses de la recherche développement ou la conquête de nouveaux marchés. L'avènement des normes internationales ISO est une réponse à la nécessité de fixer un niveau standard de qualité à l'échelle mondiale.

La série de base des normes ISO 9000 est publiée en 1987 par International Organisation of Standardization, elle est adoptée par tous les pays industrialisés (ISO 9000 - Systèmes de management de la qualité). Avec cette famille de normes, on assure que les produits et les services proposés par les entreprises répondent aux besoins des clients. Ces normes connaissent un développement qui confirme de plus en plus le besoin de références internationales pour la mondialisation des échanges.

Dans le prolongement du GATT⁴, un système de référence universel indépendant des pays est adopté. Les firmes multinationales ont adopté le principe de la certification par une tierce partie. La certification par une tierce partie permet d'appliquer une organisation uniforme de la qualité dans toutes les filiales du globe. Elle permet d'assurer un niveau acceptable de qualité de leurs sous-traitants quel que soit leur situation géographique (Caby F. & Louise V. & Rolland S. (2003, p. 14).

⁴ GATT : GENERAL AGREEMENT ON TARIFFS AND TRADE (GAAT)

Section 3 : Evolution et diffusion de la démarche qualité

Au cours des dernières décennies, les démarches qualité se développent et évoluent selon deux tendances à priori contradictoires. La première tendance correspond à la diffusion des normes ISO 9000 confirmant ainsi l'intérêt d'un référentiel unique indépendant du secteur d'activité. L'accent est mis entre le rapprochement entre les clients et les fournisseurs. La seconde tendance est marquée par l'émergence et le développement de démarches sectorielles pour créer des référentiels centrés sur la qualité du produit ou du service.

1. Les normes ISO 9000

En 1987, le comité technique (ISO) a publié la première famille des normes ISO 9000. Ces normes, dites les normes d'assurance de la qualité, avaient pour principal objectif la rationalisation des relations entre les clients et les fournisseurs notamment dans certains secteurs d'activité tels que l'armement, le nucléaire et l'aéronautique. Ces normes ont connu un grand succès suite au principe de la certification par une tierce partie, notamment ISO 9001 et ISO 9002.

En 1990, un processus de révision a été amorcé. Cette révision s'est faite en deux phases : La première phase a eu lieu en 1994 et a donné une révision regroupant des modifications mineures suite à l'expérience vécue des sept années d'utilisation. La seconde phase a constitué une révision majeure et plus importante. Elle avait pour objectif de prendre en compte l'évolution des attentes des entreprises ainsi que celle du contexte d'utilisation des normes ISO 9000.

2. Les objectifs de la révision

La révision de la première version des normes ISO a concerné 7 objectifs essentiels.

- Le passage d'un objectif de conformité à la norme à celui de la satisfaction des clients.
- L'élargissement des fonctions impliquées à l'ensemble de celles ayant un impact sur la satisfaction des clients.
- L'adaptation à toutes sortes de produits afin de faciliter l'emploi de l'ISO 9001 par les entreprises produisant des services.
- L'utilisation plus facile des normes ISO 9000 par les PME.
- L'introduction d'une plus grande flexibilité dans le niveau de la documentation du système de management de la qualité.

- Assurer la compatibilité avec les autres systèmes de management de la qualité notamment avec ISO 14001 relatif au management de la qualité environnemental.
- Mise en commun des normes ISO 9001 et 9004 pour continuer le management de la qualité d'excellence où il est question de prendre en compte des référentiels prix- qualité.

3. La nouvelle forme ISO

La nouvelle famille des normes ISO a été publiée à la fin de la phase 2 du processus de révision. Elle est élaborée par le comité technique ISO/TC 176. Elle a pour but d'aider les organismes de tous types et de toutes tailles à mettre en œuvre et à appliquer des systèmes de management de la qualité efficaces. Elle est dénommée « système de management de la qualité ». Cette nouvelle famille comprend trois normes : ISO 9000 portant sur les principes essentiels et le vocabulaire, ISO 9001 relative aux exigences et ISO 9004 donnant les lignes directrices pour l'amélioration des performances.

3.1. La première norme ISO 9000 : principes essentiels et vocabulaire

Cette norme décrit les principes essentiels du management de la qualité afin de permettre aux utilisateurs de cette famille une compréhension identique et facilitée du vocabulaire utilisé. Qu'est-ce que un SMQ ? Quel rôle joue la direction au sein d'un SMQ ? Comment évalue-t-on un SMQ ? A quoi servent les techniques statistiques ? Pourquoi une politique et des objectifs qualités ?

3.2. Les Normes ISO 9001 : Les exigences

ISO 9001 est la norme qui sert de référence aux audits donnant lieu à l'attribution de la certification. Elle est également utilisée pour des objectifs internes d'amélioration de la qualité ou dans le cadre d'audit de fournisseur. ISO 9001 comprend un article introductif et quatre articles détaillés relatifs :

- Responsabilité de la direction : engagement, écoute du client, politique qualité, planification, responsabilité, autorité et communication.
- Management des ressources : infrastructure, management des ressources humaines et environnement de travail.
- Réalisation du produit : planification, processus relatifs aux clients, conception et développement, maîtrise des dispositifs et de mesure.
- Mesure, analyse et amélioration, analyse des données et amélioration.

3.3. Normes ISO 9004 : lignes directrices pour l'amélioration des performances

ISO 9004, éditée en 1994, consiste en un guide d'application de l'ISO 9001 et l'ISO 9002 très peu utilisée. La nouvelle norme ISO 9004 qui la remplace en gardant sa dénomination donne les lignes directrices d'un SMQ qui tient compte des préoccupations économiques des organismes. Un nouveau vocabulaire est utilisé : le terme d'efficience remplace pour la première fois le terme d'efficacité⁵.

Les objectifs de satisfaction des clients et de qualité des produits sont étendus pour inclure les performances de l'organisme et la satisfaction des autres parties intéressées tels que le personnel, les actionnaires, les fournisseurs, la société. Ce qui introduit la notion de société citoyenne.

4. Les principes du management de la qualité

Les experts internationaux du comité technique ISO/TC/176 ont défini huit principes du management de la qualité développés dans la famille ISO 9000 dans la version 2000 (Caby F. & Louise V. & Rolland S. (2003, p. 23).

4.1. Principe n° 1 : L'orientation vers le client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-delà de leurs attentes. Le management de la qualité est une discipline du management regroupant l'ensemble des concepts et méthodes visant à maîtriser la qualité d'un produit ou service réalisé par une entreprise.

4.2. Principe n° 2 : Le leadership

Les dirigeants établissent les finalités et l'orientation de l'organisme. Ils doivent créer un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

4.3. Principe n° 3 : L'implication du personnel

Une totale implication du personnel permet de bénéficier de leurs aptitudes au profit de l'entreprise.

⁵Efficacité : C'est le niveau de réalisation des activités planifiées et l'obtention des résultats escomptés, & efficience : C'est le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées.

4.4. Principe n° 4 : L'approche processus

Lorsque les ressources et les activités de l'organisme sont gérées comme un processus, les résultats escomptés sont atteints de façon plus efficace.

4.5. Principe n° 5 : Le management par l'approche « système »

Identifier, comprendre et gérer les processus corrélés comme un « système » contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme.

4.6. Principe n° 6 : L'amélioration continue

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

4.7. Principe n° 7 : L'approche factuelle pour la prise de décision

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

4.8. Principe n° 8 : Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont mutuellement dépendants et leurs relations sont mutuellement bénéfiques. Ces relations augmentent leurs capacités à créer de la valeur.

5. Les leviers de performance de l'ISO 9001

Les 8 principes ci-dessus ne sont pas indépendants les uns des autres. Leur mise en œuvre dans l'entreprise doit tendre à une efficacité dynamique de l'organisation. Dans les faits, il s'agit de combiner ces principes et de mettre en place des leviers de performance de l'ISO 9001. Plusieurs leviers sont déterminés :

- **Le levier 1** : levier de satisfaction des clients (il correspond au principe 1)
- **Le levier 2** : levier ou outil de gestion des ressources humaines (il correspond aux principes 2 et 3).
- **Le levier 3** : levier de pilotage (il combine les principes 4 et 5)
- **Le levier 4** : levier d'amélioration de la qualité (il combine les principes 6 et 7).

5.1. Le levier de la satisfaction des clients

Alors que dans les premières versions ISO, la norme visait juste de ne pas perdre de vue la satisfaction des clients, dans la version 9001 (2000), elle est carrément tournée vers eux. Le mot « client » apparaît 40 fois et le mot procédure apparaît 10 fois.

On définit alors les exigences des clients en fonction de leurs besoins et leurs attentes. Les exigences constituent la donnée d'entrée dans le système de management de la qualité. Le recueil des informations sur les clients se fait à travers l'écoute des clients. Il faut veiller au respect des attentes des clients.

Dans la version précédente c'était l'inverse. On définit alors les exigences des clients en fonction de leurs besoins et leurs attentes. Les exigences constituent la donnée d'entrée dans le système de management de la qualité. Le recueil des informations sur les clients se fait à travers l'écoute des clients. Il faut veiller au respect des attentes des clients. L'entreprise doit se doter d'un système de mesure de la perception qu'a le client sur le niveau de la qualité. Enfin, l'entreprise peut reboucler son système d'information par rapport aux besoins et aux attentes identifiés initialement.

5.2. Le levier ou outil de gestion des ressources humaines

Il correspond aux principes 2 et 3. Le principe 2 (leadership) établit en premier la responsabilité fondamentale du dirigeant pour exprimer sa vision sur l'avenir et, de là, ses objectifs et sa politique. Le principe 2 est combiné avec le principe 3 (implication du personnel) développent des considérations et des domaines relevant de la GRH dont l'importance est plus qu'avérée pour l'amélioration de l'entreprise. Ce levier se traduit de plusieurs façons :

Mettre en cohérence l'ensemble des personnels autour d'un projet commun et de valeurs communes, source de confiance entre les acteurs,

Responsabiliser les acteurs à tous les niveaux en particulier dans leur contribution à la démarche qualité,

Élaborer une gestion prévisionnelle des RH, définition des fonctions, système d'évaluation, développement de potentiels, formation)

Définir une politique de rémunération juste et stimulante.

5.3. Le levier de pilotage

Il découle de la norme ISO 9001, dans sa version 1994, qui alignait les exigences. Cette démarche linéaire est relativement déconnectée de la réalité de l'entreprise. La version 2000 est organisée autour d'un modèle prenant en compte la réalité du management dans l'entreprise ainsi que les interactions entre les différentes activités.

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

5.4. Le levier de l'amélioration de la qualité

Ce levier combine les principes 6 et 7. L'ISO 9001, dans sa version de l'année 2000, érige l'amélioration de la qualité en principe. L'entreprise doit accroître la satisfaction des clients à travers un dispositif en trois temps : La mesure, l'analyse des résultats et l'action.

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

6. La diffusion de la démarche qualité

Certains secteurs ont été réfractaires ou imperméables à la démarche et aux outils qualité. Il s'agit généralement des services publics et les collectivités territoriales, des secteurs de la santé, l'enseignement et le droit. Quelles sont donc les raisons ? Il existe au moins deux raisons principales : la première découle du fait que ces professions ne s'adressent pas à des clients et la seconde découle du fait que ces professions sont déjà suffisamment garanties et très réglementées. Pourtant, aujourd'hui, les services publics, les collectivités locales, les professions libérales de plus en plus dans une démarche qualité afin de préserver leurs relations avec les clients, mais aussi, en raison des évolutions et des changements connus à l'échelle de ces professions.

6.1. Les services publics et les collectivités locales

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, la qualité et ses signes de reconnaissance sont apparus aux entreprises privées comme un signe de différenciation. Par la suite, ce constat s'est étendu aux organismes proches du monde des entreprises. C'est le cas des entreprises publiques exposées à la concurrence telles que les entreprises du secteur des transports, télécommunication, collectivités locales, instituts de formation continue.

Ces activités ont des concurrents réels ou potentiels qui bénéficient eux-mêmes d'une reconnaissance en matière de qualité. Il existe plusieurs explications. D'abord, les entreprises du secteur public tentent de montrer qu'elles sont en mesure d'être compétitives et de fournir des prestations de bonne qualité comme les entreprises du secteur privé. Ensuite, l'enjeu c'est d'améliorer la gestion et l'efficacité de leurs actions pour prouver aux élus comme aux citoyens leur légitimité. Enfin, l'élévation du niveau de connaissance des citoyens entraîne une élévation des exigences vis-à-vis de l'administration et des opérateurs privés.

6.2. Rôle de l'Etat dans la diffusion de la démarche qualité

Depuis les années 1970, le terme de réforme de l'Etat est apparu dans les pays développés, en Europe plus précisément, à la suite d'une analyse de l'évolution de ses missions, en particulier par rapport à l'Union Européenne, aux collectivités locales et au secteur privé. Cette réforme met l'accent sur la nécessaire adaptation de l'Etat en termes de structures administratives et modalités de fonctionnement. Cette réforme a pour principal objectif de remettre le citoyen au cœur des services publics et d'amplifier le mouvement de décentralisation administrative. Les orientations retenues au sein des pays de l'Union Européenne s'articulent autour de points essentiels :

- Placer la qualité de service au cœur de l'action de l'Etat
- Donner une véritable impulsion à l'administration électronique
- Gérer l'Etat d'une façon plus efficace et plus transparente
- Approfondissement de la décentralisation et susciter de nouvelles dynamiques locales
- Amélioration de la gestion des ressources humaines de l'Etat en s'appuyant sur les agents (former, développer le travail coopératif, soutenir les innovateurs...)
- La réforme concerne donc l'Etat en tant que puissance publique mais ses dénombrements.

La réforme concerne également tous les partenaires de l'Etat (collectivités locales, organisations professionnelles, associations, institutions, usagers, particuliers ou entreprises). Et, pour coordonner l'action de tous ces acteurs, des structures doivent être mises en place (Caby F. & Louise V. & Rolland S. (2003, p.60).

6.3. Qualité et administrations publiques

La transposition du concept de démarche qualité aux administrations publiques pose quelques problèmes. Ces derniers sont mis en évidence par les spécificités inhérentes à la qualité des services publics. Dans les services publics cohabitent les activités régaliennes (justice par exemple), les services publics de redistribution (caisse d'allocation familiale) et les activités industrielles et commerciales (transport ferroviaire).

Pour les administrations publiques, la notion de client est difficilement applicable. Tantôt, elle est entendue comme les bénéficiaires des services des activités du front office. Tantôt, elle est entendue à travers les différents niveaux d'utilisateurs dans les entreprises de services publics (comme la restauration). Leur identification exige la prise en compte de la spécificité de la relation avec les administrés. Les usagers ne payent pas directement leurs prestations mais ils les payent par le biais d'impôts dont le montant n'a pas de lien direct avec le coût de la prestation. Qui sont donc les clients ? Alors que l'analyse classique de la qualité part de la satisfaction des clients. Quelques exemples de la politique qualité dans les services publics sont : le système de l'éducation nationale, le système qualité dans l'agence nationale pour l'emploi, le système qualité dans la Banque Centrale, le système qualité dans la Direction Générale des Impôts.

Conclusion

Ce chapitre théorique et introductif a eu pour objet de présenter la littérature concernant la démarche de la qualité. Après avoir cerné les définitions de la qualité et du management de la qualité, rappelé ses objectifs et ses principes, nous avons dressé, de manière exhaustive, les principaux leviers de la gestion qualité.

Chapitre s'est ensuite focalisé sur l'évolution de la démarche qualité. Il remonte jusqu'au contexte de sa genèse grâce à la description des principales étapes de l'évolution de la démarche, depuis l'ère la période Taylorienne à l'ère de la mondialisation.

Enfin, dans ce chapitre, nous avons constaté que la diffusion de la démarché qualité ne cesse de se développer dans les services, y compris dans les secteurs de services publics qui étaient considérés réfractaires à cette démarche jusqu'à un passé relativement récent.

Chapitre II :

L'organisation ISO et les outils du management qualité

Ce chapitre présente les normes ISO ainsi que les outils du management de la qualité. Il comporte trois sections. La première section présente la norme ISO et les enjeux liés à la satisfaction des clients. La seconde section présente les outils tournés vers la satisfaction des clients. Enfin, la troisième section s'attache à la description des outils de la mesure de la qualité qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs.

Section 1 : La norme ISO et les enjeux de la satisfaction clients

1. La norme ISO

La publication de la première édition des normes ISO 9000 par l'organisme international de standardisation fut en 1987. Basée sur le concept et les pratiques de l'assurance de la qualité, cette première édition des normes de la série ISO 9000 vise avant tout l'harmonisation des relations bilatérales entre clients et fournisseurs. Elle est alors constituée de cinq principales normes dont trois d'entre elles avaient comme particularité de pouvoir faire l'objet d'une certification par tierce partie : les ISO 9001, 9002, 9003. Ces normes s'appliquent selon la nature des activités de l'organisation : l'ISO 9003 concerne les entreprises ayant exclusivement des activités de contrôle et d'essais finals ; l'ISO 9002 celles ayant des activités de production, installation et/ou de prestations associée et l'ISO 9001, qui inclut les dispositions des deux autres, s'adresse aux organisations qui disposent (au minimum) d'activité de conception et développement. Présenté sous forme de spécification (ce qu'il faut faire), la norme ISO 9001 :2000 s'attache essentiellement au management des processus nécessaire pour satisfaire les besoins et les exigences du client, en assurant la conformité du produit et/ou du service.

Outre la satisfaction du client, la norme ISO 9001 :2000 présente également de façon explicite deux autres objectifs :

- La prise en compte des aspects réglementaires liés aux produits
- L'amélioration continue de type PDCA (Plan, Do, Check, Act).

Quant à l'ISO 9004, elle définit des lignes directrices pour le management de la qualité et plus particulièrement pour l'amélioration de la qualité. L'ISO 9000 définit des lignes directrices pour la sélection et l'utilisation de ces normes par l'entreprise.

Les normes ISO 9000 sont révisées périodiquement afin de mieux faire face aux contraintes, très évolutives, du marché et de l'environnement des entreprises et de répondre ainsi à leurs

attentes. D'abord révisées en 1994 puis en 2000, la dernière version de la norme ISO 9001 date de 2008. Dans cette nouvelle version, la norme offre une meilleure compatibilité avec l'ISO 14001 et s'intègre plus facilement avec d'autres normes de système de management (norme environnementale ISO 14001, norme sécurité OHSAS 18001...), renforce la conformité aux exigences de produit.

2. Les enjeux de la satisfaction des clients

2.1. Vision interne et externe de la qualité

Pendant longtemps la définition de la qualité a été du domaine de l'ingénieur, donc de celui qui savait, du côté de l'entreprise qui disposait des compétences et des ressources pour concevoir et réaliser un produit de qualité. Les standards et les normes de qualité étaient définis par l'entreprise en s'appuyant sur le savoir et les moyens techniques disponibles et en recherchant à répondre « au mieux » au besoin supposé de la clientèle.

Le marketing a alors beaucoup apporté à l'entreprise, grâce à l'étude de marché et aux études de concept de produits, en développant une approche externe de la qualité et une orientation interne. Il reste alors à intégrer dans la démarche qualité la mesure de la satisfaction clients.

2.2. Qualité produit

Dans le cadre du produit, l'entreprise vend et contrôle les produits. Les contrôles et les recyclages en interne sont nombreux : Contrôle des matières premières, contrôles des processus, contrôles des produits aux stades intermédiaires et contrôles des produits finis. Un dernier contrôle est réalisé par le client qui peut faire une réclamation, renvoyer le produit qui peut faire jouer la garantie.

2.3. Qualité de service

Dans le cas du service, l'entreprise vend et contrôle un processus. Il s'agit alors d'un ensemble de moyens mis à la disposition du client. Il n'y a pas de contrôle ni à l'entrée, ni à la sortie, de la part du client. De même, on peut décrire les différents éléments du processus réalisé pour rendre le service, mais il n'y a pas de retour possible ou de recyclage de celui-ci.

2.4. De la qualité au profit

La pratique des entreprises et un certain nombre d'études réalisées au cours des vingt dernières années ont permis de montrer qu'il y'a un lien direct entre qualité et profit.

La qualité est une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise, car elle permet :

- ✓ De satisfaire le client
- ✓ De développer la fidélité du client
- ✓ D'augmenter la rentabilité de l'entreprise à court, moyen et long termes

⇒ Qualité => satisfaction => fidélité => profit => qualité

2.5. Le cycle de la qualité dans les services

Les chercheurs et les praticiens ont beaucoup travaillé pour créer des modèles qui permettent de se représenter de façon simplifiée le cycle de la qualité dans les services. On peut l'expliquer en quatre phases :

Phase 1 : L'entreprise cherche à connaître grâce à son service d'études marketing, les attentes des clients. Elle doit également intégrer les zones d'insatisfactions, grâce au service réclamations, aux commerciaux et aux enquêtes.

Il est à noter que certaines insatisfactions peuvent n'avoir aucune conséquence (du moins à court terme) sur la fidélité de la clientèle, si elles portent sur des points considérés comme négligeables dans l'appréciation générale du service. Il faut veiller à ce qu'au cours du temps cette situation n'empire pas.

Phase 2 : après avoir intégré les études sur la concurrence et ses possibilités (ressources humaines et techniques), la direction va définir le positionnement de son offre de service. Il s'agit là de la qualité voulue.

Phase 3 : Cette qualité voulue par la direction va donner lieu à une définition de standards et de normes à respecter. Il s'agira, ensuite, d'imaginer les processus permettant d'aboutir et d'obtenir une qualité servie (la qualité réalisée) au client. On peut mesurer en interne, l'adéquation entre la qualité voulue et la qualité réalisée. Les visites mystères où l'on place en position de client fictif permettant d'évaluer si les normes sont bien respectées.

Phase 4 : Chaque client porte son propre regard sur la qualité que l'on appelle qualité perçue. C'est la mesure de la satisfaction clients qui permet un contrôle objectif de la qualité perçue par les clients. Elle compare leur attente et leur perception. Les résultats de ces enquêtes sont des sources pour définir les nouvelles attentes des clients, pour améliorer la qualité et ainsi permettre un bouclage du système de production de la qualité d'un service.

Section 2 : Les outils tournés vers la satisfaction des clients

La qualité est la source de satisfaction client. En effet, lorsque la qualité est définie à partir d'attentes du client, elle entraîne une plus grande satisfaction de ce dernier. Dans son système d'évaluation, le client va mesurer l'écart entre ce qu'il attend d'un service (la qualité attendue) et ce que l'entreprise lui propose (la qualité perçue).

1. La qualité source de fidélisation et de profit

Le client satisfait a tendance pour se simplifier la vie à acheter, à nouveau, les produits et les services qui l'ont satisfait. Il gagne ainsi du temps, qu'il peut consacrer à d'autres activités ou à la recherche d'autres produits et services. La fidélisation est également source de profit. En effet, de nombreuses études ont démontré que le client fidèle est intéressant à plus d'un titre. Le client permet de réduire les frais de prospection car c'est lui qui vient à l'entreprise et l'entreprise n'a pas à dépenser de l'argent en communication pour le séduire et le convaincre de la supériorité de ses services.

Généralement, le client fait de la publicité de bouche à oreille auprès de son entourage. C'est donc un vecteur de communication gratuit pour l'entreprise. C'est lui qui achète davantage de produits et peut développer ses achats sur d'autres produits et services de la gamme. Il accepte de payer plus cher pour les services car c'est souvent le prix de sa tranquillité et de sa confiance dans la marque. Enfin, un client fidèle laisse du temps à l'entreprise pour réagir face aux menaces de la concurrence. Il est une des composantes du capital client qui permet de parer à l'érosion des parts de marché.

2. Panorama des outils de mesure de la satisfaction des clients

Il existe de nombreux outils de mesure de la satisfaction des clients

2.1. Dispositif d'information de l'entreprise

Le dispositif d'information de l'entreprise sur la satisfaction clients a pour objectif de fournir :

- ✓ Les éléments d'un diagnostic précis des satisfactions et des insatisfactions
- ✓ Les moyens de mesure permettant de piloter en continu le plan d'actions donnant la possibilité de maintenir et d'accroître la satisfaction clients.

2. 2. Les réclamations

La réclamation est un outil de remontée spontanée de la clientèle. Elle ne touche qu'une partie de la qualité perçue, car les clients font remonter ainsi, leurs insatisfactions. Le public écrit rarement pour féliciter l'entreprise de son excellente qualité de service qu'elle considère comme normale, mais cela arrive parfois.

La réclamation est un des moyens à ne pas négliger, mais elle est souvent mal utilisée dans les entreprises. Le client qui réclame est souvent considéré comme un gêneur, alors que toute réclamation devrait être accueillie par l'entreprise comme un signe à ne pas négliger. Un client qui réclame est « toujours un client » et l'entreprise peut encore le satisfaire et le conserver, si elle sait répondre correctement à sa réclamation.

2.3. Le client mystère

L'enquête « client mystère » est utilisée par l'entreprise, non pas pour connaître directement quelle est la satisfaction des clients, mais plutôt pour vérifier si elle réunit les conditions d'une satisfaction optimale. Cette enquête consiste à jouer le rôle du client et à vérifier, à partir de grilles préétablies ou de scénarios, comment l'entreprise fournit le service et respecte les normes et les standards prévus dans le cahier des charges du service proposé à la clientèle.

On peut considérer ce type d'étude comme des enquêtes sur les ressources et les moyens déployés, alors que l'enquête de satisfaction clients est plutôt une mesure du résultat atteint par l'entreprise auprès de sa clientèle.

2.4. Les études et baromètres de satisfaction

Les études de satisfaction regroupent une série de mesures des différentes composantes de la qualité sur différents critères représentés par des indicateurs. Les études ont pour objectif de mesurer l'écart entre une qualité perçue et une qualité attendue. Il s'agit d'une mesure quantitative réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population étudiée.

Les études précédentes peuvent être réalisées ponctuellement. Mais, il est utile pour une entreprise, qui s'est engagée dans une démarche qualité, de développer des mesures régulières lui permettant d'adapter et d'améliorer au fur et à mesure ses prestations. Le baromètre de

satisfaction clients va donc regrouper les mesures et les indicateurs les plus pertinents pour connaître la satisfaction. L'entreprise peut ainsi analyser les progrès accomplis grâce aux actions destinées à améliorer le service à la clientèle. Ces baromètres peuvent intégrer des comparatifs avec la concurrence afin de mesurer la compétitivité de l'entreprise sur son marché.

2.5. La synergie des outils

Ce bref panorama d'outils montre que les outils ne sont pas exclusifs les uns des autres. Chacun à sa manière permet de faire progresser la qualité de service et la satisfaction des clients.

Tableau n°1 : Les outils de mesure de la satisfaction des clients ainsi que leurs apports

Outils	Apports
Réclamations	Sources de réflexion sur les insatisfactions majeures. Sources d'innovation et d'amélioration des processus.
Client mystère	Source d'amélioration du management, de pistes de formation pour le personnel de contact avec la clientèle et motivation.
Baromètre et étude de satisfaction clients	Sources de motivations et de mobilisation du personnel. Sources de réflexion, de diagnostic et d'analyse concurrentielle pour définir la stratégie et les plans d'actions.

Source : Hamel (2001, p. 20)

3. Les outils qualitatifs de la mesure

Une forte tendance dans l'entreprise, surtout si l'on est spécialiste d'un domaine ou fréquemment en contact avec le client, consiste à penser pour le client et à vouloir décider à sa place, ce qui est bon pour lui. L'étude qualitative est justement là pour permettre d'écarter les « a priori » internes. C'est une méthode pour rentrer dans l'univers du client, dans la logique du consommateur sans projeter ses propres idées.

3.1. Intérêt du qualitatif

L'objectif de cette phase est de disposer de la liste des différentes composantes de la satisfaction sur lesquelles le client juge, avec ses mots et son vocabulaire, un service de qualité. Cette phase permet également de recueillir les raisons de satisfaction ou d'insatisfaction des clients ainsi que ses attentes. Elle peut également être à la source d'idées d'amélioration du service.

Cependant, comme le personnel de l'entreprise en relation avec le public (accueil, vente, commercial, après-vente...) ou le service marketing (études, produit...) a sa propre vision des attentes de la clientèle et son idée des points sur lesquels celle-ci juge l'entreprise et sa qualité de service, il serait préférable avant toute étude qualitative externe, une étude (même légère) en direction du personnel.

Cette étude, réalisée grâce à des entretiens individuels et à des réunions de groupe de travail, permet de répondre aux quelques questions suivantes : Comment les clients ou les différents segments des clients jugent-ils la qualité ? Que pensent-ils des différentes prestations des services (accueil, ventes, livraison, après-vente et traitement des réclamations ? Quels sont les principaux points de satisfaction et d'insatisfaction ? Comment sont-ils hiérarchisés ?

Cette étude interne est donc incontournable et ce, pour deux raisons essentielles : d'abord, l'étude permet de sensibiliser le personnel afin de l'impliquer dans un plan d'amélioration de la qualité, ensuite, l'étude permet de rendre le personnel plus réceptif aux différents résultats qui dans certains cas peuvent être différents de la perception interne de l'entreprise.

3.2. Les techniques de recueil qualitatif

La littérature classique propose deux types de techniques : l'entretien individuel et les réunions de groupe.

3.2. 1.L'entretien individuel

Cet entretien permet d'obtenir des informations riches sur la rationalité de l'individu. L'importance de ces critères de satisfaction et d'insatisfaction, le classement de ces critères et la connaissance des attentes qui peuvent varier fortement en fonction du vécu de chaque individu.

L'entretien en face à face permet d'analyser les attentes en profondeur. Il s'appuie sur un guide d'entretien semi directif qui permet de balayer l'ensemble des thèmes traités. L'interview laisse

la personne suivre son propre parcours. L'analyste doit s'assurer à la fin de l'entretien que tous les thèmes ont été traités. Cette méthode permet à la personne interrogée une grande liberté dans ses propos et d'évoquer des exemples.

3.2.2 La réunion de groupe

Elle réunit environ une dizaine de participants et un animateur expérimenté. Elle est souvent filmée grâce à un système vidéo qui permettra d'enrichir l'analyse en intégrant le ton des propos recueillis et l'expression des participants. L'animateur doit éviter la prise du leadership du groupe par un participant et favoriser l'expression de chaque membre afin d'aboutir à des confrontations ou à des consensus ou à des compromis sur les différents éléments de la satisfaction, les attentes et la hiérarchie des critères.

3.2.3. Le traitement de l'information recueillie

L'information recueillie lors des entretiens individuels ou à la suite d'une réunion de groupe est un ensemble de notes traduisant les propos des participants. L'information recueillie est très riche et ne se prête pas à une codification. Donc, il faut faire appel à des techniques d'analyse de contenu. L'analyse de contenu considère les propos recueillis comme un message qu'il faut comprendre et décrypter dans le détail. En premier lieu, il y a ce qu'on appelle le contenu manifeste constitué par les faits, les opinions et les idées avancées. Au-delà du contenu manifeste, on trouve le contenu latent qui est un ensemble de significations produites plus ou moins inconsciemment par l'interview.

3.2.3.1. L'analyse thématique

Elle consiste à dégager les principaux thèmes des discours recueillis. Pour cela, on réalise une lecture approfondie des entretiens les plus représentatifs des populations étudiées. A partir de cette première lecture, on élabore une grille thématique provisoire comprenant une liste de thèmes et des sous thèmes rattachés. Cette phase est suivie d'une analyse systématique de tous les autres entretiens. Ainsi, de nouveaux thèmes peuvent apparaître et sont intégrés.

3.2.3.2. L'analyse logico-sémantique

Cette deuxième méthode d'analyse est moins utilisée, mais, elle donne plus de richesse à l'exploitation de l'information recueillie. Contrairement à la précédente, on ne crée pas une grille à priori, et on ne constitue pas les sous thèmes à partir des recueillies.

4. Les outils quantitatifs de la mesure

L'étude qualitative apporte une information indispensable à l'entreprise en permettant de comprendre le phénomène et d'exploiter le comportement du client, sa fidélité et son infidélité à la marque, les raisons de sa satisfaction ou de son insatisfaction. Cependant, il est toujours nécessaire de la compléter par une étude quantitative.

4.1. L'intérêt du quantitatif

La connaissance qualitative recueillie auprès d'un échantillon restreint non représentatif de l'ensemble de la population donne déjà des pistes pour agir. Mais, pour construire une stratégie, il faut pouvoir quantifier les phénomènes, les attitudes et les comportements décelés dans la phase qualitative. L'étude quantitative va chercher à refléter l'univers et le marché étudié dans ses différentes composantes. Elle permettra d'explorer les résultats obtenus sur un échantillon afin de choisir les axes de travail à privilégier et calibrer les actions à mettre pour améliorer la satisfaction des clients.

4.2. Les dispositifs de l'étude quantitative

Le dispositif d'étude doit tenir compte d'un ensemble d'éléments qui tiennent au problème posé, à la connaissance du domaine d'étude par le chargé d'étude (disponibilité d'études documentaires sur le sujet, d'études qualitatives, de données d'enquêtes antérieures, de rapports d'experts...) et également au budget temps et financier affecté à l'étude.

4.3. Echantillon et méthode d'échantillonnage

Pour connaître l'opinion de la population, il faudrait interroger chaque personne. C'est ce qui fait dans le cadre d'un recensement exhaustif. Mais, recenser les opinions de toute la population serait à la fois trop long et trop coûteux. L'entreprise doit donc réaliser une enquête par sondage. Les résultats ainsi obtenus seront extrapolés à la population toute entière. La validité des résultats obtenus dépend essentiellement de la représentativité de l'échantillon observé.

L'échantillon doit satisfaire à deux conditions : Être de taille supérieure ou égale à 30 et ne doit souffrir d'aucun biais, d'aucune déviation, de façon à être représentatif de l'univers étudié.

Il existe plusieurs méthodes d'échantillonnage. À partir d'une population à étudier, il faut retenir les éléments qui fournissent l'image la plus fidèle.

On peut utiliser la méthode probabilistique :

- Sondage au hasard ou aléatoire :
 - Tirage systématique.
 - Utilisation de tables de nombre au hasard.
- Sondage probabilistes dérivés :
 - Sondage en grappes.
 - Sondage à plusieurs degrés.

On peut utiliser des méthodes non probabilistes (ou empiriques) :

- Méthodes des quotas.
- Méthodes des itinéraires (ou « random » route).

La taille de l'échantillon est dictée à l'aide des instruments de la théorie des sondages : par la précision attendue de l'enquête, par la qualité de la sélection de l'échantillon et par l'homogénéité de la population mère. L'extrapolation des résultats d'un sondage à la population concernée comporte une certaine marge d'erreur qui s'exprime sous la forme d'un seuil et d'un intervalle de confiance.

4.4. Le questionnaire

Le questionnaire dans une enquête par sondage délimite l'information à recueillir. Il oriente la réflexion de la personne interrogée sur tel ou tel thème. Il arrive souvent que l'on critique les questionnaires, car le choix et la formulation des questions ne laissent pas assez de champ à l'expression du public et peuvent même orienter les réponses. Alors qu'en général, on définit de façon correcte l'échantillon, on investit peu dans la mise au point du questionnaire. C'est pourtant un point fondamental, surtout dans des enquêtes satisfaction clients, car les questionnaires sont destinés à être utilisés plusieurs fois de suite au cours des années.

4.5. Le mode de recueil de l'information

Le mode de recueil est directement responsable du coût de l'enquête, de la taille et de la forme des questions.

Les principaux modes de recueil sont :

- L'entretien en face-à-face
- L'entretien téléphonique
- Le questionnaire par voie postale
- Le questionnaire télématique ou via Internet

4.5.1. L'entretien en face à face

L'entretien en face à face est une formule souvent utilisée. Elle offre l'avantage d'une grande diversité de choix du lieu de l'interview. Sa souplesse réside dans le fait qu'elle permet d'utiliser des questionnaires courts, mais également plus longs et donne la possibilité de montrer des photos, des affiches, des textes et même de faire goûter des produits.

4.5.2. L'entretien téléphonique : il se développe de plus en plus, grâce à l'expansion du téléphone et à son coût plus faible que l'entretien en face-à-face. En revanche, il est nécessaire de mettre au point des questions simples et de ne pas proposer trop de réponses possibles.

4.5.3. Le questionnaire par voie postale : c'est celui qui coûte le moins cher. Il est fréquemment utilisé par l'entreprise, dans le domaine des enquêtes de satisfaction auprès de sa clientèle car la relation est déjà établie, surtout dans le cas d'enquête sur « événement ». Le questionnaire doit être limité à une dizaine de questions, mais il est possible d'augmenter ce nombre dans le cas d'enquête qui motivent particulièrement le public.

Dans tous les cas, il est souvent nécessaire de relancer les enquêtés afin d'augmenter le taux de retour.

4.5.4. Le questionnaire télématique ou via Internet : il a l'avantage d'un traitement rapide de l'information et permet l'obtention de résultats dans des délais très courts. Ce mode de recueil devrait être appelé à se développer avec la diffusion d'internet et de ses usages.

4.6. Traitement de l'information recueillie

Le recueil de l'information étant réalisé, il est souvent nécessaire de vérifier les questionnaires, afin d'écarter ceux qui sont incomplets ou remplis de manière fantaisiste.

Après la codification et la saisie des réponses, de plus en plus automatisées via les systèmes de type CATI (Computer Assisted Telephone Interview), ou grâce à l'utilisation d'un scanner, il faut effectuer le dépouillement.

Le travail commence par des tris simples pour chaque question : on opère ce que l'on appelle des tris plat ou des tris croisés. De plus en plus, on réalise des analyses multidimensionnelles qui permettent de visualiser les réponses aux questions sur des cartes (mapping), rendant l'exploitation des données plus efficace que la lecture de tableaux de chiffres difficiles à exploiter.

4.7. Rapport d'étude

C'est la phase ultime, qui après l'analyse, doit faire la synthèse des données recueillies. Le rapport d'étude peut également comprendre un rappel des données d'autres études, pour mettre en perspective les résultats et proposer des pistes et des recommandations. Ce rapport d'étude est un des éléments de la présentation qui doit souvent être accompagné de transparents pour les exposés oraux.

Par ailleurs, il est bon de réaliser des synthèses de différentes natures (audiovisuels, articles pour la presse interne, voire externe). Cette phase est indispensable pour la communication de l'étude, mais, par manque de temps, elle est souvent négligée. Or, elle est la condition essentielle du développement des actions qui permettent d'améliorer la qualité des services fournis par l'entreprise à ses clients.

Section 3 : Satisfaction clients et pilotage de la qualité

Cette section est consacrée à la présentation des résultats. Elle concerne d'abord la communication (interne et externe) des résultats sur la satisfaction, elle concerne, ensuite, la présentation des choix prioritaires et enfin, les modalités de pilotage de ces actions.

1. La communication des résultats sur la satisfaction

La communication des résultats concernant la satisfaction se fait un plan interne et externe.

1.1. La communication interne

L'enquête satisfaction clients et ses résultats doivent être communiqués. Comme toute communication, elle a pour objectif de changer les attitudes des cibles auxquelles elle s'adresse. Un travail important consiste donc à réaliser la synthèse des résultats et les différents éléments à transmettre aux différentes cibles internes et externes.

Les résultats de l'enquête doivent être communiqués en interne à l'ensemble de la chaîne hiérarchique, en partant des dirigeants jusqu'au personnel en contact avec le client, et en passant par les différents responsables fonctionnels et surtout l'encadrement intermédiaire ainsi que par les chefs d'équipe qui auront une grande responsabilité dans la mise en œuvre des actions qualitatifs.

1.2. La communication externe

La communication des résultats peut être dirigée vers la presse, les associations de consommateurs, les partenaires de l'entreprise, les fournisseurs, les sous-traitants, les actionnaires, le monde politique et économique. La communication en direction des clients est un outil stratégique de l'entreprise pour conforter son image ou faire évoluer l'image d'un produit, d'un service ou d'une marque. Cette communication a aussi la vertu de mobiliser en interne, en donnant au personnel un sentiment de fierté et d'appartenance à une entreprise qui réussit dans la satisfaction clients.

2. Le choix des actions prioritaires

Les résultats de la mesure de la satisfaction clients sont un des éléments fondamentaux de la définition d'une politique qualité. Les notions de satisfaction et d'insatisfaction doivent être déclinées selon différentes composantes et critères. Mais, au-delà des critères, il est important de connaître leur hiérarchie, pour chaque segment de clientèle. Et c'est à partir des résultats de l'enquête que peut être bâtie une matrice permettant de définir des priorités d'action, car il est impossible et trop coûteux de rechercher la perfection sur tous les points.

3. Le piloter de la qualité par la mesure clients

La mesure sert à sensibiliser l'ensemble des dirigeants et du personnel à la prise en compte de l'orientation client. Elle est en soi un outil de communication. Elle est également un outil de réflexion et de choix stratégique pour l'entreprise. Par ailleurs, elle est encore, un guide pour l'action et un élément de sanction par le marché, des résultats des plans d'amélioration de la qualité engagés par l'entreprise et a également une vertu d'anticipation et devient un moteur pour l'innovation.

Conclusion

Après avoir présenté les normes ISO ainsi que les enjeux liés à la satisfaction des clients, nous avons passé en revue les principaux outils de la mesure de la qualité. Ces derniers sont à la fois quantitatifs et qualitatifs. On constate que la diversité de ces outils, permet à l'analyste de puiser ceux qui sont les plus adéquats à la réalisation de ses objectifs en tenant en compte de la spécificité de son sujet ainsi que des moyens financiers et humains et des délais qu'il se donne pour parvenir à ses résultats.

Chapitre III

Etude de la satisfaction des clients au sein de l'entreprise Schneider

Ce chapitre poursuit un double objectif. En premier lieu, il vise à exploiter les résultats de l'enquête satisfaction des clients menée en 2016 par l'entreprise Scheider pour en faire une analyse descriptive et faire une synthèse. En second lieu, il vise à établir un diagnostic des dysfonctionnements qui entravent la satisfaction des clients. Ainsi, le chapitre est subdivisé en trois sections. La première section est réservée à la présentation de l'entreprise Schneider Algérie. La seconde section présente les résultats de l'analyse descriptive des données de

l'enquête en vue de mettre en exergue les principaux dysfonctionnements et entraves à la satisfaction. La troisième section se focalise sur les réclamations liées à la logistique et à la chaîne de l'offre en vue de proposer un indice de criticité des raisons en se basant sur une analyse AMDEC.

Section 1 : Présentation de l'Entreprise Schneider Electric Groupe

Schneider Electric est un groupe industriel français à dimension internationale, qui fabrique et propose des produits de gestion d'électricité, des automatismes et des solutions adaptées à ses métiers. Son siège social se situe à Rueil-Malmaison dans les Hauts-de-Seine et la direction est répartie en trois pôles, le siège de Rueil, à North Andover aux États-Unis et un en cours de montage à Hong Kong.

Présent dans plus de 100 pays, et en sa qualité de spécialiste mondial de la gestion de l'énergie, Schneider Electric offre des solutions intégrées pour de nombreux segments de marchés pour rendre l'énergie sûre, fiable, efficace, productive et verte. Le groupe bénéficie d'une position de leader dans l'énergie et les infrastructures, les processus industriels, les automatismes du bâtiment, les centres de données et réseaux ainsi qu'une large présence dans les applications du résidentiel. Avec 22.387 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2011, et ses plus de 100 000 collaborateurs, Schneider s'engage auprès des individus et des organisations afin de les aider à tirer le meilleur de leur énergie.

Schneider Electric est inclus dans le NYSE Euronext et dans l'indice boursier du CAC 40. Après une série d'acquisitions pour compléter et étendre son offre telle qu'American Power Conversion en 2006, Schneider Electric s'oriente vers une phase de consolidation.

Sur le plan environnemental et développement durable, Schneider Electric s'est engagée fortement pour l'apprentissage et la planète.

En 2014, le groupe arrive en tête du classement de digitalisation des entreprises du CAC 40 et confirme ses bons résultats dans le secteur. Leur réseau de distribution des convertisseurs solaires couvre plus de 133 distributeurs et grossistes, à travers plus de 37 différents pays.

1.1. L'histoire de Schneider Electric

Aujourd'hui Schneider Electric est devenue le spécialiste global de la gestion de l'énergie. En 170 ans d'existence, Schneider Electric est passée de la sidérurgie, mécanique lourde, chantiers navals, à la gestion de l'électricité et des automatismes. Schneider Electric est maintenant le fournisseur des solutions adaptées au domaine de l'énergie.

Dès 1836, les frères Eugène Schneider et Adolphe Schneider participent à la révolution industrielle en reprenant les fonderies du Creusot, en Saône-et-Loire (71). Deux ans plus tard, ils créent Schneider & Cie. En 1891, après avoir innové dans les secteurs de la métallurgie et de la sidérurgie, et après être devenu l'un des leaders européens dans les domaines de l'armement, Schneider innove et se lance sur le marché encore balbutiant de l'électricité. Schneider s'implante en Allemagne en 1919 et en Europe orientale à travers l'Union européenne industrielle et financière (UEIF). Dans les années qui suivent, Schneider s'adosse à Westinghouse, grand groupe international électrique.

Le Groupe élargit son activité à la fabrication de moteurs électriques, d'appareillage pour centrales et locomotives électriques. Après-guerre, Schneider abandonne progressivement l'armement pour se tourner vers la construction, la sidérurgie et l'électricité. L'entreprise se réorganise profondément pour diversifier ses débouchés et s'ouvrir à de nouveaux marchés.

Entre 1981-1997, Schneider Electric continue son recentrage sur les métiers de l'électricité en se séparant de ses activités non stratégiques. Une politique qui se concrétise par des acquisitions stratégiques : Telemecanique en 1988, Square D en 1991 puis Merlin Gerin en 1992 rejoignent Schneider Electric. En 1999, c'est le développement de l'appareillage et systèmes d'installation avec l'achat du numéro deux européen de la distribution électrique, Lixel.

Devenu Schneider Electric en 1999, pour marquer plus clairement son expertise dans le domaine de l'électricité, le Groupe s'engage dans une stratégie de croissance accélérée et compétitive.

Entre 2000 et 2009, la croissance organique se poursuit grâce à la politique d'acquisitions de sociétés qui permettent à Schneider Electric de se positionner sur de nouveaux segments de marché⁶.

1.2. Schneider Electric Algérie

⁶ Onduleurs, contrôle du mouvement, Automatismes et Sécurité du bâtiment (APC, Clipsal, TAC, Pelco, et Xantrex).

Présente depuis plus de 45 ans en Algérie, Schneider Electric Algérie (SEA) a commencé son activité principale par la vente et la distribution de produits électriques de basse tension, l'assemblage et la vente de cellules moyennes tension. La vente d'ensembles d'équipements, produits, services et distribution électrique, la vente et la mise en œuvre d'automatismes industriels, le control industriel, la formation et la maintenance d'équipements font aussi partie de ses activités.

1.3. Ses principaux clients

Sur le marché de l'énergie et des infrastructures, les offres de Schneider Electric Algérie couvrent les processus de contrôle et de surveillance, l'alimentation et la distribution, la surveillance et le contrôle énergétique, la gestion des services publics, la gestion intelligente des réseaux électriques, site unique ou multi-site de gestion des données de production, la puissance critique et l'offre de systèmes de paiement anticipé qui apporte l'électricité aux clients démunis.

Ses principaux clients sont des services publics d'électricité, de l'eau et des usines de traitement des déchets, des investisseurs du secteur public, l'infrastructure pétrolière et gazière, et le secteur maritime. L'entreprise offre des solutions dans les services d'électricité, de la marine, du transport et des marchés de discussion Oil & Gas.

Sur le marché de l'industrie, elle se concentre sur l'automatisation et le suivi des processus de fabrication du traitement de l'eau, des mines et des infrastructures. Ses principaux clients sont les sociétés d'Ingénieries, les intégrateurs de systèmes, les constructeurs de machines, les grandes industries, les distributeurs de matériel électrique et les clients finaux.

Sur le marché des centres de données et des réseaux, elle fournit des solutions complètes pour les centres de données et des solutions d'alimentation sans coupure pour les systèmes critiques. Ses principaux clients vont des PME aux multinationales en passant par les administrations, hôpitaux, etc. Et toute entreprise pour qui la disponibilité des données et la qualité de l'énergie est critique.

Sur le marché des bâtiments, Schneider est spécialiste des systèmes de gestion des bâtiments. Ses principaux clients sont les promoteurs, les bureaux d'études, les intégrateurs de systèmes,

les installateurs-tableautiers, les distributeurs de matériel électrique, les sociétés d'exploitation et clients finaux.

Dans le marché résidentiel, l'entreprise offre des produits, des solutions et des services pour les maisons individuelles et pour les appartements. Ses principaux clients sont les architectes, les maîtres d'ouvrage, les constructeurs de logements, les artisans, les distributeurs de matériels électriques, les grandes surfaces de bricolage et les clients finaux.

1.4. Ses partenaires

Schneider Electric utilise de multiples canaux pour approcher ses clients. Ainsi, elle entretient des relations étroites et durables avec ses clients et partenaires pour répondre à leurs besoins aussi précisément que possible. Sa focalisation sur les Grands Comptes stratégiques mondiaux (GSA) et les constructeurs de machines (OEMs) est un élément clé de sa stratégie.

2. La politique qualité

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

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

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

2.1. Les trois axes principaux de la politique qualité au sein de l'entreprise

La politique qualité est déclinée selon trois axes principaux : l'amélioration continue dans les domaines de la satisfaction des clients (axe1), la satisfaction et l'engagement du personnel (axe 2) et la performance de l'offre de Schneider Electric et l'amélioration de ses processus (axe 3).

Par cette ambition affichée, Schneider Electric Algérie cherche à réduire l'impact environnemental de ses produits et solutions, sur l'ensemble de leur cycle de vie, notamment en optimisant leur consommation d'énergie et de ressources naturelles et en proposant des solutions de recyclage en fin de vie. L'entreprise s'implique à offrir des services respectant l'environnement et à aider ses clients à optimiser l'utilisation de l'énergie.

Minimiser l'impact environnemental de ses sites, notamment en réduisant leur consommation de ressources naturelles, les déchets et les émissions liés à leurs activités en utilisant les meilleures techniques disponibles (BAT : Best Available Techniques).

Dans cette démarche, l'entreprise cherche à associer ses collaborateurs, ses fournisseurs et ses partenaires à sa démarche d'amélioration continue pour mieux répondre aux attentes de la société. Ainsi, en cohérence avec ses principes de responsabilités, Schneider Electric Algérie s'engage à :

Respecter les prescriptions environnementales applicables et aller au-delà quand c'est pertinent.

Concevoir des produits et solutions respectueux de l'environnement selon un processus d'écoconception.

Offrir à ses clients des produits et solutions qui assurent sécurité, efficacité énergétique et respect de l'environnement.

Conjuguer innovation et amélioration continue pour relever les nouveaux défis environnementaux.

Promouvoir la prise en compte de l'environnement par la formation de tous et le développement de réseaux de compétences pour faciliter l'utilisation de meilleures pratiques.

Améliorer sa performance environnementale de manière continue pour servir, aujourd'hui et demain, aussi bien les communautés que les utilisateurs de ses produits, son personnel, ses clients et ses actionnaires.

Rendre compte à toutes les parties prenantes de l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement.

Encourager ses fournisseurs et sous-traitants à respecter sa politique environnementale.

Aider ses clients à respecter l'environnement à travers son offre.

2.2. Mesure de la performance, Analyse et Amélioration de la qualité au sein de Schneider

Pour atteindre l'amélioration de la qualité, une revue de direction est tenue au moins une fois par an, afin d'évaluer l'état de santé du système de management de la qualité et du système de management de l'environnement.

Les principaux indicateurs de performance : Chaque processus a ses indicateurs, cohérents avec les indicateurs du groupe, tenus à jour par les responsables processus.

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

Les principaux indicateurs du processus du management sont le taux de clients très satisfaits, le taux de clients insatisfaits, les entrées de commandes et la facturation. Des indicateurs clefs sont mis en place pour la mesure de la performance de ces principaux processus.

Les principales méthodes qui peuvent être utilisées pour l'amélioration continue sont :

Démarche 6 SIGMA : la méthode retenue par le groupe Schneider Electric Algérie pour mener des actions de grande envergure est la méthodologie 6 sigma. Elle vise prioritairement à augmenter la satisfaction des clients et diminuer les coûts de non-qualité.

La méthodologie se déroule en 5 étapes :

1-Définir : Collecter et visualiser les données afin de comprendre les besoins exacts et les exigences clients.

2-Mesurer : les paramètres critiques et valider le système de mesure.

3-Analyser : les paramètres et les données et trouver les causes de variation.

4-Innover/ Améliorer : Choisir la meilleure solution l'implémenter et la pérenniser.

5-Contrôler/ Maîtriser : Evaluer les résultats et capitaliser les acquis.

Des Pilotes de projet (Green Belt) sont formés sur la méthodologie pour réaliser chacun 1 à 2 projets identifiés lors des comités de direction et des champions

La méthode des 5S : Afin d'harmoniser l'environnement de travail, le déploiement des 5S est utilisé par le département qualité et satisfaction client :

SEIRI : Oter l'inutile

SEITON : Ranger (classer ordonner archiver)

SEISO : Décrasser (nettoyer, tenir propre bureau et atelier...)

SEIKETSU : Rendre évident Organiser et mettre en place des règles)

SHITSUKE : Etre discipliné (Maintenir les règles)

L'objectif derrière sa mise en place est d'améliorer la productivité et l'efficacité et la qualité, diminuer les pannes, réduire les pertes de temps, contribuer à l'implication et à la motivation du personnel, libérer de l'espace inutilement utilisé, améliorer la sécurité au travail, réduire les risques d'accident et incident et améliorer la qualité de vie du personnel.

Section 2 : L'analyse descriptive des données de l'enquête satisfaction des clients

L'élaboration d'une démarche d'amélioration de la satisfaction des clients repose sur des enquêtes de satisfaction des clients. Dans cette section, nous exploitons la dernière enquête réalisée par l'entreprise pour faire un diagnostic approfondi des perturbations qui affectent de la satisfaction des clients de l'entreprise.

1. Présentation de l'enquête

L'entreprise Schneider réalise deux enquêtes semestrielles par an. L'organisme chargé de la réalisation de l'enquête est un centre d'appel qui se trouve en Egypte. Ce centre dispose d'un fichier exhaustif des clients de l'entreprise et se charge de les contacter en vue de réaliser des interviews. L'enquête est menée principalement au moyen entretiens téléphoniques adressés aux clients répondent. Ces derniers en répondant aux questions expriment leurs doléances et réclamations.

Les informations sont saisies sur une plateforme web par les interviewers. Ensuite, les informations sont téléchargées et analysées au niveau du département de la qualité et de la satisfaction des clients de Schneider Electric Algérie. Il est à souligner que, les clients peuvent enregistrer des réclamations sur la plateforme tout au long de l'année. Schneider doit répondre dans les 48h.

Le fichier brut de l'enquête satisfaction des clients de 2016 contient 299 réclamations. Pour chacune de ces réclamations, nous disposons des informations concernant les variables ci-après : le numéro d'identification de la réclamation, la nature de la réclamation, la catégorie de la réclamation, la raison de la réclamation.

Tableau n°2 : Présentation des variables du questionnaire de l'enquête 2016

Variables	Nature	Modalités
Nature de la réclamation	Qualitative	<ul style="list-style-type: none"> Problème technique avancé Partenaire Problème Interne Problème technique primaire Services Chaine des offres/ logistique

Catégorie de la réclamation	Qualitative	Demande de documentation supplémentaire Documentation manquante ou incorrecte Réservation de commande Demande de commande Modification de commande
	Qualitative	Problèmes de livraison ou de collecte Installation / configuration Maintenance Ordre commercial / financier Annulation Erreur d'enregistrement Type de transport utilisé incorrect Livraison tardive ou non reçue encore Réponse de l'activité marketing dépassée Produit expiré Colis et produit endommagé Colis endommagé / produit ok Modification du numéro de pièce Produit endommagé, colis OK Quantité en excès dans le colis Quantité manquante dans le colis Modification de la quantité Numéro incorrect
Raison de la réclamation		

Source : Enquête Schneider, 2016.

Il est à souligner que la variable durée de traitement pose un problème de manque de données. En effet, pour 145 réclamations, la date du début du traitement est disponible alors que celle donnant la fin du traitement n'est pas systématiquement enregistrée.

2. L'analyse descriptive

Tableau n°3 : Répartition des réclamations selon la nature de la réclamation

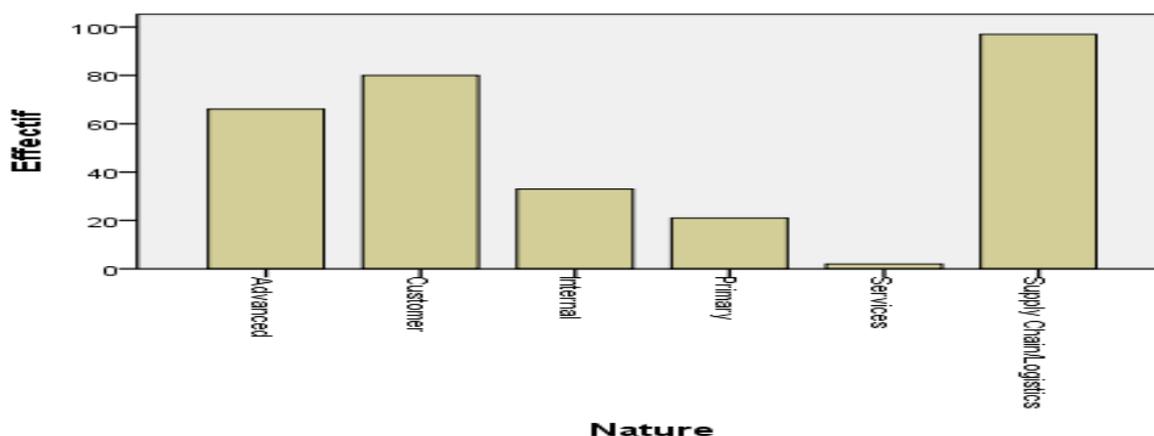
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Problème tech. avancé	66	22,1	22,1	22,1

Partenaires	80	26,8	26,8	48,8
Problème interne	33	11,0	11,0	59,9
Problème tech. primaire	21	7,0	7,0	66,9
Services	2	,7	,7	67,6
Logistique / offres	97	32,4	32,4	100,0
Total	299	100,0	100,0	

Source : Enquête Schneider, 2016.

L'exploitation des données du tableau ci-dessus a permis d'identifier qualitativement, quantitativement les dysfonctionnements génériques perturbant la satisfaction et le management de la relation client. Il ressort de cette étude que les chaînes des offres et la logistique sont responsables d'une grande partie des réclamations. Au cours de l'année 2016, 97 réclamations parmi 299 proviennent des chaînes des offres/ logistiques, soit, 32,4 %. Les réclamations liés aux partenaires - clients et ainsi qu'aux problèmes techniques avancés représentent respectivement des parts de 26,8 % et 22,1% du total des réclamations. En revanche, les réclamations liées à des problèmes internes ne représentent que 7 % du total des réclamations.

Graphique^o1 : Répartition des réclamations par nature



Dans ce graphique, nous constatons qu'un grand nombre de réclamations sont de nature logistique liées à la chaîne de l'offre de l'entreprise. De même, les clients- partenaires de l'entreprise constituent une source importante qui alimente le fichier des réclamations. On peut également voir que les problèmes techniques avancés sont assez importants. Compte tenu du sérieux, de la gravité et de la criticité des problèmes que posent les problèmes techniques avancés, souvent, l'intervention d'équipes spécialisées et d'expert est un préalable

indispensable avant leur prise en charge et leur traitement définitif. On déduit donc les coûts engendrés par de telles interventions ont un effet sur la performance de l'entreprise.

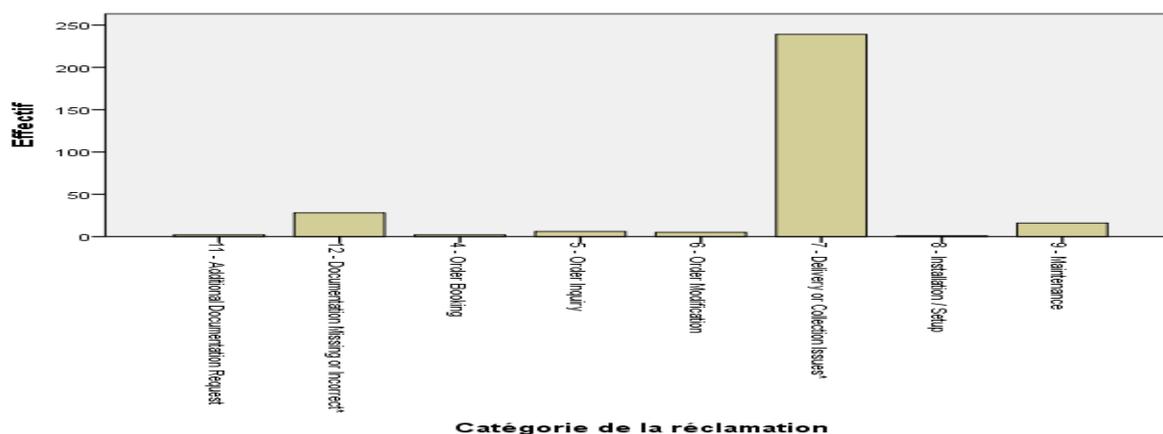
Tableau n°4 : Répartition des réclamations selon la catégorie de la réclamation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
11 - Additional Documentation Request	2	,7	,7	,7
12 - Documentation Missing or Incorrect*	28	9,4	9,4	10,0
4 - Order Booking	2	,7	,7	10,7
5 - Order Inquiry	6	2,0	2,0	12,7
6 - Order Modification	5	1,7	1,7	14,4
7 - Delivery or Collection Issues*	239	79,9	79,9	94,3
8 - Installation / Setup	1	,3	,3	94,6
9 - Maintenance	16	5,4	5,4	100,0
Total	299	100,0	100,0	

Source : Enquête Schneider, 2016.

Une première constatation est que les problèmes de livraison et de collecte représentent la première catégorie dans la répartition des réclamations enregistrées en 2016. Visiblement l'entreprise connaît des problèmes de collecte et /ou de livraison. Cette catégorie à elle seule représente 79,9% du total des réclamations enregistrées dans l'enquête.

Graphique n°2 : Répartition des réclamations par catégories



La lecture du graphique nous renvoie au diagramme de Pareto⁷ qui est un outil qualité d'analyse, d'aide à la décision, mais aussi de communication.

Tableau n°5 : Répartition des réclamations selon la nature de la raison de la réclamation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	8	2,7	2,7	2,7
Cancellation	1	,3	,3	3,0
Commercial / Financial Invoice	6	2,0	2,0	5,0
Erreur d'enregistrement	24	8,0	8,0	13,0
Incorrect Transportation Type Used*	5	1,7	1,7	14,7
Late Delivery, not Received Yet*	41	13,7	13,7	28,4
Marketing Activity Response	2	,7	,7	29,1
Old/Expired Product*	2	,7	,7	29,8
Parcel AND Product damaged*	2	,7	,7	30,4
Parcel damaged, products OK*	4	1,3	1,3	31,8
Part Number Modification	3	1,0	1,0	32,8
product damaged, parcel OK*	3	1,0	1,0	33,8
Product damaged, parcel OK*	98	32,8	32,8	66,6
Quantity in Excess within Parcel*	4	1,3	1,3	67,9
Quantity Missing within Parcel*	84	28,1	28,1	96,0
Quantity Modification	1	,3	,3	96,3
Reference Received Incorrect*	11	3,7	3,7	100,0
Total	299	100,0	100,0	

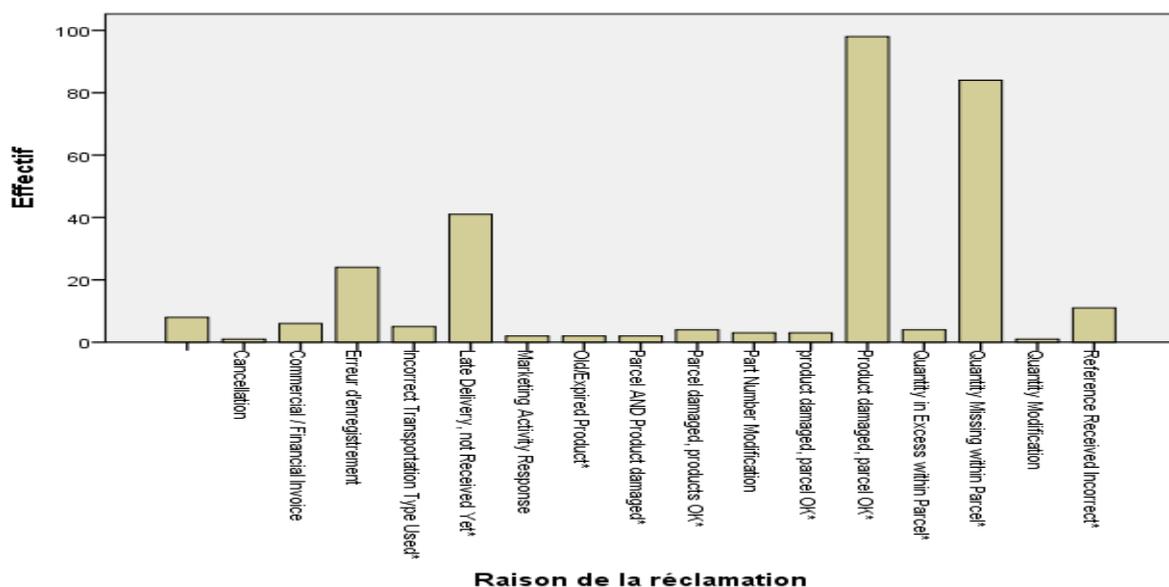
Source : Enquête Schneider, 2016.

Ce diagramme permet de mettre en évidence la loi des « 80/20 », c'est-à-dire que 20% des causes provoquent 80% des effets. En vertu de cette loi, on peut dire qu'une grande partie des

⁷ Pareto était un économiste italien du 17ème siècle qui avait remarqué que 80% des sommes payées au titre des impôts étaient données par 20% des contribuables. Cette proportion de relation entre causes et effets se rencontre fréquemment dans de nombreuses autres observations.

problèmes de gestion peut être résolue en traitant un nombre limité de causes. Ce diagramme permet de déterminer les priorités d'actions. Dans notre cas, on voit que la satisfaction des clients de Shneider se heurte aux problèmes de livraison et de collecte. En effet, 79.9 % des réclamations sont directement liées à cette problématique. Ce constat appelle donc des solutions concrètes qui s'appuient sur un management adapté pour lutter contre le dysfonctionnement de la fonction de la distribution et offrir des perspectives nouvelles aux clients de l'entreprise. A cela s'ajoute une seconde catégorie de réclamations qui regroupe des réclamations liées à une documentation incomplète. Cette catégorie représente presque 10% du total des réclamations enregistrées en 2016.

Graphique n°3 : Répartition des réclamations par raison de réclamation



Afin de mieux cerner les diverses sources d'insatisfaction, il est primordial d'examiner de manière transparente et authentique toutes les raisons des réclamations. Il faut donc traiter en profondeur toutes les facteurs qui génèrent de l'insatisfaction à tous les niveaux. Le graphique ci-dessus permet de mettre à plat et de faire ressortir les principales raisons des réclamations signalées au cours de l'année 2016. Le diagnostic des résultats montre que les raisons des réclamations sont de deux ordres. En premier lieu, il s'agit des produits endommagés même si les colis livrés sont corrects. Cette modalité représente plus 32 % du total des raisons des réclamations. En second lieu, il s'agit de la modalité quantité manquante dans les colis livrés qui représente pas moins de 28 % du total des réclamations traitées.

Enfin, le tableau ci-dessus montre aussi la nécessité de considérer les retards de livraison dont la proportion représente presque 14% du total des réclamations. Ce décalage témoigne du

pois des incidences liées au contexte de la distribution et la logistique exigée pour réduire ces aléas. La gestion de la logistique est un enjeu de professionnalité majeur la satisfaction des clients de l'entreprise. Complémentaire de l'intervention sur la qualité des produits, elle relève, tout comme celle-ci, de la qualité des services qui lui sont associés. L'objectif de toute entreprise est de capitaliser sur les expériences dans le traitement des réclamations en décrivant les processus mis en œuvre, et d'en tirer des leçons qui puissent servir à d'autres. En ce qui concerne la durée de traitement des réclamations, cette variable pose un problème pour l'analyse et le traitement des données collectés à partir de l'enquête satisfaction des clients réalisée en 2016. En effet, des données manquantes ont conduit à une perte de l'information. Au final, nous analysons 154 réclamations au lieu de 299 réclamations totales. En outre, les durées d'intervention constatées varient entre un minimum de 1 jour à un maximum de plus d'une année.

Tableau n°6 : Répartition des réclamations selon la nature de la durée du traitement

	Durée	Nature	Catégorie	Raison de la réclamation
N	Valide	154	299	299
	Manquante	145	0	0

Source : Enquête Schneider, 2016.

Pour dépasser cet écueil, nous avons procédé à un regroupement des durées par trimestres cumulés. Ainsi, la répartition des durées de traitement des réclamations est synthétisée dans le tableau ci-après.

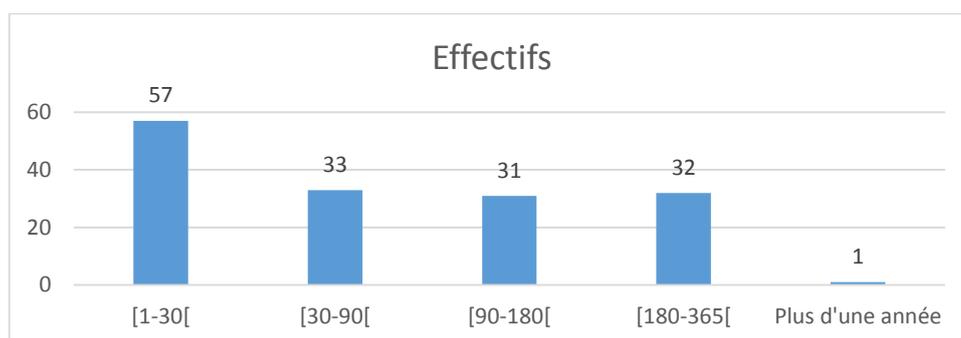
Tableau n°7 : Répartition des durées de traitement des réclamations

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	[1-30[57	19,1	37,0
	[30-90[33	11,0	58,4
	[90-180[31	10,4	78,6
	[180-365[32	10,7	99,4
	Plus d'une année	1	,3	100,0
Total	154	51,5	100,0	
Manquante	Système manquant	145	48,5	
Total	299	100,0		

Source : Enquête Schneider, 2016.

Il ressort de ce tableau que l'entreprise est soumise à des contraintes dans le traitement des réclamations. Les interventions de moins de 30 jours représentent 19% du total des réclamations pour lesquelles nous disposons de données. On voit aussi, que cette durée peut être plus longue ; elle peut atteindre deux trimestres, voire 3 trimestres. La durée de traitement de moins de 90 jours représente 11% tandis que les réclamations comprises entre 90 jours et 180 jours atteignent 10%.

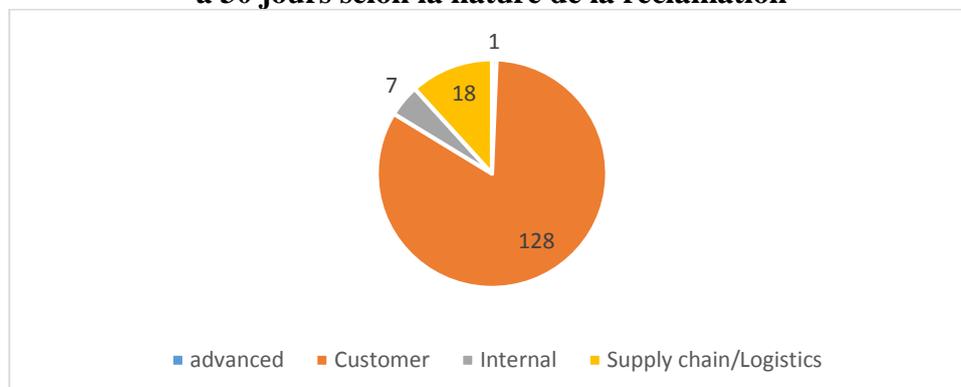
Graphique n°4 : Répartition des réclamations selon la durée de traitement en jours



Source : Enquête Schneider, 2016.

D'après le graphique ci-dessus, on voit que la ventilation des réclamations selon la durée de traitement exprimée en jours que 57 interventions sur un total de 154 opérations ont été réalisées en moins de 30 jours. Les durées enregistrées pour les autres réclamations se répartissent presque de manière égale sur les trois trimestres suivants de l'année, soit une moyenne de 32 opérations pour chaque durée trimestrielle.

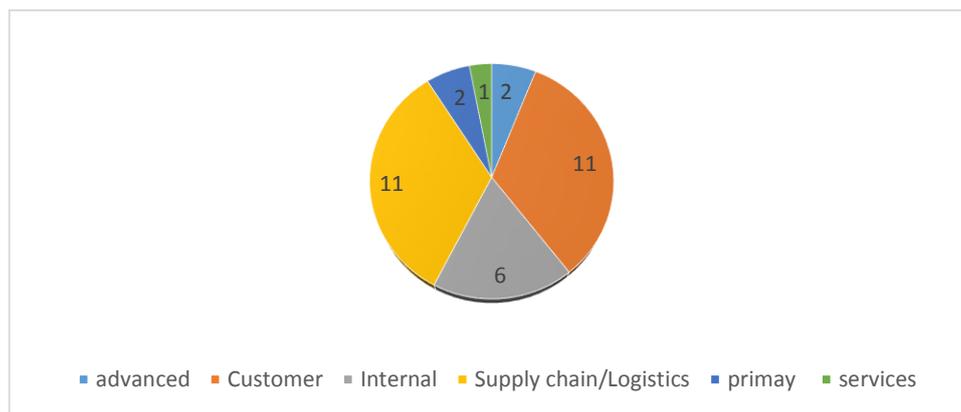
Graphique n°5 : Répartition des réclamations dont la durée de traitement est inférieure à 30 jours selon la nature de la réclamation



Source : Enquête Schneider, 2016.

Si l'on examine de plus près les interventions dont la durée de traitement est inférieure à 30 jours, nous constatons que la majorité des opérations concerne les réclamations provenant des clients /partenaires de l'entreprise Schneider ; ces derniers ont naturellement une relation privilégié avec l'entreprise partenaire.

Graphique n°6 : Répartition des réclamations dont la durée de traitement est supérieure à 30 et inférieure à 90 jours selon la nature de la réclamation

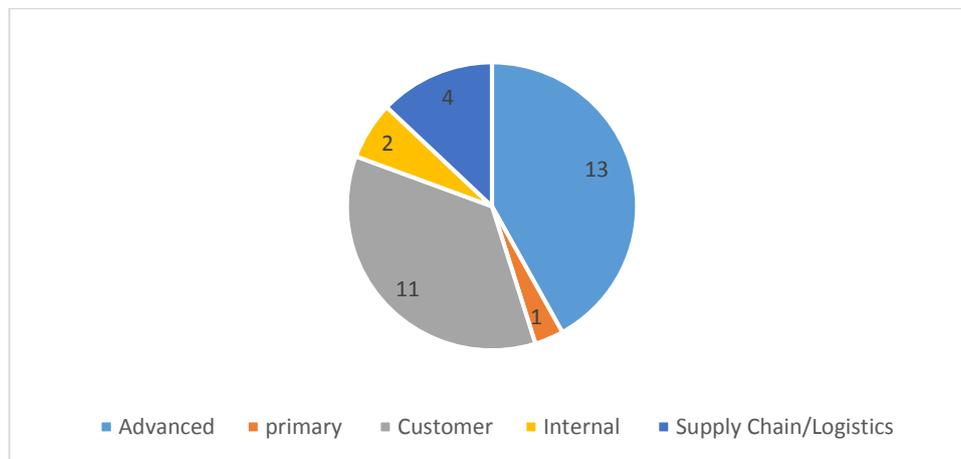


Source : Enquête Schneider, 2016.

Pour ce qui est de la Répartition des réclamations dont la durée de traitement est supérieure à 30 et inférieure à 90 jours selon la nature de la réclamation, nous constatons qu'il s'agit des réclamations qui proviennent aussi bien des clients / partenaires de l'entreprise et des réclamations liées aux problèmes de logistiques et de la chaîne de l'offre des produits. La logistique représente donc un enjeu majeur pour la prise en charge de la satisfaction des clients de l'entreprise.

En effet, à l'heure où presque toutes les entreprises recourent à des systèmes logistiques performants, où presque tous les métiers s'appuient sur une bonne logistique pour émerger ou simplement continuer d'exister, la logistique représente donc un enjeu majeur pour la prise en charge de la satisfaction des clients de l'entreprise. Les actions visant la satisfaction des clients doivent forcément passer par un recentrage sur les fonctions logistiques utiles pour aboutir effectivement à une écoute des clients.

Graphique n°7 : Répartition des réclamations dont la durée de traitement est supérieure à 90 et inférieure à 180 jours selon la nature de la réclamation



Source : Enquête Schneider, 2016.

Le cœur d'activité de l'entreprise est la fourniture de produits électriques fiables et de haute qualité. L'entreprise est elle-même un prestataire de services logistiques pour assurer les flux de distribution de ses produits vers ses clients. Les facteurs clés de succès de la relation entre client et prestataire de services logistiques sont les suivants : La vision globale de chacun des partenaires et leur rôle et responsabilité dans la chaîne des valeurs.

Au total, l'analyse statistique révèle que la majorité des réclamations sont de nature logistique et chain/supply. Ce constat nous permet de valider la première hypothèse de travail.

Section 3 : Analyse des raisons des réclamations, de leurs effets et de leur criticité au sein de l'entreprise Schneider

Cette section analyse les raisons des réclamations, de leurs effets et de leur criticité au sein de l'entreprise Schneider. Pour ce faire, elle opère d'abord un retour sur l'analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC). L'objectif est de pouvoir appliquer cet outil d'analyse pour calculer un indice de criticité pour les réclamations liées à la logistique et à la chaîne de l'offre, et ce, en raison de la prédominance des réclamations de nature logistique dans la base de données exploitées.

1. Retour sur l'Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC)

L'AMDEC est Outil qualité d'analyse préventive permettant d'identifier et de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillance avant qu'ils ne surviennent. L'AMDEC est une méthode rigoureuse de travail en groupe, très efficace grâce à la mise en commun de l'expérience et des connaissances de chaque participant. On peut faire une **AMDEC Produit** pour vérifier la conformité d'un produit développé par rapport aux exigences du client, une **AMDEC Processus** pour valider la fiabilité du processus de fabrication ou une **AMDEC Moyen** pour vérifier la fiabilité d'un équipement. Le principe consiste à recenser toutes les causes potentielles de chaque défaillance et d'évaluer la criticité. Cette dernière résulte d'une triple cotation. L'indice de criticité est obtenu par le produit des trois notes : $C = G \times O \times D$ où

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

Plus la criticité est importante, plus la défaillance considérée est préoccupante. Lorsque la criticité dépasse la limite prédéfinie par la direction, celle-ci recherche les actions d'amélioration possibles pour la ramener à un niveau acceptable en jouant sur la gravité), l'occurrence et la non détection en mettant en place des outils de contrôle et de surveillance et en formant les contrôleurs.

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

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

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

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

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

2. Construction d'un indice de criticité pour les réclamations de nature logistique / Chaîne de l'offre

L'AMDEC est une méthode d'amélioration préventive de la fiabilité et de la qualité. Elle tire son efficacité de son approche systématique et la concentration sur l'élimination des défaillances potentielles du système en vue de proposer la correction des erreurs.

L'entreprise Schneider commercialise et distribue des appareillages électriques et accessoires pour un grands nombre de clients et est leader sur son marché. Malgré cela, l'exploitation des données disponibles met en exergue l'existence de problèmes logistique.

Dans l'étape de l'étude statistique exploratoire, les réclamations liées à la logistique et à la chaîne de l'offre occupent une place importance. C'est pourquoi, nous tenterons de comprendre cette problématique à travers la construction d'un indice criticité en suivant l'analyse AMDEC Produit. En réalité, il s'agit d'un service.

Pour ce faire, nous avons adopté le barème de notation suivant en utilisant les cotations usuelles qu'on retrouve dans la littérature. Pour la fréquence de survenance du problème, nous avons adopté une échelle qui varie de 1 à 5 correspondants au niveau le plus faible au niveau le plus élevé en fonction des définitions données dans le tableau ci-dessous.

Fréquence (F)

Niveau	Valeur	Définition
très faible	1	Plus d'un an
Faible	2	Défaillance entre 180 et 364
Moyen	3	Entre 90 et 180
Elevé	4	Entre 30 et 90 jours
Très élevé	5	Moins de 30 jours

Gravité (G)

Le niveau de gravité est représenté par une cotation allant de 1 à 3 correspondant à un niveau allant du faible au niveau élevé selon les définitions ci-après.

Niveau	valeur	définition
Faible	1	Livraison
Moyen	2	Documentation manquante ou incorrecte
Elevé	3	Maintenance

La non détection du problème est approchée selon une échelle qui varie de 1 à 4 et correspondant aux niveaux successifs évident, possible, probable et élevé.

Non Détection (D)

Niveau	valeur	définition
évident	1	Détectable à l'œil nu
Possible	2	Détectable sur un échantillon réduit
Probable	3	Détectable sur un échantillon important
Elevé	4	Non détectable

Finally, the criticality index will be calculated as the product of the scores obtained at the level of each factor considered. For pedagogical purposes, we give you the following scale :

Niveau de criticité	valeur
Négligeable	1 à 30
Moyen	31 à 40
Elevé	41 à 60

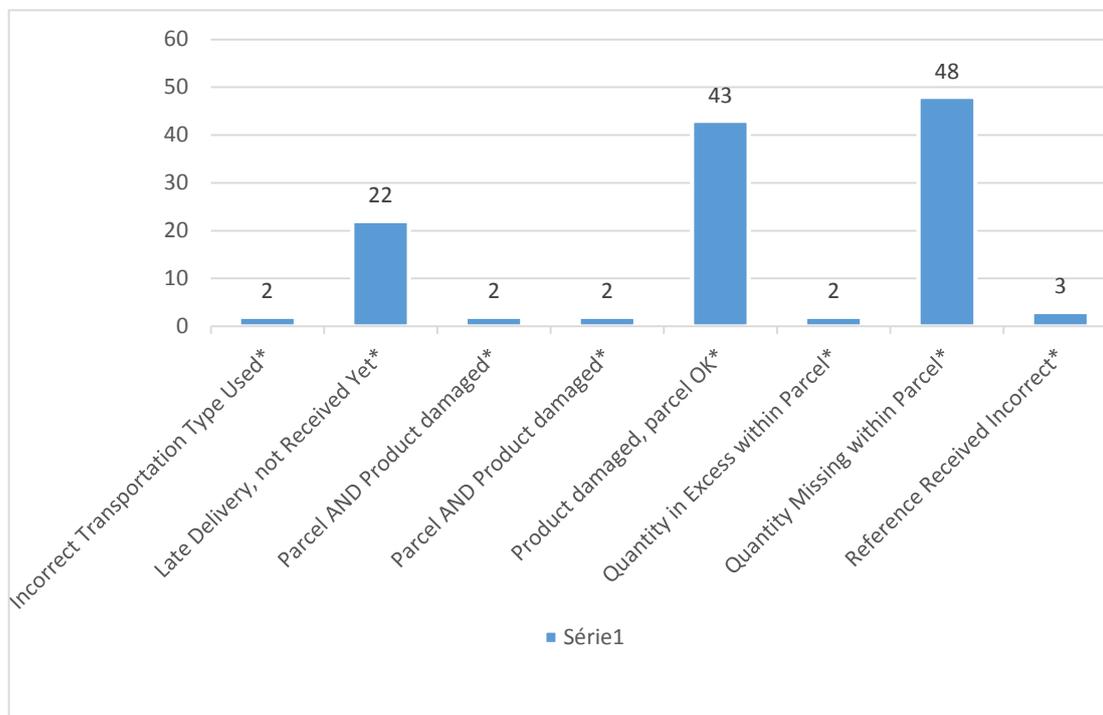
Résultats de l'analyse AMDEC appliquée au service logistique et chaîne de l'offre

Elément	Fonction	Mode de défaillance	causes	Mode de détection	Effets	G	O	D	I C	Actions préventives
Logistiques/ Chaîne de l'offre	Logistique	Produits non acheminés, documentation réclamée et maintenance réclamée	Problèmes de livraison et de collecte	Réclamation	Pertes de temps et de performance	1	5	4	20	Mise en place de procédures préventives en termes de contrôle des livraisons. Choix judicieux du type de transport et des itinéraires
			Maintenance	Réclamation	Pertes de temps et de performance	3	1	4	12	Former les équipes d'interventions et d'installations. Tous les employés doivent être informés des avantages de l'implantation de la maintenance préventive.
			Documentation manquante ou incorrecte	Réclamation	Pertes de temps et de performance	2	5	4	40	Vérification minutieuse des documents financiers accompagnant la livraison. Prélèvement réguliers d'échantillon pour vérifier si la documentation a bien été jointe

Source : Etablie par nos soins à partir des données de l'enquête satisfaction 2016.

L'étude AMDEC est une recherche longue mais fructueuse lorsqu'elle est complète. Elle demande beaucoup de temps et de ressources. Nous poursuivons donc l'étude analysant la seconde catégorie des réclamations.

Graphique n°8 : Répartition des réclamations de livraison / collecte selon les raisons



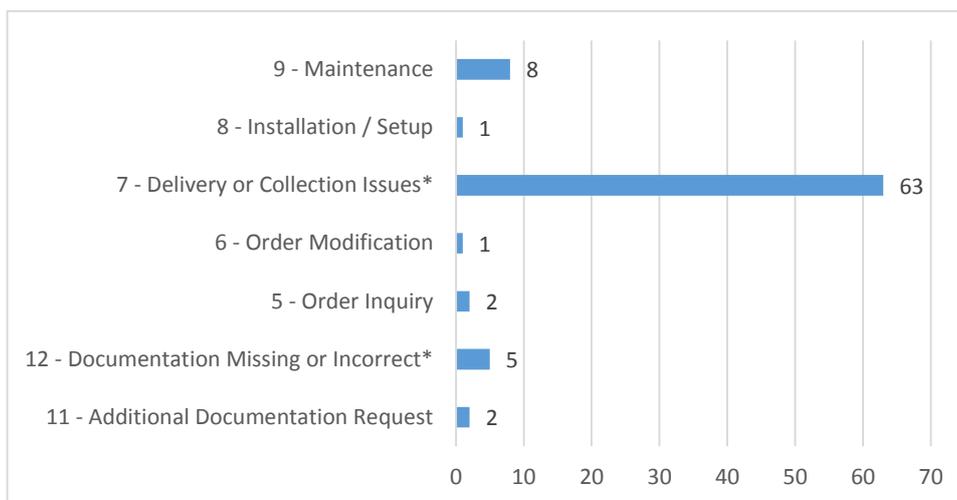
Source : Enquête Schneider, 2016.

Le graphique ci-dessus révèle que sur les 124 réclamations liées aux problèmes de collecte et de livraison 48 d'entre elles sont dues à des éléments manquants dans les colis livrés et 43 réclamations sont des produits endommagés même si les colis livrés sont apparemment corrects. Enfin, 22 réclamations sont dues à des retards de livraison.

Nous confirmons donc que malgré les problèmes soulevés, la gravité de ces problèmes logistique et de Chain supply reste modérée. Cette étude préliminaire peut, par la suite, clairement identifier les priorités et où concentrer, les énergies et les actions préventives.

Dans ce qui suit, nous analysons de plus près les réclamations des clients / partenaires de l'entreprise (Customer). Là encore, les problèmes logistiques de livraison et de collecte sont les plus visibles. Sur 82 réclamations, 63 cas sont des liés à des défaillances de livraisons, elles sont suivies des problèmes de maintenance ou de documentation.

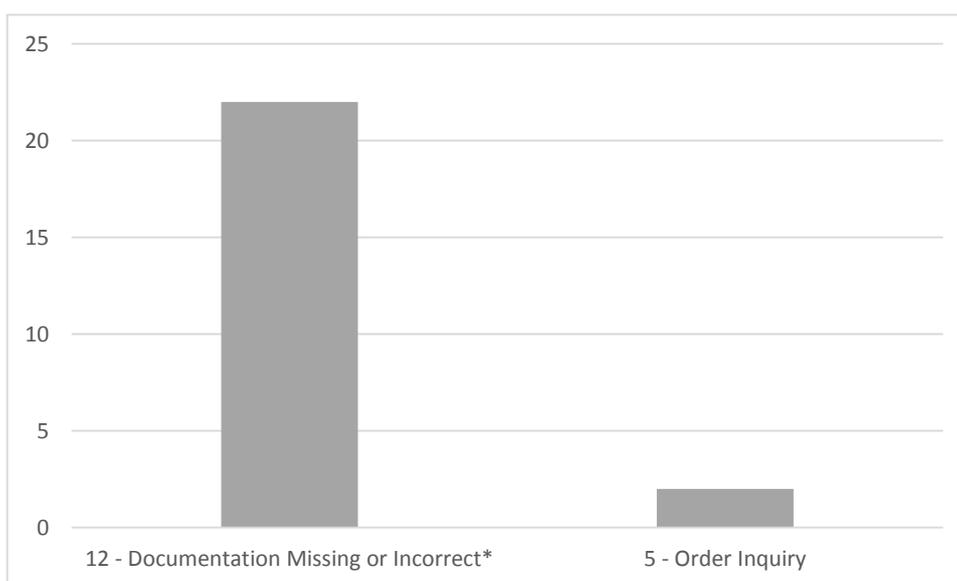
Graphique n°9 : Répartition des réclamations des clients Partenaires selon la catégorie de la réclamation



Source : Enquête Schneider, 2016.

Nous terminons cette étude par l'examen des réclamations de nature interne. Visiblement, la principale source de dysfonctionnement réside dans la documentation manquante ou incorrecte.

Graphique n°10 : Répartition des réclamations internes selon la catégorie de la réclamation



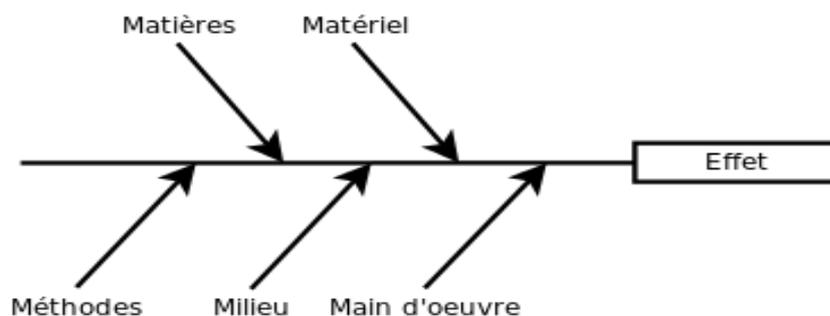
Source : Enquête Schneider, 2016.

Enfin, on peut mobiliser une méthodologie de résolution de problème (MRP). La Méthodologie de résolution de problème (MRP) est un outil qualité de travail en groupe destiné à résoudre un problème qui utilise une combinaison de plusieurs outils tels que le Brainstorming, le diagramme de Pareto, le QQQQCCP, les 5M. Pour notre part, nous choisissons le diagramme des 5 M pour tenter d'identifier les vraies causes des problèmes signalés.

Le diagramme des 5M ou diagramme de causes/effets ou d'Hishikawa.

Cette Méthode permet de présenter d'une façon claire toutes les causes qui produisent ou peuvent produire un effet donné en les classant en différentes familles. Le nom « 5M » vient de l'initiale de chaque nom de famille utilisée : Main-d'œuvre, Matière, Méthode, Milieu, Matériel. Cette méthode permet d'aboutir à une vision commune et non hiérarchisée des causes génératrices de l'effet observé.

Graphique n°11 : Le diagramme des 5M ou diagramme de causes/effets ou d'Hishikawa



Pour chaque situation, il existe un ou plusieurs outils de la qualité facilitant l'atteinte des objectifs car ils apportent des méthodologies éprouvées, et permettent de "canaliser" les efforts de tous afin d'éviter toute dispersion contre-productive. Cela est d'autant plus important qu'il faut souvent travailler ensemble car tous les processus et activités de l'entreprise sont interdépendants.

Toute l'évolution récente de la pensée logistique est orientées vers les processus collectifs de création de valeur, en abordant prioritairement les questions liées à la manière dont des

acteurs se coordonnent et s'ajustent mutuellement au sein de constellations *de valeur* (Merminod. & Paché, 2016, p. 4)

En se référant à ce diagramme, nous essayons de classer les raisons identifiées dans ce diagnostic comme suit.

Tableau n°8 : Classification des raisons des réclamations selon les 5M

Milieu	Problèmes de livraison ou de collecte Colis et produit endommagé Colis endommagé / produit ok
Main d'œuvre	Problèmes de livraison ou de collecte Installation / configuration Maintenance Annulation Erreur d'enregistrement Livraison tardive ou non reçue encore Réponse de l'activité marketing dépassée Colis et produit endommagé Colis endommagé / produit ok Modification du numéro de pièce Quantité en excès dans le colis Quantité manquante dans le colis Modification de la quantité Numéro incorrect
Matière	Produit expiré Colis et produit endommagé Produit endommagé, colis OK
Matériel	Maintenance Installation / configuration Type de transport utilisé incorrect
Méthodes	Ordre commercial / financier Erreur d'enregistrement Livraison tardive ou non reçue encore Réponse de l'activité marketing dépassée Colis endommagé / produit ok Modification du numéro de pièce Quantité en excès dans le colis Quantité manquante dans le colis Modification de la quantité Numéro incorrect

Source : Etablie par nos soins à partir des données de l'enquête satisfaction 2016.

Conclusion générale

Avant de formuler un certain nombre de conclusions auxquelles nous sommes parvenus au terme de ce travail, il est utile de rappeler que l'objet de cette étude porte sur la satisfaction des clients au sein de l'Entreprise Schneider Electric. Ce travail nous a permis de faire une incursion dans la théorie du management de la qualité, d'une manière générale, et de la satisfaction des clients, plus précisément.

La rétrospective de la démarche qualité a été développée tout au long du premier chapitre. En effet, le chapitre théorique et introductif a eu pour objet de présenter la littérature concernant la démarche de la qualité. Après avoir cerné les définitions de la qualité et du management de la qualité, rappelé ses objectifs et ses principes, nous avons dressé, de manière exhaustive, les principaux leviers de la gestion qualité.

Ce chapitre s'est, ensuite, focalisé sur l'évolution de la démarche qualité. Il remonte jusqu'au contexte de sa genèse grâce à la description des principales étapes de l'évolution de la démarche, depuis l'ère la période Taylorienne à l'ère de la mondialisation. Enfin, dans ce chapitre, nous avons constaté que la diffusion de la démarche qualité ne cesse de se développer dans les services, y compris dans les secteurs de services publics qui étaient considérés réfractaires à cette démarche jusqu'à un passé relativement récent.

Cette étude nous a conduits également à prendre connaissance des normes ISO ainsi que les enjeux liés à la satisfaction des clients. A cet effet, nous avons passé en revue les principaux outils de la mesure de la qualité, ce qui nous a permis de les classer en deux catégories : les outils quantitatifs et les outils qualitatifs. Il nous a été donné de constater que ces outils sont divers et variés, ce qui permet à l'analyste de puiser ceux qui sont les plus adéquats à la réalisation de ses objectifs en tenant en compte de la spécificité de son sujet ainsi que des moyens financiers et humains et des délais qu'il se donne pour parvenir à ses résultats.

Enfin, exploitant les données de l'enquête satisfaction des clients, réalisée en 2016, par l'entreprise Schneider Electric, nous avons tenté d'étudier la satisfaction des clients au sein de cette entreprise afin d'illustrer notre démarche théorique à travers une étude de cas.

Pour ce faire, l'étude a commencé par une analyse statistique descriptive des réclamations enregistrées. Cette étape a mis en exergue les principales catégories qui sont à l'origine des réclamations.

Il ressort de cette investigation, que l'entreprise Schneider Electric a déjà une longueur d'avance sur les autres entreprises algériennes, en matière d'adoption et de mise en place du management de la qualité comme en témoigne sa certification ISO. Dans cette perspective, on s'aperçoit que la question de la prise en charge des attentes de ses clients est bien intégrée dans le management stratégique de l'entreprise. La satisfaction des clients revêt une importance stratégique pour l'entreprise et l'entreprise a adopté une panoplie de moyens et d'actions visant l'écoute et la prise en charge des réclamations de ses clients.

Les résultats de l'enquête révèlent que l'origine de la satisfaction des clients découle des problèmes de logistique et de la chaîne de l'offre. En effet, 32% des réclamations sont de nature logistique / Chain supply. Ensuite, viennent les réclamations provenant des clients/ partenaires de l'entreprise avec 26.8 % du total des réclamations. A ce stade de l'étude, nous pouvons donc confirmer la première hypothèse de travail selon laquelle les problèmes de logistique sont la première source des réclamations et donc de l'insatisfaction.

Plus fondamentalement encore, la majorité des insatisfactions enregistrées concernent les problèmes de livraison et de collecte représentant ainsi la première catégorie dans la répartition des réclamations enregistrées en 2016. Visiblement, l'entreprise connaît des problèmes de collecte et /ou de livraison. Cette catégorie, à elle seule, représente 79,9% du total des réclamations enregistrées dans l'enquête, ce que nous avons illustré à l'aide d'un diagramme de Pareto.

En outre, l'analyse AMDEC, appliquée à ce cas d'étude, a abouti à la construction d'un indice de criticité. Globalement, les indices calculés restent plutôt modérés car il s'agit de réclamation qui n'a pas de cause directe avec la qualité des produits de l'entreprise Schneider Electric. Par ailleurs, nous avons également mis en exergue, à l'aide d'un schéma basé sur l'outil 5M, que les problèmes de main d'œuvre et méthodes sont souvent responsables des problèmes logistiques. A ce niveau de l'analyse, nous confirmons la seconde hypothèse.

En conclusion, nous pouvons dire que, d'une manière structurelle, nous avons pu observer l'existence d'un problème-type responsable de la majorité des dysfonctionnements révélés par l'enquête satisfaction clients de 2016. Ce premier problème a principalement été observé

dans la logistique et la Chain supply. Nous l'avons principalement observé dans la livraison et la collecte des produits.

Bibliographie

Caby F. & Louise V. & Rolland S. (2000) : La qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance, édition Economica, France.

Cheriet F. (2010) : Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires : La présence de Danone en Algérie, Revue Française de Gestion, édition Lavoisier, France.

Guidère M. (2003) : Méthodologie de la recherche, guide du jeune chercheur, édition Ellipses, France.

Harmel L. (2001) : Mesurer la satisfaction clients, édition AFNOR, France.

Meziani M. (2012) : Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : évaluation des performances managériales, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bejaia.

Merminod N. & Paché G. (2016) : Améliorer les interfaces entre achats, logistiques et marketing : l'humain au cœur de l'organisationnel, La revue des sciences de gestion, direction et gestion n° 278-279, file:///C:/Users/ASUS/Downloads/RSG_278_0099.pdf.

Nakhla M. (2006) : L'essentiel du management industriel. Maîtriser les systèmes de production, Logistique, Qualité, Supply Chain, édition Dunod, France.

Ritzman L. & Krajewski L. & Mitchell J. & Townley Ch. (2004): Management des opérations: Principes et applications, édition Pearson Education, France.

Soutenain J-F. & .Farcet P. (2006) : Organisation et gestion de l'entreprise, manuel de cours et questions corrigées, édition Berti, Alger

Sites internet

1. www.management-environnement.com
2. www.iso.org
3. www.audirep.fr

Résumé : Ce travail aborde la question du management de la qualité et la satisfaction des clients dans une grande firme multinationale installée depuis plus de 45 ans en Algérie. Cette firme multinationale spécialisée dans la production et la distribution des produits électriques semble avoir une longueur d'avance sur les entreprises algériennes dans le domaine de la qualité. En effet, en dépit d'un contexte économique peu favorable, la firme est bien engagée dans la recherche de la satisfaction de ses clients. Sur la base de l'enquête satisfaction des clients réalisée par l'entreprise en 2016, ce travail à la fois statistique, descriptif et analytique met en exergue les principales sources de la non satisfaction des clients ainsi que les disfonctionnements qui en résultent. Il ressort de l'étude que les problèmes de logistiques et de chain/ supply constituent la principale source des réclamations, notamment celles en relation avec la collecte et la livraison des produits.

ملخص: هذا العمل يتناول مسألة إدارة الجودة ورضا العملاء في شركة كبيرة متعددة الجنسيات تثبتت لأكثر من 45 عاما في الجزائر. ويبدو أن هذه الشركة المتعددة الجنسيات متخصصة في إنتاج وتوزيع المنتجات الكهربائية. تتقدم على الشركات الجزائرية في مجال الجودة. في الواقع، على الرغم من البيئية الاقتصادية الصعبة، فإن الشركة تعمل في مجال البحوث من رضا العملاء. واستنادا إلى استطلاع رضا العملاء الذي أجرته الشركة في عام 2016، والعمل على حد سواء يبرز الإحصائية، وصفية وتحليلية المصادر الرئيسية لعدم رضا من العملاء فضلا عن الأعطال التي تنتج. ويبدو من الدراسة أن مشاكل لوجستية وسلسلة / العرض هي المصدر الرئيسي للشكاوى، وخصوصا تلك المتعلقة بجمع وتسليم المنتجات.