

REPUBLIQUE ALGERIENNE, DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE MINISTRE DE
L'ENSEIGNEMENT SUPPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU FACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de Gestion



Mémoire de Fin de Cycle



En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : management stratégique

Thème

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

Cas de: Laiterie TASSILI de DBK (Privée)

Présenté Par :

BOZETINE Yacine

AIT ZAI Mohand Ibrahim

Les membres du jury :

Président : Mr ZARKHEFAOUI Lyes, MCB, UMMTO.

Rapporteur : Mme : NANECHÉ Fariza, MAA, UMMTO.

Examinatrice : Mme BILEK Lila, MAA, UMMTO.

Remerciements

Merci à Dieu de nous avoir donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail.

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. A cet effet, on tient à exprimer notre sincère reconnaissance et nos vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Dédicaces

J'ai le grand plaisir, et le louable honneur de partager l'hilarité qu'a suscité la réalisation de ce travail avec tous les miens, et tous ceux qui m'ont aidé, et participé à la finalisation de ce travail.

En premier lieu je dédie cette réalisation à mes chers parents qui m'ont toujours soutenu et aidé tout au long de mon parcours, qui ne cesse de se sacrifier pour le bien de leur enfants.

A ma chère sœur

A mes chers frères

A tous mes amis

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la Réalisation de ce modeste travail.

Yacine

Dédicaces

Que ce travail témoigne de mes respects :

A mes parents.

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

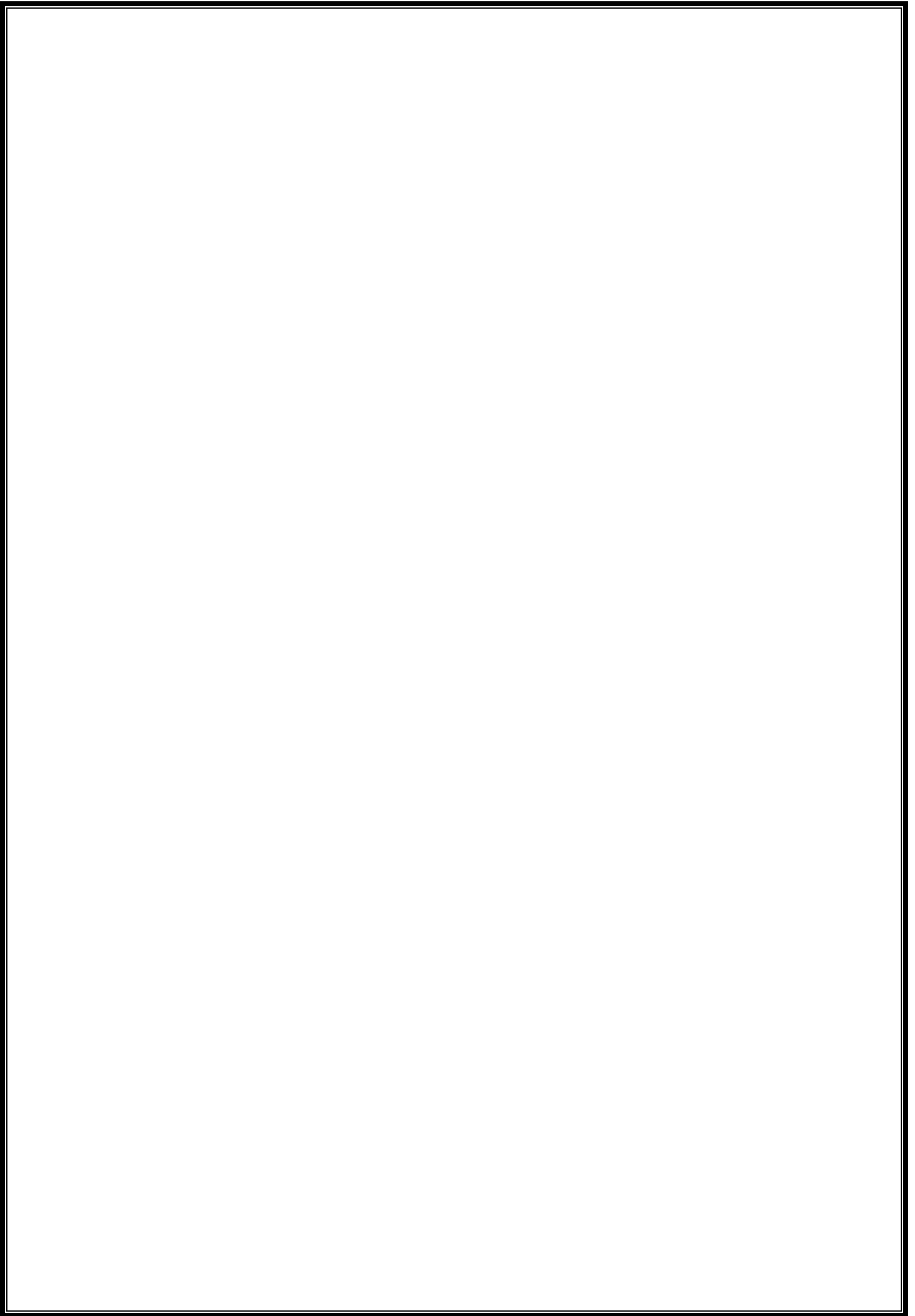
A mes deux sœurs.

A mes grands-parents.

A mes amis

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la Réalisation de ce modeste travail.

Mohand



Sommaire

Introduction Générale.....	01
Chapitre 01 Aspect conceptuel du management de qualité.....	03
Introduction	03
Section 01 évolution de la qualité au management de la qualité.....	04
Section 02 : le système management de qualité	20
Conclusion.....	31
Chapitre 02 : la satisfaction des clients	32
Introduction.....	33
Section 01 : la satisfaction de la clientèle	34
Section 02 :l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients	51
Conclusion.....	59
Chapitre 03 : l'impact du système management qualité sur la satisfaction de la clientèle cas TASSILI.....	60
Introduction.....	61
Section 01. Présentation, de la laiterie TASSILI.....	62
Section 02 présentation et analyse des résultats	82
Conclusion.....	87
Conclusion Générale	88
Bibliographie.....	91
Annexes	116
Table des matières	105

Listes des figures

- Figure n°1 : Evolution chronologique du concept de la qualité.....
- Figure n°2 : Le rapport entre la qualité et la différenciation des produits.....
- Figure n°3 : Les objectifs de la normalisation
- Figure n°4 : Le diagramme de la tortue ou « tortue de Crosby ».....
- Figure n°5 : le modèle de la satisfaction d'**OLIVER** (1993).....
- Figure n°6 : : les caractéristiques de la satisfaction du client.....
- Figure n°7 : : la mesure de la satisfaction client.....
- Figure n°8 : La pyramide des besoins selon **MASLO**.....
- Figure n°9 : Les facteurs influençant la satisfaction de client.....
- Figure n°10 : Application des normes ISO dans l'approche processus.....
- Figure n°11 : Organigramme de la laiterie de Draa Ben khedda.....

Liste des tableaux

- Tableau n°1 : Questionnaire sur l'infrastructure du bâtiment
- Tableau n°2 : Questionnaires sur le personnel
- Tableau n°3 : Questionnaire relatif aux matières premières, produit fini, et emballage.....
- Tableau n°4 : La répartition de l'échantillon selon le genre.....
- Tableau n°5 : La répartition selon l'âge.....
- Tableau n°6 : classification par profession.....
- Tableau n°7 : La marque TASSILI.....
- Tableau n°8 : l'amélioration des produits.....
- Tableau n°9 : Le degré d'amélioration des réponses aux besoins des clients.....

Liste des Abréviations et Sigles

- **SMQ** : Systèmes de Management de la Qualité.
- **MQT** : management de la qualité totale.
- **ISO**: International Standard Organization / International Organization for Standardization.
- **OTAN** : organisation du traité de l'atlantique de nord.
- **AGAP** : prestations de géophysique appliqué
- **TQM**: Total Quality Management.
- **TQC** : Total Quality Control.
- **PDCA**: Plan, Do, Check, Act.
- **RH** : Ressource Humaine.
- **DG** : Direction Générale.
- **AFNOR** : Association Française de Normalisation.
- **NF**: Normes Françaises.
- **PMQ** : Principes de Management de la Qualité.
- **ITT**: International Telegraph and Téléphone.
- **CWQC** : Company Wide Quality Control.
- **MIL** : norme militaire américaine.
- **DBK** : Draa ben khedda.
- **IQM** : Institut Quality Management.
- **FD** : fascicule documentaire.
- **PQ** : Politique qualité.
- **PCI** : plan de communication interne.

Introduction générale

Introduction générale

Dans le contexte de la mondialisation, les organisations sont exposées à de nombreux changements ; à une concurrence intense et à l'ouverture de marchés. Et pour faire face à cette concurrence, il est important de prendre en compte les exigences de la qualité, qui se représentent comme un moteur essentiel de la compétitivité des entreprises et un enjeu majeur de l'économie.

Au cours des dernières années, des démarches, de la qualité ont été développées dans tous les domaines. La qualité est née principalement comme une méthode de travail pour améliorer la performance des organisations à travers l'implantation d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) bien défini, qui permet aux entreprises de gérer ses processus ou ses activités de sorte que ses produits et services répondent aux exigences qu'elles se sont fixées. La norme ISO détermine l'orientation vers le client comme premier principe de réussite des SMQ, donc les entreprises tentent à comprendre les besoins et les exigences des clients.

Aujourd'hui, la satisfaction des clients représente un enjeu majeur pour les entreprises, où la devise de « client roi » se vérifie de plus en plus. Donc, les entreprises doivent prendre en compte les besoins des clients par l'adaptation des produits et services à leurs attentes. Fournir un degré de satisfaction élevé conduit, à une augmentation de la rentabilité, à une forte compétitivité et à une augmentation des parts des marchés « L'orientation client est un modèle économique qui se doit être rentable et qui trouve son levier d'efficacité dans sa manière d'approcher le client »¹.

Il est clair que la mention de la satisfaction client s'accompagne de la mention du SMQ et à partir de ce constat, ce travail tente de répondre à la question principale suivante :

Quelle est la relation existante entre le système management de la qualité et la satisfaction des clients dans le cas de laiterie TASSILI ?

Pour répondre à cette question principale, il y a lieu de répondre aux questions secondaires suivantes :

- Qu'est ce que la démarche qualité ?
- Qu'est ce que le SMQ ?

¹ Pierre Volle et Thierry Delécolle, « élaborer une Stratégie client », Pearson France, 2012, P16

Introduction générale

- Qu'est ce que la satisfaction des clients ?

L'objectif de notre étude est de clarifier la relation qui existe entre le SMQ et la satisfaction des clients. Ce travail nous permettra de comprendre le contenu principal du SMQ, de clarifier les différentes étapes de sa mise en place et de comprendre la satisfaction client.

Le premier chapitre intitulé « L'aspect conceptuel du management de la qualité » présente l'évolution de la qualité au management de la qualité, la normalisation et la certification et enfin le SMQ; ses principes ; et les étapes de sa mise en place.

Le second chapitre intitulé « la satisfaction des clients » présente, dans un premier lieu, des généralités sur la satisfaction des clients et ses méthodes de mesure, et en dernier lieu la relation qui existe entre SMQ et satisfaction des clients.

Le troisième et dernier chapitre est consacré au cas de Tassili plus précisément au niveau de la laiterie de DBK, ceci en commençant par la présentation générale de l'entreprise, ensuite nous essayerons de situer le niveau de satisfaction de la clientèle par rapport à la qualité des produits à travers une enquête menée sur le terrain. Pour finir certaines suggestions et recommandations sont exposés afin d'améliorer cette satisfaction. Enfin, nous terminons par une conclusion générale, dans laquelle nous exposerons les résultats les plus importants auxquels nous avons abouti au terme de notre travail.

Introduction

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

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

Les entreprises cherchent à intégrer les nouvelles techniques du management de la qualité, pour obtenir une qualité satisfaisante en essayant de mettre en place un bon SMQ.

Le premier chapitre est scindé en deux sections. La première section consiste à étudier les généralités sur le concept « qualité ». La deuxième section s'articule autour du Management de la Qualité Totale « MQT ».

Section 1 : Evolution de la qualité au management de la qualité

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

1-1- Définition de la qualité

Le terme « Qualité » est de plus en plus utilisé dans les entreprises, que ce soit dans le monde industriel ou même dans le secteur des services. En ce sens plusieurs définitions ont été données pour circonscrire la notion de qualité. A cet effet, nous présentons quelques définitions proposées des différents chercheurs et praticiens de la qualité²

Selon Philip CROSBY : «La qualité doit être définie comme étant la conformité aux exigences, et non pas ce qui est bon ou beau»³

Surnommé le " père " de la qualité, William Edwards DEMING avance la définition suivante : « Un produit ou un service possède la qualité voulue s'il est utile à quelqu'un et s'il bénéficie d'un marché durable »⁴

Dans son ouvrage Quality Control Handbook, Joseph JURAN donne une vision de la qualité " Fitness for use " traduite par " Aptitude à l'emploi ". Il écrit : « ...de tous les concepts de qualité, aucun n'est aussi de grande portée et aussi vital que l'aptitude à l'emploi. L'aptitude à l'emploi est, en effet, le concept populairement appelé " Qualité ", applicable à tous les produits et les services. C'est en fait, le concept le plus matériel, donc le plus palpable »⁵.

Enfin L'organisation internationale de standardisation ISO, définit la qualité comme «l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »⁶.

² MAHDAOUI HAMOUDI, « La qualité, source d'amélioration des profits dans L'entreprise », Revue des Sciences Économiques et de Gestion, 2017, P78.

³ Philip CROSBY, la Qualité, c'est gratuit, Edition Economica, 1986, 313p

⁴ William Edwards DEMING, 1988 « Qualité: la révolution du management », Éd. Economica 310p.

⁵ Pr. JOSEPH JURAN/ JOSEPH A. DEFEO (2010) « Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence 6/e », Éd. McGraw-Hill Professional, p81

⁶ 3 Norme Internationale De Normalisation : ISO 9000 : 2005, Systèmes de Management de la Qualité-Principes essentiels et vocabulaire, troisième édition, publié en Suisse, P 7.

Chapitre 01 : aspects conceptuels du management de la qualité

Cette définition est suivie d'explications⁷ :

- **L'aptitude** : est plus floue à définir. Peut-être caractérisée par:

-Les performances;

-La sûreté de fonctionnement;

-La sécurité;

-Et le respect de l'environnement.

-**les caractéristiques intrinsèques** : La norme ISO 9000 renvoie à la notion de « caractéristiques intrinsèques » définies comme des caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un système.

« Intrinsèque » est défini par opposition à « attribué » comme « présent dans quelque chose, notamment comme caractéristique permanente ».

L'interprétation des exigences : La norme ISO 9000 définit le terme d'exigences comme des besoins, des attentes des clients ou des autres parties intéressées formulés habituellement implicites ou explicites⁸.

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

⁷ DURET. D, PILLET. M, Qualité en production de l'ISO 9000 à Six Sigma, édition d'organisation, 3^{ème} éd, Paris, 2005, P 25.

⁸ Idem, p 07

1-2- L'évolution de la qualité

La qualité est un concept qui ne date pas d'aujourd'hui, il s'est développé avec les différentes civilisations

Cependant, l'obtention de la qualité devient un problème d'organisation et de gestion à part entière avec la multiplication des quantités produites. la qualité s'est constituée formellement à partir de problèmes de non-qualité provoqués par le développement de la production en série, initiée par la révolution industrielle de la fin du XIXe siècle, puis les travaux de TAYLOR du début du XXe.⁹

L'évolution de la qualité est marquée par les étapes suivantes : l'inspection de la qualité, le contrôle de la qualité, assurance de la qualité et la qualité totale.

1.2.1 L'inspection de la qualité

F. TAYLOR avançait à cette époque que l'inspecteur est responsable de la qualité du travail. L'Organisation Scientifique du Travail voit le jour en 1911, dans cette époque, les mesures développées pour contrôler la qualité ont reposé sur l'inspection unitaire des produits.

Dans cette logique d'inspection, « la qualité présente la particularité d'être isolée des clients. Elle se mesure dans les ateliers par références aux normes élaborées par le bureau des méthodes et s'exprime en termes de productivité »¹⁰.

De plus, avec l'intensification de la production à grande échelle, la démarche scientifique de TAYLOR se heurte à un coût de mise en œuvre qui remet en cause sa pertinence comme moyen pour réduire les coûts globaux de production¹¹. En effet, c'est dans ce contexte qu'apparaît la qualité contrôle.

Les principaux obstacles rencontrés par le processus de contrôle de la qualité résident dans la nécessité d'introduire un nouveau mode de gestion dans un premier point. Aussi l'absence de motivation au travail à cause de la méfiance entre les employés, dans un deuxième point. Cela conduit à l'apparition de l'assurance qualité.¹²

⁹ Frédéric CANARD, « Management de la qualité », éd lextenso, Paris, 2009, P17

¹⁰ WIELL, M., Le management de la qualité, La Découverte, Paris, 2001, p.14

¹¹ Mlle BOUZIDA ZAHIA, l'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles Algériennes, université UMMTO, thèse du doctorat, 2018-2019

¹² ISHIKAWA, la gestion de la qualité : outils et applications pratiques, Dunod, 2002, p.12

1.2.2 L'assurance de la qualité

Suite aux inconvénients de la qualité-contrôle, le concept de l'assurance qualité est apparu pour la première fois aux États-Unis après la seconde guerre mondiale, au département de la défense qui a mis en place les normes norme militaire américaine(MIL) relatives à l'assurance qualité. Ces normes sont aussi appliquées dans les organismes gouvernementaux, ainsi que dans l'industrie en général. Puis le bureau d'organisation du traité de l'atlantique de nord(OTN) et le code de bonne pratique est un ensemble de recommandations qui définissent les critères de qualité pour les prestations de géophysique appliqué(AGAP) sont apparus et ont donné naissance aux normes ISO¹³. C'est à partir de là que la certification qualité devient importante au niveau des entreprises, car elle constitue un outil d'aide à l'amélioration de la gestion de la qualité.

Selon cette démarche, la qualité des biens produits est absolument sous la responsabilité de la fonction de production. Dans cette étape nous remarquons la rareté des contrôleurs ainsi que les outils statistiques sont largement utilisés. En outre, l'entreprise est garante de la qualité des produits externalisés dont elle relie les produits aux clients pour comprendre et répondre à leurs besoins et traiter leurs plaintes et leurs problèmes de qualité.

1.2.3. La qualité totale

« La qualité total est l'ensemble des principes et des méthodes organisées en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction des clients au moindre coûts »¹⁴

Par rapport à l'assurance de la qualité, le management total de la qualité représente une amélioration et une évolution fondamentales du management de la qualité. Il s'agit essentiellement d'un changement profond dans le management de l'entreprise en commençant par la direction générale et se terminant au niveau du simple ouvrier. C'est FEIGENBAUM qui a introduit pour la première fois le mot " Total " en 1951. Il affirme que : « Le TQC est un système efficace conçu pour que chacun des groupes, composant un organisme, apporte sa contribution au développement, au maintien et à l'amélioration de la qualité. Son but est de

¹³LAUDOYER GUY, « un moteurs de la qualité » ; édition d'organisation, 2000, p208

¹⁴MICHEL PERIGORD, « réussir la qualité totale », édition organisation, paris, 1987, p 36

Chapitre 01 : aspects conceptuels du management de la qualité

produire un objet ou un service de la façon la plus économique, en vue de satisfaire totalement les consommateurs »¹⁵

En 1960, c'est le début du concept du " zéro défaut" aux États Unis. CROSBY.P directeur qualité puis vice-président d'International Telegraph and Téléphone(ITT), développe ce concept¹⁶ : La notion de zéro défaut, est la première grande révolution du concept de qualité. L'étape précédente consistait effectivement à produire puis ensuite à s'assurer de la conformité des objets et des services produits en développant notamment des méthodes de contrôle allégées et fiables. Le concept de zéro défaut suppose que l'on s'organise pour produire un bien (conforme) du premier coût.

Au cours des années 1960, l'américain FEIGENBAUM développe l'idée de la qualité totale qui s'intègre dans le processus du Total Quality Control (TQC). Certains experts japonais notent, en effet, la nécessité de changer de mode d'organisation et de système de pensée, pour aller plus loin dans le domaine de la qualité. Le professeur ISHIKAWA, "père des cercles de qualité", formalise et diffuse, auprès de toute l'industrie des biens et des services nipponne, ce nouveau courant de pensée.

ISHIKAWA¹⁷ s'appuie très fortement sur le concept de TQC de FEIGENBAUM, en les adaptant aux entreprises japonaises. Il existe pourtant entre ces deux concepts des différences non négligeables. Pour cette raison, et pour éviter toute confusion, en 1968 ces travaux japonais ont été baptisés Company Wide Quality Control (CWQC).

Pour ISHIKAWA.K, la différence essentielle entre le concept japonais CWQC et le TQC américain demeure dans le fait que, au Japon, l'introduction d'un tel concept de qualité à l'échelle de toute une entreprise repose inéluctablement sur la participation de tout le personnel. De plus, il est important de noter que les tâches concernant la qualité ne sont pas réservées à un département bien précis, mais que chaque employé est compétent en la matière et en assume la responsabilité selon ses possibilités.

¹⁵ Armand Vallin FEIGENBAUM, « Comment appliquer le contrôle total de la qualité dans votre entreprise » Éd. de l'Entreprise, 1984, p 40

¹⁶ AUTISSIER D, MOUGIN Y et SEGOT J, « Mesurer la performance de la fonction qualité », édition EYROLLES, Paris 2010, P 52.

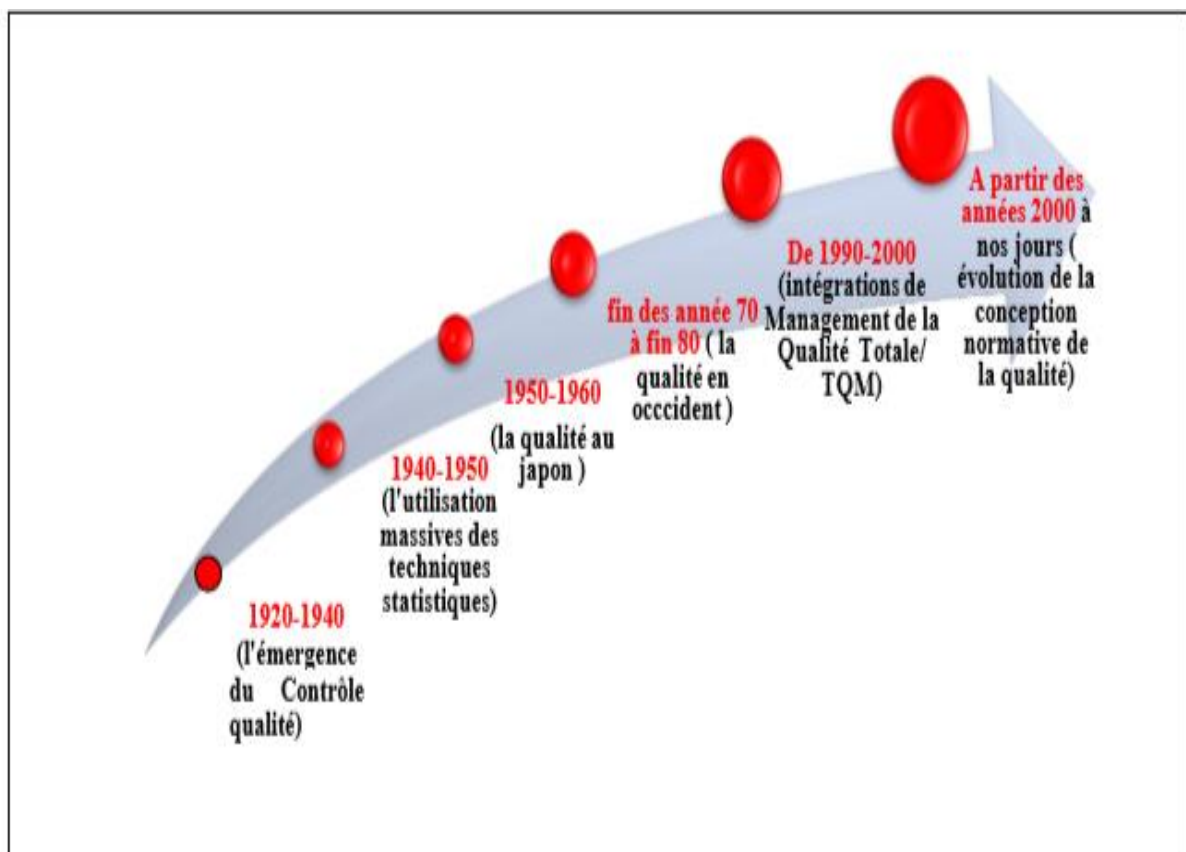
¹⁷ KAMISKE G.F, BRAUER J.P, « Management de la qualité de A à Z », édition MASSON, Paris, 1995, P 8-9.

Chapitre 01 : aspects conceptuels du management de la qualité

C'est suite à ces périodes que s'est construit le management de la qualité qui est défini par ISO 9001 : 2000 comme étant « un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière qualité »¹⁸. Il compte :

- La politique et objectifs qualité ;
- La planification de la qualité ;
- L'amélioration de la qualité ;
- La maîtrise de la qualité ;
- L'assurance de la qualité.

Figure n°1: Evolution chronologique du concept de la qualité



Source : GERD F.KAMISKE, GORG PETER, « management de la qualité de A à Z Édition MASSON, PARIS, 1995, p8 –p9

¹⁸ GOGUE. Jean-Marie, « Management de la qualité », 4ème édition, Edition Economica, Paris, 2005, P.27

1-3- Les enjeux de la qualité :

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

1.3.1 Enjeux économiques

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

1.3.1.1 Le coût de la non-qualité

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

- Le coût de la non-qualité interne : ce sont des coûts engendrés au sein de l'entreprise avant qu'ils soient arrivés au client. Il représente tous les coûts résultant du fait que le produit n'est pas relatifs à la spécification (les retouches, les rebuts, les accidents du travail,...)
- Le coût de la non-qualité externe : ce sont des dépenses détectées à l'extérieur de l'entreprise chez le client. Ces dépenses coûtent plus chers car la répartition du défaut en usine coûte en moyenne quatre fois moins chers que la répartition du même défaut en clientèle: les coûts liées au traitement des réclamations, les remboursements, etc.).
- Des coûts indirects non pris en compte : ce sont des coûts très importants, ces derniers sont principalement l'insuffisance en motivation du personnel ou à une perte d'image de marque de l'entreprise et ceux dont le management a le plus besoin, mais ils sont « inconnus, impossible à évaluer ».¹⁹

1.3.1.2 Le coût d'obtention de la qualité

Les composantes sont essentiellement :

- Le coût de prévention : il représente tout ce qui est mis en œuvre pour éviter les erreurs, défauts, défaillances à fin d'obtenir la qualité voulue et qui sont conformes aux spécifications (planification des inspections, programme de formation à la qualité, dépenses du département qualité)

¹⁹ FD X 50-126, Gestion de la qualité, Guide d'évaluation des coûts résultant de la non-qualité, AFNOR, 1986.

- Le coût de détection : représente tout ce qui est mis en œuvre pour vérifier que le produit fini est conforme aux attentes de l'utilisateur (contrôles, vérifications, inspection, audits qualité, etc.)

1.3.2 Les enjeux stratégiques

La qualité des produits et/ou services procurent à l'entreprise des situations avantageuses dans le cadre d'élaboration de stratégie concurrentielle, particulièrement dans les stratégies de différenciation et de domination par les coûts qui permettent d'augmenter le profit des entreprises.²⁰

1.3.2.1 Qualité et différenciation

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

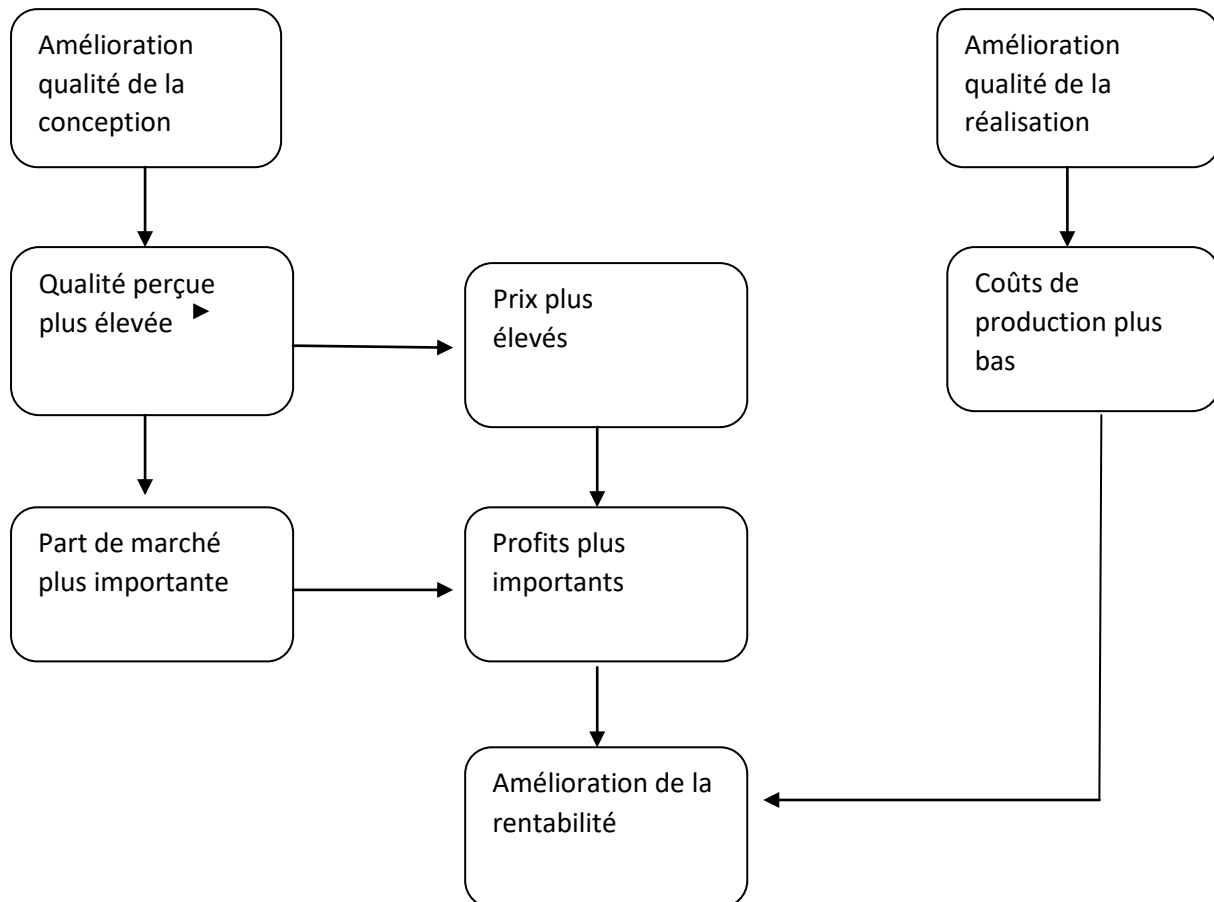
- ✓ Des améliorations dans la qualité de conception du produit permettant à l'entreprise de différencier son produit de celui de ses concurrents, à améliorer sa réputation ainsi que la qualité perçue du produit par le client ;
- ✓ L'entreprise peut alors bénéficier d'un prix plus élevé et d'une part de marché plus importante. Ce qui a pour conséquence un profit plus important venant compenser les augmentations de coûts associées à l'amélioration de la conception.²¹

²⁰ Frédéric CANARD, op,cit, Paris, 2009, P44

²¹ Ibid. P 45.

Afin de mieux cerner ce rapport nous proposons un schéma illustratif :

Figure N° 02: Le rapport entre la qualité et la différenciation des produits



Source: J. R. EVANS, J. W. DEAN, “Total Quality: Management, Organization and Strategy”, South-Western College Publishing, 2000, p 376

1.3.2.2 Qualité et coûts

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

1.3.3 Les enjeux humains et sociaux

La contribution de la qualité à la sécurité ainsi qu'à la protection des consommateurs comme des travailleurs lui donnent un aspect humain qui doit être pris en considération, du fait qu'un produit conforme aux normes n'atteint, ni ceux qui le conçoivent et réalisent, ni ceux qui l'utilisent. Grâce à une meilleure adéquation des produits et services aux attentes des clients, la qualité permet une amélioration du bien-être des individus ce qu'il lui procure un aspect social aussi. Il existe deux types de sécurité par rapport à la qualité qui sont les suivants :

1.3.3.1 La sécurité du produit

Elle est une des dimensions de la qualité et fait l'objet de réglementations et de normes rendues parfois obligatoires car concernant directement la protection des personnes : normes réglementaires sur les casques de motos, les jouets, nombreuses normes sur la sécurité des produits alimentaires... Des milliers de normes sont également utilisées pour protéger la santé de la population et sa sécurité ainsi que pour préserver l'environnement. Ensuite, les responsabilités civiles et pénales des producteurs et des distributeurs peuvent être mises en évidence lorsque les produits sont dommageables aux personnes et aux biens.²²

1.3.3.2 La sécurité environnementale

Il est, comme la sécurité du produit, très lié au domaine de la qualité. L'idée est là encore qu'un produit conçu et réalisé en conformité aux spécifications ne doit pas avoir de conséquences négatives sur la qualité de l'environnement (qualité de l'air, de l'eau, etc.) ni provoquer de bruits et autres nuisances lors de son élaboration.²³

1.3.4 Enjeux pour le collaborateur

L'amélioration de la qualité du travail est un facteur d'accroissement d'efficacité, toute personne peut contribuer à l'amélioration de son travail, à la condition d'y être associée, chacun veut être respecté, considéré quel que soit l'échelon de ses responsabilités. Aujourd'hui, le management est l'art de motiver son équipe vers la satisfaction durable de ses clients, qu'ils soient internes ou externes. Il s'agit aujourd'hui d'orienter la culture de l'entreprise vers la satisfaction de client, la qualité étant un des piliers de la croissance interne.

²² Ibid. P 53.

²³ Ibid.

Chapitre 01 : aspects conceptuels du management de la qualité

Les démarches qualités proposent une nouvelle façon de travailler dans les structures existantes, il s'agit de développer la communication horizontale par les relations clients/fournisseurs internes et par le partage des problèmes.²⁴

1-4-La Certification

« La certification est l'attestation de conformité d'une entité à des normes, par un organisme tiers »²⁵

Par définition la certification «est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées »²⁶

Selon la norme ISO 9001 / 2015 : « la certification est une assurance écrite (sous la forme d'un certificat) donnée par une tierce partie qu'un produit, service ou système est conforme à des exigences spécifiques »²⁷

Il existe trois Types de certification : certification de personnel ; certification de produit ; certification de système management.

La certification du système management de la qualité selon la norme ISO 9001 contribue au succès de l'entreprise en améliorant la satisfaction des clients et la motivation du personnel. Elle permet de mettre en œuvre le processus d'amélioration continue, qui a pour effet de contrôler et de réduire les dysfonctionnements de l'activité, améliorant ainsi l'efficacité et l'efficience de l'entreprise.

Les bénéfices des clients de la certification ISO 9001 sont nombreux ²⁸:

- Confiance accrue des clients à satisfaire leurs besoins et leurs attentes ;
- Réduction des coûts ;
- Implication du personnel ;
- Démarche de progrès ;
- Suppression des obstacles commerciaux ;

²⁴ Philippe DETRIE, « Conduire une démarche qualité », éd d'Organisation, 2001, Paris, p23

²⁵ GRENARD AGNES, « Normalisation, certification : quelques éléments de définition », Revue d'économie industrielle, 1996, P45.

²⁶ NF EN ISO 9000 : 2008, « Système de management qualité- Principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France, P.5.

²⁷ CANARD FREDERIC, « Management de la qualité », lextenso -éditions, p113.

²⁸ <https://www.apave-certification.com> consulté le 23/11/2021 à 22 :20

Chapitre 01 : aspects conceptuels du management de la qualité

- Reconnaissance internationale.

Processus de certification : Pour obtenir la certification, cela passe par six étapes :

Etape 01 : Demande initiale de certification ;

Etape 02 : Planification de l'audit ;

Etape 03 : Audit de certification initial ;

Etape 04 : Décision de certification ;

Etape 05 : Édition du certificat ;

Etape 06 : Audit de suivi annuel.

Donc l'entreprise doit d'abord soumettre des documents à l'organisme de certification, puis celui-ci doit effectuer des tests et des essais sur les produits et visiter l'entreprise; si le produit est satisfaisant, l'organise délivre un certificat, la durée de validité de ce certificat est de 3 ans. Le renouvellement de la certification passe par un audit de renouvellement, qui est réalisé par un auditeur différent. Et La certification ISO 9001 est une démarche volontaire²⁹.

Cependant, afin de réaliser la certification dans les meilleures conditions, de faciliter son acquisition et de mieux répondre aux exigences de la norme ISO 9001, il est recommandé³⁰:

- Que le système de management qualité vive depuis 6 mois.
- Qu'il ait été audité en interne au moins une fois.
- Qu'une revue de direction ait été réalisée.

1-4-1 La normalisation

Aujourd'hui les font partie de notre environnement quotidien : définissant les spécifications techniques des produits, des procédés et des services, ainsi que les conditions d'interopérabilité des systèmes, elles facilitent notre vie de tous les jours. Les normes sont une composante essentielle de l'infrastructure industrielle mondiale qui soutient les activités économiques, politiques, scientifique et Technique Elles prennent aussi en compte les besoins

²⁹D.DURET, M. PILLET « qualité en production de l'iso 9000 ou outil de la qualité » édition d'organisation, 1998.

³⁰<https://www.apavecertification.com> consulté le 23/11/2021 à 21 :09

Chapitre 01 : aspects conceptuels du management de la qualité

sociétaux et favorisent ainsi l'émergence de références partagées par tous, pour un développement durable³¹.

L'adhésion aux normes permet à l'entreprise d'accroître sa performance globale. Les avantages de la normalisation lui procurent ; pour elle ; des atouts stratégiques pour les entreprises et les marchés. Il apparaît comme évident qu'elles occupent une très large place dans les pratiques de management de l'entreprise.

Normaliser c'est³² :

- Rationaliser, simplifier, éliminer, réduire les coûts et les temps morts ;
- Créer un langage commun de compréhension entre le client et son fournisseur.

La normalisation se manifeste par l'élaboration, la publication et la mise en application des normes. La normalisation s'agit d'un processus d'élaboration et de production de documents de références c'est-à-dire de normes. Donc, il s'agit d'un ensemble d'exigences qu'un produit, service ou un procédé doit avoir afin de se conformer à ce qui est attendu de lui par ceux qui éditent la norme.

1-4-1-1 Objectifs de la normalisation

La norme constitue le document de référence pratique facilitant la communication et les échanges. Les principaux objectifs de la normalisation sont³³ :

- L'harmonisation des spécifications des produits ;
- L'optimisation de l'emploi des ressources ;
- L'unification du langage technique et la réalisation des économies ;
- La disponibilité des données techniques indispensables à l'élaboration des stratégies industrielles et commerciales ;
- La protection de l'environnement, de la santé et de la sécurité des personnes.

³¹ www.entreprises.gouv.fr/files/files/guides/guide-pratique-du-bon-usage-de-la-normalisation-dans-lareglementation.pdf

³² AYOUDJ Yasmina, « LA MISE EN PLACE DE LA QUALITE au sein du processus gestion des ressources humaines cas : DE LA NORME ISO 9001 », REVUE NOUVELLE ECONOMIE, 2017, P54.

³³ Idem

Figure n°03: Les objectifs de la normalisation



Source : afnor.Normalisation.fr

1-4-1-2 La norme ISO

L'activité principale de l'organisation internationale de normalisation (l'ISO) est de formuler des normes techniques. Elle apporte des solutions à des problèmes de base de production et de distribution par son impact positif sur les fabricants et les ingénieurs, elle a également un impact positif sur la société dans son ensemble. L'ISO établit des normes internationales influencent sur la production, le développement et la fourniture des produits et services efficaces, sûrs et respectueux de l'environnement. Elles fournissent au Gouvernement la base technique des réglementations en matière de santé, de sécurité et d'environnement. Ces normes peuvent également protéger les utilisateurs et les consommateurs.

Chapitre 01 : aspects conceptuels du management de la qualité

1-4-1-3 La famille des normes ISO 9000 : La famille ISO 9000 propose 4 groupes de normes pour mettre en place un système de management de la qualité :

A) ISO 9000 version 2015 : « Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire ».

Elle fournit les concepts de base, les principes et le vocabulaire utilisés dans toutes les séries de normes ISO 9000. Cette norme permet de mieux comprendre les éléments de base de management de la qualité à partir des éléments nécessaires. Elle présente les sept principes du management de la qualité et les approche processus à suivre pour parvenir à une amélioration continue.

b) ISO 9001 version 2015

Utilisé pour établir un SMQ afin de garantir à l'organisation la fourniture des produits qui répondent aux besoins et aux attentes des clients. ISO 9001 spécifie les exigences qui peuvent faire certifier le SMQ par un organisme externe.

La norme comporte sept articles qui spécifient les activités à prendre en compte lors de la mise en place du système : contexte de l'organisme, leadership, planification, support, réalisation des activités opérationnelles, évaluation des performances, amélioration.

L'organisme doit appliquer toutes les exigences d'ISO 9001³⁴:

- ✓ Il devra donc fournir une justification pour toute exigence de la Norme internationale qu'il juge non applicable dans le cadre du domaine d'application de son système de management de la qualité. Un manuel, ou d'autres informations documentées, il devra exposer comment les exigences d'ISO 9001 sont appliquées dans l'entreprise ;
- ✓ ISO 9001 définit la marche à suivre pour fournir constamment un produit répondant aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables. En outre, l'entreprise cherche à accroître la satisfaction des clients par l'amélioration continue de SMQ ;
- ✓ Les normes ISO appliquent une approche processus. Les processus sont considérés comme étant composés d'une ou de plusieurs activités corrélées qui exigent des ressources et une gestion pour obtenir des éléments de sortie prédéterminés ;

³⁴ <https://committee.iso.org/> consulté le 06/12/2021 à 10 :10

Chapitre 01 : aspects conceptuels du management de la qualité

- ✓ D'autres recommandations sont données dans les modules d'introduction et de soutien à ISO 9001:2015, qui donnent des lignes directrices concernant différents aspects : sommaire des changements, mise en œuvre, exigences relatives à la documentation, approche processus, approche par les risques, forum aux questions, la gestion du changement, corrélation entre ISO 9001:2008 et ISO 9001:2015.

c) La norme ISO 9004 version 2018 :

Par rapport à l'ISO 9001, l'ISO 9004 fournit des conseils pour des objectifs plus larges du SMQ, en particulier pour une gestion réussie à long terme d'une organisation. Pour les organisations qui souhaitent utiliser ISO 9001 pour améliorer le système et améliorer continuellement les performances globales, ISO 9004 est recommandée comme guide. Cependant, il n'est pas destiné à être utilisé à des fins de certification ou de contrat.

d) ISO 19011 version 2018 « Système de management de la qualité - Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management ».

Elle fournit des conseils pour la conduite d'audits internes ou externes des systèmes de management qualité environnemental, santé et sécurité au travail, sécurité des denrées alimentaires... ainsi que pour le management des programmes d'audits.³⁵

Jadis, le souci majeur des entreprises était l'augmentation de leur capacité de production pour répondre à la demande du marché, aujourd'hui on est dans un moment qui est un vrai moment d'accélération où les dirigeants des entreprises sont persuadés qu'il faut agir sur les processus dans le but d'atteindre des niveaux élevés de performances et d'identifier les opportunités d'amélioration de la qualité et de la productivité, par conséquent de satisfaire la clientèle et de préserver leur compétitivité.

La qualité n'est pas accidentelle, atteindre un niveau de qualité satisfaisant nécessite de s'organiser, cette dernière est considérée comme étant la boussole de l'entreprise ; c'est elle qui leur permettra d'évoluer, elle lui montre le chemin à parcourir et l'aide à découvrir des outils qui permettent d'éliminer les dysfonctionnements. L'entreprise doit s'assurer que chaque acteur connaît le rôle et les enjeux de la qualité.

³⁵ GAPILLOUT. I, La qualité avec ISO 9001 : 2015 et plus encore, édition VYATIOSYS, Versailles, 2015, P12.

Section 2 : Le système management de qualité

Chaque organisation doit mettre en place un système de management de la qualité, afin d'assurer sa pérennité, et pour garantir à la fois la satisfaction du client, assurer la sécurité et la performance des produits et services et se conformer aux exigences de la réglementation en vigueur.

2-1 Définition du système de management de la qualité

Pour SEGOT et GASQUET: « le système de management de la qualité est l'élément du management de l'organisme qui se concentre sur l'obtention des résultats, en s'appuyant sur les objectifs qualité, pour satisfaire selon le cas les besoins, attentes ou exigences des parties intéressés »³⁶.

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

(Institut Quality Management) L'IQM a souligné que : « Il y a en effet nécessité d'organiser le management de progrès dans une entreprise car il ne suffit pas d'avoir de bonnes idées et une bonne politique, encor faut-il être capable de les mettre en œuvre effectivement. »³⁷

SMQ « gère les processus interactifs, les sous- systèmes, les procédures nécessaires pour fournir de la valeur à toutes les parties intéressées pertinentes, et réaliser les produits, les réalisations ou les résultats de l'ensemble des organismes. Anticiper l'impact des réalisations est essentiel pour le management des performances.»³⁸

Un SMQ fait partie d'un système de management relatif à la qualité. Il comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats voulu.

³⁶ ALHAMAD Khalaf, thèse de doctorat "système de contrôle de la qualité de production : méthodologie de modélisation, de pilotage et d'optimisation des systèmes de production », soutenu le 28 mars 2008, P25.

³⁷ CHARDONNET André, THIBAUDON Dominique, « Le guide du PDCA de Deming : Progrès continu et management », éditions organisation, 2003, page 60, université Paul vertaine - Metz

³⁸DORI NISSAN, JEAN-MARIE REILHAC, MARC BAZINET, « Au cœur de l'ISO 9001:2015 », édition AFNOR, 2015, P12-13.

Chapitre 01 : aspects conceptuels du management de la qualité

Le SMQ gère les processus et leurs interactions, et les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir les résultats pour les parties intéressées pertinentes.

Il permet ainsi à la direction d'optimiser l'utilisation des ressources en tenant compte des conséquences de leur décision à court terme et à long terme.³⁹

L'adoption d'un SMQ relève d'une décision stratégique de l'entreprise qui peut l'aider à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité.

En mettant en œuvre un SMQ fondé sur la présente norme internationale, les avantages potentiels pour l'entreprise sont les suivantes⁴⁰

- Aptitude à fournir en permanence des produits et services conformes aux exigences du client et aux exigences légales et réglementaires applicables ;
- Plus grandes opportunités d'amélioration et de la satisfaction du client ;
- Prise en compte des risques et des opportunités associés au contexte et aux objectifs de l'entreprise .

2-2 Les principes du management de la qualité

Afin de permettre la direction de l'entreprise de diriger l'organisme vers de meilleures performances, les experts internationaux rédacteurs des textes normatifs ont identifié une liste de sept principes fondamentaux qui sont :

2.2.1. L'orientation client

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes⁴¹.

Le devenir d'une entreprise réside dans sa relation avec ses clients. Il est donc vital pour elle de bien comprendre les besoins présents, mais aussi futurs de ses clients, leurs besoins peuvent être clairement explicites ou des attentes implicites. Ce qui implique d'anticiper en allant, si possible, au-devant des besoins exprimés. La finalité de cette orientation tournée vers le client et de la recherche permanente de sa satisfaction constitue le moteur principal de motivation de l'entreprise et de son personnel⁴².

³⁹Ibid.p2.

⁴⁰<http://www.iso.org/iso/fr/> consulté le 07/12/2021

⁴¹ Norme ISO 9000 :2015, « Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », p3.

⁴² Claude PINET, « 10 clés pour réussir sa certification iso 9001 :2015 », édition Afnor,2015. p.22.

2.2.2. Responsabilité de la direction (Leadership)

À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme. La direction d'une entreprise doit établir la finalité et les orientations stratégiques. Elle doit créer et entretenir des conditions et un environnement favorable qui facilitent l'implication de tout le personnel⁴³.

2.2.3. L'implication des personnels

Depuis les années 1920 les recherches dans le domaine du management ont montré que le succès d'une entreprise repose pour une grande part sur la composante humaine et essentiellement sur son niveau d'implication.

L'implication forte de tous les membres de la direction (à tous les niveaux décisionnaires de l'organisme) constitue donc une condition indispensable pour l'atteinte des objectifs qualité.

2.2.4. L'approche processus

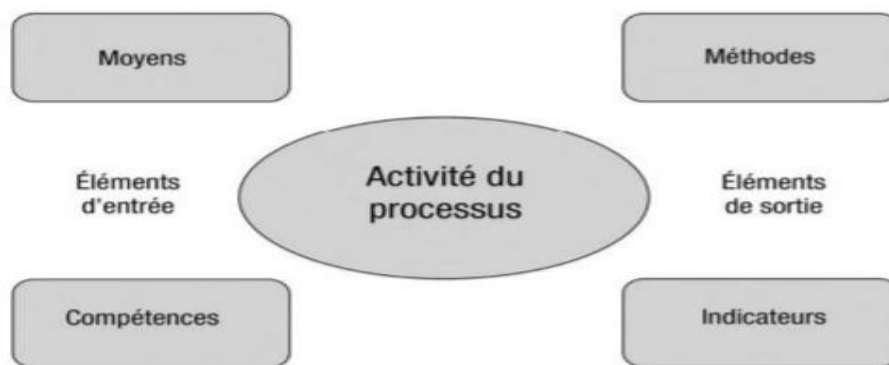
Le terme de « processus » est définie selon la norme ISO 9000, comme un « ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté »⁴⁴. L'approche processus consiste à considérer l'entreprise comme un ensemble de plusieurs processus qui interagissent entre eux et qu'il faut organiser afin d'atteindre un fonctionnement efficace.

Le diagramme de la tortue, également connu sous l'appellation de « tortue de Crosby » est une représentation graphique d'un processus afin de mieux le maîtriser.

⁴³ Idem p.23

⁴⁴ La norme ISO 9000 version 2015, Op.cit., P16.

Figure04: Le diagramme de la tortue ou « tortue de Crosby ».



Source : idem, p 40.

La queue représente les éléments entrants, c'est à dire les attentes et les besoins du client ou le résultat d'un processus situé en amont. La tête de la tortue représente les éléments sortants conduisant à la satisfaction du client ou permettrait la réalisation d'un processus suivant. Les pattes représentent chacune une des composantes de maîtrise du processus :

- Les moyens mis en œuvre
- Les compétences nécessaires,
- Les méthodes utilisées ;
- Les indicateurs de mesure du fonctionnement du processus.

2.2.5. L'amélioration

Ce principe est une condition de survie de l'entreprise face à un univers dans lequel non seulement la férocité de la concurrence ne cesse de s'accroître, mais aussi où les clients et leurs attentes évoluent en permanence. L'amélioration dont il s'agit ne concerne pas seulement le produit ou le service, mais porte également sur les processus de l'entreprise, voire les activités qui la composent⁴⁵.

Afin de prendre en compte un aspect vivant des choses, l'amélioration s'inscrit dans une dynamique. Cette amélioration est à caractère continu, parce que rien n'est jamais acquis définitivement. L'environnement bouge en permanence et vient remettre en question les acquis⁴⁶.

⁴⁵Francis, (R) et Dominique (S) : management stratégique et management de la qualité, édition Afnor,2015, p 43..

⁴⁶ Claude Pinet. op.cit., p.26.

2.2.6. La prise de décision fondée sur des preuves

Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés. La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision⁴⁷.

2.2.7. Le management des relations avec les parties intéressées

Pour obtenir des performances durables, les organisations gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les prestataires. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances.

2-3- Les étapes de la mise en place d'un SMQ

Selon le référentiel ISO 9001 version 2015, afin de mettre en place d'un SMQ au sein d'une entreprise et dans l'objectif d'assurer l'efficacité du système, nécessite le suivi de certaines étapes élémentaires. Dans la dernière section de ce chapitre nous essayerons à clarifier les différentes étapes de la mise en place d'un SMQ.

Pour mener à bien son projet et le rendre efficace, l'entreprise doit s'accrocher sur plusieurs moyens qui permettent d'évaluer et de mettre en place un système de management de la qualité qui facilite la maîtrise de la qualité souhaitée par le client et l'objectif visé par les responsables de l'entreprise.

2-3.1 Obtenir l'approbation officielle de la direction

Pour mettre en œuvre un SMQ, il est essentiel un engagement avéré de la direction. Cet engagement doit se concrétiser sous forme d'approbation formelle et communiqué à tous les employés.

Le plan de développement et de mise en œuvre du système doit être étayé par des documents officiels et comprendre la stratégie de mise en œuvre proposée, le calendrier global et les

⁴⁷ La norme ISO 9000 version 2015, Op.cit., P8.

prévisions budgétaires. Une mise en garde s'impose à ce stade: à moins que l'approbation et l'engagement officiels de la direction ne soient obtenus et que des ressources suffisantes ne soient disponibles, toute tentative de mise en place d'un système de gestion de la qualité pourrait se révéler une perte de temps et donner lieu à un gaspillage de ressources. L'échec de la démarche aurait en outre une forte incidence négative sur le personnel⁴⁸.

2.3.2 Choisir un responsable qualité professionnel

L'une des clés du succès du SMQ est la nomination d'un responsable qualité. Il est fortement recommandé de nommer un cadre supérieur à temps plein. Il est également souhaitable que les collaborateurs soient familiarisés avec la bonne mise en œuvre du sujet.

Le titulaire du poste deviendra inévitablement la force motrice du SMQ et le principal point de contact pour les questions connexes. Il doit avoir un ensemble de compétences, de connaissances et de traits de personnalité qui lui donneront confiance dans la direction, à laquelle il pourra ainsi avoir directement accès.⁴⁹

2.3.3. Choisir un formateur reconnu : Il est fortement conseillé de mener des entretiens avec plusieurs candidats potentiels pour s'assurer de leurs connaissances et de leur expérience dans le domaine et déterminer dans quelle mesure ils s'adapteront à la culture de l'organisation ciblée. Ces entretiens permettront également d'évaluer la volonté des candidats de coopérer avec l'organisation et de vérifier leur intérêt pour les activités de l'organisation et les produits et services fournis avant l'entretien.

Les certificats de qualification de tous les candidats doivent être soigneusement vérifiés et le contenu de la formation dispensée doit être vérifiés. Ces formateurs doivent être agréés, et ils peuvent fournir des cours d'introduction à tous les employés qui ont besoin de contribuer au SMQ pour découvrir le mystère de la norme ISO 9001.

⁴⁸ Organisation météorologique mondiale, « Guide sur la mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité pour les Services météorologiques et hydrologiques nationaux et autres prestataires de services concernés », 2017, P38.

⁴⁹ Idem p39

2.3.4. Dispenser une formation d'initiation à la gestion de la qualité

Un cours d'introduction devrait être organisé pour tous les employés qui contribuent au SMQ, en commençant par l'équipe principale responsable de la gestion de la qualité, en particulier le directeur ou le PDG. Le cours d'introduction à l'ISO de base contribue à la mise en œuvre réussie du SMQ car il permet une bonne compréhension des principes et pratiques spécifiques d'ISO 9001. En principe, ce cours devrait être dispensé par un établissement de formation accrédité possédant l'expertise requise dans le domaine. Toutefois, si la formation est dispensée par un membre du personnel, il doit avoir des connaissances solides et fiables, associées à des compétences de formation officiellement.

2-3.5. Procéder à une analyse des écarts

L'analyse des écarts est une méthode qui permet de déterminer les mesures à prendre pour passer de l'état actuel à l'état futur souhaité. Concernant le SMQ, une analyse des écarts doit être réalisée afin de définir précisément les dispositions de la norme ISO 9001, qui ne sont actuellement que partiellement (ou pas du tout) respectées, et des mesures correctives qui doivent être prises.

Les deux outils d'analyse des écarts indiqués ci-dessous⁵⁰:

a) La partie A (Analyse des écarts) est conforme aux dispositions de la norme ISO 9001. Le modèle d'analyse des écarts comporte des observations et des notes destinées à aider les utilisateurs ;

b) La partie B (Résultats de l'analyse des écarts) présente les constatations et les mesures correctives nécessaires pour combler les écarts relevés entre la norme ISO 9001 et le système de gestion de la qualité appliqué par un organisme.

2-3.6 Organiser des réunions d'évaluation du SMQ

Il n'y a aucune indication sur la fréquence à laquelle une réunion d'examen du SMQ devrait avoir lieu. Cependant, ces réunions sont essentielles dans les étapes initiales de l'élaboration et de la mise en œuvre du SMQ et devraient être organisées selon les besoins.

Il est judicieux de tenir une réunion d'audit après un audit interne ou externe pour passer en revue les conclusions de l'enquête et planifier des actions correctives ou de suivi. Certaines

⁵⁰Organisation météorologique mondiale, op,cit, 2017, P39.

entreprises peuvent également envisager d'organiser une réunion d'évaluation avant de mener un audit externe de surveillance ou un audit de certification afin de déterminer les écarts qui peuvent être comblés avant de mener l'audit.

2.3.7 Commencer les travaux visant à corriger les écarts recensés

Toutes les conclusions de (analyse des écarts) et les mesures résultant des (réunions d'évaluation du système de gestion de la qualité) seront la base de correction des écarts recensés.

Il importe de suivre les progrès accomplis et de consigner les mesures prises et les résultats obtenus qui devront être examinés à la réunion d'évaluation suivante.

2.3.8 Définir les processus et mettre au point les procédures

Parmi les éléments les plus importants dans tout SMQ on trouve, l'élaboration et la rédaction des processus et des procédures suivis.

Il est important de trouver un équilibre entre trop de documentation et une divulgation insuffisante d'informations, tout en s'assurant que le processus est clairement défini et dénué de toute ambiguïté. La capacité de trouver le bon équilibre est généralement le résultat de l'expérience, y compris les leçons tirées de l'expérience de celles qui ont traversé des processus identiques ou similaires.

Au début de la mise en œuvre, il importe d'élaborer des indicateurs de performance clés spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents, à jour et, si possible, automatisés, qui rendent compte des activités réelles menées dans le cadre du SMQ.

2-3.9 Évaluer le niveau de satisfaction du client

Des outils appropriés pour évaluer les niveaux de satisfaction des clients doivent être mis en place dès le départ afin de pouvoir disposer d'une base de référence pour mesurer les progrès de la prestation des services.

2-3.10. Désigner un ou plusieurs membres du personnel comme vérificateur(s) interne(s) et le(s) former à cette fonction

Une attention particulière doit être accordée à la sélection du personnel pour assumer les fonctions de vérificateurs internes. Ceux qui semblent qualifiés pour exercer cette fonction devraient recevoir une formation officielle dispensée par un organisme de formation agréé.

Le niveau de compétence requis par tous les vérificateurs internes doit être maintenu par des activités de perfectionnement ou une meilleure participation active au programme d'audit.

Outre une formation appropriée, ces personnes doivent également avoir des qualités et des attitudes personnelles pour pouvoir agir conformément aux principes de l'audit

2.3.11. Réaliser des audits internes

La réalisation d'audits et l'élaboration d'un calendrier d'audit interne cohérent constituent un autre élément important de tout SMQ.

Il est fortement recommandé que les auditeurs internes de l'organisation visé diffusent largement un calendrier d'audit, qui sera un outil de planification utile pour les principales parties prenantes. Le processus d'audit interne doit couvrir tous les aspects de la préparation et de la réalisation d'un audit fondé sur un programme d'audit bien conçu.⁵¹

Le responsable qualité veille à ce que les audits internes soient réalisés par des membres du personnel dont les fonctions n'entrent pas dans le champ de l'audit. Il convient de noter que l'échange de vérificateurs internes entre différentes entreprises est utile. Un tel échange, lorsqu'il est possible, peut aussi contribuer à accroître la valeur de l'audit et à renforcer les compétences des différents vérificateurs concernés.

2.3.12 Choisir un organisme de certification qui puisse réaliser l'audit de certification

Pour les entreprises de certification (tiers ou vérificateurs externes), l'objectivité et l'impartialité sont plus importantes. De nombreuses organisations à travers le monde fournissent des services de conseil pour aider à l'élaboration et à la mise en œuvre du SMQ.⁵²

⁵¹ AUTISSIER D., GIRAUD L., JOHNSON K.J., « Les 100 schémas du management », Eyrolles, Paris, 2015, p 104

⁵² CATTAN M., N.I, P.K, « Maîtriser les processus de l'entreprise », 6^e édition, édition d'organisation, Paris, 2008, p199.

Il est important de noter que certaines de ces organismes peuvent fournir des services en tant qu'organes de certification tiers en plus des services de conseil. Cette approche est tout à fait inopportune, car elle supprime toute impartialité et objectivité du processus et peut devenir une source de conflit d'intérêts. Tout organisme envisageant de recourir à un organisme d'évaluation de la conformité devrait porter une attention particulière, car l'indépendance du processus d'audit externe réalisé par un tiers joue un rôle clé dans la crédibilité d'un SMQ et sa certification de conformité à la norme ISO 9001.

Le choix d'un organisme certificateur se fait part:

- La procédure de sélection et dépôt de candidature ;
- La réponse au questionnaire d'évaluation préliminaire.⁵³

2 .3.13 Se préparer à un audit externe et le réaliser

Pour tous les participants, se préparer à un audit par une tierce partie pour obtenir la certification à la norme ISO 9001 est une expérience difficile.

Pour un bon déroulement du processus⁵⁴:

- a) L'organisme visé devrait considérer l'audit comme une expérience positive qui l'aidera à améliorer ses processus, ses systèmes et la qualité globale de ses produits et services;
- b) L'organisme visé devrait se concerter avec la certification pour fixer un calendrier d'audit qui convienne à toutes les parties concernées ;
- c) Tout le personnel devrait disposer d'un délai adéquat pour se préparer à l'audit ;
- d) Si un doute se fait jour quant à l'aptitude du SMQ à être jugé satisfaisant à l'issue d'un audit externe effectué par une tierce partie, cet audit devrait être reporté jusqu'à ce que le système soit prêt ;
- e) Les responsables de l'audit de certification devraient être informés de toutes les questions de sécurité potentielles concernant les lieux où ils se rendront ;

⁵³ DENIS J-P., MARTINET A-C., et SILEM A., « Lexique de gestion et de management », 9^e édition, Dunod, paris, 2016, P 99

⁵⁴ Organisation météorologique mondiale, « Guide sur la mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité pour les Services météorologiques et hydrologiques nationaux et autres prestataires de services concernés », 2017, P44.

Chapitre 01 : aspects conceptuels du management de la qualité

f) Tous les documents susceptibles d'être utilisés pour l'audit devraient être facilement accessibles ;

g) Au sein de l'organisme visé devrait se développer une culture qui incite le personnel à ne pas chercher à dissimuler ou occulter des problèmes connus ;

h) Il convient de noter que toute constatation d'audit indiquant des non-conformités mineures n'est pas négative en soi, mais qu'elle montre en fait que le processus d'audit se déroule comme prévu en fournissant un moyen de recenser les risques potentiels auxquels est exposé le SMQ.

Le SMQ permet de faciliter la maîtrise de la qualité souhaitée par le client, et d'atteindre l'objectif visé par les responsables, puisque ce système oriente l'entreprise vers la satisfaction permanente des clients.

Enfin, l'établissement d'un SMQ engendre des bénéfices tels qu'une réduction du coût de gestion de système de management, une meilleure utilisation et réduction des ressources allouées et une amélioration de fonctionnement global.

Chapitre 01 : aspects conceptuels du management de la qualité

Conclusion :

A travers ce chapitre, on a tenté de définir la qualité ainsi que son évolution, ensuite nous avons présentés les principes et les étapes de la mise en place d'un SMQ selon la norme ISO, on peut conclure que le concept qualité a connu une propagation dans le monde, ce qui prouve son apport crucial à la pérennité et l'efficacité de l'entreprise. Ce concept a évolué d'un simple contrôle qualité pour devenir tout un SMQ.

Le SMQ est une clé de réussite de toute entreprise. Par conséquent, la mise en place d'un SMQ est devenue une nécessité pour celles-ci ; car il contribue à l'amélioration continue de la qualité de ses produits.

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

Chapitre II:

Introduction

La satisfaction des clients est aujourd'hui la condition de la survie de l'entreprise. C'est une variable-clé des comportements des clients, car l'objectif de toute entreprise est d'attirer la clientèle. Mais pour conquérir durablement un client, l'entreprise doit d'abord bien connaître ses besoins et ses modes d'achat car le client aujourd'hui, cherche parmi les produits ou les services offerts, ceux qui lui procurent une satisfaction maximale.

La mesure de la satisfaction est devenue un élément fondamental de la politique qualité. C'est un outil d'écoute essentiel qui guide la politique qualité et fournit les éléments d'un diagnostic précis de la satisfaction et de l'insatisfaction clients. Chaque entreprise doit disposer d'un outil objectif, fiable et solide pour mesurer la satisfaction des clients.

La dernière version de la norme ISO 9000 met l'accent sur la satisfaction durable des clients. De ce fait les entreprises se retrouvent dans l'obligation de se doter des moyens, des outils concrets et efficaces et d'adopter une meilleure démarche de qualité pour fournir un meilleur service aux clients.

Dans ce chapitre, nous tenons d'expliquer le concept « satisfaction des clients » puis nous allons essayer d'identifier les différentes méthodes de mesure de la satisfaction client et à la fin nous tenterons de clarifier la relation qui existe entre satisfaction client et SMQ.

Section 1 : la satisfaction de la clientèle

La satisfaction des clients est aujourd'hui au cœur des problématiques de chaque entreprise. Les temps ont changé et les entreprises ont désormais pris conscience que leur pérennité repose sur le niveau de satisfaction de leurs clients. Car qui dit clients satisfaits, dit clients fidèles et donc chiffre d'affaires en hausse. Cependant, encore aujourd'hui, et ce malgré les nombreuses recherches et les divers modèles développés par les chercheurs, il n'existe pas de définition établie de la satisfaction client. Pour pouvoir définir ce concept plus précisément, il est nécessaire de s'attarder sur les origines de ce terme, ainsi que les études effectuées sur ce sujet.

1.1 Définitions et caractéristiques de la satisfaction

1.1.1 Définitions

Il n'y a pas de définition unique de la satisfaction, mais plusieurs idées se développent autour des mêmes notions ;

Selon **KOTLER**: « la satisfaction est le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation ou d'utilisation résultant d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et ses performances perçus ». ⁵⁵

De son côté **LENDREVIE** a mentionné que: «la satisfaction peut être comprise en marketing, comme le sentiment de plaisir ou déplaisir qui naît de la comparaison entre les attentes préalable et une expérience de consommation ». ⁵⁶

Enfin Pour **LEGOLVAN**, « la satisfaction des besoins des clients est la finalité même de la démarche marketing, elle exprime le degré de contentement procuré par la réponse apportée à un désir. ». ⁵⁷

Donc nous concluons que, la satisfaction est un sentiment engendré chez le consommateur lors l'utilisation d'un bien et/ou service, il compare leurs attentes aux attributs du produit, l'écart obtenu présente le niveau de leur satisfaction.

La figure suivante représente le modèle de satisfaction selon Oliver (1993) :

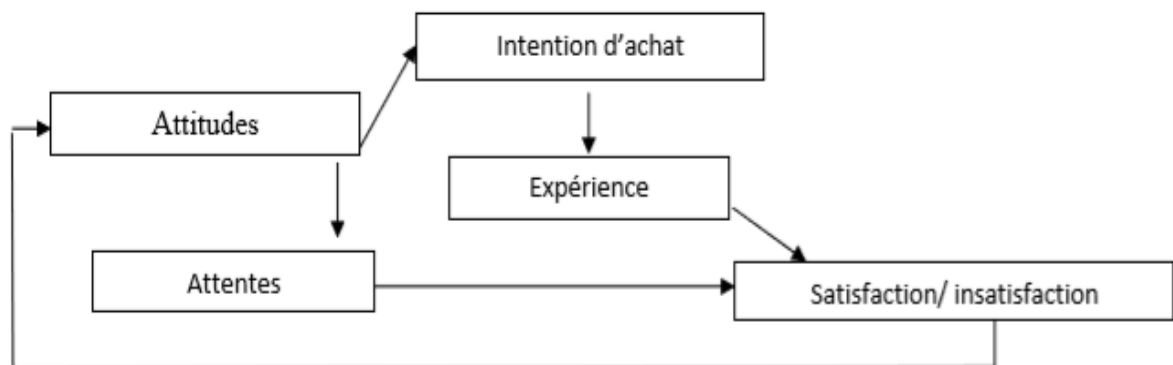
⁵⁵ KOTLER(P)et DUBOIS(B), "marketing management", Paris, 2000, P68.

⁵⁶ LENDREVIE(J), LEVY(J), Mercator, paris, 2003, p911

⁵⁷ LEGOLVAN(Y), « Stratégie, segmentation, marketing-mix et politique de l'offre », 7^e édition, 1995, p186

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

Figure 05 : le modèle de la satisfaction d'OLIVER (1993)



Source: KOTLER-Keller-DEBOIS-manceau-Marketingmanagement, 13^{ème} édition, PEARSON édition ,paris,p169

Cette figure démontre que lorsque les attentes sont identiques aux attitudes, nous constatons une intention de l'achat, cela conduit à un jugement pour la satisfaction ou l'insatisfaction qui intègre d'une part la qualité perçue et d'une part les attentes préalable. Une expérience supérieure ou égale aux attentes crée un sentiment de satisfaction alors qu'une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction. Plusieurs auteurs se sont intéressés aux caractéristiques du concept satisfaction parmi ses auteurs en trouve : PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY(1991)

1-1.2. Les caractéristiques de la satisfaction

Le mode d'évaluation du client vis-à-vis d'un service repose sur un ensemble de critères à savoir la subjectivité et l'évolutivité⁵⁸.

- **La satisfaction est subjective** : La satisfaction des clients dépend de leur perception des services et non de la réalité évaluative portant sur une expérience résultant du processus cognitifs, et intégrant des éléments affectifs ;
- **La satisfaction est évolutive**⁵⁹: La satisfaction évolue avec le temps en fonction des attentes et des standards, et du cycle de la vie de l'utilisation du produit/service.

Comme nous l'avons constaté, les clients définissent leurs attentes en fonction de l'état actuel des offres. Or, comme la loi de la concurrence incite les fournisseurs à augmenter leur

⁵⁸ Dabiel.RAY, «mesurer et développer la satisfaction clients», 3^{ème} édition d'organisation, paris, 2002, P24.

⁵⁹ Ibid.P25.

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

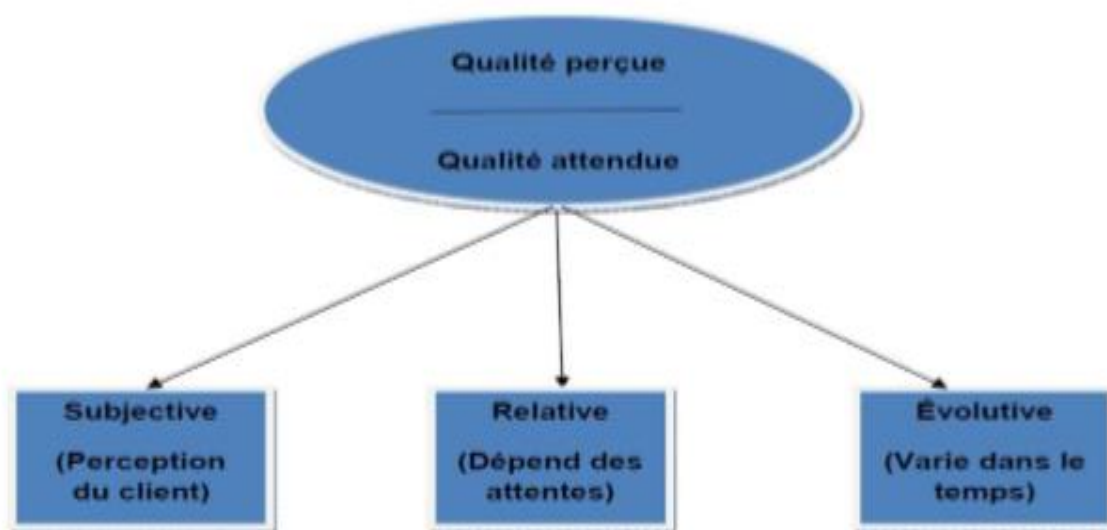
performance relative, cela fait inexorablement évoluer le niveau moyen des offres et donc les standards de référence ;

- **La satisfaction est relative** : comme la perception du client est subjective la satisfaction varie aussi entre l'expérience vécue par le consommateur et une base de référence antérieure de l'achat.

Du point de vue marketing ce qui compte ce n'est pas le fait d'offrir le meilleur produit, mais d'être le plus adapté aux attentes du client, d'où le rôle prépondérant de la segmentation

Nous allons essayer d'expliquer la façon que le jugement de client se porte sur chacun de ses critères, en définissant trois caractéristiques qui sont présentées dans la figure qui suit :

Figure 06: les caractéristiques de la satisfaction du client



Source : DANIEL. Ray, mesurer et développer la satisfaction clients, édition d'organisation, Paris, 2001, P24.

Cette figure nous renseigne sur les trois caractéristiques de la satisfaction à commencer par le fait que la satisfaction est subjective cela veut dire qu'il dépend de leur perception des services relatifs chaque individu et ces attentes elle est aussi dégradable ou améliorable ce qu'on appelle évolutives

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

1.2 Les types de satisfaction

On distingue trois types de satisfaction⁶⁰

1.2.1 Satisfaction globale ou partielle

La satisfaction partielle se porte sur des composantes (ou dimensions) particulières du service : la logistique, l'accueil, le confort, la sécurité...La satisfaction globale porte, sur le service dans son ensemble. Lorsque les dimensions sont bien choisies, la satisfaction globale constitue la somme (pondérée ou non) des satisfactions partielles ;

1.2.2 Satisfaction ponctuelle

La satisfaction ponctuelle porte sur une expérience particulière d'utilisation du service, définie dans le temps et dans l'espace : une commande spécifique.

1.2.3 Satisfaction cumulée

La satisfaction cumulée porte sur l'ensemble des expériences réalisées par le client au cours d'une période donnée : l'ensemble des commandes de l'année ;

1.2.4 Satisfaction isolée

La satisfaction isolée porte sur les seules performances de l'entreprise, soit ces performances entre elle, ou leur évolution dans le temps. La satisfaction comparée se porte sur les performances de l'entreprise par rapport à celles de la concurrence.

1.3 La mesure de la satisfaction

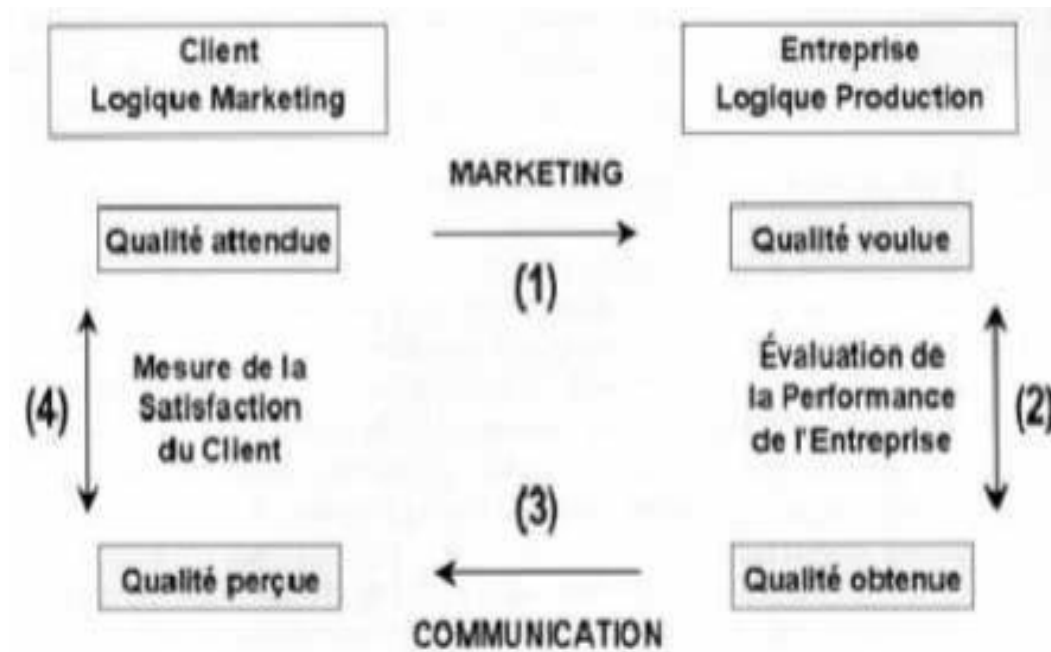
1-3-1 Définition

La mesure de la satisfaction du client est différente, de la mesure des performances de l'entreprise. En effet, la qualité peut être bonne, pourtant la satisfaction des clients ne le sera pas dans les mêmes proportions. La mesure de la satisfaction client s'effectue en vérifiant le décalage éventuel entre la qualité/performance attendue par le client et la qualité/performance perçue par le client.

⁶⁰ Philippe DETRIE ; « les réclamations clients » ; 3ème Edition ; Edition d'organisation ; Paris ; 2007 ; p80

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

Figure N 07: la mesure de la satisfaction client.



Source : Annabelle Belin, La Mesure De La Satisfaction Client industriel, Ecole Supérieure De Commerce Toulouse, 2002, p : 10.

A partir cette figure, nous pouvons retirer les constats suivantes :

- ✓ Le marketing a le rôle de déterminer les besoin et les attentes des clients et des prospects pour la conception des produits et des services, et de fixer un objectif d'une qualité voulue;
- ✓ L'entreprise avec ses techniques et technologies fait la conception des produits/services qui sont contrôlés et évalués avant leur diffusion sur le marché ;
- ✓ L'entreprise fait la communication pour ses produits pour assurer l'image de leurs qualités ;
- ✓ La comparaison entre la qualité perçue et la qualité attendue par le client définit leur degré de satisfaction.

À l'origine, le client possède des attentes (qualité attendue) que l'entreprise écoute et interprète (qualité désirée, ce qu'elle vise à l'issue de ses processus internes pour pouvoir répondre aux attentes du client). Ensuite, l'entreprise tente de répondre à cette demande en transformant cette qualité désirée en qualité réalisée. Dans une troisième étape, celle-ci est

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

transmise (communiquée). Enfin, la qualité perçue est comparée avec les attentes, générant ainsi le sentiment de satisfaction ou non du client .-

1-3-2 Les méthodes de mesures de la satisfaction

L'entreprise doit toujours rester à l'écoute de son marché en surveillant avec soin l'évolution des besoins et attentes de sa clientèle afin de les satisfaire au mieux dans cette partie nous présenterons des principales méthodes disponibles pour mesurer la satisfaction à savoir :

1.3.2.1. Les Enquêtes auprès des clients

Ces enquêtes Sont un outil efficace pour collecter des données auprès des clients concernant l'utilisation, la qualité, la livraison, le service après-vente ou d'autres problèmes concernant le produit ou le service. L'enquête mesurera les caractéristiques liées au produit, à sa livraison et aux performances de l'entreprise qui sont pertinentes pour la satisfaction du client.

L'objectif d'une enquête est de refléter l'opinion des clients sur la qualité, la fonctionnalité et la qualité du produit. Il existe deux types d'enquêtes :

a) Enquête qualitative : est conçue pour mesurer la satisfaction des clients qui aidera l'entreprise à comprendre la perception du degré de satisfaction de leurs besoins et attentes, par exemple, un entretien avec le client où le client fournit son opinion personnelle sur le produit ou la performance de l'entreprise⁶¹.

b) Enquête quantitative : est conçue pour mesurer le degré de satisfaction des clients. L'enquête quantitative mesure la satisfaction des clients dans différents domaines ou opérations de l'entreprise en termes calculables ou quantifiables, avec des notes de 0 à 10.

Lors de la planification de l'enquête, l'entreprise doit se référer aux problèmes suivants :

- Les questions : il est très important d'identifier les sujets et problèmes qui reflètent les attentes des clients. Ceux-ci peuvent être liés aux processus de réalisation, à la qualité, à la fonctionnalité et aux performances du produit. ;
- Le groupe cible de l'enquête doit être défini : c'est-à-dire les clients directs, les utilisateurs finaux ou les distributeurs ;

⁶¹ Jean-Philippe FAIVRE, Concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients, AFNOR, 2000 p 68

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

- La méthode de conduite de l'enquête : c'est-à-dire la manière dont le questionnaire sera soumis aux clients et comment ils le renvoient, doit être définie. Le questionnaire peut être imprimé et rempli manuellement, ou il peut être sous forme numérique. Aujourd'hui, l'Internet offre la possibilité de questionnaires électroniques ;
- L'intervalle de l'enquête doit être défini : dans tous les cas l'entreprise doit prévoir du temps pour gérer les risques, les améliorations et les non-conformités détectées lors de la dernière enquête avant d'en soumettre une nouvelle ;
- La taille de l'échantillon doit être déterminée : afin d'obtenir suffisamment de données fiables pour l'analyse⁶².

1.3.2.2 Les outils qualitatifs et quantitatifs :

Les outils qualitatifs apportent des réponses aux questions sur le « comment » et le « pourquoi ». Les outils quantitatifs apportent la réponse à la question : « combien ». Ils donnent des chiffres permettant de mesurer les différents niveaux de satisfaction de la clientèle sur plusieurs critères, parmi ses outils :

A) Entretiens personnels : consistent à interroger les clients en face à face, mais peuvent prendre plusieurs formes :

- Les entretiens de sortie : sont menés au fur et à mesure que les gens complètent leur expérience client ;

Les clients peuvent être interrogés lorsqu'ils quittent un magasin, terminent leurs repas dans un restaurant ou quittent un hôtel. Les clients peuvent également être interrogés au cours de leur expérience client.

Cela peut être très rentable si les clients ont du temps libre, comme attendre dans un aéroport ou voyager en train.

- Les entretiens à domicile : sont pratiqués pour les consommateurs. Les clients professionnels peuvent être interviewés au travail à un moment qui leur convient ;
- Les entretiens de rue : peuvent être utilisés dans des situations où une grande partie de la population fait partie du groupe cible ;

⁶² Idem

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

B) Entretiens téléphoniques : une deuxième option de collecte de données consiste à interroger les clients par téléphone, généralement au travail sur les marchés commerciaux et à domicile sur les marchés de consommation. Les réponses peuvent être enregistrées sur des questionnaires papier ou, à l'aide d'ordinateur.

C) Questionnaires d'auto-complétion : sont administrés sous la forme d'une enquête postale, bien que d'autres méthodes de distribution telles que les questionnaires par fax, e-mail ou point de vente puissent être utilisées. Quelle que soit la méthode de distribution, les questionnaires d'auto-complétion sont remplis seuls par les répondants sans l'aide d'un chercheur.

D) Maximiser le taux de réponse : la question la plus fréquemment posée lors de la présentation des séminaires sur la mesure de la satisfaction client est de savoir comment améliorer le taux de réponses.

Les techniques pour augmenter les taux de réponse peuvent être divisées en quatre catégories : essentiels, conseillés, marginaux et évitables.

- **Essentiels** : certaines choses sont essentielles pour atteindre un taux de réponse adéquat. Ils comprennent : Base de données précise ; Enveloppe de réponse payée ; Stratégie de suivi ; lettre de présentation pour les enquêtes de satisfaction clients.
- **Recommandations** : trois autres mesures acceptées pour augmenter les taux de réponses, bien que dans une moindre mesure, sont : Pré-notification ; Conception du questionnaire ;
- **Marginaux** : les preuves de certaines techniques de stimulation de la réponse sont beaucoup plus équivoques. Ceux-ci incluent : Utilisation de la couleur ; Tarif postal ; Anonymat.
- **Éléments évitables** : il existe des techniques de stimulation de la réponse fréquemment utilisées qui sont éminemment évitables car il n'y a aucune preuve concluante qu'elles améliorent constamment les taux de réponse. En effet, ils peuvent réduire la qualité de la réponse et ils sont coûteux. Concernant principalement divers types d'incitation, les éléments évitables comprennent : Les tirages au sort ; Cadeau gratuit ; Dons à des œuvres caritatives.

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

E) Nouvelles technologies : l'intérêt pour l'utilisation des nouvelles technologies pour mener des recherches se concentre sur le Web, mais il existe également des applications dans la recherche téléphonique.

a) enquête web : bien que les deux utilisent Internet, on distingue :

- Une enquête par e-mail : consiste à envoyer des questionnaires aux clients par e-mail, sous forme d'une pièce jointe. Le client ouvre la pièce jointe, remplit le questionnaire et le renvoie à l'expéditeur ;
- Une enquête Web : serait complétée, en ouvrant une session sur un site web et est généralement préférable à une enquête par courrier électronique, car elle évite les problèmes logiciels qui peuvent être rencontrés avec les pièces jointes.

b) réponse vocale interactive : permet aux répondants d'utiliser un téléphone à touche pour répondre à une série de questions à choix multiples. Les gens seraient généralement invités à composer un numéro sans frais à la suite duquel un script préenregistré administre le questionnaire.

F) Téléphone ou poste : des entreprises rejettent l'opinion d'entrevue personnelle en raison des coûts et des sondages en ligne en raison de l'impossibilité d'obtenir un échantillon fiable. Par conséquent, le choix pour la plupart des entreprises sera entre une enquête téléphonique et une enquête postale.

G) Méthodes mixtes : parfois, il convient de mélanger les méthodes de collecte de données utilisées dans la même enquête. Cela peut se produire assez souvent sur les marchés commerciaux en raison des très grandes différences de valeur entre les grands et les petits comptes. Tout comme l'entreprise investit davantage dans le service de ses grands comptes, elle peut également choisir d'investir davantage dans leur enquête.

H) Confidentialité : Il y a eu beaucoup de débats sur la question de savoir si les répondants devraient en être anonymes ou nommés dans les enquêtes de satisfaction client. Avant de proposer une approche, nous passerons en revue les deux côtés du débat sur la confidentialité.

I) Les baromètres : Il s'agit du calcul des statistiques (taux, moyenne, score) obtenues au niveau agrégé de tous les individus. Il complète la mesure en résumant les informations. Il a le statut d'indicateur car il est considéré comme une donnée servant à juger de la satisfaction des

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

consommateurs. L'indicateur doit fournir une information sur l'ensemble de la population interprétable au niveau de cette dernière⁶³.

Deux types de baromètres existent :

Les baromètres internes : chaque entreprise en possède un spécifique à son activité et à ses besoins. Souvent ces baromètres contiennent des informations sur la satisfaction générale des clients et les satisfactions par attributs du produit et/ou service de la entreprise (ex : satisfaction envers l'accueil, le prix du produit etc.).

Les baromètres externes : ils sont souvent qualifiés de baromètres nationaux, car ils sont relatifs à un ensemble d'entreprises d'un même pays. Le but de ce baromètre est d'avoir un indice synthétique de la satisfaction clients, capable d'évaluer des performances économiques à un niveau national.

L'attention portée aux baromètres de satisfaction s'inscrit avant tout dans une logique de contrôle. Les baromètres permettent de fournir des indicateurs non financiers, ici la satisfaction clients⁶⁴

J) La réclamation des clients

Une réclamation de client est un moyen efficace de recevoir l'opinion d'un client concernant l'utilisation du produit. Une plainte est une application communiquée à l'organisation par un client concernant des événements ou des perturbations des performances, des fonctionnalités, de l'utilisation prévue ou de la sécurité du produit pendant l'utilisation. Il sert d'indication que le produit n'a pas atteint son objectif ou satisfait à ses exigences. Ainsi, une réclamation est une source fiable de retour d'expérience sur le produit, sa conception et son développement, et ses processus de réalisation.

- **Les phases de traitement d'une réclamation**

Le traitement de la réclamation passe par sept phases:

⁶³ Bennabi Amine, Zouaoui Sid-Ahmed, « Facteurs de contingence dans la mesure de satisfaction Clients », THÈSE DE DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, 2013, P18,19.

⁶⁴ OLIVER NETTER Et NIGEL HILLI, « Satisfaction client, de la conquête à la satisfaction », Edition ESKA, Paris, 2000, P. 310

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

- ✓ Enregistrement de la réclamation : un dossier est ouvert, dans lequel est placée la réclamation écrite du client, ou le relevé de la réclamation orale du client, par les soins de la personne l'ayant détectée ;
- ✓ Validation du statut de réclamation : le bien-fondé du mécontentement du client est vérifié, ce qui oriente l'accusé de réception ;
- ✓ Accusé de réception auprès du client : dans un délai très court (moins de 24 heures), il est accusé réception de cette réclamation auprès du client. Il convient de lui indiquer qu'il sera informé de l'évolution du suivi de son dossier, que tel interlocuteur s'occupe de sa réclamation, etc. Si la réclamation du client ne peut être prise en compte, il faudra également lui indiquer en quoi son mécontentement n'est pas forcément fondé ;
- ✓ Définition d'un statut de non-conformité : si la réclamation porte sur une situation de non-conformité par rapport à une exigence spécifiée, une fiche de non-conformité est ouverte en parallèle avec le traitement de la réclamation. Un mécontentement sur l'aspect d'un meuble dépendant de la subjectivité du client, donnera lieu à sa prise en compte, mais pas à l'ouverture d'une fiche de non-conformité ;
- ✓ Traitement des effets de la réclamation pour le client : le règlement de ce qui a gêné ou a mécontenté le client est à traiter en priorité. Après lui avoir donné satisfaction, un courrier est envoyé au client pour lui décrire ce qui a été résolu ;
- ✓ Ouverture éventuelle d'une action de fond : cette étape est réalisée en deux temps. On établit d'abord le besoin d'une action de fond suite au traitement de la réclamation. Les réclamations et leurs thèmes récurrents sont ensuite analysés afin de déterminer le besoin d'engager une action de fond concernant plusieurs réclamations d'un même type. ;
- ✓ Vérification de la clôture effective de la réclamation : Il faut prévoir une alerte après un certain temps, pour vérifier que la réclamation est effectivement clôturée et surtout que le client est bien satisfait, y compris son traitement ⁶⁵.

K) Les clients mystères

Un client mystère est un enquêteur rémunéré pour effectuer en incognito un achat ou une demande d'information dans un point de vente. En suivant un scénario prédéfini (demande de

⁶⁵ BELLAÏCHE Michel, « 100 questions pour comprendre et agir : la qualité iso 9001 :2015 », 2ème édition Afnor, 2016, p153-154

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

conseils, achat d'un article, demande de remboursement...), cette personne observe en toute discrétion le respect ou non des guidelines de l'enseigne sur chaque critère⁶⁶.

Les principaux avantages de cette technique d'évaluation sont sa facilité de mise en œuvre et sa capacité à collecter de grandes quantités d'informations en une seule visite. Des listes de contrôle simples et des questions à réponse oui / non facilitent grandement le traitement des données collectées.

Les enquêtes de satisfaction client et leurs résultats doivent être communiqués, le travail important réside dans la réalisation de la synthèse des résultats et des différents éléments à fournir pour diverses cibles internes et externes afin de pouvoir piloter la qualité.

1.4 Les facteurs qui influent la satisfaction des clients

Selon LANGOIS(1993), il y a quatre facteurs qui influent la satisfaction, à savoir :⁶⁷

1.4.1 Le phénomène de bouche à oreille

Quand une personne désire voyager avec une compagne, elle demande toujours l'avis d'un autre à déjà sollicité les services de cette dernière, Certains distributeurs nous ont révélé que leur dépendance de financements externes, les obligeait à se concentrer sur des objectifs de vente à court-terme plutôt que de s'assurer de l'utilisation de leurs produits. Inversement, les entreprises qui fonctionnent sans financement externe et dont la survie dépend essentiellement de leurs consommateurs cherchent à activer des mécanismes de bouche à oreille, et ainsi surveillent attentivement la satisfaction de leurs clients.

1.4.2 Le besoin personnel

Le besoin est un état de tension ou de désir. Lorsqu'un individu éprouvant un besoin est capable de décrire l'élément ou la prestation pouvant y répondre on parle alors d'attente. On distingue de nombreux types de besoins :

- besoins physiologiques ;
- besoins de sécurité ;
- besoins d'appartenance ;

⁶⁶ <https://wizville.fr/blog/feedback-client-faut-il-en-avoir-peur/> consulté le 01/12/2021 à 11 :12

⁶⁷ Michel Langlois, «marketing des services, le défis international », édition Dunod , 1993 , p100

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

- Besoin d'estime;
- besoin de réalisation.

Une hiérarchie classique des besoins est proposée par la pyramide de MASLOW

Figure N 08 : La pyramide des besoins selon MASLOW



Source : www.doc-etudiant.fr consulté le 23/11/2021 à 23 :04

À travers cette figure, MASLOW (1943) stipule que tant que l'individu n'a pas satisfait un de ces besoins, sa motivation demeure persistante. Néanmoins, une fois arrivé à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire une nouvelle classe de besoins jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie des besoins .

Cependant, cette théorie, bien que toujours « populaire », est devenue obsolète dans la mesure où l'homme est un être complexe dont les besoins vacillent d'un palier à un autre parfois sans un ordre préalablement défini.

1.4.3 Expérience antérieure

La perception d'un client qui a déjà fréquenté la compagnie X dans le passé, influe automatiquement ses attentes ultérieures.

1.4.4 La communication externe

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la communication externe joue un rôle fondamental pour son image et sa notoriété. C'est suite à des actions de communication externe que les

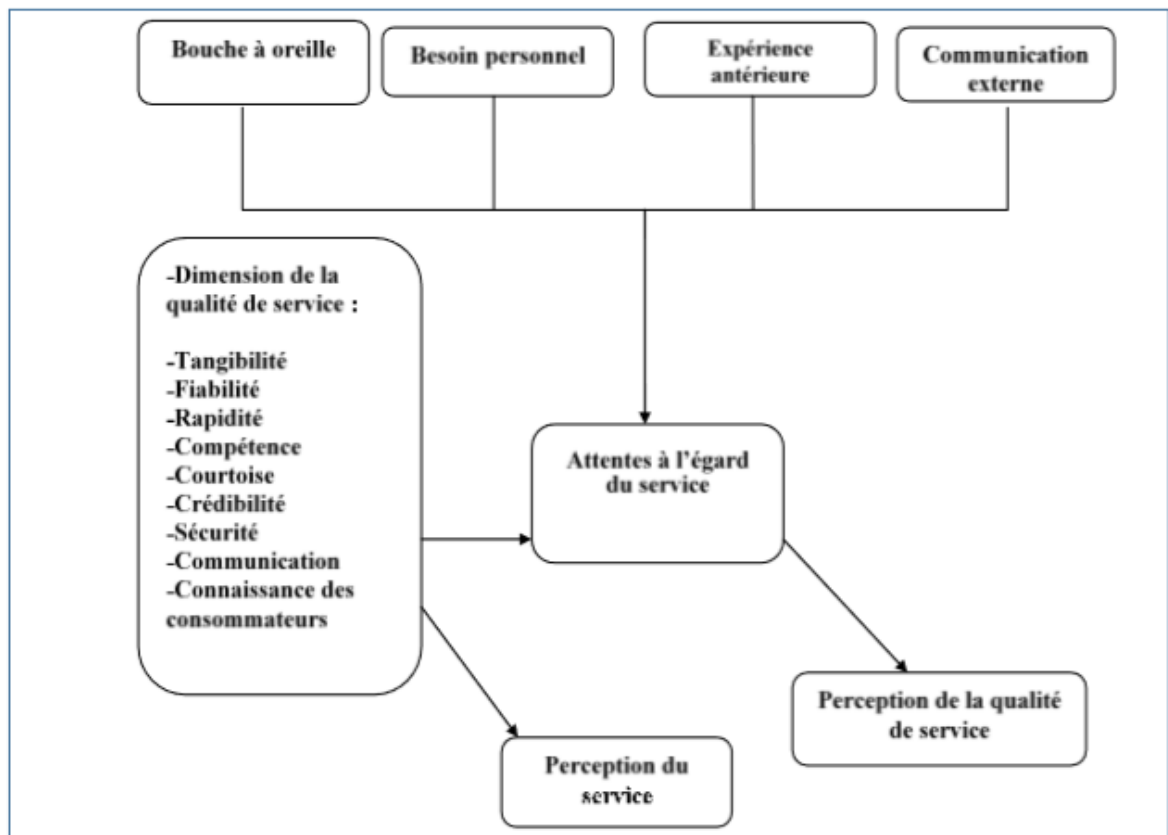
Chapitre 2 : La satisfaction des clients

partenaires, les clients et les prospects forment leur opinion et leur attitude vis-à-vis de l'entreprise. Il est essentiel qu'une entreprise puisse offrir d'elle une image positive basée sur l'expérience, la compétence et l'innovation. Le plan de communication donne sens et cohérence à la multiplicité des actions de communication externe à travers les spots publicitaires dans les médias, Les affichages etc⁶⁸.

L'entreprise peut donner une image en valorisant ses services, généralement le client s'appuie sur les aspects afin de déterminer ces attentes à l'égard des services et percevoir réellement ce service. L'écart entre les attentes et la perception réelle du service donne l'évaluation exacte de la qualité.

⁶⁸ JEAN-JACQUES LAMBIN, « Marketing stratégique et opérationnel - La démarche marketing dans l'économie numérique », 9e éd Dunod, 2016, p31

Figure n° 09 : Les facteurs influençant la satisfaction de client



Source: www.Mercatorpublicitor.fr consulté le 11. 12.2021 à 13 :23

La mesure de la satisfaction des clients est le processus qui vise à recueillir des renseignements qualitatifs indiquant dans quelles mesures les attentes des clients sont satisfaites. Ce processus aide l'entreprise à savoir si ses services répondent aux exigences de clients.

Egalement la mesure de la satisfaction des clients permet à l'entreprise de créer une communication avec les clients et qui joue un rôle essentiel dans la confiance des clients peut l'a donné, ce qui implique ainsi l'augmentation de son chiffre d'affaires. Pour mesurer bien le niveau de satisfaction, il est recommandé de bien choisir les paramètres de l'évaluation.

1.5- La satisfaction et l'insatisfaction

La satisfaction et l'insatisfaction sont influencées par des aspects de l'interaction entre le service ou le produit et l'individu.

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

Pour aborder la nuance qui existe entre les deux notions « satisfaction et insatisfaction », nous étudierons d'abord la théorie d'HERZBERG qui fait émerger la distinction entre ces deux concepts dans son étude de la psychologie au travail, ensuite nous présenterons le modèle de KANO qui identifie un ensemble de fonctions des produits et services qui influencent le niveau de satisfaction du client.

1.5.1 HERZBERG et la théorie bi-factorielle

HERZBERG propose dans sa théorie bi-factorielle sur la satisfaction dans le travail de considérer la satisfaction et l'insatisfaction comme deux concepts différents : la satisfaction s'oppose à la non-satisfaction, et l'insatisfaction à la non- insatisfaction.

HERZBERG découvre qu'il y a deux types de facteurs intervenant sur la psychologie du travail:

- Les premiers sont intrinsèques (l'hygiène de vie) : concernant avant tout la qualité de l'environnement, ils répondent à des besoins en l'absence desquels il est mal à l'aise ou frustré. Leur dysfonctionnements rendent insatisfait, donc poussent les salariés à réclamer des améliorations en leur faveur (en matière d'hygiènes et de sécurité, de conditions de travail, de rémunération de base, de rapports hiérarchiques ou de relations professionnelles).Mais leurs présence apaise sans vraiment stimuler⁶⁹.

- Les seconds facteurs sont intrinsèques (l'auto-motivation). En font partie l'intérêt au travail, les responsabilités reçues, les rémunérations d'ordre incitatif, les possibilités de reconnaissance et d'accomplissement à travers l'activité professionnelle. Ce sont eux qu'Herzberg préconise de développer par un enrichissement du travail incluant la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches.

1.5.2 Le modèle de KANO

KANO a élaboré en 1984 une théorie qui fait partie des outils courants de la qualité : la méthode KANO permet d'évaluer la satisfaction des utilisateurs pour chaque fonction d'un produit, KANO a identifié différents types de fonctions qui influencent le niveau de

⁶⁹ LOUART .PIERRE, MASLOW, « HERZBERG et le contenu motivationnel », les cahiers de la recherche, CLAREE, IAE, 2002, P.8.

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

satisfaction. Le modèle de KANO rapproche la réponse aux besoins par nature de fonction (ou facteur) d'un produit ou service selon la classification suivante :

- Fonctions obligatoires : ce sont des exigences de base implicites impératives bien que l'utilisateur ne les exprime pas nécessairement, car elles sont souvent inconscientes. L'absence de réponse à ces exigences provoque une grande frustration qui incite l'utilisateur à abandonner, souvent au profit de la concurrence. La présence de ces fonctions est considérée comme normale et n'améliore donc pas pour autant la satisfaction ;
- Fonctions proportionnelles : la satisfaction de l'utilisateur augmente ou diminue proportionnellement à la performance de la fonction ;
- Fonctions attractives : Elles sont imprévues, correspondent souvent à une innovation séduisante pour l'utilisateur qui ne les attend pas. Leur présence provoque l'enthousiasme et conduit à une grande satisfaction. Avec le temps, les fonctions attractives ou innovantes changent progressivement de catégorie pour devenir obligatoires (la banalisation est la rançon de la popularité) ;
- Fonctions hostiles : Leur présence provoque une profonde insatisfaction. Leur absence peut conduire à la satisfaction notamment dans un contexte concurrentiel ;
- Fonctions indifférentes : Elles correspondent à la zone carrée au centre du schéma. La perception de l'utilisation est neutre, il ne ressent ni satisfaction ni insatisfaction.

Les fonctions attractives et hostiles sont importantes d'un point de vue économique car elles ne nécessitent pas de gros efforts de performance pour bénéficier d'une forte influence .

Dès lors il devient important d'éviter les fonctions hostiles et de favoriser les fonctions attractives ce qui nécessite de les identifier dans les deux cas. Notre objectif à travers l'analyse des deux concepts « satisfaction/insatisfaction », en abordant deux modèles est de pouvoir, faire la distinction entre ces deux notions. Cette distinction constitue le cœur même d'une mesure de la satisfaction client.

La satisfaction client est un élément primordial à la réussite de l'entreprise. Elle est nécessaire à son développement. La satisfaction des clients peut être déterminée par plusieurs facteurs. La mesure de la satisfaction client est devenue aujourd'hui une nécessité pour les entreprises, notamment, avec son intégration dans les récentes normes ISO. Elle est également

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

une opportunité réelle en termes de profit futur, car il existe des liens étroits entre la satisfaction des clients et la rentabilité de l'entreprise. La mesure de la satisfaction client va permettre à l'entreprise d'identifier tout élément générateur de satisfaction ou d'insatisfaction pour pouvoir par la suite soit le développer ou bien y remédier et cela grâce à différents outils.

Pour conclure cette section, la satisfaction est un concept largement admis, l'approche la plus courante, le recours à des enquêtes de satisfaction généralisées tous les deux ou trois ans, qui ont pour but de suivre les changements du comportement du client dans le temps.

Section 2 : L'impact du management de la qualité sur la satisfaction de la Clientèle

Le SMQ s'impose à toute entreprise, désirant se développer dans un contexte mondiale, il est devenu indispensable pour les entreprises afin d'attirer une clientèle plus exigeante et pour concurrencer des leaders mondiaux, car la satisfaction des clients est la clé de la réussite. En effets, l'écoute des clients, l'anticipation de ses besoins et la bonne gestion de ses réclamations, sont toutes sources de valeurs pour les entreprises. Pour cela elles doivent adopter des pratiques permettant de gérer efficacement les insatisfactions et assurer la qualité de la relation avec leurs clients.

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

2-1 Les variables explicatives, expliquées de la relation SMQ et la satisfaction clients

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

2-1-1 Les caractéristiques de la variable explicative

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

2.1.1.1 L'écoute du client

Selon DEAN et BOWEN ⁷⁰, la focalisation sur le client et la recherche de sa satisfaction n'ont pas occupé jusqu'alors une place importante dans la littérature en management. Ils réaffirment le rôle central joué par les principes de la qualité totale tels qu'ils ont été progressivement construits à partir des travaux en particulier de FEIGENBAUM, JURAN, DEMING et de CROSBY.

Au fils du temps, il est devenu un principe fondamental de toutes les normes, revendiquées dans les manuels consacrés à la qualité (norme ISO). Cette préoccupation incontournable est mise en avant dans toute la qualité déployée au sein de l'entreprise. Il s'agit de décrire les processus qui permettent de répondre aux exigences des clients externes et internes à

⁷⁰ LEFRANC ELISABETH, « management de l'expérience client Au-delà des enquêtes satisfaction, la mesure de l'expérience vécu », thèse de doctorat , soutenu le juin 2013, P 53. Ecole doctorale ABBÉ GRÉGOIRE, france

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

l'entreprise. Le concept client comprend la notion de « réponse » à un besoin émis par un donneur d'ordre, comme le précise KOLT « les clients en question sont non seulement les clients externe, mais aussi les clients internes. Ce principe invite à considérer la structure de l'entreprise comme un réseau de relation client-fournisseur reliant tous les services à l'intérieur de ceux-ci, tous les postes de travail ». ⁷¹

2.1.1.2 L'implication du personnel

Le personnel est le maillon indispensable dans l'organisation d'une entreprise, son implication doit être totale. Le travail en équipe, aussi bien en interne qu'avec les clients et les fournisseurs, doit assurer la bonne relation avec les clients, ainsi que l'amélioration continue des processus. ⁷²

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

2.1.1.3 L'approche processus

Selon la norme ISO 10002 / 2014, « la mise en œuvre décrit dans celle-ci peut permettre la création d'une approche orientée client et encourager le personnel à améliorer ses compétences en travaillant proche des clients et servir de base au contrôle permanent et à l'analyse du processus de traitement des réclamations, de la résolution des réclamations et des améliorations apportées au processus. » ⁷³

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

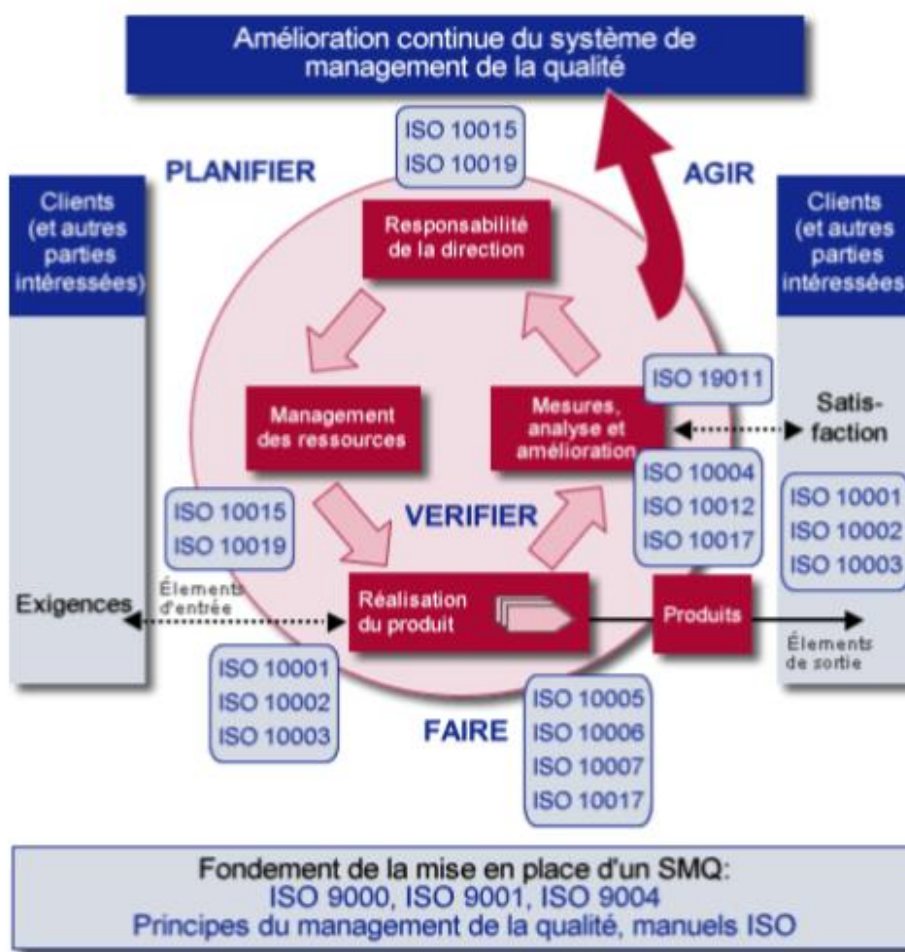
⁷¹ KOLT François, « La qualité essais sur l'évolution des pratiques du management », Paris, Collection Vuidert, In COURNOU Estelle, « En quoi le management par la qualité est-il applicable pour les très petites entreprises à caractère familial », Thèse professionnelle 23/02/2009, Page 15.(INSTITUT SUPERIEUR DU MANAGEMENT PAR LA QUALITE , bordeaux

⁷² PATRICE ROUSSEL et FREDERIC WACHEUX « Management des ressources humaines », Edition D.E Boeck, Bruxelles, 2005

⁷³ Site officiel de la norme ISO 10002 : 2014

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

Figure N 10 : Application des normes ISO dans l'approche processus.



Source : Site officiel de l'ISO, Choisir et appliquer les normes de la famille ISO 9000, 2009, page 6, consulté le 05/10/2021

Cette figure montre que L'ISO n'impose pas directement l'approche processus mais elle encourage fortement l'adoption de cette méthode. Il est particulièrement important de l'utiliser dans le cadre de l'amélioration de l'efficacité du SMQ.

Les exigences liées à cette approche processus sont regroupés dans le ISO 9001.

Il est nécessaire de :

- Identifier les processus ;
- Documenter chacun des processus (fiche processus, cartographie) ;

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

- Détailler les cartographies des processus (objectif globale du processus, macro-activités, informations, ressources, données d'entrée et de sortie, ...)
- Tenir la cartographie des processus à jour en fonction des évolutions de l'entreprise.

Pour bien comprendre le schéma ci-dessus, on propose dans la page qui suit, une annexe explicative des normes développées dans ce schéma.

2-1-2 Les caractéristiques de la variable expliquée

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

2.1.2.1 La réduction des délais

Il peut s'agir des délais de production, de transmission des rapports, de livraison, de traitement des réclamations, etc. La majorité des entreprises voient leurs parts de marché réduire de jour en jour par leur incapacité à pouvoir promettre et respecter les délais.

La détection des goulots d'étranglement est la meilleure façon de réduire les délais que ce soit de production, de livraison ou autres ; cela nécessite un vrai travail d'équipe et un suivi de tout un processus pour l'élimination de ces obstacles.⁷⁴

2.1.2.2 La qualité de service / produit

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

2.1.2.3 La réduction des Coûts

Que ce soit d'achat, de non-qualité, d'insatisfaction, ou d'autres coûts liés à la qualité ou aux processus de conception du bien, il est nécessaire que l'entreprise donne une grande attention à ces derniers. Certaines pertes sont difficilement quantifiables mais peuvent être d'une grande importance, comme la perte de la clientèle⁷⁵.

⁷⁴ L.HERMAL , « mesurer la satisfaction client »,AFNOR,France,octobre 2001 ;p12

⁷⁵ WILAMS OTTO, , « *Système de Management de la Qualité et satisfaction des clients : analyse des dysfonctionnements à HYDRAC* », université de douala Cameroun, thèse de doctorat 2008, p48 ,49

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

2.2.1 L'écoute client

Se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations. Donc, l'entreprise doit prendre en considération ces trois éléments :

2.2.1.1 Gestion des réclamations

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

a. Les principes de traitement des réclamations :

Le fascicule documentaire FD ISO 10002:2004 – lignes directrices pour le traitement des réclamations, précise 9 principes pour créer des conditions d'un traitement efficace des réclamations ; il s'agit de ⁷⁶:

- **Visibilité** : les clients, employés et autres parties associées doivent savoir comment et où formuler une réclamation ;
- **Accessibilité** : le processus de traitement des réclamations doit être facilement accessible à tous les réclamants (informations associées rédigées dans un langage clair, facile à comprendre et à utiliser) ;
- **Réactivité** : La réactivité est très importante pour garantir un service client de qualité, d'autant plus que les clients sont ultra connectés, et usent de tous les moyens qui sont à leur disposition pour obtenir des informations et entrer en relation avec l'entreprise;
- **Objectivité** : chaque réclamation doit être traitée de manière équitable et objective tout au long du processus de traitement des réclamations ;

⁷⁶ PHILIPPE DETRIE, « les réclamations clients », 3ème Edition, Edition D'organisation, Paris, 2007, P. 03.

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

- **Frais** : les frais relatifs au processus de traitement des réclamations ne doivent pas incomber au réclamant ;
- **Confidentialité** : il convient de ne pas divulguer les informations à caractère personnel du réclamant sans son consentement ;
- **Approche orientée client** : l'entreprise doit encourager les retours d'informations, y compris les réclamations, et démontre par ses actions son engagement à résoudre les réclamations ;
- **Responsabilisation** : l'organisme établit clairement les responsabilités et délégations pour les actions et les décisions de l'organisme concernant le traitement des réclamations ;
- **Amélioration continue** : il convient que l'amélioration continue du processus de traitement des réclamations soit un objectif permanent de l'entreprise.

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

2.2.1.2 Enquêtes de satisfaction

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

2.2.1.3 Exploitation des suggestions clients

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

2.2.2 L'implication du personnel

S'interprète par la mise en œuvre d'une bonne politique de formation pour un savoir-faire meilleur et l'assurance de la participation du personnel à la réalisation des objectifs qualité, ainsi que la mise en place d'un système de récompense et de rémunération plus stimulant et favorisant une plus grande efficacité et efficience des acteurs dans leurs

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

activités (récompenser les résultats). En procédant ainsi, les employés seront que leur contribution compte pour l'entreprise, ce qui favorise l'esprit d'appartenance et encourage le travail en équipe ainsi, renforcer la position de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents et garantir sa survie (par rapport aux compétences dont elle dispose et à la qualité de ses produits). Pour que l'entreprise parvienne à assurer ces deux éléments (la formation et le système de récompense) d'une façon équitable, elle doit opter pour une évaluation du personnel basée sur le comportement, ceci favorise la communication interne (que ce soit une évaluation des performances ou des potentiels). En résumé, l'entreprise doit porter une grande attention aux paramètres suivants en vue d'assurer une contribution efficace du personnel dans l'amélioration de la qualité et la satisfaction de clients :

- La formation ;
- Le système de récompenses et de motivation ;
- Evaluation basée sur le comportement.⁷⁷

2.2.3 Approche processus

Tout système de management de la qualité nécessite une approche processus. Celle-ci consiste, entre autre, à déterminer les processus de l'entreprise, leurs interactions et les critères de surveillance. Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.⁷⁸

2.2.3.1 Réduction des différents coûts

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

Pour le coût d'achat de la matière première, en minimisant l'utilisation des ressources naturelles et en optimisant les processus de production. Le service d'achat s'engage à mettre le processus achat sous assurance qualité, la norme ISO 9001 :2000 traite globalement les

⁷⁷ Op , Cit, . 73.

⁷⁸ GENIVIEVE KREBS, Ressources Humaines, Nouvelle pratiques selon l'ISO 9001, Edition Afnor, 2007, P 48.

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

obligations du service achat en trois étapes⁷⁹: les obligations concernant le processus d'achat, obligation concernant la communication, et celles concernant le contrôle des produits, activités ou services achetés.

2.2.3.2 Respect des différents délais

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

2.2.3.3 Fiabilité des résultats

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

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

Dans cette section, nous avons constaté qu'un bon SMQ et une bonne organisation apportent des produits et services de haute qualité, comme il peut permettre à l'entreprise de se développer dans le sens de la satisfaction du client et de rechercher des améliorations permanentes dans ses activités. Il est primordial de se doter d'un SMQ efficace, gérer les réclamations des clients et parvenir à les résoudre en adoptant des méthodes permettant d'analyser le problème de l'insatisfaction des clients et d'arriver ainsi à fournir un produit de qualité et moins coûteux. Comptant sur un personnel performant.

⁷⁹ PEORRIN ROGER, SOULET FRANÇOIS, PASERO JEAN-JACQUES, « Le manuel des achats : Processus, Management, Audit », édition d'organisation EYROLLES, 2007, page 25-26.

Chapitre 2 : La satisfaction des clients

Conclusion

La satisfaction du client est un élément primordial pour la réussite de l'entreprise. Elle est nécessaire à son développement et par conséquent, chaque acteur doit s'impliquer totalement dans sa mission. La satisfaction des clients peut être déterminée par plusieurs déterminants, elle se détermine par processus cognitif et affectif.

Cependant, pour atteindre la satisfaction des clients, l'entreprise doit se rapprocher de sa clientèle pour mieux comprendre leurs besoins et répondre à leurs attentes, le SMQ nécessite des animations réelles et permanentes autour du client et de sa satisfaction. Les outils de mesure et d'évaluation de la satisfaction client doivent être fiables pour éviter les mauvaises interprétations de leurs résultats.

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

Introduction du chapitre:

Dans les deux chapitres précédents nous avons présenté les différents concepts du management de la qualité, de la satisfaction des clients, Afin de pouvoir comprendre ces notions nous avons utilisé le questionnaire comme outil de collecte d'information, Dans le but de traduire les avis des usagers à l'égard de la qualité offert par la laiterie TASSILI, leurs attentes et leurs exigences en matière de la qualité.

Dans ce chapitre nous allons présenter dans la première section l'organisme d'accueil ainsi que son historique et ses différentes activités. Dans la deuxième section nous allons essayer de réaliser une étude de satisfaction auprès des clients.

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

Section 1 : Présentation de la laiterie TASSILI

Les entreprises Algériennes sont confrontées à des nombreuses contraintes provenant de leur environnement, qui change rapidement vers une économie de marché ouverte sur la concurrence, la laiterie de DBK une société par action, qui a pour activité la production et la distribution des produits laitiers, Dans cette section on présente la laiterie, son historique ainsi que son organigramme.

1-1 – Historique

Créée en 1969 par l'ordonnance 69/93 du 20/11/1969, l'office national du lait et des produits laitiers (ONALAIT) s'est vu attribuer la mission de mettre en œuvre une politique laitière nationale, par laquelle il couvre les besoins de la population en ce produit de première nécessité.

Par le décret n° 81/335 du 19 octobre 1981, l'ONALAIT s'est éclaté en trois offices régionaux comme suit :

- L'office Régional de l'Est (ORELAIT)
- L'Office Régional du centre (ORLAC)
- L'Office Régional de l'Ouest (OROLAIT)

L'ORLAC couvre le territoire des wilayas du centre, Alger, Blida Tizi-Ouzou, Médéa; Bejaia, Msilla et Djelfa. Grâce à lui prend forme le développement de l'industrie laitière, il contribue de façon efficace au développement de l'élevage en collectant du lait cru (lait de vache) des éleveurs qui bénéficient de l'assistance vétérinaire et zootechnie des unités de l'office. Le traitement de matière combinée à d'autres matières premières doit aboutir à la satisfaction du besoin de la population du centre en lait et produits laitiers, telle est la finalité de l'Office du centre.

La laiterie de DRA.A-BEN-KHEDA est réalisée en 1971 par un coût d'investissement de l'ordre de 28,000.000 DA dans la cadre de l'élaboration d'une politique de développement de la wilaya de Tizi-Ouzou et l'assurance d'une meilleure distribution de lait et des produits laitiers.

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

Pour sa réalisation, il a fallu une fois de plus faire appel à l'aide des compétences étrangères. A titre d'exemple les équipements de la laiterie et de la fromagerie ont été acquis auprès de la société ALFA-LAVAL quant à la fourniture des chaudières et des équipements

frigorifiques c'était la tâche de la société BAB Cock atlantique. Cependant pour des raisons techniques le démarrage effectif de la production a été retardée jusqu'au 1974, la production moyenne de l'entreprise est d'environ 50 000 litre.

L'usine, est située à DRAA BEN-KHÉDA sur l'axe routier Alger-Tizi-Ouzou, distante d'environ 11 KM du chef-lieu de la wilaya. L'usine s'étale sur une superficie de 4000M² couverte et 6000M² consacré aux ateliers de production.

Depuis sa création, l'usine connaît un progrès remarquable; par le fait d'investissement visant à augmenter la production et améliorer la qualité de ses produits pour faire face à un marché qui devient de plus en plus exigeant suite à l'ouverture progressive de l'économie algérienne.

Le développement démographique accentué dans la région a enduit une forte demande du lait et produits laitiers, ainsi pour y remédier il était nécessaire même indispensable d'accroître la production prenant conscience de réaménagement et d'extension en introduisant des changements sur le plans fonctionnels et structurels: Ces changements ont permis à l'usine d'augmenter sa production journalière à 70.000 L/J

En 29 juillet 1997 le regroupement de 3 offices donne naissance au groupe industriel Giplait (groupement industriel de produit laitiers) ayant sous sa tutelle 17 filiales dont la laiterie de DBK, cette dernière est une société par action « SPA » au capital de 200.000.000 de dinars libellée par Giplait en 1000 actions de 2000 dinars chacune. A compter de juin 2008 la laiterie de DRAA BÉN-KHÉDDA est privatisée. Actuellement la laiterie fonctionne avec un effectif de 389 travailleurs répartis comme suit

- Cadre: 32
- Maitrise : 50
- Exécution: 282
- DAIP: 15
- Apprenti: 14

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

L'unité de Draa Ben Khedda offre une gamme, de produits, varié constitué du lait pasteurisé, lait fermenté (L'bén), crème fraîche et surtout une variété de fromage et pâte molle type camembert tel que le Tassili, La Cigogne, Le Brie galette en diverses formes rondes et carrés. La laiterie produit environs 400.000 litres par jour.

1-2 . Les missions et les objectifs de l'entrepris

La laiterie de TASSILI accomplit des missions : elle a aussi des objectifs à atteindre.

1-2-1 Les missions

Les missions de la laiterie TASSILI peuvent se résumer dans les points suivants :

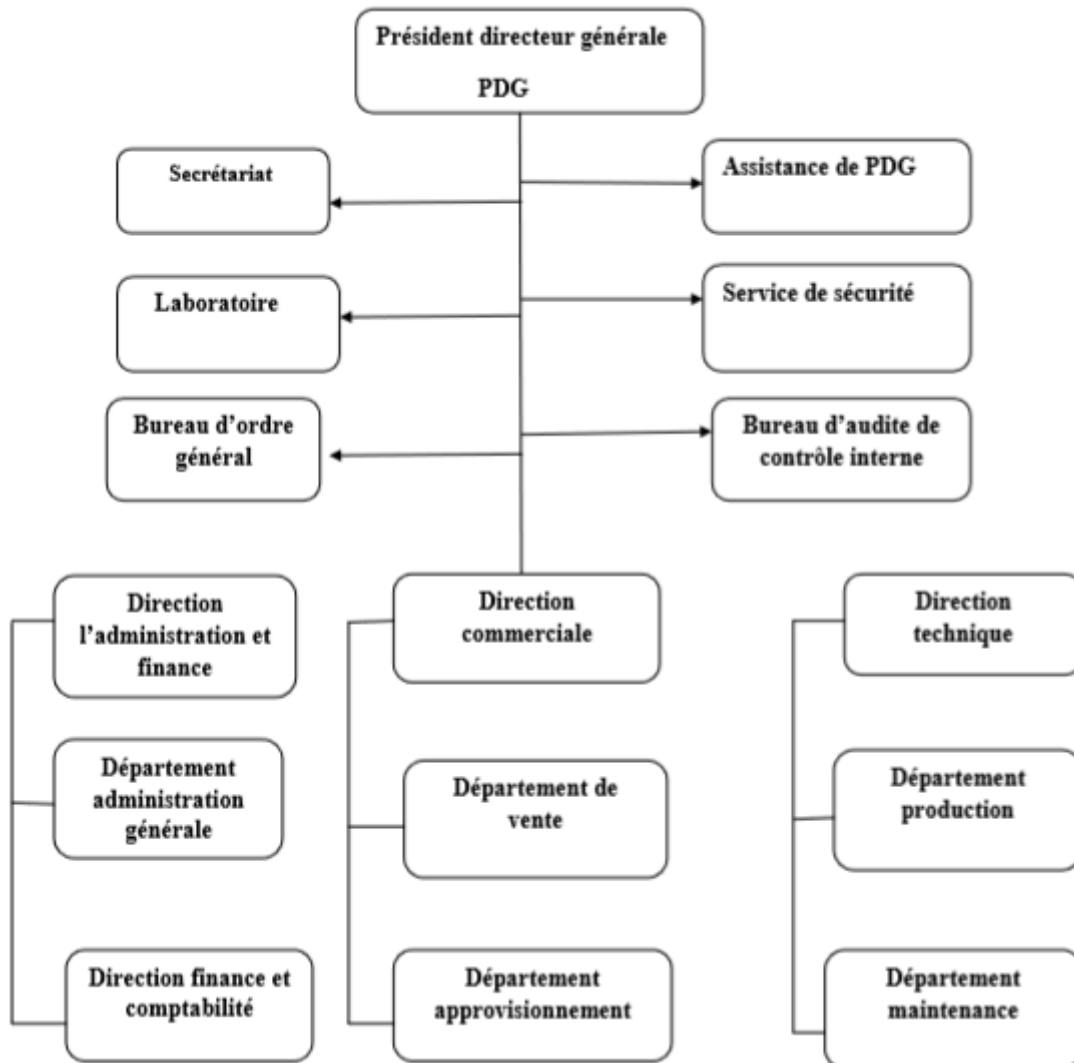
- Le développement, la fabrication, la commercialisation des produits laitiers ;
- Satisfaction des besoins de ses clients ;
- Assurance la coordination entre ses différentes directions et services ;
- Gère ses ressources dans les meilleures conditions en organisant ses tâches et missions selon ses capacités financières ;
- Procède à l'écoute et à l'analyse de la demande du client.

1-2-2 Les objectifs

Elle s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer la performance au niveau de ses fonctions à savoir :

- Diversifier ses produits (large gammes de produits comme le lait pasteurisé, leben, pâte molle, fromage frais,...) ;
- Satisfaire la demande de ses clients ;
- Augmenter la valeur de production ;
- Essayer de satisfaire la demande en produits laitiers en procurant cette matière essentielle ;
- Accroître ses bénéfices grâce à la vente de ses produits ;
- Développer le nombre de ses clients ;
- D'assurer un approvisionnement régulier du marché par une répartition équilibré et homogène de la production laitière ;
- Améliorer son image et gagner les parts du marché ;
- Gérer méthodiquement les relations avec ses clients et comprendre ses besoins et ses attentes.

1-3- Organigramme de la laiterie de tassili



Source : département commercial , l'année 2021

1-3-1- Présentation de l'organigramme

La mission vient à bout en s'appuyant sur trois directions partagées par plusieurs départements. Il est rattaché à la direction générale les structures suivantes :

a- Bureau d'audit et contrôle interne : Ce bureau est considéré comme une structure importante dans l'entreprise car il permet de contrôler les différentes opérations commerciales comptables et financières à savoir :

- ✓ Les divers achats ;

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

- ✓ La production ;
 - ✓ La vente et la collection de lait cru ;
 - ✓ Les opérations de paiement et d'encaissement Ce bureau est chargé aussi d'évaluer les rapports mensuels de l'activité de l'entreprise ainsi que les bilans annuels.
- b- Assistant PDG :** Il s'assure quotidiennement d'organiser l'agenda de son supérieur (prise de rendez-vous, déplacements, réunions...) mais également de la rédaction des comptes rendus des différentes réunions, du tri des correspondances et des appels téléphoniques. Selon l'entreprise, l'assistant de direction peut être amené à effectuer d'autres missions complémentaires comme l'accueil des visiteurs, d'être l'intermédiaire avec les fournisseurs ou les clients.
- c- Secrétariat :** Il se charge de la réception des clients et de l'organisation des documents de la laiterie.
- d- Service hygiène et sécurité :** Il est chargé de la sécurité et le nettoyage interne de l'entreprise, gère les sorties du personnel de l'entreprise, les distributeurs privés des laits, ainsi que le personnel étranger à l'unité.
- e- Département laboratoire :** C'est la structure du contrôle de la qualité d'analyse de toutes les matières entrant dans la production ainsi que le suivi de la production durant tout le processus de fabrication.
- f- Bureau d'ordre général :** Il est chargé de standard téléphonique de la transition de la réception et de la répartition du courrier de l'entreprise.
- g- La direction commerciale :** elle est composée de deux départements.
- 1 – Le département d'approvisionnement :** Il est chargé des achats locaux et étrangers, et chargé d'approvisionner l'unité et répondre à ses besoins que ça soit en matière premières et emballage ou des pièces de rechange pour ce faire, il s'appuie sur les services suivants :
- ✓ Service achats : qui est chargé de l'achat des produits sur indiqués ;
 - ✓ Services transit et enlèvement : il est chargé d'effectuer toutes les formalités de dédouanement des marchandises importés ainsi que leur enlèvement depuis le port ;

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

- ✓ Services des stocks : il assure les réceptions quantitatives et qualitatives des matières livrées et alimenter quotidiennement les ateliers de production et gère les stocks de matières et pièces de rechange.

2)-1e département de vente : C'est le département le plus important, il englobe trois services

- ✓ Service vente lait: ce service est chargé de la vente du lait soit par les magasins liés directement à l'unité (les points de vente), ou par d'autres intermédiaires ;
- ✓ Services vente des produit laitiers : Il s'occupe de la commercialisation des autres produits que le lait : fromage, pate molles..., dans la région du centre ;
- ✓ Services rebuts : c'est un service attaché à la direction commerciale, il est chargé de la gestion des rebuts (l'achat, la vente, la récupération).

h- Direction administration et finance : Elle est composée de deux départements :

- **département administration générale** : qui est organisé autour des quatre services :
 - ✓ Service gestion : qui est chargé de la gestion de recrutement, de l'absentéisme, de l'assiduité ainsi que la préparation des données concernant les salaires des travailleurs ;
 - ✓ Service paie et prestation sociales : qui est chargé de l'établissement de la paie des travailleurs et le paiement de toutes les indemnités et prestations sociales dues aux maladies et arrêts de travail ;
 - ✓ Service moyens généraux : qui est chargé de l'achat et de la gestion de la fourniture de bureaux et assure le transport pour les travailleurs de l'entreprise.
- **département de finance et comptabilité** : Ce département se définit par l'enregistrement quotidien des opérations réalisées par l'entreprise et cela à partir des pièces justificatives en provenance de différentes directions de l'entreprise. Ce département comporte 2 services :
 - ✓ Service finance : Ses principales missions sont :
 - La gestion de la trésorerie ;

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

- Contrôle de gestion et suivie du budget ;
- Gestion de la fiscalité ;
- Etablissement des bilans ;
- Suivi des mouvements et les relations avec les banques.
- ✓ Service comptabilité : Ce service est chargé d'enregistrer et de contrôler toutes les opérations effectuées par l'entreprise, son travail consiste à :
 - Vérifier la conformité des factures et les enregistrer ;
 - Passer les écritures comptables sur les différents registres et sur les ordres de paiements ;
 - établir les chèques de paiements ;
 - faire apparaître le patrimoine actif et passif de l'entreprise ;
 - Elaborer les analyses et synthèse comptable ;
 - établir le rapport périodique d'exécution du budget en mettant en évidence les écarts et en justifiant les résultats.

I- La direction technique : Elle prend sous sa tutelle la production, et la maintenance

- **département production :** Il est composé de deux ateliers principaux : l'atelier lait et l'atelier fromagerie, son rôle consiste à la production du lait et de fromage.
- **département maintenance :** Il est chargé de la collecte du lait cru à travers les centres et les sous centres de collecte repartis dans les willayas de Tizi-Ouzou, Bouira; Boumerdes, Il est chargé de la mécanique et la disponibilité des outils d'eau, de gaz et les outils électricité.

2 Le processus de mise en place d'un SMQ au sein de la laiterie TASSILI

Avant que la laiterie TASSILI n'obtienne son certificat ISO 9001 version 2008, elle a suivi un ensemble d'étapes, qui ont consistés en la mise en application des actions concrètes et correctives de son système de gestion afin de satisfaire les exigences des clients. Nous citons les étapes les plus importantes qui ont conduit TASSILI à l'obtention de certificat ISO 9001 :

- Prise en charge des exigences de référentiel ISO 9001 : 2008 ;
- Formation de l'encadrement des employés ;
- Analyse de tous les processus de gestion et de travail ;
- Un suivi de la démarche qualité ;

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILI

- Diffuser la politique qualité de TASSILI ;
- Faire des évaluations ;
- La fixation d'objectifs qualités ;
- La mesure de la qualité des produits.

Toutes ces étapes sont appuyées par la direction de l'entreprise qui a décidé de mettre en place ce SMQ.

La mise en place de SMQ a nécessité d'autres étapes essentielles telles que :

- Sensibilisation, formation du personnel ;
- Déclaration du PDG de TASSILI sur l'engagement de l'entreprise dans une démarche de qualité et la définition de la qualité ;
- L'élaboration des procédures, modes opératoires et instructions ;
- L'élaboration de manuels qualité ;
- L'amélioration de l'organisation.

2.1 Evaluation du SMQ de TASSILI

La Politique qualité(PQ) de la société s'engage dans une démarche d'amélioration continue à travers la mise en œuvre du SMQ selon la norme ISO 9001/2008.

Les axes principaux de la PQ de l'entreprise sont :

- Améliorer le niveau de productivité pour faire face à la concurrence des l'entreprises Nationales et étrangères ;
- Maintenir et aspirer à l'élargissement de la part du marché de ses produits, et créer une dynamique de partenariat et de coopération avec ses clients et fournisseurs ;
- Développer la communication interne.

Il s'en suit que la qualité reste la préoccupation permanente de TASSILI et ce, pour mettre à la disposition du consommateur, un produit sein, hygiénique, bien emballé conformément à la réglementation algérienne. L'entreprise par conséquent a mis en œuvre les moyens humains, financiers et matériels nécessaires pour sa réussite.

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

2.2. Présentation des processus

2.2.1. L'engagement de la direction : La direction de TASSILI s'est engagée à réaliser et à suivre l'ensemble de ses processus afin de satisfaire ses objectifs de qualité, de maintenir l'intégrité du système. Lors de la planification et la mise en œuvre du SMQ ainsi qu'à son amélioration continue.

2.2.2. La direction marketing

Est responsable de la mise en œuvre d'un ensemble de disposition qui sont :

- Développer les fiches techniques de production et tenir à la disposition des clients.
- Prendre en charge le retour d'information des clients (traitement de réclamation des clients, surveille la perception du client...).

2.2.3. Planification des actions qualité

La direction de TASSILI définit à tous les niveaux figurant dans l'organigramme des objectifs qualités. Ces objectifs sont établies à travers des fiches de fixation d'objectif, qui sont (mesurable, cohérents) avec la politique qualité de l'entreprise.

2.2.4. Communication interne

TASSILI met en œuvre et tient tout les jours un plan de communication interne (PCI) afin de communiquer autour de l'efficacité du SMQ tout en vérifiant que cette communication a eu lieu.

2.2.5. Revue de direction

Est établie une fois tous les six mois (la direction général, le responsable de MQ), cette revue réunit les membres du comité de pilotage et le responsable de MQ dans le but de :

- Evaluer l'efficacité des moyens mis en œuvre ;
- Déterminer les plans d'actions spécifiques.

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILI

2. 3.. Management des ressources

Pour pouvoir atteindre les objectifs organisationnels de l'entreprise, TASSILI a mis en place un comité de pilotage pour veiller à la mise en place du SMQ, et mettre à la disponibilité de toutes les structures et les moyens nécessaires.

Et tout cela par un ensemble d'actions :

- S'assurer que le recrutement du personnel, l'affectation, la promotion s'effectuent dans un cadre formalisé répondants à des objectifs de qualités bien définis ;
- Identification des besoins en formation concernant toutes les structures et puis entreprendre des actions d'évaluation de l'écart entre les compétences acquises et celles requises (fiche de poste).

2.3.1. Infrastructures et environnement du travail

Afin de réunir de bonnes conditions de travail et d'organisation, en matière de ressources humaines et physiques, l'entreprise TASSILI à travers un inventaire du patrimoine, Détermine et fournie les installations (infrastructure) nécessaires pour obtenir la conformité du produit et élaboré des programme d'entretien, maintenance, nettoyage, nettoyage des moyes communs .

La combinaison des facteurs humains et physique, constitue l'environnement de travail, ces facteurs ont une incidence directe sur le déroulement du travail et le climat de travail.

2.3.2. Processus de réalisation de produit

TASSILI identifie les processus nécessaires à la réalisation des produits satisfaisant aux exigences, des clients et autres parties intéressées, elle les définit à travers une cartographie générale des processus.

2.3.3. Achat

TASSILI met en œuvre et tient à jour une procédure pour la maîtrise des achats locaux et une procédure achats à l'importation. Les fournisseurs de TASSILI font l'objet d'une évaluation chaque année.

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILI

2.3.4. Maîtrise de la production

Afin d'assurer la bonne maîtrise du processus de production, TASSILI identifie ses processus de réalisation à travers la cartographie général des processus et les fiches d'identification et de descriptions des processus concernés.

2.3.5. Préservation du produit

TASSILI surveille de près la conformité du produit au cours des opérations internes et lors de la livraison à la destination prévue, incluant ainsi l'identification, la manutention, le conditionnement, le stockage et la protection du produit, cette préservation s'applique également aux différents composants du produit.

2.3.6. Mesure, analyse et amélioration de la qualité

a) Surveillance et mesure

- **Satisfaction client** : TASSILI surveille de près les perceptions du client sur le niveau de la satisfaction de ses exigences. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ses informations (perception du client) sont décrites à travers la procédure pour la mesure de la satisfaction du client.
- **Surveillance et mesure des processus** : La réalisation et l'atteinte d'objectifs décrits dans la PQ sont possibles, si l'entreprise fait interagir avec une bonne efficacité l'ensemble de ces processus. Afin d'évaluer la performance de ces processus TASSILI met en œuvre des indicateurs de mesure de performance appropriés (une procédure pour la surveillance et la mesure des processus misent en œuvre et tenues à jours). Des corrections sont entreprises et des actions collectives sont lancées à chaque fois les résultats ne sont pas atteints.
- **Surveillance et mesure du produit** : TASSILI planifie la surveillance et la mesure des caractéristiques et des critères d'acceptation des produits, ceci est effectué à des étapes appropriées du processus de fabrication.
- **Maîtrise des produits non conforme** : TASSILI établie, documente, met en œuvre et entretient une procédure documentée pour la maîtrise du PCI. Des enregistrements de la nature des non conformités et de toutes les actions antérieures entreprises et

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

compris les dérogations obtenues, sont conservées. Lorsqu'un produit non conforme est corrigé, il est vérifié de nouveau pour démontrer sa conformité aux exigences.

b) Analyse et amélioration

- **Audit interne :** Afin de maximiser l'efficacité et l'efficacités du SMQ, TASSILI établit, met en œuvre et tient à jours une procédure documentée pour la gestion des audits internes et des programmes d'audit. Un programme d'audit est planifié en tenant compte de l'état et de l'importance des processus et domaines à auditer, ainsi que les résultats des audits précédents, les critères, le champ, la fréquence et les méthodes d'audit.

Le responsable d'audit établit un rapport qui est par la suite diffusé aux responsables des structures et aux responsables MQ (remarques, observation qui découlent de l'audit), il s'assure également de l'application des actions correctives entreprises pour éliminer les non conformités détectées et leurs causes. Les programmes d'audit, les audits et leurs résultats sont gérés et conservés par le responsable management qualité.

- **Analyse des données :** Afin d'optimiser la pertinence et l'efficacité du SMQ, TASSILI recueille et analyse les données approprié provenant des différentes sources (la collecte des données est assurées par des personnes désignées pour chaque processus) y compris les données générées par les activités de surveillances et de mesure (une procédure est mise en œuvre pour le traitement et l'analyse des données).
- **Actions correctives :** TASSILI mène des actions correctives pour remédier les causes de non-conformités(NC) .

Cette procédure a pour objectif :

- identifier les non-conformités ;
- Identifier et cerner les réclamations clients ;
- Déterminer les causes, éliminer et entreprendre les actions appropriées pour éviter toutes récurrences de problèmes. Des fiches d'actions correctives sont tenues à jours et permettent de noter les activités et leurs résultats.

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

- **Action préventives :** La procédure documentée pour les actions préventives détermine les actions permettant d'éliminer les causes de non-conformités potentielles.

2.4. Présentation du système documentaire de TASSILI

2.4.1. Le manuel qualité

Un manuel qualité est tenu à jour par le responsable qualité qui comprend un ensemble d'éléments relatifs au SMQ :

- Description du domaine et de l'étendue de l'application du SMQ ;
- Description des interactions entre les différents processus du SMQ ;
- Les procédures, documents et enregistrement relatifs au SMQ ;

2.4.2. Les documents opérationnels

Ils visent à assurer la maîtrise des différentes opérations effectuées au sein de l'entreprise et définissent la manière de les réaliser.

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

QUESTION	OUI	NON
les sols ont une pente pour l'évacuation des eaux usées et pour faciliter le nettoyage ?	X	
Existe-t-il des circuits accrochés aux murs tels que les tuyaux d'eau ? Des circuits d'eau, de vapeur ou d'air comprimé au-dessus de la zone de production	X	
Les différentes zones de l'usine sont-elles : -Séparées ? - Distinctes ?	X	
Les portes sont-elles : - A surface lisse ? - Non absorbantes ? - Automatique ? - Vitrées ?	X X	
Il existe des fenêtres ouvertes : Dans la salle de fabrication ? Dans la salle de conditionnement ? Dans la salle de lavage ?		X X X
Existe-t-il des fenêtres brisées?		X
Les escaliers sont-elles construites de manière à éviter toute contamination ?	X	

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

L'unité possèdent-t- elle des vestiaires ?	X	
- Séparées de la zone de production ?	X	
- En nombre suffisants ?	X	
- Equipés de douches ?	X	
-Les lieux sont-ils bien ventilés ?		
-Existe -t-il un système de filtration d'air ?	X	
-L'air des locaux est-il traité ?	X	
-Existe -t-il des extracteurs ?	X	
-L'alimentation en eau s'effectue-t-elle par le réseau de ville ?	X	
-Existe-t-il des bâches à eau ?	X	
-L'eau est-elle traitée avant utilisation ?	X	
Fréquence de contrôle de l'eau ?		
1fois / 3jours	X	
Réponse : 3 fois par jour		

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

2. Personnel.

Tableau VI : Questionnaires sur le personnel

Questions	Oui	Non
La formation de base est-elle réalisée à l'embauche ?	X	
Les règles ou consignes générales d'hygiène et de sécurité sont-elles correctement affichées ?	X	
Est-il interdit de : - Boire sauf dans les salles désignées à cette fin ? - Manger des aliments dans la zone de production ? - De fumer dans les zones de manipulation des denrées	X X X	
Les vêtements de ville sont-ils déposés dans les zones de l'établissement ou a lieu la manipulation des denrées alimentaires?		X
Le lavage des vêtements est-il réalisé par : a- Une firme extérieure ? b- b- Une firme intérieure ? c- c- Le personnel à domicile ?	X	
Les filets à cheveux portés par le personnel couvrent-ils complètement la chevelure ?	X	
L'entreprise définit-elle une politique de santé qui impose un rapport médical à l'embauche ?	X	

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

3. Les matières premières, produit fini, et emballage.

Tableau VII : Questionnaire relatif aux matières premières, produit fini, et emballage

Questions	oui	Non
La matière première subit-elle des contrôles à la réception ? Existe-t-il un schéma de circulation des matières premières ?	X	
Existe-t-il un système de surveillance de l'humidité dans les salles ou l'humidité doit être maîtrisée ?		
a-ponctuel ?	X	
b-continu ?		X
Le produit fabriqué nécessite-il des conditions particulières d'humidité dans :		
A-la salle de fabrication ?	X	
B -la salle de salage ?	X	
C -la salle d'affinage ?	X	
D -la salle d'emballage ?	X	
Les appareils de mesure de température sont-ils surveillés ?	X	
La matière première est-elle vérifiée systématiquement ?	X	

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

pesticides sont-ils utilisés pendant les heures de production ?		X
Des dispositifs pour détecter et retirer tout corps étranger sont-ils mis en place ?		X
Existe-t-il un schéma de circulation du produit fini à l'extérieur de la salle de conditionnement ?		
Des méthodes sont-elles mises en œuvre pour garantir l'intégrité de l'emballage ?	X	
Les matières premières sont-elles maintenues à une température :		
a- Ambiante ?	X	
b- Réfrigérée ?		X
c- Froid négatif ?		X

Traitement des données

Il ressort de la lecture de ces tableaux, qui présentent des données collectées en fonction de l'impact sur le système management qualité, que la direction générale de la laiterie TASSILI et son organisation veille à assurer les meilleures conditions de travail et des produits de qualité par :

- Un système qui assure le contrôle des points critiques, qui permet de détecter toutes les défaillances techniques au niveau des différents ateliers de la laiterie.
- Un programme d'inspection approprié permet de réduire les coûts tout en s'assurant que le produit fini répond aux attentes des clients, ces inspections peuvent être effectuées à n'importe quelle étape du processus de production ;

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

- Des tests de produits, permettent de déterminer si les produits correspondent aux spécifications et identifier les problèmes de qualité ou de sécurité ;
- La formation au sein de l'entreprise est avant tout une mise à niveau des connaissances et compétence des travailleurs.

2.5 Cadre méthodologique de l'étude.

Nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon des clients de laiterie TASSILI. Nous allons, dans ce qui suit décrire les caractéristiques de notre étude et présenter les résultats obtenus.

2.5.1 Processus d'échantillonnage

2.5.1.1 Définition de la population cible

Comme TASSILI est une entreprise nationale, leurs points de vente sont implantés au Niveau de tout le territoire algérien.

Dans le cadre de cette enquête, nous avons restreint notre échantillon aux clients des points de vente de la wilaya de TIZI OUZOU.

2.5.1.2 La taille de l'échantillon

Nous avons approché 118 personnes dans la wilaya de TIZI OUZOU dont 18 d'entre eux n'ont pas accepté de répondre à notre questionnaire. Notre échantillon est constitué de 100 clients.

2.5.1.3 L'objectif du questionnaire

La satisfaction client peut être déterminée selon plusieurs facteurs qui influencent le client, cependant la qualité reste un élément indispensable dans la détermination de cette dernière. Ainsi notre objectif principal est d'analyser la qualité des produits de TASSILI et la satisfaction des clients au sein de TASSILI.

2.5.1.4 Le choix de l'outil de l'enquête

Afin de pouvoir apporter des réponses à nos questionnements, nous avons adopté une démarche qualitative à travers une enquête sur terrain par le biais d'un questionnaire.

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

2.5.1.5 La structure de notre questionnaire

L'objectif de ces questions est de recueillir le maximum d'information concernant la vision des clients vis-à-vis de la qualité des produits de TASSILLI

Le questionnaire contient deux parties principales :

La première partie : une fiche signalétique (3 question) qui concerne les informations du client que : l'âge, le sexe, catégorie socioprofessionnel ;

La deuxième partie : ensemble de questions à multi-choix (7 question), afin d'atteindre l'objectif principal de notre recherche. La nature des questions ayant été posées sont des questions fermées et ouvertes, ce choix se justifie par l'importance du nombre de questions à poser.

2.5.1.6 La taille de l'échantillon

La taille de notre échantillon est constituée de 100 individus. La durée de déroulement de cette enquête est débutée de 21 octobre 2021 au 25 octobre 2021.

2.5.1.7 Traitement, analyse et interprétation des résultats obtenus

Pour le traitement des données issues de notre enquête, nous avons eu recours à l'utilisation de logiciel « Excel » qui constitue un système de traitement des données utilisées pour conduire des analyses statistiques et générer divers tableaux, colonnes graphiques et secteur éclaté.

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

Section 02 : Présentation et analyse des résultats.

Cette section consiste à présenter et à analyser les résultats de notre enquête, il nous permet de connaître les aspirations des clients par rapport à notre recherche. Cette analyse permet de présenter les résultats question par question.

2.1 : la fiche signalétique

Tableau n°1 : La répartition de l'échantillon selon le genre.

	Fréquence	Pourcentage
FEMMES	40	40%
HOMMES	60	60%
TOTAL	100	100%

Après l'analyse des résultats obtenus, nous constatons que la majorité des clients de TASSILI est de sexe féminin, représente une proportion de 60%, alors que le sexe masculin représente 40%.

Tableau n°2 : La répartition selon l'âge

Réponses	Fréquence	Pourcentage
% 18-30	54	54%
30-40	18	18%
40-50	7	7%
50-60	17	17%
60 et plus	4	4%
Total	100	100%

Source : établi par nous même

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

Nous constatons que la majorité des clients interrogés ont un âge entre 18 et 30 ans avec une représentation de 54% cela veut dire que c'est un échantillon composé d'une population jeune, et pour les clients qui ont 30 et 40 ans représente 18%, pour les clients qui ont entre 40 et 50 ans représente 7% et 17% pour ceux qui ont entre 50 et 60 ans et 4% pour les personnes plus de 60 ans

Tableau n°3 : classification par profession (catégories socioprofessionnelles)

Réponse	Fréquence	pourcentage
Etudiant ou Elève	39	39%
Salarié	26	26%
Cadre d'entreprise	9	9%
Profession libérale	4	4%
Retraité	11	11%
Sans emploi	6	6%
Commerçant	4	4%
Autres	1	1%
Total	100	100%

+

Pour le critère profession de notre étude, nous constatons que la grande partie des clients interrogés sont des étudiants et élèves avec 38.61% et les salariés avec 25.74% ensuite les retraités avec une proportion de 10.89%, le reste ont des proportions faibles.

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILI

2.2 : questions liées à l'objet d'études

Question 01 : que pensez-vous à la marque TASSILI ?

Tableau n°4 : la perception de la marque TASSILI

Pensez de la marque	Effectifs	Pourcentage
Petite marque	9	9%
Moyenne marque	68	68%
Grand marque	23	23%
Total	100	100%

Source : établi par nous-mêmes.

Nous constatons à partir des résultats du tableau ci-dessus, que l'échantillon est dominé par ceux qui ont jugés que TASSILI est une moyenne marque avec un taux égale 68%, suivi par un taux de 23% pour une grande marque, et 9% pour une petite marque. Ce qui nous permet de déduire que TASSILI dispose d'une bonne image de marque dans l'esprit des consommateurs interrogés.

Question n° 02 : Quels ont été vos critères de classement ?

Tableau 05 : Les critères influençant la perception des cli

critères de classement	Effectifs	Pourcentage
Qualité	44	44
prix	16	16
disponibilité	04	04
goût	26	26
image de marque	10	10
TOTAL	100	100

Source : établi par nous-même.

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

Dans cette question on s'intéresse beaucoup plus à la première place déduite dans la question précédente. D'après les résultats du tableau ci-dessus, on peut dire que la marque TASSILI occupe la première place grâce à la qualité de son produit en premier lieu, suivi successivement par le goût, le prix et l'image de marque, et enfin la disponibilité. Donc, on peut dire que la marque TASSILI bénéficie d'une bonne image face aux autres marques concurrentes grâce à la qualité et le goût de son produit.

Question n°03 : D'une façon générale quel est votre niveau de satisfaction de cette marque ?

Tableau 06 : le niveau de la satisfaction

Niveau de satisfaction	Effectifs	Pourcentage
Moyenne	12	12
Bonne	50	50
Très bonne	38	38
TOTAL	100	100

Source : établi par nous-même.

Le tableau ci-dessus montre que 50% de la population étudiée est satisfaite, suivi par 38% de la population étudiée qui est très satisfaite et enfin 12% de celle qui est moyennement satisfaite. On peut dire que la population étudiée est satisfaite car les réponses des interrogés sont entre bonne et très bonne satisfaction à un total de 88% de l'ensemble de l'échantillon.

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

Question n°04 liée aux axes d'amélioration des produits tassili

Tableau 07 : les axes d'améliorations

Estime	Effectifs	Pourcentage
Qualité	12	18
Prix	55	62
Disponibilité	18	15
Emballage	15	22
TOTAL	100	100

Source : établi par nous-même.

D'après ces résultats, on remarque une implication des enquêtés pour l'amélioration des produits TASSILI, en effet 55% des consommateurs interrogés sont favorables à une amélioration du prix des produits TASSILI, en matière de disponibilité 18%, puis vient l'emballage avec 15%, la qualité représente 12%. Ces résultats peuvent se traduire par l'insatisfaction des consommateurs vis-à-vis du prix des produits TASSILI qui est jugés trop cher.

Chapitre 3 : l'impact du management de la qualité sur la satisfaction des clients cas TASSILLI

A la lumière de ce chapitre, nous pouvons dire que l'analyse du questionnaire nous a permis d'obtenir un certain nombre d'informations sur le système de management de la qualité et son impact sur la satisfaction de ses clients.

L'analyse du questionnaire, nous a permis d'étudier les réponses une par une. Elle permet aussi de donner des éclaircissements et des explications pour chaque élément du questionnaire.

Après avoir adopté cette analyse, on a pu arriver à en tirer que la laiterie TASSILLI a un bon fonctionnement de son système de management de la qualité.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le SMQ se développe de plus en plus au sein des entreprises. Il est devenu indispensable ces dernières années pour les organismes qui sont à la recherche de rentabilité et qui veulent réduire leurs coûts, tout en satisfaisant les attentes de leurs parties prenantes qui sont de plus en plus soucieuses de ce type de management.

Il est évident, que la clientèle devient de plus en plus exigeante, surtout avec la concurrence au niveau mondial qu'au niveau national, cela oblige les responsables à fidéliser à tout prix leur clientèle en répondant à leurs besoins, elle figure aujourd'hui au premier rang des préoccupations des entreprises dans tous les secteurs.

Au terme de notre travail, nous avons essayé de répondre aux différentes questions que nous nous sommes posées sur la mise en place d'un système de management de la qualité ainsi que sa relation avec la satisfaction des clients. Cependant, afin d'assurer cette satisfaction du client, le SMQ doit être fiable, et nous avons confirmé cette affirmation dans notre recherche.

Afin de mieux répondre à cette question de recherche, des notions de base s'imposent, c'est pour cela que les deux premiers chapitres regroupent les différents concepts théoriques de cette étude, et l'ensemble des définitions de base en ce qui concerne le SMQ, le deuxième chapitre explique les notions qui ont une relation avec la satisfaction des clients

De plus, on a constaté que chaque modification du système qualité est assortie d'une évaluation de son impact sur la satisfaction du client. Ainsi, les caractéristiques de produits et services sont définies en prenant en compte les résultats d'enquêtes et d'investigations diverses auprès des clients, mais aussi de ce qui transparaît de leur insatisfaction (analyse des réclamations), des enquêtes de satisfaction du client sont réalisées régulièrement et les résultats sont communiqués et commentés au personnel.

En plus, on a réalisé une enquête de satisfaction auprès des clients de l'entreprise TASSILI, par un questionnaire, et l'analyse de données obtenues affirme l'existence d'un rapport entre le SMQ et la satisfaction des clients.

Pour terminer, il est nécessaire de bien rappeler que le consommateur de plus en plus conscient, informé et sensibilisé des bienfaits de la qualité, Cette dernière a commencé à devenir l'une de ses préoccupations. Il est, donc, fondamental aux entreprises de s'intéresser à

Conclusion générale

implanter un système de management qualité afin de satisfaire et fidéliser les clients et réussir à atteindre les objectifs stratégiques de compétitivité et de performance durable.

I. Ouvrages

1. Armand Vallin FEIGENBAUM, « Comment appliquer le contrôle total de la qualité dans votre entreprise » Éd. de l'Entreprise ,1984.
2. AUTISSIER D, MOUGIN Y et SEGOT J, « Mesurer la performance de la fonction qualité », édition EYROLLES, Paris 2010.
3. AUTISSIER D., GIRAUD L., JOHNSON K.J., « Les 100 schémas du management », Eyrolles, Paris, 2015.
4. BELLAÏCHE Michel, « 100 questions pour comprendre et agir : la qualité iso 9001 :2015 », 2ème édition Afnor, 2016.
5. CANARD Frédéric, « Management de la qualité », éd lextenso, Paris, 2009.
6. CANARD Frederic, « Management de la qualité », lextenso –éditions.
7. CATTAN M., N.I, P.K, « Maîtriser les processus de l'entreprise », 6° édition, édition d'organisation, Paris, 2008.
8. CLAUDE Pinet, « 10 clés pour réussir sa certification iso 9001 :2015 », édition Afnor,2015.
9. CROSBY Philip, la Qualité, c'est gratuit, Edition Economica, 1986.
10. D.DURET, PILLET. M « qualité en production de l'iso 9000 ou outil de la qualité » édition d'organisation.
11. DEMING William Edwards, 1988 « Qualité: la révolution du management », Éd. Economica.
12. DENIS J-P., MARTINET A-C., et SILEM A., « Lexique de gestion et de management », 9° édition, Dunod, paris, 2016.
13. DORI NISSAN, JEAN-MARIE REILHAC, MARC BAZINET, « Au cœur de l'ISO 9001:2015 », édition AFNOR, 2015.
14. DURET. D, PILLET. M, Qualité en production de l'ISO 9000 à Six Sigma, édition d'organisation, 3^{ème} éd, Paris, 2005.
15. Francis, (R) et Dominique (S) : management stratégique et management de la qualité, édition Afnor,2015.
16. GOGUE. Jean-Marie, « Management de la qualité », 4ème édition, Edition Economica, Paris, 2005.

Bibliographie

17. GRENARD Agnes, « Normalisation, certification : quelques éléments de définition », Revue d'économie industrielle, 1996.
18. GUY Laudoyer, « un moteurs de la qualité » ; édition d'organisation, 2000.
19. HERMAL ,L « mesurer la satisfaction client »,AFNOR,France,octobre 2001
20. KAMISKE G.F, BRAUER J.P, « Management de la qualité de A à Z », édition MASSON, Paris, 1995.
21. KOTLER(P)et DUBOIS(B),”marketing management“,Paris,2000.
22. LAMBIN Jean-Jacques, « Marketing stratégique et opérationnel - La démarche marketing dans l'économie numérique », 9e éd Dunod, 2016.
23. LEGOLVAN(Y),« Stratégie, segmentation, marketing-mix et politique de l'offre »,7^e édition,1995.
24. LENDREVIE(J),LEVY(J),Mercator,paris,2003.
25. MICHEL Langlois, «marketing des services, le défis international », édition Dunod , 1993 .
26. OLIVER NETTER Et NIGEL HILLI, « Satisfaction client, de la conquête à la satisfaction », Edition ESKA, Paris, 2000.
27. PATRICE ROUSSEL et FREDERIC WACHEUX « Management des ressources humaines », Edition D.E Boeck, Bruxelles, 2005.
28. PERIGORD Michel, « réussir la qualité totale », édition organisation, paris, 1987.
29. PHILIPPE Detrie ; « les réclamations clients » ; 3^{ème} Edition ; Edition d'organisation ; Paris ; 2007.
30. PHILIPPE Detrie, « les réclamations clients », 3^{ème} Edition, Edition D'organisation, Paris, 2007.
31. PHILIPPE Detrie, « Conduire une démarche qualité », éd d'Organisation, 2001, Paris.
32. VOLLE Pierre et DELECOLLE Thierry, « élaborer une Stratégie client », Pearson France, 2012.
33. WIELL, M., Le management de la qualité, La Découverte, Paris, 2001.

II. Thèses de doctorat et autres travaux de recherche

1. ALHAMAD Khalaf, thèse de doctorat «système de contrôle de la qualité de production : méthodologie de modélisation, de pilotage et d’optimisation des systèmes de production », soutenu le 28 mars 2008.
2. BENNABI Amine, ZOUAOUI Sid-Ahmed, » Facteurs de contingence dans la mesure de satisfaction Clients », THÈSE DE DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, 2013.
3. BOUZIDA ZAHIA, l’impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles Algériennes, université UMMTO, thèse du doctorat, 2018-2019.
4. KOLT François, « La qualité essais sur l’évolution des pratiques du management », Paris, Collection Vuidert, In COURNOU Estelle, « En quoi le management par la qualité est-il applicable pour les très petites entreprises à caractère familial », Thèse professionnelle 23/02/2009, Page 15.(INSTITUT SUPERIEUR DU MANAGEMENT PAR LA QUALITE , bordeaux.
5. LEFRANC ELISABETH, « management de l’expérience client Au-delà des enquêtes satisfaction, la mesure de l’expérience vécu », thèse de doctorat , soutenu le juin 2013, P 53. Ecole doctorale ABBÉ GRÉGOIRE, France.
6. WILAMS OTTO, « *Système de Management de la Qualité et satisfaction des clients : analyse des dysfonctionnements à HYDRAC* », université de douala Cameroun, thèse de doctorat 2008.

III. Documents

1. FD X 50-126, Gestion de la qualité, Guide d'évaluation des coûts résultant de la non-qualité, AFNOR.
2. NF EN ISO 9000 : 2008, « Système de management qualité- Principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France.
3. Norme Internationale De Normalisation : ISO 9000 : 2005, Systèmes de Management de la Qualité-Principes essentiels et vocabulaire, troisième édition, publié en Suisse.
4. Norme ISO 9000 :2015, « Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire ».

Bibliographie

5. Organisation météorologique mondiale, « Guide sur la mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité pour les Services météorologiques et hydrologiques nationaux et autres prestataires de services concernés », 2017.

IV. Webographie

1. www.entreprises.gouv.fr/files/files/guides/guide-pratique-du-bon-usage-de-la-normalisation-dans-lareglementation.pdf.
2. <https://wizville.fr/blog/feedback-client-faut-il-en-avoir-peur/> consulté le 01/12/2021 à 11 :12.
3. <https://www.apave-certification.com> consulté le 23/11/2021 à 22 :20.
4. <https://www.apavecertification.com> consulté le 23/11/2021 à 21 :09.
5. <https://committee.iso.org/> consulté le 06/12/2021 à 10 :10.
6. <http://www.iso.org/iso/fr/> consulté le 07/12/2021.
7. : www.Mercatorpublicitor.fr consulté le 11. 12.2021 à 13 :23

Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie

Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste d'abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	01
Chapitre I : aspects conceptuels du management de la qualité	03
Introduction	03
Section 1 : Evolution de la qualité au management de la qualité.....	04
1.1. Définition de la qualité	04
1.2. L'évolution de la qualité	06
1.2.1 L'inspection de la qualité	06
1.2.2 L'assurance de la qualité	07
1.2.3 La qualité totale	07
1.3 Les enjeux de la qualité	10
1.3.1 Enjeux économiques	10
1.3.1.1 Le coût de la non –qualité	10
1.3.1.2 Le coût d'obtention de la qualité.....	10
1.3.2 Les enjeux stratégiques.....	11
1.3.2.1 Qualité et différenciation.....	11
1.3.2.2 Qualité et coûts	12
1.3.3 Les enjeux humains et sociaux	13
1.3.3.1 La sécurité du produit	13
1.3.3.2 La sécurité environnementale.....	13
1.3.4 Enjeux pour le collaborateur	13

Table des matières

1-4-La Certification	14
1-4-1 La normalisation	15
1-4-1-1 Objectifs de la normalisation	16
1-4-1-2 La norme ISO	17
1-4-1-3 La famille des normes ISO 9000.....	18
Section 2 : Le système management de qualité.....	20
2-1 Définition du système de management de la qualité	20
2-2 Les principes du management de la qualité.....	21
2.2.1. L'orientation client	21
2.2.2. Responsabilité de la direction (Leadership)	22
2.2.3. L'implication des personnels	22
2.2.4. L'approche processus.....	22
2.2.5. L'amélioration	23
2.2.6. La prise de décision fondée sur des preuves	24
2.2.7. Le management des relations avec les parties intéressées.....	24
2-3- Les étapes de la mise en place d'un SMQ	24
2-3.1 Obtenir l'approbation officielle de la direction	24
2.3.2 Choisir un responsable qualité professionnel	25
2.3.3. Choisir un formateur reconnu.....	25
2.3.4. Dispenser une formation d'initiation à la gestion de la qualité	26
2-3.5. Procéder à une analyse des écarts	26
2-3.6 Organiser des réunions d'évaluation du SMQ	26
2.3.7 Commencer les travaux visant à corriger les écarts recensés.....	27
2.3.8 Définir les processus et mettre au point les procédures	27
2-3.9 Évaluer le niveau de satisfaction du client	27
2-3.10. Désigner un ou plusieurs membres du personnel comme vérificateur(s) interne(s) et le(s) former à cette fonction.....	28

Table des matières

2.3.11. Réaliser des audits internes	28
2.3.12 Choisir un organisme de certification qui puisse réaliser l'audit de certification...	28
2.3.13 Se préparer à un audit externe et le réaliser	29
Conclusion.....	31
Chapitre 02 : la satisfaction des clients.....	32
Introduction	33
Section 1 : la satisfaction de la clientèle.....	34
1.2 Définitions et caractéristiques de la satisfaction	34
1.1.1 Définitions	34
1-1.2. Les caractéristiques de la satisfaction.....	35
1.2 Les types de satisfaction	37
1.2.1 Satisfaction globale ou partielle.....	37
1.2.2 Satisfaction ponctuelle.....	37
1.2.3 Satisfaction cumulée.....	37
1.2.4 Satisfaction isolée	37
1.3 La mesure de la satisfaction	37
1-3-1 Définition	37
1-3-2 Les méthodes de mesures de la satisfaction.....	39
1.3.2.1. Les Enquêtes auprès des clients	39
1.3.2.2 Les outils qualitatifs et quantitatifs.....	40
1.4 Les facteurs qui influent la satisfaction des clients.....	45
1.4.1 Le phénomène de bouche à oreille	45
1.4.2 Le besoin personnel	45
1.4.3 Expérience antérieure	46
1.4.4 La communication externe	47

Table des matières

1.5- La satisfaction et l'insatisfaction	48
1.5.1 HERZBERG et la théorie bi-factorielle	48
1.5.2 Le modèle de KANO	49
Section 2 : L'impact du management de la qualité sur la satisfaction de la Clientèle.....	52
2-1 Les variables explicatives, expliquées de la relation SMQ et la satisfaction clients...	52
2-1-1 Les caractéristiques de la variable explicative	52
2.1.1.1 L'écoute du client	52
2.1.1.2 L'implication du personnel	53
2.1.1.3 L'approche processus	53
2-1-2 Les caractéristiques de la variable expliquée.....	54
2.1.2.1 La réduction des délais	54
2.1.2.2 La qualité de service / produit	54
2.1.2.3 La réduction des Coûts	54
2.2 Explication de la relation entre le management de la qualité et la satisfaction des clients	55
2.2.1 L'écoute client	55
2.2.1.1 Gestion des réclamations	55.
2.2.1.2 Enquêtes de satisfaction	56.
2.2.1.3 Exploitation des suggestions clients	56.
2.2.2 L'implication du personnel	56
2.2.3 Approche processus	57.
2.2.3.1 Réduction des différents coûts	57
2.2.3.2 Respect des différents délais	58
2.2.3.3 Fiabilité des résultats	58.
Conclusion.....	59

Table des matières

Chapitre 03 : cas pratique de la laiterie tassili.....	60
Introduction.....	61
Section 1 : Présentation de la laiterie TASSILI	62
1.1 Historique	62
1.2. Les missions et les objectifs de l'entreprise	64
1-2-1 Les missions	64
1-2-2 Les objectifs	64
1-3- Organigramme de la laiterie de tassili.....	65
1-3-1- Présentation de l'organigramme.....	65
2 Le processus de mise en place d'un SMQ au sein de la laiterie TASSILI.....	68
2.1 Evaluation du SMQ de TASSILI.....	69
2.2. Présentation des processus	70
2.2.1. L'engagement de la direction.....	70
2.2.2. La direction marketing	70
2.2.3. Planification des actions qualité	70
2.2.4. Communication interne	70
2.2.5. Revue de direction	70
2. 3. Management des ressources	71
2.3.1. Infrastructures et environnement du travail	71
2.3.2. Processus de réalisation de produit	71
2.3.3. Achat	71
2.3.4. Maitrise de la production	72
2.3.5. Préservation du produit	72

Table des matières

2.3.6. Mesure, analyse et amélioration de la qualité.....	72
2.4. Présentation du système documentaire de TASSILI.....	74
2.4.1. La manuelle qualité	74
2.4.2. Les documents opérationnels	74
2.5 Cadre méthodologique de l'étude.....	80
2.5.1 Processus d'échantillonnage	80
2.5.1.1 Définition de la population cible.....	80
2.5.1.2 La taille de l'échantillon	80
2.5.1.3 L'objectif du questionnaire.....	80.
2.5.1.4 Le choix de l'outil de l'enquête.....	80
2.5.1.5 La structure de notre questionnaire	81
2.5.1.6 La taille de l'échantillon	81
2.5.1.7 Traitement, analyse et interprétation des résultats obtenus	81
Section 02 : Présentation et analyse des résultats.....	82
2.1 : la fiche signalétique.....	82.
2.2 : questions liées à l'objet d'études	84
Conclusion.....	87
Conclusion générale.....	88
Bibliographie	91.
Annexe.....	96
Table des matières	105

Table des matières
