



Université A. Mira Bejaïa
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de
gestion
Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Management

THÈME :

**Système de management de la qualité et
satisfaction des clients**

Réalisé par :

M^{elle} BELADJAT Syla

M^{elle} OUBEKEUR Kenza

Encadré par :

Dr : MEZIANI Mustapha

**Promotion septembre
2020**

Remerciement

Nous tenons à exprimer nos plus vifs remerciements :

En premier lieu, à Dieu le tout puissant pour la volonté, la santé et la patience qu'il nous a donné durant ces mois consacrés à la réalisation de ce modeste travail.

Nos remerciements spéciaux vont à notre encadreur de mémoire Mr Meziani Mustapha pour son aide, ces conseils et de nous avoir guidé pas à pas dans notre travail.

Nous tenons à remercier les membres du jury, d'avoir accepté d'examiner ce travail et de participer à ce jury.

Nous aimerions exprimer nos gratitude à tous nos amis.

Dédicaces

Avec l'aide de Dieu, j'ai pu réaliser ce modeste travail que je dédie :

À 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.

À mes deux frères.

À ma chère tante.

À toute ma famille pour son soutien de tous les instants.

À mes chères amies: lidia et nawel.

À ma camarade sylvia.

Oubekeur Kenza

Dédicace

Je souhaite dédier ce modeste travail

*À mes chers parents qui ont légué mon existence, et qui m'ont appuyé nuit
et jours depuis*

mon enfance et durant tout mon parcours.

*À mes très chers frères Mouhand et Zahir et mes chères sœurs Katy, Sara et
mon adorable Aya.*

À mes grand-mères que je souhaite une bonne santé.

À mes tantes et oncles et toute la famille Kecha..

À tous mes cousines et cousins chacun à son nom.

À mes copines Lynda, Kenza, Farida, Nawel et Zahou..

À ma camarade Kenza d'avoir eu le courage d'achever ce travail.

*À tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin pour la réalisation de ce
travail.*

BELADJAT SYLJA

Listes des figures :

Figure 01 : La qualité intégral grâce au management.....	15
Figure 02 : Le diagramme de la tortue ou « tortue de Crosby ».....	16
Figure 03 : Le PDCA ou roue de Deming, illustrant l'amélioration continue.....	17
Figure 04 : Le modèle de la satisfaction (d'après Oliver).....	35
Figure 05 : Caractéristiques de la formation du jugement d'un client.....	37
Figure 06 : Le modèle original de dis-confirimation.....	38
Figure 07 : De la qualité attendue à la qualité désirée.....	53
Figure 08 : De la qualité désirée à la qualité réalisée.....	54
Figure 09 : Le passage de la qualité réalisée à la qualité perçue.....	54
Figure 10 : La mesure de la satisfaction.....	55
Figure 11 : Mesure de la performance et mesure de satisfaction.....	56

Liste des abréviations :

A: Act.

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

AMDEC: Analyse des modes de défaillances, de leur effet et de leur criticité.

C: Check.

D: Do.

DDA: Danone Djurdjura Algérie.

FAQ: Forum aux questions.

GRC : Gestion de la Relation Client.

ISO: International Standard Organisation.

ISOR: Institut de socio-économie de l'entreprise des organisations.

P: Plan.

PDCA: Plan, Do, Check, Act.

PDG: Président directeur général.

R & D : recherche et développement.

SMQ : Système management de la qualité.

TQC: Totale Quality Control.

TQM: Total Quality Management.

USA: United States of America.

Sommaire :

Remerciements	I
Dédicaces	II
Liste des figures	IV
Liste des abréviations	V
Introduction générale.....	01
<u>Chapitre I</u> : la mise en place du système de management de la qualité.....	04
Section 01 : généralités sur la qualité, sur la normalisation et certification.....	05
Section 02 : système de management de la qualité.....	13
Section 03 : les étapes de la mise en place d'un SMQ.....	24
<u>Chapitre II</u> : la satisfaction des clients.....	31
Section 01 : généralités sur la satisfaction des clients.....	32
Section 02 : méthodes de mesure de la satisfaction client.....	42
Section 03 : la relation entre satisfaction client et SMQ.....	49
Conclusion générale.....	61
Références bibliographiques	
Table de matière	

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 nombreux marchés par le biais d'autres organisations concurrentes. Et pour faire face à cette grande concurrence, il est important de prendre en compte des 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 ont fixées. La norme ISO détermine l'orientation vers le client comme premier principe de réussite des systèmes de management de la qualité, 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 des 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. Donc « 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.

Insérer l'Algérie dans l'économie mondiale c'est d'abord situer les enjeux puis connaître les règles du jeu de la mondialisation. Afin de concrétiser son souhait d'instaurer l'économie de marché, l'Algérie doit impérativement enraciner trois principes qui s'avèrent indépendants mais qui restent néanmoins complémentaires. Il s'agit principalement de : la formation des prix par les marchés, la liberté d'entreprendre et la concurrence.² C'est pour cela, les entreprises algériennes visent la satisfaction des clients par le développement des méthodes de fournitures des produits et services, à la diversification et d'amélioration de leur qualité en utilisant plusieurs techniques et aussi par la mesure de leurs niveaux de satisfaction.

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

²BOUZIDA Zahia, LEGHIMA Amina, MALEK Nadir, « Les entreprises algériennes à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000 », Revue Des Etudes Economiques Approfondies, P103.

Dans un contexte de globalisation, la capacité d'affronter la concurrence dans un environnement qui devient de plus en plus complexe et turbulent, implique pour les dirigeants une amélioration continue de leurs stratégies. Compte tenu de ces évolutions, les dirigeants, sont de plus en plus appelés à évoluer afin de consolider leur rôle dans le développement de leur entreprise, leur secteur, et plus globalement dans celui du pays.³ Ainsi, depuis quelques années on remarque une conscience de certains managers algériens qui ont compris que la qualité est la base de réussite de l'entreprise et qu'il est important d'intégrer la satisfaction des clients dans le système de gestion de l'entreprise.

A travers ce que nous avons évoqué précédemment, il est clair que la mention de la satisfaction client s'accompagne de la mention du système de management de la qualité 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 ?

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

- Qu'est ce que la démarche qualité ?
- Qu'est ce que le SMQ ?
- 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 système de management de la qualité, de clarifier les différentes étapes de sa mise en place et de comprendre la satisfaction client.

Ainsi, notre démarche méthodologique nous amène à formuler les deux hypothèses suivantes :

H1 : mettre en place une bonne démarche SMQ conduit à obtenir la satisfaction des clients.

H2 : le niveau de satisfaction des clients détermine l'efficacité du système de management de la qualité.

³Harrar Sabiha, Selka Meryem, Pr. Bendiabdellah Abdeslam, « Le profil type du dirigeant de l'EPE algérienne », EGCI- 2017, P130.

Introduction générale

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, notre travail se subdivise en deux chapitres. Chacun de ces chapitres se subdivise en trois sections.

Le premier chapitre intitulé « la mise en place du système de management de la qualité » présente la qualité, la normalisation et la certification et puis le management de la qualité et ses principes et en fin le système management de la qualité ; ses exigences et les étapes de sa mise en place.

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

Puisque on n'a pas fait un stage pratique, à cause de la situation actuelle du pays on a tenté de répondre à la problématique centrale en nous appuyant sur deux mémoires en synthétisant les résultats de leurs études pratiques.

Chapitre I : la mise en place de système management de la 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.

Ainsi, ce premier chapitre est structuré en trois sections : la première section présente les étapes d'évolution de la qualité ainsi la normalisation et la certification, la seconde section présente une rétrospective sur le Système de Management de la Qualité (SMQ) et la troisième section présente les différentes étapes de la mise en place d'un SMQ.

Section 01 : généralités sur la qualité, sur la normalisation et certification.

Pour entamer ce premier chapitre, qui porte sur les généralités relatives à la qualité et aux système de management de la qualité, nous aborderons dans cette première section l'évolution de la notion qualité ainsi la certification et la normalisation.

1.1. La qualité

La qualité constitue l'un des moteurs essentiels de la compétitivité des entreprises modernes. Le terme qualité a plusieurs définitions et s'est développer avec les différentes civilisations.

1.1.1. 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 issues des différents chercheurs et praticiens de la qualité¹.

Selon les normes ISO² :

La norme ISO 8402-94 la définit comme suit : « Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés et implicites. »
La norme ISO 9000-2000 la définit ainsi : « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. »

D'autres experts la définissent comme suit³ :

- W.E. DEMING : la qualité est le degré de satisfaction.
- PB CROSBY : c'est la conformité aux spécifications.
- C.HERSAN : c'est la conformité aux besoins.
- P. LYNNET: c'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur.
- J. JURAN : c'est l'aptitude à l'emploi.
- K. ISHIKAWA : la qualité est l'aptitude à satisfaire le client.

¹ MAHDAOUI Hamoudi, « La qualité, source d'amélioration des profits dans L'entreprise », Revue des Sciences Économiques et de Gestion, 2017, P78.

² MAHDAOUI Hamoudi, « La qualité, source d'amélioration des profits dans L'entreprise », Revue des Sciences Économiques et de Gestion, 2017, P79.

³ GERD (F), KAMISKE et PETER BRAUER (J), « management de la qualité de A a Z », édition Masson, paris, 1994, p17.

Chapitre I : la mise en place de système management de la qualité

Par conséquent, cela ne dépend que du client, pour lui, que la qualité du produit (bien ou service) existe ou non.

La notion qualité comprend divers aspects, tels que la conformité des produits livrés en fonction des attentes du client, des coûts, des délais de livraison, ...etc. Elle prend de plus en plus une orientation vers le client. La nouvelle norme ISO 9000 prend ces exigences en considération. Dans la pratique, la qualité peut apparaître sous deux formes :

- La qualité externe, tournée vers la satisfaction des clients et dans l'objectif de les fidéliser, cela se fait en fournissant aux clients des produits et des services qui répondent à leurs attentes.
- La qualité interne, correspondant à l'amélioration continue des fonctions internes de l'entreprise. Elle s'adresse à la fois, à la direction et aux personnels de l'entreprise. Il est essentiel de limiter les dysfonctionnements en mettant en œuvre les moyens nécessaires.

En définitive, l'objectif ultime de la qualité est donc de fournir aux clients de l'entreprise des produits et des services qui répondent à leurs exigences, tout en garantissant que la poursuite continue des améliorations de l'entreprise n'entraînera pas de coûts supplémentaires général.

1.1.2. Les étapes d'évolution du concept qualité : La qualité est un concept qui ne date pas d'aujourd'hui, il s'est développé avec les différentes civilisations.

1.1.2.1. Le contrôle de la qualité

Le contrôle qualité est « la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités, qui vise à garantir leur conformité aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop important »⁴.

A ce stade, le contrôle final des biens fabriqués est l'indicateur de la qualité, autrement dit la qualité des produits est liée avec les Produits défectueux, étant détruits ou retraités. L'utilisation de méthodes statistiques est encore limitée. De là, le produit en question s'installe entre la fabrication et le contrôle qualité. La fabrication s'efforce de s'assurer que les produits soumis au contrôle passent coûte que coûte cet écueil, tandis que d'un autre côté, le contrôle de la qualité s'efforce d'être sans compromis en ne transmettant que des produits de qualité acceptable. Dans ce cas, la direction devient l'arbitre.

⁴ STEPHEN (R), DAVID(D) et PHILIPPE (G), « management : l'essentiel des concepts pratiques », édition Pearson Education, 6ème Edition, paris, 2008, P410.

1.1.2.2. L'assurance de la qualité

Les années 50 et 60 sont caractérisé par l'augmentation de la complexité des produits, l'expansion globale du marché et l'amélioration des niveaux de formation, c'est pour cela les entreprises industrielles ont progressivement commencé à se débarrasser du concept de « contrôle qualité » et ont adopté une nouvelle méthode. : « Assurance qualité ».

L'assurance de la qualité « est l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité »⁵.

Selon cette démarche, la qualité des biens produits est absolument sous la responsabilité de la fonction de production. Dans cette étape on remarque 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.

1.1.2.3. La qualité totale

Au début des années 70, l'industrie occidentale a introduit un nouveau concept de management de la qualité (TQM) : il s'agit de « la qualité totale ».

La qualité totale fonde sur quatre grands principes sont les suivants :

- Donner la priorité au client ;
- Améliorer les processus ;
- Réduire les gaspillages et maîtriser les coûts;
- Obtenir les engagements de tous les hommes de l'entreprise.

Les grands pionniers de la qualité totale

Plusieurs chercheurs ont contribué à l'apparition de la qualité totale tels que⁶ :

- Walter A. SHEWART (1891-1967) : il fut le premier initiateur de la qualité totale, il s'est préoccupé essentiellement à comprendre la maîtrise de la qualité d'un produit fabriqué en

⁵ CNUCED/ OMC, application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996, P7.

⁶ MAHDAOUI Hamoudi, « La qualité, source d'amélioration des profits dans L'entreprise », Revue des Sciences Économiques et de Gestion, 2017, P82.

série. La clef de cette maîtrise réside dans le contrôle statistique des variations des caractéristiques du produit. Il est ainsi amené à effectuer une description complète de toutes les phases de la qualité totale.

- William E. DEMING (1900-1993) : disciple de SHEWART et célèbre par ses conférences qui avaient un écho positif auprès des décideurs en matière de redressement économique du Japon de l'après-guerre, rejetait la gestion autoritaire du taylorisme et insistait sur la priorité donner au client.
- Joseph M. JURAN (1904- 2008) : JURAN est considéré par ses pairs comme le fondateur de la démarche qualité, eut l'idée d'appliquer le modèle de Pareto pour représenter la répartition de des défauts d'une production, comme il fut un des principaux initiateurs des cercles de contrôle de la qualité en 1962.
- Armand V. FEIGENBAUM (1920- 2014) : dès 1951, fait surgir un nouveau concept en l'occurrence (Totale Quality Control (TQC)) dans son livre qui porte ce nom et dans lequel il définit la qualité totale comme un système qui intègre efficacement les efforts des divers groupes d'une organisation pour développer, maintenir et améliorer la qualité.

La notion qualité est un concept qui s'est développé avec les différentes civilisations. La qualité au sens moderne est apparue avec la production en série, initialisée par USA, suivi par le JAPON et pour finir par l'apparition des normes internationales ISO.

1.2. Normalisation et certification

La normalisation et la certification jouent un rôle essentiel dans l'évaluation de la conformité des produits et des systèmes.

1.2.1. La normalisation

Normaliser c'est ⁷:

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

⁷ AYOUDJ Yasmia, « 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.

Chapitre I : la mise en place de système management de la qualité

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.⁸

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 ce qui éditent la norme.

1.2.1.1. Objectifs de la normalisation

La norme constitue le document de référence pratique facilitant la communication et les échanges. Les principaux objectifs de la normalisation sont⁹ :

- 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.

1.2.1.2. La norme ISO

L'activité principale de l'ISO (l'organisation internationale de normalisation) est de formuler des normes techniques. Elle apporte des solutions 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 établie 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, des produits et services et aussi simplifier leur vie.

⁸ Grenard Agnès, « Normalisation, certification : quelques éléments de définition », Revue d'économie industrielle, 1996, P45.

⁹ 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.

1.2.1.3. La famille des normes ISO 9000 : Cette nouvelle famille comprend les normes suivantes :

1.2.1.3.1. La norme ISO 9000

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.

1.2.1.3.2. La norme ISO 9001

Utilisé pour établir un SMQ afin de garantir que votre organisation peut fournir des produits qui répondent aux besoins et aux attentes des clients. ISO 9001 spécifie les exigences qui peuvent faire certifié 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 9001¹⁰ :

- 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, devra exposer comment les exigences d'ISO 9001 sont appliquées dans votre 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, vous chercherez à accroître la satisfaction des clients par l'amélioration continue de votre 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. L'élément de sortie d'un processus peut constituer directement l'élément d'entrée du processus suivant et le produit final est souvent le résultat d'un réseau ou système de processus.

¹⁰<https://committee.iso.org/>

- 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 (FAQ), la gestion du changement, corrélation entre ISO 9001:2008 et ISO 9001:2015.

1.2.1.3.3. La norme ISO 9004

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.

1.2.1.3.4. La norme ISO 19011

Couvre le domaine du système de management de la qualité d'audit et de management environnementale. Elle contient des lignes directrices pour les critères du plan d'audit, la conduite des audits internes ou externes et des informations sur les capacités des auditeurs. L'ISO 19011 décrit le fonctionnement des procédures d'audit et la manière dont les audits des systèmes de management doivent être menés. Un audit efficace permet de s'assurer que le SMQ mis en œuvre répond aux exigences spécifiées dans la norme ISO 9001.

1.2.2. Certification

« La certification est l'attestation de conformité d'une entité à des normes, par un organisme tiers ».¹¹

Par définition la certification « C'est la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées »¹².

¹¹ Grenard Agnès, « Normalisation, certification : quelques éléments de définition », Revue d'économie industrielle, 1996, P45.

¹² NF EN ISO 9000 : 2008, « Système de management qualité- Principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France, P.5.

Chapitre I : la mise en place de système management de la qualité

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 »¹³.

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'organisation 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'organisation.

Les bénéfices clients de la certification ISO 9001 sont nombreux¹⁴:

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

¹³ Canard Frédéric, « Management de la qualité », lextenso -éditions, p113.

¹⁴<https://www.apave-certification.com>

Chapitre I : la mise en place de système management de la qualité

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'organisme 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 volontaire.

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 recommandé¹⁵:

- 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.

Section 02 : Système de management de la qualité.

Nous tenterons à travers cette section, de mettre l'accent sur le système management de la qualité que nous aborderons la définition et les principes de management de la qualité ainsi la définition et les exigences du SMQ.

2.1. Management de la qualité

2.1.1. Définition du management de la qualité

La version 2015 de la norme ISO 9000 définit le terme « management » comme l'ensemble des : « Activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme »¹⁶, Le management de la qualité est donc : toutes les activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. L'orientation et le contrôle d'un organisme en matière de qualité incluent généralement l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualités, la planification, la maîtrise, l'assurance et l'amélioration de la qualité¹⁷.

Définitions de quelques concepts relatifs:

- **Politique qualité** : politique en matière de la qualité, La politique qualité peut s'appuyer sur les principes de management de la qualité énoncés dans la norme internationale.

¹⁵<https://www.apavecertification.com>

¹⁶ Dominique Siegel et Roessler Francis, Op.cit. P12.

¹⁷ AYOUDJ Yasmîna, « 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, P53.

- **Objectif qualité** : objectif relatif à la qualité, Les objectifs qualité sont généralement fondés sur la politique qualité de l'organisme.

2.1.2. 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 :

2.1.2.1. 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 attentes¹⁸.

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 comme 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 personnel¹⁹.

2.1.2.2. 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 personnel²⁰.

Les recherches menées par Henri Savall, Véronique Zardet et Anthony Buono de l'Institut de socio-économie de l'entreprise des organisations (ISEOR). Écully, confortent le rôle joué par la direction dans un fonctionnement efficace du SMQ. Dès la préface de leur ouvrage *Mastering Hidden costs and socio-economic performance*. Ils mentionnent les effets positifs sur l'activité des personnes en charge de la qualité dans l'entreprise si celle-ci sont soutenu par une implication de la direction.

¹⁸Norme ISO 9000 :2015, « Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », p3.

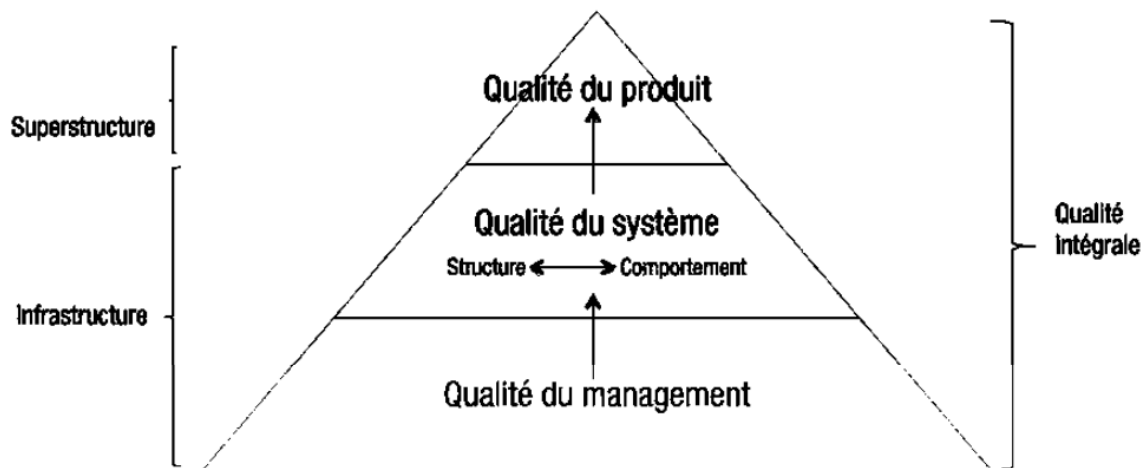
¹⁹Claude Pinet, « 10 clés pour réussir sa certification iso 9001 :2015 », édition Afnor,2015. p.22.

²⁰ Claude pinet, op.cit., p.23

Chapitre I : la mise en place de système management de la qualité

Ils développent ainsi une approche de qualité intégrale basée sur la dimension humaine et principalement sur la qualité du management, celui-ci étant dépendant de l'impulsion donnée par la direction.

Figure01 : La qualité intégral grâce au management.



Source: Francis, (R) et Dominique (S): management stratégique et management de la qualité, édition Afnor2015, p 40.

2.1.2.3. 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.

2.1.2.4. L'approche processus

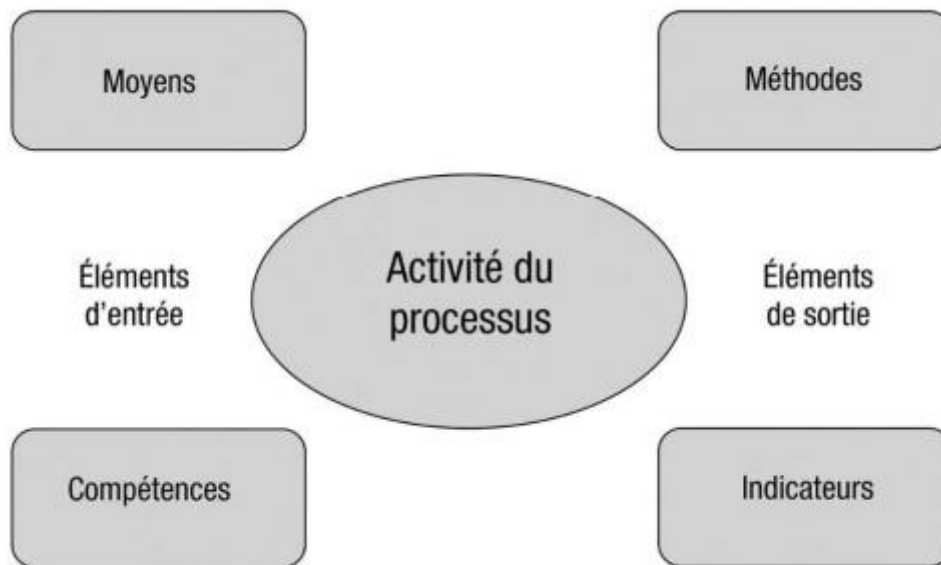
Le terme de « processus » est définie selon la norme ISO 9000, comme un « ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté »²¹. L'approche processus consiste à considérer l'entreprise comme un ensemble de plusieurs processus qui interagissent entre eux et qu'il faut organiser afin d'atteindre un fonctionnement efficace.

²¹ La norme ISO 9000 version 2015, Op.cit., P16.

Chapitre I : la mise en place de système management de la qualité

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.

Figure02 : Le diagramme de la tortue ou « tortue de Crosby ».



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

2.1.2.5. L'amélioration

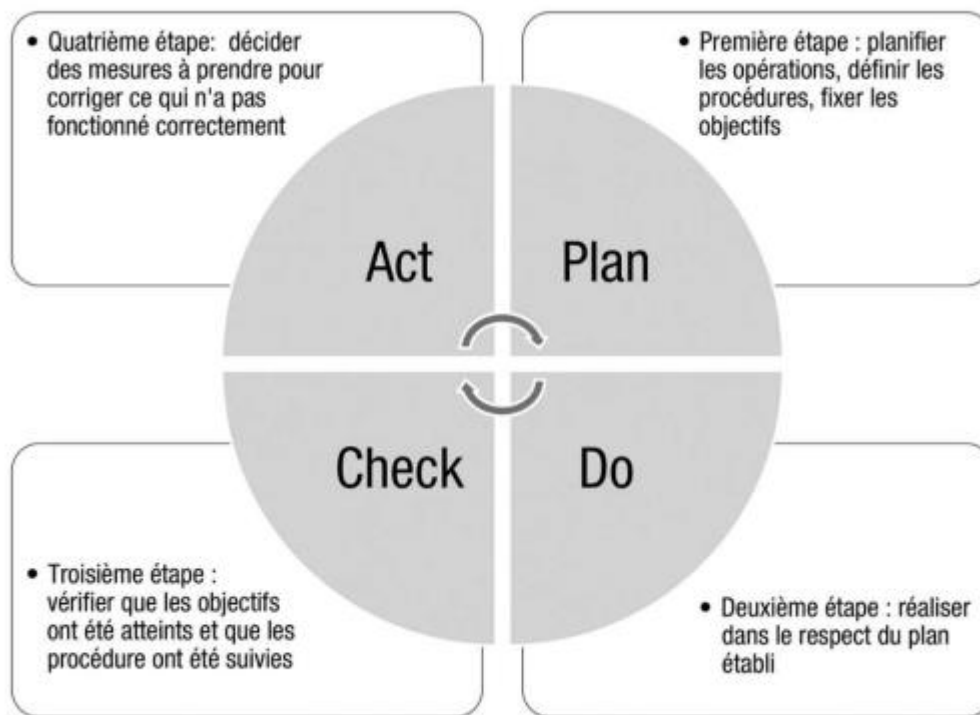
Ce principe est une condition de survie de l'entreprise face à un univers dans lequel non seulement la férocité de la concurrence ne cesse de s'accroître, mais aussi où les clients et leurs

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 composent²².

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 acquis²³.

Deming, qui fut parmi les premiers à diffuser le concept d'amélioration continue, a donné son nom à la « roue » ou « cycle » illustrée ci-dessous.

Figure03 : Le PDCA ou roue de Deming, illustrant l'amélioration continue.



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

2.1.2.6. 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

²² Francis, (R) et Dominique (S). op.cit. p43.

²³ Claude Pinet. op.cit., p.26.

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 décision²⁴.

2.1.2.7. 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.

2.2. Définition et exigences du SMQ

Le système de management de la qualité est un système mis en place pour guider l'entreprise dans un contrôle ordonné.

2.2.1. Définition du SMQ

Avant de définir le système de management de la qualité, il est nécessaire de définir les concepts suivants :

- **Système** : « est un ensemble des éléments corrélés ou en interaction. »²⁵
- **Management** : « activités coordonnées pour orienter et diriger un organisme. »²⁶
- **Système management** : « est un ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre les objectifs. »²⁷

Système de management de la qualité : « un système permettant d'établir la politique qualité et les objectifs qualités et d'atteindre ces objectifs. »²⁸

²⁴La norme ISO 9000 version 2015, Op.cit., P8.

²⁵ La norme ISO 9000 version 2015, Op.cit., P17.

²⁶ Ibid.p14.

²⁷ Ibid.p17.

²⁸ Galibibert MICHEL, « Méthode et outil de la gestion de la qualité », édition Weka, 2004, Paris, P.16.

Chapitre I : la mise en place de système management de la qualité

Selon DORBES.H en 2005 le système de management de la qualité est « l'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité »²⁹.

Le système de management de la qualité « 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 .»³⁰

Donc un système de management de la qualité 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 escomptés. 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.³¹

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

En mettant en œuvre un SMQ fondé sur la présente norme internationale, les avantages potentiels pour un organisme sont les suivantes ³²:

- 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 opportunités associés au contexte et aux objectifs de l'organisme ;
- Aptitude de démontrer la conformité aux exigences spécifiées du SMQ.

²⁹ DORBES. H, op.cit., P1.

³⁰ Dori Nissan, Jean-Marie Reilhac, Marc Bazinet, « Au cœur de l'ISO 9001:2015 », édition AFNOR, 2015, P12-13.

³¹ Ibid.p2.

³² <http://www.iso.org/iso/fr/>

2.2.2. Les exigences du système de management de la qualité

Nous allons résumer ici quelques principales exigences du SMQ présentées dans la norme iso 9001 :

2.2.2.1. Contexte de l'organisme (article 4)

Dans ce stade, il faut d'abord comprendre l'organisme et son contexte et aussi l'ensemble des besoins et attentes des différentes parties intéressées et de déterminer le domaine d'application du SMQ ainsi ses processus.

Compréhension de l'organisme et de son contexte : tout enjeux internes (valeur, culture) ou externes (environnement) qui peut influencer les résultats du SMQ de l'organisme, doit être identifier.

La compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées : il est obligatoire de fournir des produits et services qui répondent aux exigences des clients, ainsi aux exigences légales et règlementaires et aussi aux exigences des parties intéressées pertinentes pour le SMQ.

La détermination du domaine d'application du SMQ : l'organisme doit prendre en compte les enjeux internes et externes, ses produits et services et les exigences des parties intéressées afin d'établir son domaine d'application et déterminer les limites d'applicabilité. Le domaine d'application doit être disponible et tenu à jour sous forme d'informations documentées.

Le système de management de la qualité et ses processus : l'organisme doit établir, mettre en œuvre, mettre à jour et améliorer en permanence le SMQ. Ce dernier doit faire l'inventaire des processus et décrire les éléments d'entrée, éléments de sorties, interactions, critères de mesure et indicateurs de performance, ressources nécessaires, responsabilités et autorités, risques et opportunités et méthodes de surveillance, de mesure et d'évaluation.

2.2.2.2. Leadership (article 5)

La direction doit démontrer son engagement pour le SMQ en ³³:

- Assumant la responsabilité de l'efficacité.
- S'assurant que la politique et les objectifs sont établis, communiqués, compris et appliqués ;

³³ CLAUDE PINET, « Découverte de la qualité : version 2015 de la norme 9001 », édition afnor, 2017, P45.

Chapitre I : la mise en place de système management de la qualité

- S'assurant que les exigences sont intégrées aux processus ;
- Sensibilisant à l'approche processus ;
- S'assurant que les ressources sont disponibles ;
- Communiquant sur l'efficacité du SMQ
- S'assurant des résultats attendus incitant, orientant et soutenant le personnel pour contribuer à l'efficacité ;
- Incitant à l'amélioration continue ;
- Soutenant les autres fonctions managériales.

La direction doit démontrer son engagement pour l'orientation client. Elle doit établir, revoir et tenir à jour une politique qualité et s'assurer que les responsabilités et autorités des rôles pertinents sont attribuées, communiquées et comprises dans l'organisme.

2.2.2.3. Planification (article 6)

Le plan SMQ doit prendre en compte les enjeux et déterminer les risques et les opportunités pour atteindre les résultats attendus, ce qui fait également partie d'une amélioration continue. L'organisation doit établir des objectifs de qualité au niveau fonctionnel et au niveau des processus. Ces objectifs doivent être : cohérents avec la politique, mesurables, prenant en compte les exigences, surveillés, communiqués et mis à jour. Et elle doit conserver des informations documentées sur les objectifs.

2.2.2.4. Support (article 7)

Il est nécessaire d'identifier les :

Ressources : L'organisation doit identifier et fournir les ressources nécessaires pour établir, mettre en œuvre, maintenir et améliorer le SMQ. Les ressources comprennent les ressources humaines, l'infrastructure, l'environnement pour mise en œuvre des processus, les ressources de surveillance et de mesure et la gestion des connaissances organisationnelles.

Compétences : Les organisations doivent déterminer les compétences, s'assurer que les employés sont compétents et prendre des mesures si nécessaires pour acquérir davantage de compétences. Les informations documentées doivent être conservées comme preuves de ces compétences.

Chapitre I : la mise en place de système management de la qualité

Sensibilisation : Les employés doivent être sensibilisés aux politiques, aux objectifs, à leur contribution à l'efficacité du SMQ et aux implications des non-conformités.

Communication : L'organisme doit déterminer les besoins en communication interne et externe.

Informations documentées : Le SMQ doit inclure les informations documentaires requises par la norme et les informations nécessaires pour garantir l'efficacité du SMQ. Ainsi que lors de la création des informations documentées, l'organisme doit s'assurer qu'elles sont bien : identifiées, décrites, leur format et leur support sont définis, revues et approuvées. La maîtrise des informations documentées couvre leur : disponibilité, protection, distribution, stockage, modification, conservation et élimination.

2.2.2.5. Réalisation des activités opérationnelles (article 8) : Elle comprend :

Planification : L'organisation doit planifier, mettre en œuvre et contrôler les processus nécessaires pour fournir des produits et des services. Il doit également maîtriser les changements prévus et prendre des mesures pour limiter les effets négatifs des changements imprévus. L'organisation doit maîtriser aussi le processus d'externalisation.

Exigences produits et services : L'organisation doit établir un processus de communication avec les clients. Elle doit déterminer les besoins relatifs aux produits et services.

Conception et développement de produits et services³⁴: Si les clients ou les parties intéressées n'ont pas établi ou défini des exigences en matière de produits et de services, l'organisation doit établir, mettre en œuvre et maintenir des processus de conception et de développement.

Ce processus devrait avoir un plan d'entrée et de sortie. Il faut maîtriser ce processus et toutes les modifications ultérieures.

Maîtrise des produits et services fournis par des prestataires externes : L'organisme doit s'assurer que les produits et services fournis par des prestataires externes répondent aux exigences spécifiées.

Production et prestation de service : L'organisme doit mettre en œuvre des conditions contrôlées pour la production de produits et services.

³⁴ CLAUDE PINET, « Découverte de la qualité : version 2015 de la norme 9001 », édition afnor, 2017, P48.

Chapitre I : la mise en place de système management de la qualité

Lorsque c'est nécessaire, afin d'assurer la conformité des produits et services, les organisations doivent utiliser des moyens pour identifier les éléments de sorties et respecter la propriété du client.

L'organisation doit s'assurer que les éléments de sortie sont conservés.

Le cas échéant, l'organisme doit satisfaire aux exigences relatives aux activités après livraison. L'organisation doit examiner et contrôler les changements non planifiés essentielles à la production.

Libération des produits et services : Des dispositions planifiées aux étapes appropriées devraient garantir la satisfaction des exigences relatives aux produits et services.

Maîtrise des éléments de sortie non conformes : L'organisme doit veiller à ce que les produits non qualifiés soient identifiés et contrôlés pour éviter une alimentation ou une utilisation accidentelle.

2.2.2.6. Évaluation des performances (article 9) : l'organisme doit assurer :

Surveillance, mesure, analyse et évaluation :

Il faut s'assurer que les activités de surveillance et de mesure sont mises en œuvre au besoin. Il est nécessaire aussi de surveiller la perception du client lors de la réponse à ses exigences. L'organisme doit analyser et évaluer les données et informations issues de la surveillance.

Audit interne :

Afin de savoir si le SMQ répond aux exigences et qu'il est efficacement mis à jour, l'organisme doit réaliser des audits internes à des intervalles planifiés. La direction doit procéder à la revue du SMQ afin de mesurer qu'il est toujours approprié, adapté et efficace.

La revue de direction doit être planifiée et prendre en compte : L'avancement des actions, Les modifications des enjeux et Les informations de performance (non-conformités, surveillance, audits internes, satisfaction clients, prestataires externes, nouvelles opportunités).

Le résultat de la revue de direction doit inclure des décisions et des actions. L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuve des conclusions de la revue de direction.

2.2.2.7. Amélioration (article 10) : L'organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître sa satisfaction.

Non-conformité et actions correctives : en cas d'une non-conformité se produit, il faut agir pour la maîtriser, la corriger et faire face aux conséquences. Ainsi, les actions correctives doivent être appropriées aux conséquences des non-conformités rencontrées.

L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuve des non-conformités, des actions menées et des résultats de toute action corrective.

Amélioration continue³⁵ : L'organisme doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du SMQ.

Section 03 : les étapes de la mise en place d'un SMQ.

Selon le référentiel ISO 9001, 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 cette dernière section de ce chapitre nous essayerons à clarifier les différentes étapes de la mise en place d'un SMQ au sein de l'organisation.

3.1. Les étapes de la mise en place d'un SMQ : ce sont les suivantes :

3.1.1. Obtenir l'approbation officielle de la direction

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

La direction doit s'assurer que le SMQ est financé. 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 prévisions budgétaires. Il est fortement recommandé que les étapes initiales d'élaboration et de la mise en œuvre du système soient incluses dans le cadre de gestion de projet.

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

³⁵ CLAUDE PINET, « Découverte de la qualité : version 2015 de la norme 9001 », édition afnor, 2017, P50.

temps et donner lieu à un gaspillage de ressources. L'échec de la démarche aurait en outre une forte incidence négative sur le personnel³⁶.

3.1.2. 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 fonctionnaires 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.

3.1.3. 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 leurs qualifications et le contenu de la formation dispensée doivent 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.

3.1.4. 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

³⁶ 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.

membre du personnel, il doit avoir des connaissances solides et fiables, associées à des compétences de formation officiellement.

3.1.5. 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 doivent être prises.

Les deux outils d'analyse des écarts (partie A et partie B) indiqués ci-dessous ³⁷:

- a) La partie A (Analyse des écarts) est conforme aux dispositions de la norme ISO 9001. Le modèle d'analyse des écarts figurant à l'appendice 19 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.

3.1.6. 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 organisations 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.

3.1.7. Commencer les travaux visant à corriger les écarts recensés

³⁷ 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, P39.

Chapitre I : la mise en place de système management de la qualité

Toutes Les conclusions de l'étape 5 (analyse des écarts) et les mesures résultant de l'étape 6 (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 réunions d'évaluation suivante.

3.1.8. 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 actuellement 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.

3.1.9. 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.

3.1.10. 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 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.

3.1.11. 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.

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 organisations 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.

3.1.12. Choisir un organe de certification qui puisse réaliser l'audit de certification

Pour les organismes 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 l'élaboration et à la mise en œuvre du SMQ.

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 organe 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 par ³⁸:

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

³⁸ HAMICHE HOUICINE, HAMMAMI FARID, « la démarche de la mise en place d'un système de management de qualité selon la norme ISO 9001 version 2008 étude de cas ENEIM », université de Bejaia, 2014, P43.

1.13. 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.

Quelques conseils utiles pour le bon déroulement du processus³⁹:

- 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 l'organe de 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.
- 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.

³⁹Organisation 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 I : la mise en place de système management de la qualité

Conclusion du chapitre :

A travers ce chapitre, on a tenté de définir la qualité ainsi son évolution ensuite on a présenté 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 système de management de la qualité.

Chapitre II : satisfaction des clients

La satisfaction des clients est aujourd'hui la condition de la survie. La mesure de la satisfaction est devenue un élément fondamental de la politique qualité. 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 mener des moyens, des outils concrets et efficaces et adopter une meilleure démarche de qualité pour donner un meilleur service aux clients.

Dans ce chapitre, nous tenterons d'expliquer le concept « satisfaction client » puis nous essayons 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 01 : Généralités sur la satisfaction clients

La satisfaction des clients est aujourd'hui au cœur des problématiques de chaque entreprise, c'est pour cela nous procéderons à la définition de la satisfaction et ces concepts clés. A travers cette section, nous allons présenter le client et ses exigences puis la satisfaction client, ses caractéristiques et ses déterminants.

1.1. Le client

« Les clients : ce sont eux qui font vivre directement l'entreprise par leurs commandes. Ils s'attendent à avoir un produit conforme et simple d'utilisation, sécuritaire et si possible innovant. Le tout pour un prix concurrentiel ».¹

Selon la norme ISO : « client est une personne ou organisme_ qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un produit ou un service destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme ».²

Le client est celui qui achète, qui utilise, qui paye, qui bénéficie et qui a un impact sur l'avenir de l'entreprise ainsi son développement. Donc il est important de bien connaître ses exigences et ses attentes et de s'engager à les satisfaire.

Il existe deux types de clients :

- **Clients externes** : sont les unités qui reçoivent les produits ou services finaux. L'un des principaux objectifs de la norme ISO 9001 est d'améliorer leur satisfaction en répondant à leurs exigences. Grace à leurs achats et aux revenus qu'ils procurent, l'organisation peut survivre.
- **Clients internes** : comprennent les membres de l'organisation qui gèrent les activités et comptent sur l'assistance d'autres entités internes pour s'acquitter de leurs tâches. Si l'organisation estime que la satisfaction des clients internes peut affecter la qualité du produit finale, l'organisation peut également le surveiller.

¹ DURET Daniel et PILLET Maurice, « Qualité en production De l'ISO 9000 à Six Sigma », Troisième édition, Éditions d'Organisation, paris, 2005, P22.

² <http://www.iso.org/iso/fr/>

Les exigences des clients

Le client d'aujourd'hui impose plusieurs exigences dans ses décisions d'achats en vue d'être satisfait d'un produit ou d'une marque. De telles exigences sont énumérées comme suit³ :

- **La conformité** : Le client attend toujours un produit conforme aux caractéristiques techniques annoncées par le producteur dans les catalogues, la publicité, les notices, ou spécifiées dans le cahier des charges. Il s'agit donc, de proposer au client un produit ou un service conforme à ses besoins, c'est à dire exempt de non-qualité (sous qualité) et sans surcoûts inutiles (sur-qualité).
- **Le prix** : Aujourd'hui qualité et prix sont presque inséparables et sont liés par le client. Ainsi, le rapport qualité/prix induit en nous le sentiment que la qualité coûte chère. Entre deux entreprises de même catégorie ou de même niveau de compétitivité, celle qui emporte le marché est celle qui sait offrir et garantir le meilleur rapport qualité/prix. Ce rapport se traduit face à la concurrence par un « plus » sur le plan de la qualité et un « moins » sur le plan du coût.
- **Le délai** : Le délai comme exigence est apparu lorsque le client avait la possibilité de choisir un produit non plus seulement en termes de qualité, mais aussi en termes de disponibilité. Le client peut aujourd'hui décider de prendre le produit qui est disponible au moment où il en a besoin et qui lui procure une satisfaction immédiate. L'entreprise d'aujourd'hui est appelée donc à agir vite, pour ce faire, il faut non seulement offrir des produits de qualité, mais comprimer de façon sensible le temps de développement des produits, le temps de leur fabrication et le temps de leur mise sur le marché.
- **Le service après-vente** : C'est une activité de service qui démarre suite à la vente d'un produit. Il inclut toutes les actions effectuées sur des produits qui exigent une maintenance et des réparations lors de leur utilisation par le client. Plus récemment, ce service est venu lui aussi enrichir le concept de qualité, il s'agit d'un service qui a un impact très important sur la satisfaction et la fidélisation du client.
- **La sécurité** : Revendiquée par les consommateurs, la sécurité se positionne aujourd'hui comme une priorité. Cela est expliqué par le fait que le consommateur d'aujourd'hui est devenu plus exigeant d'être protégé contre les risques causés par l'utilisation des produits à

³ ENNESRAOUI DRISS, « démarche qualité et satisfaction des clients », revue marocaine de recherche en management et marketing, 2020, P153- 154.

domicile comme à l'extérieur. Un système est qualifié de sûr, quand on est certain que des risques de blessures voir de mort sont écartés ; que des dommages, des pertes de biens ou d'équipements ne peuvent survenir. Les consommateurs exigent donc, d'être informés sur toutes les précautions à prendre pour utiliser en toute sécurité les appareils domestiques et autres articles de grande consommation.

1.2. La satisfaction client

La satisfaction : il n'existe plusieurs définitions de ce concept tels que ⁴:

- d'abord retenir celle de France Qualité Publique dans son ouvrage de 2004: « la satisfaction est un jugement de valeur qui résulte de la confrontation entre le service perçu et le service attendu. »
- la définition de Sylvie Llossa, publiée dans sa thèse de 1997 et reprise de certains de ses travaux : «la satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance du service avec un standard préétabli ».
- une des premières définitions historiques d'Yves Evrard en 1993 (notre métier est né dans les années 1990): « la satisfaction est un état psychologique consécutif à une expérience de consommation ».

Le point commun de ces définitions est « la bonne réponse aux attentes des clients ». La difficulté vient donc de la définition de ces attentes.

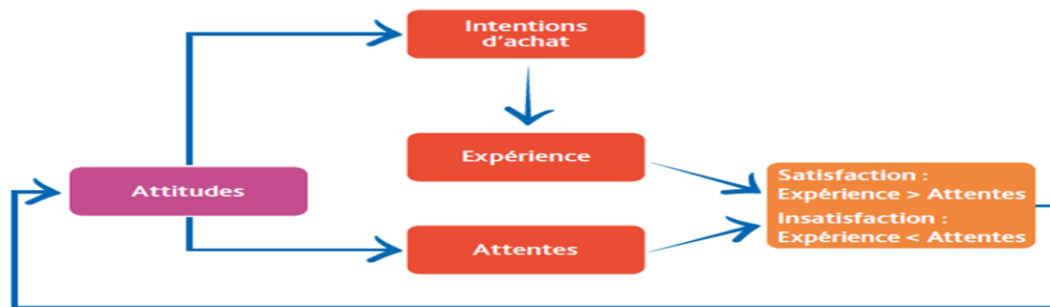
Selon la norme ISO 9000 : 2015 : « Il se peut que les attentes du client ne soient pas connues de l'organisme , voire du client en question, jusqu'à ce que le produit ou le service soit fourni. Pour atteindre un niveau élevé de satisfaction du client, il peut être nécessaire de satisfaire une attente d'un client, même si celle-ci n'est pas formulée, ni généralement implicite ou obligatoire ».⁵

Donc on peut résumer que la satisfaction est un jugement, une évolution qui intègre d'une part la qualité perçue et d'autre part les attentes préalables d'un client donné, l'entreprise doit créer une valeur client supérieure à celle de ses concurrents. La qualité devient une donnée éminemment subjective. La figure suivante représente le modèle de satisfaction selon Oliver :

⁴ BARBARAY Christian, « Satisfaction, fidélité et expérience client », Dunod, Paris, 2016, p4-5.

⁵ <http://www.iso.org/iso/fr/>

Figure 04: le modèle de la satisfaction (d'après Oliver).



Source : Baynast, A, J Lendrevie, J Lévy. Mercator : Tout Le Marketing À l'ère digitale ! 12^{ème} édition, Dunod, 2017, p.518.

1.2.1. Les impacts de la satisfaction client dans la rentabilité des entreprises :

La recherche de la satisfaction client est un moteur extrêmement puissant dans l'optimisation de la rentabilité des entreprises. On peut citer ses impacts suivants :⁶

➤ Des clients satisfaits

- Sont moins sensibles aux promotions (donc plus rentables).
- Achètent plus le même produit plus souvent ou avec des options.
- Achètent plus souvent d'autres produits.
- Résistent plus facilement à la pression de la concurrence.
- Sont moins infidèles (impact sur la gestion).
- Recommandent l'entreprise à leur entourage (impact sur la réputation).

➤ Impact sur la réputation

- Des clients satisfaits contribuent à l'image de marque et à la bonne réputation de l'entreprise.
- Cela favorise la prospection et le recrutement des nouveaux clients via une bouche à oreille favorable.
- Cela optimise les investissements commerciaux et publicitaires.

⁶ BARBARAY Christian, « Satisfaction, fidélité et expérience client », Dunod, Paris, 2016, p13-14.

➤ **Impact sur l'innovation** : Une entreprise qui a la volonté de satisfaire :

- Est une entreprise qui sait écouter.
- Est plus tournée vers l'innovation produits et services.
- Peut acquérir de nouvelles compétences.
- Optimise sa politique de R & D fondée sur les vraies attentes des clients.
- Connait moins d'échecs lors des lancements de nouveaux produits.
- Met de « bons produits » sur le marché.
- Elargit sa gamme (ce qui impacte son image).

➤ **Impact sur la gestion**

- Optimisation de l'efficacité des investissements commerciaux et publicitaires via bouche à oreille et une meilleure réputation.
- Optimisation du potentiel offert par chaque client.

1.2.2. Les caractéristiques de la satisfaction

Trois caractéristiques fondamentales de la satisfaction sont généralement reconnues dans la littérature ; à savoir⁷:

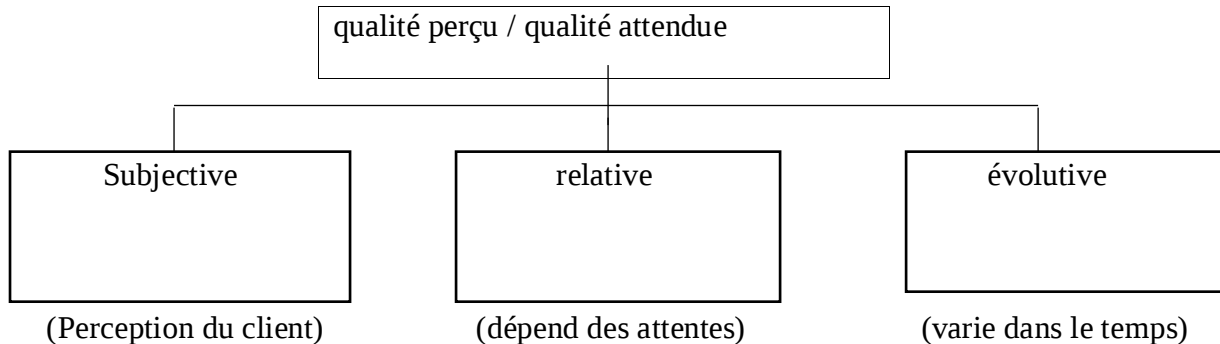
- **Sa subjectivité** : la satisfaction dépend de la perception du client du produit ou du service et non de la réalité.
- **Sa relativité** : la satisfaction varie d'un client à l'autre et varie en fonction du niveau des attentes, en d'autres termes, elle dépend des attentes du client.
- **Son évolution** : en règle générale, la satisfaction évolue avec le temps en fonction des attentes des clients.

Ces caractéristiques participent toutes à la formation du jugement du client qui évalue le service. Le jugement des clients au service ne se fonde pas sur une base absolue, mais de manière subjective, relative et évolutive. Pour la même expérience de service, la satisfaction des individus sera inévitablement différente.

⁷ BOUHADJER Nawel, KADRI CHIKH Djamila, « Test et validation empirique de la relation Qualité/Satisfaction/Fidélité "Cas des clients d'AIR ALGERIE" », revue des carnets économiques, 2017, p5.

Nous allons tenter 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 05 : Caractéristiques de la formation du jugement d'un client.



Source : Daniel RAY, Mesurer et développer la satisfaction clients, édition d'Organisation, Paris, 2001, p24.)

1.2.3. Les déterminants de la satisfaction

La satisfaction combine des processus cognitifs et émotionnels. Les deux prochaines parties présenteront et discuteront des deux processus de cognition et d'émotion.

1.2.3.1. Le processus cognitif

Le processus cognitif a été proposé par Oliver (1980) et est appelé le modèle de disconfirmation des attentes. Selon ce modèle, la satisfaction est le résultat d'une comparaison entre la performance perçue et les attentes. Contrairement à cette approche cognitive qui a dominé la recherche sur la satisfaction jusqu'à la fin des années 1980.

1.2.3.1.1. Le modèle de disconfirmation des attentes

Le modèle de disconfirmation proposé par Oliver (1980) postule que la satisfaction est le résultat de la comparaison entre les attentes préalables et la performance perçue du produit (ou du service). Ce modèle comporte donc trois principaux construits⁸:

1. Les attentes préalables du consommateur en rapport avec le produit (ou le service);

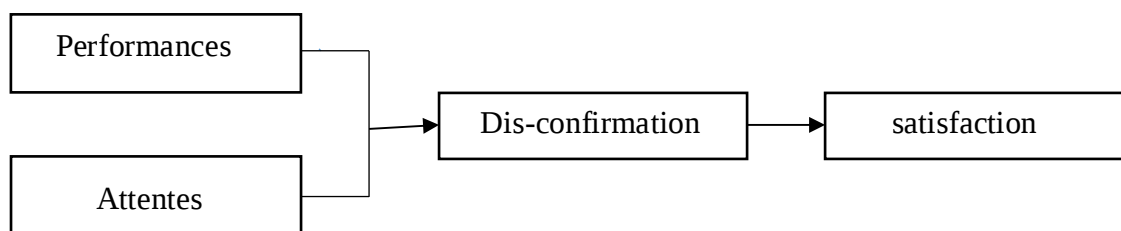
⁸ Ladhari Riadh, « La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences », Revue de l'Université de Moncton, 2005, P175.

2. Le jugement porté sur la performance du produit (ou du service) au cours de l'expérience de consommation;
3. La dis-confirmation (positive, négative ou neutre) qui résulte de la comparaison entre la performance et les attentes.

Par conséquent, selon ce modèle, un jugement favorable (satisfaisant) ou défavorable (insatisfaisant) est le résultat du processus d'évaluation, à travers lequel les consommateurs peuvent comparer la performance réelle du produit après consommation avec leurs attentes antérieures avant consommation. Lorsque la performance perçue est inférieure aux attentes, cela entraînera une insatisfaction. Lorsque la performance perçue dépasse les attentes, la satisfaction suivra. Enfin, lorsque la performance perçue est égale à l'attente, l'indifférence se produit. De nombreuses études ont examiné cette relation entre la négation des attentes et la satisfaction. La recherche montre qu'il existe une relation linéaire positive entre les deux variables. Le degré de satisfaction (d'insatisfaction) augmente avec le degré de confirmation (négation) des attentes.

- ✓ Le modèle de la dis-confirmation a toujours fait l'objet de quelques critiques, qui portent une attention particulière à la nature des normes comparatives, à la pertinence de dis-confirmation comme variable intermédiaire, à l'impact d'autres facteurs cognitifs sur la satisfaction et au rôle de la réponse émotionnelle.
- ✓ Le modèle de dis-confirmation se base sur la comparaison entre la performance et les attentes (expectations).
- ✓ Dans le modèle de dis-confirmation des attentes, on suppose que l'impact de la performance perçue et des attentes sur la satisfaction dépassera les attentes de dis-confirmation. Cependant, certaines études ont testé et confirmé l'impact direct des performances attendues et / ou perçues sur la satisfaction

Figure 06 : Le modèle original de dis-confirmation.



Source : LADHARI RIADH, « la satisfaction du consommateur, ses déterminants » revue de l'université de moncton, 2005, P176.

1.2.3.1.2. Les antécédents cognitifs

Outre les attentes, la performance et la dis-confirimation, deux autres facteurs cognitifs sont proposés comme déterminants de la satisfaction: l'équité et l'attribution.

L'équité

La théorie de l'équité repose sur la comparaison entre les coûts engendrés par la transaction (par exemple, les efforts consentis et le prix payé) et les bénéfices attendus de chaque partie de la transaction. Selon cette théorie, l'acheteur doit comparer son rapport avec le rapport du vendeur ou le rapport d'un autre acheteur ayant acheté le même produit ou reçu le même service. Cette comparaison donne aux consommateurs le sentiment d'avoir été traités équitablement ou non. Par conséquent, si un consommateur juge que le rapport d'un autre consommateur est meilleur que son propre rapport, il se sentira malheureux car il sera traité injustement. Les consommateurs seront mécontents de la compagnie aérienne s'ils se rendent compte que les autres passagers paient moins ou reçoivent de meilleurs services que les autres passagers.

L'attribution

La théorie d'attribution a été utilisée à l'origine pour expliquer le comportement de plainte. La théorie estime que les produits qui ne répondent pas aux attentes des consommateurs devraient les inciter à en rechercher les raisons. Ces causes peuvent être temporaires ou stables (l'attribution de stabilité), internes ou externes (l'attribution lieu de causalité), volontaires ou involontaires (l'attribution de contrôle).

1.2.3.2. Les réactions émotionnelles comme antécédents à la satisfaction

Dans le champ du comportement du consommateur, les travaux réalisés les deux dernières décennies ont montré que les états affectifs du consommateur ont des effets importants, notamment sur le traitement de l'information par le consommateur, son processus de choix et son attitude envers les messages publicitaires (Batra et Ray, 1986; Holbrook et Batra, 1987). Dans le domaine de la satisfaction des consommateurs, la faible valeur prédictive du modèle cognitif de dis-confirimation des attentes a incité d'autres chercheurs à s'interroger sur le manque de prise en compte de la dimension émotionnelle dans l'évaluation de la satisfaction des consommateurs. La satisfaction, par souci de clarté, le terme « dimension émotionnelle » désigne ici la réponse émotionnelle produite par la consommation d'un produit ou d'un service. Les chercheurs sur la satisfaction ont progressivement intégré les réponses émotionnelles dans le modèle formé par la satisfaction.

1.2.3.3. La qualité de service comme déterminant de la satisfaction

Contrairement à la qualité des biens qui peut être objectivement mesurée par des indicateurs tels que la durabilité ou le nombre de défauts de fabrication, la qualité de service est une structure abstraite et décentralisée en raison de cinq caractéristiques liées aux services: l'intangibilité, l'hétérogénéité, l'inséparabilité de la production et de la consommation, multi dimensionnalité et périssabilité (Pierre Eiglier et Eric Langeard, 1987). La qualité du service peut être définie selon deux perspectives, celle du prestataire et celle du consommateur⁹:

- ✓ Du point de vue du client, le terme qualité représente l'écart entre les bénéfices perçus et les attentes.
- ✓ Du point de vue du prestataire, la qualité se réfère aux spécifications physiques et techniques du service (temps d'attente, propreté, etc.).

La qualité peut également être liée à l'interaction client\personnel en contact (Nha Nguyen, 1990). Ces deux points de vue ont été à l'origine de deux approches majeures de la qualité du service : L'approche « produit » et l'approche « utilisateur ».

Les recherches de A. Parasuraman, Valérie, A. Zeithaml et Léonard L. Berry (1985) permettent de déterminer les trois principales caractéristiques de la qualité de service:¹⁰

- la qualité du service est plus difficile à évaluer que la qualité perçue des biens
- la perception de la qualité du service résulte d'une comparaison entre les attentes du consommateur et la performance du service.
- les évaluations de service ne se basent pas uniquement sur les résultats ou les bénéfices perçus du service, mais elles impliquent également les évaluations du processus du service.

1.2.3.4. Les dimensions et déterminants de la qualité perçue

Dix dimensions de la qualité du service sont les suivantes: Éléments tangibles ; Fiabilité ; Serviabilité ; Communication ; Crédibilité ; Sécurité ; Compétence ; Courtoisie ; Compréhension /connaissance du consommateur ; Accessibilité.

⁹ Boyer André, Nefzi Ayoub, « La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts », La Revue des Sciences de Gestion, 2009, P46.

¹⁰ Boyer André, Nefzi Ayoub, « La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts », La Revue des Sciences de Gestion, 2009, P50.

Le modèle d'A, Parasuraman, Valérie A. Zeithaml et Léonard L. Berry (1988) ; Ces chercheurs ont développé le modèle ServQual pour exprimer la qualité de service comme l'écart entre les attentes et les perceptions. Les attentes sont liées aux souhaits et aux besoins des consommateurs (Frédérique Perron, 1998). Ils sont normatifs (Ved Prakash, 1984), et compromis entre des services idéaux (ce que veulent les consommateurs) et des services appropriés (services que les prestataires de services doivent fournir) (Frédérique Perron, 1998). Cela prouve qu'il existe un écart entre les attentes des consommateurs et la sensibilisation au service.

Quatre formes d'écarts ont été distinguées ¹¹:

- l'écart entre les attentes du consommateur et la perception de ces mêmes attentes par les dirigeants de l'entreprise. Ces écarts reflètent la mauvaise compréhension de ces attentes ce qui peut induire un mécontentement.
- l'écart entre la perception du gestionnaire et la spécification des normes de qualité. Cet écart peut être causé par les contraintes en matière de ressources, les conditions de marché ou l'indifférence du gestionnaire.
- l'écart entre la spécification des normes de qualité et la prestation de service. Cet écart trouve ses origines dans la variabilité de la performance du personnel
- l'écart entre la prestation de service et les promesses de bénéfices. Il résulte de l'exagération des promesses ou d'une mauvaise information sur l'offre ce qui peut affecter non seulement les attentes des consommateurs mais également leurs perceptions du service offert.

1.2.3.5. La relation entre la qualité perçue du service et satisfaction

La satisfaction résulte généralement d'une comparaison entre la qualité attendue et la qualité perçue (L. Sireix et P.-L. Dubois, 1999). Cependant, certains chercheurs en marketing ont remis en question la satisfaction en tant que résultat direct de la qualité perçue (E. Anderson et al., 1994; M. Carman, 1990; A. Parasuraman et al., 1994). Dans ce cas, La recherche de J. Cronin et S. Taylor (1992) stipule que la qualité perçue représente le déterminant de la satisfaction globale, plutôt qu'une comparaison entre la qualité attendue et la qualité perçue.

¹¹ Boyer André, Nefzi Ayoub, « La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts », La Revue des Sciences de Gestion, 2009, P49.

Section 02 : méthodes de mesure de la satisfaction client.

Dans cette deuxième section, nous tenterons de déterminer les différentes méthodes de satisfaction des clients.

2.1. La raison de mesure de la satisfaction client

La fidélité des clients et la rentabilité de l'entreprise sont maximisées à long terme en satisfaisant les clients. La satisfaction du client est basée sur le respect ou le dépassement des exigences des clients. Pour y parvenir, il faut organiser l'entreprise pour « faire au mieux ce qui compte le plus pour les clients ». Un programme de mesure de la satisfaction client fournira les informations nécessaires pour maximiser les effets financiers bénéfiques d'avoir des clients satisfaits et fidèles. La mesure de la satisfaction client permet :

- D'identifier avec précision les besoins des clients et leur importance relative ;
- Comprendre comment les clients perçoivent l'organisation et si sa performance répond à leurs exigences ;
- Identifier les domaines dans lesquels l'amélioration des performances produira le plus grand gain de satisfaction client ;
- Identifier les « lacunes de compréhension » là où votre propre personnel a une mauvaise compréhension des priorités des clients ou de leur capacité à répondre aux besoins des clients ;
- Fixer des objectifs d'amélioration du service et suivre les progrès par rapport à un indice de satisfaction client ;
- Augmenter les profits en améliorant la fidélité et la fidélisation des clients.

2.2. Méthode de mesure la satisfaction client :

2.2.1. Enquêtes auprès des clients

Sont un outil efficace pour collecter des données auprès des clients concernant l'utilisation, les performances, 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'organisation qui sont pertinentes pour la satisfaction du client.

Chapitre II : satisfaction des clients

L'objectif d'une enquête est de refléter l'opinion des clients sur la qualité, la fonctionnalité et les performances du produit.

Il existe deux types d'enquêtes :

- a) **Enquête qualitative** : est conçue pour mesurer la satisfaction des clients qui aidera l'organisation 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'organisation.
- b) **Enquête quantitative** : est conçue pour mesurer le degré de satisfaction des clients. L'enquête quantitative mesurera la satisfaction des clients dans différents domaines ou opération de l'organisation en termes calculables ou quantifiables, par exemple, avec des notes de 0 à 10.

Lors de la planification de l'enquête, l'entreprise doit 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.
- 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, la plupart des systèmes de gestion offrent 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'analyse.

2.2.1.1. Les outils qualitatifs et quantitatifs : parmi ses outils on peut citer :

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

- a) **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.

- b) **Les entretiens à domicile :** sont pratiqués pour les consommateurs. Les clients professionnels peuvent être interviewés au travail à un moment qui leur convient.

- c) **Les entretiens de rue :** peuvent être utilisés dans des situations où une grande partie de la population fait partie du groupe cible.

2.2.1.1.2. 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.

2.2.1.1.3. Questionnaires d'auto-complétion : sont généralement 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.

2.2.1.1.4. 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.

Chapitre II : satisfaction des clients

- a) 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.
- b) Recommandations : trois autres mesures généralement acceptées pour augmenter les taux de réponses, bien que dans une moindre mesure, sont : Pré-notification ; Conception du questionnaire ; Argent.
- c) Marginaux : les preuves de certaines techniques de stimulation de la réponse sont beaucoup plus équivoques. Ceux-ci inclus : Utilisation de la couleur ; Tarif postal ; Anonymat.
- d) Eléments 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 généralement coûteux. Concernant principalement divers types d'incitation, les éléments évitables comprennent : Les tirages au sort ; Cadeau gratuit ; Dons à des œuvres caritatives.

2.2.1.1.5. Nouvelles technologies : l'intérêt pour l'utilisation des nouvelles technologies pour mener des recherches se concentre généralement 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, généralement 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.

2.2.1.1.6. Téléphone ou poste : des organisations 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 organisations sera entre une enquête téléphonique et une enquête postale.

2.2.1.1.7. Méthodes mixtes : parfois, il conviendra 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'organisation investit davantage dans le service de ses grands comptes, elle pourrait également choisir d'investir davantage dans leur enquête.

2.2.1.1.8. Confidentialité

Il y a eu beaucoup de débats sur la question de savoir si les répondants devraient 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.

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

Deux types de baromètres qui 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 firme (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 clients.

Objectifs des baromètres

Dans la pratique, le baromètre de la satisfaction client est utilisé pour détecter les faiblesses et déterminer les améliorations. Sur la base de ce principe, différentes questions sont posées aux clients afin de comprendre leur point de vue sur les dimensions du service ou les attributs du produit. Selon sa fonction, le baromètre est un outil indispensable pour les entreprises qui cherchent à s'améliorer, à réduire le coût de l'insatisfaction, et surtout à se comparer à d'autres structures. Ainsi, un baromètre a été créé pour détecter et suivre la satisfaction des clients afin de contrôler les activités à moyen/long terme. Cette méthode de collecte de la satisfaction permet de doter les organisations de deux leviers importants, à savoir l'amélioration des services/produits et la gestion des attentes des clients.

Le baromètre de satisfaction comprend un certain nombre d'items (questions) déterminés par la première étape qualitative. Cette étape est d'abord utilisée pour déterminer les dimensions, de services ou de produits, ce qui est important pour expliquer ce que l'on appelle la « satisfaction générale du consommateur ». Dans la pratique, le questionnaire contient un certain nombre d'items, qui sont formés sous la forme de « thèmes » liés à la satisfaction et utilisés pour saisir « la satisfaction générale du consommateur ».

Les résultats de la mesure barométrique doivent répondre à quatre objectifs¹² :

- Identifier les leviers de la satisfaction et de l'insatisfaction des clients
- Hiérarchiser les éléments en termes de contribution à la satisfaction et à l'insatisfaction
- Fournir des indicateurs de la satisfaction des consommateurs de l'entreprise
- Dégager les axes d'amélioration.

2.2.1.3. 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

¹² 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.

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 ¹³:

✓ 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 orientera 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. Par exemple, 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 gêne 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

¹³ Bellaïche Michel, « 100 questions pour comprendre et agir : la qualité iso 9001 :2015 », 2ème édition Afnor, 2016, p153-154.

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 du traitement de celle-ci.

2.2.1.4. Les clients mystères

« Un client mystère est un enquêteur rémunéré pour effectuer incognito un achat ou une demande d'information dans un point de vente. En suivant un scénario prédéfini (demande de 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 critère »¹⁴.

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 divers cibles internes et externes afin de pouvoir piloter la qualité.

Section 03 : la relation entre satisfaction client et SMQ.

La satisfaction client et le SMQ sont deux concepts étroitement liés, et il n'est pas clair qu'un concept ait priorité sur l'autre. Les dernières preuves empiriques ont bénéficié des méthodes statistiques d'analyse de causalité, qui ont éliminé les doutes. La satisfaction vient de la qualité, pas l'inverse. Cependant, le fait qu'un service soit bon ne signifie pas nécessairement que les clients seront satisfaits. D'autres considérations jouent également un rôle, comme le prix et la qualité combinés pour conduire à la satisfaction du client. Dans cette section, nous présenterons la relation entre SMQ et la satisfaction client.

¹⁴ <https://wizville.fr/blog/feedback-client-faut-il-en-avoir-peur/>

3.1. Ecoute client

Tout d'abord l'écoute client c'est communiquer en permanence avec les clients de manière intelligente pour comprendre leurs points de vue, leurs réactions et leurs commentaires sur l'expérience d'achat et l'expérience d'utilisation des produits ou services. Cette attitude favorise leur compréhension permanente des besoins. Il s'agit de l'écoute « amont », L'écoute marketing comprend la détermination des besoins et des attentes des clients, des marchés et des réglementations pour évaluer les opportunités d'amélioration. Il s'agit d'une écoute stratégique, qui concerne les attentes futures du client, c'est-à-dire les attentes du client vis-à-vis de l'organisation dans le futur. Avant de commencer à réaliser les produits ou services à fournir, les entreprises ont besoin d'obtenir ces informations au préalable, ce qui leur permettra de prendre la bonne direction et de consacrer le temps nécessaire à modifier leurs pratiques et comportements.

Ensuite, une écoute opérationnelle des besoins des clients qui se traduit concrètement au niveau du processus commercial. Il s'agit d'être à l'écoute des attentes actuelles, y compris des exigences de type « opérationnel » liées à l'achat, la conception et la réalisation de produits et prestations. Les aspects opérationnels de ces exigences indiquent qu'il s'agit de pratiques liées aux activités « métiers ».

Enfin, une écoute rétroactive (feed-back) qui consiste à évaluer le niveau de satisfaction des clients après l'utilisation des produits/services. La norme ISO 9001 exige donc, l'écoute clients à trois niveaux différents : en amont, en cours et à la fin de la prestation. Si l'entreprise gère bien ces trois niveaux, le client sera parfaitement satisfait et l'organisme sera mieux placé sur le marché (MOUGIN, 2004)¹⁵.

Les différentes méthodes d'écoute des clients : Après avoir déterminé les différentes catégories de clients à écouter, il est nécessaire de réfléchir aux méthodes d'utilisation. Il existe plusieurs manières d'écouter les clients. La norme ISO 9001 joue un rôle déterminant à cet égard. Dans un chapitre de cette norme, l'écoute des clients est mentionnée à trois reprises¹⁶:

- Tout d'abord au chapitre « **responsabilité de la direction** » au paragraphe 5.2 sous le libellé « **Ecoute clients** » ;

¹⁵ Ennesraoui Driss, « DEMARCHE QUALITE ET SATISFACTION DES CLINTS », Revue Marocaine de recherche en management et marketing, 2020, P160-161.

¹⁶ http://ucam.ac.ma/grefso/ENTREPRISES-EN-DIFFICULTE/communications/Touhami-Ecoute_client_DF.doc

Chapitre II : satisfaction des clients

- Elle apparaît ensuite au chapitre « **Réalisation du service** » au paragraphe 7.2 sous le libellé « **Clients** » ;
- Enfin, elle se trouve au chapitre « **Mesure, analyse et amélioration** » au paragraphe 8.2.1 sous le libellé « **Satisfaction client** ».

L'existence de clients dans les trois endroits différents de la norme ISO n'est pas anodine. Il indique que les opinions des clients doivent être écoutées à trois niveaux différents et pour trois (3) finalités différentes :

La première : une méthode pour formuler des stratégies organisationnelles et être à l'écoute du futur. En fait, le chapitre 5.2 « Écoute client » apparaît dans toutes les exigences relatives aux « Responsabilités de la direction ». La direction doit se soucier du futur et décider des options qui sont étroitement liées à l'avenir de l'organisme qui se cherche lui-même le développement de ses activités sur le marché. La direction s'est engagée pour l'avenir de l'entreprise, et l'écoute client ici est l'un des facteurs prépondérants. Il est nécessaire de demander aux clients leurs attentes de l'organisme. Ce dernier a besoin de réaliser des enquêtes de satisfaction et autres en vue d'obtenir des informations, ce qui permet à toute organisation de prendre de bonnes décisions.

Le chapitre 5.2 concernant « l'écoute client » précède le chapitre 5.3 qui concerne la « politique qualité ». Cela confirme la logique de l'écoute de futur, car pour mettre en place une politique qualité, c'est-à-dire définir des lignes directrices qui permettent de faire recours à la conformation des exigences des clients en les écoutant et en répondant à leurs attentes.

La deuxième : celle qui figurait déjà dans les anciennes versions des normes ISO 9001, 9002 et 9003 sous l'appellation « Revue de contrat », est l'écoute du présent. Le chapitre 7.2 fait partie de l'ensemble des exigences de type « opérationnelles » qui sont regroupées sous ce numéro 7. Par exemple, on peut également trouver ici les exigences d'achat, de conception et de mise en œuvre de produits et de services. Les aspects opérationnels de ces exigences indiquent qu'il s'agit de pratiques liées aux activités. L'écoute des avis des clients mentionnés au chapitre 7.2 est une mesure que doivent prendre les services qui contactent les clients pour vendre des prestations ou des produits (tels que l'accueil, le commercial, l'administration des ventes, etc.). Ainsi, un client ou un usager qui contactent l'entreprise expriment un besoin inévitablement. Cette exigence est parfois floue, mal définie et ne tient pas compte de la particularité de l'organisation du fournisseur, car le client ne sait pas comment cela fonctionne. Il ne précise pas toujours la finalité qu'il souhaite avoir car il ne sait pas, pour certains, que c'est

important l'utilisation qu'il souhaite faire pour la prestation ou le produit qu'il recherche ou achète.

Pour toutes ces raisons, l'organisme fournisseur doit écouter la voix du client, interroger le client, reformuler ses exigences pour s'assurer qu'il comprenne ses exigences, etc. les résultats de cette écoute actuelle vise à fournir aux clients un service satisfaisant. Par conséquent, la transaction est bénéfique aux deux parties impliquées, l'entreprise (fournisseur) et l'utilisateur (client), et l'entreprise aura plus d'opportunités pour maximiser ses profits, réduire ses coûts, augmenter son chiffre d'affaires, ...

La troisième : celle qui figure au chapitre 8.2.1 « satisfaction du client » est encore différente. On est à l'écoute des clients avant de formuler des stratégies qui permettront de changer des pratiques pour être toujours en phase avec eux (les écouter avant de leur fournir les services qu'ils attendent). Du fait de ces deux formes d'écoute, l'organisme a engagé des actions de changement ainsi que des actions de fabrication et de livraison. Mais le client est-il vraiment satisfait ? On sait seulement si l'on questionne à nouveau, cette fois, on l'écoute au passé. Cette exigence est contenue dans le chapitre 8 de la norme, qui traite de l'amélioration continue. Par conséquent, cette amélioration qui nécessite des efforts et des ressources doit être mise en œuvre de manière efficace. Les résultats de cette écoute du passé peuvent montrer des axes d'amélioration importants. En effet, les faiblesses des prestations signalées par les clients à cette occasion sont des axes d'amélioration. Ce type d'écoute ne mesure pas le niveau de satisfaction client a priori (ce qui n'est pas très utile), mais montre les points sensibles de l'organisation que voient les clients.

En général, les organisations doivent écouter les clients à trois niveaux différents :

- Niveau « écoute clients » ;
- Niveau « clients » ;
- Niveau « satisfaction des clients ».

Si l'entreprise peut bien gérer ces trois niveaux, les clients seront parfaitement satisfaits et l'organisme aura un meilleur accès aux marchés locaux, nationaux et internationaux. C'est pourquoi chaque entreprise doit mettre en place des stratégies commerciales et industrielles basées sur l'écoute des clients.

3.2. Les interactions entre la qualité et la satisfaction

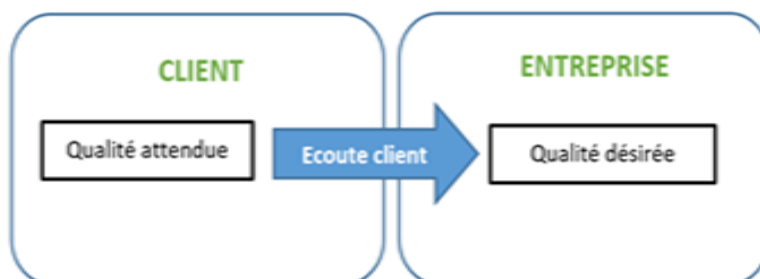
Le dernier développement de la norme ISO 9000 pousse les responsables qualité à inclure de plus en plus la satisfaction client dans leur champ d'application. Dans un contexte de croissance continue, il est important d'étudier quelques éléments de base qui feront :

- Repérer avec précision la mesure de la satisfaction client dans le processus de l'organisation, en particulier sa relation avec la qualité.
- Mieux organiser les actions ultérieures à réaliser pour les rendre plus efficaces (affectation des tâches, définition des indicateurs, etc.).

La chronologie du développement du client / entreprise les relations peuvent être résumées en quatre phases :

- a) En premier, les consommateurs potentiels ont l'un des besoins : à travers le processus d'écoute, l'organisation transforme ces besoins en qualité désirée, qui est l'objectif à la fin du processus interne de l'organisation, capable de répondre aux client.

Figure 07 : de la qualité attendue à la qualité désirée.

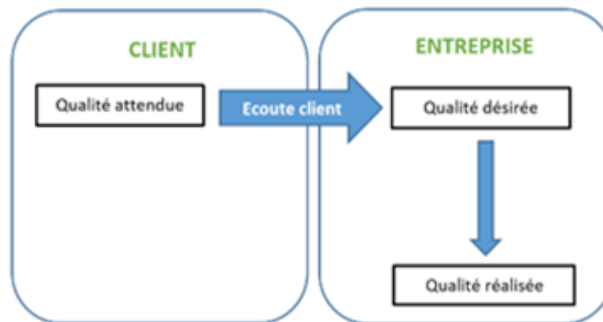


Source : Ray Daniel, "Mesurer et développer la satisfaction client." édition d'Organisation, Paris ,2001, p34.

- b) La seconde étape consiste à passer du niveau désiré à la qualité réalisée, si les services sont manquants ou cette étape nécessite l'actif de l'implication du client, ce processus reste simple pour le client car il se déroule normalement au sein de l'entreprise.

Chapitre II : satisfaction des clients

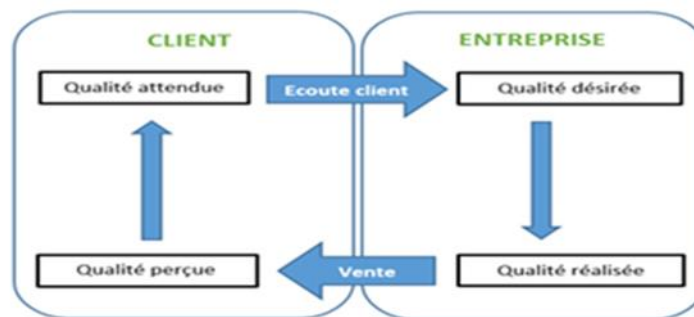
Figure 08 : de la qualité désirée à la qualité réalisée.



Source : Ray Daniel, "Mesurer et développer la satisfaction client." édition d'Organisation, Paris ,2001, p 34.

- c) Si cette qualité a été réalisée, il s'agit du processus de transmission à l'acheteur : le processus de communication / vente permet au client d'établir sa perception (qualité perçue) après l'achat, la consommation et / ou l'utilisation des biens ou services achetés.

Figure 09 : le passage de la qualité réalisée à la qualité perçue.

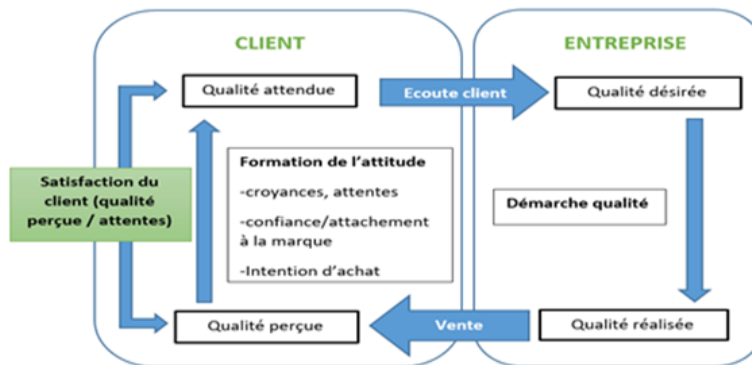


Source : Ray Daniel, "Mesurer et développer la satisfaction client." édition d'Organisation, Paris ,2001, p35.

- d) La distinction entre qualité attendue (avant achat) et qualité perçue (après achat et utilisation) génère la satisfaction ou l'insatisfaction du client. Il faut également noter que la formation de ce sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction aura un impact sur l'attitude du client envers l'avenir du fournisseur. En effet, la qualité perçue dit au client « qu'il peut effectivement l'obtenir », modifiant ainsi ses attentes pour l'avenir. ...

Chapitre II : satisfaction des clients

Figure 10 : la mesure de satisfaction



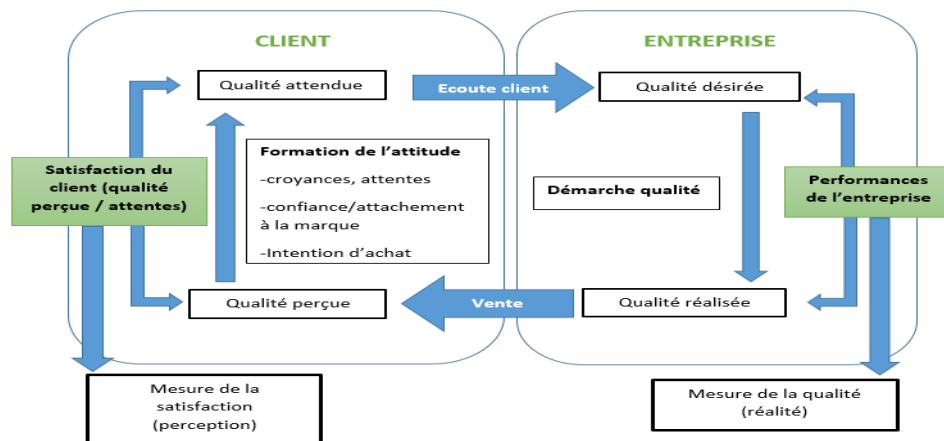
Source : Ray Daniel, "Mesurer et développer la satisfaction client." édition d'Organisation, Paris, 2001, p35.

Par conséquent, la satisfaction mesure la pertinence (et l'écart éventuel) entre le début et la fin du processus. Dans le but de satisfaire ses consommateurs, Il est important de réduire ces différences pour équilibrer les attentes et les perceptions et d'établir des différences positives dans cette chaîne de sorte que la perception soit supérieure aux attentes.

Ainsi l'insatisfaction peut venir à partir de trois formes lacunes des écarts négatifs en fonction de la variété de l'écart, les traitements sont différents :

- Dans le cas d'un décalage entre la qualité attendue et la qualité désirée c'est un problème d'écoute client : soit un manque d'écoute, soit une écoute déformante.
- S'il y a un écart entre qualité désirée et qualité réalisée, il s'agit d'un problème de la qualité dans l'entreprise c'est-à-dire les spécifications définies à l'origine n'étaient pas respectées lors de la fabrication du produit / service.
- En cas d'écart entre qualité réalisée et qualité perçue c'est le processus de « communication/vente » non conforme. L'expérience montre que les problèmes logistiques sont souvent rencontrés ici (retard, défauts de distribution, etc.).

Figure 11 : mesure de performance et mesure de satisfaction.



Source : Ray Daniel, "Mesurer et développer la satisfaction client." édition d'Organisation, Paris ,2001, p 36.

Grace à cette synthétique figure, nous pouvons sentir la différence entre les deux types de mesures qui sont parfois difficiles à comprendre. Ces mesures sont internes, la qualité qui mesure les performances réelles de l'entreprise (la différence entre la réalisation et les attentes) et la mesure de la satisfaction du client qui mesure l'ensemble du processus (de l'écoute des besoins du client à la livraison du (produit /service)), il est fondé sur la perception du client. Cependant, il ne faut jamais oublier que quelle que soit la qualité réalisée, la perception de la qualité est cruciale, car c'est le consommateur qui détermine finalement sa préférence pour les fournisseurs ou les concurrents.

3.3. Synthèse des deux études pratiques de deux mémoires de fin de cycle

Compte tenu des conditions que traverse le pays, en particulier, et le monde en général concernant l'aggravation de la situation sanitaire due à l'épidémie du corona virus, nous n'avons pas pu réaliser le stage pratique c'est pour cela nous nous sommes appuyés sur les résultats de deux études (mémoires) précédentes afin de pouvoir répondre à notre problématique centrale : « quel est la relation existante entre SMQ et satisfactions des clients ? » Dont découle les deux hypothèses suivantes :

H1 : mettre en place une bonne démarche SMQ conduit à obtenir la satisfaction des clients.

H2 : le niveau de satisfaction des clients détermine l'efficacité du système de management de la qualité.

Chapitre II : satisfaction des clients

Les deux mémoires sur lesquels nous nous sommes basés sont les suivants :

- 1- « L'impact du SMQ sur la satisfaction de la clientèle » cas de DANONE DJURDJURA ALGERIE (DDA).

Réaliser par : Ouyahia siham et Ramdani yasmina, université de Bejaia 2015.

La problématique centrale de ce mémoire est : « quels est l'impact du SMQ sur la satisfaction de la clientèle ? cas de : DANONE DJURDJURA ALGERIE ».

Les hypothèses sont :

H1 : le SMQ est une démarche permettant d'obtenir la satisfaction des clients.

H2 : la gestion de la relation client permet la satisfaction des clients.

Pour répondre à la question de base et pour confirmer ou rejeter les hypothèses précédentes, elles ont suivi une démarche qualitative : un questionnaire sur 59 clients.

Les résultats de ce questionnaire sont les suivants :

- ✓ Les raisons pour lesquelles la majorité des clients ont choisi cette entreprise sont : la qualité de ses produits, sa certification, son SMQ et les prix raisonnables. Il faut signaler que les clients connaissent les normes ISO et pour eux le SMQ pour quelques-uns permet d'orienter l'organisme en matière de qualité et pour d'autres prend en charge les clients de ses produits et assure la satisfaction client. Le choix de cette entreprise est déterminé par rapport aux produits qualité/prix compétitifs.
- ✓ L'amélioration globale de l'entreprise 52.9% des clients sont satisfaits quant au délai de livraison.
- ✓ En cas d'insatisfaction une possibilité de réclamation (ici la majorité des clients insatisfait à cause du délai de livraison ou l'indisponibilité du produit) qui sera négocié avec les agents de l'entreprise.
- ✓ Les stages et la formation de l'effectifs a pour but l'évaluation de l'entreprise afin de satisfaire et être au service de la clientèle.
- ✓ Les clients voient que le SMQ de l'entreprise est satisfaisant et ils sont prêt à recommander l'entreprise à autre personne.

Chapitre II : satisfaction des clients

Donc compte tenu de ces résultats on peut déduire que l'origine de la satisfaction client est :

- L'efficacité de SMQ de l'entreprise.
- L'entreprise offre des produits de qualité/prix.
- Bien gérer les réclamations.
- Une bonne GRC qui négocie avec les clients.

Donc d'après ces résultats on peut déduire que la première hypothèse de ce travail est confirmée.

2- « Management de la qualité et satisfaction des clients » cas de : SCHNEIDER ELECTRIC ALGERIE :

Réaliser par : YAÏCI Yanis, université de Bejaia 2017.

La problématique centrale de ce mémoire est : « quelles sont les sources du non satisfaction des clients de l'entreprise ? »

Les hypothèses sont :

H1 : compte tenu de la taille de l'entreprise, les problèmes de logistique peuvent être une source d'insatisfaction des clients.

H2 : les ressources humaines peuvent être à l'origine d'un certain nombre de disfonctionnements pouvant entraîner les problèmes logistiques.

Pour répondre à la question de base et pour confirmer ou rejeter les hypothèses précédentes, ce travail s'appuie sur :

- Les données de la dernière enquête réalisée par l'entreprise.
- AMDEC : analyse des modes de défaillances, de leur effet et de leur criticité.
- Le diagramme des 5M : ou le diagramme causes/effets de ISHIKAWA.

a- L'enquête de l'organisme est menée par les entretiens téléphoniques adressés aux clients exprimant leurs doléances et réclamations, cette enquête est basée sur 299 réclamations établi en 2016 dont les résultats sont les suivants :

- ✓ Les chaines de l'offres et la logistique dont 32% des réclamations sont responsables de grande partie de disfonctionnements. Ces derniers sont de nature logistique chain supply

Chapitre II : satisfaction des clients

et 26.8% des réclamations proviennent des clients /partenaires 79.9% enregistrées dans l'enquête relative aux réclamations collecte et / ou livraison illustrée à l'aide d'un diagramme de Pareto.

b-analyse des causes des réclamation (leurs effets et leurs criticités) par :

AMDEC : exploitée par l'émancipation des parties : études, méthodes, fabrication, maintenances, qualité et achats de l'entreprise afin de détecter les erreurs, il existe le degré de problèmes de logistiques et de chaine supply reste modéré et la principale source de dysfonctionnement est la documentation manquante ou incorrecte reste toujours le problème collecte et/ou livraison le plus dominant.

Le diagramme des 5M : des problèmes de main d'œuvre et de méthodes

Donc la première hypothèse de travail selon laquelle les problèmes de logistique sont la première source des réclamations et donc de l'insatisfaction est confirmée.

Les problèmes de main d'œuvre et méthodes sont souvent responsables des problèmes logistiques. A ce niveau de l'analyse, la seconde hypothèse est confirmée.

Après l'étude effectuée sur la partie pratique des deux mémoires citées en haut, on constate que la réussite de toute entreprise est subordonnée à la satisfaction des clients. Afin de parvenir à cela, 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 de haute performance et de ce qui précède on confirme notre première hypothèse formulée précédemment.

Chapitre II : satisfaction des clients

Conclusion du chapitre :

La mesure de satisfaction client est considérée comme étant une activité principale du système management de la qualité qui permet d'assurer l'amélioration continue au sein de l'entreprise. En effet, la satisfaction client est un élément primordial à 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 comme nous l'avons cité déjà, elle se détermine par processus cognitif et affectif.

Dans cette partie, nous avons constaté qu'un bon SMQ et une bonne organisation apportent généralement des produits et services de haute qualité, comme il peut permettre à l'organisation de se développer dans le sens de la satisfaction du client et de rechercher des améliorations permanentes dans ses activités.

Conclusion générale

Le système de management de la qualité se développe de plus en plus au sein des organisations. 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 intéressées 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 garder 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.

Ce travail révèle deux apports conceptuels : le premier est lié à la compréhension du concept de « système de management de la qualité » et le second est lié au concept de satisfaction client. Cette recherche vise à trouver des réponses à la principale question de recherche suivante : « **quelle est la relation existante entre le SMQ et satisfaction des clients ?** »

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. Cependant, afin d'assurer la 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. Nous avons essayé de mettre en place une hypothèse générale à vérifier si une mise en place d'une bonne démarche SMQ conduit à obtenir une satisfaction des clients.

A cet effet, au cours de notre recherche effectuée dans la littérature ainsi à travers la synthèse des résultats obtenus dans les deux études antérieures des autres chercheurs, ces résultats nous ont permis de répondre à notre problématique de recherche par la vérification de l'hypothèse avancée.

D'après cela, nous pouvons répondre à l'hypothèse et confirmer cette dernière, en disant qu'une mise en place d'un bon SMQ conduit à obtenir une satisfaction de ses 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

Conclusion générale

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.

Cependant, on peut dire que pour atteindre une satisfaction client, plus que la qualité 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.

Enfin, les obstacles que nous avons rencontrés durant cette expérience qui sont liés au manque de documentations au niveau de la bibliothèque de l'université, à la crise sanitaire COVID-19, qui nous a bloqué de faire un stage pratique et de se rapprocher et fréquenter le milieu professionnel, qui était notre objectif principal, car c'est un sujet qui mérite d'être traité et analysé avec objectivité.

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

Référence bibliographique :

- 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.
- BARBARAY Christian, « Satisfaction, fidélité et expérience client », Dunod, Paris, 2016.
- 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.
- BENOUE Soumeia, DAOUI Chikh, « Redéfinition des processus et mise en place d'une cartographie des processus Cas de la Banque Nationale d'Algérie, revue entreprise, 2018.
- Self Bill, Roche Greg, Hill Nigel, « Customer Satisfaction Measurement for ISO 9000:2000».
- BOUHADJER Nawel, KADRI CHIKH Djamila, « Test et validation empirique de la relation Qualité/Satisfaction/Fidélité "Cas des clients d'AIR ALGERIE" », revue des carnets économiques, 2017.
- Boyer André, Nefzi Ayoub, « La perception de la qualité dans le domaine des services: Vers une clarification des concepts », La Revue des Sciences de Gestion, 2009.
- Boyer André, Nefzi Ayoub, « LA RELATION ENTRE LA PERCEPTION DE LA QUALITÉ ET LA FIDÉLITÉ » Revue de l'Université de Moncton, 2008.
- PINET CLAUDE, « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2015 », édition afnor, 2015.
- PINET CLAUDE, « Découverte de la qualité : version 2015 de la norme 9001 », édition afnor, 2017.
- DOMINIQUE. S, FRANCIS. R, « management stratégique et management de la qualité », édition afnor, 2015.
- ENNESRAOUI DRISS, « démarche qualité et satisfaction des clients », revue marocaine de recherche en management et marketing, 2020.

- Itay Abuhav, « ISO 9001:2015, A complete guide to quality management systems », taylor and francis group édition.
- Ladhari Riadh, « La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences », Revue de l'Université de Moncton, 2005.
- MAHDAOUI Hamoudi, « La qualité, source d'amélioration des profits dans L'entreprise », Revue des Sciences Économiques et de Gestion, 2017.
- Michel, Bellaïche, « 100 questions pour comprendre et agir : la qualité iso 9001 :2015 », 2ème édition Afnor, 2016.
- 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.
- Ouyahia siham et Ramdani yasmina, « L'IMPACT DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SUR LA SATISFACTION DE LA CLIENTELE. Cas de Danone Djurdjura Algérie/SPA », université de Bejaia 2015.
- RAY DANIEL, « Mesurer et développer la satisfaction client », édition d'Organisation, Paris ,2001.
- YAÏCI Yanis, « Management de la qualité et satisfaction des clients », université de Bejaia 2017.

Site internet :

- http://ucam.ac.ma/grefso/ENTREPRISES-EN-DIFFICULTE/communications/Touhami-Ecoute_client_DF.doc
- <https://wizville.fr/blog/feedback-client-faut-il-en-avoir-peur/>
- <https://www.apave-certification.com>
- www.iso.org
- [www. Mémoire en ligne](http://www.Mémoire en ligne)

Table de matière

Remerciements	I
Dédicaces	II
Liste des figures	IV
Liste des abréviations	V
Sommaire	VI
Introduction générale	01
Chapitre I : la mise en place du système de management de la qualité	04
Section 01 : généralités sur la qualité, sur la normalisation et certification	05
1.1. La qualité	05
1.1.1. Définition de la qualité	05
1.1.2. Les étapes d'évolution du concept qualité	06
1.1.2.1. Le contrôle de la qualité	06
1.1.2.2. L'assurance de la qualité	07
1.1.2.3. La qualité totale	07
1.2. Normalisation et certification	08
1.2.1. La normalisation	08
Objectifs de la normalisation	09
La norme ISO	09
La famille des normes ISO 9000	10
1.2.2. Certification	11
Processus de certification	12
Section 02 : système de management de la qualité	13
2.1. Management de la qualité	13
2.1.1. Définition du management de la qualité	13

Table de matière

2.1.2. Les principes du management de la qualité	14
2.1.2.1. L'orientation client	14
2.1.2.2. Responsabilité de la direction (Leadership).....	14
2.1.2.3. L'implication des personnels	15
2.1.2.4. L'approche processus	15
2.1.2.5. L'amélioration	16
2.1.2.6. La prise de décision fondée sur des preuves	17
2.1.2.7. Le management des relations avec les parties intéressées	18
2.2. Définition et exigences du SMQ	18
2.2.1. Définition du SMQ	18
2.2.2. Les exigences du système de management de la qualité	20
2.2.2.1. Contexte de l'organisme (article 4)	20
2.2.2.2. Leadership (article 5)	20
2.2.2.3. Planification (article 6)	21
2.2.2.4. Support (article 7)	21
2.2.2.5. Réalisation des activités opérationnelles (article 8)	22
2.2.2.6. Évaluation des performances (article 9)	23
2.2.2.7. Amélioration (article 10)	24
Section 03 : les étapes de la mise en place d'un SMQ.....	24
3.1. Les étapes de la mise en place d'un SMQ	24
3.1.1. Obtenir l'approbation officielle de la direction	24
3.1.2. Choisir un responsable qualité professionnel.....	25
3.1.3. Choisir un formateur reconnu	25
3.1.4. Dispenser une formation d'initiation à la gestion de la qualité	25

Table de matière

3.1.5. Procéder à une analyse des écarts	26
3.1.6. Organiser des réunions d'évaluation du SMQ	26
3.1.7. Commencer les travaux visant à corriger les écarts recensés	26
3.1.8. Définir les processus et mettre au point les procédures	27
3.1.9. Évaluer le niveau de satisfaction du client	27
3.1.10. Désigner un ou plusieurs membres du personnel comme vérificateur(s) interne(s) et le(s) former à cette fonction	27
3.1.11. Réaliser des audits internes.....	28
3.1.12. Choisir un organe de certification qui puisse réaliser l'audit de certification .	28
3.1.13. Se préparer à un audit externe et le réaliser.....	29
Chapitre II : la satisfaction des clients.....	31
Section 01 : généralités sur la satisfaction des clients.....	32
1.1. Le client	32
Les exigences des clients	33
1.2. La satisfaction client	34
1.2.1. Les impacts de la satisfaction client dans la rentabilité des entreprises	35
1.2.2. Les caractéristiques de la satisfaction	36
1.2.3. Les déterminants de la satisfaction	37
Section 02 : méthodes de mesure de la satisfaction client.....	42
2.1. Les raisons de mesure de la satisfaction client	42
2.2. Méthode de mesure la satisfaction client	42
2.2.1. Enquêtes auprès des clients	42
2.2.1.1. Les outils qualitatifs et quantitatifs	43
2.2.1.1.1. Entretiens personnels	44
2.2.1.1.2. Entretiens téléphoniques	44

Table de matière

2.2.1.1.3. Questionnaires d'auto-complétion.....	44
2.2.1.1.4. Maximiser le taux de réponse	44
2.2.1.1.5. Nouvelles technologies	45
2.2.1.1.6. Téléphone ou poste	45
2.2.1.1.7. Méthodes mixtes	46
2.2.1.1.8. Confidentialité	46
2.2.1.2. Les baromètres	46
2.2.1.3. La réclamation des clients.....	47
2.2.1.4. Les clients mystères	49
Section 03 : la relation entre satisfaction client et SMQ.....	49
3.1. Ecoute client	50
3.2. Les interactions entre la qualité et la satisfaction	53
3.3. Synthèse des deux études pratiques de deux mémoires de fin de cycle	56
Conclusion générale	61
Références bibliographiques	

Résumé

Dans un environnement de plus en plus restrictif, caractérisé, par l'accroissement de concurrence. La qualité a connu un essor considérable avec la généralisation des normes internationales de la série ISO 9000 applicables à tous secteurs économiques de tous les pays. De ce fait, la qualité et la satisfaction des clients sont devenues des atouts majeurs pour toutes les entreprises. Un système de management de la qualité est orienté notamment sur la satisfaction du client, cette dernière n'est pas seulement sa seule orientation, mais elle est l'une des préoccupations principales de toute entreprise, ainsi elle est obligatoire pour évaluer la satisfaction en tant qu'objectif des processus, dispositions et ressources consacrées par l'entreprise. Le but de ce mémoire est de traduire en des termes clairs et pertinents un ensemble de notions de base et de pratiques relatives à la qualité et sa relation avec la satisfaction des clients. Il est donc fondamental aux entreprises de s'intéresser à implanter un système de management de la qualité afin de satisfaire et fidéliser les clients ce qui mène dans son rôle à réussir à atteindre ses objectifs stratégiques de compétitivité et de performance durable.

Mots-clés : la qualité, ISO 9000, système de management de la qualité, la satisfaction des clients.

Abstract

In an increasingly restrictive environment characterized by increasing competition. Quality has grown considerably with the spread of the ISO 9000 series of international standards, applicable to all economic sectors in all countries. As a result, quality and customer satisfaction have become major assets for all companies. A quality management system is geared in particular to customer satisfaction, which is not only its sole focus, but is one of the main concerns of any company, It is therefore mandatory to assess satisfaction as an objective of the processes, provisions and resources allocated by the company. The aim of this brief is to translate into clear and relevant terms a set of basic concepts and practices relating to quality and its relationship to customer satisfaction. It is therefore essential for companies to take an interest in implementing a quality management system in order to satisfy and retain customers, which in its role leads to the successful achievement of its strategic objectives of competitiveness and sustainable performance.

Keywords: quality, ISO 9000, quality management system, customer satisfaction.

ملخص

في بيئة متزايدة التقييد تتسم بزيادة المنافسة وقد ازدادت الجودة بدرجة كبيرة مع انتشار سلسلة المعايير الدولية التي وضعتها المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس ايزو 9000 المنطبقة على جميع القطاعات الاقتصادية في جميع البلدان. نتيجة لهذا، أصبحت الجودة ورضا الزبائن أصولاً رئيسية لكل المؤسسات. إن نظام إدارة الجودة موجه بشكل خاص نحو إرضاء الزبائن وهو ليس فقط محور تركيزه، بل هو أحد المخاوف الرئيسية لأي مؤسسة. ولذلك من الضروري تقييم مدى الترضية كهدف للعمليات، والأحكام والموارد التي تخصصها الشركة، والهدف من هذه المذكرة، هو ترجمة مجموعة من المفاهيم والممارسات الأساسية المتعلقة بالجودة وعلاقتها برضا الزبائن إلى مصطلحات واضحة وذات صلة. ولذلك من تحقيق الضروري أن تهتم الشركات بتنفيذ نظام إدارة الجودة من أجل إرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم، مما يؤدي بدوره إلى أهدافها الاستراتيجية المتمثلة في القدرة التنافسية والأداء المستدام بنجاح

كلمات مفتاحية: الجودة، إيزو 9000، نظام إدارة الجودة، رضا الزبائن