

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM.

Pôle Universitaire de KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master Professionnel en Management Par Qualité

THEME

**Le traitement des réclamations clients selon
la norme ISO 10002 :2018
Cas : Banque de Développement Local (BDL)**

Élaboré par : M. BOUYAHIA Safouane
Mme. BELIMANE Wissam

Encadré par : Dr. CHAHED Amina

Année 2019/2020

RÉSUMÉ

Le client représente un acteur majeur de l'entreprise car il occupe une place importante dans le développement économique de celle-ci. C'est pourquoi les banques comme la BDL insistent sur la satisfaction de leurs clients en restant à leur écoute, ceci se manifeste par le traitement de leurs réclamations à travers un département spécialisé « le Département Relations Clientèles » ou « le Centre d'Appels », dans lequel nous avons mené notre audit à travers l'élaboration d'une checklist sur les chapitres 7 et 8 de la norme ISO 10002 :2018. Cet audit a révélé une seule non-conformité à savoir l'absence d'évaluation du niveau de satisfaction des clients par rapport au processus de traitement des réclamations, pour laquelle nous avons proposé des axes d'améliorations.

Mots clés : Traitement des réclamations clients, satisfaction des clients et norme ISO 10002 :2018.

ABSTRACT

The client represents a major player in the company because he occupies an important place in its economic development. This is why banks like the BDL insist on the satisfaction of their customers by listening to them and this is manifested by the processing of their complaints through a specialized department "the Customer Relations Department" or "the Call Center. ", In which we conducted our audit through the development of a checklist on chapters 7 and 8 of the standard ISO 10002 : 2018. This audit revealed only one non-conformity, namely the lack of assessment of the level of customer satisfaction with the complaints handling process, for which we proposed some areas for improvement.

Key words: Customer complaints handling, customer satisfactions, standard ISO 10002 :2018.

الملخص

يمثل الزبون عاملاً رئيسياً للشركة لاحتلاله مكانة مهمة في تطورها الاقتصادي، ولهذا يصير بنك التنمية المحلية، مثله مثل البنوك الأخرى، على إرضاء زبائنه من خلال الاصغاء إليهم، ويتجلى ذلك في معالجة شكاواهم من خلال إدارة متخصصة "إدارة علاقات الزبائن" أو "مركز الاتصالات"، التي أجرينا فيها تدقيقاً من خلال تطوير قائمة مرجعية للفصلين 7 و8 من معيار ISO 10002: 2018.

كشف هذا التدقيق عن حالة عدم امتثال واحدة فقط، وهي عدم وجود تقييم لمستوى رضا الزبائن عن عملية معالجة الشكاوى، والتي اقترحنا لها بعض المجالات للتحسين

الكلمات المفتاحية: التعامل مع شكاوى الزبائن، رضا الزبائن، معيار ISO 10002: 2018



REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je remercie ALLAH, le tout puissant, de m'avoir donné le courage et la volonté afin de mener à bien ce travail. Ensuite, je tiens à remercier mes chers parents et ma sœur pour leur encouragement et leur soutien inestimable durant toutes mes années d'études.

Sincères remerciements à mes encadrantes Mme CHAHED Amina et Mme BELIMANE Wissam pour leur aide et leurs suggestions.

Je suis particulièrement reconnaissant au Directeur de la direction du Management de la qualité Mr ZERHOUNI Anas, pour son aide et son soutien.

Je remercie chaleureusement ma promotrice Mlle CHIBANI Dina qui s'est toujours montrée à l'écoute et m'a fait bénéficier de ses nombreux conseils précieux.

Un grand merci aux personnels de la direction du Management de la Qualité : Mme HEBICHE, M. ZAIR, M. BESTANDJI, Mlle LAHCEN et Mme OULD AMAR pour l'intérêt accordé à mon travail.

Mes remerciements s'adressent également aux membres du jury qui vont évaluer la qualité de ce travail en espérant qu'il sera à la hauteur de leurs attentes.

Je tiens à remercier Mme MESSAID, directrice de l'école, Mr AMOKRANE, directeur des études et tous les enseignants qui ont assuré ma formation et tout le personnel de l'ENSM.

Enfin, je remercie ma cousine Soumaya ainsi que tous mes collègues de l'ENSM de la huitième promotion, et tous ceux qui ont participé, de près ou de loin, à la réalisation de ce modeste travail.

SAFOUANE



TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	II
TABLE DES MATIERES	III
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACCRONYMES	VIII
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : LA GESTION DES RECLAMATIONS AU CŒUR DU MANAGEMENT DE LA QUALITE - CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE	7
1 Revue de littérature	8
2 Cadre conceptuel	8
2.1 Quelques définitions	9
2.2 Les objectifs du centre d'appels	13
Section 1 : Le management de la qualité	14
1. Définition du management	14
2. Le fonctionnement du management	14
3. La notion qualité	15
4. Cycle du progrès permanent	16
5. La qualité de service	17
6. La qualité pour le client et la qualité pour l'entreprise	17
6.1. La qualité pour le client.....	18
7. Le management de la qualité	19
8. L'approche processus	20
9. Le processus en management	21

9.1.	Les trois types de processus	21
9.2.	La cartographie des processus	22
Section 2 : la gestion des réclamations clients.....		22
1.	La gestion des réclamations.....	22
2.	L'organisation du traitement des réclamations clients.....	23
3.	Les caractéristiques de la réclamation client	23
4.	La carte de la réclamation client et les modes de sa transmission	23
4.1.	La carte des réclamants	23
4.2.	Le mode de transmission d'une réclamation client	24
5.	Les enjeux du traitement des réclamations clients	25
6.	Le processus de traitement des réclamations clients.....	28
7.	Les avantages de la gestion des réclamations clients dans les banques	29
CHAPITRE II : LA GESTION DE LA RECLAMATION CLIENT SELON LA NORME ISO 10002 :2018 - SATISFACTION DES CLIENTS - LIGNES DIRECTRICES POUR LE TRAITEMENT DANS LES ORGANISMES.....		31
Section 01 : Examen de la norme ISO 10002 :2018.....		31
1.	NORME ISO.....	31
1.1.	Qu'est-ce que l'ISO ?.....	31
1.2.	Les types de normes	32
Section 02 : Etude comparative entre ISO 10002 :2014 et ISO 10002 : 2018		37
1 Comparaison entre ISO 10002 :2014 et ISO 10002 :2018		37
1.1.	Tableau comparatif.....	37
1.2.	Les différences par chapitre	39
CHAPITRE III : REALISATION D'UN AUDIT DE LA GESTION DES RECLAMATIONS CLIENTS AU NIVEAU DE LA BDL		31
Section 01 : La gestion des réclamations au sein de la BDL.....		41
1.	Présentation de la Banque de Développement Local (BDL)	41
1.1	Les valeurs de la BDL.....	42
1.2.	Organisation de la Direction de Management de la Qualité (DMQ).....	43

1.3. Les objectifs de la Direction de Management de la Qualité.....	43
Les objectifs de la direction se déclinent comme suit :	43
2. Le système de gestion des réclamations de la BDL	44
Section 02 : mise en œuvre de l'audit selon la norme ISO 10002 :2018.....	46
1. Présentation de de l'étude : Objectifs et rappel du périmètre	46
2. Outils d'audit.....	47
3. Réalisation de l'étude et analyse des résultats	49
4. Interprétation des résultats	51
5. Points forts et points faibles.....	52
6. Axes d'amélioration	53
CONCLUSION GENERALE	41
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	41
ANNEXE A : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE MANAGEMENT DE LA QUALITE DE LA BDL	41

LISTE DES TABLEAUX

Numéro	Intitulé	Numéro de page
01	Les caractéristiques des réclamants	22
02	Les modes de transmission d'une réclamation	22
03	Tableau comparatif entre ISO 10002 :2014 et 2018	34
04	Plan d'audit interne	47
05	Checklist synthétisée de conformité aux lignes directrices de la norme ISO 10002 : 2018	48
06	Checklist de conformité aux lignes directrices de la norme ISO 10002 2018	48
07	Matrice SWOT du département relations clientèles « centre d'appels »	51

LISTE DES FIGURES

Numéro	Intitulé	Numéro de page
01	Les motivations des clients pour réclamer	10
02	Schéma du processus deManagement	13
03	La Roue de Deming PDCA	15
04	La qualité d'un produit	17
05	Représentation d'un processus	19
06	La carte des réclamants	21
07	Probabilité de rachat pour les clients	24
08	L'organigramme de la BDL	41
09	Organigramme du département relations clientèles	44

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACCRONYMES

Abréviation	Définition
AACC	Association des Agences Conseils en Communication
AFNOR	Association Française de Normalisation
AMARC	Association pour le Management de la Réclamation Client
BDL	Banque de Développement Local
CA	Chiffre d’Affaires
CRM	Customer Relationship Management
DG	Direction Générale
DMQ	Direction Management Qualité
FAQ	Frequently Asked Questions
GRC	Gestion de la Relation Client
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
IIA	Institute of International Auditors
ISO	Organisation Internationale de Normalisation (International Organization for Standardization)
OIN	Organisation Internationale de Normalisation
PLV	Publicité sur le Lieu de Vente
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
SAV	Service Après-Vente
SRC	Structure Réclamations Clients

**INTRODUCTION
GENERALE**

Faire face à un client non-satisfait est l'occasion pour l'entreprise de démontrer son engagement envers sa clientèle à offrir des produits et services conformes à leurs besoins et attentes, et ainsi les fidéliser. Pour cela, elle doit mettre en place une organisation capable de traiter les réclamations des clients rapidement et efficacement.

A cet égard, l'entreprise doit proposer plusieurs canaux de communication, car il appartient à chaque organisation de choisir la meilleure méthode pour organiser le système des réclamations, dont l'accès doit être gratuit pour le client. Plusieurs canaux de communication (courrier, téléphone, e-mail, fax) peuvent être utilisés que ce soit pour l'écoute et l'enregistrement des réclamations clients, les réponses apportées par les commerciaux ou les téléconseillers ou bien la réception des pièces justificatives utiles au traitement de la doléance ou demande d'information.

Les personnels dédiés à cette activité font généralement partie du service client, ou appartiennent à une structure adéquate et spécifique dans les très grandes entreprises.

De surplus, une forte relation et un contact étroit doivent être maintenus avec le client.

En effet, la prise en compte de la réclamation d'un client doit faire l'objet d'un compte à rebours en lui fournissant aussitôt un accusé de réception. Si le traitement de la demande doit être opéré le plus tôt possible pour limiter le ressentiment et les dommages causés, il faut néanmoins se donner le temps de réaliser une analyse sereine et approfondie de la situation.

Le client doit être tenu informé de l'état d'avancement de sa réclamation tout au long du processus, tout en évitant de faire des promesses irréalistes quant aux délais de résolution. Maintenir le contact avec le client est primordial au cours de la procédure, car il n'existe pas de SAV purement technique. Le service client doit revêtir avant tout un aspect relationnel.

De surcroît, l'entreprise devra mettre en place une formation et une traçabilité puisque les téléopérateurs doivent être formés pour gérer la colère des clients mécontents avec empathie, calme et politesse en toute circonstance.

Mais aussi, elle devra offrir une compensation au client insatisfait, lorsque l'analyse de la demande fait apparaître une erreur de l'entreprise, celle-ci peut prévoir une compensation financière ou en nature que ce soit un remboursement partiel ou un échange de produit,

une prestation complémentaire au service fourni ou une réduction de tarif sur d'autres offres commerciales.

Dans certains cas, il n'est pas toujours possible de déterminer si c'est l'entreprise ou le client qui est en tort. Malgré tout, l'entreprise peut faire preuve de bienveillance et effectuer un geste commercial sans pour autant céder à la naïveté. D'autant que la mise en place d'une traçabilité des réclamations permet aisément de repérer les comportements opportunistes.

Cependant, face à des concurrents de plus en plus ardues, et à une clientèle mieux informée et plus exigeante, les banques n'ont désormais qu'un seul objectif en tête, conserver leurs parts de marché, et surtout leurs parts de clients. Pour réaliser leurs buts, les banques doivent implanter une stratégie de satisfaction clients par la gestion efficace de leurs réclamations.

Dans notre mémoire, nous nous sommes focalisés sur la norme ISO 10002 :2018 qui traite les réclamations des clients, à noter que plusieurs normes publiées ont pour but commun de satisfaire le client.

Par ailleurs, plusieurs raisons expliquent le choix du présent sujet de recherche. Avant la création du département relations clientèles, la BDL recevait ses réclamations clients au niveau de la Direction de la Banque Classique « DBC » et cela nécessitait parfois le déplacement du client ou la transmission de la doléance par courrier, cependant ce canal ne permet pas de traiter la réclamation efficacement et dans les délais.

L'ancien Président Directeur Général de la Banque de Développement Local, a décidé en Septembre 2017, de créer un département relations clientèles “ le centre d'appels ” qui se charge des réclamations clients et des demandes d'informations.

Notre problématique principale est formulée comme suit :

Le traitement des réclamations clients selon la norme ISO 10002 :2018 contribuera-t-il à la satisfaction des clients de la BDL ?

De cette problématique principale, découlent les questions secondaires suivantes qui orienteront notre travail, et détermineront les grandes étapes à suivre :

- Qu'est-ce que la norme ISO 10002 :2018 ?
- Comment est conçu le processus de traitement des réclamations clients ?
- Quelles sont les étapes à suivre pour le traitement d'une réclamation client ?

Pour répondre à ces questions nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- Le département relations clientèles se réfère aux lignes directrices de la norme 10002 :2018 pour gérer les réclamations de ses clients ;
- La norme ISO 10002 :2018 permet à la banque de réduire le nombre de clients non-satisfaits.

Plan de travail

Pour mener à bien notre travail et afin de traiter notre problématique d'étude, nous avons opté pour un plan de travail qui est divisé en trois chapitres à savoir :

1. Le premier chapitre

Dans ce chapitre nous allons aborder la gestion des réclamations au cœur du management de la qualité à travers des notions et des définitions que nous retrouverons dans le cadre conceptuel et théorique. Ensuite nous parlerons du management de la qualité et enfin de la gestion des réclamations client.

2. Le deuxième chapitre

Traite une vue globale de l'ISO et plus précisément de la norme ISO 10002 :2018. Et enfin, on établira une comparaison entre la nouvelle version et l'ancienne de la norme.

3. Le troisième chapitre

Consacré à un cas pratique au sein de la BDL. En premier lieu nous présentons la banque et son système de gestion des réclamations. Ensuite, nous réaliserons un audit du département relations clientèles selon la norme ISO 10002 :2018. En dernier lieu, nous proposons à la banque des axes d'amélioration.

Enfin et en conclusion nous présentons les résultats de notre travail et nous répondons à la problématique.

Cadre méthodologique

Pour notre recherche nous avons opté pour une approche qualitative qui se base sur la lecture, l'observation et les interviews avec le personnel, avec qui nous avons eu l'autorisation d'effectuer un audit pour la collecte d'informations. Grâce à une lecture approfondie de la norme ISO 10002 : 2018, nous avons élaboré un tableau récapitulatif qui regroupe les lignes directrices des chapitres 7 et 8 de la norme, ce tableau communément connu sous le nom de

checklist, nous a permis d'effectuer un audit interne pour faire ressortir les écarts en ce qui concerne le traitement des réclamations afin de proposer des axes d'amélioration.

Objectifs académiques

Du point de vue académique, notre recherche répond aux conditions académiques selon lesquelles tout étudiant finaliste du cycle master doit élaborer un mémoire, résultat d'une recherche sur terrain, en vue de l'obtention du diplôme de master en management par la qualité. Cette occasion nous permet d'approfondir les connaissances acquises lors de notre formation au sein de l'ENSM et de les mettre en œuvre sur le terrain.

Objectifs personnels

Pendant notre expérience au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, on a bien eu des connaissances théoriques sur le management en général, mais on nous a aussi donné des connaissances sur la qualité qui a un lien étroit avec la satisfaction du client, la chose qui nous a bien motivé à conquérir ce domaine pour mettre en œuvre nos connaissances managériales, et pour ce faire, nous avons choisi ce thème pour mieux connaître un domaine que nous trouvons fort intéressant et important dans le monde du management.

Choix de terrain d'étude

A la fin de notre formation théorique au sein de l'ENSM, nous étions tenus à trouver un terrain pour l'examen concret des différents volets théoriques de notre étude. Pour notre travail, nous avons essayé de trouver une entreprise dont la structure organisationnelle comportait une direction de management de la qualité et où le traitement des réclamations clients est pris en toute considération. Suite à cette recherche nous avons trouvé que la BDL disposait d'un centre d'appels assez récent qui a vu le jour en septembre 2017 et dont la mission principale est d'être à l'écoute du client et de sa réclamation pour essayer de la traiter et de le satisfaire dans les plus brefs délais.

INTRODUCTION GENERALE

6

Dans notre cas, le choix de la banque BDL s'est fait, dans l'objectif d'effectuer un travail de recherche, qui nous permet de l'accompagner dans une démarche de traitement des réclamations clients à travers la mise en place de la norme ISO 10002 :2018.

**CHAPITRE I : LA GESTION DES
RECLAMATIONS AU CŒUR DU
MANAGEMENT DE LA QUALITE -
CADRE CONCEPTUEL ET
THEORIQUE**

Ce ne sont pas tous les clients qui se manifestent par une réclamation quand ils ne sont pas satisfaits, d'ailleurs nous retrouvons sur le site internet www.aacc.fr (page consultée le 12 mars 2020) que d'après l'enquête de l'association des agences conseils en communication (AACC) sur le capital client, 60 à 90 % des consommateurs ne sont pas interrogés sur leur satisfaction, alors qu'ils sont 50 à 70 % à désirer l'être.

Une indifférence lourde de menace lorsqu'on apprend que 27 % des clients sont insatisfaits des services au point de stopper la relation (pour seulement 4 % qui se manifesteront par une réclamation), c'est là que se manifeste le rôle de la gestion de relation client qui intervient pour bâtir une forte relation avec ce dernier.

1 Revue de littérature

Pour l'élaboration de notre étude, nous avons consulté plusieurs ouvrages qui concernent le traitement de la réclamation client. Nous sommes arrivés à certains concepts en relation avec le traitement des réclamations clients, donc l'étape de la revue de littérature nous a aidés à mieux cerner notre champ d'étude.

D'abord, pour mieux comprendre notre contexte, nous avons abordé une multitude de livres sur le thème du traitement de la réclamation client d'où nous avons pu rédiger notre introduction générale « Management de l'insatisfaction client, Benoit Mayronin, Marie-Louis Julien, Stéphane Bourrier, édition Vuibert 2017 » et « Satisfaction, fidélité et expérience client, Christian Barbaray, édition DUNOD 2016. »

Par la suite on a mobilisé des livres et des articles universitaires qui se spécialisent dans le traitement de la réclamation client comme « Les réclamations clients, Philippe Détrie, éditions d'organisation 2001 » et « 100 questions pour comprendre et agir, L'accueil client, Laurent Hermel, éditions AFNOR 2004 ».

La multitude de livres qu'on a utilisé nous a donné beaucoup d'idées et d'éclaircissements ainsi que d'autres articles et thèses universitaires sur le domaine étudié.

2 Cadre conceptuel

La réclamation est le premier moyen mis au service du client pour manifester son insatisfaction. Cette insatisfaction, si elle est non maîtrisée, peut entraîner une réaction en chaîne et conduire à la perte des clients, entamant ainsi le véritable capital de l'entreprise. Le

management des réclamations a un double objectif : Satisfaire les clients externes et contribuer à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise. En encourageant les réclamations d'une manière active, l'entreprise se donne une seconde chance de s'assurer de la fidélité et de la satisfaction de ses clients.

2.1 Quelques définitions

• **Réclamation** : Il existe plusieurs définitions du concept réclamation :

- Selon le dictionnaire le *PETIT ROBERT* « l'action de réclamer consiste à s'adresser à une autorité pour faire reconnaître l'existence d'un droit. »
- Selon le dictionnaire *LAROUSSE* elle est définie comme « l'action de s'adresser à l'autorité pour se plaindre de quelque chose, pour protester, signaler une malfaçon, etc.».

• **Réclamer** : Demander avec insistance, comme dû, implorer une aide divine (d'après le *Petit Robert*)

• **Clamer** : Manifester (ses sentiments, ses convictions) en termes violents, par des cris (d'après le dictionnaire *LAROUSSE*)

• **Client** : 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 (ISO 9000 :2015, P13)

• **Réclamation client** : Elle est définie comme une demande d'information, de rectification et/ou de compensation, provenant du client et à destination de l'organisation, faisant suite à une insatisfaction impliquant la responsabilité de l'organisation (PRIM-ALLAZ, William, SABADIE, 2010, P02).

En tant que norme organisationnelle, la définition de la réclamation est un outil puissant à disposition du top management. C'est un révélateur de la manière dont l'entreprise considère la réclamation et souhaite, ou non, s'en saisir.

Nous proposons trois(03) définitions de la réclamation client :

- La première est donnée par la norme ISO 10002 :2018 Management de la qualité - Satisfaction des clients- Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes. « Toute expression de mécontentement adressée à un organisme,

concernant son produit ou service, ou le processus de traitement des réclamations lui-même, pour laquelle une réponse ou une solution est explicitement ou implicitement attendue. » ;

- La seconde émane des travaux de Prim-Allaz et Sabadie (2010) : « La réclamation client est une demande d'information, de réparation, de remboursement, de compensation et/ou de modification des pratiques de l'entreprise, provenant du client et à destination de l'organisation, faisant suite à une insatisfaction impliquant la responsabilité de l'organisation, perçue par le client » ;
- La troisième provient du livre de Philippe Détrie (2001, P03) « Une réclamation client est la manifestation d'une insatisfaction (ou l'expression d'un mécontentement) d'un client à l'encontre de son fournisseur pour un dysfonctionnement que le client impute à ce dernier et dont il demande le traitement (et la non-récidive). »

Ces définitions permettent notamment de distinguer la réclamation des autres comportements post-insatisfaction à l'aide de quatre caractéristiques : Le récepteur, le motif, la responsabilité et le but. (RAY, Daniel, SABADIE, William, 2016, P228).

En ce sens, M. Benoît MEYRONIN, Mme. Marie-Louis JULLIEN et M. Stéphane BOURRIER (2004, P11) dans leur ouvrage intitulé (Management de l'insatisfaction client) présentent que pour l'AMARC, (Association pour le Management de la Réclamation client) une réclamation client est « l'expression (ou la manifestation) d'une insatisfaction (ou d'un mécontentement, d'une déception) qu'un client (à prendre au sens large : Consommateur, prospect, réseau, riverain, etc.) attribue à un organisme (entreprise, etc.) et dont il demande le traitement (et la non-récidive) ». On parle donc de réclamation :

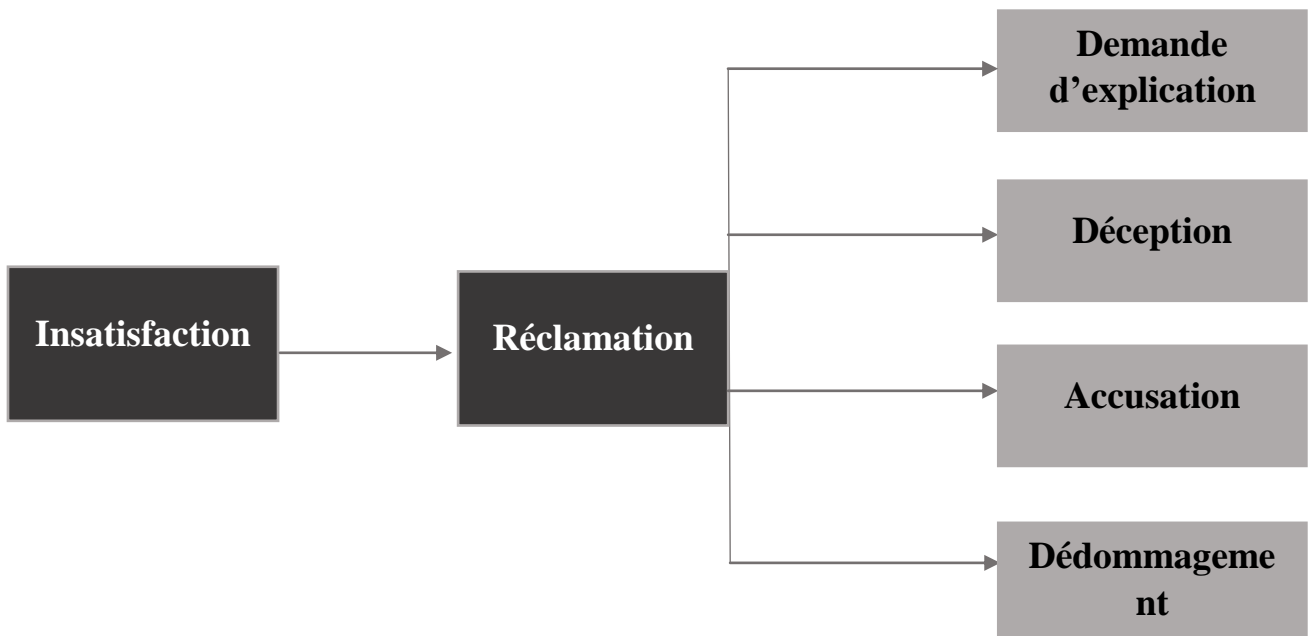
1. Si le client exprime et/ou manifeste son insatisfaction ;
2. Si cette expression ou cette manifestation est clairement attribuée à une entreprise ou un organisme ;
3. Si cette expression ou cette manifestation constitue une demande de traitement ainsi que sa non-récidive.

Puisqu'il y a demande de traitement, une réclamation est donc nécessairement destinée (directement ou indirectement) à l'entreprise ou à l'organisme concerné.

Par conséquent, la plainte d'un client formulée dans un message privé sur Facebook ou Twitter n'est donc pas réellement une réclamation en tant que telle puisque l'entreprise concernée ne peut en aucun cas prendre connaissance de cette plainte. A contrario, un commentaire sur le réseau social de la marque ou un avis négatif sur un site de distribution devrait être considéré comme une réclamation. Comme nous l'expliquent Benoît Meyronin, Marie-Louis Jullien et Stéphane Bourrier (2017, P17).

Quand un client réclame, ses motivations sont très variées. Comme le montre la figure suivante de Florence GILLET-GOINARD et Bernard SENO (2009, P141) :

Figure N° 01 : Les motivations des clients pour réclamer



Source : Florence Gillet-Goinard et Bernard Seno (2009, P141) : Réussir la démarche qualité : Appliquer des principes simples. Éditions Eyrolles, Paris.

Quelle que soit la cause de sa réclamation, le client qui prend la peine d'exprimer son mécontentement veut être écouté et pris au sérieux.

A partir de toutes ces définitions nous pouvons déduire que la réclamation est la manifestation du désaccord qui intervient suite à la non satisfaction des attentes du client par l'entreprise, et elle doit y répondre de manière à y apporter une solution.

Satisfaction du client : Perception du client sur le niveau de satisfaction de ses attentes (ISO 9000 :2015, P26)

Définition de la satisfaction Selon KOTLER (2000, P68) : « La satisfaction est le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation ou d'utilisation résultant d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et ses performances perçus ».

De son côté LINDON définit dans le livre de LENDREVIE & LEVY (2003, P911) : « La satisfaction peut être comprise, comme le sentiment de plaisir ou déplaisir qui naît de la comparaison entre les attentes préalables et une expérience de consommation »

Pour Christian BARBARAY (2016, P04) : « La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli »

Enfin, pour YVESCHIROUZE, (1995, P186) « La satisfaction des besoins des clients est la finalité même de la démarche marketing, elle exprime le degré de contentement procuré par la réponse apportée à un désir. »

Ainsi, nous pouvons dire 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. Une expérience de service supérieure ou égale aux attentes crée un sentiment de satisfaction, alors qu'une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction.

- **Non-conformité** : Non-satisfaction d'une exigence (ISO 9000 :2015, P20).
- **Audit** : Processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves objectives et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. (ISO 9000 :2015, P31).
- **Audit interne** : Le IIA définit l'audit interne comme suit : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. » (Renard, JACQUES, 2017, P64)
- **La qualité** : Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences (ISO 9000 :2015, P19)

Selon l'AFNOR : « C'est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins (exprimés ou potentiels) des utilisateurs. »

• **Amélioration continue** : Une philosophie, une cinquantaine d'outils, des centaines de possibilités, des milliers de solutions techniques pour un même but : produire, générer, concevoir, livrer, contrôler, au plus juste le plus simplement, le plus facilement, de la façon la plus logique en harmonie avec la demande client. (Julien CHARLES, 2019, P01).

D'après l'ISO 9000 :2015 (P14) c'est une « Activité récurrente menée pour améliorer les performances ».

• **Le centre d'appels** : C'est une entité qui a comme vocation de gérer à distance la relation que les entreprises désirent entretenir avec leurs clients et prospects. C'est un ensemble de moyens humains, organisationnels et techniques mis en place pour apporter à la demande et aux besoins de chaque client adopté. (Document fourni par la BDL).

2.2 Les objectifs du centre d'appels

- La fidélisation des clients, les besoins et les préférences de consommation détectés permettent de suivre le comportement d'achat des clients et de leur proposer une offre adéquate et sur mesure et par la suite leur fidélisation ;
- La réduction du coût des prestations, le centre d'appels minimise les déplacements coûteux des commerciaux, en assurant des actions de prospection et en garantissant des rendez-vous aux commerciaux ;
- L'augmentation du chiffre d'affaires, la division commerciale et marketing rentabilise leurs activités grâce à l'optimisation des appels, à l'automatisation des procédures et au suivi des fichiers clients.

Section 1 : Le management de la qualité

Le processus de traitement des réclamations décrit dans la norme ISO 10002 :2018 peut être utilisé comme un élément d'un système de management de la qualité, avant de détailler sur le processus de traitement des réclamations clients, nous jugeons nécessaire d'expliquer le management de la qualité et ses notions.

1. Définition du management

Selon l'ISO 9000 :2015 (P14) :« Le management est l'ensemble des activités coordonnées pour orienter et diriger un organisme. ». Le management consiste à organiser les situations et à les anticiper afin de s'approvisionner, de façon à prendre soin (en charge) d'autrui pour constituer un groupe solidaire, capable de vivre harmonieusement au sein d'un foyer bien tenu afin de réussir à produire et à conserver un patrimoine. C'est aussi l'art et la manière qu'ont les ménagers de diriger les affaires, et ils ont aussi le devoir de se ménager pour être plus efficaces et productifs. (Emmanuel CARRE et Alain LABRUFFE, 2004, P12)

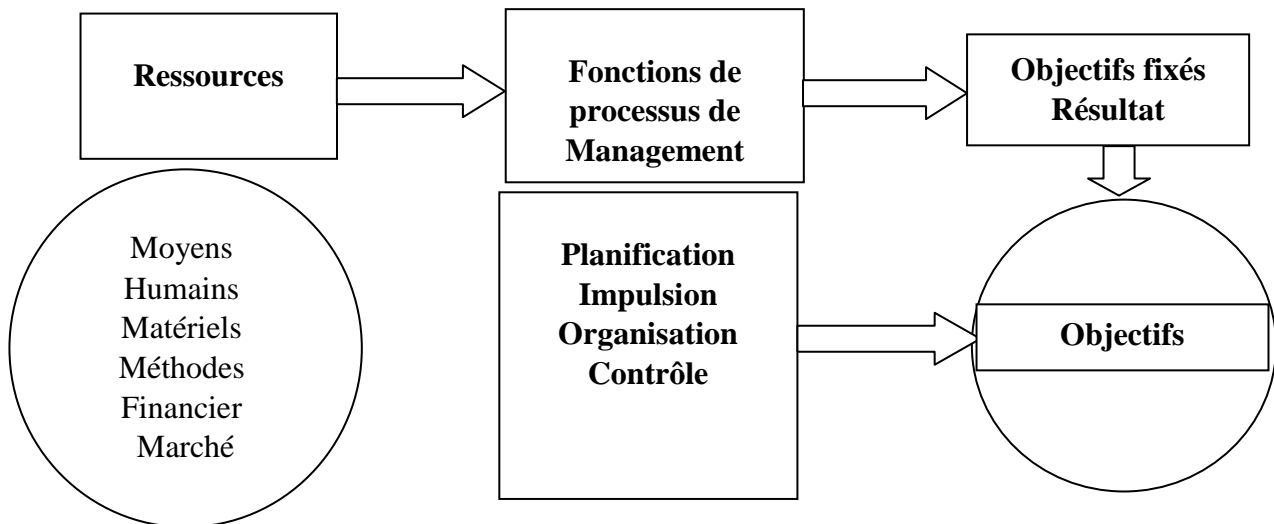
Le management est aussi défini comme étant la capacité de fixer des objectifs, de réunir les ressources nécessaires et d'impulser leur réalisation dans l'entreprise ou l'organisation.(GHEDJGHOUDJ, El Hadi, 2012, P18)

Le management peut être défini comme le processus par lequel des résultats sont réalisés d'une façon efficace ou performante.

Le Management fait référence à trois facteurs : Les objectifs, les ressources et l'impulsion.

2. Le fonctionnement du management

Figure N° 02 : Schéma du processus de Management



Source:GHEDJGHOUDJ, El Hadi (2012, P22). Le Management théorie et pratique, office des publications universitaires, Alger.

Nous voyons que le management utilise les ressources disponibles, moyens humains, matériels et financiers avec toutes les méthodes en fonctions des processus pour atteindre les objectifs fixés par les organismes.

3. La notion qualité

La qualité est définie par l'AFNOR dans leur site web officiel www.afnor.org comme : « Un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs ».

La qualité est donc une notion relative, car sa perception par le client varie d'un individu à un autre, donc il pourrait y avoir un produit ou service qui correspond aux spécifications exigées et qui remplit toutes les conditions techniques mais le client le trouve insatisfaisant à cause de sa forme, son utilisation ou pour d'autres raisons liées à la perception du client à propos de ce produit ou ce service. Edward FUCHS (Sussland 1996) considère un produit de qualité s'il est « Bon pour l'usage et vaut son prix », cela confirme la première définition, on peut comprendre par « Bon pour l'usage » que ce produit/service répond aux besoins, qu'ils soient exprimés ou implicites des clients.

De ce fait, la qualité est une notion extrêmement variable car elle n'a pas le même sens pour chacun. Elle nécessite d'être définie de manière à lui permettre d'être reconnue et évaluée,

elle n'a rien d'absolue, elle est relative et mouvante. Elle est liée aux évolutions industrielles, aux mouvements économiques et plus largement à l'histoire des sociétés. (GERD F.KAMISKE et JORG PETER BAUER, 1994, p17-22)

Les experts de la qualité la définissent comme suit :

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

Selon la définition de ces auteurs nous déduisons que la qualité tend vers un seul objectif qui est la satisfaction des clients.

La qualité peut être représentée par un cycle du progrès permanent, il s'agit d'un cycle d'actions correctives et préventives, appelé «Roue de Deming » ou « Cycle P, D, C, A », Cet outil a été développé par Walter Andrew Shewhart, puis repris par William Edwards DEMING.

4. Cycle du progrès permanent

La Roue de Deming, plus couramment connue tant que PDCA pour Plan, Do, Check et Act, traduit comme suit : Planifier, mettre en œuvre (exécuter), évaluer (analyser) et améliorer.

D'après David AUTISSIER, Laurent GIRAUD et Kevin JOHNSON (2015, P104), le PDCA est une méthode comportant quatre étapes, chacune entraînant l'autre, et qui vise à établir un cercle vertueux. Sa mise en place doit permettre d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit, d'une œuvre, d'un service. C'est un outil qui contribue à l'amélioration continue en mettant l'action sur :

- La prévention des défauts ;
- La réduction du gaspillage.

Les quatre étapes de la démarche PDCA d'après les mêmes auteurs David AUTISSIER, Laurent GIRAUD et Kevin JOHNSON (2015) :

- La première étape - PLAN : Etablir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme, et identifier et traiter les risques et opportunités ;
- La deuxième étape - DO : Consiste à mettre en œuvre ce qui a été planifié ;

- La troisième étape - CHECK : Surveiller et mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats.
- La quatrième étape - ACT : Entreprendre les actions pour améliorer les performances et recommencer un nouveau cycle. Il s'agit donc d'un cycle que l'on peut représenter à l'aide d'une roue. À chaque étape, la roue avance d'un quart de tour, cette avancée représente l'action de progresser.

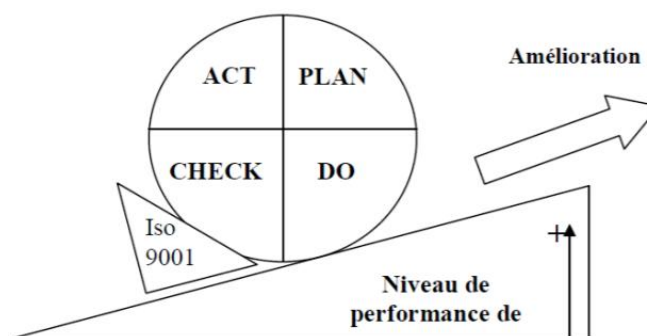


Figure N° 03 : La Roue de Deming PDCA

Source : Audrey CLAIN, (2016) : Système de management de la qualité, la nouvelle norme ISO 9001 :2015.

5. La qualité de service

Selon AFNOR : « La qualité de service désigne la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs ou consommateurs », les caractéristiques prises en compte pour déterminer la qualité d'un service doivent être variables en fonction du service proposé.

6. La qualité pour le client et la qualité pour l'entreprise

Pour Frédéric CANARD (2009, P19) la perception de la qualité diffère entre le client et l'entreprise :

6.1. La qualité pour le client

Pour le client, la qualité est ce qu'il attend et ce qu'il perçoit, si le client perçoit un produit (service) comme égal ou supérieur à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme bonne ou élevée : le client est satisfait ou même très satisfait.

Si le client perçoit un produit (service) comme inférieur à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme mauvaise, et il y a donc une insatisfaction.

La qualité pour le client résulte de la comparaison entre :

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

6.2. La qualité dans l'entreprise

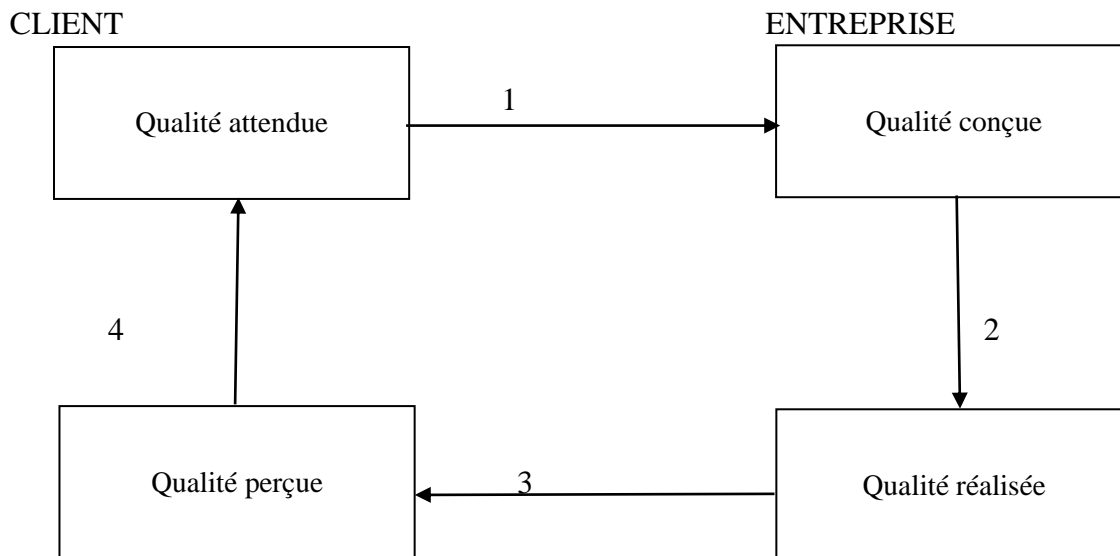
Pour une entreprise, la qualité est le résultat d'un mécanisme en deux temps :

- Ce qu'elle conçoit (une qualité conçue) : Les spécifications établies lors de la conception doivent correspondre aux attentes du client transmises par le marketing ;
- Ce qu'elle réalise (une qualité réalisée) : Le produit réalisé doit respecter exactement les spécifications de conception.

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

1. L'entreprise conçoit le produit à partir des attentes du client ;
2. L'entreprise réalise un produit conforme à la conception ;
3. Le client perçoit le produit réalisé par l'entreprise ;
4. Le client compare le produit qu'il perçoit à ses attentes.

Figure N° 04 : La qualité d'un produit



Source : CANARD, Frédéric (2009, P19) : Management de la Qualité, édition Lextenso, Paris.

7. Le management de la qualité

Selon l'ISO 9000 :2015 :« C'est l'organisation mise en place par une entreprise pour satisfaire aux exigences qualité des clients, réglementation applicable, tout en visant l'amélioration de la satisfaction des clients, et l'amélioration continue de sa performance dans la réalisation de ces objectifs. ».

Le management de la qualité est une forme de management applicable pour tout type d'organisations et entreprises, de production ou de services, il vise la satisfaction des clients. L'organisation mondiale de normalisation ISO a élaboré une norme internationale spécifique au management de la qualité, avec la norme ISO 9001 système de management de qualité, c'est une norme certifiable qui détermine les exigences pour mettre en place un système de management de qualité.

Le management de la qualité peut être caractérisé par les sept principes définis et expliqués dans la norme ISO 9000 :2015. Ces principes sont issus d'une norme qui fait autorité au plan international. Ces principes sont :

- Orientation client ;
- Leadership ;

- Implication du personnel ;
- Approche processus ;
- Amélioration ;
- Prise de décision fondée sur des preuves ;
- Management des relations avec les parties intéressées.

Nous remarquons que le premier principe est l'orientation client, les différents organismes dépendent de leurs clients, et donc il convient qu'ils comprennent leurs besoins implicites et explicites et qu'ils s'efforcent à répondre à leurs exigences (dans la mesure du possible) afin d'aller au-delà de leurs attentes.

8. L'approche processus

Si l'on se réfère à la norme ISO 9004 :2000 : « L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus. »

Autrement dit l'approche processus considère l'organisme comme étant un système qui se compose de sous-systèmes qui interagissent en s'influençant mutuellement et en ayant leurs propres objectifs mais travaillant vers un but commun.

Selon l'ISO 9001 :2015, l'application de l'approche processus dans le cadre d'un système de management de la qualité permet :

1. La compréhension et la satisfaction en permanence des exigences ;
2. La prise en compte des processus en termes de valeur ajoutée ;
3. L'obtention d'une performance effective des processus ;
4. L'amélioration des processus sur la base d'une évaluation de données et d'informations.

L'objectif de cette approche est d'obtenir un produit de bonne qualité pour le client interne ou externe, au moindre coût pour l'organisme. Il faut bien dire que la formulation d'un tel objectif n'est pas très originale. Ce qui change, c'est la façon dont on va s'y prendre pour l'atteindre.

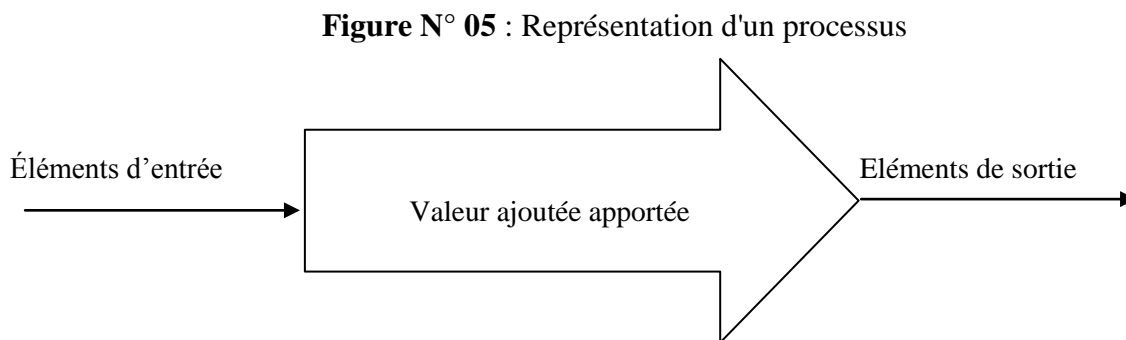
9. Le processus en management

La norme ISO 9000 :2015 définit un processus comme un « Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

D'après cette définition extrêmement synthétique :

- Les éléments entrants correspondent d'une part, aux ressources nécessaires à la réalisation du processus (par exemple, les achats de matière première pour un artisan) et d'autre part, aux exigences formulées à l'égard du processus (exigences contractuelles et autres attentes du client à prendre en compte) ;
- Les éléments de sortie correspondent aux produits et services réalisés et aux résultats obtenus, principalement au regard de la satisfaction des exigences des clients.
(Michel CATTAN, 2018).

Un processus peut être schématisé de la façon suivante :



Source : Marie-Hélène GENTIL (2005) : Définition de l'approche processus, thèse de master. Université de Bordeaux

9.1. Les trois types de processus

Il existe trois types de processus selon (Michel, CATAN, 2017, P73) à savoir :

- Les processus de direction. Ils comprennent la détermination de la politique, le déploiement des objectifs dans l'organisme, ils assurent la cohérence des processus de réalisation et de support. Ils incluent la mesure et la surveillance du système de processus et l'exploitation des résultats en vue de l'amélioration des performances ;
- Les processus de réalisation. Ils contribuent directement à la réalisation du produit, de la détection du besoin du client à sa satisfaction. Ils regroupent les activités liées au cycle de vie du produit ;

- Les processus support. Ils sont nécessaires au fonctionnement de l'ensemble des processus en leur fournissant les ressources nécessaires. Ils comprennent notamment les ressources humaines, les ressources financières, les installations et leur entretien (locaux, équipements, matériels, logiciels, etc.) et le traitement de l'information.

9.2. La cartographie des processus

D'après Gilles BAROUCH (2012, P26) : « La cartographie des processus est une représentation graphique des processus d'une entreprise », la cartographie répond aux bonnes pratiques recommandées par l'ISO 9000 concernant l'identification des processus de l'organisme. Elle permet aussi d'identifier les interfaces entre processus, et d'avoir une vue globale de l'activité de l'entreprise.

Section 2 : La gestion des réclamations clients

La réclamation client est une raison pour le commercial de faire mieux, la prise en compte de la réclamation est importante, elle prouve l'intérêt de l'entreprise pour ses clients. La réclamation est aussi une affaire de prévention. Prévenir par des objectifs de qualité et des procédures sans faille. A noter que la norme ISO 9001 :2015 émet des exigences en matière de réclamations clients. Lorsqu'un client effectue une réclamation, l'objectif de l'entreprise va être d'accélérer le traitement de cette demande et y remédier le plus rapidement possible.

L'entreprise doit pouvoir anticiper et réduire le nombre de réclamations. En pratique, les rapports d'anomalies généralement rédigés au sein d'un document sont rarement dématérialisés, empêchant ainsi la consolidation des réclamations clients et la mise en place de plans d'actions préventifs et correctifs.

1. La gestion des réclamations

RAY et SABADIE (2016, P262) donnent la définition suivante : « C'est un ensemble d'outils de ressources et de moyens que l'entreprise met en place afin de détecter, de comprendre et corriger ses erreurs et défaillances pour reconquérir les clients insatisfaits et de redorer l'image de l'entreprise aux yeux du consommateur. », de là, nous pouvons déduire que la gestion des réclamations est tout ce que fait l'entreprise afin de s'améliorer et de rester au sommet pour une meilleure satisfaction de ses clients et une bonne image.

2. L'organisation du traitement des réclamations clients

Pour Philippe DETRIE (2001, P57) Deux critères sont essentiels pour traiter une réclamation :

- La rapidité : Cinq jours ouvrables est un délai maximal ;
- La personnalisation : Le client n'est ni une statistique ni un numéro de compte, il faut faire preuve d'empathie.

Pour un traitement des réclamations clients efficace il y'a lieu d'adopter une stratégie qui peut être la suivante :

- 1) Réaliser une étude - diagnostic des réclamations ;
- 2) Présenter le rapport à la direction générale qui décide de l'organisation la plus appropriée : Structure, délégation, intégration dans la politique qualité ;
- 3) Définir le processus de traitement : Recueil, enregistrement, traitement, clôture, suivi, exploitation ;
- 4) Mettre en place le processus de traitement et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs
- 5) Capitaliser et améliorer

3. Les caractéristiques de la réclamation client

Philippe DETRIE (2001, P03) stipule que la réclamation client peut avoir plusieurs caractères, ci-après les plus importants d'entre eux ;

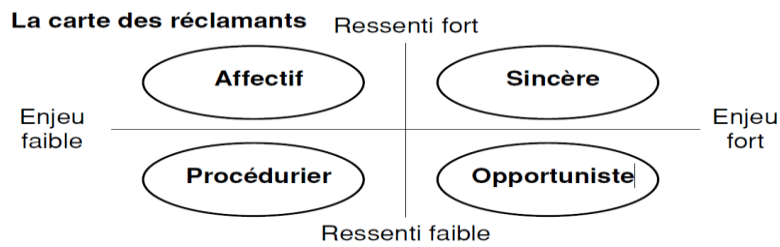
- La réclamation est toujours concrète, basée sur une expérience vécue par le client. C'est l'expression à chaud de sa perception, par conséquent, riche en détails ;
- La réclamation est un droit du client ;
- La réclamation comme l'économie est devenue mondiale ;
- La réclamation est naturelle.

4. La carte de la réclamation client et les modes de sa transmission

4.1. La carte des réclamants

Les clients réclamants ont des comportements différents, la carte des réclamants suivante peut aider le représentant de l'entreprise à détecter et comprendre le client, s'il s'agit d'un affectif, un procédurier, un opportuniste ou bien quelqu'un de sincère.

Figure N°06: La carte des réclamants



Source : Philippe, Détrie. Les réclamations clients, édition d'organisation, Paris,2001, P27

Chaque type de réclamant a ses caractéristiques, et ses objectifs. Une fois nous détectons ce que le client cherche exactement cela nous aide à le comprendre, et nous permet de savoir exactement ce que nous devons faire pour le satisfaire.

Le tableau suivant regroupe les caractéristiques de chaque réclamant.

Tableau N° 01 :Les caractéristiques des réclamants

Affectif	Procédurier	Opportuniste	Sincère
Souhaite une reconnaissance	S'appuie sur les règlements	Recherche la bonne affaire	Cherche à récupérer son dû
Crie une forte insatisfaction	Déclare une froide insatisfaction	Met en avant une prétendue insatisfaction	Argumente une vive insatisfaction

Source : Les réclamations clients de Philipe Détrie, 2001,

P27.

4.2.Le mode de transmission d'une réclamation client

La réclamation client peut se faire soit par un déplacement sur les lieux ou oralement à travers un appel téléphonique, sinon par écrit sur le registre de doléances.Le tableau repris ci-dessous reprend le mode de transmission d'une réclamation.

Tableau N° 02 :Les modes de transmission d'une réclamation

Source	Lieu	Oral	Ecrit
Réclamant	Sur place	Face-à-face	Cahier des réclamations
	A distance	Téléphone	Lettre, fax ou e-mail
Autre	Dans l'entreprise	Tout contact	Rapports commerciaux
	Hors de l'entreprise	Propos rapportés	Avocats Associations Presse

Source : Philippe, Détrie. Les réclamations clients, édition d'organisation, 2001, P27.

Le cahier des réclamations c'est le registre de doléances.

5. Les enjeux du traitement des réclamations clients

Un client insatisfait qui a été écouté et pris en charge convenablement peut devenir le meilleur avocat de l'entreprise, c'est pour cela que nous devons nous préoccuper sérieusement des réclamations clients. Voici les cinq enjeux du traitement de la réclamation selon Philippe Détrie (2001, P32).

ENJEU N° 1 : La « re-satisfaction »

Un plaignant ne recherche pas nécessairement la considération, mais au minimum la prise en considération de son grief.

Une réclamation justifiée est le signe d'un non-respect du contrat d'une entreprise. Plusieurs réclamations sont le signe d'un manque de professionnalisme. Il y a donc danger.

Il convient que l'organisme sache qu'il existe de nombreuses sources d'informations relatives au client et que cet organisme établisse des processus pour regrouper, analyser et déployer ces informations.

L'organisme spécifie la méthodologie et les mesures à utiliser et la fréquence du recueil et de l'analyse des données pour les revues.

Les sources d'informations sur la satisfaction des clients comprennent par exemple :

- Les réclamations des clients ;

- La communication directe avec les clients ;
- Les questionnaires et les enquêtes ;
- Les groupes de discussion ;
- Les rapports des associations de consommateurs ;
- Les rapports dans les différents médias ;
- Les études sectorielles.

La satisfaction du client n'entraîne pas nécessairement sa fidélité pour autant.

ENJEU N° 2 : La fidélisation

Un client fidèle est un client qui :

- Confie ses besoins dans l'activité de l'entreprise ;
- Prescrit l'entreprise ;
- Est immunisé contre l'attraction des concurrents ;

Il coûte en moyenne cinq fois plus de gagner un nouveau client que d'en garder un ancien.

Un client fidèle (ou Très Grandement Satisfait) comme à la fois :

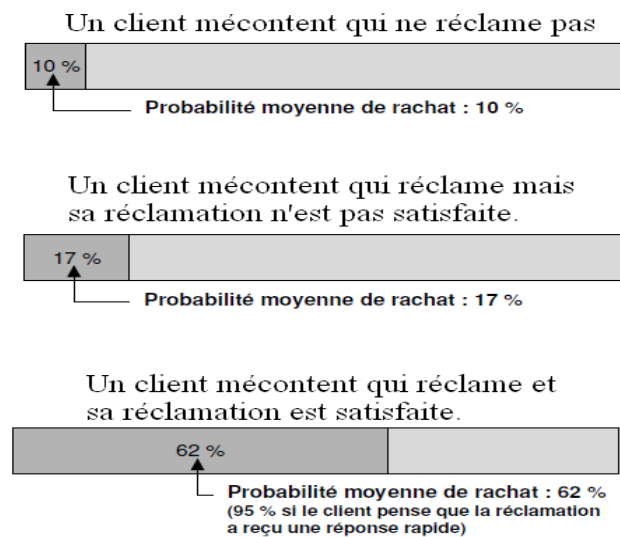
- Globalement très satisfait de l'entreprise ;
- Totalement prêt à prescrire un produit de l'entreprise ;
- Totalement prêt à racheter un produit de l'entreprise.

Les relations à long terme avec les clients sont plus profitables pour au moins six raisons :

1. Le coût d'acquisition d'un nouveau client peut être élevé ;
2. Les clients établis tendent à acheter plus ;
3. Les clients réguliers font des commandes fréquentes, cohérentes, moins coûteuses à servir ;
4. Les clients satisfaits recommandent l'entreprise à de nouveaux clients pour un coût nul ;
5. Les clients satisfaits sont disposés à payer plus cher un fournisseur en qui ils ont confiance ;
6. Retenir ses clients élève le ticket d'entrée et rend le gain de part de marché plus difficile pour les concurrents.

La réclamation est donc un cadeau, car un client déçu propose de renouer le dialogue, de dire ce qui ne va pas et de rester fidèle.

FIGURE N°07 : Probabilité de rachat pour les clients



Source : Philippe, Détrie (2001, P29) : Les réclamations clients, édition d'organisation, Paris.

Nous remarquons que le pourcentage de probabilité de rachat d'un client qui réclame est supérieur que celui d'un client qui ne réclame pas, et cela sans prendre en compte si sa réclamation a été satisfaite ou pas, nous déduisons qu'une réclamation est un feedback important pour les entreprises qu'il ne faut absolument pas négliger.

ENJEU N° 3 : La différenciation

Partout l'offre dépasse la demande. Seules resteront compétitives les entreprises qui savent se différencier au-delà de leur technique par le service au client.

L'enjeu est de taille car un client satisfait le dit à trois personnes. Un client mécontent le dit à dix personnes (jusqu'à vingt pour 13 % d'entre eux).

Et là, un client de perdu, ce n'est pas dix de retrouvés.

ENJEU N° 4 : Une source d'économies

Un client mécontent fait perdre de l'argent à l'entreprise pour plusieurs raisons :

- Temps passé pour arriver à la « re-satisfaction » :
 - Temps passé à recevoir la réclamation ;
 - Temps passé à traiter la réclamation et moyens utilisés : Dépannage, remplacement, informatique, dédommagement, remise...
 - Litiges et procès perdus.

- Perte d'un client (coût de substitution et de commercialisation) :
 - Inefficacité de l'animation du compte-client : Budget (promotion + force de vente + PLV + documentation + ...) / nombre de clients ;
 - Manque à gagner : CA/nombre de clients x marge dégagée
- Dégradation de l'image de l'entreprise :
 - Coût de la construction de l'image : Budget communication / nombre de clients ;

ENJEU N° 5 : Une aide au management

Personne n'aime une réclamation, c'est un stress, c'est la raison pour laquelle les entreprises n'en ont qu'une très faible connaissance, mais le stress peut être utilisé de façon positive : Cela devient le levier d'action le plus efficace. Pour progresser, il faut attirer la critique à soi.

La réclamation offre spontanément et directement cette critique, véritable possibilité d'amélioration qui vient de la personne la plus importante pour une entreprise, le client.

Le paradoxe est que certaines entreprises investissent dans des boîtes à idées alors qu'elles ne traitent qu'à contrecœur leurs réclamations. Un jour viendra où seront récompensés les plus forts taux de recueil de réclamations.

L'enjeu est de transformer ses collaborateurs en « démineurs » de réclamations. Faire comprendre qu'une réclamation est plus que bienvenue. (R)éveiller à l'importance et à l'urgence de la réclamation.

6. Le processus de traitement des réclamations clients

Le processus de traitement des réclamations clients se décline en six étapes, présentées ci-après :

1. **Recueil (accueil) :** Le point d'entrée accuse réception de la réclamation, remercie et précise éventuellement le délai de réponse.
2. **Enregistrement :** La réclamation est qualifiée et codifiée sur un document de saisie, centralisée et fait l'objet d'une déclaration d'anomalie (ou fiche d'incident, d'écoute, de réclamation, de non-conformité, de vigilance, de défaillance...). Les antécédents clients sont étudiés.
3. **Résolution :** Soit la SRC transmet la réclamation à l'entité concernée, au directeur de l'entité ou au correspondant traitant les réclamations, soit elle répond après analyse de la réclamation et elle en fait une copie à l'entité concernée ;

4. **Clôture** : Est définie la condition pour classer la réclamation en s'assurant si possible de la «re-satisfaction» du client ;
5. **Suivi** : Elle agrège toutes les réclamations et publie un tableau de bord ;
6. **Exploitation** : Elle propose et généralise les actions correctives et préventives. (Philippe DETRIE, 2001, P70).

En suivant ce processus de traitement des réclamations, le client se sent valorisé en prenant en compte sa requête et l'entreprise en question gagne plus de crédibilité vis-à-vis de ses clients

Le traitement d'une réclamation peut être curatif, correctif ou préventif :

- **Action curative (ou correctrice)** : Action entreprise pour éliminer une non-conformité détectée ;
- **Action corrective** : Action entreprise pour éliminer la cause d'une non-conformité détectée ou d'une autre situation indésirable ;
- **Action préventive** : Action entreprise pour éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentiellement indésirable.

7. Les avantages de la gestion des réclamations clients dans les banques

La GRC apporte de nombreux avantages aux banques et aux clients comme suit :

- Avoir une meilleure connaissance des clients et ainsi une meilleure communication plus ciblée ;
- Elargir le portefeuille clients ;
- La GRC présente l'avantage d'améliorer la qualité des contacts et de fidéliser les clients ;
- La GRC permet également une plus grande productivité. En fidélisant ses clients, la banque passe moins de temps à conquérir de nouveaux clients et gagne donc du temps sur d'autres projets ;
- La GRC joue un rôle clé dans les programmes de satisfaction par la collecte des informations de manière permanente, et la construction d'un reporting régulier sur le niveau de satisfaction des clients ;
- Réduire les coûts de marketing direct ;
- Améliorer la qualité de l'information et augmenter la valeur de l'institution bancaire par l'augmentation de la Valeur Actuelle Nette du client (VAN).

Malgré les avantages considérables de la GRC, il existe quelques inconvénients : Un mauvais choix d'outils peut rendre la GRC compliquée, la difficulté à mettre en place la GRC, l'excès de standardisation des logiciels de CRM, et le manque d'expérience et formation du personnel pour manier ces logiciels. Selon Leila Charef (2015).

**CHAPITRE II : LA GESTION
DE LA RECLAMATION CLIENT
SELON LA NORME ISO
10002 :2018-SATISFACTION DES
CLIENTS-LIGNES
DIRECTRICES POUR LE
TRAITEMENT DANS LES
ORGANISMES**

CHAPITRE II : LA GESTION DE LA RECLAMATION CLIENT SELON LA NORME ISO 10002 :2018-SATISFACTION DES CLIENTS-LIGNES DIRECTRICES POUR LE TRAITEMENT DANS LES ORGANISMES

31

L'importance des normes ne se manifeste pas toujours spontanément dans notre quotidien. Pourtant, elles sont très présentes et l'on perçoit leur utilité dès qu'elles font défaut. Une norme est un document de référence et le résultat d'un consensus entre les experts représentatifs d'un domaine particulier et d'un ensemble de parties intéressées (entreprises, organisations professionnelles, organisations de consommateurs, pouvoirs publics...).

Les normes sont d'application volontaire (elles sont exceptionnellement rendues obligatoires dans certains domaines liés à la santé, la sécurité, l'environnement). (Frédéric CANARD, 2012).

Section 01 : Examen de la norme ISO 10002 :2018

Une norme est une spécification technique approuvée par un organisme IANOR en Algérie et AFNOR en France. Il s'agit d'un document élaboré par consensus par l'ensemble des acteurs d'un marché : Producteurs, utilisateurs, laboratoires, pouvoirs publics, consommateurs, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités, garantissant un niveau optimal.

1. Norme ISO

Une Norme internationale fournit des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques relatives à des activités ou à leurs résultats, dans le but de réaliser le degré optimal d'ordre dans un contexte donné.

Elle peut prendre de nombreuses formes : Normes de produits, mais aussi méthodes d'essai, codes de bonnes pratiques, lignes directrices et normes de systèmes de management.

1.1. L'ISO ?

Selon le site internet www.iso.org l'ISO est le plus grand producteur et éditeur mondial de Normes internationales.

Parce que le nom "Organisation internationale de normalisation" aurait donné lieu à des abréviations différentes selon les langues (« IOS » en anglais et « OIN » en français), ses fondateurs ont opté pour un nom court : « ISO ». Ce nom est dérivé du grec isos, signifiant

CHAPITRE II : LA GESTION DE LA RECLAMATION CLIENT SELON LA NORME ISO 10002 :2018-SATISFACTION DES CLIENTS-LIGNES DIRECTRICES POUR LE TRAITEMENT DANS LES ORGANISMES

32

« égal ». Quel que soit le pays, quelle que soit la langue, la forme abrégée du nom de l'organisation est par conséquent toujours l'ISO.

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, dont les 164 membres sont les organismes nationaux de normalisation.

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

À l'image de l'exécution d'une symphonie, l'élaboration d'une norme repose sur la collaboration d'une multitude de personnes. Le rôle de l'ISO s'apparente à celui du chef d'orchestre, tandis que les experts techniques indépendants – les instrumentistes – forment l'orchestre.

Les experts constituent un comité technique responsable d'un domaine donné. Le processus débute par l'élaboration d'un projet répondant à un besoin spécifique du marché. Ce projet est ensuite diffusé en vue de recueillir des observations, puis examiné de manière approfondie.

Le processus de vote est la clé du consensus. Lorsque ce dernier est atteint, le projet est en bonne voie pour devenir une norme ISO. En l'absence d'accord, le projet est alors modifié et soumis à un nouveau vote.

De la soumission d'une première proposition à la publication finale, l'élaboration d'une norme s'étend généralement sur trois ans.(www.iso.org)

1.2. Les types de normes

Si l'on se réfère à Frédéric CANARD (2012, P111). On peut distinguer les normes par leur contenu ou leur structure.

1.2.1. Selon leur contenu

A. Les normes fondamentales

CHAPITRE II : LA GESTION DE LA RECLAMATION CLIENT SELON LA NORME ISO 10002 :2018-SATISFACTION DES CLIENTS-LIGNES DIRECTRICES POUR LE TRAITEMENT DANS LES ORGANISMES

33

Ce sont les normes de base à partir desquelles on débute, en général, des travaux de normalisation dans un nouveau domaine. Elles représentent 27 % des normes en vigueur. Ces normes concernent la terminologie, la métrologie, les conventions, les symboles. Elles donnent des définitions, précises et univoques, très utiles.

Exemple : La norme ISO 9000 définit le vocabulaire en matière de qualité. Elle est citée en tant que référence dans beaucoup d'autres normes.

B. Les normes de spécifications

Ces normes fixent les caractéristiques des produits (services) ainsi que des seuils de performance à atteindre, des guides de conception et de mise en œuvre, des solutions techniques pour la fabrication et le montage d'un produit. Elles constituent 40 % des normes.

Exemple : La norme NF ISO 15194 de juin 2009 définit les caractéristiques d'un « Vélo à Assistance Électrique » (VAE). Elle indique qu'un VAE doit notamment respecter certaines caractéristiques.

C. Les normes de méthodes d'essai et d'analyse

Elles définissent les méthodes à mettre en œuvre afin de pouvoir mesurer de façon fiable les caractéristiques des produits (services) définies par les normes de spécifications. Ce sont 30 % de l'ensemble des normes.

Exemple : La norme ISO 14766 de juin 2006 relative aux bicyclettes tout terrain définit des « Exigences de sécurité et méthodes d'essai ». En particulier, le point 4.6.7.4.1 concerne les distances de freinage et donc des exigences permettant de pouvoir rouler à vélo en toute sécurité.

D. Les normes d'organisation

Elles décrivent des règles d'organisation et de fonctionnement des entreprises. Elles ne concernent que 3 % des normes mais sont largement reconnues. Elles définissent des exigences concernant la conception et la réalisation des produits (services) et, plus largement, portent sur l'organisation et le management de l'entreprise. De ce point de vue, elles s'attachent moins au résultat final (produit/service) qu'à la maîtrise des moyens pour le

CHAPITRE II : LA GESTION DE LA RECLAMATION CLIENT SELON LA NORME ISO 10002 :2018-SATISFACTION DES CLIENTS-LIGNES DIRECTRICES POUR LE TRAITEMENT DANS LES ORGANISMES

34

réaliser. Néanmoins, l'évolution récente de ces normes tend vers une plus grande prise en compte des résultats.

Exemple : Les normes ISO 9001 (2008) « Systèmes de management de la qualité – Exigences » et ISO 14001 (2004) « Systèmes de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation » sont des normes de qualité et environnementale relatives au management et à l'organisation de l'entreprise.

1.2.2. Selon leur structure

A. Les normes de moyens

Elles apportent des garanties sur des manières de faire en décrivant les moyens à mettre en œuvre pour que le produit réponde à des caractéristiques définies.

Exemple : Les normes ISO 9001 et ISO 14001 sont des normes de moyens car elles concernent des dispositifs d'organisation et de management que doivent mettre en œuvre les entreprises dans des domaines particuliers (la qualité dans le cas d'ISO 9001, l'environnement pour ISO 14001). Ces normes sont des normes de management et ne doivent pas être confondues avec des normes de produits et services.

B. Les normes de résultats

Elles décrivent de façon précise les caractéristiques exigées du produit (service) et non les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

Exemple : Les normes de produits et services sont des normes de résultats.

2La norme ISO 10002 :2018

Cette norme publiée au mois de juillet 2018, comprend 32 pages. A ce jour, trois éditions ont été faites de ladite norme.

Si l'on se réfère au site internet officiel de l'ISO www.iso.org, la norme fournit des lignes directrices relatives au processus de traitement des réclamations relatif aux produits et services au sein d'un organisme, notamment en matière de planification, conception, développement, fonctionnement, mise à jour et amélioration. Le processus de traitement des

CHAPITRE II : LA GESTION DE LA RECLAMATION CLIENT SELON LA NORME ISO 10002 :2018-SATISFACTION DES CLIENTS-LIGNES DIRECTRICES POUR LE TRAITEMENT DANS LES ORGANISMES

35

réclamations décrit est destiné à être utilisé en tant que l'un des processus d'un système global de management de la qualité.

Tout au long de la norme ISO 10002 : 2018, les termes « produit » et « service » se rapportent aux éléments de sortie d'un organisme qui sont destinés à un client ou demandés par celui-ci.

Cette norme est destinée à être utilisée par tout organisme, quels que soient son type, sa taille ou les produits et services qu'il fournit. Il est également destiné à être utilisé par des organismes de tout secteur. L'Annexe B fournit des lignes directrices particulièrement destinées aux petites entreprises.

La norme ISO 10002 :2018 aborde les aspects suivants du traitement des réclamations :

- Amélioration de la satisfaction du client en créant un environnement orienté client qui est ouvert au retour d'information des clients (y compris aux réclamations), en s'engageant à les résoudre tout en renforçant la capacité de l'organisme à améliorer ses produits et services, y compris son service à la clientèle ;
- Implication et engagement de la direction par le biais de l'acquisition et du déploiement appropriés des ressources, y compris la formation du personnel ;
- Reconnaissance et prise en compte des besoins et des attentes des réclamants ;
- Mise à disposition des réclamants d'un processus de traitement des réclamations ouvert, efficace et simple d'emploi ;
- Analyse et évaluation des réclamations afin d'améliorer la qualité des produits et services, y compris le service à la clientèle ;
- Audits du processus de traitement des réclamations ;
- Revues de l'efficacité et de l'efficience du processus de traitement des réclamations.

Le présent document ne s'applique pas aux litiges dont la résolution est soumise à l'extérieur de l'organisme, ni aux litiges relatifs à l'emploi et aux ressources humaines.

CHAPITRE II : LA GESTION DE LA RECLAMATION CLIENT SELON LA NORME ISO 10002 :2018-SATISFACTION DES CLIENTS-LIGNES DIRECTRICES POUR LE TRAITEMENT DANS LES ORGANISMES

36

Un client insatisfait fait part de ses mauvaises expériences à ses amis et ses collègues, et nuit à la réputation de l'entreprise sans que celle-ci ne le sache. Mettre en place un processus de gestion des réclamations en utilisant la norme ISO 10002 :2018 aidera à satisfaire les clients, faire un retour d'expérience des clients insatisfaits aidera à satisfaire les futurs clients.

Les processus de service à la clientèle doivent être simples pour que les clients puissent communiquer leurs réclamations et pour que l'entreprise puisse résoudre tous les problèmes qui apparaissent. La gestion des réclamations ne consiste pas à réduire le nombre de réclamations, mais à récolter les informations générées et à les utiliser pour les transformer en opportunités d'amélioration.

Une gestion intelligente des réclamations aidera l'entreprise à améliorer ses références services clients et à proposer un système de gestion efficace des réclamations pour la différencier de ses concurrents. La satisfaction des clients témoigne de l'intérêt de l'entreprise pour ses clients et indique qu'elle tient compte, gère et résolve les problèmes des clients efficacement.

La certification par rapport à la norme ISO 10002 fournira à l'entreprise un système de gestion des réclamations de haute qualité et fiable, incluant les caractéristiques suivantes :

- Visibilité ;
- Accessibilité ;
- Réceptivité ;
- Objectivité ;
- Confidentialité ;
- Approche focalisée sur les clients ;
- Responsabilité ;
- Amélioration continue.

CHAPITRE II : LA GESTION DE LA RECLAMATION CLIENT SELON LA NORME ISO 10002 :2018-SATISFACTION DES CLIENTS-LIGNES DIRECTRICES POUR LE TRAITEMENT DANS LES ORGANISMES

37

Section 02 : Etude comparative entre ISO 10002 :2014 et ISO 10002 :2018

Dans cette section nous établirons une comparaison entre la dernière version de la norme ISO 10002 et la version précédente afin de faire ressortir les changements qui ont eu lieu tout au long des différents chapitres de la norme.

1 Comparaison entre ISO 10002 :2014 et ISO 10002 :2018

1.1. Tableau comparatif entre ISO 10002 :2014 et ISO 10002 :2018

Tableau N°03 :Tableau comparatif entre ISO 10002 :2014 et 2018

ISO 10002 :2014	ISO 10002 :2018
0. Introduction	0. Introduction
1. Domaine d’application	1. Domaine d’application
2. Références normatives	2. Références normatives
3. Termes et définitions	3. Termes et définitions
4. Principes directeurs 4.1 Généralités 4.2 Visibilité 4.3 Accessibilité 4.4 Réactivité 4.5 Objectivité 4.6 Frais 4.7 Confidentialité 4.8 Approche orientée client 4.9 Responsabilisation 4.10 Amélioration continue	4. Principes directeurs 4.1 Généralités 4.2 Engagement 4.3 Capacité 4.4 Transparence 4.5 Accessibilité 4.6 Réactivité 4.7 Objectivité 4.8 Frais 4.9 Intégrité des informations 4.10 Confidentialité 4.11 Approche orientée client 4.12 Obligations 4.13 Amélioration

**CHAPITRE II : LA GESTION DE LA RECLAMATION CLIENT
SELON LA NORME ISO 10002 :2018-SATISFACTION DES
CLIENTS-LIGNES DIRECTRICES POUR LE TRAITEMENT DANS
LES ORGANISMES**

38

	<p>4.14 Compétence</p> <p>4.15 Ponctualité</p>
<p>5. Cadre de traitement des réclamations</p> <p>5.1 Engagement</p> <p>5.2 Politique</p> <p>5.3 Responsabilité et autorité</p>	<p>5. Cadre de traitement des réclamations</p> <p>5.1 Contexte de l'organisme</p> <p>5.2 Leadership et engagement</p> <p>5.3 Politique</p> <p>5.4 Responsabilité et autorité</p>
<p>6. Planification et conception</p> <p>6.1 Généralités</p> <p>6.2 Objectifs</p> <p>6.3 Processus</p> <p>6.4 Ressources</p>	<p>6. Planification, conception et développement</p> <p>6.1 Généralités</p> <p>6.2 Objectifs</p> <p>6.3 Activités</p> <p>6.4 Ressources</p>
<p>7. Fonctionnement du processus de traitement des réclamations</p> <p>7.1 Communication</p> <p>7.2 Réception des réclamations</p> <p>7.3 Suivi des réclamations</p> <p>7.4 Accusé de réception des réclamations</p> <p>7.5 Appréciation à chaud de la réclamation</p> <p>7.6 Etude des réclamations</p> <p>7.7 Résolution des réclamations</p> <p>7.8 Communication de la décision</p> <p>7.9 Clôture de la réclamation</p>	<p>7. Fonctionnement du processus de traitement des réclamations</p> <p>7.1 Communication</p> <p>7.2 Réception de la réclamation</p> <p>7.3 Suivi de la réclamation</p> <p>7.4 Accusé de réception de la réclamation</p> <p>7.5 Appréciation à chaud de la réclamation</p> <p>7.6 Etude de la réclamation</p> <p>7.7 Résolution de la réclamation</p> <p>7.8 Communication de la décision</p> <p>7.9 Clôture de la réclamation</p>
<p>8. Mise à jour et amélioration</p> <p>8.1 Recueil des informations</p> <p>8.2 Analyse et appréciation des</p>	<p>8. Mise à jour et amélioration</p> <p>8.1 Recueil des informations</p> <p>8.2 Analyse et appréciation des</p>

CHAPITRE II : LA GESTION DE LA RECLAMATION CLIENT SELON LA NORME ISO 10002 :2018-SATISFACTION DES CLIENTS-LIGNES DIRECTRICES POUR LE TRAITEMENT DANS LES ORGANISMES

39

<p style="text-align: center;">réclamations</p> <p>8.3 Mesure de la satisfaction apportée par le processus de traitement des réclamations</p> <p>8.4 Surveillance du processus de traitement des réclamations</p> <p>8.5 Audit du processus de traitement des réclamations</p> <p>8.6 Revue de direction du processus de traitement des réclamations</p> <p>8.7 Amélioration continue</p>	<p style="text-align: center;">réclamations</p> <p>8.3 Évaluation de la satisfaction apportée par le processus de traitement des réclamations</p> <p>8.4 Surveillance du processus de traitement des réclamations</p> <p>8.5 Audit du processus de traitement des réclamations</p> <p>8.6 Revue de direction du processus de traitement des réclamations</p> <p>8.7 Amélioration continue</p>
---	---

Source : élaboré par nous-même

1.2. Les différences par chapitre

Après une lecture et une analyse des deux dernières versions de la norme ISO 10002, nous avons fait ressortir les différences par chapitre.

Chapitre 04 : Principes directeurs

Ce chapitre a connu quelques changements par rapport à l'ancienne version ISO 10002 : 2014.

Le sous chapitre visibilité a été remplacé par le terme transparence dans la nouvelle version sans que son contenu ne soit changé pour autant.

Deux points ont été ajoutés dans la nouvelle version de la norme à savoir l'engagement et la capacité, pour inciter l'organisme à s'engager activement dans le processus de traitement des réclamations, et ce, en s'assurant que les ressources suffisantes soient mises à disposition pour la réalisation du processus de manière efficace et efficiente.

CHAPITRE II : LA GESTION DE LA RECLAMATION CLIENT SELON LA NORME ISO 10002 :2018-SATISFACTION DES CLIENTS-LIGNES DIRECTRICES POUR LE TRAITEMENT DANS LES ORGANISMES

40

Nous retrouvons dans la nouvelle version un nouveau sous chapitre intitulé « l'intégrité des informations » qui stipule que ces dernières devraient être correctes et sincères.

Dans le sous chapitre « obligations » de la dernière version nous retrouvons le point responsabilisation qui se trouvait dans la version précédente. S'ajoutant à cela, le fait de rendre compte des décisions et actions relatives au traitement des réclamations.

Aussi, nous remarquons que deux points sont ajoutés au niveau de la version 2018 à savoir « compétence » et « ponctualité » qui visent à ce que le personnel de l'organisme dispose du savoir-faire et de l'expérience nécessaire pour traiter les réclamations le plus rapidement possible, compte tenu de la nature de ces dernières.

Chapitre 5 : Cadre de traitement des réclamations

Nous retrouvons dans la dernière version de la norme un nouveau sous chapitre intitulé « Contexte de l'organisme » qui stipule que l'organisme doit tenir compte dans son contexte de nombreux points, à savoir, l'identification des parties intéressées pertinentes pour le processus de traitement des réclamations. De plus, l'identification et la délimitation du domaine d'application du processus de traitement des réclamations.

Le sous chapitre « engagement » de la version précédente a été combiné avec le concept « leadership » pour avoir « leadership et engagement » qui est un nouveau sous chapitre de la dernière version de la norme qui met en relief la nécessité de la direction à démontrer son leadership et à s'engager activement dans le traitement efficace et efficient des réclamations, car ceci permettra de contribuer à l'amélioration des produits, services et processus de l'organisme.

Chapitre 6 : Planification, conception et développement

Tout d'abord, l'intitulé du chapitre a été modifié par rapport à l'ancienne version qui était intitulé « planification et conception ».

CHAPITRE II : LA GESTION DE LA RECLAMATION CLIENT SELON LA NORME ISO 10002 :2018-SATISFACTION DES CLIENTS-LIGNES DIRECTRICES POUR LE TRAITEMENT DANS LES ORGANISMES

41

Ensuite, en ce qui concerne les généralités, nous retrouvons dans la dernière version de la norme la prise en compte des risques et opportunités susceptibles d'apparaître.

Le sous chapitre « processus » de la version précédente est renommé « activités ».

Chapitre7 : Fonctionnement du processus de traitement des réclamations

Le sous chapitre « suivi des réclamations reste inchangé », une seule ligne directrice a été ajoutée à la nouvelle version qui préconise de traiter les réclamants avec courtoisie et de les tenir informés de l'avancement de leur réclamation.

Il est à noter que la nouvelle version a une structure qui lui facilite la combinaison avec d'autres normes comme ISO 9001 :2015.

**CHAPITRE III : REALISATION
D'UN AUDIT DE LA GESTION DES
RECLAMATIONS CLIENTS AU
NIVEAU DE LA BDL**

Nous allons voir dans ce chapitre notre résultat de travail de recherche sur la BDL, il s'agit du traitement des réclamations clients selon la norme ISO 10002 :2018, nous commençons dans la première section par la présentation de la BDL et de la DMQ, ensuite nous verrons la mise en œuvre de l'audit selon la norme ISO 10002 :2018, ce qui nous permet de proposer dans la section suivante des axes d'amélioration.

Section 01 : La gestion des réclamations au sein de la BDL

1. Présentation de la Banque de Développement Local (BDL)

C'est une banque née il y a 35 ans plus exactement le 30 avril 1985.

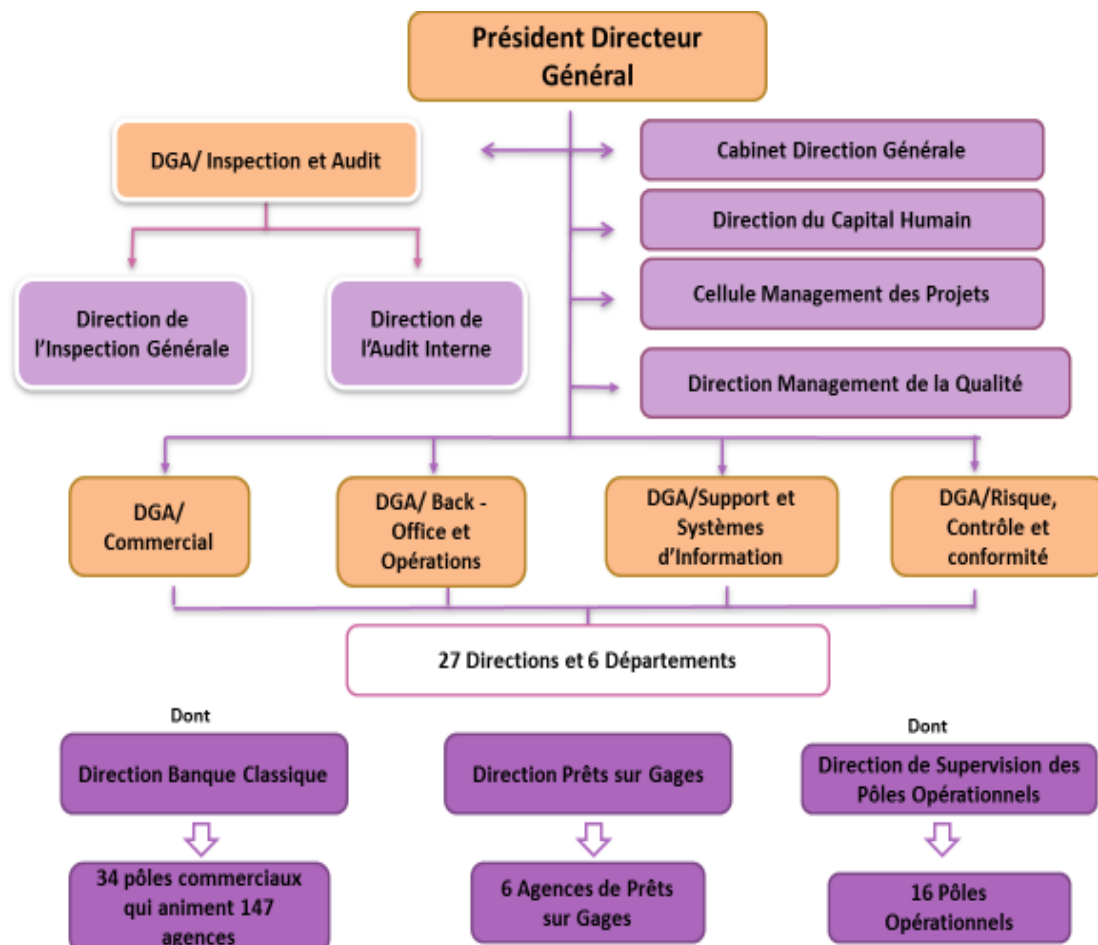
Elle a acquis une expérience éprouvée et un savoir-faire confirmé, à travers l'accompagnement de clients de multiples catégories.

Ses objectifs permanents sont d'être à l'écoute et au service de ses clients, et les satisfaire sans défaillance.

La banque exerce les activités d'une banque classique. Elle dispose d'un portefeuille clientèle composé de « grandes entreprises », « PME/PMI », de « professionnel » et de « particulier ».

Le renouveau de la BDL date de la fin de l'année 2015 qui s'est fixé pour objectif : « L'EXCELLENCE ». La BDL compte, aujourd'hui, 158 agences et plus de 4500 collaborateurs.

Figure N° 08 : L'organigramme de la BDL



Source : Document fourni par l'entreprise

Nous constatons que la direction de management de la qualité est reliée directement au président directeur générale de la banque de développement local.

1.1 Les valeurs de la BDL

- **L'enthousiasme** : L'envie d'avancer, de réussir, d'entreprendre spontanément ;
- **L'ouverture** : L'accueil des idées et le respect des opinions des autres, la curiosité et l'écoute ;
- **La proximité** : La gouvernance moderne, l'approche humaine et participative, des collaborateurs proches les uns des autres ;
- **L'humanisme** : Responsabilité sociale, l'égalité des chances pour chacun.

1.2. Organisation de la Direction de Management de la Qualité (DMQ)

La direction de management de la qualité dispose de quatre départements à savoir : Le département de la veille normative et environnementale, le département du système demanagement de la qualité (SMQ), le département de l'audit qualité et le département des relations clientèles sur lequel nous nous sommes focalisés lors de la réalisation de notre étude.

L'illustration de l'organisation de la DMQ se trouve en Annexe A sous forme d'organigramme.

1.3. Les objectifs de la Direction de Management de la Qualité

Les objectifs de la direction se déclinent comme suit :

- Accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences ;
- Fournir des produits et des services conformes aux exigences légales, réglementaires et normatives ;
- Contribuer à l'efficacité et à l'efficience de la Banque par l'atteinte des résultats prévus ;
- Identifier systématiquement les processus et leurs interactions de manière à obtenir des résultats conformément à la politique qualité et à l'orientation stratégique de la Banque ;
- Déterminer les risques et opportunités dans le but d'accroître les effets souhaitables, prévenir ou réduire les effets indésirables et s'améliorer en continue ;
- Conserver les informations documentées pertinentes comme preuves des résultats dans le cadre de la prise de décision.

1.4 Les missions du département du système de management de la qualité

Les missions du département sont définies comme suit :

- Traduire les objectifs stratégiques de la Direction Générale en politique qualité ;
- Assurer le suivi de la mise en œuvre de la stratégie de la banque ;
- Concevoir, mettre en œuvre et mettre à jour le système de management de la qualité ;

- Elaborer des plans d'actions, dans le cadre des périmètres assignés par la Direction Générale ;
- Normaliser les informations documentées de la banque selon les périmètres assignés par la Direction Générale ;
- Garantir la conformité du système en fonction de la norme ;
- Analyser et proposer des axes d'amélioration aux processus du périmètre ;
- Proposer des indicateurs de gestion des risques et de mesure de performance ;
- Revoir graduellement les instructions de travail, procédures et processus selon les périmètres assignés par la Direction Générale selon les exigences de la norme.

1.5 Les missions du département des relations clientèles

Les missions du département se présentent comme suit :

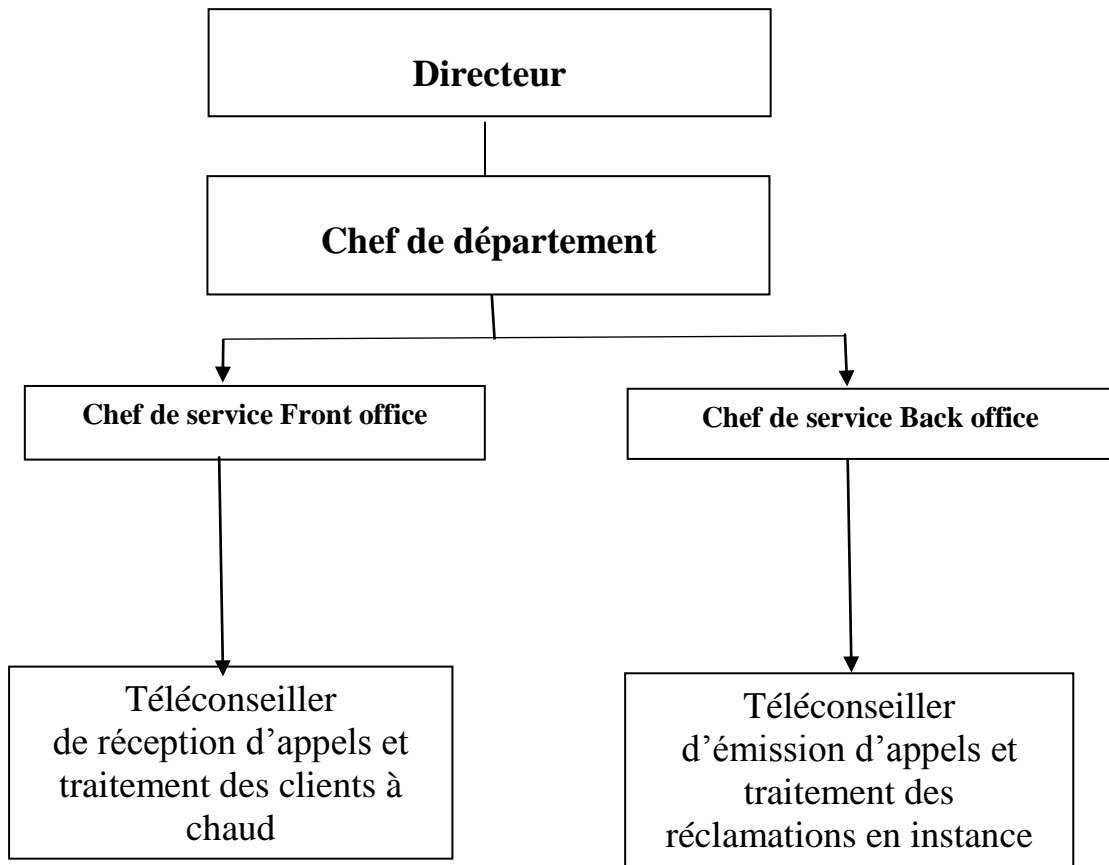
- Encadrer, coacher et motiver le staff ;
- Contacter les clients dans le cadre du suivi de leurs requêtes : S'assurer de la prise en charge et la résolution ;
- Réaliser une planification prévisionnelle des besoins du centre d'appels, en fonction de l'évolution du flux d'appels clients ;
- Ajuster le planning des téléconseillers selon le comportement du client ;
- Examiner les rapports statistiques réalisés par le superviseur incluant : Les performances des équipes ;
- Veiller à la réalisation des objectifs quotidiens et mensuels ;
- Etablir des analyses de contrôle statistique périodique de toutes les tâches du service ;
- Veiller au respect strict des délais d'exécution des tâches assignées au superviseur et des téléconseillers.

2. Le système de gestion des réclamations de la BDL

Face à des concurrents de plus en plus ardues, et à une clientèle mieux informée et plus exigeante, les banques n'ont désormais qu'un seul objectif en tête, conserver leurs parts de marché, et surtout fidéliser leurs clients.

Pour réaliser leur but, les banques doivent implanter une stratégie de gestion de relations clients. C'est dans ce sens-là que la BDL a opté pour l'installation d'un centre d'appels, dont l'organigramme est représenté de la façon suivante :

Figure N°09 : Organigramme du département relations clientèles



Source : Document fourni par l'entreprise

L'objet de ce présent projet est de rappeler l'importance d'une bonne relation des clients et la nécessité d'intégrer ce service au sein d'une banque déjà impliquée dans la gestion des relations clientèles.

Il est important d'intégrer ce service au niveau de la banque pour les raisons suivantes :

- Eviter le passage des clients dans les directions métiers et canaliser dans un seul service ;
- Enregistrer l'ensemble des doléances clients dans un seul service ;
- Meilleur traitement des doléances avec un personnel qualifié et formé dans le but d'assurer une satisfaction et de fidéliser le client ;

- Un bon accueil de la clientèle véhicule une bonne image de la banque et traduit ses valeurs qualitatives.

La réclamation commence par la réception d'un appel via un système spécial : HERMES où les consultants reçoivent l'appel selon les instructions et les règles qui leur sont demandées par leurs responsables.

Il y a d'abord deux parties, la première partie qui est le front office comprend un groupe de conseillers et leur mission est de recevoir l'appel en utilisant une formule d'ouverture (BDL bonjour, Mr/ Mme à votre service), ensuite identifier le client et extraire ses informations du système d'exploitation de la banque, ils prennent la réclamation ou la demande spécifique et interrogent son agence commerciale sur la nature de la réclamation, et ils demandent les écrits destinés aux services et directions concernées.

La deuxième partie qui est le back office quant à elle surveille constamment les plaintes quotidiennement, les envoie aux intérêts et aux structures métiers et les contacte pour résoudre ces demandes. Par exemple, un client contacte le centre d'appel pour un virement non encore reçu depuis l'étranger, le téléconseiller identifie le client sur la base de données, demande les papiers justificatifs du virement, rassure le client qu'un retour sera fait auprès de ce dernier dans un court délai.

Par la suite, cette requête sera transférée vers le back office, qui introduira cette demande dans la structure concernée et qui la prendra en charge convenablement. De plus, sa mission consiste à surveiller la qualité des appels et améliorer le processus de suivi de traitement des réclamations clients.

Enfin, il y a un rapport chaque semaine qui sera envoyée au PDG et sera passé par les responsables suivant la hiérarchie, le rapport hebdomadaire contient toutes les réclamations non traitées et qui sont en cours de régularisation. Ceci afin d'accélérer la résolution des problèmes et d'essayer d'améliorer la qualité des services bancaires.

Section 02 : Mise en œuvre de l'audit selon la norme ISO 10002 :2018

1. Présentation de de l'étude : Objectifs et rappel du périmètre

Notre étude de cas à la banque BDL sur le traitement des réclamations clients selon la norme ISO 10002 :2018 : Management de la qualité – Satisfaction des clients – Lignes directrices

pour le traitement des réclamations dans les organismes, sera sur le département relations clientèles « le centre d'appels » qui fait partie de la direction du management de la qualité comme le montre l'organigramme que nous avons présenté en annexe A.

Le département relations clientèles comprend deux services :

1- Le front office : Il a pour missions de :

- Répondre aux appels téléphoniques de la clientèle de l'entreprise pour leur apporter conseils et solutions par téléphone ;
- Rassurer le client, l'informer, le fidéliser, lui vendre des produits ou services, et résoudre les réclamations ;
- Enregistrer en temps réel les demandes des clients sur des logiciels spécifiques ;
- Faire décliner au client qui appelle son identité pour afficher son dossier à l'écran ;
- Écouter la demande du client, y répondre selon les éléments du dossier ;
- Éventuellement rediriger le client vers un autre service ;
- Renseigner les bases de données informatiques sur les résultats de l'appel ;
- Établir une foire aux questions (FAQ) avec les réponses adaptées.

2- Le back office : Il a pour missions de :

- S'assurer que le front a bien enregistré les demandes des clients sur les logiciels ;
- Vérifier que le front a bien pris en charge les réclamations clients ;
- Relancer les requêtes qui sont toujours en cours de traitement ;
- Recontacter le client pour lui assurer une réponse de sa réclamation ;

Cette étude a pour objectif de comparer la façon dont les réclamations clients sont traitées aux lignes directrices de la norme ISO 10002 :2018. Par ailleurs, nous nous sommes focalisés uniquement sur les critères déterminés dans les chapitres 7 et 8 de la norme.

2. Outils d'audit

L'audit a été effectué par nous-mêmes et l'accompagnement du département relations clientèles pendant une journée durant le stage.

CHAPITRE III : REALISATION D'UN AUDIT DE LA GESTION DES RECLAMATIONS CLIENTS AU NIVEAU DE LA BDL

48

Le plan d'audit contient plusieurs informations, les critères de ce document sont cités dans l'article 6.5.1 de la norme ISO 19011 :2018, nous avons suivi ces critères pour élaborer notre plan d'audit détaillé dans le tableau qui suit.

Tableau N° 04 : Plan d'audit interne

Plan d'audit interne			
Entreprise	Banque de Développement Local		
Adresse	5, rue Gaci Amar, Staoueli; 16000 Alger		
Standard(s)	ISO 10002 : 2018		
Langue d'audit	Français		
Responsable d'audit	BouyahiaSafouane Stagiaire	Autres membres de l'équipe d'audit	Néant
Objectif de l'audit : état des lieux par rapport aux exigences de la norme ISO 10002 : 2018			
*Périmètre d'audit : le département de la relation clientèle et le département SMQ			
Heure	Auditeur	Service	Interlocuteurs
09.30 – 10 :30	BouyahiaSafouane	Front office	Téléconseiller
11 :00 – 12 :00	BouyahiaSafouane	Back office	Manager du back office
13 :00 – 14 :00	BouyahiaSafouane	Front office	Chef de service front office
14 :30 – 15 :30	BouyahiaSafouane	Département relations clientèles	Chef service Assurance qualité
15 :30 – 16 :30	BouyahiaSafouane	Département SMQ/ Assurance qualité	Chef service Assurance qualité

Source : élaboré par nous-mêmes

L'audit s'est déroulé avec cinq (05) employés des deux départements à savoir le département relations clientèles « centre d'appels » et le département SMQ. Compte tenu de la crise sanitaire que traverse le pays, uniquement 50% de l'effectif est présent au centre d'appels car la majorité du personnel sont des mamans qui ont des enfants en bas âge (moins de 14 ans).

Après une lecture et une analyse de la norme ISO 10002 :2018, nous avons élaboré une grille de diagnostic sous forme d'une checklist pour faire un état des lieux du processus opérationnel de traitement des réclamations par rapport aux lignes directrices de ladite norme.

Les chapitres 7 et 8 de la norme ISO 10002 :2018 contiennent les lignes directrices qui sont regroupées dans le tableau suivant, ce qui nous a permis d'utiliser ce support comme une checklist pour tirer les écarts qui existent.

CHAPITRE III : REALISATION D'UN AUDIT DE LA GESTION DES RECLAMATIONS CLIENTS AU NIVEAU DE LA BDL

49

Tableau N° 05 : Checklist synthétisée de conformité aux lignes directrices de la norme ISO 10002 :2018

N° d'ordre	Exigences	Constat d'audit		OBSERVATION
		C	NC	
7.3	Existe-t-il un suivi de réclamation ?			
7.4	Y a-t-il un accusé de réception à chaque réclamation par courrier, téléphone ou par courrier électronique ?			
8.5	Existe-t-il des audits du processus de traitement des réclamations ?			

Source : élaborée par nous-mêmes.

Nous avons audité le département relations clientèles selon les lignes directrices de la norme ISO 10002 :2018, le résultat de cet audit nous sert à identifier les écarts qui existent afin de proposer des axes d'amélioration.

3. Réalisation de l'étude et analyse des résultats

La checklist suivante nous montre l'état de la banque par rapport à chaque ligne directrice des chapitres 7 et 8 de la norme ISO 10002 :2018 et les observations que nous avons constatées durant l'audit.

Tableau N° 06 : Checklist de conformité aux lignes directrices de la norme ISO 10002 :2018

N° d'ordre	Exigences	Constat d'audit		OBSERVATION
		C	NC	
7.1	Y a-t-il un moyen pour qu'un client puisse exprimer son mécontentement et sa réclamation par écrit ou sous forme électronique ?	×		La BDL dispose d'un centre d'appels par le biais duquel les clients peuvent exprimer leurs insatisfactions à travers des appels téléphoniques ou bien par mails.
7.2	A la réception initiale, la réclamation est-elle enregistrée avec toutes les pièces justificatives et avec un code d'identification	×		Le centre d'appels fonctionne avec un logiciel Hermès qui crée des tickets et le téléconseiller les

CHAPITRE III : REALISATION D'UN AUDIT DE LA GESTION DES RECLAMATIONS CLIENTS AU NIVEAU DE LA BDL

50

	unique ?			remplit à partir de la base de données bancaire pour chaque client avec toutes les informations s'y rapportant.
7.3	Existe-t-il un suivi de réclamation ?	×		La réclamation du client est suivie jusqu'à la clôture et la résolution de son ticket sur le logiciel Hermès.
7.4	Y a-t-il un accusé de réception à chaque réclamation par courrier, téléphone ou par courrier électronique ?	×		Pour chaque réclamation il y a un accusé de réception que ça soit par appel téléphonique ou bien par courrier électronique.
7.5	Est-ce qu'il y a une évaluation de réclamation initiale selon la gravité du problème ?	×		Le téléconseiller évalue la gravité de la réclamation du client.
7.6	Est-ce que pour chaque réclamation, il existe un examen approfondi de toutes les circonstances et informations pertinentes ?	×		Le téléconseiller pose les questions adéquates pour examiner toutes les circonstances de la réclamation.
7.7	Est-ce que le département relations clientèles répond à toutes les réclamations ?	×		Le département relations clientèles répond à toutes les réclamations quelques soient leurs natures.
7.8	Est-ce que les décisions et les actions prises durant le traitement des réclamations sont communiquées au client ?	×		Le client est informé de toutes les décisions et les actions prises durant le traitement de sa réclamation.
7.9	Est-ce qu'après la prise de décision par rapport à la réclamation, le département relations clientèles clôture et enregistre la réclamation ?	×		Afin de classer la réclamation dans un dossier, le logiciel requiert la clôture et l'enregistrement de la réclamation.
8.1	Existe-t-il une fiche de procédure de traitement des réclamations qui indique toutes les étapes d'identification, de recueil, de classification, de tenue à jour, de stockage et d'élimination des enregistrements ?	×		Le téléconseiller pose au client certaines questions standards KYC (know yourcustomer).
8.2	Y a-t-il une analyse et une évaluation pour chaque réclamation ?	×		C'est soit le chef département ou le chef service qui fait l'analyse et

CHAPITRE III : REALISATION D'UN AUDIT DE LA GESTION DES RECLAMATIONS CLIENTS AU NIVEAU DE LA BDL

51

				l'évaluation pour chaque réclamation.
8.3	Existe-t-il une évaluation du niveau de satisfaction des clients par rapport au processus de traitement de réclamations ?		×	Absence d'évaluation du niveau de satisfaction des clients par rapport au processus de traitement des réclamations.
8.4	Y a-t-il une surveillance du processus de traitement des réclamations client ?	×		Le back office assure la surveillance du processus de traitement des réclamations.
8.5	Existe-t-il des audits du processus de traitement des réclamations ?	×		Le département audit de la qualité assure les audits du processus de traitement des réclamations.
8.6	Existe-t-il une revue de direction du processus de traitement des réclamations (un suivi des traitements des réclamations par les responsables) ?	×		Le chef du département relations clientèles avec les responsables de la direction DMQ contribuent à mettre en place une revue de direction du processus de traitement des réclamations.
8.7	Est-ce qu'il existe une amélioration continue (est-ce que les réclamations se répètent dans le temps) ?	×		La BDL dispose d'une politique qualité orientée vers le client, qui précise l'obligation d'améliorer continuellement l'efficacité et l'efficience du processus de traitement de réclamation client.

4. Interprétation des résultats

Nous constatons qu'il n'y a qu'une seule non-conformité à savoir l'absence d'évaluation du niveau de satisfaction des clients par rapport au processus de traitement des réclamations.

Ceci est dû au fait que le département Relations Clientèles a été créé sur la base des deux normes ISO 9001 et ISO 10002, suite à l'expérience avérée du chef de département qui a plus de 15 années d'expérience dans le métier au sein du centre d'appels de Djazzy, occupant à cette période-là le poste de manager.

CHAPITRE III : REALISATION D'UN AUDIT DE LA GESTION DES RECLAMATIONS CLIENTS AU NIVEAU DE LA BDL

52

Aussi, il y'a lieu de signaler que le centred'appels de Djezzya été mis en place à travers des standards internationaux d'où le retour d'expériences du chef de département et l'absence desnon-conformités.

De plus, le département est rattaché à la direction Management de la Qualité qui dispose aussi d'un département SMQ qui axe principalement sur l'amélioration continue.

5. Points forts et points faibles

Nous avons élaboré une matrice SWOT qui résume la première et seconde grande partie concernant les forces et faiblesses du centre d'appels ainsi que ses opportunités et menaces.

Tableau N°07 : Matrice SWOT du département relations clientèles « centre d'appels »

<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le personnel du centre d'appels a bénéficié d'une formation diplômante « certificat conseiller commercial », « Comment devenir un bon community manager », « nouvelle recrue », pour certains d'entre d'eux « formation de Diplôme études supérieures banque "DES" » ; - Le département relations clientèles est rattaché directement à la direction management de la qualité qui dispose d'un département SMQ qui axe principalement sur l'amélioration continue ; - Le chef de Département a une expérience avérée dans le métier de la relation clientèle et traitement des réclamations ; - La première banque publique à avoir un centre d'appels au sein de son organisme. 	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de communication entre les structures métiers de la banque plus précisément les métiers Marketing et Communication lors du lancement de nouveaux produits ; - Absence de formation du métier crédit ; - La majorité des téléconseillers ne sont pas diplômés en économie, finances et banques, ce qui ralentit la gestion de carrière.
<p>OPPORTUNITES</p> <p>Nouvelle condition pour les nouvelles recrues</p>	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le marché bancaire est un marché essoufflé

<p>qui requiert que les nouveaux entrants devraient être diplômés en économie, finances et banques. Les nouveaux entrants sont donc plus compétents.</p>	<p>et qui présente une vive concurrence. L'offre de produits et services de la concurrence est de plus en plus abondante et attractive. Le client est plus exigeant et versatile. La Banque doit donc être vigilante pour garder et fidéliser ses clients ;</p> <ul style="list-style-type: none">- Le secteur bancaire nécessite un long processus de formation au métier. Un long temps d'adaptation et les coûts liés à ce nouveau métier sont élevés.
--	---

Source : élaboré par nous-mêmes.

6. Axes d'amélioration

Afin de remédier aux manquements décelés lors de l'étape d'audit, nous allons, dans la présente section, présenter des axes d'amélioration ayant pour objectif d'optimiser le processus de traitement des réclamations clients conformément à la norme ISO 10002 :2018.

- Lors du lancement d'un nouveau produit, former les téléconseillers et les informer pour pouvoir répondre aux doléances ;
- Faire une étude de satisfaction client quant aux traitements des réclamations par un organisme externe (pour plus d'objectivité) afin de pouvoir mesurer leur niveau de satisfaction ;
- Utiliser les outils qualité tels que le diagramme d'ISHIKAWA et les cinq (05) pourquoi pour analyser les causes de la réclamation ;
- Faire des trainings au niveau des structures à travers des formations dans les structures métiers pour une meilleure maîtrise de l'activité et ainsi développer le relationnel ;
- Recruter plus de profils ayant un diplôme dans le domaine des finances, économie, commerce et banque ;
- Encourager les clients à réclamer: Porter une simple indication ou mentionner un texte sur le site web, les dépliants, les flyers, les brochures et toute autre forme de prospectus de la banque, par exemple comme suit :« Votre satisfaction est notre priorité absolue, n'hésitez pas à nous faire part de votre insatisfaction».

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre mémoire, nous pouvons dire que les réclamations sont identifiées comme étant une clé d'entrée majeure pour, d'une part, analyser et comprendre les dysfonctionnements au niveau des prestations services, et d'autre part, satisfaire les clients.

C'est pourquoi il est nécessaire de gérer efficacement les plaintes des réclamants en répondant à leurs attentes, ceci peut se faire de manière efficace avec la mise en œuvre de la norme ISO 10002 :2018 qui est conçue pour aider les entreprises à traiter, identifier, comprendre et gérer les plaintes des clients. De plus, elle offre la possibilité d'éliminer la cause des problèmes en les analysant et de créer une transaction efficace pour l'entreprise. Grâce à cette norme, une approche centrée sur le client est adoptée et des résultats centrés sur le client sont produits pour résoudre les réclamations.

L'objectif de ce mémoire de fin de cycle est de vérifier si le traitement des réclamations clients selon la norme ISO 10002 :2018 contribue à leur satisfaction au sein de la BDL.

Notre travail a été concrétisé après avoir délimité le périmètre de l'étude de cas qui s'agit du département RelationsClientèles « le Centre d'Appels », par un audit suivant la norme ISO 10002 :2018 qui a été mis en œuvre à partir d'une checklist élaborée par nous-mêmes.

Par la suite, en se basant sur les résultats de l'audit qui n'ont révélé qu'une seule non-conformité en se référant aux chapitres 7 et 8 de la norme. Ceci confirme donc nos hypothèses à savoir que le département RelationsClientèles se réfère aux lignes directrices de la norme ISO 10002 :2018 pour gérer les réclamations de ses clients et que cette norme permet à la banque de réduire le nombre de ses clients non-satisfaits.

Nous avons réalisé une analyse SWOT afin de faire ressortir les points forts et les points faibles du département RelationsClientèles. Et enfin, pour un traitement des réclamations clients meilleur, nous avons proposé à la direction de management de la qualité quelques axes d'améliorations.

Notre travail a été réalisé en période de confinement en raison de la pandémie de la COVID-19 qui oblige l'entreprise d'adopter la stratégie du service minimum pour assurer la sécurité de son personnel. Le confinement nous a donc contraint de suivre la démarche à distance.

Additionnellement, aux vues de la classification des documents et des données traitées au niveau de la direction de management de la qualité, ces documents nous ont été refusés, c'est pourquoi l'accès à ces informations était limité.

Nous souhaitons que notre modeste travail n'empêche pas d'autres projets à être élaborés tels que la fidélisation des clients, l'expérience client ou bien l'adoption d'autres normes spécifiques au système bancaire.

Enfin, nous espérons que notre mémoire puisse venir en aide à toute personne qui souhaite s'étaler davantage sur le sujet et ouvre de nouveaux horizons à d'autres recherches.

**RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES**

Ouvrages

- Benoît MEYRONIN, Marie-Louis JULLIEN et Stéphane BOURRIER (2017), Management de l'insatisfaction client, 1^{ère} éd. Éditions Vuibert, 5 allée de la 2e DB, 75015 Paris
- CANARD Frédéric (2009) : Management de la Qualité. Édition Lextenso, Paris.
- Chirouze Yves (1995) : Stratégie, segmentation, marketing-mix et politique de l'offre, 7eme édition. Editions Ellipses, Paris.
- Christian BARBARAY (2016) : Satisfaction, fidélité et expérience client -être à l'écoute de ses clients pour une entreprise performante. Editions Dunod, 5 rue Laromiguière, 75005 Paris.
- Daniel RAY et William SABADIE (2016), Marketing relationnel : Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation, éditions Dunod, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff, Paris.
- David AUTISSIER, Laurent GIRAUD et Kevin JOHNSON (2015) : Les 100 schémas du management, 1^{ère} éd. Editions Eyrolles, Paris.
- Emmanuel CARRE et Alain LABRUFFE (2004) : 100 questions pour comprendre et agir -LE MANAGEMENT. Editions Afnor, Saint-Denis Cedex Paris.
- Florence GILLET-GOINARD et Bernard SENO (2009), Réussir la démarche qualité : Appliquer des principes simples, éditions d'organisation, 75240 Paris Cedex.
- Frédéric CANARD (2012) : Management de la qualité : vers un management durable Ed 2. Éditions Gualiano, Paris.
- GERD F.KAMISKE et JORG PETER BAUER (1994) : Management de la qualité de A à Z , éditions Masson, Paris.
- GHEDJGHOUDJ El Hadi (2012) : Le Management théorie et pratique, office des publications universitaires, Alger.
- Gilles BAROUCH (2012) : Le guide du client satisfait : Le management des processus pas à pas. Editions Afnor. Paris.
- Julien CHARLES (2019) : L'amélioration continue en 3 jours. Editions Afnor, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex Paris.

- KOTLER Philippe et DUBOIS Bernard (2000) ” marketing management “, éditions Pearson Paris.
- LENDREVIE Jacques, LEVY Julien (2003), Mercator, 7^{ème} éd. Editions Dunod, Paris.
- Marie-Hélène GENTIL (2005) : Définition de l’approche processus, thèse de master. Université de Bordeaux.
- Michel CATTAN (2017) : Guide des processus (passons à la pratique !) 3^{ème} édition entièrement révisée, conforme à la version 2015 de l’ISO 9001. Editions Afnor. Paris.
- Renard JACQUES (2017) : théorie et pratique de l’audit interne, 10^{ème} éd. Editions Eyrolles, 75240 Paris Cedex 05.
- Philippe, Détrie (2001), Les réclamations clients, édition d’organisation, Paris, 2008.

Articles et revues

- Audrey CLAIN (2016) : Système de management de la qualité, la nouvelle norme ISO 9001 :2015.
- Isabelle PRIM-ALLAZ et William SABADIE (2010) : Les apports de la théorie de la justice pour une meilleure gestion des réclamations clients, 19^{ème} Congrès International de l’Association Française du Marketing, 2003, Tunisie.
- Leila, CHAREF (2015). La gestion de la relation client dans les banques. Thèse doctorale de l’université Djillali LIABES de SIDI BELABBES.

Normes

- ISO 9000 :2015 Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire.
- ISO 10002 :2018 Management de la qualité -Satisfaction des clients - Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes.
- ISO 9004 :2000 Management de la qualité — Qualité d’un organisme — Lignes directrices pour obtenir des performances durables.
- ISO 19011 :2018 Lignes directrices pour l’audit des systèmes de management.

Dictionnaire

- Alain REY (2016) : Dictionnaire Le petit robert de la langue française, éditions Dictionnaires Le Robert, 2016.
- Larousse, éditions Larousse, 2007.

Webographie

- www.aacc.fr
- www.afnor.org
- www.iso.org

**ANNEXE A : ORGANIGRAMME
DE LA DIRECTION DE
MANAGEMENT DE LA QUALITE
DE LA BDL**

**ANNEXE A : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE
MANAGEMENT DE LA QUALITE DE LA BDL**

