

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

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en management par la qualité

**AMÉLIORATION DU PROCESSUS DE GESTION DE
RÉCLAMATIONS CLIENTS**

Cas : PROMASIDOR DJAZAIR

Élaboré par :

Mlle. ACHOUR Chafika

Encadré par :

Dr. MAKACI Mourad

Année 2019/2020

RÉSUMÉ

Malgré l'importance de La gestion des réclamations clients, elle reste toujours l'un des défis des organisations d'aujourd'hui. Parmi les difficultés rencontrées par ces organisations est l'optimisation du délai de réponse à une réclamation. Afin de répondre à cette problématique, nous avons suivi une étude qualitative exploratoire de type descriptif. À travers cette recherche nous avons conclu que l'étape d'enregistrement et qualification et celle du traitement curatif sont les deux étapes qui empêchent la réactivité de la réponse, par contre, le manque de l'étape de suivi dans un processus de GRC engendre une lenteur dans la réponse à une réclamation. Ensuite, La méthodologie de résolution de problème suivie nous a permis de trouver les causes racines du problème. Finalement, un plan d'action a été proposé à l'entreprise pour améliorer l'efficacité de son processus de GRC.

Mots clés : amélioration, optimisation, temps de réponse, délai moyen, processus de GRC, traitement des réclamations, résolution du problème, satisfaction client.

ملخص

على الرغم من أهمية إدارة شكاوى العملاء، إلا أنها لا تزال تمثل أحد التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم. من بين الصعوبات التي تواجهها هذه المؤسسات نجد تحسين وقت الاستجابة للشكاوى. للإجابة على هذه الاشكالية، اتبعنا دراسة نوعية استكشافية وصفية. من خلال هذا العمل توصلنا إلى أن مرحلة التسجيل والتأهيل ومرحلة العلاج العلاجي هما المرحلتان اللتان تمنعان تفاعل الاستجابة، ومن ناحية أخرى، فإن عدم وجود مرحلة المتابعة في عملية تسيير الشكاوى يولد البطء في الرد على الشكاوى. إن منهجية حل المشكلات المتبعة سمحت لنا بالعثور على الأسباب الجذرية للمشكلة. أخيرًا، تم اقتراح خطة عمل للشركة لتحسين كفاءة عملية تسيير الشكاوى.

الكلمات المفتاحية : التحسين، وقت الاستجابة، متوسط المهلة الزمنية، عملية ادارة شكاوى العملاء، معالجة الشكاوى، حل المشكلات، إرضاء العملاء، كفاءة.

ABSTRACT

Despite the importance of Customer Complaints Management, it is still one of the challenges of today's organisations. One of the difficulties encountered by these organisations is optimising the response time to a complaint. In order to respond to this issue, we followed an exploratory qualitative study of a descriptive type. Through this research, we concluded that the registration and qualification stage and the curative treatment stage are the two stages that prevent the reactivity of the response. On the other hand, the lack of the follow-up stage in a CRM process leads to a slow response to a claim. Secondly, the problem-solving methodology followed enabled us to find the root causes of the problem. Finally, an action plan was proposed to the company to improve the efficiency of its CRM process.

Key Words: improvement, optimization, response time, average time, management of customer complaints process, claims processing, problem resolution, customer satisfaction.

REMERCIEMENTS

Tous d'abord, avant de remercier les personnes, ma plus grande gratitude au Bon-Dieu qui m'a aidé tout au long de mon parcours académique, particulièrement, à la réalisation de ce travail de recherche. Merci à ALLAH de m'avoir offert le courage et la bonne volonté qui ont beaucoup contribué à la réalisation du présent mémoire.

Le présent projet n'aurait pas été possible sans le bienveillant soutien de certaines personnes. Je tiens à remercier toutes les personnes ayant participé de près ou de loin à l'aboutissement de ce projet de recherche qui rajoute beaucoup à mon parcours professionnel et personnel.

J'adresse mes remerciements à mon encadreur Dr. Makaci Mourad pour son aide, ses précieux conseils et ses orientations qui m'ont beaucoup aidé à réaliser le présent mémoire.

Je tiens également à remercier ma tutrice Mme. Messaoudi Amina, pour son aide, disponibilité, son suivi, sa patience, ses encouragements et, surtout, pour avoir pris le temps nécessaire pour me guider à travers ce travail de recherche malgré toutes les contraintes qui nous ont mis dans l'obligation à poursuivre notre travail à distance, elle m'a offert tous les moyens nécessaires pour effectuer un travail de qualité.

J'aimerais aussi remercier tous les membres de l'équipe qualité de l'entreprise PDZ pour leur chaleureux accueil et leur précieuse collaboration.

Enfin, un immense merci aux personnes les plus chères qui m'entourent, qui croient en moi et qui m'ont aidées financièrement et spirituellement tout au long de mon parcours académique : mes chers parents. Sans oublier ma grand-mère qui ne m'a jamais oublié dans ses prières, ces prières qui illuminent en permanence mon chemin.

La réalisation de ce mémoire a été un travail de réflexion théorique et pratique qui m'a demandé beaucoup d'efforts, donc j'aimerais saluer mon courage, ma patience, ma volonté et mon amour pour l'apprentissage.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	III
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTES DES FIGURES	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	VIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	5
1. Contexte de l'étude	6
1.1. Constat général	6
1.2. Le client au cœur de la démarche qualité	7
1.2.1. <i>La notion du client</i>	8
1.2.2. <i>La notion de la satisfaction et la fidélisation du client dans une démarche qualité</i>	9
2. Revue de littérature	11
2.1. La signification de la qualité	11
2.2. Définition de la réclamation	14
2.3. L'importance de la gestion et le traitement des réclamations	16
2.4. Les apports de la justice perçue pour l'efficacité de la gestion des réclamations	20
2.4.1. <i>La dimension distributive de la justice</i>	21
2.4.2. <i>La dimension procédurale de la justice</i>	22
2.4.3. <i>La dimension interactionnelle de la justice</i>	23
2.5. Analyse critique de la littérature	27
3. Le concept du temps dans la gestion des réclamations.....	29
4. Le processus de gestion des réclamations client	31
5. Étude préliminaire et question de recherche	37
CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	42
1. Positionnement épistémologique	43
2. Choix de l'approche méthodologique	44
2.1. La collecte des données.....	45
2.1.1. <i>Étude documentaire</i>	45
2.1.2. <i>Entretiens semi-directif</i>	46
2.2. Analyse des données	48
2.2.1. <i>Codage des entretiens</i>	48
CHAPITRE 3 : CADRE ORGANISATIONNEL	43
1. Historique du groupe PROMASIDOR.....	51
2. Présentation de PROMASIDOR DJAZAIR	52

2.1. Référentiel stratégique de PROMASIDOR DJAZAIR	53
2.2. Les activités principales de l'entreprise	55
2.3. Structure organisationnelle.....	56
3. La gestion des réclamations chez PROMASIDOR DJAZAIR	58
4. Enjeux au sein de PROMASIDOR DJAZAIR	58
CHAPITRE 4 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTANTS	60
1. Analyse documentaire.....	61
2. Analyse des entretiens.....	63
2.1. Description du processus.....	63
2.2. Délai moyen	64
3. Résultats de l'analyse des entretiens	69
4. Discussion des résultats.....	72
4.1. Analyse du processus	73
4.2. Analyse du temps de réponse	75
4.2.1. <i>Choix d'un problème</i>	78
4.2.2. <i>Recherche des causes</i>	80
4.2.3. <i>Recherche des solutions</i>	96
4.2.4. <i>Application/suivi</i>	98
CONCLUSION	103
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	106
ANNEXE A – L'ORGANIGRAMME HIÉRARCHIQUE DE PDZ	115
ANNEXE B – GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF.....	116
ANNEXE C – ANALYSE DES RÉCITS DES INTERVIEWÉS	120
ANNEXE D –SYMBOLES EPC	123

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les éléments des dimensions de la justice perçue.....	25
Tableau 2 : Récapitulatif des entretiens effectués.	47
Tableau 3 : Fiche d'identification de PROMASIDOR DJAZAIR.....	53
Tableau 4 : Les différents produits de PDZ.	56
Tableau 5: Récapitulatif de l'analyse documentaire.	62
Tableau 6: Temps alloué à chaque étape du processus de gestion de réclamation client de PDZ.	70
Tableau 7: Processus de GRC issu de la littérature VS processus GRC de PDZ.....	72
Tableau 8: Le QQQQCCP.....	79
Tableau 9: Vote pondéré : retard de récupération de l'échantillon.....	92
Tableau 10: Vote pondéré : lenteur des analyses de l'échantillon.....	93
Tableau 11: Récapitulatif des solutions.	98
Tableau 12: Critères de décision.....	99
Tableau 13: Grille de décision.	100

LISTES DES FIGURES

Figure 1: Conformité et satisfaction	13
Figure 2: De la qualité attendue à la qualité perçue	13
Figure 3: la roue de la justice perçue	26
Figure 4: Le processus conduisant à la satisfaction des réclamants.	27
Figure 5: modèle préliminaire.	30
Figure 6: Processus générique de gestion des réclamations clients issu de la littérature.....	35
Figure 7: Analyse de nombre de réclamations selon type du produit durant l'année 2019.	38
Figure 8: Procédure de la formulation de la question de recherche.....	40
Figure 9: Procédure de collecte des données.....	45
Figure 10: Processus actuel de gestion des réclamations de PDZ.	71
Figure 11: Processus de gestion de réclamations clients proposé.	75
Figure 12: Le CARREDAS	77
Figure 13: Analyse du temps moyens relatif aux étapes de processus de GRC issu de la littérature.	80
Figure 14: Analyse du temps moyen relatif aux sous- étapes de processus de GRC de PDZ.	81
Figure 15: Diagramme en « arrêtes de poissons » :retard de récupération de l'échantillon	87
Figure 16: Diagramme en « arrêtes de poissons » : lenteur des analyses de l'échantillon	90
Figure 17: Analyse 5P : retard de récupération de l'échantillon	94
Figure 18: Analyse 5P : lenteur des analyses de l'échantillon.	95
Figure 19: Matrice de décision- priorité de mise en œuvre des solutions.....	100

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AMRC	Association pour Le Management de la Réclamation Client
E	Étape de processus
EPC	Event-driven Process Chain
GRC	Gestion de Réclamations Client
ISO	International Organization for Standardization
PDZ	Promosidor Djazair
QQOQCCP	Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi
RAS	Rien À Signaler
RCFI	Relation Client-Fournisseur Internes
TARP	Technical Assistance Research Program

INTRODUCTION

Les organisations d'aujourd'hui disposent d'une variété de moyens de plus en plus sophistiqués et novateurs pour améliorer leur performance. Un de ces moyens c'est la démarche qualité, cette dernière est l'un des piliers de la gestion de la qualité qui devient ainsi un facteur essentiel de compétitivité. Dans ce sens, la qualité des produits ou des services est stratégique pour l'entreprise puisque c'est un facteur de performance. Cette qualité est mesurée par la satisfaction des clients, à ce propos, Margerand & Gillet-Goinard (2006) affirment que le seul juge de la qualité dans une entreprise est bien le client. En outre, une démarche qualité est une démarche orientée client, une entreprise qui se lance dans un tel projet doit chercher en permanence la satisfaction de ses clients en répondant à leurs besoins et leurs attentes, parmi les moyens qui permettent de capter les attentes des clients est les réclamations. Donc la gestion des réclamations doit être parmi les préoccupations majeures des organisations d'aujourd'hui.

Malgré l'importance de la gestion des réclamations, la plupart des organisations gèrent les réclamations d'une manière inefficace. En effet, Hart, Heskett & Sasser (1990) indiquent que plus de la moitié des clients qui réclament deviennent plus insatisfaits que les clients non réclamants. Parmi les causes de cette insatisfaction est la lenteur de réponse à une réclamation client. À titre exemple, McCollough, Berry & Yadav (2000) et Tax, Brown & Chandrashekar (1998) affirment que la rapidité de la résolution est perçue par le client comme signe d'instabilité de l'échec et de la bonne volonté de l'organisation de résoudre le problème. D'autres travaux (Chebat & Filiatrault, 1993 ; Maxham & Netemeyer, 2002) montrent que la rapidité de la réponse aux réclamations est cruciale pour satisfaire le client réclamant. Par conséquent, l'optimisation du temps de réponse à une réclamation client représente l'un des défis des organisations afin de satisfaire et de fidéliser les clients réclamants.

Cette recherche vise à répondre à la problématique de la lenteur de réponse à une réclamation client. La revue de littérature que nous avons développée dans le présent mémoire, ainsi l'étude préliminaire réalisée dans notre terrain d'étude nous ont permis de formuler la question de recherche suivante :

Comment améliorer le temps de réponse à une réclamation client ?

Ainsi, deux sous-questions essentielles ont été découlées pour nous aider à répondre à la question générale de notre recherche :

- **Quelles sont les étapes du processus de GRC qui empêchent la réactivité de la réponse à une réclamation ?**

- **Quelles sont les causes de la lenteur de ces étapes?**

Pour répondre à ces questions, nous avons suivi une méthode qualitative de type exploratoire. C'est pourquoi, notre recherche s'inscrit dans un paradigme épistémologique constructiviste. La collecte des données qualitatives à travers la technique d'entretien semi-directif nous a permis d'enrichir notre compréhension et de décrire le processus de gestion de réclamations clients de notre terrain d'étude ce qui a contribué d'une manière ou d'une autre à répondre à notre question de recherche.

Cette recherche a été réalisée au sein de l'entreprise SARL PROMASIDOR DJAZAIR. Il s'agit d'une multinationale opérant dans le secteur de l'industrie agro-alimentaire. Compte tenu de l'évolution de l'environnement réglementaire du secteur agroalimentaire et de ses clients qui sont de plus en plus exigeants en matière de qualité, les entreprises de ce secteur doivent assurer la maîtrise de la fabrication des produits pour garantir non seulement la conformité aux exigences réglementaires mais également la satisfaction des consommateurs. C'est pourquoi, SARL PROMASIDOR DJAZAI s'élance dans une démarche qualité depuis quelques mois et elle s'intéresse en premier lieu à la satisfaction de ses clients en donnant une priorité à l'amélioration de son processus de gestion de réclamations clients. Ces conditions faisaient de cette entreprise un terrain excellemment exploitable pour notre thème de recherche.

En ce qui concerne les contributions de notre recherche, tout d'abord, soulignons l'originalité de notre recherche. En effet, nous avons analysé le temps de réponse à une réclamation à travers l'analyse et la modélisation du processus de gestion de réclamations clients. Les recherches antérieures se concentraient soit sur le processus de gestion de réclamations, soit sur l'impact du temps de réponse à une réclamation sur la satisfaction et la fidélisation du client réclamant, alors que nous faisons le lien entre le processus de gestion de réclamations et le temps de réponse à une réclamation, ce qui rend possible l'analyse des étapes qui empêchent la réactivité de la réponse et celles qui permettent de l'optimiser.

Le cadre conceptuel est lui aussi une contribution de notre recherche. Nous proposons un processus générique englobant toutes les étapes du processus de gestion de réclamations clients proposées par plusieurs auteurs dans la littérature.

La troisième contribution de notre recherche se situe au niveau théorique, grâce à la modélisation du processus de PDZ nous avons pu détecter une étape très importante qui n'a pas été abordée dans la littérature. Cette étape consiste à la documentation d'un dossier complet de la réclamation traitée afin d'assurer une traçabilité de toutes les étapes du processus et également, il sert comme preuve durant les audits de système de management. Par conséquent, nous avons proposé un processus de gestion de réclamations clients englobant les étapes issues de la littérature plus l'étape de documentation issue de notre terrain d'étude.

Le quatrième apport est aussi théorique. Nous concluons que parmi les étapes du processus de gestion des réclamations, l'étape d'enregistrement et qualification et celle du traitement curatif sont les deux étapes qui empêchent la réactivité de la réponse à une réclamation client. Précisément dans le cas de notre entreprise les deux sous étapes de récupération de l'échantillon et les analyses de celui-ci qui prennent plus du temps et qui nécessitaient une optimisation. Par contre, l'étape de suivi d'une réclamation contribue à la réactivité du traitement des réclamations futures. En effet, nous avons constaté que le manque de tableau de bord et d'indicateurs de suivi est parmi les causes identifiées de la lenteur de réponse à une réclamation.

La cinquième contribution de notre recherche se situe au niveau pratique. Le diagnostic que nous avons réalisé a permis à l'entreprise PDZ de détecter les lacunes de son processus de gestion de réclamations clients et les solutions que nous avons proposées vont l'aider à optimiser le temps de réponse à une réclamation, mais également, d'améliorer l'efficacité de son processus de GRC d'une manière générale. Ainsi, la méthodologie de résolution de problème que nous avons suivie et notre réflexion d'analyse peuvent être utilisées comme modèle de diagnostic pour les autres organisations souhaitant optimiser leur processus de GRC.

Notre mémoire est scindé en quatre chapitres distincts. Le premier chapitre se compose de quatre sections principales, la première section aborde le contexte général de notre étude et les raisons qui nous ont motivées à choisir particulièrement ce thème. Pour mener à bien ce projet, nous consacrons la deuxième section de ce chapitre à la revue de littérature dans laquelle nous faisons un tour d'horizon sur les travaux de recherche effectués dans le domaine de la gestion des réclamations. L'analyse de ces travaux, permet de repérer des pistes de recherche intéressantes en lien avec notre thème. La troisième section est consacrée à la présentation des concepts clés de notre recherche. Ensuite, nous effectuons

une étude préliminaire au sein de notre entreprise d'accueil afin de converger les résultats de la revue de littérature avec les problèmes réels rencontrés par l'entreprise PDZ. Les résultats de cette étude avec les conclusions de la littérature nous ramènent à formuler notre question de recherche et par la suite la présentation de nos objectifs.

Le second chapitre présente le paradigme épistémologique dans lequel nous inscrivons notre recherche avec l'approche méthodologique adoptée pour répondre à notre question de recherche. Nous mentionnons également la technique de collecte et de traitement des données.

Le troisième chapitre est réservé à la présentation de notre entreprise d'accueil, son historique, ses activités, ses produits, sa gestion de réclamations clients et ses enjeux.

Dans le dernier chapitre intitulé « Analyse et discussion des résultats », nous répondons à nos questions de recherches en analysant les données collectées et nous présentons les résultats de cette analyse. Par la suite, dans le volet de discussion nous faisons le lien entre les résultats obtenus et la littérature développée dans le chapitre 1. Finalement, nous suivons une méthodologie de résolution de problème afin de trouver les causes de la lenteur de réponse à une réclamation client et nous concluons ce chapitre par une proposition d'un ensemble de solutions et de recommandations pour l'efficacité du processus de gestion de réclamations clients.

CHAPITRE 1

CADRE THÉORIQUE ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Dans le présent chapitre nous allons présenter le cadre théorique de notre recherche. Pour ce faire, ce chapitre est divisé en quatre sections principales. La première section est dédiée au contexte général de notre étude, dans lequel nous allons donner un aperçu général sur l'objet de notre recherche. La deuxième section est réservée à la revue de littérature dans laquelle nous allons faire un tour d'horizon sur les travaux traitant le sujet de la gestion des réclamations, cette revue va nous servir à trouver une piste de recherche intéressante. Ensuite, nous allons présenter les concepts clés de notre recherche et un processus générique de gestion des réclamations clients sera présenté. Les résultats de l'analyse critique de la littérature vont entraîner la création d'une quatrième section qui vise à restreindre notre piste de recherche afin de trouver une question de recherche précise et qui traite un problème particulier de notre terrain d'étude, pour y arriver, une étude préliminaire au sein de l'entreprise sera réalisée. En fin, nous allons achever le présent chapitre par une conclusion.

1. Contexte de l'étude

Dans la première section de ce présent chapitre nous allons présenter le contexte de notre recherche ainsi que les raisons que nous ont motivées à choisir notre thème.

1.1. Constat général

Compte tenu de l'évolution de l'environnement réglementaire du secteur agroalimentaire et de ses clients qui sont de plus en plus exigeants en matière de qualité, les entreprises de ce secteur doivent assurer la maîtrise de la fabrication des produits pour garantir non seulement la conformité aux exigences réglementaires mais également la satisfaction des consommateurs.

Au cours des cinquante dernières années, la notion de qualité a beaucoup évolué. Auparavant, la notion de qualité était associée à celle de conformité du produit. Aujourd'hui, cette notion de qualité n'est plus associée seulement à la conformité de produit, un produit conforme à la sortie d'une usine ne répond pas forcément aux besoins de ses clients. Si le produit a été mal conçu, il peut être conforme mais non satisfaisant. Ainsi, le seul juge de la qualité dans une entreprise est bien le client (Margerand & Gillet-Goinard, 2006).

La qualité est destinée principalement au client, Un produit est de qualité, s'il répond aux attentes du client et s'il en assure sa satisfaction. Un produit de qualité répond donc aux

besoins exprimés par le client mais également, et cela est parfois plus difficile à réaliser, ses besoins implicites. Dans ce contexte, la démarche qualité est un outil puissant et stratégique pour garantir la satisfaction de la clientèle. Ainsi, une entreprise engagée dans une démarche qualité met en place une organisation qui garantit aux clients une satisfaction à tout coup, mais aussi à moindre coût pour elle (Gillet-Goinard & Seno 2011).

1.2. Le client au cœur de la démarche qualité

Une démarche qualité est le processus mis en place par une entreprise pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue. Cette démarche se repose généralement sur la norme ISO 9001. Elle s'applique à tous types d'organisations, publiques, privées, associatives ou commerciales. Cette démarche a pour objectif d'accroître la satisfaction des clients et des parties prenantes. L'amélioration de la qualité, interne et externe, permet à l'entreprise de travailler dans de meilleures conditions avec ses bénéficiaires, ce qui se traduit par une relation de confiance et des gains sur le plan financier (augmentation des bénéfices) ou humain (clarification des rôles, des besoins et de l'offre, motivation du personnel). Ainsi, on appelle démarche qualité l'approche organisationnelle permettant un progrès permanent dans la résolution des non-qualités, elle permet à l'ensemble des collaborateurs de partager une même vision toujours orientée client (Hamrouni & Jlassi, 2019).

La démarche qualité représente plusieurs avantages (Bellaïche, 2017) :

- permet la mise en cohérence des pratiques ;
- la clarification du rôle de chacun ;
- le partage de la même vision des processus et du système en place.

Cet engagement et cette visibilité accrus facilitent la résolution des dysfonctionnements et la mise en œuvre d'actions d'amélioration, afin d'optimiser l'organisation et de satisfaire le client.

La démarche qualité vise à réduire le nombre de contrôles et mettre en place une culture de prévention en mettant en œuvre une organisation et un système qualité pour garantir la satisfaction du client. Pour y arriver, l'entreprise doit suivre une démarche qui garantit la qualité du produit ou du service fourni au client mais également cette démarche doit être autour de la relation client dans sa globalité (Margerand & Gillet- Goinard, 2006). la démarche qualité contribue à structurer la relation entre l'entreprise et ses clients et à

développer une culture qualité en interne en mobilisant tous les acteurs autour d'objectifs définis à partir de l'écoute client (Bellaïche, 2017). L'écoute client que ce soit à travers les réclamations, les enquêtes de satisfaction ou le recueil de besoin, a une part centrale car c'est elle qui va identifier et comprendre les besoins des clients : dans une démarche qualité, tout va partir du client et se créer autour de lui. Ainsi, Les réclamations des clients constituent un dispositif principal de l'écoute client, cette dernière a une grande importance dans une démarche qualité, grâce à elle l'entreprise peut identifier et capter les besoins et les attentes de ces clients (Margerand & Gillet- Goinard, 2006).

1.2.1. La notion du client

Gillet-Goinard & Seno (2011, p.125) disent : « *La définition du client permet de donner un sens concret à la démarche qualité* ». Chaque acteur dans l'entreprise doit savoir qui est-ce le client de l'entreprise et qui doit le satisfaire. Il faut tout d'abord faire la différence entre le client interne et le client externe et comprendre la notion de client-fournisseur interne.

En ce qui concerne le client externe, sa définition change selon sa position dans la chaîne logistique (Gillet-Goinard & Seno, 2011) :

- Client acheteur, qui passe la commande, reçoit le produit final et qui paie ;
- Client consommateur, qui est l'utilisateur du produit final ;
- Client intermédiaire, qui joue le rôle d'un relai entre l'entreprise et le client final ;
- Client prescripteur, qui a le pouvoir de décision.

Concernant le concept du client interne, il est expliqué à travers la méthode RCFI (Relation Client-Fournisseur Internes). L'application de cet outil consiste à calquer le concept de l'écoute du marché dans l'entreprise en interne, ce qui est connu sous le terme « *market-in* » et chaque individu dans l'organisme doit (Cattan, 2018) :

- Connaître ses clients internes et comprendre leurs besoins et leurs attentes ;
- Connaître ses fournisseurs internes, cela lui permet d'exprimer ses besoins et ses attentes auprès d'eux pour obtenir le service attendu.

Les normes ISO 9000 (2015, p. 13) et ISO 10002 (2018, p. 2) définissent le client comme : « *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.* »

Compte tenu de l'importance du client dans une démarche qualité, sa satisfaction est devenue l'objectif principal de toutes les entreprises partout dans le monde quel que soit

leur taille ou leur secteur d'activité. Margerand & Gillet- Goinard (2006, p. 4) déclarent : *« En cette période de forte concurrence et de forte compétitivité, la qualité délivrée des produits et des services est devenue une nécessité : vendre c'est bien, vendre en ayant la garantie que le client sera satisfait c'est mieux ! »*. Cela nous pousse à chercher à comprendre la notion de satisfaction du client et son importance pour la pérennité de l'entreprise.

1.2.2. La notion de la satisfaction et la fidélisation du client dans une démarche qualité

Une démarche qualité est une démarche centrée client, une entreprise qui se lance dans tel projet doit chercher en permanence la satisfaction de ses clients. un client satisfait est considéré comme une source de gain, à ce propos Margerand & Gillet- Goinard (2006, p.13, p.7) énoncent : *« les clients sont avant tout considérés comme une source de chiffre d'affaire »*, ces auteurs clarifient la notion du client satisfait : *« Le client tout à fait satisfait, c'est celui qui considère que premièrement vous avez rempli votre contrat mais que vous avez eu un « plus », je dirais même un « plus plus » par rapport à ce que propose la concurrence : vous l'avez séduit. »*. Selon Ndedi (2014, p.24) : *« la satisfaction du client est la clé de voute du système qualité et le cœur de la démarche processus. »*, Il faut satisfaire tous les clients de l'entreprise quel que soit leur position dans la chaine de valeur (Margerand & Gillet- Goinard, 2006), en fait, *« la satisfaction du client, interne et externe, doit être un souci permanant de chaque salarié de l'entreprise. »* (Ndedi (2014, p.25). Selon les normes ISO 9000 (2015, p. 26) et ISO 1002 (2018, p. 2), la satisfaction du client est : *« perception du client sur le niveau de satisfaction de ses attentes. »*.

Une entreprise qui satisfaire ses clients c'est bien ! Mais les fidéliser c'est mieux ! Passant d'un client juste satisfait à un client fidèle représente un réel avantage pour l'entreprise, elle s'assure que ce client ne va pas chez un autre concurrent, il va racheter le produit et en découvrir un autre et sans oublier l'effet « de bouche à oreille » dont ce client fidèle va certainement recommander l'entreprise à d'autres clients (Gillet-Goinard & Seno, 2011).

Une entreprise qui s'engage dans une démarche qualité ou qui cherche simplement à s'améliorer, elle doit sans doute viser la fidélisation de ces clients, *« Une démarche qualité doit apporter à l'entreprise une réelle valeur ajoutée. Cette valeur ajoutée est la garantie de la satisfaction de ses clients. Et un atout dans la recherche de la fidélisation. »* (Margerand & Gillet- Goinard, 2006, p.P4), ces deux auteurs rajoutent que La forte

concurrence qui caractérise le marché pousse les entreprises à penser au-delà de la satisfaction des clients, elles visent la fidélisation des clients stratégiques.

Viser la satisfaction du client est un choix stratégique de l'entreprise qui regroupe trois axes indissociables (Ndedi, 2014):

- Capturer toutes les attentes et les besoins du client ;
- Réaliser une qualité de produit/service identique à la qualité attendue ;
- Résoudre en permanence les dysfonctionnements qui peuvent engendrer l'insatisfaction du client et par conséquent nuire à la réputation de l'entreprise.

Ces dysfonctionnements sont dus à la non-qualité produite, cette dernière est de deux types (Margerand & Gillet- Goinard, 2006) :

- La non-qualité interne : comme les dysfonctionnements détectés en interne par des contrôles ou dégradation d'un indicateur de qualité.
- La non qualité-externe : des problèmes détectés par le client qui peuvent pousser ce dernier à réclamer.

Parlant le langage des dirigeants en comparant la non-qualité interne à la non-qualité externe en terme de coûts ; d'après Margerand & Gillet- Goinard (2006, p.30): « *La non qualité-externe coute plus cher que la non-qualité interne* ».

Cette déclaration de Margerand & Gillet- Goinard (2006) retient notre attention car elle met en évidence deux objectifs principaux et critiques pour n'importe quelle entreprise, le premier est clairement exprimé qui est : La réduction des coûts. Le deuxième nous le déduisons d'après la définition de la non-qualité externe, il s'agit de La satisfaction des clients car la non qualité externe est détectée par le client externe et le rend mécontent et insatisfait.

Cela signifié que la résolution de la non-qualité externe est une source de gain pour l'entreprise. Ainsi, les auteurs confirment que l'écoute client, particulièrement, les réclamations, doit être un souci majeur d'une entreprise qui souhaite se lancer dans une démarche qualité. En outre, notre entreprise d'accueil SARL PROMASIDOR DJAZAIR s'élance dans une démarche qualité depuis quelques mois et elle voudrait accroître la satisfaction de ses clients. Ces raisons que nous ont motivées à choisir le thème de l'amélioration de la gestion des réclamations client qui sera l'objet de notre projet de fin d'études.

2. Revue de littérature

Dans cette section, nous allons présenter la littérature des travaux réalisés par les chercheurs traitant la gestion des réclamations client. Pour ce faire, nous commençons par définir la qualité afin de mettre en évidence le lien entre la qualité et le traitement des réclamations. Par la suite, nous allons définir la réclamation ainsi que l'importance du traitement des réclamations et les principales théories qui influencent l'efficacité de ce traitement. En fin, nous allons clôturer cette section par une analyse critique de la littérature qui permettra d'identifier les lacunes détectées dans la littérature ainsi que les raisons qui justifient la particularité de ce projet de recherche.

2.1. La signification de la qualité

Bien souvent, le terme « qualité » est interprété de manières très diverses. La définition la plus courante est celle de la norme ISO 9000 (2015, p.19) : « *la qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ». En outre, le concept de la qualité a été traité par plusieurs auteurs. Selon Margerand & Gillet- Goinard (2006), La qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins du client. Mais la notion de qualité est relative, d'une part, pour une entreprise, la qualité implique par exemple la rapide disponibilité des produits à des coûts avantageux, d'une autre part, la qualité dans le dictionnaire d'un client est synonyme de la satisfaction, pour lui un produit est de « qualité » si et seulement si ce dernier répond à ses attentes (Ndedi, 2014). Ce même auteur définit la qualité comme un ensemble de conditions interdépendantes (Ndedi, 2014, p.4):

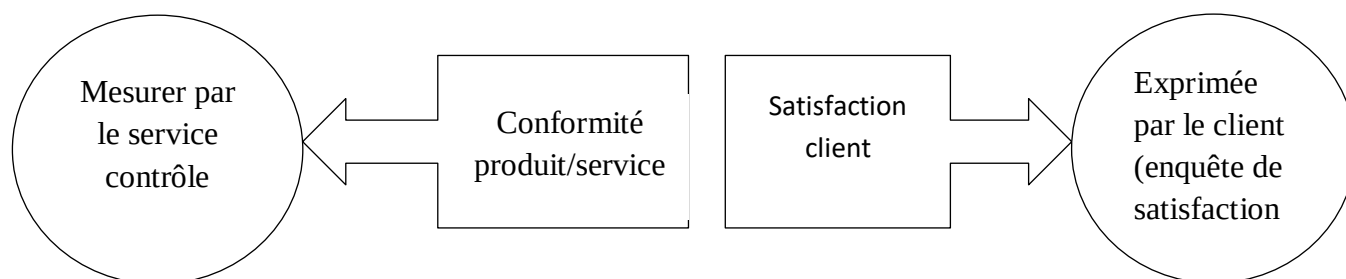
1. « *Connaitre les attentes des clients dans chaque segment visé par l'entreprise ;*
2. *Obtenir la satisfaction des clients (comme critère minimal) ;*
3. *Obtenir l'enchaînement des clients (comme idéal) en combinant une qualité du produit avec une qualité des processus pour les clients ;*
4. *Ajouter des caractéristiques spéciales qui augmentent le plaisir du client.».*

Selon Margerand & Gillet- Goinard (2006), La qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins du client, ces deux auteurs mettent encore l'accent sur la position du client dans la définition de la qualité et déclarent dans leur ouvrage qu'un produit ou un service est de qualité si le client est satisfait après son utilisation. A l'inverse, la mauvaise qualité engendrera un sentiment d'insatisfaction.

Selon Gillet-Goinard & Seno (2011, p.8): *«Un produit est « de qualité », s'il répond aux attentes du client et s'il en assure sa satisfaction. Ainsi, une entreprise engagée dans une démarche qualité met en place une organisation qui garantit aux clients une satisfaction à tout coup, mais aussi à moindre cout pour elle. La satisfaction des clients ne peut donc pas se faire au détriment de la rentabilité de l'entreprise, bien au contraire ! [...]»* et ils rajoutent *« la qualité ce n'est pas faire bien ou le mieux possible, c'est assurer la juste satisfaction de ses clients »* (Gillet-Goinard & Seno 2011, p.24). En outre, Ndedi (2014, p.11) confirme que : *« la qualité n'est pas la performance maximale, mais le respect de la performance spécifiée. Ce n'est pas le 'haut de gamme' [...] »*, nous considérons la performance spécifiée celle exigée par le client et non pas celle établie dans les cahiers des charges qui concernent les spécifications techniques, ceci nous invite à faire la différence entre la qualité et la conformité, qui sont deux notions distinctes. Confondre entre qualité et conformité peut engendrer des constats non objectifs en interne, dans ce cas, le personnel pense que le produit est conforme donc le client n'a pas le droit de réclamer, Gillet-Goinard & Seno (2011, p.23) insistent dans leur ouvrage à faire la différence entre les deux concepts : *«Conformité et qualité sont deux concepts souvent associés, et pourtant, le fait de produire conforme n'est pas toujours une garantie pour obtenir la qualité.»*.

Aujourd'hui, la notion de qualité n'est plus associée seulement à la conformité de produit. Un produit conforme à la sortie d'une usine ne répond pas forcément aux besoins de ses clients. Si le produit a été mal conçu, il peut être conforme mais non satisfait (Margerand & Gillet- Goinard, 2006). Pour garantir la satisfaction du client, l'entreprise doit s'assurer que les caractéristiques du produit sont définies par rapport aux exigences du client. Pour y arriver, il faut s'assurer que la qualité programmée est compatible avec celle attendue (avec les exigences du client) mais cela ne suffit pas, il faut ensuite vérifier avant de livrer le client que la qualité réalisée répond bien aux exigences du client. A ce stade, on peut dire que la conformité se rapproche de la qualité, mais attention ! Il ne faut pas négliger ou oublier l'avis du client vis-à-vis de ce produit ou de cette prestation, c'est l'enquête de satisfaction qui fournit cette information (Gillet-Goinard & Seno, 2011).

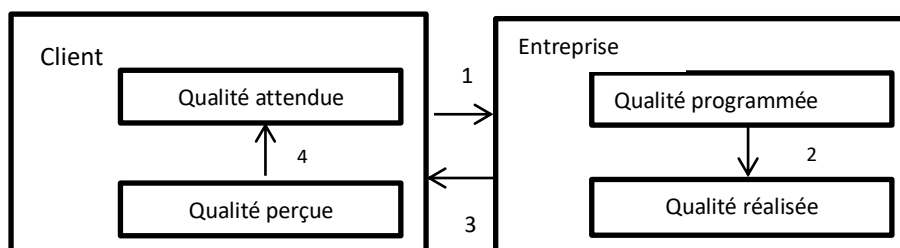
Figure 1: Conformité et satisfaction



Source : Gillet-Goinard & Seno, 2011

Pour garantir un niveau de qualité d'un produit ou d'un service qui satisfait les clients, le service qualité doit assurer un contrôle efficace au final mais cela ne suffit pas, il faut ajouter la notion de prévention au contrôle qualité Margerand & Gillet- Goinard, 2006).

Figure 2: De la qualité attendue à la qualité perçue



Source : Margerand & Gillet- Goinard, 2006

D'après la figure ci-dessus (Figure N°2), on distingue quatre niveaux de la qualité :

1. La qualité attendue : c'est l'ensemble des besoins et attentes de client exprimées ou implicites ;
2. La qualité programmée : l'entreprise doit programmer la qualité qu'elle va réaliser selon les besoins exprimés et implicites du client ;
3. La qualité réalisée : la qualité de produit ou de service réalisé peut avoir des écarts par rapport à ce qu'a été planifié ;
4. La qualité perçue : c'est l'opinion du client sur la qualité de la prestation de l'entreprise, il compare la qualité réalisée avec celle attendue.

Pour faire fonctionner ce circuit de la qualité, Margerand & Gillet- Goinard (2006, p.2) ont dit : « *Faire de la qualité, c'est partir du client pour essayer de faire fonctionner ce « circuit magique de la qualité».*

Dans notre travail, nous retenons la distinction faite par Margerand & Gillet- Goinard (2006) entre la qualité : attendue, programmée, réalisée et perçue. Nous allons focaliser notre attention sur la notion de la qualité perçue et la façon avec laquelle l'entreprise réagit face à une insatisfaction du client. Dans le reste de ce travail, nous allons traiter le sujet de la gestion des réclamations client.

2.2. Définition de la réclamation

Commençant par la définition donnée par la norme ISO 10002 (2018, p. 2) et la norme ISO 9000 (2015, p.27) , une réclamation est: *« 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. »*.

Au fait, plusieurs définitions ont été présentées dans la littérature, notamment celle donnée par Jacoby et Jaccard (1981) stipulant qu'une réclamation est une action entreprise par un individu qui entraîne la communication d'éléments négatifs concernant un produit ou un service vers une entreprise. Elle exprime une réponse à l'insatisfaction par rapport à la prestation de service. En outre, la définition proposée par Crie (2001) considère la réclamation comme un ensemble de réponses à l'insatisfaction perçue.

Ces définitions et d'autres partagent l'idée qu'une réclamation peut avoir lieu suite à un dysfonctionnement causé par l'entreprise engendrant une insatisfaction et un mécontentement du client.

Sabadie, Prim-Allaz et Llosa (2006) ont donné plus de détails en ce qui concerne le comportement de réclamation, ils définissent ce dernier 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, perçue par le client. La gestion de la réclamation est une occasion pour l'entreprise d'explicitier et de corriger les causes du problème. »*. Une autre définition a été donnée par Gillet-Goinard & Seno (2011, p.143) : *« la réclamation peut être caractérisée par l'expression du mécontentement du client, qui s'adresse à son entreprise fournisseur pour faire part de son insatisfaction et demander une solution rapide ou un dédommagement »* . Une autre définition a été aussi donnée par L'Association pour le

Management de la Réclamation Client (AMARC)¹ (cité par Ray & Sabadie, 2017, p.17) stipulant une réclamation comme: *« 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)»*.

Ces trois définitions de Sabadie et al. (2006), de Gillet-Goinard & Seno(2011 et de L'AMARC, soulignent la nécessité de traiter les réclamations et d'éliminer les causes du problème constaté par le client afin de garantir au client que ce dysfonctionnement ne se reproduise pas.

On parle donc de réclamation (Ray & Sabadie, 2017, p.17):

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

Ainsi, le comportement de réclamation suppose que le client attribue tout ou partie de la responsabilité de son insatisfaction à l'entreprise à qui il confie le soin de régler son problème (Chébat & Slusarczyk, 2005).

Le traitement des réclamations représente une chance pour l'entreprise pour revenir vers la satisfaction de ces clients mais aussi comme une opportunité d'amélioration des produits, services ou des processus internes de l'organisation.

Dans la partie qui suit, nous allons mettre en évidence l'importance du traitement des réclamations client afin de montrer l'intérêt de porter une attention particulière au traitement de réclamations qui représente l'objet principal de notre étude.

¹ Créée en 2004, l'AMARC est une association à but non lucratif qui a pour vocation de professionnaliser et promouvoir le management de la réclamation client.

2.3. L'importance de la gestion et le traitement des réclamations

La terrible sentence de Goodman (2006, p.28) « *complaints, like death and taxes, are inevitable* » qui signifie « les plaintes, tout comme la mort et les impôts, sont inévitables », illustre la mauvaise réputation des réclamations dans les entreprises, une réclamation est souvent perçue par le collaborateur concerné ou par l'entreprise comme une perte plutôt que comme un gain. Mais en réalité, un client qui réclame représente une occasion pour l'entreprise qui peut transformer ce pépin en pépite afin de réobtenir la confiance de ce client donc le satisfaire grâce à un bon traitement de sa réclamation, ce qui peut être une chance pour le fidéliser (Gillet-Goinard & Seno, 2011).

Dès les années 1970, les études scientifiques ont montré qu'une information négative avait plus d'impact sur notre cerveau qu'une information positive (Ray & Sabadie, 2017). Aujourd'hui, Les réclamations client constitue un réel danger pour la pérennité de l'entreprise, Gillet-Goinard & Seno (2011, p.10) disent à ce propos:« *Le client est exigeant. Et toutes les entreprises veulent aujourd'hui conserver et fidéliser leurs clients. Un buzz sur le Net d'un client mécontent peut avoir des conséquences catastrophiques sur l'image de l'entreprise. Les informations vont vite, partout, et peuvent nuire à l'image d'une société.* ». Ray & Sabadie (2017, p.18) rajoutent : « *Tout le monde sait très bien qu'un client insatisfait en parle à quatre fois plus de personnes qu'un client satisfait.*», donc le traitement des réclamations doit être une activité stratégique de l'entreprise pour instaurer une culture de satisfaction client partagée par tous les collaborateurs.

La littérature confirme que le management de l'insatisfaction client par une gestion efficace de la réclamation représente plusieurs avantages pour l'entreprise. D'ailleurs, des chercheurs tels que Blodgett, Granbois & Walters (1993) montrent qu'il existe une forte relation entre la qualité du traitement des réclamations et le bouche-à-oreille. À titre exemple, Les recherches de Knox et Van Oest (2014) démontrent qu'un bon traitement de réclamations permet de réduire le risque de perte de client de 67% à 40%. Les résultats de ces recherches expliquent également qu'une gestion efficace des réclamations permet d'éviter les réactions épidermiques qui nuisent la réputation de l'entreprise concernée, telles que : le bouche à oreille négatif, boycott, action juridique, recours à des associations de consommateurs et volonté de vengeance. Parlant de l'effet de « bouche à oreille », Blodgett & Anderson (2000) ont constaté trois niveaux différents de la probabilité de bouche à oreille négatif selon le type de client :

- Pour les clients insatisfaits non réclameurs, la probabilité de bouche à oreille négatif est de 72% ;
- Une probabilité de 67% pour les clients réclameurs mais insatisfaits du traitement de leur réclamation ;
- En revanche, la probabilité de bouche à oreille négatif descend à 22% pour les clients réclameurs et satisfaits du traitement de leur réclamation.

Les résultats de cette étude nous montrent qu'un mauvais traitement d'une réclamation a un impact néfaste sur l'image de l'entreprise et il peut engendrer non seulement la perte du client réclamant mais également sa chance d'acquérir de nouveaux clients diminue.

En revanche, d'autres chercheurs confirment qu'un client satisfait de la gestion de sa réclamation fait sans aucun doute du bouche-à-oreille positif auprès des autres (Maxham III, 2001 ; Davidow, 2003 ; Walsh, 1996). De même, Zeithaml, Berry, & Parasuraman (1993) confirme que les ventes sont directement influencées par la qualité du traitement des réclamations grâce à l'effet du bouche à oreille.

D'une autre part, Chébat & Slusarczyk (2005) considèrent la gestion des réclamations comme un élément important des programmes de management de la qualité.

Plusieurs chercheurs et professionnels partagent l'idée que la qualité de la gestion des réclamations a un impact sur la loyauté du client (Andreassen, 2001 ; Anderson & Mittal, 2000 ; Ball, Coelho & Machás, 2004) ; Jones et Farquhar, 2007 ; Halstead & Page, 1992 ; Hart, Heskett & Sasser, 1990) ; Levesque & McDougall, 2000 ; Ndubisi, 2007 ; Ndubisi & Chan, 2005 ; Spreng, Harrell & Mackay (1995) ; Tax, Brown. & Chandrashekar, 1998 ; Tax & Brown, 2000). Les recherches de Barlow et Moller (1996) ; Hoffman, Kelley & Rotasky (1995) ; Tax et al. (1998) et les enquêtes du *Technical Assistance Research Program* (TARP) (1979) démontrent qu'un client satisfait du traitement de sa réclamation devient plus fidèle à son entreprise. Dans ce sens Sabadie et al. (2006) ont mis en évidence le paradoxe de la gestion des réclamations qui repose sur l'hypothèse selon laquelle une gestion de réclamation efficace permet de rendre le client insatisfait suite à un dysfonctionnement plus satisfait et plus fidèle qu'un client n'ayant pas rencontré un problème particulier. D'autres chercheurs tels que (Blodgett, Hill & Tax., 1997 ; Maxham et Netmeyer, 2002) suggèrent que la réponse aux dysfonctionnements peut rendre la relation entre l'entreprise et son client plus solide.

D'autres études confirment que 44 % des clients changent de fournisseur suite à une mauvaise expérience vécue avec l'entreprise (Keaveney, 1995) et 17 % de ces clients abandonnent leur relation avec l'entreprise après un mauvais traitement de leurs réclamations (Healy, 1999). D'autres travaux montrent que l'entreprise a une chance de réobtenir la confiance du client insatisfait (Kelley, Hoffman & Dais, 1993). En effet, des études empiriques démontrent que 90 % des clients satisfaits du traitement de leurs réclamations réobtiennent la confiance vis-à-vis de leur fournisseur et ils veulent continuer leur relation avec lui, face à 20 % des clients insatisfaits en ont l'intention (Miller, Craighead & Karwan (2000)). D'après Andreassen (2001) les indicateurs de loyauté qui sont : l'intention, la perception et l'attitude du client après l'échec sont liés et impactés par la gestion des réclamations.

De même, une étude empirique de Tax et al. (1998) démontre qu'il existe un lien positif entre la satisfaction du client vis-à-vis la gestion de sa réclamation et les antécédents de la loyauté tels que la confiance, et l'engagement du client. En effet, selon Anderson, Fornell & Lehman (1994); Heskett, Loveman & Shlesinger (1994) ; Reichheld & Sasser (1990) ; Rust & Zahorik (1993) la loyauté des clients améliore la performance et les profits de l'entreprise de plusieurs façons, telles que : (traduction de l'auteur)

- Les clients fidèles vont recommander l'entreprise à d'autres clients ce qui permet d'augmenter les revenus et les parts de marché ;
- Les coûts diminuent à mesure que les dépenses liées à l'acquisition de nouveaux clients et au remplacement des anciens diminuent ;
- La fidélisation des employés augmente parce que la fierté et la satisfaction au travail augmentent, créant ainsi une boucle qui renforce la fidélisation des clients grâce à la familiarité et à un meilleur service aux clients.

À ce sujet, Fornell & Wernerfelt (1987) et Johnston (2001) rajoutent que la gestion des réclamations est positivement liée à la performance de l'organisation, donc la gestion des réclamations a un effet révélateur sur les profits de l'organisation. De plus, selon (Brown, 1997) la gestion des réclamations permet à l'organisation d'avoir un avantage concurrentiel.

D'autres études proposent de lier la gestion des réclamations à la part de marché et à la valeur de marché de l'entreprise. À titre exemple, Luo & Homburg (2008) montrent que les réclamations ont un impact supérieur à la satisfaction client sur la valeur de marché de

l'entreprise. Les réclamations clients sont des signaux négatifs envoyés au marché et les informations négatives ont généralement plus d'impact que les informations positives.

La littérature a mis en évidence un autre avantage de la gestion des réclamations, cette dernière est considérée comme une source d'apprentissage organisationnel. Selon (Lapidus & Schibrowsky, 1994 ; Vos & Huitema., 2008) la gestion des réclamations est un moyen de détection des dysfonctionnements et des erreurs et d'en diminuer les conséquences négatives. Ainsi, une solution permanente permet d'éviter la reproduction du dysfonctionnement qui a engendré un mécontentement du client (Ulrich, 2006). Cette boucle d'apprentissage permet par la suite d'améliorer le produit ou le service fournit au client en y intégrant ses attentes.

Selon Crié & Ladwein (2002)(*cité par Abaaoukide, 2016*) il existe trois catégories de réclamations client :

- la réclamation simple avec pour unique motivation de communiquer son insatisfaction ;
- la réclamation pour réparation dont les motifs exprimés sont la recherche de compensation directement ou indirectement auprès de l'entreprise par différents moyens ;
- la réclamation pour boycotter ayant pour objectif d'interrompre toute relation commerciale avec l'entreprise.

En effet, si l'entreprise sait comment réagir devant les deux premières catégories de réclamations, elle évitera toutes actions de boycott et donc elle sauvera sa réputation. Cela n'est possible qu'avec le bon traitement de la réclamation. Le traitement efficace des réclamations clients permet de retenir ses clients insatisfaits et de préserver l'image de l'entreprise et elle représente également une occasion de faire progresser ses produits et services (Chabry, Gillet-Goinard & Jourdan, 2017).

La réclamation est un moment de vérité, «the acid test of a company's customer orientation» (Homburg & Fürst, 2005, p. 95), qu'elle peut se transformer à une chance pour fidéliser le client si elle est bien traitée (De Matos, Henrique & Vargas Rossi, 2007 ; Magnini., Ford, Markowski & Honeycutt, 2007), comme elle peut conduire à une rupture de la relation entre l'entreprise et le client, voire des comportements de vengeance, si elle est mal gérée (Grégoire & Fisher, 2006).

D'une autre part, de nombreuses recherches se sont attachées à dégager des principes d'actions pour gérer efficacement les réclamations des clients. Par exemple, Davidow (2003) présente six facteurs clés de succès :

- la facilité avec laquelle le client va faire une réclamation grâce aux procédures mises en place par l'organisation;
- la rapidité perçue avec laquelle l'organisation répond et/ou gère le problème;
- ce que le client reçoit en contrepartie du problème qu'il a subi;
- la prise en compte des difficultés rencontrées par le client;
- les explications/justifications données au client;
- la qualité perçue des interactions avec le personnel en contact (politesse, empathie et compétence notamment).

Afin de mieux comprendre les facteurs clés qui peuvent contribuer à l'efficacité de la gestion des réclamations, nous allons présenter la théorie de la justice, cette dernière a été largement explorée dans la littérature. La partie qui suit présente les apports des dimensions de la justice perçue pour l'efficacité du processus de traitement des réclamations.

2.4. Les apports de la justice perçue pour l'efficacité de la gestion des réclamations

Comme nous avons vu précédemment que la réclamation est une opportunité pour l'entreprise qui conduit à la fidélisation des clients si elle est gérée efficacement. C'est pour cette raison, de nombreux travaux se focalisent sur la qualité de la gestion des réclamations en soulignant l'intérêt des théories de la justice perçue.

En sociologie et en psychologie sociale, la notion de justice est utilisée avec un grand succès pour expliquer les réactions des individus dans différentes situations conflictuelles (Goodwin & Ross, 1992). En gestion, la théorie de la justice suggère que les trois dimensions de la justice (distributive, procédurale et interactionnelle) déterminent la satisfaction du client en contexte de réclamation et que la satisfaction relative à chacune des dimensions contribue à la satisfaction totale du client (McCollough, Berry & Yadav, 2000 ; Rust, Zahorik & Keningham, 1995). En effet, l'étude de Boshoff (2005), en utilisant

RECOVSAT², démontre que la satisfaction relative à chacune des dimensions de la justice contribue positivement à la satisfaction totale et que la satisfaction totale contribue positivement à la loyauté.

Ainsi, des chercheurs tels que (Orsinger, Valentini & de Angelis, 2010 ; Gelbrich & Roschk, 2011) ont démontré l'importance du sentiment de justice du réclamant pour expliquer sa satisfaction et sa fidélité suite à une réclamation. Ils utilisent une approche multidimensionnelle de la justice qui a été développée dans des situations de conflits organisationnels (Folger & Cropanzano, 1998). En distinguant la justice perçue vis-à-vis du résultat, du processus de gestion de la réclamation et de l'interaction humaine entre le client et les collaborateurs de l'entreprise.

Selon Meyer-Waarden & Sabadie(2017, p.119) : « *La justice perçue est un des piliers de la satisfaction ou de l'insatisfaction des réclamants* ». Les théories de la justice expliquent comment les individus réagissent face à des situations de conflit (Gilliland, 1993 ; Lind & Tyler, 1988.) C'est pourquoi elles sont très exploitables dans le contexte de la gestion des réclamations (Sabadie et al., 2006 ; Blodgett et al., 1997) et des incidents de service (Clemmer & Schneider, 1996.).

Lorsque le client constate un dysfonctionnement estime que l'entreprise n'a pas rempli ses obligations (Davidow, 2003).

2.4.1. La dimension distributive de la justice

La dimension distributive de la justice est liée au jugement par le client vis-à-vis de la réponse apportée par l'entreprise à son problème, comparativement à ce qu'il pense mériter (Ray & Sabadie , 2016).

La justice distributive a trois composantes qui sont : l'équité, l'égalité et le besoin. L'équité a un impact significatif sur la satisfaction du client vis-à-vis du la gestion de sa réclamation alors que l'égalité et le besoin leur impact est modeste (Andreassen, 2000). Dans une relation d'échange, l'équité est la provision proportionnelle des résultats aux

² RECOVSAT mesure la satisfaction sur six dimensions de la récupération du service. Au total, cet instrument de mesure est composé de 17 éléments. Chacun de ces éléments reflète la perception des trois dimensions de la justice (procédurale, distributive et interactionnelle).

contributions (Goodwin & Ross, 1992), donc le jugement du client repose sur une évaluation de l'équité perçue.

Dans le contexte d'une réclamation, la justice distributive concerne notamment ce qui est donné au réclamant pour compenser et/ou résoudre le problème (par exemple, échange, remboursement, réparation ou réduction sur de futurs achats) (Blodgett et al., 1997).

D'après Ray & Sabadie (2016, p.258-259) « *L'entreprise dispose de plusieurs leviers d'actions pour créer le sentiment de justice distributive : le remplacement ou le renouvellement de l'offre, le remboursement ou le bon d'achat, le dédommagement tenant compte des conséquences de la défaillance et des coûts psychologiques, temporels et financiers liés à la réclamation* ».

De nombreuses recherches (Andreassen, 2000 ; McCollough et al., 2000 ; Tax et al., 1997) montrent qu'il existe une relation positive entre la justice distributive et la satisfaction du client. En effet, si la qualité du traitement des réclamations est élevée le niveau de satisfaction des clients vis-à-vis le service de récupération augmente (Boshoff, 1997). Les résultats de ces études montrent que la compensation a un effet supérieur sur la satisfaction et la fidélité des clients. En revanche, la compensation peut avoir un effet négatif, à titre exemple Wirtz et Mattila (2004) estiment que la compensation peut être perçue comme une admission de la responsabilité de l'échec par l'organisation.

2.4.2. La dimension procédurale de la justice

La justice procédurale est la résultante de la perception des méthodes et moyens utilisées par l'entreprise pour recevoir, gérer et traiter la réclamation. Il s'agit de la manière avec laquelle la compensation est effectuée et elle vise à résoudre le problème de manière efficace afin de garantir la continuation de la relation entre le client et l'organisation, même si la solution peut être insatisfaisante pour le client. L'importance de l'accessibilité, de la simplicité du processus de réclamation et de la vitesse de réponse tient au fait que le client doit subir les pertes liées aux mauvaises performances de l'organisme, mais aussi celles liées aux efforts nécessaires pour résoudre son problème (Ray & Sabadie, 2016).

Elle réfère à la perception des politiques, des procédures et des critères mobilisés par l'organisation pour arriver à la résolution du problème (Thibaut & Walker, 1975). Il s'agit des éléments qui caractérisent le processus de gestion des réclamations tels que la facilité

d'expression de la réclamation, la rapidité de traitement, la personnalisation de la réponse, ainsi que la clarté et l'équité des règles de décision (Goodwin & Ross, 1992 ; Tax et al., 1998). Tax et al. (1998) indiquent que la dimension procédurale de la justice contient cinq composantes : l'accessibilité, la rapidité, la flexibilité des procédures, le contrôle sur le processus et le contrôle sur la décision.

Nous constatons que la dimension procédurale est intimement liée au temps de traitement de la réclamation. Dans le cadre de cette dimension des recherches indiquent que la justice procédurale est positivement liée à la satisfaction du client (McCollough et al., 2000 ; Tax et al., 1998) et ils rajoutent que la rapidité de la résolution est perçue par le client comme signe d'instabilité de l'échec et de la bonne volonté de l'organisation de résoudre le problème. D'autres travaux (Chebat & Filiatrault, 1993 ; Maxham & Netemeyer, 2002), montrent que la rapidité de la réponse aux réclamations est cruciale pour satisfaire le client réclamant.

Nous concluons que le déterminant principal de la justice procédurale est le temps consacré à la résolution du problème.

Les études soulignent également l'importance de la flexibilité des procédures de résolution du problème, parce que chaque réclamation est spécifique et que chaque client a des besoins et des attentes particuliers. Des procédures trop formalisées empêchent la personnalisation de la solution offerte au client. Ainsi, l'*empowerment* du personnel en contact est indispensable pour résoudre les réclamations dans les meilleurs délais et pour pouvoir adopter les procédures selon le contexte (Boshof, 1997 ; Boshoff & Leong, 1998 ; Maxham et Netemeyer, 2002).

2.4.3. La dimension interactionnelle de la justice

Cette dimension de la justice perçue s'intéresse à la qualité de la relation entre le client et le personnel de l'organisation. la justice interactionnelle fait référence à la manière selon laquelle les individus sont traités durant le processus de résolution du problème (Bies & Moag, 1986). Ainsi, Flogger & Cropanzano (1998) ont distingué deux types d'éléments de la justice interactionnelle : ceux liés au problème et à la décision (les justifications, les explications, les excuses) et ceux liés au respect qui porte le personnel en contact vers le client durant la procédure (empathie, politesse, bienveillance).

Roschk & Kaiser (2013) distinguent trois caractéristiques des excuses classées par ordre d'importance selon l'impact sur la perception des clients :

- l'empathie : est la capacité de l'entreprise à comprendre et se sentir concernée par les désagréments causés au réclamant ;
- l'intensité : est la force avec laquelle l'individu exprime ses excuses, le nombre de fois où les excuses sont formulées par exemple ;
- le timing : est le moment auquel sont formulées les excuses, en introduction ou en conclusion par exemple.

Les chercheurs indiquent que la dimension interactionnelle de la justice est positivement liée à la satisfaction du client (Blodgett et al., 1997 ; McCollough et al., 2000 ; Tax et al., 1998 ; Wirtz & Mattila, 2004). Le manque de respect, de la courtoisie, d'empathie de la part du personnel de l'entreprise envers le client crée un sentiment de colère et de frustration chez le client. À titre exemple, une étude empirique (Hocutt, Bowers & Donovan, 2006) montre que l'absence de respect et d'honnêteté du personnel en contact avec le client engendre une insatisfaction du client par rapport au processus de gestion de réclamation.

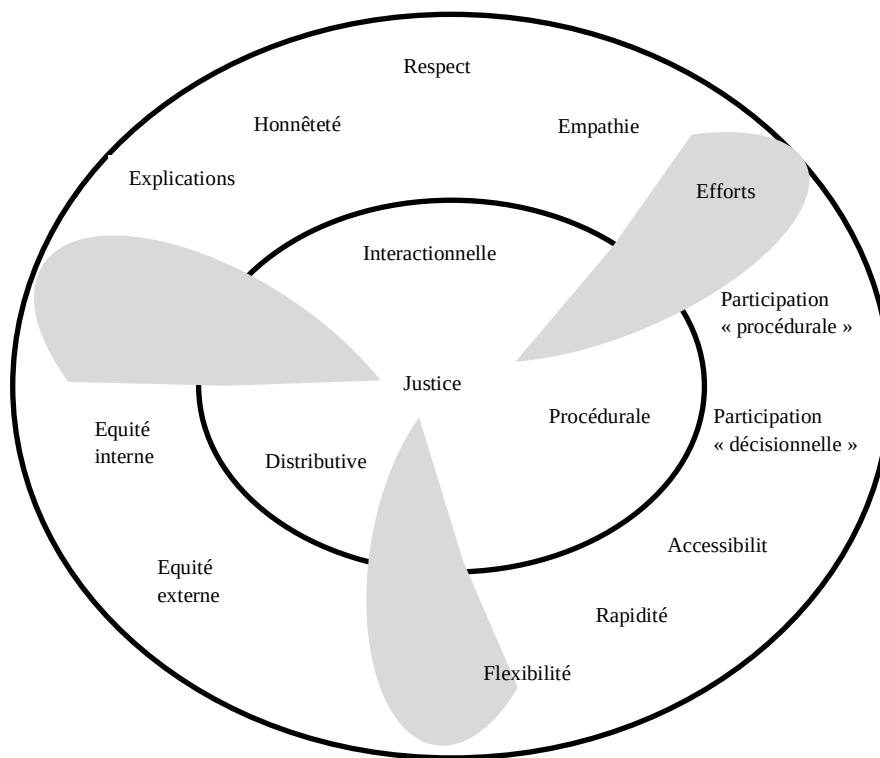
Les théories de la justice fournissent des leviers d'actions qui aident les managers souhaitant restaurer le sentiment de justice de leurs réclamants. Ces leviers sont présentés sous la forme d'une «roue de la justice» (Prim-Allaz & Sabadie, 2005).

Tableau 1 : Les éléments des dimensions de la justice perçue.

Dimension distributive	Définitions
Équité interne	évaluation du ratio contributions/bénéfices suite à un incident de service
Équité externe	Comparaison du ratio d'équité interne au regard d'expériences passées et/ou de solutions proposées par d'autres entreprises
Dimension procédurale	Définitions
Participation au processus	Liberté de communiquer ses opinions dans un processus de réclamation.
Participation à la décision	Prise en compte de l'opinion du client dans la réponse apportée par l'entreprise.
Accessibilité	Facilité à engager un processus de réclamation et la simplicité de ce processus.
Rapidité	Rapidité de traitement de la réclamation.
Flexibilité	Capacité de l'entreprise à adapter sa réponse à la nature de la réclamation.
Dimension interactionnelle	Définitions
Feedback	Explication et la justification des décisions, ainsi que les excuses.
Honnêteté	Véracité perçue des informations fournies.
Politesse	Respect et la courtoisie du personnel.
Efforts	Efforts fournis par l'entreprise pour solutionner le problème.
Empathie	Degré d'attention individualisée accordé au client.

Source : Prim-Allaz & Sabadie, 2005.

Figure 3: la roue de la justice perçue



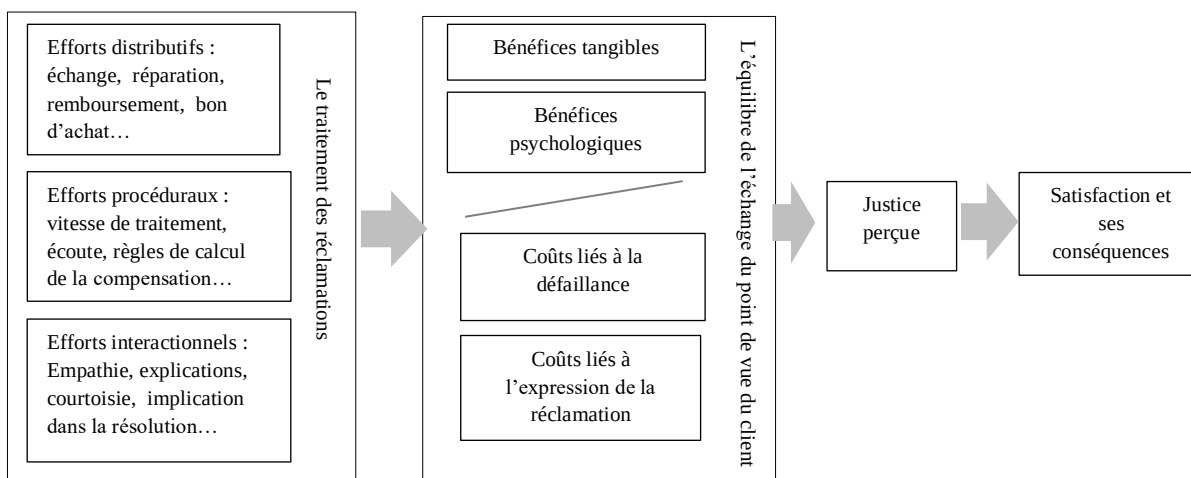
Source : Prim-Allaz & Sabadie, 2005.

Malgré l'importance des efforts tangibles qui influencent positivement la justice distributive, des méta-analyses récentes confirment également les apports de la qualité des interactions pour atteindre la satisfaction et la fidélisation des clients réclameurs (Orsingher et al., 2010 ; Gelbrich, 2010). En effet, les deux dimensions procédurales et interactionnelle auraient un impact significatif sur la justice perçue car elles permettent de démontrer au réclameur l'intérêt que lui porte l'entreprise et de restaurer son estime de soi (Ray & Sabadie, 2016). Ainsi, les efforts procéduraux et interactionnels soutiennent les efforts distributifs réalisés par l'entreprise, ils permettent de réduire le sentiment de colère et de frustration du réclameur suite à une décision défavorable au client, il s'agit du «*fair process effect*» (Lind & Tyler, 1988). À titre exemple, Folger & Konovsky (1989) montrent que les employés pensant que leur manager a évalué leurs performances d'une manière juste ont tendance à avoir des niveaux supérieurs de satisfaction vis-à-vis du salaire, de la loyauté à leur organisation et de la confiance dans le manager, indépendamment du montant de salaire reçu (Folger & Konovsky, 1989). En d'autres termes, dans un contexte commercial, une entreprise qui écoute ses clients mécontents,

reconnaît le problème en s'excusant, explique son origine et justifie la manière dont elle y répond, aurait plus de chance de les satisfaire car sa réponse sera perçue comme étant plus juste indépendamment des éléments distributifs.

Le schéma suivant illustre la contribution de l'ensemble des dimensions (distributives, procédurales et interactionnelles) à la justice perçue après le traitement de la réclamation, cette dernière conduit à la satisfaction finale du client réclamant.

Figure 4: Le processus conduisant à la satisfaction des réclamants.



Source : RAY & SABADIE (2016).

2.5. Analyse critique de la littérature

La gestion des réclamations a fait l'objet de plusieurs travaux de recherche dont l'ensemble des chercheurs se mettent d'accord que l'efficacité de la gestion des réclamations s'avère cruciale pour réobtenir la confiance et la satisfaction de la clientèle après l'échec. Ainsi, certains travaux se sont attachés à étudier les dimensions de la justice perçue sur la satisfaction des clients et les résultats de l'ensemble de ses recherches montrent que la satisfaction relative à chacune des dimensions contribue à la satisfaction totale du client (Boshoff, 2005 ; McCollough et al., 2000 ; Rust et al., 1995).

Malgré la richesse de la littérature qui traite le sujet de la gestion de la réclamation et la multitude des travaux qui confirment l'importance de celle-ci, la plupart des organisations gèrent les réclamations d'une manière inefficace. En effet, Hart et al., (1990) indiquent

que plus de la moitié des clients qui réclament deviennent plus insatisfaits que les clients non réclamants.

Les chercheurs soulignent que peu d'organisations arrivent à gérer les réclamations de leurs clients efficacement (Fournier, Dobscha & Mick, 1998), les résultats démontrent que 30 % à 60 % des clients sont insatisfaits de la gestion des réclamations. Des travaux indiquent que 30 % à 53 % des clients sont insatisfaits du service de résolution (Andreassen & Best, 1977, [cité par Kambo, M., 2011]). En 1986, l'enquête TARP (1986) dévoile que ce pourcentage augmente à 63%. Plus tard, en 2001, une étude d'Andreassen(2001) démontre que 40% des clients ne sont pas satisfait de la qualité du traitement de leurs réclamations. Presque La même conclusion a été obtenue en 2007 par Jones & Farquhar (2007), ces chercheurs disent que 34% de clients sont très insatisfaits de la gestion de leurs réclamations.

Compte tenu de l'importance de la gestion des réclamations pour le développement de la loyauté des clients et son rôle crucial sur le profit et la performance de l'organisation, l'inefficacité de la gestion des réclamations est inquiétante. En synthétisant, l'amélioration de la gestion des réclamations est cruciale pour la pérennité de l'entreprise et la capacité de trouver le maillon faible de ce système afin de cerner les pistes d'amélioration reste l'un des défis des organisations d'aujourd'hui.

D'une autre part, la hiérarchisation de l'importance des dimensions de la justice fait encore débat entre les chercheurs. Maxham & Netemeyer (2002) indiquent que la dimension distributive est la plus contributive à la satisfaction du client réclamant et rajoutent que cette dimension a un impact positive sur son intention d'achat et de bouche-à-oreille positif. En revanche, Tax et al. (1998) trouvent que la dimension interactionnelle est la plus déterminante de la satisfaction du client vis-à-vis le processus de résolution du problème, ils expliquent que l'empathie et la capacité d'écoute du personnel en contact permettent de réduire le sentiment de colère et de frustration chez le réclamant. Ainsi, des travaux du (Boshoff & Leong, 1998 ; Maxham & Netmeyer, 2002) mettent l'accent sur l'importance de l'attitude du personnel en contact « *empowerment* », au-delà des procédures formalisées par l'organisation sur la justice perçue des réclamants. D'une autre part, un nombre important de travaux soulignent l'importance de la rapidité de réponse et du comportement du personnel en contact (Blodgett et al., 1993 ; Hart et al., 1990 ; Maxham et Netemeyer, 2002 ; Tax el al, 1998). L'importance des éléments procéduraux tels que la simplicité du processus de réclamation, l'accessibilité et la réactivité dans la réponse tient au fait que le

client doit subir les pertes liées aux mauvaises performances de l'entreprise mais également celles associées aux efforts réalisés par l'entreprise pour résoudre le problème. À titre exemple, Chébat & Slusarczyk (2005) montrent en ce qui concerne la justice procédurale, la non-réactivité et la lenteur du traitement de la réclamation créent des émotions négatives chez le client réclamant, par contre la rapidité de traitement entraîne des émotions positives. Cela nous pousse à chercher à comprendre le concept du temps dans le traitement des réclamations.

3. Le concept du temps dans la gestion des réclamations

Le facteur temps a fait l'objet de plusieurs recherches particulièrement en marketing des services. Aujourd'hui le consommateur est plus exigeant en matière de la rapidité de réponse, selon Nardot (2003), des recherches actuelles cherchent la relation entre le temps, l'incertitude et le comportement du consommateur. D'après Klein (1996) (cité par Abaaoukide, 2016), il existe deux types de temps :

- Le temps physique : est appelé *chronos*, il s'agit du temps des horloges constitué de secondes, minutes et heures.
- Le temps subjectif : est appelé *tempus*, ce type de temps est lié à la conscience de l'individu. Les individus valorisent ce temps plus que le premier type, car il domine les différents aspects de leur vie.

Bouder-Pailler (1997) rajoute une troisième dimension, il s'agit de la dimension culturelle et sociale, d'après lui, les individus qui partagent le même environnement socioculturel ont une structure temporelle commune. Selon l'auteur, la perception du temps dépend de la manière dont chacun interprète le temps selon sa propre expérience.

Des chercheurs tels que Freinberg & Smith (1989) (cité par Abaaoukide, 2016) ont étudié la manière dont le consommateur alloue son temps afin d'expliquer l'impact de la contrainte temporelle sur le processus d'achat du consommateur.

Une recherche de Bergadaà (2009) a mis en évidence une distinction entre deux perspectives du temps :

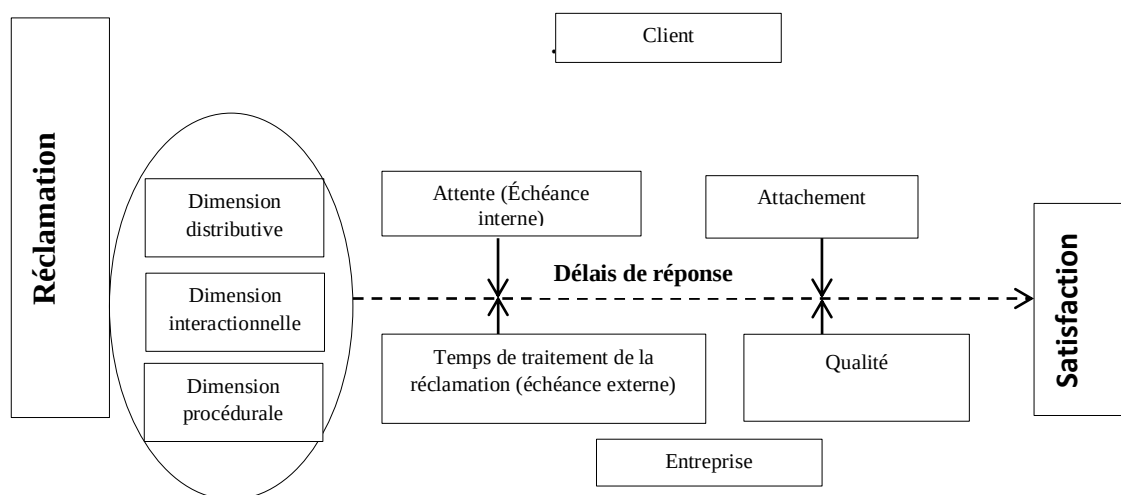
- la première perspective s'inscrit dans un cadre économique : le temps est considéré comme un entrant du processus d'action pour satisfaire certaines valeurs

recherchées en prenant en considération la variable objective soulignée par Jacoby (1976) ;

- alors que la deuxième s'inscrit dans une aspiration psychologique : elle prend en considération sa dimension subjective soulignée dans les travaux de Settle (1976). la recherche des réponses instantanées est devenu une exigence plutôt d'une attente du client.

Une étude exploratoire de Abaaoukide (2016) montre que le temps de réponse à une réclamation influence la satisfaction des clients, un modèle préliminaire a été proposé durant cette étude (Figure N°5). Ce modèle fait apparaître l'influence du temps de réponse à une réclamation, entre autres variables, sur la satisfaction du client.

Figure 5: modèle préliminaire.



Source : Abaaoukide (2016).

Dans le cadre de ce travail, nous allons nous intéresser à l'optimisation du temps nécessaire au traitement des réclamations. Il s'agit de la phase d'attente du client pour recevoir une réponse de l'entreprise (Abaaoukide, 2016). Nous retenons le modèle proposé par Abaaoukide (2016) qui considère le temps de réponse comme l'un des facteurs déterminant de la satisfaction client dans un processus de traitement de réclamation.

Malgré le consensus des chercheurs sur le fait que les éléments procéduraux, particulièrement la rapidité du traitement de la réclamation, sont importants pour la satisfaction du client, aucun de ces travaux fournit une recette bien définie pour optimiser l'un des éléments de cette dimension de la justice perçue. Pour cette raison nous jugeons

nécessaire d'explorer cette piste de recherche dont les résultats seront intéressants tant sur le plan académique que sur le plan pratique.

Une attention doit être donc portée particulièrement sur ce volet qui pourra permettre à l'entreprise d'optimiser l'efficacité du processus de gestion des réclamations.

4. Le processus de gestion des réclamations client

Dans la présente sous-section, nous présentons quelques processus de gestion des réclamations proposés dans la littérature. Ensuite, en examinant ces contributions, nous allons présenter un processus générique de gestion des réclamations englobant la majorité des activités.

Avant de commencer, selon Ray , Sabadie (2016), La gestion des réclamations se définit comme l'ensemble des stratégies et des ressources que les firmes mettent en œuvre pour répondre et apprendre de leurs défaillances, dans le but de faire passer le client d'un état d'insatisfaction à un état de satisfaction et de rétablir la fiabilité de l'organisation aux yeux du consommateur.

D'après Gillet-Goinard & Seno (2011, p.143) le traitement de réclamation : *« C'est le processus qui assure la prise en compte de la réclamation, son traitement efficace, et donc le retour à la satisfaction du client affecté »*, ils rajoutent que ce processus doit être connu par tous au sein d'une entreprise pour qu'ils puissent réagir rapidement et efficacement pour remédier le mécontentement du client réclamant, en réalité ce processus se traduit par une procédure qui décrit et standardise la manière de traiter une réclamation. Ces deux auteurs présentent un processus de gestion des réclamations qui se compose de sept étapes clés : (1) le recueil : il s'agit de la collecte de tous type de réclamation, la reformulation et la transmission de celle-ci au service qualité. (2) l'enregistrement : cette étape est très importante pour assurer la traçabilité du traitement depuis l'identification jusqu'à la validation du retour à la satisfaction du client. L'enregistrement se fait généralement à travers les fiches réclamations. (3) la qualification : cette étape consiste à la collecte des données nécessaires pour assurer un bon traitement telles que : (le nom du client réclamant, la date de la réclamation, son motif, le produit ou le service concerné par cette réclamation...). (4) l'accusé de réception : l'entreprise informe le client qu'elle va prendre en compte sa réclamation en lui donnant les prochaines étapes de son traitement. (5) le

traitement curatif : il se compose de deux niveaux, celui qui est immédiat et celui qui se situe *a posteriori*. (6) le traitement correctif : représente la phase de la recherche et l'analyse des causes pour éviter la reproduction du problème et de protéger les autres clients d'être impacté par le même défaut. (7) bilan des réclamations : c'est l'étape de prise de décisions. Ils rajoutent que les deux étapes clés du traitement des réclamations sont le recueil et la qualification. En effet, le recueil s'il est bien fait il permet à l'entreprise de détecter tous les clients insatisfaits et la qualification est fondamentale car à ce niveau on peut savoir si la réclamation est justifiée, et si oui, quelle est sa gravité.

Détrie (2001) propose un autre processus de gestion des réclamations qui contient six étapes fondamentales parmi lesquelles il rajoute une étape très importante qui est le suivi des réclamations : (1) le recueil ou l'accueil : le personnel en contact avec le client accuse réception de la réclamation, remercie et précise éventuellement le délai de réponse. (2) l'enregistrement : il s'agit de la qualification et la codification de la réclamation sur un document de saisie, centralisé et fait l'objet d'une déclaration d'anomalie (ou fiche d'incident, d'écoute, de réclamation, de non-conformité, de vigilance, de défaillance...) et effectuer une étude des antécédents clients. (3) la résolution : analyse et traitement de la réclamation par l'entité concernée. (4) clôture : définit la condition pour classer la réclamation en s'assurant de si possible de la « re-satisfaction » du client. (5) le suivi : agréger toutes les réclamations et afficher un tableau de bord. (6) l'exploitation : proposition et généralisation des actions correctives et préventives. Selon cet auteur le traitement d'une réclamation peut être de trois types : (a) curatif ou correctrice : c'est une action entreprise pour éliminer une non-conformité détectée. (b) correctif : il s'agit d'une action entreprise pour éliminer la cause d'une non-conformité détectée ou d'une autre situation indésirable. (c) préventif : action entreprise pour éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentiellement indésirable. Il rajoute qu'une procédure de traitement des réclamations est recommandée en identifiant les étapes et les règles clés dans ce traitement.

Un autre processus a été donné par Hermel (2004), il a résumé les étapes de processus de gestion d'une réclamation écrite dans quatre phases principales : (1) collecte de la réclamation : cette phase contient deux activités fondamentales, celle de l'envoi d'un accusé de réception au réclamant et celle de la demande éventuelle de compléments d'information. (2) analyse de la réclamation en interne : consiste à demander des renseignements aux différents services internes et la vérification du bien-fondé de la

réclamation. (3) élaboration de la réponse écrite : il s'agit dans un premier temps de concevoir le courrier et par la suite chercher à connaître l'avis du service commercial et juridique. (4) envoi de la réponse au client : commençant par l'intégration de la réponse à la base de données consommateur/statistiques et enfin lancer un programme d'amélioration dans les services concernés par la réclamation.

Chabry, Gillet-Goinard & Jourdan (2017, p.134) considère le processus de la gestion des réclamations clients comme « *l'enchaînement des activités qui permet de faire retrouver son enthousiasme au client mécontent. Il assure aussi le déclenchement des actions correctives pour protéger les autres clients des sources d'insatisfaction.* ». Il découpe ce processus en cinq étapes clés : (1) recueil et enregistrement : de toutes les réclamations qu'elles soient écrites ou orales, elles sont centralisées auprès du service affecté à leur traitement. (2) analyse, validation, réponse : examiner la réclamation pour savoir si elle est justifiée ou pas. Dans les deux cas, une réponse doit être adressée sous 48 heures au client. (3) le traitement : après la validation de la proposition faite au client, la solution est mise en œuvre dans les délais définis et il faut assurer la vérification de la mise en œuvre des actions et le retour à la satisfaction du client. (4) déclenchement des actions correctives : trois cas sont possibles, si la réclamation est unique et ses conséquences ne sont pas graves, le déclenchement d'une action corrective n'est pas nécessaire. Dans le cas où la réclamation est très grave et/ou très fréquente il est primordial de trouver la cause pour en éviter le renouvellement. Le dernier cas, si le client a eu un dédommagement mais veut, à travers un engagement formel de l'entreprise, être certain qu'il ne rencontrera pas à nouveau une insatisfaction, dans ce cas une action corrective s'impose surtout quand il s'agit d'une relation B to B. (5) bilan : il faut faire un bilan régulier des réclamations et exploiter des indicateurs de tableau de bord des réclamations.

Pour son part, Barouch (2010) propose un processus simplifié composé de trois étapes : (1) définir la réclamation : il s'agit de donner une définition précise de la réclamation au sein de l'entreprise. (2) construire un tableau des réclamations : reporter les réclamations reçues dans un tableau des réclamations en leur donnant un numéro et une analyse particulière à chaque réclamation, ce tableau aide l'entreprise à compter les réclamations semestrielles qui pourra constituer des indicateurs de la satisfaction des clients. (3) apporter des suites rapides aux réclamations : il s'agit de donner au client une réponse adaptée à sa réclamation, soit sous forme écrite, soit sous forme orale après avoir vérifié le bien-fondé

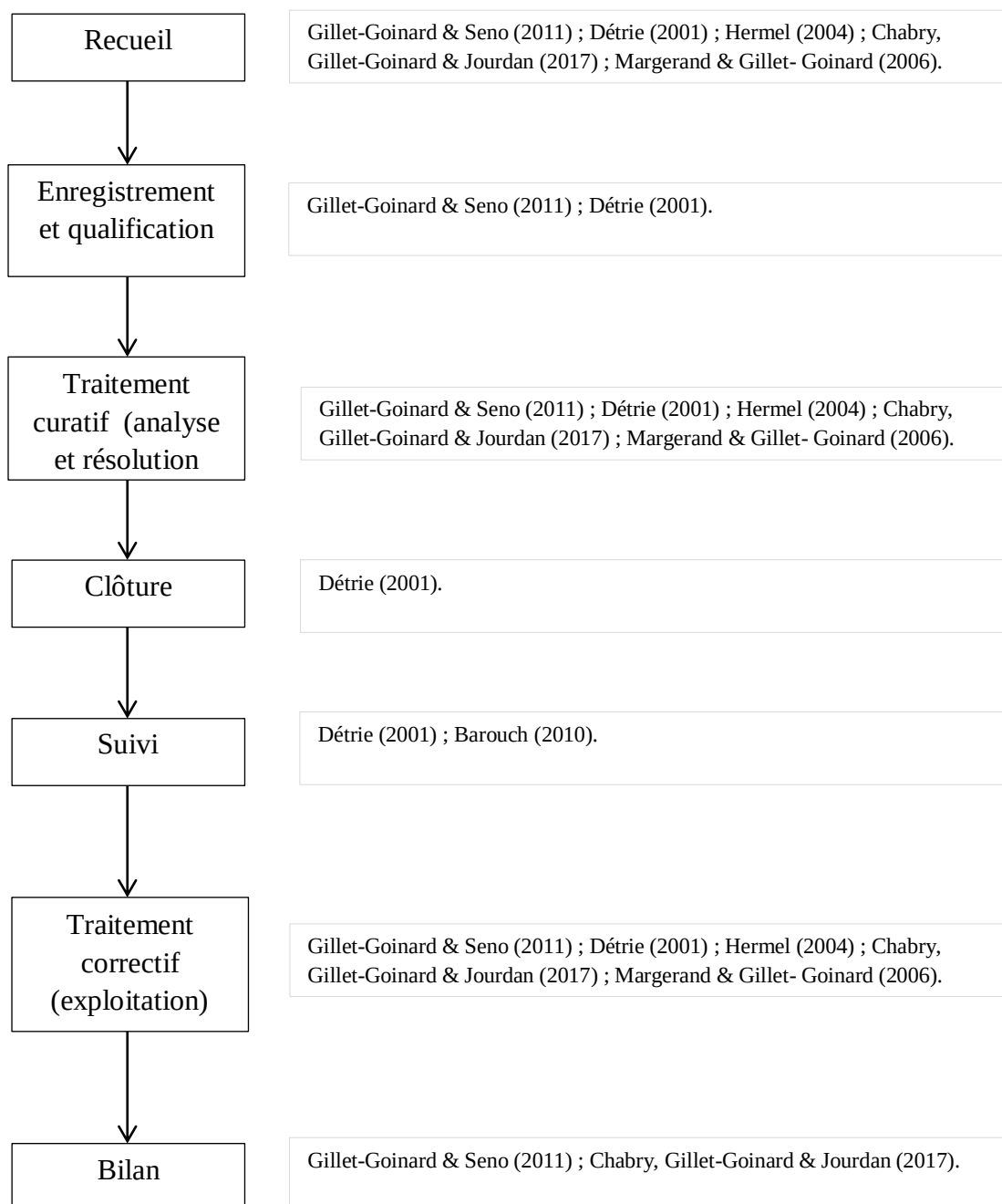
de la réclamation et après avoir éventuellement tenu compte de considérations juridiques et commerciales.

À leur tour Margerand & Gillet- Goinard (2006) proposent un processus de gestion des réclamations en trois étapes principales : (1) le recueil des réclamations : collecter toute expression d'insatisfaction du client. (2) le traitement curatif : qui consiste à agir rapidement auprès du client mécontent. (3) le traitement correctif : faire en sorte que la cause de la réclamation ne réapparaisse pas pour garder les futurs clients.

L'ensemble des auteurs soulignent l'importance de la phase du recueil des réclamations car celle-ci qui permet de capter l'insatisfaction du client réclamant, ainsi l'enregistrement a une grande importance dans le processus de gestion des réclamations, si l'entreprise arrive à collecter toutes les informations relatives à la réclamation telles que : (le profil du client, le motif de la réclamation, le produit ou le service concerné...) cela va contribuer à l'efficacité du traitement. D'une autre part, la réactivité du traitement curatif contribue à la satisfaction du réclamant.

À partir de cet état de l'art, nous sommes capables à proposer un processus générique de gestion des réclamations clients. Ce processus se compose de huit étapes principales et nous avons présenté les références utilisées dans chaque étape du processus. Le processus de gestion des réclamations issu de la littérature est présenté dans la Figure N°6.

Figure 6: Processus générique de gestion des réclamations clients issu de la littérature.



Source : élaborée par nous-même.

La plupart des processus de gestion des réclamations présents dans la littérature comportent comme première étape le recueil des réclamations elle inclut également l'accuser de réception à la destination du réclamant. Selon Gillet-Goinard & Seno (2011), cette étape est la plus importante dans le processus de gestion de réclamation car elle permet à l'entreprise de détecter toutes les insatisfactions du client si elle est bien faite. La deuxième étape concerne l'enregistrement et la qualification de la réclamation, il s'agit de la collecte de toutes les informations jugées utiles vis-à-vis la réclamation (informations relatives au réclamant, le motif de la réclamation, le produit ou le service concerné, la date de la réclamation...) ensuite les enregistrer dans une fiche qui s'appelle généralement une fiche réclamation ou d'anomalie, l'étape de qualification est cruciale car elle permet de collecter toutes les données nécessaires afin d'effectuer un traitement efficace (Gillet-Goinard & Seno, 2011), ainsi, l'enregistrement permet de garantir une traçabilité de toutes les réclamations reçues par l'entreprise (Détrie, 2001 ; Gillet-Goinard & Seno, 2011). L'étape suivante concerne le traitement curatif de la réclamation, Hermel (2004) découpe cette étape en trois activités principales qui sont : l'analyse de la réclamation en interne pour voir si elle est justifiée ou pas, si oui, une réponse est élaborée en suite l'envoyer au client, selon Chabry et al. (2017) dans les deux cas, une réponse doit être apportée sous un délai de 48h au client. Le traitement curatif de la réclamation est également appelé « résolution » car au sein de cette étape l'entité concernée doit résoudre le problème (Détrie, 2001) afin de réagir et répondre au client rapidement (Margerand & Gillet-Goinard, 2006). Par la suite, seul Détrie (2001) parle de la clôture de la réclamation et la considère comme une étape fondamentale du processus de gestion des réclamations clients, cette étape consiste à définir la condition pour classer la réclamation en s'assurant de si possible de la « re-satisfaction » du client, cette étape a été négligée par les autres auteurs malgré son importance puisque il est essentiel de s'assurer que le client est satisfait après le traitement de sa réclamation sachant que Chabry et al. (2017) intègrent cette activité dans la phase du traitement curatif. Barouch (2010) et Détrie (2001) rajoutent une autre étape après la clôture qui est le suivi des réclamations, cette dernière n'est pas prise en compte par les autres auteurs, pour Détrie (2001) l'élaboration ou la mise à jour d'un tableau de bord après le traitement d'une réclamation est primordiale pour assurer le suivi des réclamations et leur traitement. Ainsi, elle contribue à la constitution des indicateurs de la satisfaction des clients (Barouch, 2010) et elle aide au déclenchement des actions correctives qui est l'objet de l'étape suivante. L'ensemble des auteurs (Gillet-Goinard & Seno, 2011 ; Détrie, 2001 ; Hermel, 2004 ; Chabry et al., 2017 ; Margerand & Gillet-

Goinard, 2006) souligne l'importance du traitement correctif dans un processus de gestion des réclamations client et le considère comme une étape clé de ce processus. Cette étape consiste à analyser et chercher les causes afin d'éviter la reproduction du problème (Gillet-Goinard & Seno, 2011) et pour garder les futurs clients (Margerand & Gillet-Goinard, 2006). Selon Chabry et al. (2017) le déclenchement des actions correctives dépend de la gravité et la fréquence de la réclamation. Cette étape peut inclure le déclenchement des actions préventives c'est pourquoi Détrie (2001) la nomme étape d'exploitation au lieu du traitement correctif. En fin, la dernière étape représente le bilan des réclamations, selon Gillet-Goinard & Seno (2011) la prise de décision se fait à ce niveau. En outre, il faut exploiter les indicateurs de tableau de bord des réclamations pour faire un bilan efficace (Chabry et al., 2017).

Afin de bien cerner notre question de recherche, nous avons mené une étude préliminaire au sein de notre entreprise d'accueil PROMASIDOR DJAZAIR.

5. Étude préliminaire et question de recherche

Après avoir effectué un tour d'horizon des travaux existants sur le sujet de la gestion des réclamations, nous avons relevé certaines pistes de recherche que nous trouvons intéressantes et afin de converger celles-ci avec les problèmes rencontrés par l'entreprise, nous avons jugé nécessaire d'effectuer une étude préliminaire au sein de notre entreprise d'accueil.

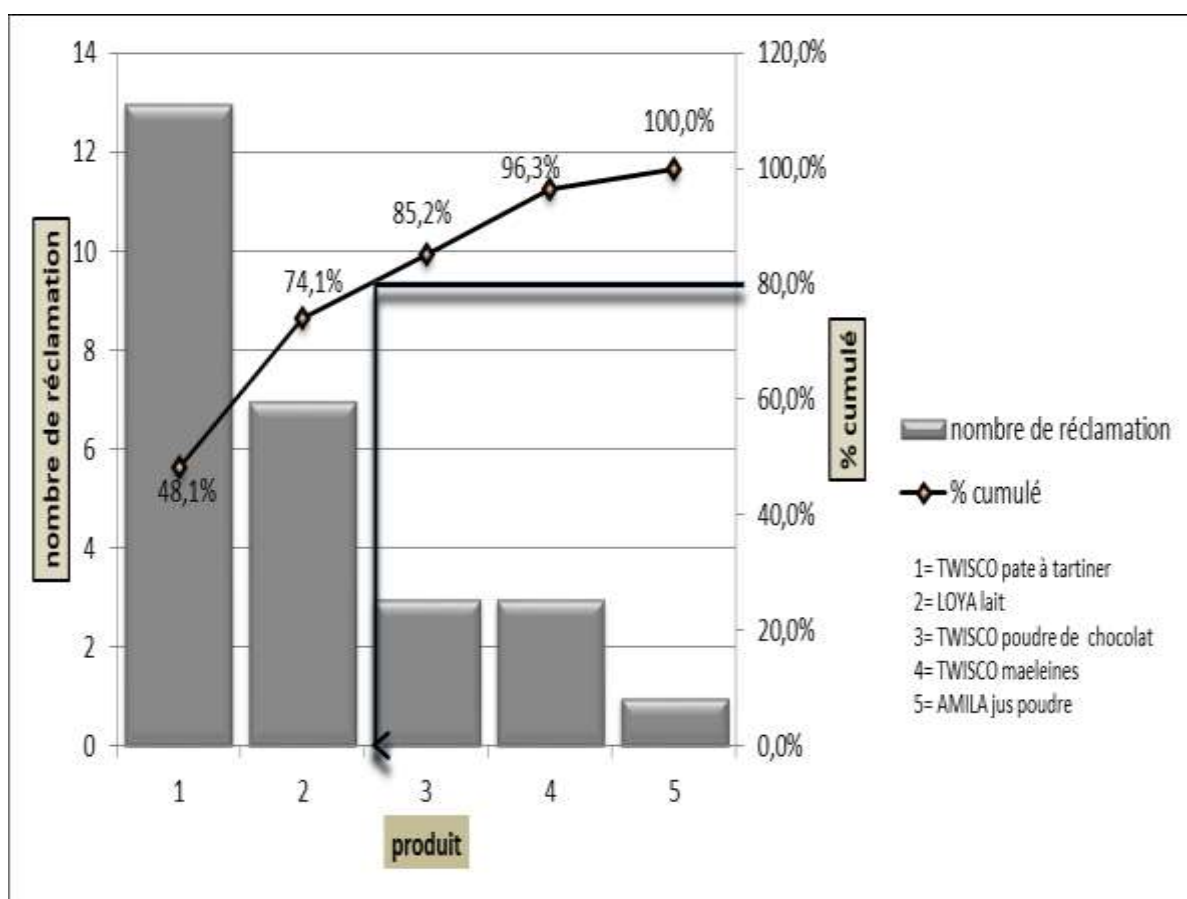
Cette étude préliminaire nous a permis d'approfondir notre compréhension vis-à-vis l'organisation et le déroulement du traitement des réclamations clients, appréhender la réalité de l'entreprise et cerner les lacunes de processus de traitement des réclamations.

Dans un premier lieu, il a été nécessaire de recenser les informations relatives aux réclamations reçues par l'entreprise. Nous avons consulté le fichier qui contient l'historique des réclamations reçues durant la période de Janvier à décembre 2019. À partir de ce fichier nous avons pu réaliser le Pareto des réclamations sur Excel (Figure N°7).

La loi de Pareto est un principe d'analyse et d'aide à la décision énoncé par Vilfredo Pareto (1848-1923) à la fin du xix^e siècle, plus précisément en 1897. La théorie de Pareto résulte d'une observation selon laquelle 20% des causes sont responsables de 80 % des effets (Delers & Van steenkiste, 2015). Le diagramme de Pareto permet visuellement de choisir

le problème à traiter en travaillant sur des données factuelles chiffrées (Gillet- Goinard & Seno, 2019), il sert à identifier où doit être portée l'action prioritaire qui assure la plus grande possibilité d'amélioration. Le diagramme aide, en effet, à visualiser l'importance relative de problèmes dans un format simple, et facile à interpréter (Gillet- Goinard & Seno, 2011). Cet outil est utilisé en résolution de problème, au démarrage, pour « faire parler » de façon visuelle des résultats chiffrés lors d'une réunion, faire un bilan des non-conformités en production, des réclamations clients, des coûts de non- qualité (Gillet- Goinard & Seno, 2019). Selon Joseph Juran (1904-2008), la loi de Pareto a une application universelle dans le domaine de l'entreprise et peut se retrouver dans tous les secteurs d'une société. La règle de 80/20 n'est pas toujours obligatoirement respectée, on peut l'adapter selon le secteur d'activité et les objectifs de l'entreprise.(Delers & Van steenkiste, 2015).

Figure 7: Analyse de nombre de réclamations selon type du produit durant l'année 2019.



Source : élaborée par nous-même à partir d'un document interne de PDZ.

Le diagramme de Pareto fait apparaître que le nombre total de réclamations reçues durant une période d'un an est égal à vingt-sept réclamations réparties sur les cinq produits de

PDZ. Ainsi, les 80% des réclamations concernent les deux produits : TWICO pâte à tartiner et LOYA lait, sachant que ce dernier produit est le plus contributif au chiffre d'affaire de l'entreprise donc il est considéré comme un produit stratégique.

Ces données chiffrées nous confirment que la gestion des réclamations chez PROMASIDOR DJAZAIR nécessite une amélioration, particulièrement, que le client est insatisfait de la qualité d'un produit classé stratégique pour l'entreprise.

Ensuite, Des premières rencontres ont été effectuées avec des responsables de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR et qui sont impliqués dans le processus de gestion des réclamations, le but est de connaître les lacunes qu'ils constatent durant leurs tâches quotidiennes et les sujets sur lesquels il serait souhaitable de travailler. L'ensemble de ces acteurs trouvent que le temps de traitement de certaines réclamations est lent ce qui engendre un mécontentement du client réclamant. D'une autre part, le service marketing communique au client que le traitement de sa réclamation se fait sous 48H, en revanche, le service qualité qui est le premier responsable du traitement de ces réclamations trouve que cette durée est très courte pour effectuer un traitement efficace et que ce traitement nécessite au minimum cinq jours.

En outre, à partir de la littérature que nous avons développée, la réactivité du traitement des réclamations a un impact significatif sur la justice perçue, et la lenteur de réponse rend le processus de gestion des réclamations inefficace et conduit à l'insatisfaction du client réclamant. Ainsi, des lacunes de la littérature ont été identifiées. En effet, nous n'avons trouvé aucune recherche empirique qui traite les causes de la lenteur du traitement des réclamations ou fournit des recommandations pour résoudre ce problème. Ce qui nous ramène à la formulation de notre problématique et les sous-questions de notre recherche suivante.

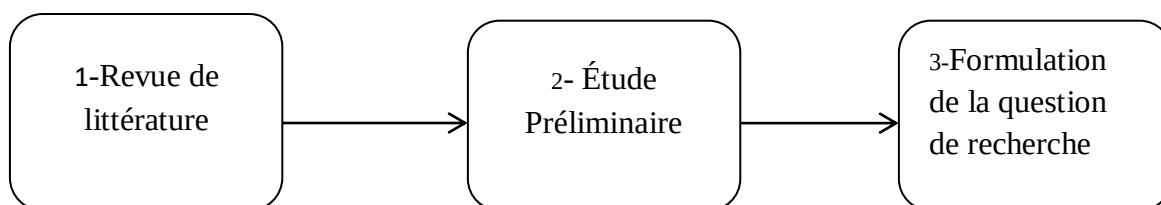
L'objectif général de ce projet de recherche est de se baser sur la littérature et sur l'analyse des problèmes rencontrés par l'entreprise SARL PROMASIDOR DJAZAIR afin d'optimiser le temps de réponse à une réclamation client, ceci va contribuer à l'amélioration de l'efficacité de son processus de gestion de réclamations. Cet objectif principal nécessite une précision quant à l'envergure du travail de recherche, c'est pourquoi il est nécessaire de présenter les objectifs spécifiques de ce travail:

- Analyser le processus de traitement des réclamations.

- Trouver les causes de la lenteur de réponse à une réclamation.
- Proposer des solutions pertinentes qui aident l'entreprise à optimiser le temps de réponse à une réclamation afin d'obtenir un processus de gestion de réclamations efficace.

Pour achever ce chapitre nous avons synthétisé les étapes suivies qui nous ont amenés à la formulation de notre question de recherche dans la figure N°8. La revue de littérature que nous avons développée nous a montré l'importance des dimensions de la justice perçue lorsqu'elles sont mobilisées dans le processus de gestion de réclamations, particulièrement, la justice procédurale qui contribue à la satisfaction du réclamant au-delà des efforts tangibles qui coûtent chère pour l'entreprise. Par la suite, nous avons jugé nécessaire d'effectuer une étude préliminaire au sein de notre entreprise d'accueil afin de trouver une convergence entre les pistes de recherches que nous avons détectées à partir de la revue de littérature et les problèmes réels rencontrés par l'entreprise PDZ. En effet, l'étude préliminaire nous a permis de relever certaines lacunes dans la gestion des réclamations. Comparant les résultats obtenus avec ceux que nous avons développés dans la revue de littérature, le problème de la lenteur de réponse à une réclamation a une grande influence sur la justice perçue, donc nous avons privilégié le traitement de ce problème. Ainsi, la revue de littérature nous a permis de développer un processus générique de gestion de réclamations clients englobant les étapes principales proposées par plusieurs auteurs, ce processus, nous l'adopterons comme un modèle de base dans l'analyse du processus de PDZ.

Figure 8: Procédure de la formulation de la question de recherche.



Source : élaborée par nous-même.

Pour répondre à notre problématique nous avons suivi une méthode qualitative de type exploratoire qui sera l'objet de développement dans le chapitre 2.

CHAPITRE 2

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre nous présenterons le paradigme épistémologique dans lequel nous inscrivons notre recherche avec l'approche méthodologique adoptée pour réaliser cette recherche et nous justifierons notre choix. Par la suite, nous expliquerons notre processus de collecte et d'analyse des données.

1. Positionnement épistémologique

Avenier (2011) argumente que « méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ». L'épistémologie exerce un regard critique sur la démarche générale de recherche. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode ou de la valeur de la connaissance (Girod-Séville et Perret, 1999). Le nombre de paradigmes épistémologiques augmente lorsque l'on passe des sciences de la nature aux sciences de l'artificiel.

Selon Avenier (2012), il existe quatre paradigmes épistémologiques de la recherche :

- le positivisme et le post positivisme, regroupé sous le sigle « PEP » : paradigme épistémologique positiviste ;
- le réalisme critique (PERC), ;
- le constructivisme, nommé « PECP » : paradigme épistémologique constructiviste pragmatique ;
- et l'interprétativisme (PEI).

Les trois paradigmes les plus souvent énoncés en sciences de gestion sont : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme (Ruel, 2013)

Nous inscrivons notre recherche dans un paradigme épistémologique constructiviste. En effet, Le paradigme constructiviste de la recherche vise à comprendre « le monde de l'expérience humaine » (Cohen et Manion, 1994), suggérant que « la réalité est construite socialement » (Mertens, 2005). Les chercheurs qui s'inscrivent dans un paradigme constructiviste s'appuient généralement sur des méthodes et des analyses qualitatives de collecte de données ou sur une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives. Les données qualitatives permettent d'approfondir efficacement la description. C'est pourquoi, nous avons choisi le paradigme constructiviste. En effet, notre recherche vise à construire des connaissances nouvelles reposant sur une étude qualitative exploratoire.

2. Choix de l'approche méthodologique

La distinction majeure entre l'approche quantitative et l'approche qualitative est la dimension de compréhension et de découverte par rapport à la dimension de vérification. Selon Cook & Reichard (1979), l'approche quantitative est mobilisée pour vérifier ou confirmer des théories, alors que l'objectif principal de l'approche qualitative est la découverte ou la génération de nouvelles théories. Dans notre cas, nous voudrions découvrir le processus de traitement de réclamation de notre terrain d'étude afin d'apporter des améliorations donc entre ces deux grandes approches, soient l'approche qualitative et l'approche quantitative, nous avons choisi l'approche qualitative pour notre recherche. En effet, plusieurs chercheurs tels que Creswell (1998), Fortin (1996), Maxwell (2005), Yin (2003), se mettent d'accord que le choix de l'approche méthodologique dépend de la question de recherche et le niveau de connaissances dans un domaine donné. Le but de notre recherche est, premièrement, de comprendre quelles sont les causes de la lenteur de réponse à une réclamation client et deuxièmement, de proposer des solutions pour l'amélioration du processus de traitement des réclamations. D'après Creswell (1998) Les questions du genre « comment », « quels » ou « quoi » nécessitent plutôt une approche qualitative qu'une approche quantitative. Notre question de recherche est de type « comment » ce qui justifier le choix de la méthode qualitative.

D'une autre part, suite à notre réflexion théorique, il s'est avéré nécessaire de faire appel à une étude exploratoire pour mener à bien ce projet, explorer consiste à découvrir et à chercher une compréhension d'un phénomène. En effet, dans la littérature qui concerne la gestion des réclamations, nous n'avons trouvé aucune étude empirique qui traite le problème de la lenteur de réponse à une réclamation client. La majorité des travaux empiriques dans ce domaine mettent en évidence la contribution de la rapidité de réponse à une réclamation à la satisfaction et la fidélisation du client réclamant mais aucun de ces travaux souligne les causes qui peuvent engendrer ce problème ou qui propose des solutions pour le remédier. Il nous apparaît que les connaissances et les concepts dans ce domaine sont peu développés, il est donc nécessaire de mobiliser une étude exploratoire.

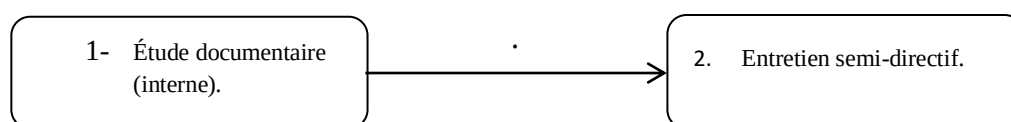
Ainsi, notre recherche est de nature descriptive, la description répond aux questions qui, quoi, quand et comment (Eisenhardt, 1989 ; Kidder, 1982). Notre travail vise à décrire le processus de traitement de réclamation de notre terrain d'étude pour trouver les lacunes qui rend la réponse à la réclamation lente afin de l'améliorer. Une recherche descriptive demande la mobilisation d'une approche qualitative parce qu'une approche quantitative ne

peut pas nous fournir de détails sur le phénomène étudié (Creswell, 1998, Yin, 2003), dans notre étude nous cherchons à comprendre les détails sur le déroulement du processus de traitement de réclamations donc notre recherche est de type descriptif.

2.1. La collecte des données

Afin de répondre à notre problématique, et avant de mobiliser l'une des techniques de collecte des données qualitatives, nous avons mené une étude documentaire (documents internes à l'entreprise PDZ) pour mieux comprendre le déroulement de la gestion des réclamations. Ensuite, nous avons mobilisé la technique d'entretien semi-directif afin d'approfondir notre compréhension.

Figure 9: Procédure de collecte des données



Source : élaborée par nous-même

2.1.1. Étude documentaire

Afin de comprendre le contexte de la gestion des réclamations de PROMASIDOR DJAZAIR, il a été nécessaire de connaître la vision théorique de l'entreprise sur le sujet de la gestion des réclamations client. Une analyse des différents documents internes à l'entreprise telle que des procédures, des instructions de travail et des enregistrements nous permet de mieux comprendre le processus de traitement de réclamations, d'avoir une vision générale sur le déroulement de ce processus et connaître les acteurs y impliqués. Les documents consultés sont :

- Procédure maîtrise des non conformités, des actions correctives et préventives (PRO.AQU.013) ;
- Fiche de Non-Conformité « Alerte qualité » (ENR.AQU.004) ;
- Procédure de gestion de réclamations client ;
- Registre de réclamations client (année 2019).

2.1.2. Entretiens semi-directif

Pour mener à bien ce projet, nous avons besoin de comprendre le détail du déroulement de processus de gestion des réclamations de PROMSIDOR DJAZAIR, à partir du moment où le client réclame jusqu'à le retour vers lui après la résolution du problème. L'observation se présentait comme la solution optimale pour la collecte des données car elle représente un excellent instrument pour approfondir la compréhension d'une situation. Mais malheureusement, la crise sanitaire due à la pandémie COVID-19 qui impacte actuellement l'économie mondiale, la majorité des entreprises dans le monde entier y compris notre terrain d'étude, prennent des mesures de précautions en limitant l'accès à leurs sièges et à leurs usines, cela nous a empêchés à être sur terrain afin d'observer le processus et nous a mis dans l'obligation de poursuivre notre travail à distance. Dans ces conditions, nous avons donc choisi une autre technique de collecte de données qui est l'entretien semi-directif pour des raisons telles que: cette technique offre aux participants la flexibilité (Lindlof et Taylor, 2002) et l'opportunité de décrire et d'interpréter la réalité selon leur point de vue (Rubin et Rubin, 1995). En outre, la nécessité de comprendre en profondeur le processus de traitement de réclamations de notre entreprise d'accueil PDZ soutient notre choix. En effet, l'entretien semi-directif offre suffisamment de flexibilité pour nous permettre de poser des questions qui ne sont pas incluses dans le guide d'entretien (Rubin et Rubin, 1995) ce qui nous aide à collecter plus de données et d'enrichir notre compréhensions vis-à-vis les problèmes rencontrés par les employés lors de l'exécution de leurs tâches quotidiennes.

À partir de la revue de littérature développée et les données collectées lors de l'étude des documents interne à l'entreprise, nous avons pu formuler un ensemble de questions qui peuvent fournir des réponses à notre question de recherche. Un guide d'entretien semi-directif a été préparé, les questions sont regroupées en quatre thèmes que nous avons jugés intéressants selon notre revue de littérature et les données collectées lors de l'étude documentaire, le guide d'entretien semi-directif est présenté en ANNEXE B.

➤ Population et échantillon de l'étude

La population de notre étude est composée des collaborateurs internes de PDZ. Le critère de sélection de cette population est lié à l'attachement de ces collaborateurs aux services intervenants dans le processus de gestion des réclamations client, ces services ont été

détectés grâce à l'étude documentaire que nous avons menée auparavant. Ces services sont : marketing, commercial, assurance qualité, production et maintenance.

Le choix de l'échantillon a été fait par rapport aux postes qui occupent ces personnes, donc nous avons choisi les responsables impliqués directement dans la gestion et le traitement des réclamations client et ceux ayant une expérience significative dans l'entreprise PDZ.

Lors de ce travail, nous avons pu interroger huit responsables qui s'occupent différentes fonctions dans l'entreprise, et qui sont considérés comme les premiers intervenants dans le processus de gestion des réclamations client. Au total, plus de huit heures d'entrevues ont été effectuées afin d'avoir une idée précise du déroulement de processus de gestion des réclamations. Les détails sont regroupés dans le tableau N°2.

Tableau 2 : Récapitulatif des entretiens effectués.

Service	Fonction de l'acteur interviewé	code	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
Assurance qualité	Représentant management qualité	RMQ	01/06/2020 28/06/2020	En deux temps : 1h puis 1h 30, soit une durée totale de 2h 30min.
	Responsable laboratoire qualité	RLAB	01/06/2020	25 min
	Manager qualité	MQ	03/06/2020 28/06/2020	En deux temps : 45min puis 30min, soit une durée totale de 1h 15min.
	Chargé assurance qualité	CAQ	30/06/2020	50 min
marketing	Chargé marketing	CM	02/06/2020	30min
commercial	Superviseur commercial	SC	29/06/2020	30min
Production	Responsable production	RP	02/07/2020	40min
Maintenance	Responsable maintenance	RM	02/07/2020	30min

Source : élaboré par nous-même.

➤ **Retranscription**

Afin d'assurer la retranscription des entretiens, la majorité de ces entretiens (environ 6h d'entretien) ont été enregistrés et deux entretiens (environ 1h 15 d'entretien) n'ont pas pu être enregistrés pour des raisons de confidentialité et à cause de la préférence personnelle des interlocuteurs, dans ces cas, des notes manuscrites ont été utilisés durant les interviews.

La retranscription intégrale des entretiens enregistrés représente 28 pages de traitement de texte Word. Tous les entretiens, qu'ils aient été enregistrés ou non, ont fait l'objet d'une prise de notes dans un cahier dédié à la recherche.

2.2. Analyse des données

L'analyse des résultats sera découpée en deux étapes, la première sera dédiée à l'analyse des données issues de l'étude documentaire, cette analyse est basée sur ce que nous avons observé durant la consultation des documents internes de l'entreprise.

Ensuite, avant d'interpréter les résultats des entretiens nous avons dû analyser les données issues de ces entretiens afin d'assurer la fiabilité des réponses obtenues à notre question de recherche. Cette analyse a été faite manuellement vu que le nombre des entretiens n'était pas assez important donc le recours à des logiciels d'analyse n'était pas obligatoire et l'analyse manuelle était possible. L'analyse des données qualitatives a été passée par trois niveaux de codage avant de présenter les résultats.

2.2.1. Codage des entretiens

Le codage des entretiens a été passé par trois temps. En premier lieu, La grille de codage a été développée sur le modèle thématique du guide d'entretien semi-directif, puis détaillée sur la base d'une lecture flottante après la retranscription. En effet, comme l'entretien semi-directif laisse une certaine liberté et latitude aux interviewés pour développer des sujets initialement non prévus dans le guide d'entretien, des thèmes supplémentaires ont été rajoutés au fur et à la mesure du codage. Finalement, nous avons regroupé ces thèmes dans deux catégories principales afin d'en faciliter l'interprétation des résultats.

- Les thèmes du premier niveau de codage :
 - L'écoute client et qualité de service.
 - Management du processus.
 - Pratiques, méthodes et outils.
 - Contraintes.
- Les thèmes du deuxième niveau de codage :
 - Culture de l'entreprise.
 - Stratégie de l'écoute client.
 - Objectifs de la direction générale.
 - Difficultés de Communication.

- Rôles et responsabilités.
- Méthode de résolution de problèmes.
- Système documentaire.
- Gestion des interfaces.
- Contraintes.
- Les thèmes du troisième niveau de codage :
 - Description du processus.
 - Délai moyen d'exécution.

Pour des raisons de confidentialité, les participants n'acceptaient pas de faire figurer leurs récits en détails dans le présent mémoire mais nous sommes autorisés à présenter quelques passages de ces récits pour justifier le résultat final de l'analyse, nous présenterons ceux-ci dans le chapitre 4.

Tout au long de ce chapitre, nous avons expliqué et justifié notre positionnement épistémologique et la démarche méthodologique adoptée pour répondre à notre question de recherche. Dans le cadre du paradigme épistémologique constructiviste nous avons mobilisé une approche qualitative sous la forme d'une étude exploratoire descriptive. En fin, nous avons expliqué le processus de collecte et d'analyse des données.

Dans le chapitre qui suit, nous allons présenter notre terrain d'étude PROMASIDOR DJAZAIR.

CHAPITRE 3

CADRE ORGANISATIONNEL

Dans le présent chapitre, nous présenterons notre entreprise d'accueil SARL PROMASIDOR DJAZAIR. Dans un premier temps, nous donnons un aperçu général de groupe PROMASIDOR. Dans la deuxième section, nous allons présenter la filiale PROMASIDOR DJAZAIR, ses activités, ses différentes structures ainsi que sa gestion des réclamations clients.

1. Historique du groupe PROMASIDOR

PROMASIDOR a été fondée en 1979 par Robert Rose, qui a quitté le Royaume-Uni en 1957 pour le Zimbabwe dans le but de poursuivre son rêve africain. En tant que président d'Allied Lyons Afrique depuis plus de 20 ans, il a beaucoup voyagé à travers l'Afrique et a acquis une connaissance unique et approfondie de l'industrie alimentaire à travers le continent. En particulier, il a remarqué un manque de disponibilité de l'un des produits à haute valeur nutritive que le monde développé prend pour acquis - lait.

Il s'est rendu compte que la technologie dans la fabrication de poudres de lait qui évoluent rapidement, il y avait une opportunité passionnante de fournir du lait en poudre en petites portions qui pourraient être emballés dans des sachets souples. Il a été trouvé que l'élimination de la graisse animale à partir du lait et de la remplacer avec de la graisse végétale autorisée pour une durée de conservation plus longue. Cela signifie que pour la première fois, le lait en poudre pourrait être distribué à travers le vaste continent africain, donnant accès à lait abordable pour tous en Afrique.

Une croyance passionnée dans cette vision a alimenté le concept novateur de vente de lait en poudre en petits sachets remplis et PROMASIDOR a commencé à vendre la marque de sonnaïlle en République démocratique du Congo (ex-Zaïre) en 1979. Aujourd'hui sonnaïlle est vendu dans la plupart des pays africains.

Crée en 2001, La SARL PROMASIDOR DJAZAÏR est la société leader en Algérie dans les deux domaines à savoir, le Lait en Poudre avec la marque Loya, et les boissons instantanées Aromatisées avec la marque Amila.

2. Présentation de PROMASIDOR DJAZAIR

Implantée en Algérie depuis 2001, PROMASIDOR DJAZAIR est une entreprise dont le métier est la production, la distribution et la commercialisation de produits alimentaires de qualité.

Filiale du groupe PROMASIDOR, elle est présente aujourd'hui sur le marché algérien avec 5 marques leader : Loya (lait en poudre), Twisco (poudre chocolatée et gâteaux), Amila (boissons en poudre instantanée), le Berbère (Fromage), Cowbell (fromage)

Son succès est lié à la combinaison d'efforts pour mettre à la disponibilité des consommateurs Algériens, des produits de grande qualité, et de sa maîtrise et savoir-faire dans le domaine de la distribution avec un réseau étoffé qui atteint les 30 000 points de vente à travers le pays.

Pour mieux se rapprocher des consommateurs Algériens, PROMASIDOR DJAZAIR a ouvert deux Centres de Distribution dotés de tous les moyens nécessaires pour assurer une couverture équitable et optimale de ses produits.

Les deux centres de distribution de SETIF et ORAN sont des relais et compléments dans l'ensemble du Réseau de distribution national de PROMASIDOR DJAZAIR.

PROMASIDOR DJAZAIR, c'est aujourd'hui :

- Le siège et l'usine se trouvent à Guerrouaou sur une superficie de 2 ha ;
- Une unité de production de fromage à Chéraga ;
- Des magasins de distribution à Oran et Sétif ;
- Environ 1000 collaborateurs ;
- Des produits distribués sur au moins 30 000 points de vente.

Tableau 3 : Fiche d'identification de PROMASIDOR DJAZAIR

Forme juridique	Société à responsabilité limitée – SARL –
Chiffre d’affaire (2017)	251 000 000 DA
Date de début	2001
Siège	Route de Boufarik CW 148 Zone d’Activité de Guerrouaou Boufarik 09027 Blida, Algérie
Tel	+213 (0) 25 49 07 25 à 31
Fax	(025) 49.02.70
Site WEB	promasidor-dz.com
Effectif	Effectif total : 1100 employés

Source : Document interne de la direction générale.

2.1. Référentiel stratégique de PROMASIDOR DJAZAIR

PROMASIDOR DJAZAIR considère que la qualité ne doit pas être réservée à quelques privilégiés. Pour les consommateurs algériens, toujours plus exigeants dans leurs choix, la qualité doit être un droit et non une option et que cette qualité peut être produite ici en Algérie.

a. Vision

Être le leader du marché alimentaire en Algérie d’ici 2030.

b. Missions

PROMASIDOR DJAZAIR veut être perçus comme l’Entreprise qui s’engage dans la Qualité pour Tous. L’entreprise qui rend la qualité accessible au plus grand nombre de consommateurs algériens, quels que soient les marques ou les produits qu’elle commercialise.

Pour PROMASIDOR DJAZAIR, rendre la qualité accessible à tous, c’est :

- Garantir des processus de production aux standards des normes internationales ;

- Tourner ses investissements vers l'excellence en terme industriel. Processus et ressources humaines ;
- Proposer des produits qui vont satisfaire le plus grand nombre de consommateurs Algérien, selon leurs besoins, attentes et profils ;
- Garantir des produits constants en termes de qualité ;
- Proposer des prix accessibles ;
- Être présent avec ses produits sur l'ensemble de territoire Algérien.

c. Valeurs

Elles sont contenues dans le mot ESPRIT, dont chaque initiale représente un pilier essentiel dans le programme de développement de PROMASIDOR DJAZAIR :

➤ Excellence

Elle croit qu'elle peut améliorer ses performances pour devenir excellente avec comme élément fédérateur, le concept du « volant » : le processus de transformation de bon en excellent ne résulte pas d'une décision unique, d'un grand programme, d'une innovation majeure, mais plutôt comme une impulsion donnée lentement mais sûrement à un volant, tour après tour, par chacun de ses collaborateurs et partenaires.

➤ Service

Elle s'engage au service de ses collègues, de ses partenaires et de ses consommateurs.

➤ L'orientation consommateur

En anticipant les tendances du marché et en investissant temps et énergie pour bien comprendre les besoins des consommateurs, elle fait de grands efforts pour servir des produits et des solutions de valeur supérieure. La relation privilégiée qu'elle entretient avec ses consommateurs et ses partenaires se caractérise par la confiance mutuelle et le professionnalisme. La bonne qualité de ses produits est un facteur non-négociable.

➤ L'esprit de famille

Que ce soit dans l'usine, dans l'administration, ou avec ses partenaires, elle forme une famille, partageant une mission et vision commune. Tous ses membres doivent activement s'engager dans une communication ouverte et le partage d'idées et doivent s'engager à

travailler ensemble pour atteindre les objectifs communs à travers l'ensemble de l'organisation.

➤ **Passion**

L'entreprise est une source d'inspiration, pour repousser les limites. Elle cherche en permanence à mieux connaître son marché, ses consommateurs et à partager son savoir-faire et son enthousiasme avec les autres. Pour elle, la Passion est l'une des clés de l'Excellence.

➤ **Recherche**

Dans le but de créer une expérience exceptionnelle pour ses consommateurs, elle défie le statu quo et recherche les possibilités d'innovation : nouvelles tendances, nouveaux marchés, nouvelles idées de produits, de services et de nouvelles façons de faire des affaires. Elle est prête à prendre des risques contrôlés et sommes déterminées persévérer pour garder toujours un pas d'avance.

➤ **Intégrité**

Elle respecte ses collègues et tous ses partenaires. Elle est honnête, digne de confiance et ouverte d'esprit dans toutes ses activités commerciales. Elle respecte des normes éthiques élevées qui favorisent l'équité, l'égalité et la diversité.

➤ **Talent**

Pour être leader et le rester, elle a besoin des meilleurs talents sur le marché. Ceci est vrai pour ses propres employés, mais également pour ses partenaires : fournisseurs, consultants, distributeurs, etc.

La valeur « Talent » est un esprit partagé qui encourage ses collaborateurs et partenaires à exprimer ce qu'ils ont de mieux. Elle est donc en recherche permanente des meilleurs talents, et fait également en sorte de les développer.

2.2. Les activités principales de l'entreprise

PROMASIDOR DJAZAIR est une entreprise privée dont ses activités principales sont de :

- Conditionnement et commercialisation du lait en poudre ;
- Production de la poudre chocolatée ;
- Production des gâteaux (muffins) ;

- Production de la pâte à tartiner ;
- Production des boissons en poudre instantanée ;
- Production des fromages ;
- Commercialisation des produits.

a. Les principaux produits fabriqués par PROMASIDOR DJAZAIR

PROMASIDOR DJAZAIR offre une gamme diversifiée de produits classifiés comme suit :

Tableau 4 : Les différents produits de PDZ.

TWISCO	- Poudre chocolatée - Madeleines - Pâte à tartiner
AMILA	- Boisson en poudre instantanée avec 10 goûts différents
Le berbère	- Fromage fondu

Source : Document interne de la direction de la production.

À partir de ce tableau nous remarquons la diversification des produits offerts par PROMASIDOR DJAZAIR, cependant, grâce à ses fortes capacités de production elle couvre l'ensemble du territoire national.

b. Les produits commercialisés par PROMASIDOR DJAZAIR

En plus de ses produits fabriqués, PROMASIDOR importe un produit qui est le lait en poudre pour le conditionner selon différents poids et le commercialiser sous la marque Loya.

2.3. Structure organisationnelle

PROMASIDOR DJAZAIR est organisée officiellement selon l'organigramme hiérarchique représenté en ANNEXE A.

L'entreprise PDZ est divisée en quatre directions :

- Direction commerciale et marketing

La direction commerciale de PDZ est organisée fonctionnellement en deux départements comme suit :

- Département Vente.
- Département marketing.

Les deux départements suscités travaillent en cohérence, par exemple, le département commercial utilise les résultats des études de marché faites par le département Marketing, ainsi que ses réalisations pour effectuer ses prévisions en vente.

➤ Direction production et maintenance

Cette direction rassemble trois importants départements

- Département production.
- Département maintenance.
- Département Assurance Qualité.

➤ Direction des opérations (*Supply chain*)

La DOP est divisée en deux départements :

- Département logistique et Gestion des stocks.
- Département achat et approvisionnement. il est divisé en trois cellule :
 - Cellule procurèrent.
 - Cellule achat locaux.
 - Cellule transit.

➤ Direction Finance et ICT :

Celle-ci coordonne avec les autres directions pour une meilleure traçabilité des objectifs, elle comprend :

- Le service finance.
- Le service comptabilité.
- Le service IT.

Plus d'autres services et département qui sont rattachés directement à la direction générale :

➤ Département des ressources humaines et développement talents :

Ce département se compose de trois services :

- Le service Administration et discipline.
- Service Paie.
- Service Formation et développement des talents.
- Service Audit et business monitoring.
- Service Contrôle de gestion et contrôle Budgétaire.
- Cellule développement (rattaché à la DG).

3. La gestion des réclamations chez PROMASIDOR DJAZAIR

Dans le cadre de ce projet, nous allons nous intéresser au traitement des réclamations d'ordre technique vu que nous sommes attachés au département assurance qualité, ce dernier ne traite que les réclamations qui concernent la qualité du produit. Les autres réclamations d'ordre commercial ne sont pas parmi ses habilités.

La réclamation pour le département assurance qualité est définie comme telle : tout produit pour lequel a été identifié une non-conformité et/ou un défaut qualité au niveau d'un consommateur ou distributeur ou détaillant (parties prenantes).

La gestion des réclamations client chez PROMASIDOR DJAZAIR se traduit par une procédure qui décrit et standardise la manière de gérer une réclamation.

4. Enjeux au sein de PROMASIDOR DJAZAIR

PROMASIDOR DJAZAIR aujourd'hui a de nouveaux défis. Le principal objectif est la satisfaction de ses clients en répondant au mieux à leurs attentes, leurs besoins et leurs réclamations.

Pour y arriver, la direction de l'entreprise a décidé de se lancer dans une démarche qualité et se préparer à la certification de son système de management de la qualité (la norme ISO 9001). L'écoute client, particulièrement, les réclamations clients vont devenir au centre des préoccupations de tous les collaborateurs de PDZ.

D'après ce que nous avons présenté ci-dessus, nous concluons que L'amélioration du processus de gestion de réclamations va contribuer à l'amélioration de la qualité des

produits fournis aux clients mais également à l'amélioration de la qualité du système de management de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR.

Les résultats de notre étude seront présentés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTANTS

Dans le présent chapitre nous allons analyser les données collectées à travers les outils de collecte des données que nous avons présentés dans le chapitre 2. Pour ce faire, l'analyse sera découpée en deux étapes, la première sera dédiée aux résultats de l'étude documentaire menée au sein de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR. Par la suite, nous présenterons l'analyse des données collectées des entretiens semi-directifs avec les collaborateurs de PDZ. Les résultats de l'analyse des entretiens va nous permettre de décrire le processus de GRC, ainsi, de connaître le temps alloué à chaque étape. Par la suite, nous allons mobiliser un ensemble d'outils qualité pour mener une analyse plus profonde qui nous aidera à répondre à notre problématique générale et également aux sous questions de recherche.

1. Analyse documentaire

L'analyse des documents internes à l'entreprise nous a permis de mieux comprendre le déroulement du processus de traitement de réclamations. Nous avons constaté que le processus de traitement des réclamations clients n'est pas documenté, la procédure de gestion de réclamations décrit la manière de traiter une réclamation client mais les étapes n'étaient pas ordonnées. L'analyse de l'ensemble des documents relatifs à la gestion des réclamations nous a permis de connaître les acteurs impliqués dans le processus de GRC et le rôle de chacun dans les différentes étapes tout au long de ce processus.

Durant cette analyse, nous avons constaté quelques lacunes dans le système documentaire relatif à la gestion des réclamations de notre terrain d'étude. Nous avons regroupé les constats avec les recommandations dans le tableau N°5.

Tableau 5: Récapitulatif de l'analyse documentaire.

document	Observations	Recommandations
Procédure de gestion de réclamations client	- Procédure incompréhensible. - Logigramme de processus n'est pas clair. - La procédure ne fait pas appel au processus de maîtrise des NC	- revoir la procédure et décrire ce qui se passe en réalité. - décrire le processus de gestion de réclamation client - relier la procédure de maîtrise des NC à cette procédure pour avoir plus de visibilité.
Procédure maîtrise des non conformités, des actions correctives et préventives (PRO.AQU.013)	- les responsabilités ne sont pas clairement définies. - la méthodologie utilisée pour la résolution de problèmes relative au traitement des NC n'est pas mentionnée dans la procédure. - Absence de l'logigramme de processus.	- Identifier d'une manière plus claire les responsabilités. - Préciser la méthodologie de résolution de problèmes. - Compléter la procédure par un logigramme pour une meilleure compréhension du processus de traitement des NC.
Fiche de Non-Conformité (ENR.AQU.004)	- La méthodologie suivie n'est pas suffisante, le seul outil utilisé est celui des 5M pour la recherche des causes de NC. - Les fiches de NC ne sont pas clôturées à 100%.	- Proposition d'un outil plus puissant pour la résolution du problème (NC/ réclamation client) tels que : (la démarche 8D, le rapport A3, ...) pour assurer la disparition définitive de la NC.
Registre de réclamation client (année 2019)	- les réclamations ne sont pas bien classées. - Certaines réclamations sont très fréquentes (absence d'amélioration) - les réclamations enregistrées sont uniquement de type qualité produit.	- Revoir l'organisation du fichier. - Lancer une démarche d'amélioration continue pour le traitement des réclamations qui se répètent fréquemment.

Source : élaboré par nous-même.

2. Analyse des entretiens

Comme nous avons précisé dans le chapitre précédent, l'analyse de données issues des entretiens a été faite manuellement. Le codage a été passé par trois niveaux, finalement nous sommes arrivés à regrouper les données dans deux thèmes qui sont : description de processus et délai moyen.

2.1. Description du processus

Dans cette section, nous allons présenter le processus de gestion de réclamation client de PZD étape par étape, les verbatim des interviewés sur lesquels nous nous sommes basés pour décrire ce processus seront présenté en ANNEXE C.

- Étape 1 (E1) : Tous d'abord, les sources des réclamations sont nombreux, le service marketing prend au sérieux toutes les réclamations reçues, même celles émises sur les réseaux sociaux.
Un accusé de réception est envoyé immédiatement au client pour l'informer que l'entreprise va s'occuper de son traitement, et le chargé marketing informe le client qu'il va retourner vers lui dans un délai de 48h.
- Étape 2 (E2) : La priorité du traitement se fait selon la gravité de la réclamation. Le superviseur commercial déplace chez le client pour valider la réclamation et récupère un échantillon représentatif pour l'analyse.
- Étape 3 (E3) : Une fois la réclamation est validé par le commercial, le chargé marketing enregistre une fiche « Alerte qualité » qui contient toutes les informations relatives à la réclamation (les informations du client, la date de la réclamation, le motif de la réclamation, numéro de référence du produit), ensuite il envoie l'échantillon récupéré au chargé assurance qualité.
- Étape 4 (E4) : Le chargé assurance qualité reçoit l'échantillon au niveau de l'usine et ouvre une fiche réclamation sur l'outil gestion des tickets, par la suite il transfère l'échantillon au responsable laboratoire.
- Étape 5 (E5) : Le personnel du laboratoire qualité assure les analyses de l'échantillon envoyé par le client et compare les résultats avec ceux obtenus des analyses d'un échantillon du même produit stocké dans l'usine afin de confirmer que le défaut a été apparu avant que le produit soit livré au client pour savoir qui doit assumer la responsabilité de l'apparition de ce défaut.

- Étape 6 (E6) : Dans les deux cas (réclamation fondée ou pas), le service assurance qualité informe le service marketing, ce dernier répond au client.
- Étape 7 (E7) : Si la réclamation est fondée, une réunion est organisée entre les services : qualité, production et maintenance afin de chercher les causes du défaut.
- Étape 8 (E8) : L'étape suivante consiste à la validation de la fiche réclamation renseignée et le plan d'action établie lors de la réunion de résolution de problèmes. Le représentant de management de la qualité a rajouté une information très importante, il nous a dit qu'après la clôture de la fiche réclamation si une action de retrait/rappel produit est évaluée nécessaire par le manger qualité du site, une commission spéciale est mise en place pour prise de décision, cette commission est constituée de :
 - Manager Qualité ;
 - Responsable production ;
 - Directeur d'usine ;
 - Directeur commercial.

Cette opération vise à garantir que le problème n'apparaisse pas chez un autre client.

- Étape 9 (E9) : La dernière étape de ce processus consiste à la documentation des informations. Le chargé assurance qualité nous a confirmé que tous les documents relatifs à la réclamation comme : la fiche réclamation validée, le plan d'action établi et la fiche 'Alerte Qualité' sont enregistrés par lui-même dans un dossier qui s'appelle 'dossier réclamations' afin de garantir la traçabilité de toutes les réclamations et leur traitement.

2.2. Délai moyen

À partir des entretiens effectués, nous avons pu relever le délai moyen du traitement d'une réclamation, ainsi que le temps moyen consacré à chaque étape du processus de gestion de réclamations, cette analyse est primordiale pour répondre à notre question de recherche, elle va nous permettre de détecter l'étape qui consomme plus du temps et sur laquelle il va falloir agir en premier.

Nous avons vu précédemment que le service marketing communique au client que le délai de traitement de sa réclamation soit 48h au maximum, mais en réalité cet engagement n'est

pas respecté, le délai du traitement diffère d'une réclamation à une autre, mais le délai moyen est cinq jours ouvrables.

CM : *« le délai de 48h n'est jamais respecté, pour nous, ce délai est suffisant pour traiter la réclamation et répondre au client mais le service qualité trouve que ce délai est très peu pour assurer un traitement efficace et à chaque fois on retourne vers le client après environ cinq jours ouvrables. »*

RMQ : *« pour le service marketing le client est roi et nous dit que la réclamation doit être traitée dans un délai maximum de 48h, alors que le service assurance qualité demande plus du temps pour traiter la réclamation. »*

MQ : *« le temps consacré au traitement d'une réclamation diffère d'une réclamation à une autre, tout dépend de la gravité de la réclamation , son motif et le produit concerné, mais au moyenne ce délais est souvent de cinq jours ouvrables, bien que les gens du marketing disent que ce délai est long et ils nous exigent de répondre au client après 48h de la réception de la réclamation, en réalité cela est impossible, il y'a des analyses à faire qui prennent du temps, des réunions avec les autres service pour prendre des décision etc, etc... »*

D'après le chargé marketing, le recueil des réclamations ne prend pas beaucoup de temps, dès qu'il reçoit la réclamation, il informe le commercial. Cette opération se fait dans une heure au maximum.

CM : *« quand je reçoive la réclamation, je renseigne la fiche réclamation et je l'envoie immédiatement au service commercial, cette opération prend environ une heure du temps. »*

Tous les interviewés disent qu'ils rencontrent toujours des difficultés à récupérer l'échantillon représentatif, les réponses étaient entre deux et trois jours.

Le représentant de management qualité a affirmé que le temps de récupération de l'échantillon est entre deux et trois jours.

RMQ : *« le délai de réponse à certaines réclamations est relativement long, d'ailleurs le traitement ne peut commencer qu'après la réception de l'échantillon envoyé par le client et dans la plupart des cas on attend deux à trois jours entre la réception de la réclamation et la récupération de l'échantillon ! »*

Pour le chargé marketing, cette étape dure 48h au minimum.

CM : « [...] par contre, le commercial prend beaucoup de temps pour récupérer l'échantillon représentatif, je ne comprends pas pourquoi ! Il fallait déplacer chez le client le jour-même, mais en réalité on attend au minimum 48h pour le recevoir [...] »

Par contre le responsable de cette étape qui est le superviseur commercial, nous a affirmé que, par fois, le service assurance qualité empêche sa réactivité parce qu'il ne répond pas immédiatement pour l'aider à classer les réclamations selon leur gravité. Mais, nous avons constaté également que le commercial ne perçoit pas l'importance du traitement des réclamations client et il préfère de s'occuper de ses tâches quotidiennes en premier.

SC : « oui, lorsque le service marketing me transferts les réclamations, je dois contacter le service assurance qualité pour classer ces réclamations selon leur gravité, parfois il ne me répond pas sur place, et même s'il me répond j'ai d'autres responsabilités et d'autres préoccupations qui m'empêchent à déplacer chez le client le jour-même, mais je fais mon possible à récupérer l'échantillon le lendemain. »

Au point de vue du chargé marketing, la durée entre la réception de l'échantillon et le transfert de celui-ci au service assurance qualité est vraiment courte, en tous les cas elle ne dépasse pas une demie heure.

CM : « [...] puis, je renseigne la fiche 'Alerte qualité' et je la transfère avec l'échantillon au service assurance qualité. Pour moi, le client est avant tout, même si j'ai d'autre travail à faire, je le laisse à côté, en plus le bureau du chargé assurance qualité est à trois mètres de le mien, donc cette tâche me prend au pire des cas environ une demie heure. »

C'est pareil pour l'étape suivante, le chargé assurance qualité nous a confirmé qu'il ne peut pas garder l'échantillon chez lui plus d'une heure vu qu'il faut le conserver dans des conditions de température très strictes afin de garantir la fiabilité des analyses.

CAQ : « au fait, je sais bien qu'il faut conserver l'échantillon dans un milieu non humide et la température doit être régulée donc c'est hors question, l'échantillon doit être transféré immédiatement au laboratoire, la procédure m'exige qu'il ne faut pas le garder au bureau plus d'une heure, et c'est effectivement ce qui se passe. »

En raison de la sensibilité des analyses, cette étape prend du temps pour avoir des résultats précis. De plus, le personnel du laboratoire donne une priorité aux analyses des matières premières, produit semi-fini et le produit fini venant de l'usine afin d'assurer la continuité de la production.

Le responsable du laboratoire trouve que la lenteur des analyses de l'échantillon relatif à la réclamation due à la charge du travail au sein du laboratoire qualité.

RLAB : « il faut savoir qu'au sein de notre labo, on assure toutes les analyse des matières premières, des produits semi-finis et des produits finis, donc tu peux imaginer la charge qu'on a, et c'est clair que la priorité est aux analyses des échantillons venant de l'usine afin de ne pas empêcher la production, la continuité de la production dépend de notre réactivité, du coup l'échantillon qui concerne la réclamation on peut le conservé et on fait l'analyse le lendemain. »

À son tour, le manager qualité explique que les analyses des échantillons prennent du temps à cause de leur sensibilité.

MQ : « [...] de plus, on prend notre temps pour faire les analyses afin d'assurer la fiabilité des résultats, en principe les analyses micro biologiques et physicochimiques se font...on va dire en demie journée, mais si on reçoit des échantillons de l'usine alors on commence par ceux-ci vue qu'on a un plan de production à respecter et l'échantillon du client peut attendre à demain. »

Au point de vue du chargé assurance qualité, la réactivité des analyses dépend essentiellement du nombre d'échantillons à analyser durant la journée. Donc, il partage le même avis que le responsable du laboratoire.

CAQ : « en ce qui concerne les analyses au laboratoire, elles se font en une ou deux journées, tout dépend du nombre d'échantillons reçus au sein du labo ce jour-là. »

Le chargé marketing contacte le client dans la journée.

CM : « oui, quand je reçoive la réponse du service qualité, j'essaie de contacter le client immédiatement, même si ce n'est pas immédiatement, quand je serai occupé je le contacte de toute façon dans la journée. »

En ce qui concerne l'étape de la recherche des causes de problème, tous les acteurs impliqués dans cette tâche nous ont dit que la réunion de résolution de problème dure au maximum deux heures mais il y a toujours un écart du temps entre la délibérations des résultats des analyses de l'échantillon et le déclenchement de la réunion de résolution de problème. Pour la RMQ cet écart est égale à deux jours, alors que le MQ et le RLAB nous ont dit qu'il peut aller jusqu'à trois jours.

Le représentant du management qualité affirme que la réunion de résolution du problème dure une demie heure et elle peut aller jusqu'à deux heures, mais selon lui, le problème réside dans la programmation de cette réunion.

RMQ : « je suis l'animatrice des réunions de résolution de problèmes, cette dernière peut durer une demie heure comme elle peut durer deux heures, tout dépend la complexité du problème [...] bien que les deux services production et maintenance sont vraiment collaboratifs avec le service qualité et ils font des efforts pour régler le problème, mais il y a des difficultés à programmer cette réunion, parfois on devrait attendre deux jours après les résultats des analyses pour qu'on puisse se réunir. »

Au point de vue du manager qualité et le responsable production la séance de travail dure moyennement deux heures. Mais, le manager qualité signale que la phase d'attente entre les résultats des analyses et la réunion est entre deux et trois jours.

MQ : « la résolution du problème se fait en groupe avec les acteurs concerné par le problème, cette séance de travail peut durer deux heures [...] oui, effectivement, lorsque les résultats des analyses sorts du labo, on contacte les deux services de production et maintenance afin de programmer la réunion et on se réunit après deux ou trois jours. »

RP : « [...] cette réunion peut durer deux heures si le problème est un peu complexe. »

Le responsable laboratoire affirme que cette phase d'attente est souvent de trois jours.

RLAB : « oui, la recherche des causes se fait en groupe mais on doit attendre on va dire trois jours après la délibération des résultats des analyses pour qu'on puisse l'effectuer. »

Le responsable laboratoire nous a dit que la fiche réclamation renseignée et le plan d'action établi sont envoyés immédiatement après la réunion par lui-même.

RLAB : « [...] juste après la clôture de la réunion j'envoie immédiatement la fiche réclamation renseignée avec le plan d'action au manager qualité. »

En suite le manager qualité les valide après une lecture et s'il veut y savoir plus il contacte les personnes qui ont participé dans la réunion. Cette opération peut prendre trois heures, en fin les documents seront immédiatement envoyés au chargé assurance qualité.

MQ : « comme je t'avais déjà expliqué, mon rôle consiste à valider le plan d'action avec la fiche réclamation renseignée mais bien sûr je prends la peine de les lire et parfois je dois recontacter les personnes concernées pour y avoir plus de détails donc je peux vous dire que cette tâche peut prendre trois heures et dès qu'ils seront validés je les envoie au chargé assurance qualité »

La constitution du dossier de réclamation se fait en demi-heure selon le chargé assurance qualité.

CAQ : « [...] je t'assure que je peux réaliser le dossier dans une demie heure pas plus.»

3. Résultats de l'analyse des entretiens

À partir de l'analyse des entretiens présentée ci-dessus, nous pourrions modéliser le processus actuel de gestion des réclamations client de l'entreprise PROMASIDOR DJAZAIR. Ainsi, la deuxième partie de l'analyse nous a permis de connaître le temps moyen alloué à l'exécution de chaque étape de ce processus, ce qui nous aidera par la suite à cerner : les étapes qui prennent plus du temps, les activités à valeur ajoutée et celles à non-valeur ajoutée, cela va certainement contribuer à apporter une réponse à notre question de recherche.

Nous allons représenter graphiquement ce processus, pour obtenir une meilleure représentation nous avons opté pour la modélisation EPC (*Event-driven Process Chain*) ce qui permet de synthétiser les étapes du processus et le rend facilement compréhensible. Selon Van der Aalst (1999) la modélisation EPC permet de décrire un processus d'affaire sous forme de graphique intuitif et facilement compréhensible. Zellner (2013) partage le même avis et affirme que la modélisation EPC est le langage qui fait apparaître le maximum des éléments d'un processus : activités, acteurs et documents y associés. Une

fiche synthétisant la signification des différents symboles mobilisés dans la modélisation EPC sera présentée en ANNEXE D.

En outre, nous avons rajouté à la présentation graphique du processus, le temps alloué à chaque étape de celui-ci afin d'offrir une meilleure visualisation de la répartition du temps moyen consacré à la gestion d'une réclamation client.

La figure ci-dessous illustre le processus de gestion de réclamation de PDZ que nous avons réalisé (Figure N°10)

Nous avons synthétisé le temps consacré à chaque étape du processus dans le tableau ci-dessous (Tableau N°6).

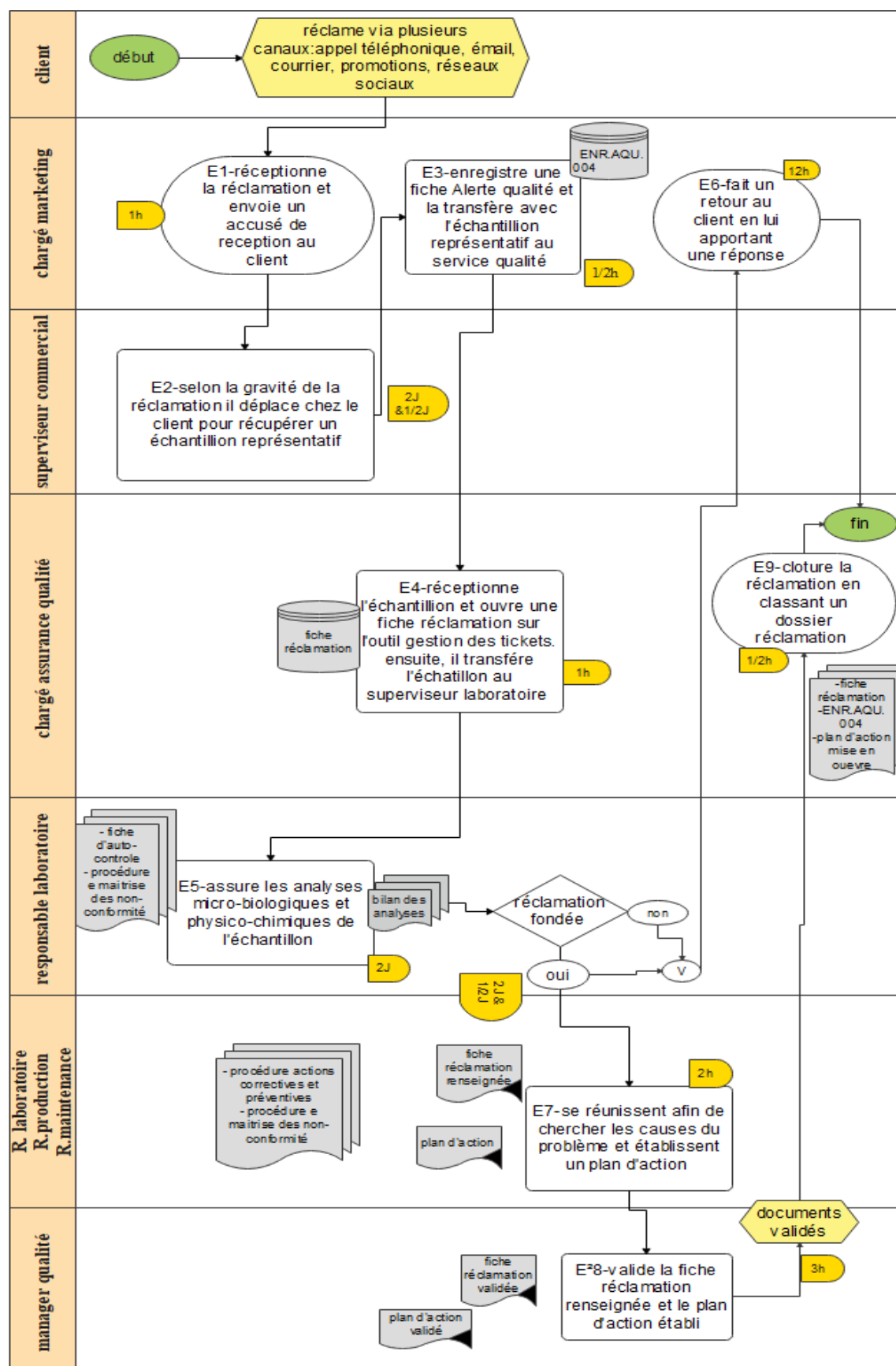
Tableau 6: Temps alloué à chaque étape du processus de gestion de réclamation client de PDZ.

Étape du processus	Temps alloué
E1	Une heure
E2	Deux jours et demi
E3	Une demi-heure
E4	Une heure
E5	Deux jours
E6	Douze heures
Attente	Deux jours et demi
E7	Deux heures
E8	Trois heures
E9	Une demi-heure

Source : élaboré par nous-même.

Il est à noter qu'actuellement, l'entreprise PDZ ne dispose pas d'un processus documenté de gestion des réclamations clients, donc nous avons diffusé le processus réalisé auprès des personnes concernées, et il a été validé par le représentant de management de la qualité et le chargé assurance qualité qui s'occupe également de la gestion documentaire.

Figure 10: Processus actuel de gestion des réclamations de PDZ.



Source : élaborée par nous-même.

4. Discussion des résultats

Afin de relier les résultats obtenus ci-dessus avec la littérature, nous allons comparer le processus de gestion des réclamations clients de PDZ décrit à partir des entretiens effectués avec celui issu de la littérature représenté dans le premier chapitre, section 4, figure N°6. Cette comparaison vise à analyser le temps moyen relatif à chaque étape de processus générique issu de la littérature afin de converger les résultats pratiques avec la littérature. Cette opération permettra également de voir si le processus de gestion de réclamations clients de PDZ couvre toutes les étapes issues de la littérature. Le tableau N°7 illustre cette comparaison. Afin de faciliter l'analyse du temps, nous avons maintenu l'heure comme unité de mesure du temps donc le temps exprimé en jour dans la représentation graphique sera converti en heure pour homogénéiser l'unité de mesure.

Tableau 7: Processus de GRC issu de la littérature VS processus GRC de PDZ.

Étape de processus générique issu de la littérature	Étape de processus de PDZ	Temps alloué à l'étape du processus de PDZ	Temps alloué à l'étape du processus générique (cumul)
Recueil	E1	1h	1h
Enregistrement et qualification	E2	60h	61,5 h
	E3	1 h	
	E4	½ h	
Traitement curatif	E5	48h	60h
	E6	12h	
Clôture	N'existe pas	/	/
Suivi	N'existe pas	/	/
/	Attente	60h	65,5 h
Traitement correctif (exploitation)	E7	2h	
	E8	3h	
/	E9	½ h	
Bilan	N'existe pas	/	/

Source : élaboré par nous-même.

4.1. Analyse du processus

Avant de passer à l'analyse du temps moyen alloué à chaque étape, nous constatons que le processus de gestion de réclamations clients de PDZ ne couvre pas toutes les étapes du processus issu de la littérature. Premièrement, les réclamations ne sont pas clôturées, d'après Chabry et al. (2017) et Détrie (2001) il est nécessaire de mesurer la satisfaction du client après le traitement de sa réclamation, le processus de PDZ ne détient pas cette étape. En effet, durant les entretiens, nous avons demandé aux interviewés comment ils trouvent le niveau de satisfaction des clients après le traitement de leurs réclamations, ils nous ont déclaré que la satisfaction du réclamant n'est jamais été mesurée.

CM : *« sincèrement, on ne sait pas, on n'a jamais mesuré la satisfaction du client, si la réclamation est fondée, le client reçoit le dédommagement adéquat à son cas et il n'y en a aucun suivi ! »*

RMQ : *« c'est un point manquant dans notre processus, je sais qu'il faut savoir si le client est satisfait du traitement de sa réclamation mais on n'a jamais fait ça. »*

MQ : *« nous n'avons aucune information sur la satisfaction du client vis-à-vis le traitement de sa réclamation [...] »*

Deuxièmement, il n'existe pas de suivi des réclamations, ce point a été confirmé à partir des entretiens, le représentant de management de la qualité a mentionné que l'entreprise ne détient aucun indicateur de suivi ni de performance vis-vis les réclamations clients et que la direction générale ne s'intéresse qu'au nombre de réclamation reçues.

RMQ : *« au fait, comment on peut savoir est ce que notre objectif en matière de traitement de réclamation est atteint et à la base n'existe aucun indicateur de performance qui nous permet d'avoir cette information, ainsi, en réalité n'existe pas de suivi des réclamations. D'ailleurs, durant la revue de direction, la direction générale nous demande de lui communiquer le nombre total de réclamation reçue durant l'année, c'est le seul indicateur exploité. »*

Alors que Barouch (2010) et Détrie (2001) soulignent l'importance de l'élaboration et la mise à jour d'un tableau de bord de réclamations et la constitution des indicateurs de satisfaction clients après le traitement d'une réclamation.

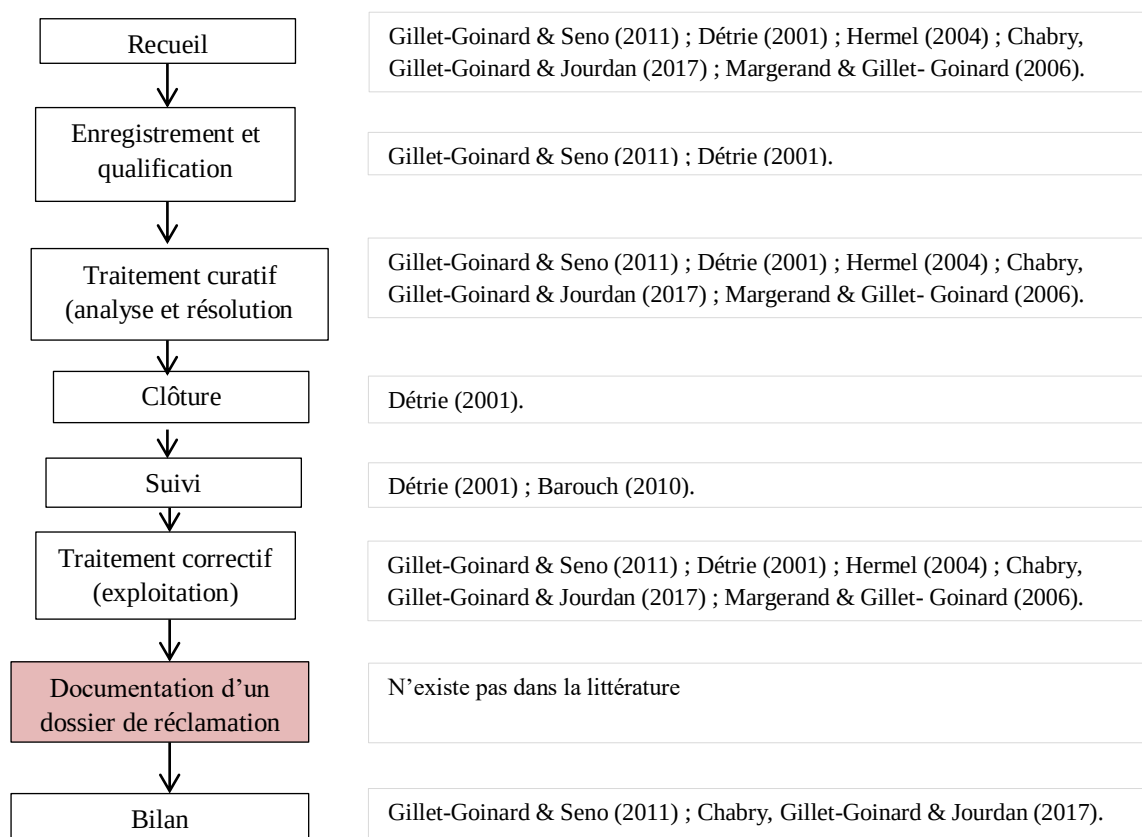
Troisièmement, le processus de gestion de réclamations de PDZ s'arrête à l'étape du traitement correctif, le manque du bilan des réclamations est logique parce qu'il n'y a pas de suivi donc pas d'indicateurs à exploiter. Mais nous avons vu dans la littérature que le bilan des réclamations joue un rôle primordial dans l'amélioration continue.

En ce qui concerne les étapes existantes, l'étape de recueil englobe la collecte des réclamations et l'accuser de réception à la destination du réclamant comme faisaient Détrie (2001) et Hermel (2004), l'étape suivante concerne la qualification et l'enregistrement, elle se compose des activités similaires comme celles indiquées dans la littérature, les informations nécessaires pour le traitement sont enregistrées dans une fiche qui s'appelle 'Alerte Qualité', l'étude documentaire que nous avons menée, nous a permis de consulter cette fiche, elle contient les données suivantes : date d'incident, date de la réclamation, marque, produit, numéro de lot, quantité, date de production, origine point de vente, condition de stockage, le motif de la réclamation, observations particulières. D'une autre part, une autre fiche est ouverte par l'entité concernée par le traitement, cette fiche est nommée 'fiche réclamation', elle détient les informations de la fiche 'Alerte qualité' plus d'autres informations telles que : l'entité concernée par le traitement, la date du traitement, le type de défaut est ce qu'il concerne le système ou le produit, une rubrique dédiée à l'analyse des causes et le niveau de gravité de la réclamation. Le traitement curatif se fait en deux étapes comme mentionné dans la littérature, la première étape consiste à analyser la réclamation pour voir si elle est justifiée ou pas, dans les deux cas une réponse est apportée au client. Ensuite, chaque réclamation fait l'objet d'un traitement correctif, cette étape vise l'analyse des causes et l'établissement d'un plan d'action afin de réagir pour éviter l'apparition du problème et protéger les autres clients comme montre la littérature.

D'autre part, le processus de gestion des réclamations de PDZ contient une étape très importante qui n'a pas été abordée dans la littérature, cette étape concerne la documentation d'un dossier complet de réclamation pour assurer une traçabilité totale, ce dossier est constitué par l'entité concernée par le traitement de la réclamation comportant la fiche réclamation, la fiche 'Alerte Qualité' et le plan d'action mise en œuvre. Cette étape est cruciale car la documentation sert comme une preuve durant les audits.

Cela nous permet de rajouter une autre étape au processus de gestion de réclamations issu de la littérature. Cette étape est : la documentation d'un dossier complet de la réclamation traitée.

Figure 11: Processus de gestion de réclamations clients proposé.



Source : élaborée par nous-même.

4.2. Analyse du temps de réponse

L'objectif principal de ce travail est l'optimisation du temps de réponse à une réclamation. Il s'agit de la phase d'attente du client pour recevoir une réponse de l'entreprise (Abaaoukide, 2016). Donc ce temps est compris entre l'accueil de la réclamation et le retour vers le client en lui apportant une réponse après le traitement de sa réclamation. En conséquence, nous allons analyser, seulement, le temps des trois étapes suivantes : le recueil, l'enregistrement et la qualification, le traitement curatif. L'optimisation du temps du traitement correctif semble également intéressante mais ce n'est pas l'intérêt du présent travail.

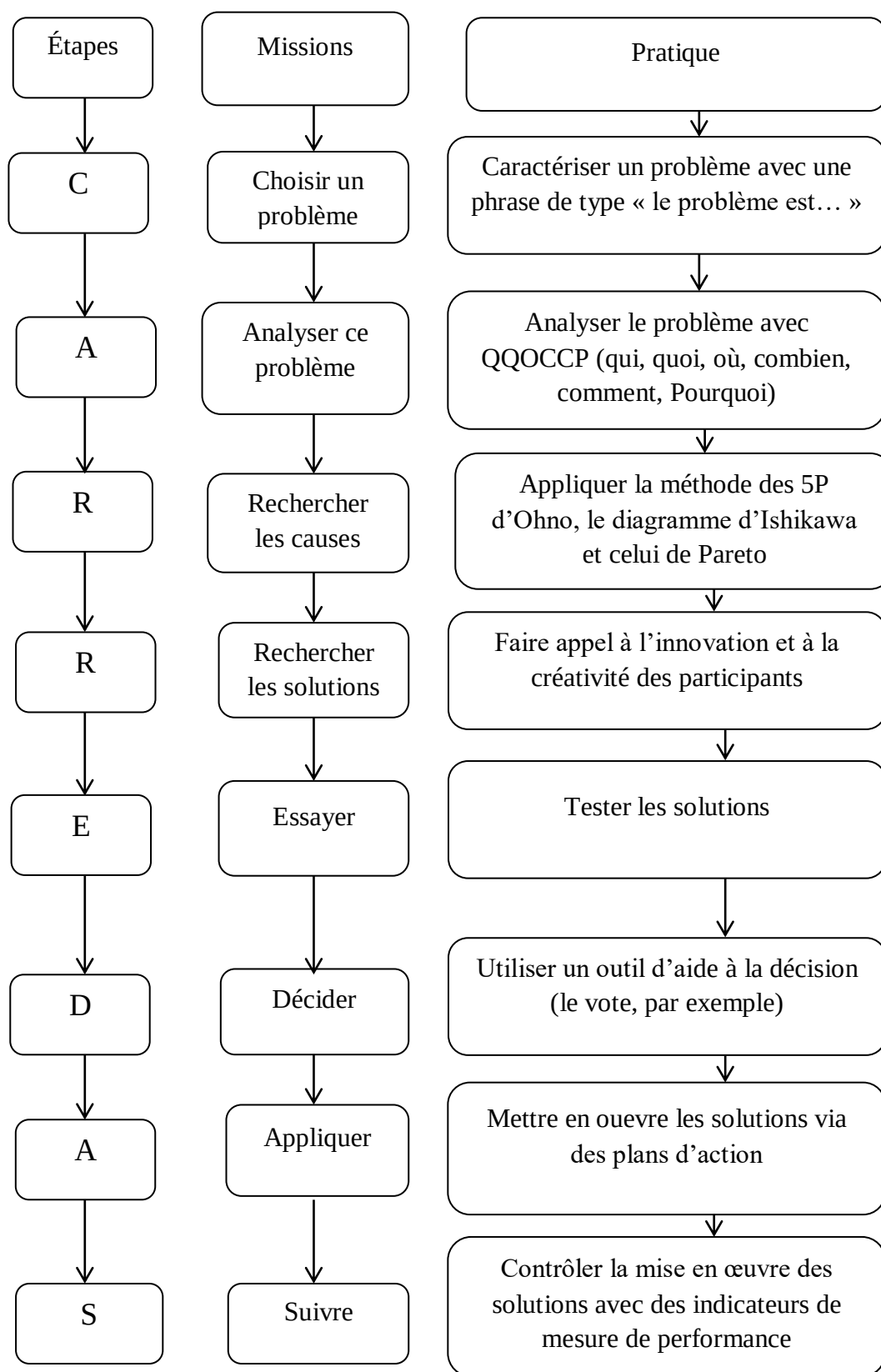
Afin d'obtenir de meilleurs résultats il faut suivre une démarche rigoureuse et méthodique, les démarches de résolutions de problèmes sont nombreuses et les étapes de la mise en

place différent d'une démarche à une autre. Quand on rencontre un problème et qu'il nous faut le résoudre, il faut disposer d'une méthode. Parmi ces méthodes, « CARREDAS » est une méthode de résolution de problème structurée et pour chacune de ses étapes il y a un outil à utiliser. En la suivant avec rigueur, on est sûr d'éviter d'oublier des étapes. Chaque étape a sa finalité et est nécessaire pour poursuivre. C'est une méthode à utiliser en groupe de travail parmi ses avantages, elle permet de trouver des solutions adaptées au problème posé, ainsi, c'est un outil participatif, qui permet d'obtenir un consensus dans le groupe de travail (Pommeret, 2019). La méthode « CARREDAS » est davantage orientée sur la recherche de solutions que sur les causes (De Saeger & Feys, 2015).

Cet acronyme est formé des initiales des verbes d'action des sept étapes (Hohmann, 2017):

- Choisir un problème ;
- Analyser le problème ;
- Rechercher les causes ;
- Rechercher les solutions ;
- Essayer/tester les solutions ;
- Décider quelle solution mettre en œuvre ;
- Appliquer la solution et suivre les résultats.

Figure 12: Le CARREDAS



Source : Saeger & Feys (2015).

Ces étapes peuvent se résumer à quatre phases (Hohmann, 2017) :

- Choix d'un problème ;
- Recherche des causes ;
- Recherche des solutions ;
- Application/suivi.

Nous allons opter pour ces quatre étapes pour la résolution de notre problème.

4.2.1. Choix d'un problème

Afin de clarifier le problème posé nous allons faire appel à un outil largement utilisé en résolution de problème : le QQQQCCP (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pour quoi ?). C'est un outil simple, utilisé pour spécifier un problème ou clarifier une situation. Il structure la réflexion en donnant un guide d'analyse au travers de questions factuelles dont les réponses permettent de définir précisément le problème et nous permet de ne rien oublier (Gillet-Goinard & Seno 2019). C'est un moyen très simple pour analyser aussi complètement que possible un sujet donné ou remettre en cause une situation (Ernoul, 2010) et il permet de déterminer et de recueillir toutes les données nécessaires pour comprendre et analyser le problème. Il garantit une caractérisation complète du problème en se posant toutes les questions clés pour comprendre et définir le problème (Gillet- Goinard & Seno 2019) et surtout d'y répondre avant de s'attaquer à la recherche des causes (Gillet- Goinard & Seno 2011).

Tableau 8: Le QQQQCCP.

Problème de lenteur de réponse à une réclamation client	
Qui ? - Qui est concerné ? - Qui le détecte ? - Qui est affecté ? - Qui conduit le projet d'amélioration?	- Services : marketing, commercial, assurance qualité, production et maintenance. - Le chargé marketing, représentant de MQ. - Les clients réclamants (réclamations d'ordre technique). - Stagiaire : Achour Chafika.
Quoi ? - Quel est le problème ?	Lenteur de réponse à une réclamation client (réclamations d'ordre technique)
Où ?	PROMSIDOR DJAZAIR- Usine des produits secs.
Quand ?	Ce problème est apparu depuis janvier 2019.
Comment ?	Le temps qui découle entre la réception de la réclamation (d'ordre technique) par le service marketing et le retour vers le client pour lui répondre dépasse les cinq jours ce qui engendre un mécontentement du réclamant.
Combien ?	- 100% des réclamations d'ordre technique rencontrent ce problème. - Plus de 72 h d'écart entre le délai communiqué au client et le délai réel.
Pourquoi ? - Quel est l'objectif visé ?	- 0% des réclamations d'ordre technique rencontreront ce problème. - 0h d'écart entre le délai communiqué au client et le délai réel.

Source : élaboré par nous-même.

4.2.2. Recherche des causes

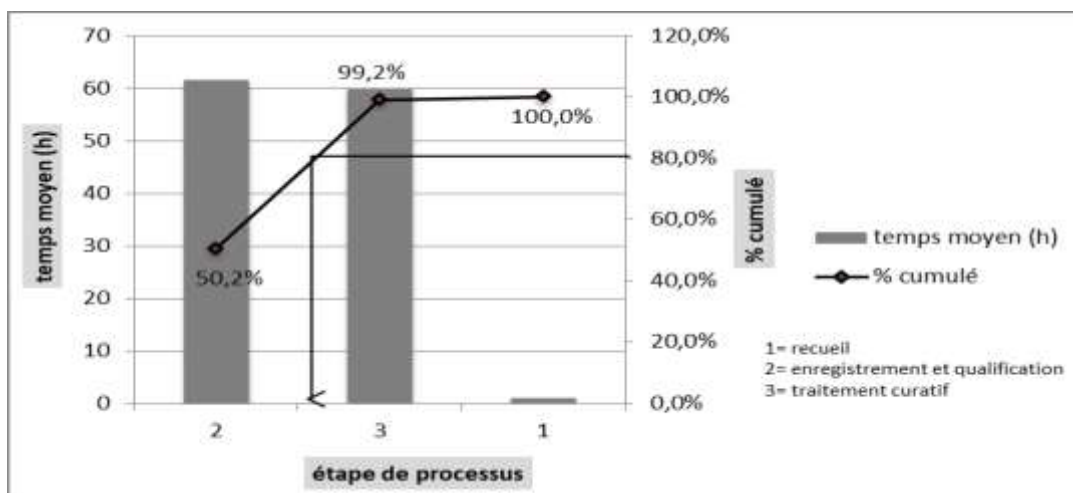
Dans cette rubrique, nous allons mobiliser un ensemble d'outils de résolution de problème afin d'assurer une analyse profonde et complète. Premièrement, une analyse Pareto sera effectuée pour cerner les étapes qui consomment plus du temps, par conséquent, elles sont prioritaires à l'optimisation. Deuxièmement, nous rechercherons toutes les causes possibles de problème détecté d'après le diagramme de Pareto, pour ce faire, nous allons organiser une séance de brainstorming, ensuite nous ferons appel au diagramme d'Ishikawa pour assurer une analyse exhaustive et méthodique des causes identifiées durant le brainstorming. Troisièmement, nous choisirons le vote pondéré comme une technique de validation de la cause la plus probable. Quatrièmement, une analyse des 5 pourquoi sera réalisée afin de trouver la source du problème.

a. Analyse Pareto

Afin de savoir sur quelle étape il faut agir en premier, nous allons analyser le temps consacré à chaque étape du processus de GRC. Pour ce faire nous allons faire appel à un outil qualité reconnu par sa simplicité et son efficacité : le diagramme de Pareto. Cet outil a été déjà présenté dans le chapitre 1, section 5.

Premièrement, nous avons analysé ce temps par rapport aux étapes du processus générique issu de la littérature afin de converger nos résultats pratiques avec les concepts développés dans la littérature (Figure N°13).

Figure 13: Analyse du temps moyens relatif aux étapes de processus de GRC issu de la littérature.

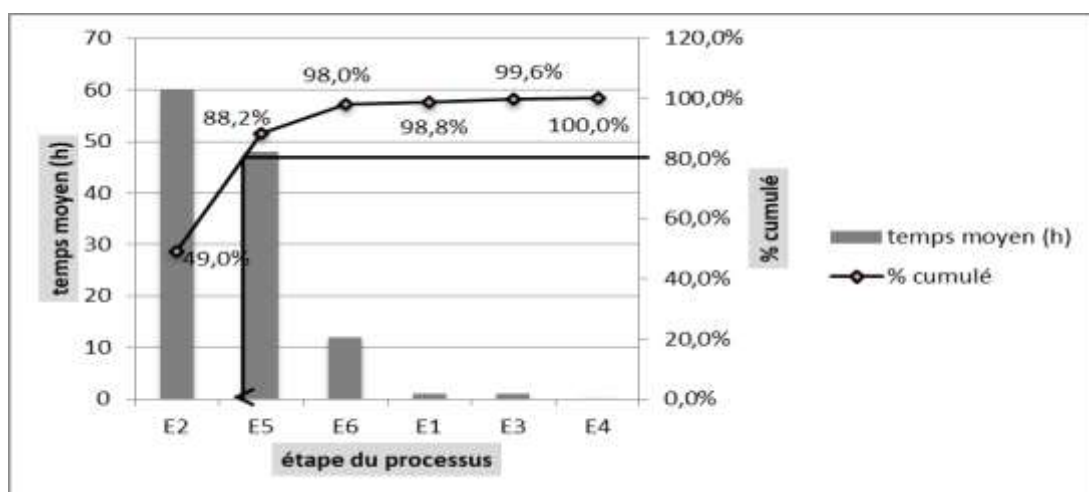


Source : élaborée par nous-même.

Le diagramme de Pareto ci-dessus nous montre que 50,2% du temps de gestion des réclamations se situe au niveau de l'étape d'enregistrement et qualification. Par conséquent, une optimisation du temps d'enregistrement et qualification résoudrait plus de la moitié du problème. Pour ainsi conclure, nous pouvons affirmer que si nous optimisons le temps du traitement curatif et celui de l'enregistrement et la qualification, nous résoudrions 99,2% du problème posé.

Deuxièmement, afin d'avoir une analyse plus profonde, nous allons décliner ces deux étapes sur le processus de GRC de PDZ, cette déclinaison va nous servir à analyser le temps du traitement curatif et celui de l'enregistrement et la qualification étape par étape pour trouver les sous-étapes qui prennent plus du temps dans le processus. Un Pareto analysant le temps d'exécution de ces sous-étapes a été réalisé (Figure N°14).

Figure 14: Analyse du temps moyen relatif aux sous- étapes de processus de GRC de PDZ.



Source : élaborée par nous-même.

Le diagramme de Pareto représenté ci-dessus nous montre que 88,2% du temps de gestion des réclamations se situe au niveau des deux étapes E2 (récupération de l'échantillon par le commercial) et E5 (analyse de l'échantillon). Donc, une optimisation du temps de récupération de l'échantillon et le temps d'analyse de celui-ci, résoudrait plus de 80% du problème posé.

En conséquence, dans le reste de ce travail nous nous intéresserons à l'analyse des causes de la lenteur des deux étapes E2 et E5.

L'identification des causes a été faite en groupe suivant les règles du *Brainstorming*.

b. Le brainstorming

Le brainstorming est une méthode créée par Alex Osborn en 1935, elle prend plusieurs dénominations, on parle aussi de remue-ménages, de tempête de cerveau. Pour créer un environnement permettant de trouver des idées innovantes, il faut créer les conditions propices à cela. Les règles de conduite d'un *brainstorming* aident son organisateur à obtenir ces conditions (Pommeret, 2019). C'est une méthode d'animation fondée sur la créativité en groupe. Le principe étant qu'un individu a plus d'imagination et produit plus d'idées en groupe que tout seul (Gillet- Goinard & Seno 2011) ce qui permet de produire un maximum d'idées sur un thème donné (Ernoul, 2010). L'objectif est de générer rapidement un grand nombre d'idées. Le *brainstorming* aide à l'association, à la combinaison d'idées émises pour en générer de nouvelles (Pommeret, 2019) Cela évite de travailler sur la recherche de causes en s'appuyant sur des convictions, des a priori, des idées reçues (Gillet- Goinard & Seno 2011). Cette méthode est utilisée dans le cadre de travaux pour résoudre des problèmes. Elle permet de proposer des solutions innovantes lorsqu'il est nécessaire de se démarquer des autres entreprises, et lors de la création de nouveaux produits. Cela peut être nécessaire aussi lorsqu'on recherche des solutions organisationnelles innovantes (Pommeret, 2019).

Dans le cadre de notre travail, une séance de Brainstorming a été réalisée avec les intervenants dans le processus de GRC de PDZ. Les participants sont les personnes concernées directement par le problème qui sont : les commerciaux et le personnel du laboratoire, mais nous avons fait participer d'autres personnes font partie du service assurance qualité, production, maintenance et marketing afin de collecter le maximum de causes ce qui permet de faire une analyse la plus exhaustive possible.

En ce qui concerne **le retard de récupération de l'échantillon (E2)**, les causes qui ont été identifiées durant le brainstorming sont :

- Retard et absentéisme des commerciaux ;
- personnel de service commercial peu qualifié ;
- Nombre de commerciaux insuffisant ;
- La non implication des commerciaux dans le processus de GRC ;
- La non implication du service commercial dans la démarche qualité ;
- Manque de véhicule;
- Une mauvaise communication interne;

- Absence d'indicateur de délai ;
- Manque de collaboration entre les commerciaux ;
- Mauvaise coordination avec le client ;
- Manque de flexibilité du planning des commerciaux ;
- Absence de procédure qui définit les responsabilités du commercial dans la GRC ;
- Outils de communication non adéquats ;
- Adresse du client erronée ;
- Le client se situe dans un endroit éloigné du siège de l'entreprise.

En ce qui concerne **la lenteur des analyses de l'échantillon (E5)**, les causes qui ont été identifiées durant le brainstorming sont :

- Mauvaise organisation du laboratoire;
- Manque d'équipements et de matériels ;
- Manque de qualification et d'expérience du personnel;
- Manque de matières nécessaires pour l'analyse ;
- Matériels obsolètes ;
- La non implication du personnel dans la démarche qualité ;
- Les lenteurs administratives ;
- Mauvaise gestion des analyses ;
- Absence d'un tableau de bord et d'indicateur de suivi;
- Manque de planification préalable du travail journalier;
- Mauvaise communication entre les services;
- Un espace de travail étroit;
- Les procédures ne sont pas connues par tous.

c. Diagramme d'Ishikawa

Le diagramme d'Ishikawa a été inventé par le professeur Kaoru Ishikawa (1915-1989), ingénieur chimiste de l'université de Tokyo. Expert japonais reconnu comme précurseur en matière de théorie de gestion de la qualité, il utilise ce diagramme pour la première fois en 1943 pour tenter d'expliquer à un groupe d'ingénieurs de *Kawasaki Steel Works*, célèbre société japonaise de sidérurgie, comment comprendre un problème tout en s'appuyant sur l'analyse d'un ensemble -le plus exhaustif possible- de facteurs complexes (De Saeger & Feys, 2015). Le diagramme d'Ishikawa appelé aussi diagramme de « causes à effet »,

diagramme « en arrêtes de poisson » ou des « 5M » est un outil de classement de toutes les causes pouvant être à l'origine d'un problème. Le regroupement se fait selon 5 familles: Main- d'œuvre, Milieu, Méthode, Matières premières, Moyens (Gillet-Goinard & Seno, 2019). Cette méthode de travail en groupe est une méthode de créativité mettant en évidence l'ensemble des causes possibles d'un problème (d'un « effet ») et de dégager les plus probables. Elle donne une représentation claire et visible par tous les membres du groupe, grâce à un classement par familles et sous-familles, sous forme d'un diagramme (Ernoul, 2010) qui offre une vision globale des causes génératrices d'un problème et des effets qui en découlent ce qui aide à identifier précisément les sources du problème (Saeger & Feys, 2015).

Le diagramme causes-effet est un outil multi usages qui peut être utilisé pour (Hohmann, 2014):

- Structurer une recherche de causes, quelles causes engendrent cet effet ;
- Comprendre un phénomène, un processus, par exemple les étapes de recherche de panne sur un équipement, en fonction d'un ou plusieurs symptômes ;
- Analyser un défaut en remontant l'arborescence des causes probables pour identifier la cause racine ;
- Servir de support de communication et de formation.

Effet 1 - Retard de récupération de l'échantillon (E2) : Après catégorisation des causes identifiées, durant le brainstorming, selon les 5M, nous avons :

Main d'œuvre

- Retard et absentéisme des commerciaux : les commerciaux se font souvent remarqués par leur absence ou leur retard au poste de travail. Cette cause peut être due à la nature de leur travail caractérisé par le déplacement. Cela peut se réfère à la cause suivante ;
- Nombre de commerciaux insuffisant : l'insuffisance des commerciaux traduit une non-conformité dans le sens où les différentes tâches à exécuter sont très lourdes pour le nombre de commerciaux disponibles dans le service commercial, cela engendre un retard de déplacement du commercial chez le client ;

- Personnel de service commercial peu qualifié : non seulement, l'insuffisance des commerciaux qui engendre un retard dans la récupération de l'échantillon, mais aussi le personnel du service commercial ne détient pas les compétences nécessaires pour remplir ses obligations. Donc, soit ils sont mal organisés entre eux, soit ils font leur travail à un rythme lent parce qu'ils ne sont pas qualifiés à leurs postes ;
- La non implication des commerciaux dans le processus de GRC : les commerciaux n'accordent pas une importance aux réclamations clients et le traitement de celles-ci n'est pas parmi leurs préoccupations majeurs.
- La non implication du service commercial dans la démarche qualité : le personnel du service commercial n'est pas sensibilisé de l'intérêt de la qualité de service dans la démarche qualité, et il ne perçoit pas l'importance de son travail, sur la satisfaction des clients d'une part et sur la réputation de l'entreprise d'une autre part.

Matériels

- Manque de véhicule : les commerciaux affirment que le nombre de véhicules allouées n'est pas suffisant et ils trouvent souvent des difficultés à se déplacer chez le client, cela impacte négativement leur réactivité ;
- Outils de communication non adéquats : le service marketing quand il reçoit la réclamation, il informe le commercial par mail sans rendre compte les conditions du travail de celui-ci qui se déplace souvent. Par conséquent, il ne consulte pas sa boîte mail immédiatement, donc il reçoit l'information tardivement.

Matières : RAS.

Méthodes :

- Une mauvaise communication interne : l'information n'est pas toujours diffusée aux bonnes personnes vu que les responsabilités ne sont pas bien définies. donc, le service marketing ne sait pas à qui doit s'adresser et il fait transférer l'information aux personnes non concernées. Ainsi, le commercial n'arrive pas à remonter l'information à temps au service qualité afin de classer la réclamation ;
- Manque de collaboration entre les commerciaux : c'est vrai que le superviseur commercial est le premier responsable de la récupération de l'échantillon, mais

quand il est dépassé les autres commerciaux n'acceptent pas de le remplacer afin d'accomplir la mission.

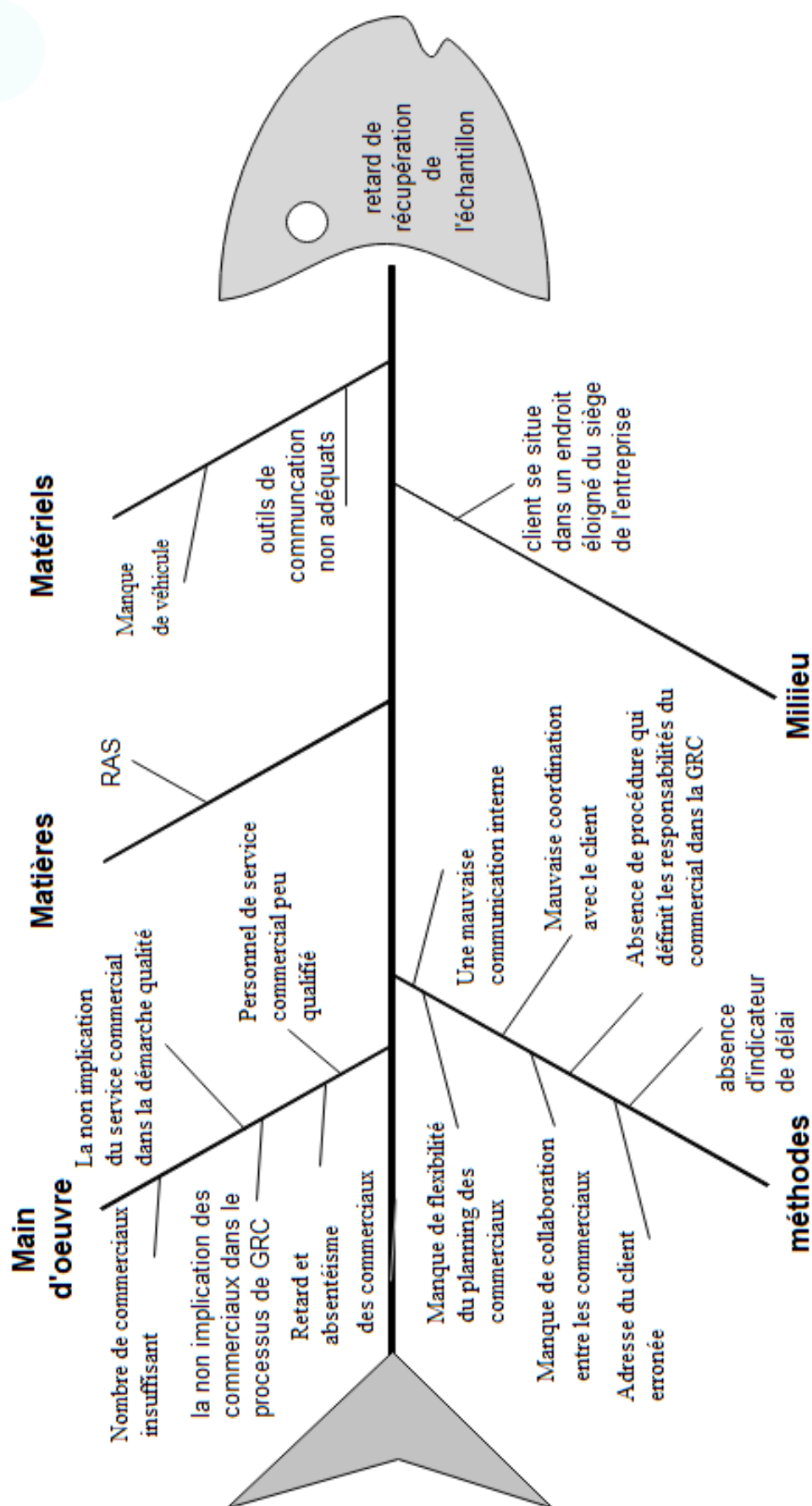
- Mauvaise coordination avec le client : par fois, le commercial se déplace chez le client, soit il ne le trouve pas, soit l'échantillon n'est plus disponible chez le client ;
- Manque de flexibilité du planning des commerciaux : nous avons constaté que les commerciaux suivent leur planning établi auparavant, et quand ils reçoivent une réclamation ils trouvent des difficultés à modifier leur planning et ils n'accordent pas une priorité au déplacement chez le réclamant pour récupérer l'échantillon ;
- Absence de procédure qui définit les responsabilités du commercial dans la GRC : bien que la procédure de gestion des réclamations existe, mais elle ne définit pas clairement les responsabilités du service commercial dans le processus de gestion de réclamations clients ;
- Adresse du client erronée : par fois, le commercial se déplace chez le client puis il découvre qu'il se trouve au mauvais endroit et que ce client n'est pas celui qui a porté plainte.
- Absence d'indicateur de délai : il n'existe aucun d'indicateur de délai, donc, le commercial n'a aucun objectif à atteindre en matière du respect de délai de récupération d'échantillon.

Milieu

- Le client se situe dans un endroit éloigné du siège de l'entreprise : dans certains cas, le commercial ne peut pas déplacer immédiatement chez le client si ce dernier se situe très loin du siège de l'entreprise, parfois il faut consacrer toute une journée pour se déplacer et récupérer l'échantillon.

Le diagramme d'Ishikawa illustrant cette classification est représenté ci-contre :

Figure 15: Diagramme en « arrêtes de poissons » : retard de récupération de l'échantillon



Source : élaborée par nous-même.

Effet 2 - lenteur des analyses de l'échantillon (E5) : Après catégorisation des causes identifiées, durant le brainstorming, selon les 5M, nous avons :

Main d'œuvre

- La non implication du personnel dans la démarche qualité : le personnel du laboratoire n'est pas sensibilisé de l'intérêt de la qualité de service dans la démarche qualité, et il ne perçoit pas l'importance de son travail, sur la satisfaction des clients d'une part et sur la réputation de l'entreprise d'une autre part et ils accordent une grande importance aux autres analyses au profit de l'analyse de la réclamation ;
- Manque de qualification et d'expérience du personnel : la plupart des effectifs du laboratoire qualité sont des juniors, ils manquent de l'expérience et ils n'ont pas les compétences nécessaires pour remplir leurs obligations. Par conséquent, ils perdent beaucoup du temps pour faire les analyses.

Matériels

- Manque d'équipements et de matériels : le laboratoire n'est pas équipé de matériels suffisants pour effectuer un nombre important des analyses ce qui engendre un temps d'attente significatif entre une analyse et une autre ;
- Matériels obsolètes : le matériels du laboratoire tombe souvent en panne et le personnel rencontre toujours des difficultés à l'utiliser ce qui empêche le bon déroulement des analyses ;

Matières

- Manque de matières nécessaires pour l'analyse : le personnel du laboratoire constate un manque de matières nécessaires pour effectuer les analyses, et lorsque ces matières sont ou peu disponibles ils préfèrent l'utiliser pour les analyses des échantillons venant de l'usine afin de ne pas empêcher la continuité de la production ;

Méthode

- Les lenteurs administratives : le déclenchement des analyses et la diffusion des résultats nécessitent l'approbation du responsable laboratoire, ce dernier se déplace beaucoup dans l'usine, cela engendre souvent un retard remarquable ;

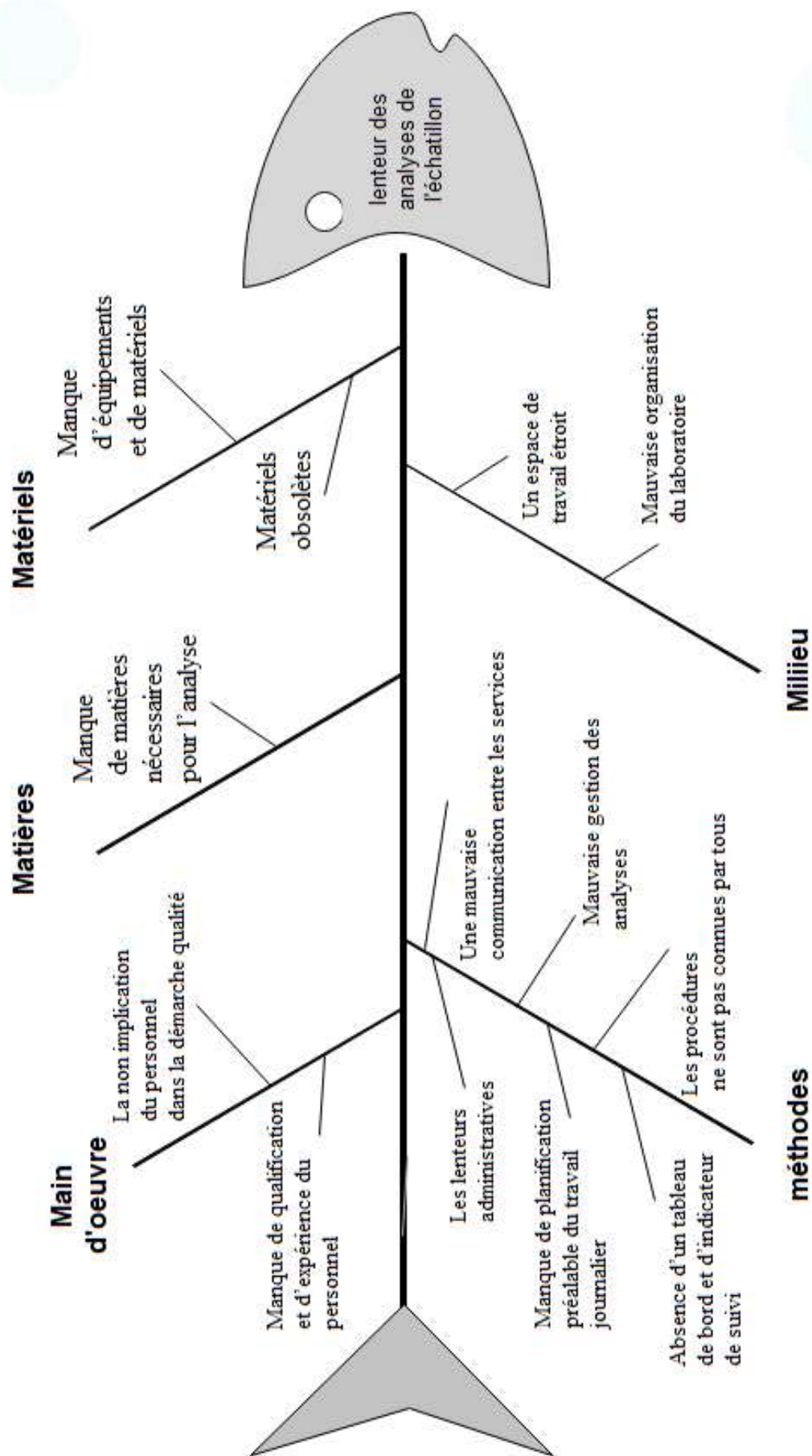
- Manque de planification préalable du travail journalier : le personnel du laboratoire ne planifie pas les opérations à exécuter durant la journée, donc ils n'arrivent pas à gérer le temps des différentes tâches au niveau du laboratoire ;
- Mauvaise communication entre les services : le personnel du laboratoire n'est pas informé sur le plan de production ni sur les dates de réception des matières premières. Donc, il ne sait pas le nombre d'analyse qu'il devrait faire durant la journée ;
- Mauvaise gestion des analyses : il n'y a pas de critères pour hiérarchiser l'importance des différentes analyses, les analyses se font au hasard ;
- Absence d'un tableau de bord et d'indicateur de suivi : aucun indicateur de suivi ni de performance est communiqué au personnel du laboratoire, il n'y a aucune exigence en matière de délai d'exécution des analyses ;
- Les procédures ne sont pas connues par tous : la majorité des effectifs au niveau du laboratoire n'ont jamais consulté les procédures, telles que la procédure de gestion des réclamations clients et la procédure de maîtrise de non-conformité.

Milieu

- Mauvaise organisation du laboratoire : le laboratoire est désorganisé, en effet, le personnel prend beaucoup de temps pour trouver les objets nécessaires à l'exécution des analyses et les postes du travail sont encombrés par des objets inutiles ;
- Un espace de travail étroit : il est remarquable la superficie du laboratoire est tellement petite, ce qui fait que la circulation des effectifs est lente donc ils n'arrivent pas à exécuter plusieurs tâches à la fois, en particulier, le petit endroit des analyses microbiologiques ne peut supporter qu'une seule personne.

Le diagramme d'Ishikawa illustrant cette classification est représenté ci-contre :

Figure 16: Diagramme en « arrêtes de poissons » : lenteur des analyses de l'échantillon



Source : élaborée par nous-même.

Nous constatons, parmi les causes identifiées dans les deux étapes E2 et E 5 , un manque de tableau de bord et d'indicateurs de suivi sont parmi les causes de la lenteur de réponse à une réclamation client. En effet, nous avons signalé un manque de l'étape de suivi dans le processus de GRC de PDZ , alors que, d'après la littérature cette étape est très importante dans un processus de gestion de réclamation client. Notre étude empirique confirme ce point qui a été abordé dans la littérature.

d. Vote pondéré

C'est un processus de décision très efficace, préférable à un vote majoritaire ou à main levée. Il permet de prendre une décision en groupe lorsque l'on n'arrive pas naturellement à un consensus ou que le nombre de points sur lesquels porte le vote est grand. Le vote peut porter sur n'importe quelle proposition : une idée, une solution, une cause, etc (Ernoul, 2010). cet outil d'aide à la décision est parfaitement applicable aux causes présentées sur le diagramme d'Ishikawa, il aide à trouver des causes les plus probables selon l'expérience des participants (Ernoul, 2010).

Avant de trouver les causes racines des deux problèmes identifiés précédemment, nous avons recouru au vote pondéré afin de choisir la cause la plus probable qui mérite une analyse des 5 pourquoi.

- Déroulement

Face aux différentes causes parmi lesquelles il faut faire un choix, chacun va indiquer ses préférences vis-à-vis les causes les plus probables en donnant respectivement :

- 3 points au premier choix ;
- 2 points au deuxième choix ;
- 1 point au troisième choix.

Le classement a été fait par rapport au produit : totales des points (P) * nombre de votants (N).

1) Retard de récupération de l'échantillon

Tableau 9: Vote pondéré : retard de récupération de l'échantillon.

N° personne causes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total des points P	Nombre de votants N	Produit P*N	Classem ent
Retard et absentéisme des commerciaux		1	1					2			1	5	4	20	10
personnel de service commercial peu qualifié			1	1	2					1	1	6	5	30	8
Nombre de commerciaux insuffisant	3					3	2		2	1		11	5	55	6
La non implication des commerciaux dans le processus de GRC	3	3	2	3	1		3	2		3	3	23	9	207	1
Manque de véhicule	1			1					3	2		7	4	28	9
Une mauvaise communication interne	3	2	3	3	2		1			1	3	18	8	144	2
La non implication du service commercial dans la démarche qualité		3	2	1		3		3	3		2	17	7	119	3
Absence d'indicateur de délai	2		3			3		3		3	2	16	6	96	4
Manque de collaboration entre les commerciaux	3	2		1		2		3			1	12	6	72	5
Mauvaise coordination avec le client			2		1	1			1		3	8	5	40	7
Manque de flexibilité du planning des commerciaux			1		2				1			4	3	12	11
Absence de procédure qui définit les responsabilités du commercial dans la GRC	3		2		3	1		3		2	3	17	7	119	3
Outils de communication non adéquats			3	2		3	3		3	2		16	6	96	4
Adresse du client erronée	1								2	1	1	5	4	20	10
Le client se situe dans un endroit éloigné du siège de l'entreprise				1				1				2	2	4	12

Source : élaboré par nous-même.

D'après les résultats du vote pondéré, nous constatons que la cause : La non implication des commerciaux dans le processus de GRC, est classée en premier. En conséquence, cette

cause est la plus probable du retard de récupération de l'échantillon, donc elle nécessite une analyse selon les 5 Pourquoi afin de trouver la cause racine.

2) lenteur des analyses de l'échantillon

Tableau 10: Vote pondéré : lenteur des analyses de l'échantillon.

N° personne causes												Total des points P	Nombre de votants N	Produit P*N	Classement
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11				
Mauvaise organisation du laboratoire	2	3		2			1	3	2		3	16	7	112	6
Manque d'équipements et de matériels	2	2		1	1	1		3		2		12	7	84	9
Manque de qualification et d'expérience du personnel;	3		3		2	2	1		3	1	2	17	8	136	4
Manque de matières nécessaires pour l'analyse		2	2		1			3	3		3	14	6	84	9
Matériels obsolètes	3	3		2			2		3	3	2	18	7	126	5
La non implication du personnel dans la démarche qualité		1	2		3	3					1	10	5	50	11
Les lenteurs administratives	1		3	3		2		1		2	3	15	7	105	7
Mauvaise gestion des analyses	3		2	3		3	1	2	1	3	3	21	9	189	3
Absence d'un tableau de bord et d'indicateur de suivi	3	3			3	3	3		2			17	6	102	8
Manque de planification préalable du travail journalier	2	3	3	2		3	3	3		3	3	25	9	225	1
Mauvaise communication entre les services	3	2	2	3	1	2	1	3	3		2	22	10	220	2
Les procédures ne sont pas connues par tous	1		1			1			1	2		6	5	30	12
Un espace de travail étroit		2	2	3			3			2		12	5	60	10

Source : élaboré par nous-même.

D'après les résultats du vote pondéré, nous constatons que la cause : manque de planification préalable du travail journalier, est classée en premier. En conséquence, cette

cause est la plus probable de la lenteur des analyses de l'échantillon, donc elle nécessite une analyse selon les 5 Pourquoi afin de trouver la cause racine.

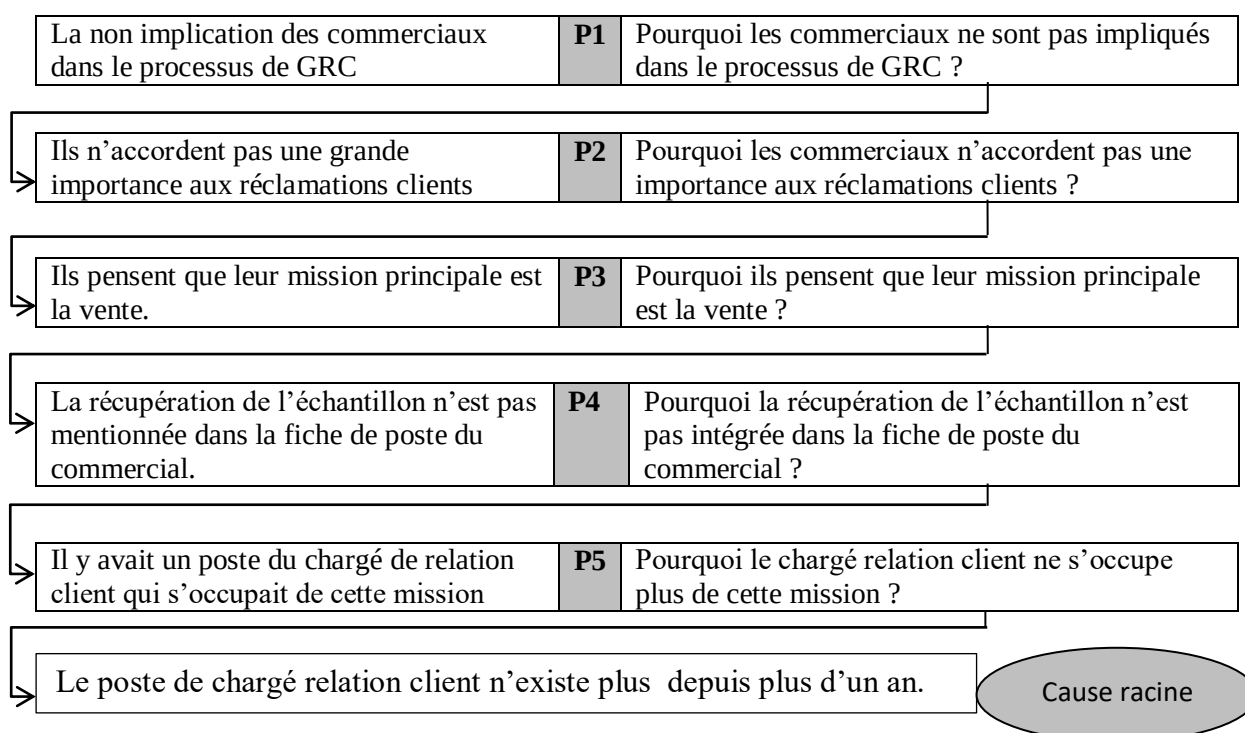
e. Analyse 5 Pourquoi

La méthode des 5P ou «5 pourquoi», proposée par l'ingénieur industriel japonais Taiichi Ohno (1912-1990), vise à rechercher les causes racines d'un problème. cette méthode fondée sur une compréhension « en profondeur » de la situation sur le terrain (Lagoda & Rosard, 2018), elle est simple, mais très efficace (De Saeger & Feys, 2015) , elle consiste à se poser cinq fois la question du « pourquoi » en vue de remonter à la source réelle du problème.(De Saeger & Feys, 2015 ; Gillet-Goinard & Seno, 2011). C'est un outil facile à utiliser qui permet de résoudre un problème sans faire appel à une investigation poussée ou des ressources importantes. Lorsque les problèmes impliquent des facteurs humains, c'est cette méthode qui se révèle la moins stressante pour les personnels (Lagoda & Rosard, 2018).

1) Retard de récupération de l'échantillon

Nous allons chercher la source de la cause validée à travers le vote pondéré : La non implication des commerciaux dans le processus de GRC.

Figure 17: Analyse 5P : retard de récupération de l'échantillon



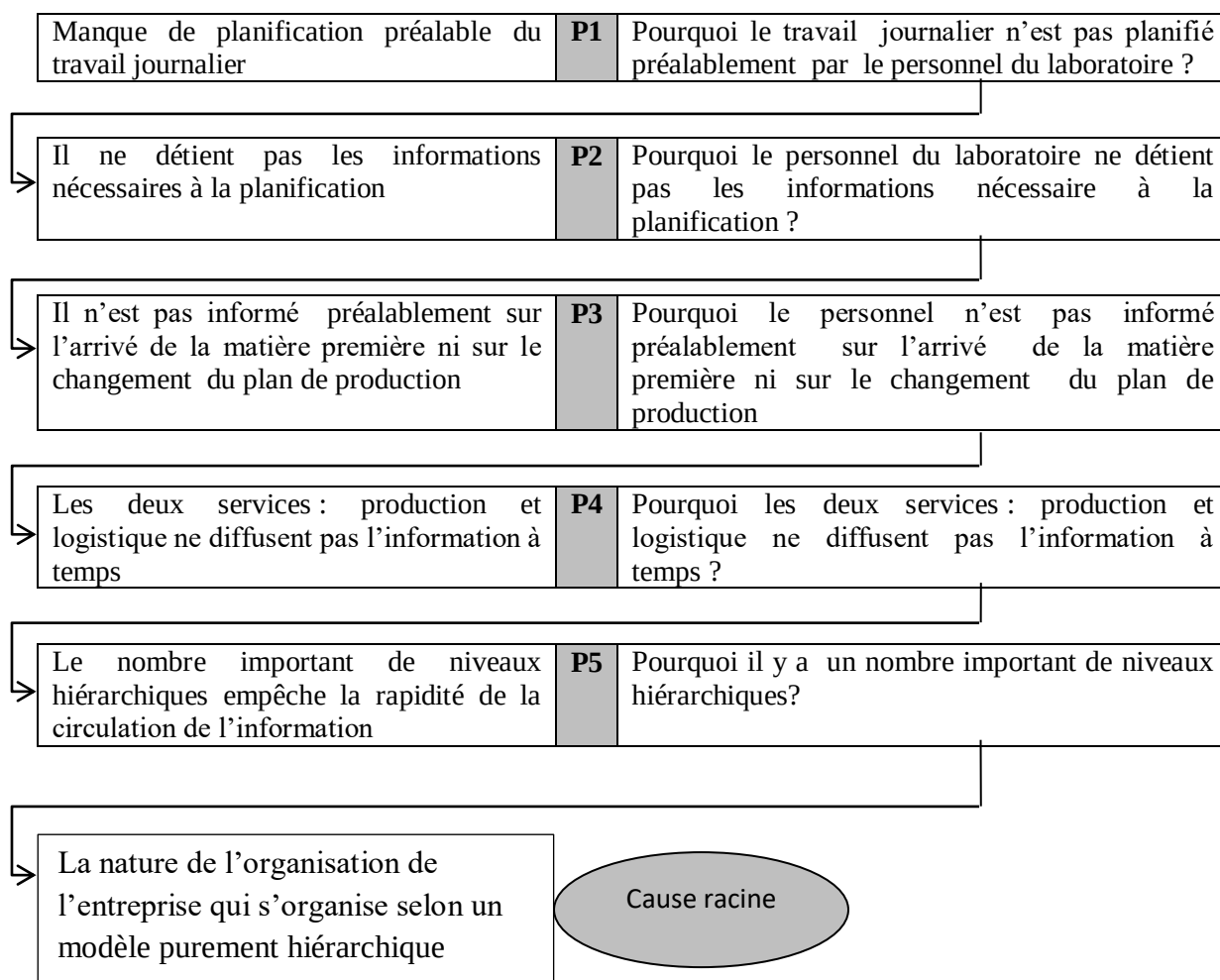
Source : élaborée par nous-même.

L'utilisation du 5 pourquoi nous a permis de remonter à la cause racine. En effet, la suppression du poste de chargé relation client a créé une responsabilité supplémentaire pour le commercial, mais ce dernier ne perçoit pas l'importance du traitement de réclamations clients et ne la considère pas parmi ses préoccupations parce qu'elle n'est pas intégrée dans sa fiche de poste.

2) Lenteur des analyses de l'échantillon

Nous allons chercher la source de la cause validée à travers le vote pondéré : manque de planification préalable du travail journalier.

Figure 18: Analyse 5P : lenteur des analyses de l'échantillon.



Source : élaborée par nous-même.

L'utilisation du 5 pourquoi nous a permis de remonter à la cause racine. En effet, grâce à l'organisation purement hiérarchique de l'entreprise, les services ne peuvent pas communiquer facilement entre eux, ce qui empêche la diffusion des informations nécessaires à la planification du travail de personnel du laboratoire.

À ce stade, les causes racine ont été détectées. Dans la rubrique suivante, nous allons passer à la troisième étape de la méthodologie de résolution de problème que nous avons suivie : la recherche des solutions.

4.2.3. Recherche des solutions

Pour optimiser le temps de réponse à une réclamation client, il suffit d'attaquer les deux causes racines que nous avons détectées grâce à l'analyse des 5P. Donc, les solutions que nous allons proposer dans cette rubrique, vont aider l'entreprise PDZ à éliminer les causes racines de la lenteur de réponse à une réclamation client.

➤ Proposition des solutions pour optimiser le temps de récupération de l'échantillon

Nous avons vu précédemment que la cause racine de la non implication des commerciaux dans le processus de gestion de réclamations clients est la suppression du poste de chargé de relation client. Après une discussion avec le directeur des ressources humaines de PDZ, nous a affirmé que la recreation de ce poste désormais impossible pour l'instant, et la direction veut confier cette mission aux commerciaux. En conséquence, nous proposons les solutions suivantes :

- Mettre à jour la fiche du poste du commercial : Intégrer la tâche de récupération de l'échantillon en cas de réclamation client dans la fiche du poste du commercial ;
- Programmer une formation aux commerciaux : l'entreprise doit Former les commerciaux sur la qualité de service pour améliorer leurs compétences ;
- Adapter le langage du service qualité au langage du commercial : Sensibiliser les commerciaux de l'importance du traitement de réclamations sur la satisfaction des clients et l'influence de celle-ci sur la part de marché, le taux de vente et le chiffre d'affaire de l'entreprise ;

- Mettre à jour la procédure de gestion de réclamations clients : il faut définir clairement la responsabilité du commercial dans le processus de gestion de réclamations clients et assurer que les commerciaux consultent cette procédure ;
- Mettre en place un mode opératoire pour la récupération de l'échantillon : pour assurer que la tâche de récupération de l'échantillon sera faite convenablement, il est préférable d'écrire un mode opératoire décrivant d'une manière détaillée la tâche de récupération de l'échantillon en définissant un indicateur de temps pour l'exécution de cette mission.

➤ **Proposition des solutions pour l'optimisation du temps d'analyses de l'échantillon**

L'analyse des 5P nous a montré que l'organisation purement hiérarchique de l'entreprise PDZ est la cause racine de la mauvaise planification du travail journalier du personnel de laboratoire. Pour s'attaquer à cette cause, nous proposons les solutions suivantes :

- Mettre en place une démarche d'approche processus : le changement du mode d'organisation hiérarchique vers une organisation selon des processus aide l'entreprise à diminuer les niveaux hiérarchiques et éliminer les barrières entre les services ce qui facilite la communication interne ;
- Instaurer une culture de management transversal : nous avons constaté un manque de collaboration entre les différents services, donc la direction générale de PDZ doit instaurer une culture de management transversal afin d'accélérer le flux informationnel en interne ;
- Standardiser les bonnes pratiques : mettre en place une procédure dérivant la circulation du flux informationnel entre la logistique, la production et le laboratoire qualité afin d'assurer la diffusion des informations aux bonnes personnes et au bon moment.
- Application de l'outil client-fournisseur interne : former le personnel du service production, logistique et également le personnel du laboratoire sur l'outil client-fournisseur interne. Cet outil qualité permet à chacun de connaître les besoins et les attentes de ses clients internes, par conséquent, il sera plus facile d'assurer leur satisfaction. D'autre part, il permet à chaque employé de connaître ses fournisseurs internes, donc il sera plus facile d'exprimer ses attentes auprès d'eux. Grâce à l'application de cet outil, la communication interne sera meilleure.

L'ensemble des solutions proposées sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 11: Récapitulatif des solutions.

1	Mettre à jour la fiche du poste du commercial
2	Programmer une formation aux commerciaux
3	Adapter le langage du service qualité au langage du commercial
4	Mettre à jour la procédure de gestion de réclamations clients
5	Mettre en place un mode opératoire pour la récupération de l'échantillon
6	Mettre en place une démarche d'approche processus
7	Instaurer une culture de management transversal
8	Standardiser les bonnes pratiques
9	Application de l'outil client-fournisseur internes

Source : élaboré par nous-même.

4.2.4. *Application/suivi*

Afin de hiérarchiser la priorité de la mise en œuvre de ces solutions proposées nous allons reposer notre choix sur la matrice de décision.

➤ **La matrice de décision**

Face à plusieurs solutions, il est parfois difficile de choisir. La matrice de décision est un outil pour nous aider à prendre une position. Ce n'est pas l'outil qui choisit, il nous aide. On peut très bien remettre en cause un choix dicté par l'outil. Cela veut dire que de nouveaux facteurs ont été pris en compte par rapport à ceux qui ont permis de faire cette matrice (Pommeret, 2019). La grille de décision permet de prendre rapidement la bonne décision en obligeant à poser clairement les critères de choix au préalable. Elle permet de comparer différentes solutions ou choix possibles, en analysant comment chacune des solutions répond aux critères définis (Gillet-Goinard & Seno 2019). Cette matrice s'appelle aussi la grille d'efficacité, c'est est un graphique qui expose les différentes solutions possibles, elle permet une approche plus mathématique et compare à la fois l'efficacité et le coût de la solution. Une fois la grille réalisée, celui qui s'interroge

choisira assez logiquement la solution qui s'avère être la plus efficace pour un moindre coût (efficience), tout en tenant compte de sa faisabilité (De Saeger & Feys, 2015)

Cet outil est à utiliser dans de nombreuses situations qui nécessitent de faire un choix, donc à toute phase de décision dans un projet ou un processus. En tant qu'outil qualité, la matrice est utilisée en résolution de problème pour (Gillet-Goinard & Seno 2019) :

- choisir un problème entre plusieurs ;
- choisir une solution après la phase de recherche de causes.

Les avantages de cette matrice, sont (Gillet-Goinard & Seno, 2019 ; Pommeret, 2019) :

- cet outil garantit une prise de décision rapide et factuelle grâce à la formulation d'impératifs à respecter ;
- Il oblige au préalable de définir plusieurs possibilités, plusieurs solutions ;
- Il aide à discuter de « ce qui est impératif » de « ce qui ne l'est pas » ;
- Outil s'appuyant sur des éléments factuels, permettant de prendre une décision objective ;
- En cohérence avec les désirs du demandeur du projet.

Pour notre cas, nous avons choisi deux critères pour la construction de cette matrice :

- Valeur ajoutée (VA) : l'impact positif de la solution sur les objectifs visés.
- Facilité de la mise en œuvre (t) : il s'agit du temps nécessaire pour la mise en œuvre de la solution, une solution est facile à mettre en œuvre si son application ne demande pas assez de temps.

Le tableau ci-dessous donne une clarification de la mesure des critères que nous avons choisis.

Tableau 12: Critères de décision.

mesure	Valeur ajoutée (VA)	Facilité de mise en œuvre (t)
+++	Forte VA : permet de dépasser l'objectif visé.	Très facile à mettre en œuvre : $t < 1$ mois
++	Moyenne VA : permet d'atteindre l'objectif visé	Facile à mettre en œuvre : $1\text{ mois} < t < 3\text{ mois}$
+	Faible VA : permet d'améliorer les résultats sans atteindre l'objectif visé.	Difficile à mettre en œuvre : $3\text{ mois} < t$

Source : élaboré par nous-même.

La grille de décisions à travers laquelle nous avons comparé les solutions proposées selon les critères choisis est présentée ci-dessous.

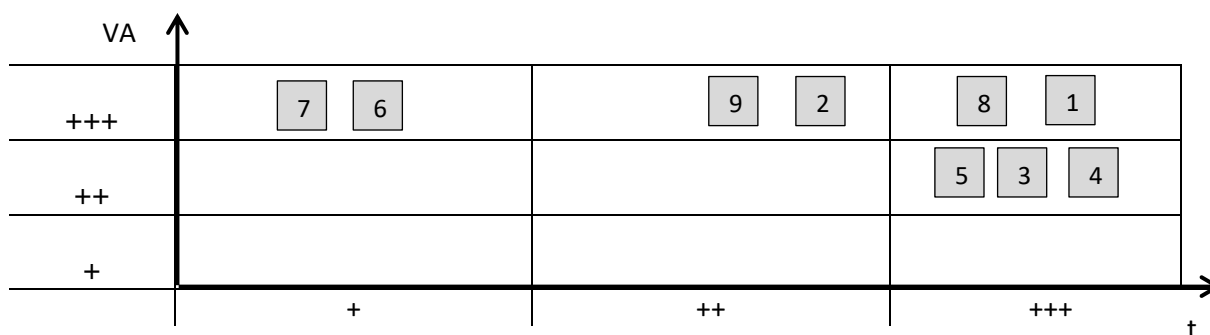
Tableau 13: Grille de décision.

Critère \ Solution	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Valeur ajoutée (VA)	+++	+++	++	++	++	+++	+++	+++	+++
Facilité de mise en œuvre (t)	+++	++	+++	+++	+++	+	+	+++	++

Source : élaboré par nous-même.

Afin d'assurer une meilleure visibilité de classement des solutions, nous allons les présenter ci-dessous dans une matrice de décision.

Figure 19: Matrice de décision- priorité de mise en œuvre des solutions.



Source : élaborée par nous-même.

La matrice de décision montre que la mise en œuvre des solutions 1 (Mettre à jour la fiche du poste du commercial) et 8 (Standardiser les bonnes pratiques) est prioritaire. Ces deux solutions de forte valeur ajoutée permettent d'atteindre, voire de dépasser les objectifs visés et sont très faciles à mettre en œuvre.

Les trois solutions 3, 4 et 5 (Adapter le langage du service qualité au langage du commercial, Mettre à jour la procédure de gestion de réclamations clients, Mettre en place un mode opératoire pour la récupération de l'échantillon) permettent d'atteindre les

objectifs visés et facile à mettre en œuvre, donc il est recommandé de les mettre en œuvre après les deux premières solutions (1 et 8).

En ce qui concerne les deux solutions 2 (Programmer une formation aux commerciaux) et 9 (Application de l'outil client-fournisseur interne) permettent d'atteindre les objectifs visés mais leur application nécessite plus du temps.

Les deux dernières solutions 6 (Mettre en place une démarche d'approche processus) et 7 (instaurer une culture de management transversal) sont des solutions à forte valeur ajoutée mais leur mise en place est difficile par rapport aux autres solutions.

Pour garantir une analyse plus exhaustive, nous recommandons aux services concernés d'estimer le coût relatif à chaque solution.

Tout au long de ce chapitre nous avons pu répondre à notre problématique de recherche. Tout d'abord, L'analyse des entretiens nous a permis de modéliser le processus de GRC de PDZ. Ensuite, nous avons comparé ce processus avec le processus générique de GRC issu de la littérature, cette comparaison a permis d'identifier les axes à améliorer dans le processus de GRC de Promasidor. En effet, trois étapes essentielles sont absentes, qui sont: la clôture de la réclamation, le suivi et le bilan des réclamations. Pour combler ces lacunes, nous recommandons à l'entreprise PDZ de compléter son processus en rajoutant les étapes manquantes afin d'obtenir un processus plus efficace. Ainsi, l'étape de documentation a été rajoutée au processus issu de la littérature, cette étape permet d'assurer une traçabilité de toutes les étapes du traitement et également le dossier documenté sert comme une preuve durant les audits de système de management. Par la suite, grâce à l'analyse Pareto, nous avons conclu que le temps alloué aux deux étapes : l'enregistrement & qualification et l'étape du traitement curatif représente plus de 80% du temps du traitement d'une réclamation. La deuxième analyse Pareto nous a montré que la récupération de l'échantillon et les analyses de celui-ci prennent plus du temps dans le processus de PDZ. Afin de pouvoir proposer des solutions à ce problème, nous avons choisi le «CARREDAS» comme une méthodologie de résolution de problème. Le manque de tableau de bord et d'indicateurs de suivi a été parmi les causes identifiées dans les deux étapes. En effet, nous avons déjà signalé dans l'analyse du processus le manque de l'étape de suivi dans le processus de PDZ, donc nous pouvons conclure que le manque de cette étape peut engendrer une lenteur dans la réponse aux réclamations futures. Ensuite, nous avons recouru au vote pondéré pour trouver les causes les plus probables et l'analyse des 5P nous

a aidés à remonter aux causes racines. Finalement, afin de répondre à notre problématique générale, nous avons proposé un ensemble de solutions pour résoudre le problème de lenteur de réponse à une réclamation client, ces solutions ont été classées dans une matrice de décision afin de faciliter leur mise en œuvre par les services concernés. La contrainte du temps nous a empêché à suivre la mise en œuvre des solutions, donc nous recommandons à l'entreprise de suivre le plan d'action et les recommandations proposés afin d'améliorer son processus de gestion de réclamations clients.

CONCLUSION

Tout d'abord, rappelons nos objectifs énoncés au début de ce travail de recherche. La revue de littérature que nous avons développée a montré que la réactivité de réponse à une réclamation client représente l'un des éléments définissant l'efficacité du processus de GRC et contribue à la satisfaction du réclamant. En effet, l'étude préliminaire au sein de notre entreprise d'accueil PDZ nous a permis de détecter une lenteur dans le traitement des réclamations. En outre, nous n'avons trouvé aucune recherche empirique dans la littérature qui résout ce problème. Par conséquent, l'objectif général de ce travail était l'optimisation du temps de réponse à une réclamation client. Cet objectif principal nécessite une précision quant à l'envergure du travail de recherche, c'est pourquoi il a été nécessaire de présenter les objectifs spécifiques de ce travail, qui sont :

- Analyser le processus de traitement des réclamations ;
- Trouver les causes de la lenteur de réponse à une réclamation ;
- Proposer des solutions pertinentes qui aident l'entreprise à optimiser le temps de réponse à une réclamation afin d'obtenir un processus de gestion de réclamation efficace.

Premièrement, l'analyse des documents internes à l'entreprise PDZ nous a permis de détecter des lacunes dans son système documentaire relatif à la gestion des réclamations clients. Un ensemble de recommandations ont été proposées à l'entreprise, ces recommandations vont contribuer d'une manière ou d'une autre à améliorer l'efficacité de la gestion des réclamations.

Deuxièmement, nous avons pu décrire et modéliser le processus de GRC de PDZ grâce à l'analyse des données issues des entretiens. Cette modélisation a contribué à l'analyse du temps alloué à chaque étape de ce processus. Ensuite, nous avons comparé ce processus avec le processus générique issu de la littérature. En effet, nous avons constaté l'absence de trois étapes dans le processus de PDZ, ces étapes sont jugées nécessaires d'après la littérature. En outre, nous avons relevé une étape dans le processus de PDZ qui n'a pas été abordée dans la littérature, cette étape constitue l'étape de documentation d'un dossier complet de la réclamation traitée. Par conséquent, nous avons proposé un processus de GRC englobant les étapes issues de la littérature plus l'étape de documentation issue de notre terrain d'étude. À ce stade, le premier objectif spécifique de notre recherche est atteint.

Troisièmement, l'analyse Pareto du temps alloué à chaque étape du processus a montré que l'étape d'enregistrement et qualification et l'étape du traitement curatif sont les deux étapes qui empêchent la réactivité du processus de GRC. Donc, nous concluons que l'optimisation du temps alloué à ces deux étapes contribue à l'optimisation du temps de réponse à une réclamation client. Cela apporte une réponse à notre première sous question de recherche.

Quatrièmement, la méthodologie de résolution de problèmes que nous avons suivie nous a permis de trouver les causes de la lenteur de réponse à une réclamation client. Le manque de l'étape de suivi dans le processus de GRC de PDZ a été parmi les causes identifiées de la lenteur de la réponse. Donc, nous avons recommandé à l'entreprise de rajouter les étapes manquantes en suivant le processus que nous avons proposé. Finalement, nous avons proposé un plan d'action à l'entreprise qui l'aide à éliminer les causes racines de ce problème. À ce stade, des réponses à la deuxième sous question de notre recherche ont été apportées, ainsi, le deuxième et le troisième objectifs de notre recherche sont atteints.

Les implications de cette recherche se situent aux niveaux théorique et pratique. Au niveau théorique, la piste de réflexion que nous proposons aux chercheurs est le besoin de faire une modélisation d'un processus d'affaire afin de comprendre une situation problématique donnée. Comme dans notre cas, la modélisation du processus de GRC nous a fortement aidés à détecter les causes de la lenteur de réponse à une réclamation client.

Au niveau managérial, la piste de réflexion que nous proposons aux entreprises est la nécessité de mettre en place un processus de gestion de réclamations clients englobant toutes les étapes ((1) l'accueil, (2) enregistrement et qualification, (3) traitement curatif, (4) clôture, (5) suivi, (6) traitement correctif, (7) documentation d'un dossier de réclamation, (8) bilan), en particulier, l'étape de suivi qui contribue à la rapidité de la réponse à une réclamation client. Ainsi, la nature de l'organisation de l'entreprise joue un rôle primordial dans la rapidité ou la lenteur du traitement d'une réclamation. Donc, le mangement transversal par les processus peut résoudre le problème de la lenteur de réponse à une réclamation client.

Concernant les limites de notre recherche, la première limite est la difficulté de généralisation des résultats. Cette limite est due à l'approche méthodologique adoptée durant cette recherche. Il est déjà connu que la généralisation est une des limites cruciales de l'approche qualitative. Toutefois, l'objectif de notre recherche étant exploratoire, il est

normal que la généralisation, dans ce type de recherche, soit limitée, en raison des nouveaux apports aux niveaux théorique et pratique.

Afin de mener jusqu'au bout un projet de mémoire, il faut avant tout que le projet soit faisable en termes de temps et de ressources financières à y consacrer. En effet, les contraintes liées au temps nous ont empêchés à suivre la mise en œuvre du plan d'action proposé afin de mesurer l'efficacité des solutions proposées.

Nous proposons donc aux futurs chercheurs d'exploiter nos données afin d'étudier l'efficacité des solutions proposées et leur contribution à l'optimisation du temps de réponse à une réclamation client.

Une avenue future intéressante à explorer est l'étude du processus de gestion de réclamation qui rencontre le même problème de lenteur de réponse à une réclamation client dans une autre entreprise agro-alimentaire. Ce genre d'étude contribuerait à la généralisation des résultats. Également, l'étude du processus de gestion de réclamation client dans des entreprises opérant dans d'autres secteurs d'activité permettrait de connaître les similitudes et les particularités du processus de traitement de réclamations clients de l'industrie agro-alimentaire par rapport à celui des entreprises opérant dans d'autres secteurs d'activité.

Également, l'étude du temps de réponse à une réclamation client dans une entreprise qui détient un processus de GRC englobant l'étape de suivi, il serait intéressant de mesurer l'influence des tableaux de bord et d'indicateurs de suivi sur la réactivité du processus de GRC.

Finalement, une autre avenue possible est l'étude du temps de réponse à une réclamation client dans une entreprise dont son mode de management est transversal et qui a déjà mis en place une démarche d'approche processus, il serait intéressant d'étudier l'impact de l'approche processus et du management transversal sur la réactivité du traitement des réclamations clients.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abaaoukide, K. (2016). « Impact du temps de réponse aux réclamations sur la satisfaction client : Cas du secteur des télécommunications au Maroc », *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, n°15, p. 119-143.

Anderson, E. W. & Mittal, V. (2000). « Strengthening the satisfaction-profit chain », *Journal of Service Research*, Thousand Oaks, vol. 3, n° 2, p. 107.

Anderson, E. W. ; Fornell, C. & Lehman, D. R. (1994). «Customer satisfaction, market share, and Profitability : Findings from Sweden », *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 53-66.

Andreassen, T. W. (2000). « Antecedents to satisfaction with service recovery », *European Journal of Marketing*, Bradford, vol. 34, n° 1/2, p. 156-171.

Andreassen, T. W. (2001). « From disgust to delight : Do customers hold a grudge? », *Journal of Service Research*, vol. 4, n° 1, p. 39.

Avenier, M.-J. (2011). « Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n°1, p. 39-52.

Avenier, M.-J., Thomas, C. (2012). « La justification des connaissances élaborées dans les recherches qualitatives en sciences du management : les liens entre épistémologie et méthodologie », *Cahier de Recherche du CERAG*, n°2012-01-E4.

Ball, D., Coelho, P. S. & Machás, A. (2004). « The role of communication and trust in explaining customer loyalty : An extension to the ESCI model », *European Journal of marketing*, vol. 38, n° 9/10, p. 1272-1293.

Barlow, J. & Moller, C. (1996). «A complaint is a gift. Using customer feed-back as a strategic tool », *Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA*.

Barouch, G. (2010). *Fidéliser et gagner vos clients par l'écoute : Des outils à votre portée !*, AFNOR et Éditions Livres à Vivre.

Bellaïche, M. *Manager vraiment par la qualité : Enjeux, méthodes et études de cas. : La Plaine Saint-Denis Cedex*, 3e éd., éditions Afnor .

Bergadaà, M. (2009). « Le temps économique et le temps psychologique du voyageur dans un aéroport international », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°236.

Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). «Interactional communication criteria of fairness », *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT.

Blodgett, J. G. & Anderson, R. D. (2000). « A Bayesian Network Model of the Consumer Complaint Process », *Journal of Service Research*, vol. 2, n° 4, p. 321-338.

Blodgett, J. G., Granbois, D. H. & Walters, R.G (1993). «The effects of perceived justice on complaint negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions », *Journal of Retailing*, vol. 69, p. 399-423.

- Blodgett, J. G., Hill, D. J. & Tax, S. S (1997). «The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior », *Journal of Retailing*, vol. 73, n° 2, p. 185-210.
- Boshoff, C. & Leong, J. (1998). «Empowerment, attribution and apologizing as dimensions of service recovery : An experimental study », *International Journal of Service Industry Management. Bradford*, vol.9, n° 1, p. 24.
- Boshoff, C. (1997). « An experimental study of service recovery options », *International Journal of Service Industry Management, Bradford*, vol. 8, n° 2, p. 110-130.
- Boshoff, C. (2005). « A re-assessment and refinement of RECOVSAT : An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery », *Managing Service Quality*, vol. 15, n° 5, p. 410-425.
- Bouder-Pailler, D. (1997). « La conception du temps, variable médiatrice dans le processus motivationnel : application à la consommation de théâtre », *Université de la Réunion*.
- Brown, S. W. (1997). « Service recovery through IT», *Marketing Management*, vol. 6, n° 3, p. 25.
- Chabry, L., Gillet-Goinard, F. & Jourdan, R. (2017). *La boîte à outils du management de la relation client*, 2^e éd., Malakoff, Dunod.
- Chébat J –C & Slusarczyk W (2005). « How Emotions Mediate the Effects of Perceived Justice on Loyalty in Service Recovery Situations : an Empirical Study », *Journal of Business Research*, vol. 58, pp. 664-673.
- Chebat, J. C. & Filiatrault, P. (1993). «The impact of waiting in line on consumers », *The International Journal of Bank Marketing, Bradford*, vol. 11, n° 2, p.35.
- Clemmer, E.C. et Schneider, B., (1996). « Fair service », In T.A. Swartz, D.E.Bowen et S.W. Brown (Eds.), *Advances in services marketing*.
- Cook, T. D. & Reichard, C. S. (1979). « Qualitative and Quantitative Methods in Evaluation research », Sage Publications.
- Creswell, J. W. (1998). « Qualitative Inquiry and research Design - Choosing among five», Traditions, Sage Publications.
- Crié D. (2001). « Un cadre conceptuel d'analyse du comportement de réclamation » *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 16, n°1.
- Davidow, M. (2003). « Have you heard the word? The effect of word o mouth on perceived justice, satisfaction and repurchase intentions following complaint handling », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, p. 67.

Davidow, M. (2003). « Organizational responses to consumer complaints : what works and what doesn't », *Journal of Service Research*, vol. 5, n° 3, p. 225-250.

Davidow, M. (2003). « Organizational responses to customer complaints: what works and what doesn't », *Journal of Service Research*, vol. 5, n°3, p. 225-250.

De Matos C. A., Henrique J. G. & Vargas Rossi C. A. (2007), « Service recovery paradox: A meta ana-lysis », *Journal of Service Research*, vol. 10,n° 1, pp. 60-77.

De Saeger, A. & Feys, B. (2015). *Le diagramme d'Ishikawa : les liens de cause à effet*. 50 minutes.fr.

Deler, A. & Van Steenkiste, I. (2015). *La loi de Pareto : la règle des 80/20*. 50 minutes.fr.

Détrie, Ph. (2001). *Les réclamations clients : un nouvel outil de fidélisation et de différenciation*, Paris, Édition d'Organisation.

Eisenhardt, K.M. (1989). « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, p. 532-550.

Ernoul, R. (2010). *Le grand livre de la qualité : Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes*. La Plaine Saint-Denis Cedex, AFNOR.

Folger R. & Cropanzano R. (1998). *Organizational justice and human resource management* , Londres, Sage Publications.

Folger, R. & Cropanzano, R., (1998). « Organizational justice and human resource management », *Londres, Sage Publications*.

Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). «Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions », *Academy of Management Journal*, vol.32, n°1, p.115-130.

Fornell, C. & Wernerfelt, B. (1987). « Defensive marketing Strategy by Customer Complaint Management : A theoretical Analysis », *Journal of Marketing Research*, vol. 24, n° 4, p. 337-346.

Fortin, M. F. (1997). «Le processus de la recherche », Décarie Editeur, Montréal.

Fournier, S., Dobscha, S. & Mick, D. G. (1998). « Preventing the Premature Death of Relationship Marketing », *Harvard Business Review*, p. 42-49.

Gelbrich K. & Roschk H. (2011). « Do complainants appreciate overcompensation? A meta-analysis on the effect of simple compensation vs. overcompensation on post-complaint satisfaction », *Marketing Letters*, vol. 22, p.31-47.

Gelbrich, K. (2010). « Anger, frustration, and helplessness after service failure : coping strategies and effec-tive informational support », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 38, p. 567-585.

Gillet-Goinard, F. & Seno, B. (2011). *Le grand livre du responsable qualité*. Paris, éditions d'Organisation, groupe EYROLLES.

Gillet-Goinard, F. & Seno, B. (2019). *La boîte à outils du responsable qualité*. 3^e édition, Makalof, Dunod.

Gilliland, S.W., (1993). «the Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective», *Academy of Management Review*, vol. 18, n°4, p. 694-734.

Girod-Séville, M., Perret, V. (1999). « Fondements épistémologiques de la recherche, Les Méthodes de recherche en management », *Thiétart R.A. (Dir.), Paris, Edition Dunod*, p. 13-33.

Goodman, J. (2006). « Manage complaints to Enhance loyalty », *Quality progress*, vol.39, n°2, p.28.

Goodwin, C. & Ross, I. (1992). «Consumer responses to service failures : Influence of procedural and interactional fairness perceptions », *Journal of Business Research*, vol. 25, p. 149-163.

Goodwin, C. & Ross, I. (1992). «Consumer responses to service failures : Influence of procedural and interactional fairness perceptions », *Journal of Business Research*, vol. 25, p. 149-163.

Grégoire Y. & Fisher R. J. (2006), « The effects of relationship quality on customer retaliation », *Marketing Letters*, 17, 1, pp. 31-46.

Halstead, D. & Page, T. J. (1992). «The effects of satisfaction and complaining behavior on consumer repurchase intentions », *Journal of Consumer Satisfaction*, vol. 5, p. 1-11.

Hamrouni, A. & Jlassi, N. (2019). *MANAGEMENT DE LA QUALITÉ EN INDUSTRIE : Étude de cas*. La Plaine Saint-Denis Cedex, éditions Afnor.

Hart, C. W.L., Heskett, J. L. & Sasser, W. E., J. (1990). « The Profitable Art of Service Recovery », *Harvard Business Review*, p. 148-156.

Healy T.J. (1999). « Why you should retain your customers », *America's Community Banker*, vol. 8, n° 9, p. 22-25.

Hermel, L. (2006). *Stratégie de gestion des réclamations clients*, 2^e éd., la Plaine Saint-Denis Codex, AFNOR.

Heskett, J., Loveman, S. R. & Shlesinger, W. E. Jr (1994). «Putting the Service-profit Chain to Work », *Harvard Business Review*, p. 164-174.

Hocutt, M. A., Bowers, M. R. & Donovan, D. T. (2006). « The art of service recovery : fact or fiction? », *Journal of Services Marketing*, vol. 20, n° 3, p. 199-207.

Hoffman, D. K., Kelley, S. W. & Rotasky, H. M. (1995). « Tracking service failures and employee recovery efforts », *Journal of Services Marketing*, vol. 9, n° 1. p. 49-61.

Hohman, christians (page consulté le 14/07/2020). Méthodes et outils de résolution de problèmes, [données en ligne], <http://christian.hohmann.free.fr>

Homburg C. & Fürst A. (2005), « How organizational complaint handling drives customer loyalty: an analysis of the mechanistic and the organic approach », *Journal of Marketing*, vol 69, n°3, pp. 95-114.

<https://www.edrawsoft.com/fr/images/businessdiagram/audit-diagram6.png>

Jacoby J. & Jaccard J.J., (1981). « The sources, meaning and validity of consumer complaint behavior: a psychological analysis», *Journal of Retailing*.

Jacoby, J. (1976). « Time and Consumer Behavior », *Journal of Consumer Behavior*.

Johnston, R. (2001). « Linking complaint management to profit », *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, vol. 12, no. 1, p. 60.

Jones, H. & Farquhar, J. D. (2007). « Putting it right : service failure and customer loyalty in UK banks », *International Journal of Bank*, vol. 25, n° 3, p. 161-172.

Jones, H. & Farquhar, J. D. (2007). « Putting it right : service failure and customer loyalty in UK banks », *International Journal of Bank*, vol. 25, n° 3, p. 161-172.

Kambo, M., (2011). *Approche managériale de la gestion des plaintes : une recherche exploratoire* (MSC) Sciences de la Gestion-Management, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences, HEC MONTRÉAL Affiliée à l'Université de Montréal.

Keaveney, S. M. (1995). « Customer Switching Behavior in Service Industries : An Exploratory Study », *Journal of Marketing*, vol. 59, p. 71-82.

Kelley, S. W., Hoffman, D. K. & Dais, M. A. (1993). « A typology of retail failures and recoveries », *Journal of Retailing*, vol. 69.

Knox G. & Van Oest R.,(2014). «Customer complaints and recovery effectiveness: A customer base approach», *Journal of Marketing*, vol.78, n°5, p.42-57.

Lagoda, J.M & Rosard, F. (2018). *Les fiches outils de la résolution de problèmes*. Saint-Germain, Éditions Eyrolles.

Lapidus, R. S. & Schibrowsky, J. A. (1994). « Aggregate complaint analysis : A procedure for developing customer service satisfaction », *Journal of Services Marketing*, vol. 8, n° 4, p. 50-60.

- Lapidus, R. S. & Schibrowsky, J. A. (1994). « Aggregate complaint analysis : A procedure for developing customer service satisfaction », *Journal of Services Marketing*, vol. 8, n° 4, p. 50-60.
- Levesque, T. J. & McDougall, G. H. G. (2000). « Service problems and recovery strategies : an experiment », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17, n° 1, p. 20-37.
- Lind, A. E. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*, New York, Plenum.
- Luo X. et Homburg C. (2008), «Satisfaction, complaint, and the stock value gap», *Journal of Marketing*, vol. 72, n°4, pp. 29-43.
- Magnini V. P., Ford J. B., Markowski E. P. & Honeycutt E. D. (2007), « The Service Recovery Paradox: Justifiable Theory or Smoldering Myth? », *Journal of Services Marketing*, vol. 21, n°3, pp. 213-225.
- Margerand, J. & Gillet-Goinard, F. (2006). *Manager la qualité pour la première fois : CONSEILS PRATIQUES-Diagnostic, plan d'action, certification ISO 9001*. Paris, édition d'Organisations, groupe Eyrolles.
- Maxham III, J. G. (2001). « Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive wordof-mouth, and purchase intentions», *Journal of Business Research*, p.11-24.
- Maxham J.G. III & Netemeyer R.G (2002). « Modeling customer perception of complaint handling over time : the effects of perceived justice on satisfaction and intent », *Journal of Retailing*, vol. 78, 239-252.
- Maxwell, J. A. (2005). « Qualitative research design : an interactive approach », Thousand Oaks, 2nd ed., CA : Sage Publications.
- McCollough, M. A., Berry, L. L. & Yadav, M. S. (2000). « An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery », *Journal of Service Research*, vol. 3, n° 2, p. 121-137.
- Meyer-Waarden, L. & Sabadie, W. (2017). « Le management de la réclamation au regard de la qualité de la relation client » », dans Benoît Meyronin, Marie-Louis Jullien et Stéphane Bourrier (éd.) (2017). *Management de l'insatisfaction client : Transformer le pépin en pépite*, [livre], Magnard-Vuibert, Paris.
- Miller, J. L., Craighead, C. W. & Karwan, K. R. (2000). « Service recovery : A framework and empirical investigation », *Journal of Operations Management*, vol. 18, p. 387-400.
- Nardot C. (2003). *Temps et comportement du consommateur*. GREC, Académie de Versailles.
- Ndubisi, N. O. & Chan, K. W. (2005). « Factorial and discriminant analyses of the underpinnings of relationship marketing and customer satisfaction», *International Journal of Bank Marketing*, vol. 23, no. 7.

Ndubisi, N. O. (2007). « Relationship marketing and customer loyalty », *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 25, n° 1, p. 98-106.

Norme ISO 10002 (2018). *Management de la qualité — Satisfaction des clients — Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes*. (Norme internationale), 3^e édition, 2018.

Norme ISO 9000 (2015). *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et Vocabulaire*. (norme internationale), 4^e édition, 2015.

Orsinger, C., Valentini, S. & de Angelis, M. (2010). « A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 38, n°2, p. 169-186.

Pommeret, B. (2019). *La boîte à outils de l'organisation*. 2^e édition, Malakoff, Dunod.

Prim-Allaz, I. & Sabadie, W. (2005). « Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations », *Décisions Marketing*, p. 7-19.

Ray, D. & Sabadie, W. (2017). « Le «ROI» de la réclamation client », dans Meyronin, B., Jullien, M. L., & Bourrier, S., (éd.) (2017). *Management de l'insatisfaction client : Transformer le pépin en pépite*, [livre], Magnard-Vuibert, Paris.

Ray, D., Sabadie, W., (2016). *Marketing Relationnel : Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation*, Malakoff, Dunod.

Reichheld, F. & Sasser, Jr. W. E. (1990). « Zero Defections : Quality Comes to Services », *Harvard Business Review*.

Roschk H. et Kaiser S. (2013). « The nature of an apology, An experimental study on how to apologize after a service failure », *Marketing Letters*, vol. 24, p. 293-309.

Rubin, H. J. & Rubin, I. (1996). « Qualitative interviewing: The art of hearing data », Thousand Oaks, CA, Sage.

Ruel, S. (2013). *Maîtrise des incertitudes de l'environnement de la chaîne logistique : une analyse au regard du décalage entre théorie et pratique*. thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université De Grenoble.

Rust, R. T. & Zahorik, A. J. (1993). « Customer satisfaction, customer retention, and market share », *Journal of Retailing*, vol. 69, p. 193-215.

Rust, R. T., Zahorik, A. J. & Keningham, T. L. (1995). « Return on Quality (ROQ) : Making service quality financially accountable », *Journal of Marketing*, vol. 59, p. 58-70.

Sabadie W., Prim-Allaz I. & Llosa S., (2006). « Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice », *Recherche et applications en marketing*, vol. 21, n°3, p. 47-64.

Settle, B. (1976). « Individual Time Orientation and Consumer Life Style », *Advances in Consumer Research*, vol. 6.

Spreng, R. A., Harrell, G. D. & Mackay, R. D. (1995). « Service recovery : impact on satisfaction and intentions », *Journal of Services Marketing*, vol. 9, n° 1, p. 15.

TARP (Technical Assistance Research Program), (1979). « Consumer complaint handling in America : Summary of Findings and recommendations », *Washington D.C, U.S. Office of Consumer Affairs*.

TARP (Technical Assistance Research Program), (1986). « Consumer complaint handling in America : An update study », *Technical Assistance Research Program Institute and United States Of Consumer Affairs*, Washington D.C.

Tax, S. S. & Brown, S. W. (2000). « Service recovery : research insights and practices », *Handbook of Services Marketing and Management*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Tax, S. S., Brown, S. W. & Chandrashekar, M. (1998). « Customer evaluations of service complaint experiences : Implications for relationship marketing », *Journal of Marketing*, vol. 62, n° 2, p. 60-76.

Thibault, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice : a psychological analysis*, Hillsdale, Erlbaum.

Ulrich, A. (2006). *Comment Gérer les plaintes de ma Clientèle*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, Collection Entreprendre.

Van der Aalst, W. M. (1999). « Formalization and verification of event-driven process chain », *Information and Software technology*, vol.41, n°10, p. 639-650.

Vos, J. F. J. & Huitema, G. B. (2008). « How organizations can learn from complaints », *The TQM Journal*, vol. 20, n° 1, p. 8-17.

Walsh, A. (1996). « Customer perception of quality of service and response to the complaint handling process of a rental car company », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 9.

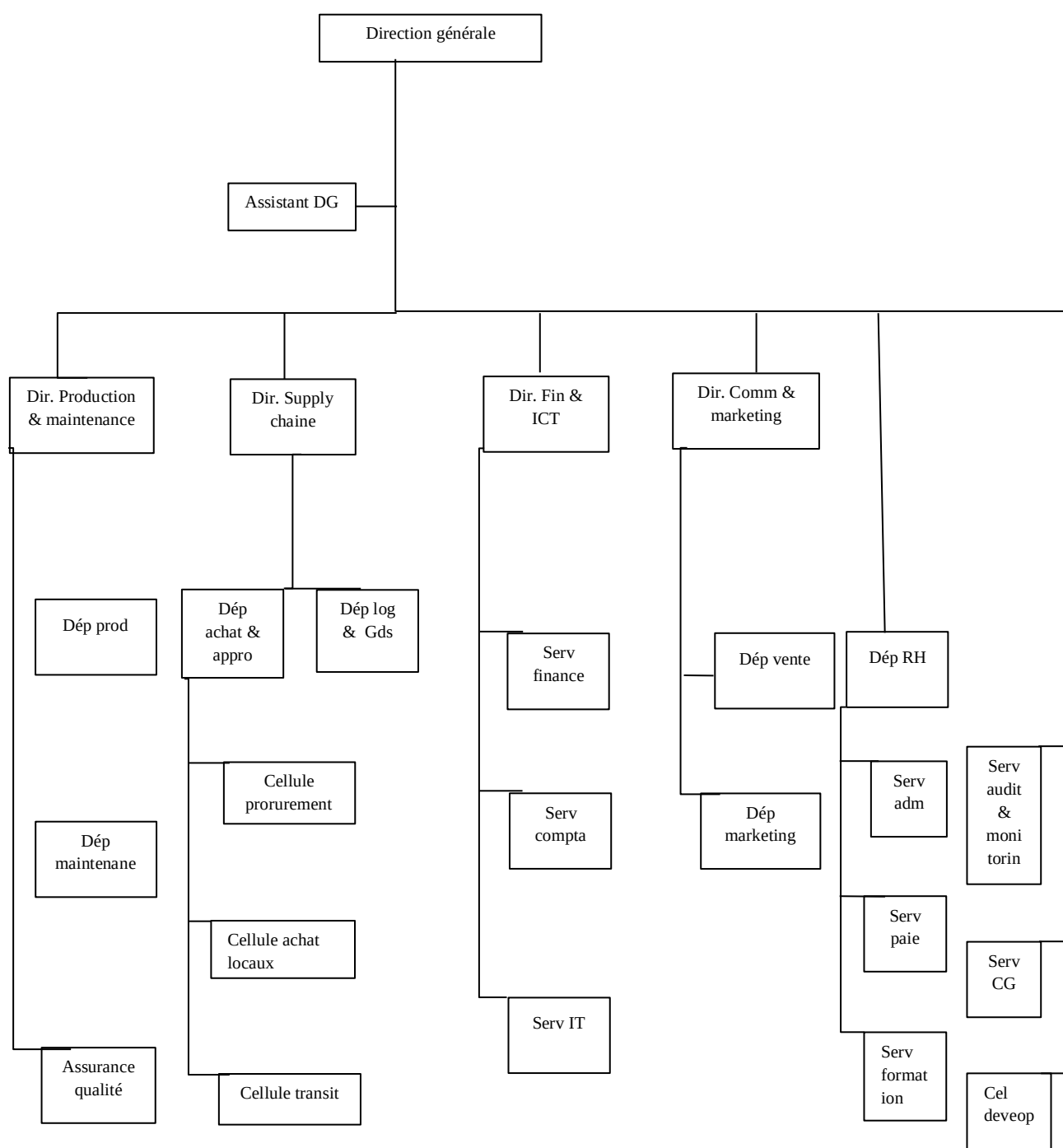
Wirtz, J. & Mattila, A. S. (2004). « Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure », *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, n° 2, p. 150-166.

Yin, R. K. (2003). « Case study research, design and methods, Third edition », Sage Publications Inc, California.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1993). « The nature and determinants of customer expectations of service », *Academy of Marketing Science. Journal. Greenvale*, vol. 21, n° 1, p. 1.

Zellner, G. (2013). « Towards a framework for identifying business process redesign patterns », *Business Process Management Journal*, vol. 19, n°4, p. 600-623.

**ANNEXE A – L'ORGANIGRAMME
HIÉRARCHIQUE DE PDZ**



Source : document interne de l'entreprise.

**ANNEXE B – GUIDE D’ENTRETIEN
SEMI-DIRECTIF**

Guide d'entretien adressé aux acteurs concernés directement par le traitement et le suivi des réclamations clients au sein de PROMOSIDOR DJAZAIR

Madame, Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin d'étude en cycle Master en Management par la qualité à l'école nationale supérieure de management « ENSM », nous effectuons pour notre travail académique une étude portant sur le thème « amélioration du processus de traitement des réclamations client »

Pour y arriver, nous vous prions de bien vouloir nous consacrer quelques minutes de votre temps pour réaliser un entretien dont les thèmes sont mentionnés ci-dessous.

- ☐ L'écoute client et qualité de service.
- ☐ Management du processus.
- ☐ Pratiques, méthodes et outils
- ☐ Contraintes.

Vos réponses nous aideront à mieux comprendre l'organisation et nous vous garantissons que vos réponses seront utilisées en toute confidentialité pour une fin exclusivement académique.

Nous vous serions très reconnaissants si vous pouviez collaborer avec nous !

Thème 1 : l'écoute client et qualité de service

1. Quelles sont les sources des réclamations de vos clients ?

.....

.....

.....

2. Quels sont les types de réclamations que vous recevez ?

.....

.....

.....

.....

3. Quelles sont les réclamations les plus fréquentes ?

.....

.....

4. Combien du temps consacrez-vous pour traiter une réclamation ?

.....

.....

5. Comment vous trouvez le niveau de satisfaction de client réclamant après le traitement de sa réclamation ?

.....

.....

.....

.....

.....

Thème 2 : Management du processus

6. Comment vous trouvez la communication entre les services concernés ?

.....

.....

7. Est-ce que les autres services sont collaboratifs avec vous pour le traitement des réclamations ?

.....

8. Comment ils participent à la résolution du problème ?

.....

9. Comment vous juger leur implication dans la résolution du problème ?

.....

10. Est-ce que votre objectif en matière de traitement de réclamations client est-il atteint ?

.....

Thème 3 : Pratiques, méthodes et outils

11. Sur quelle base vous analysez ces réclamations avant le traitement ?

.....

12. Quels types de traitement faites-vous ?

.....

13. Quelle est la méthodologie utilisée pour le traitement de la réclamation et la résolution des problèmes ?

.....

.....

.....

Thème 4 : Contraintes

14. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de l'exécution de vos missions ?

.....

.....

.....

.....

.....

15. Quelles sont les conséquences de ces difficultés sur le bon traitement des réclamations et la satisfaction du client ?

.....

.....

.....

.....

Nous vous remercions infiniment pour le temps que vous nous avez accordé !

ANNEXE C – ANALYSE DES RÉCITS DES INTERVIEWÉS

Étapes du processus	Verbatim des interviewés
E1	CM : « concernant les sources des réclamations, en fait, sont trop nombreux. On peut recevoir des réclamations via la boîte mail, par téléphone, par courrier ou même via les réseaux sociaux, je veille à collecter toutes les réclamations peu importe leur source. » CM : « quand je reçoive une réclamation d'un client, je l'informe que sa réclamation va être traitée dans un délai de 48 au maximum. »
E2	SC : « quand le chargé marketing me transfère les réclamations, je contacte le service qualité pour classer ses réclamations selon leur gravité, ensuite je déplace chez le client pour valider la réclamation et je dois récupérer un échantillon représentatif du produit défectueux. »
E3	CM: « quand je reçoive l'échantillon récupéré par le commercial je dois le transférer au service assurance qualité, mais avant ça, j'enregistre une fiche ' Alerte qualité' qui contient toutes les informations relative à la réclamation, je te montre un exemple de cette fiche [...]»
E4	CAQ : « ma première tâche consiste à recevoir l'échantillon récupéré, ensuite j'ouvre une fiche réclamation comme celle que je t'avais montrée, cette opération nous aide à assurer la traçabilité de toutes les réclamations qu'on reçoit au niveau de l'usine. En fin, j'envoie l'échantillon au responsable laboratoire pour l'analyser. »
E5	RLAB : « au niveau du laboratoire, on assure les analyses microbiologiques et physico-chimiques de l'échantillon envoyé par le client, en parallèle, on fait l'analyse d'un autre échantillon du même produit qu'on a réservé auparavant. On connaît le produit grâce au numéro de référence indiqué sur la fiche réclamation que l'on reçoive

Étapes du processus	Verbatim des interviewés
	<i>avec l'échantillon, cette opération nous aide à confirmer est ce que le défaut est sous notre responsabilité, puisque par fois le défaut apparait chez le client ou chez le distributeur, dans ce cas la réclamation ne soit pas fondée vue qu'on n'est pas les responsables de ce défaut. »</i>
E6	<i>MQ : « les réclamations ne sont pas toutes fondées, par fois le défaut n'est pas sous notre responsabilité, après les analyses au laboratoire, si le responsable laboratoire trouve que le défaut n'est pas produit chez nous, nous informe le service marketing, ce dernier explique au client pourquoi sa réclamation n'est pas fondée. Dans le cas où la réclamation est fondée, le client a le droit d'un dédommagement. »</i> <i>CM : « souvent, on se trouve dans des situations où le client n'a pas le droit de recevoir un remboursement, un échange du produit ou un autre dédommagement, ça dépend de la discision du service assurance qualité, s'il nous informe que la réclamation n'est pas fondée, on contacte le client et on lui explique que sa réclamation a fait l'objet d'un traitement, mais l'entreprise n'est pas responsable de ce défaut. Dans le cas contraire, un dédommagement plus un excuse est envoyé au client »</i>
E7	<i>RLAB : « [...] par contre, si la réclamation est fondée, on contacte les services production et maintenance afin de chercher les causes du défaut, la réunion se fait sous forme de Brainstorming, en effet, l'échange des idées entre nous nous permet d'analyse le problème profondément. Au final, un plan d'action est établi et on renseigne la fiche réclamation avant qu'elle soit envoyée au manager qualité pour validation»</i> <i>RP : « oui, évidemment, on participe toujours aux réunions de résolution de problèmes, on essaie de trouver les causes du problème surtout si le défaut constaté par le client concerne la qualité d'un produit c'est fort possible que le défaut est apparu dans la phase de</i>

Étapes du processus	Verbatim des interviewés
	<i>production... donc notre participation à cette réunion est obligatoire, on doit assumer notre responsabilité. »</i> <i>RM : « [...] tout à fait, on est les premiers invités aux réunions de résolution de problèmes, on participe à la recherche des causes et à l'établissement du plan d'action. »</i>
E8	<i>RLAB : « [...] Au final, un plan d'action est établi et on renseigne la fiche réclamation avant qu'elle soit envoyée au manager qualité pour validation. »</i> <i>MQ : « en ce qui concerne mon rôle dans le processus de gestion de réclamation, au faite, je suis le responsable de la validation des plans d'action établis lors des séances de résolution de problèmes, ainsi, la fiche réclamation renseignée je dois la validée avant d'apporter une réponse au client.»</i> <i>RMQ : « [...] et afin d'éviter une autre réclamation de même type et pour protéger les autres clients d'être impactés par ce problème, après la clôture de la fiche réclamation si une action de retrait/rappel produit est évaluée nécessaire par le manger qualité du site, une commission spéciale est mise en place pour prise de décision, cette commission est constituée de : Manager Qualité, responsable production, directeur d'usine et directeur commercial. »</i>
E9	<i>CAQ : « quand je reçoive le plan d'action et la fiche réclamation validés par le manger qualité, je les mets avec la fiche Alerte qualité dans un dossier qu'on le nomme 'dossier réclamations'. Je répète cette opération après chaque traitement d'une réclamation afin d'assurer la traçabilité. »</i>

Source : élaboré par nous- même.

ANNEXE D –SYMBOLES EPC

