

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القليعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un master en « **Management par la qualité** »

Évaluation de la conformité du processus de satisfaction client selon la norme ISO 10004.

étude de cas : CRD (SONATRACH)

▪ **Elaboré par:**
BOUMARAF Soundes Malek

▪ **Encadré par:**
Mme BOUZEROUATA Ilhem

Année universitaire: 2025/ 2026

Résumé

La satisfaction des clients constitue un processus central dans l'entreprise, contribuant à établir avec eux une relation durable destinés à accroître la compétitivité de l'entreprise.

Ce mémoire étudie la satisfaction client et l'application de la norme ISO 10004 au sein de l'entreprise CRD. L'objectif principal est d'évaluer la conformité du processus de satisfaction client par rapport aux lignes directrices de cette norme, à travers une étude qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès du responsable qualité et auprès de la directrice.

Les résultats de l'étude montrent que le taux d'application de la norme ISO 10004 dans l'entreprise est de 72,3 %, ce qui révèle certaines limites dans le système actuel.

Mots clés : ISO 10004, Satisfaction Client, Evaluation, Conformité

Abstract

Customer satisfaction has become one of the primary focus areas for CRD and a critical function for maintaining long-term relationships with customers and enhancing the organization's competitiveness.

The purpose of this thesis is to analyze the organization's implementation of customer satisfaction processes and the use of ISO 10004 as a benchmark for evaluating the effectiveness of these processes. The qualitative component consists of semi-structured interviews conducted with the Quality Manager and the organization's Director. In addition, the researcher assessed the extent to which the organization's customer satisfaction practices align with the guidelines of the standard.

The results indicate that 72.3% of the ISO 10004 requirements are implemented within the organization, highlighting certain limitations in the current system.

Key words : ISO 10004, Customer satisfaction, Evaluation, Conformity.

ملخص

يُعد رضا الزبائن من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات واستمراريتها، لما له من دور محوري في بناء علاقات مستدامة مع لزبائن وتعزيز القدرة التنافسية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة مستوى رضا الزبائن وتقييم مدى تطبيق معيار ISO 10004 داخل مؤسسة CRD من خلال تحليل درجة توافق ممارسات إدارة رضا الزبائن مع متطلبات هذا المعيار.

اعتمدت الدراسة على منهج نوعي، استخدام مقابلات نصف موجهة أجريت مع مسؤول الجودة والمديرة بهدف جمع بيانات معمقة حول واقع إدارة رضا الزبائن داخل المؤسسة . وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق معيار ISO 10004 يبلغ 72.3% مما يشير إلى وجود بعض النقائص والاختلالات في النظام الحالي لإدارة رضا الزبائن.

تؤكد هذه النتائج أهمية تعزيز آليات التحسين المستمر وتطوير ممارسات الاستماع إلى الزبائن بما يضمن رفع مستوى الالتزام بمتطلبات المعيار وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية : رضا الزبائن ; المطابقة ; التقييم ; ISO10004.

Remerciements

*En premier lieu, je remercie **Dieu** Tout-Puissant de m'avoir accordé la santé, la patience et la force nécessaires pour mener à bien ce travail de recherche.*

*J'exprime mes sincères remerciements envers **mes parents**, pour leur soutien constant, leurs encouragements et leur patience tout au long de mes études.*

*Je remercie particulièrement mon encadrante, Mme **BOUZEROUATA Ilhem**, pour son accompagnement, ses conseils précieux, sa disponibilité et ses orientations.*

*Je remercie également **Dr BELIMANE, Dr LEB CIR** pour leur aide, et leur patience avec moi.*

*J'adresse mes sincères remerciements à **l'entreprise CRD** pour m'avoir accueillie et offert les conditions nécessaires à la réalisation de ce travail, ainsi qu'à Mme **BENYOUCNE Sonia**, Mme **SHAR Kahina** responsable qualité ayant contribué à la collecte des données.*

En fin, j'exprime ma reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Table des matières

Résumé	II
Abstract.....	III
ملخص.....	IV
<i>Remerciements</i>	V
Liste des tableaux	VIII
Liste des figures.....	IX
Liste des abréviations	X
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
1- Contexte général	2
2- Problématique.....	3
3- L'objectif de l'étude.....	3
4- Méthodologie de la recherche	3
5- Plan du mémoire.....	4
CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE	5
Section 1 : Revue de littérature.....	6
Section 2 : Cadre conceptuel	13
Conclusion	29
CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL	30
Section 1 : Cadre méthodologique.....	31
Section 2 : Cadre organisationnel de la recherche.....	37
Conclusion	41
CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE.....	42
Section 1 : Présentation et analyse des résultats et du plan d'action	43
Section 2 : Discussion des résultats de la recherche.....	58
CONCLUSION GÉNÉRALE	61
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	64

LES ANNEXES	71
ANNEXE A – GUIDE D’ENTRETIEN	72
ANNEXE B – FICHE PROCEDURE TRAITEMENT D’UNE DEMANDE CLIENT .	75
ANNEXE C – FICHE PROCÉDURE SATISFACTION CLIENT	78
ANNEXE D – GRILLE D’EVALUATION.....	84

Liste des tableaux

Tableau 1 : Évolution de la norme ISO 10004	28
Tableau 2 : Liste des interviewés.....	33
Tableau 3 : Grille d'évaluation	35
Tableau 4 : Echelle d'évaluation	35
Tableau 5 : Synthèse des entretiens	46
Tableau 6 : Résultats de l'application par chapitre de la norme ISO 10004: 2018	52
Tableau 7 : Les plans d'action corrective proposés.....	55
Tableau 8 : Grille d'évaluation.....	85

Liste des figures

Figure 1 : Le processus de système management de la qualité	16
Figure 2 : Modèle conceptuel de satisfaction du client	21
Figure 3 : Processus de satisfaction client	22
Figure 4 : Les caractéristiques qui participent à la formation du jugement d'un client	22
Figure 5 : ISO 10004 :2018 et son environnement normatif.....	26
Figure 6 : Relations entre l'iso 10001, l'iso 10002, l'iso 10003	27
Figure 7 : Les types d'entretiens	32
Figure 8 : Certificat d'accréditation	37
Figure 9 : Organigramme de l'entreprise	39
Figure 10 : Organigramme de département d'accule	41
Figure 11 : Diagramme radar représentant le niveau d'application des chapitres de la norme ISO 10004.....	53

Liste des abréviations

% : Pourcentage.

AFNOR : Association française de normalisation.

CRD : Centre de recherche et développement

CSAT : Customer satisfaction score.

HSE : Hygiène, Sécurité et Environnement.

ISCA : Indice de Satisfaction Client (Algérien).

ISO : International Organization for Standardization.

NNPC : Nigerian National Petroleum Corporation

NPS : Net promoter score,

PDCA : Plan (Planifier), Do (Réaliser), Check (Vérifier), Act (Agir).

PLS-SEM : Partial Least Squares – Structural Equation Modeling.

RMQ : Responsable management qualité.

SMQ : Système de Management de la Qualité.

SOATRACH : Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures.

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences.

TQM : Total Quality Management.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1- Contexte général

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel et exigeant, la satisfaction client est devenue un enjeu stratégique majeur pour les organisations, quels que soient leur secteur d'activité et leur taille. Les entreprises ne se limitent plus à fournir des produits ou des services conformes, mais cherchent désormais à répondre, voire à dépasser, les attentes de leurs clients afin de renforcer leur fidélité et d'améliorer leur performance globale (Ennesraoui , 2022).

Dans ce cadre, les systèmes de management de la qualité occupent une place centrale, en intégrant des approches structurées permettant de mesurer, analyser et améliorer en continu la satisfaction client. Parmi les référentiels internationaux, la norme ISO 10004:2018 fournit des lignes directrices essentielles pour la surveillance et le mesurage de la satisfaction des clients, en mettant l'accent sur l'écoute client, l'analyse des données et l'amélioration continue (Adébola, Alexandra , Alan , & Louis, 2022).

Dans le secteur des hydrocarbures, et plus particulièrement au sein du groupe SONATRACH, la satisfaction des clients constitue également un levier important pour garantir la qualité des prestations, renforcer la crédibilité scientifique et technique, et soutenir la compétitivité de l'entreprise à l'échelle nationale et internationale. Le Centre de Recherche et Développement (CRD) joue à cet égard un rôle clé en fournissant des prestations d'analyse, d'expertise et de recherche au profit des différentes structures du groupe.

Cependant, malgré l'importance accordée à la satisfaction client, la mise en œuvre effective des lignes directrices de la norme ISO 10004 reste un défi pour de nombreuses organisations, notamment en ce qui concerne la structuration des processus, l'exploitation des données et la mise en place d'une véritable démarche d'amélioration continue.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente étude, qui vise à évaluer le processus de satisfaction client au sein du CRD (SONATRACH), afin d'analyser son niveau de conformité par rapport aux exigences de la norme ISO 10004:2018 et d'identifier les axes d'amélioration susceptibles de renforcer son efficacité.

2- Problématique

La question posée dans le cadre de notre recherche est la suivante : « **Quel est le degré de conformité du processus de satisfaction client du CRD (SONATRACH) par rapport aux exigences de la norme ISO 10004 ?** » Cette question principale est accompagnée des questions secondaires qui nous guideront tout au long de notre étude :

- **Quelles sont les pratiques mises en œuvre par le CRD en matière de satisfaction du client?**
- **Ces pratiques sont-elles en conformité avec les lignes directrices de la norme ISO 10004?**
- **Quels sont les écarts observés entre les pratiques actuelles et les exigences de la norme?**
- **Quelles actions correctives pourrions-nous proposer?**

3- L'objectif de l'étude

L'objectif principal de cette recherche est d'évaluer le degré de conformité du processus de satisfaction client mis en place au sein du CRD par rapport aux lignes directrices de la norme ISO 10004, afin d'identifier les écarts éventuels et peu proposer des plans d'actions correctives. Dans ce cadre, cette étude vise à :

- Analyser les pratiques actuelles de processus de la satisfaction client au sein du CRD ;
- Comparer ces pratiques aux exigences de la norme ISO 10004 ;
- Évaluer le niveau de conformité à l'aide d'une grille d'évaluation ;
- Proposer des recommandations visant à améliorer le processus de satisfaction client.

4- Méthodologie de la recherche

Au cours de notre étude, une méthode de recherche qualitative a été choisie pour collecter les données essentielles au bon déroulement de notre recherche. Notre méthodologie repose sur différents outils : l'analyse documentaire, les entretiens semi-structurés et une grille d'évaluation basée sur les exigences de la norme ISO 10004.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

5- Plan du mémoire

Pour ce faire, trois chapitres se proposent dans cette étude. Le premier se compose de la revue de la littérature ainsi que du cadre conceptuel. Dans le second chapitre, il sera proposé le cadre méthodologique utilisé ainsi que les outils de collecte des données et le cadre organisationnel de la recherche, et le dernier sera destiné à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus lors de notre stage pratique et enfin nous terminerons notre étude par une conclusion.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre expose une revue de la littérature, cela inclut les articles et recherches antérieurs qui ont traité du même sujet que notre recherche ; par la suite, nous suggérerons un cadre conceptuel et révélerons les concepts clés et le principe théorique lié à notre thème.

Section 1 : Revue de littérature

La revue de littérature est un texte qui rassemble, analyse et organise plusieurs articles ou contenus scientifiques, afin de proposer une vue globale des avancées scientifiques d'un domaine (Debret J. , 2020). (Dumez H. , 2011) définit la revue de littérature comme une étape cruciale dans toute recherche scientifique car elle aide à examiner les travaux de recherche existants et à élaborer le cadre théorique de l'étude. De plus, selon (Ridley, 2012), la revue de la littérature aide à développer un cadre théorique solide et prétend également que la recherche est en effet une contribution scientifique. La présente section s'appuie sur des études antérieures qui concernent l'évaluation de la satisfaction des clients dans l'industrie pétrolière, en particulier en ce qui concerne la mesure et le suivi de la satisfaction des clients conformément à ISO 10004 des lignes directrices.

1- Revue des principales études relatives à la satisfaction client

L'étude de (Kosasih, Hidayat, & Hutahayan, 2024) vise à identifier les facteurs déterminants de la fidélité client à long terme dans le secteur pétrochimique, en mettant en évidence le rôle de l'innovation des services et de la satisfaction client en tant que variable médiatrice entre la qualité des produits et la réputation de l'entreprise. L'étude repose sur un échantillon de 120 clients corporatifs et adopte une approche quantitative basée sur une enquête transversale, à l'aide de questionnaires structurés, analysés par la méthode des équations structurelles PLS-SEM.

Les résultats principaux révèlent que :

- La qualité des produits exerce un effet significatif sur la satisfaction ainsi que sur la fidélité des clients ;
- L'innovation des services, bien qu'ayant un impact limité sur la satisfaction à court terme, favorise la fidélité à long terme ;
- L'image de l'entreprise contribue également au renforcement de la fidélité ;
- La satisfaction client joue un rôle médiateur dans la relation entre la qualité des produits et la fidélité des clients.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

Dans autre étude de (Enemuo & Carim, 2024) A pour objectif d'examiner la perception de la qualité de service et son influence sur la satisfaction des clients dans les stations-service de l'entreprise pétrolière NNPC au Nigeria. L'étude s'appuie sur un échantillon de 304 clients de détail, sélectionnés selon un échantillonnage de convenance. Elle adopte une approche quantitative basée sur une enquête, avec un traitement des données par analyse factorielle et ANOVA afin d'identifier les relations entre les dimensions de la qualité de service et les caractéristiques démographiques.

Les résultats indiquent que :

- Les différentes dimensions de la qualité de service affectent significativement la perception des clients et, par conséquent, leur niveau de satisfaction ;
- Cela met en évidence l'importance stratégique de la qualité de service pour les entreprises pétrolières souhaitant préserver ou renforcer leur part de marché.

L'étude menée par (Khaliphayo, 2024) avait pour objectif de déterminer l'influence de la qualité de service et de la satisfaction client sur la fidélité client dans l'industrie pétrolière de détail en Afrique du Sud. L'étude utilise une approche quantitative avec distribution de questionnaires auprès de consommateurs dans plusieurs stations-service. Les analyses statistiques montrent que :

- La satisfaction est positivement influencée par la qualité du service, et la fidélité est une conséquence positive de la satisfaction.
- La qualité du service a également une influence directe sur la fidélité.
- Cette étude démontre que les stratégies axées sur la qualité du service sont indispensables pour assurer la satisfaction et la fidélisation des clients dans un environnement où le produit et le tarif sont régulés.

(Mabika Nzyengui, 2022) a pour objectif de proposer une revue des fondements théoriques ainsi que des principaux modèles de mesure permettant de mieux appréhender le concept de satisfaction client. L'étude ne repose pas sur un échantillon empirique traditionnel, mais sur un corpus d'articles scientifiques issus de revues spécialisées en sciences de gestion.

L'auteure adopte une approche qualitative fondée sur une analyse documentaire approfondie de la littérature existante.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

Les résultats mettent en évidence que la satisfaction client s'explique principalement par le paradigme de la non-confirmation des attentes (Oliver, R L, 1980), ainsi que par plusieurs théories psychologiques, notamment celles de l'assimilation, du contraste, de la négativité généralisée et de l'assimilation-contraste (Anderson, 1973). Par ailleurs, l'étude souligne l'importance de différents modèles de mesure tels que SERVQUAL, SERVPERF, ISCA et KANO, tout en montrant leur applicabilité dans divers contextes. Cela confirme la complexité et la nature multidimensionnelle du concept de satisfaction client.

2- Revue des principales études relatives à l'application de la norme ISO 10004

La recherche de (Karapetrovic S. , 2021) vise à analyser la manière dont l'intégration des normes relatives à la satisfaction client, notamment la norme ISO 10004, peut améliorer l'efficacité des processus de mesure et d'optimisation de la satisfaction des parties prenantes. L'étude s'appuie sur des organisations issues de divers contextes d'application, en particulier dans le domaine de l'enseignement et des systèmes de management intégrés, où les mécanismes de collecte de feedback et d'évaluation de la satisfaction ont été examinés.

La méthodologie adoptée est essentiellement qualitative et repose sur l'analyse des pratiques organisationnelles, l'étude des systèmes de retour d'information ainsi que l'intégration de plusieurs normes ISO liées à la satisfaction client.

Les résultats montrent que :

- L'application des normes de la série ISO 10000, notamment ISO 10001, ISO 10002 et ISO 10004, permet de mettre en place un système cohérent de gestion des attentes clients, de traitement des réclamations et de mesure de la satisfaction ;
- Ce dispositif contribue ainsi à l'amélioration continue de la qualité des services et à la performance globale des organisations.
- La compréhension des attentes clients et la structuration des responsabilités internes constituent des facteurs clés dans la performance des systèmes de satisfaction client.
- L'absence d'une approche systématique intégrée réduit la capacité des organisations à transformer les données de satisfaction en actions d'amélioration concrètes, un constat également relevé dans notre étude.
- L'importance de la dimension communicationnelle et émotionnelle dans la satisfaction, l'étude montre également une limite importante : la faible

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

communication des résultats vers les clients, ce qui peut réduire l'efficacité globale du système

(Karapetrovic & Spasojevic Brkic, 2013) ont mené une étude empirique visant à analyser le niveau d'utilisation des normes dites « augmentatives » de la série ISO 10000 en Serbie, notamment ISO 10001, ISO 10002, ISO 10004, ISO 10005 ainsi que ISO 19011, en complément des systèmes de management ISO 9001 et ISO 14001. L'objectif principal était d'examiner les priorités d'implémentation de ces normes, leur utilisation effective au sein des organisations certifiées, ainsi que les facteurs expliquant leur non-adoption.

L'étude s'appuie sur un échantillon de 39 organisations certifiées ISO 9001 et/ou ISO 14001, interrogées à l'aide d'un questionnaire.

Les résultats montrent des insuffisances sont observées dans la mise en œuvre opérationnelle, notamment au niveau de la sélection des caractéristiques, de l'échantillonnage et de l'analyse qualitative. Aussi le manque de sensibilisation et de connaissances concernant les normes relatives à la satisfaction client constitue le principal frein à leur mise en œuvre. Par ailleurs, des nombreuses organisations rencontrent des difficultés dans la structuration de leurs systèmes de mesure de la satisfaction client, notamment en matière de formalisation des méthodes et d'exploitation des résultats.

(Karapetrovic, 2020) a mené une étude visant à illustrer l'approche d'intégration des systèmes de management de la qualité à travers l'utilisation conjointe des normes ISO 10008:2013, ISO 10004:2018 et ISO 10017:2021 dans le contexte de l'enseignement en ligne. L'objectif principal de la recherche était de montrer comment cette combinaison normative peut améliorer la gestion de la qualité des cours en ligne, la mesure de la satisfaction des étudiants ainsi que le contrôle statistique des enseignements à distance.

L'étude repose sur un échantillon composé de plus de 160 étudiants inscrits en licence d'économie de l'ingénierie et d'environ 30 étudiants de master suivant un cours sur les systèmes normalisés dans une université canadienne.

La méthodologie adoptée s'appuie sur l'intégration de plusieurs normes : la norme ISO 10008 a été utilisée pour la gestion et la prestation des cours en ligne, la norme ISO 10004 pour mesurer la satisfaction des étudiants à travers des enquêtes réalisées via la plateforme Moodle, et la norme ISO 10017 pour l'analyse statistique des données collectées à l'aide d'outils tels que Google Forms.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

Les résultats montrent une amélioration du niveau perçu de l'utilité des cours et des approches pédagogiques, avec notamment une augmentation de 9 % des réponses positives concernant l'efficacité des outils de contrôle de la qualité entre l'enquête intermédiaire et l'enquête finale. De plus, un niveau élevé de satisfaction a été observé, en particulier chez les étudiants de master, dont 100 % se sont déclarés satisfaits ou très satisfaits du système d'enseignement en ligne, ce qui confirme la pertinence de l'intégration des normes ISO 10000 pour améliorer la qualité et la satisfaction dans l'enseignement supérieur.

Dans l'article de (Khan, Karapetrovic, & Carroll, 2018) les auteurs examinent l'application de la norme ISO 10004 dans la mesure de la satisfaction des patients au sein d'un système de soins intégré. L'objectif principal de cette recherche est de concevoir et de présenter un dispositif de mesure de la satisfaction des patients conforme aux recommandations de l'iso 10004, tout en l'intégrant avec d'autres normes de la série ISO 10000, notamment ISO 10001 et ISO 10002, afin d'améliorer la gestion de l'expérience patient.

L'étude a été réalisée dans un hôpital au Canada et porte sur l'ensemble de la chaîne de soins, incluant les services d'urgence et d'hospitalisation, avec la participation d'infirmiers, de gestionnaires et d'autres professionnels de santé.

La méthodologie adoptée est qualitative et repose sur des entretiens avec les acteurs du système de santé, l'analyse des interactions entre patients et prestataires de soins, ainsi que l'examen des pratiques existantes en matière de mesure de la satisfaction. Cette analyse a permis d'identifier les attentes des patients et de développer un système d'évaluation couvrant l'ensemble du parcours de soins, notamment à travers la mise en place d'enquêtes et d'indicateurs adaptés.

Les résultats montrent que l'intégration des recommandations de la norme ISO 10004 dans le système de soins améliore la collecte et l'analyse des données relatives à la satisfaction des patients, tout en renforçant le processus d'amélioration continue de la qualité des services médicaux de plus la phase de planification est généralement la plus maîtrisée dans les systèmes de satisfaction client.

(Mosquera Molina & Fariás Silva, 2022) ont mené une étude visant à analyser l'expérience académique des étudiants du Tecnológico Universitario Espíritu Santo, en s'appuyant sur le modèle proposé par la norme ISO 10004:2018 relatif au suivi et à la mesure de la satisfaction

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

client. L'objectif principal de la recherche était d'évaluer l'expérience académique des étudiants en gestion des entreprises dans le cadre des cours dispensés en mode virtuel durant la période de la pandémie.

L'étude repose sur un échantillon de 150 étudiants ayant suivi au moins une unité d'enseignement dans ces programmes.

La méthodologie adoptée comprend une phase exploratoire destinée à identifier les facteurs influençant l'expérience académique des étudiants, suivie d'une étude quantitative, descriptive et non expérimentale, basée sur un questionnaire validé avec l'appui de plusieurs enseignants afin de garantir la pertinence des critères d'évaluation.

Les résultats montrent qu'une proportion importante d'étudiants se déclare très satisfaite de son expérience académique. Toutefois, certaines dimensions de la performance des services éducatifs nécessitent des améliorations, ce qui met en évidence des opportunités d'optimisation afin de renforcer davantage la satisfaction des étudiants.

Selon (Adébola, Alexandra , Alan , & Louis, 2022) , l'étude vise à faciliter la compréhension et l'application de la norme ISO 10004 :2018 relatives à la surveillance et à la mesure de la satisfaction client. Les auteurs adoptent une approche qualitative basée sur l'analyse documentaire des exigences de la norme ainsi que sur une analyse normative à visée opérationnelle.

Cette recherche ne repose pas sur un échantillonnage statistique classique, mais sur l'examen des pratiques organisationnelles et sur le développement d'outils méthodologiques destinés aux organisations. Les chercheurs ont notamment élaboré une cartographie interactive des articles de la norme ainsi qu'un outil d'autodiagnostic permettant aux organismes d'évaluer leur système de gestion de la satisfaction client.

Les résultats montrent que ces outils facilitent l'interprétation et la mise en œuvre des lignes directrices de la norme ISO 10004. Ils permettent également aux organisations d'identifier les écarts dans leurs pratiques de mesure de la satisfaction client, ainsi que les axes d'amélioration nécessaires pour renforcer la qualité des services et la satisfaction des clients.

2- Synthèse critique

Les recherches scientifiques portant sur l'importance de la satisfaction client dans l'industrie pétrolière ainsi que sur l'application de la norme ISO 10004 dans différents domaines mettent en évidence son rôle central et son impact significatif. Elles soulignent l'influence déterminante de plusieurs facteurs, notamment la qualité des produits, la qualité du service et l'image de l'entreprise.

Les différentes approches identifiées dans ces études incluent les enquêtes de satisfaction, les questionnaires et les entretiens, ainsi que divers outils et méthodes tels que le modèle de Kano et la norme ISO 10004.

Ainsi, la majorité de ces travaux se concentre sur le rôle de la norme ISO 10004 dans la structuration des processus de mesure et de suivi de la satisfaction client.

3- Positionnement

Notre étude, centrée sur la conformité du processus de satisfaction client selon les lignes directrices de la norme ISO 10004, vise à identifier les écarts entre les pratiques réelles et les exigences normatives. Encore peu proposer des plans d'action corrective.

Section 2 : Cadre conceptuel

Cette section est consacrée au cadre conceptuel développé dans le cadre de notre mémoire. Dans un premier temps, nous explorerons les notions liées au management de la qualité. Ensuite, nous aborderons les principes fondamentaux de la satisfaction client. Enfin, nous conclurons par la présentation de la norme ISO 10004 « Management de la qualité – Satisfaction du client – Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage », qui constitue l'élément central de notre étude.

1- Le management de la qualité

Le management de la qualité est défini dans la littérature scientifique comme une approche globale de gestion orientée vers l'amélioration continue des performances organisationnelles. Il repose sur l'implication de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et vise principalement à satisfaire les besoins et les attentes des clients (Atik, 2017). De même (Selouani & M'Barki, 2021) soulignent que le management de la qualité est une démarche visant l'amélioration de la performance, de la productivité et de la qualité, en réponse aux exigences du marché.

1-1 Emergence et développement de la qualité

Selon (Ennesraoui , 2022) La notion de qualité ne s'est pas développée à un moment précis de l'histoire, mais constitue un élément intrinsèque au comportement humain, ayant évolué en fonction des contextes et des besoins. Dès les premières civilisations, les préoccupations liées à la qualité et à la fiabilité étaient déjà présentes. Toutefois, à ses débuts, la gestion de la qualité relevait principalement des plus hautes sphères de pouvoir, ce qui a favorisé son développement grâce à la mobilisation de moyens importants.

Néanmoins, l'émergence de la qualité en tant que discipline scientifique ne peut être véritablement située qu'à la fin du 19^e siècle (de 1801 à 1900) et au début du 20^e siècle (de 1901 à 2000). Cette évolution est étroitement liée aux transformations engendrées par le progrès technologique, marquées par le passage d'une production artisanale à une production industrielle de masse. Cette transition a profondément modifié les pratiques, en faisant évoluer la production personnalisée vers une standardisation à grande échelle, entraînant ainsi une transformation majeure de la fonction qualité.

Au cours du 20^e siècle (de 1901 à 2000), le management de la qualité a connu une évolution progressive, qui peut être structurée en trois grandes phases :

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

- Du début du 20^e siècle jusqu'aux années 1970 : une phase centrée sur le contrôle de la production ;
- Des années 1970 aux années 1980 : une phase caractérisée par le développement de l'assurance qualité ;
- Depuis les années 1980 jusqu'à aujourd'hui : une phase marquée par l'émergence de la qualité totale, ou management total de la qualité.

1-2 Définition de la qualité

Selon (Atik, 2017) La notion de qualité revêt un caractère polysémique, ce qui rend sa définition précise relativement complexe. Afin d'en clarifier la signification, plusieurs auteurs ont proposé des approches complémentaires :

- Philip Crosby définit la qualité comme la conformité aux exigences des clients.
- Joseph Juran considère la qualité comme l'aptitude à l'usage, c'est-à-dire la capacité à répondre aux besoins des utilisateurs.
- Kaoru Ishikawa associe la qualité à la garantie de la fiabilité du produit en conformité avec les attentes du client.
- Armand V. Feigenbaum définit la qualité comme l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service permettant de satisfaire les attentes du client, qu'elles soient explicites ou implicites, objectives ou subjectives, conscientes ou inconscientes.

Ces différentes définitions illustrent la richesse et la diversité du concept de qualité, tout en mettant en évidence son orientation fondamentale vers la satisfaction des besoins et des attentes des clients.

Ajoutons à ces définitions celle du vocabulaire de la qualité de (ISO, 2015), la qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences ».

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

1-3 Les principes de management de la qualité

Le management de la qualité repose sur plusieurs principes fondamentaux définis par la norme (ISO, 2015), notamment :

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

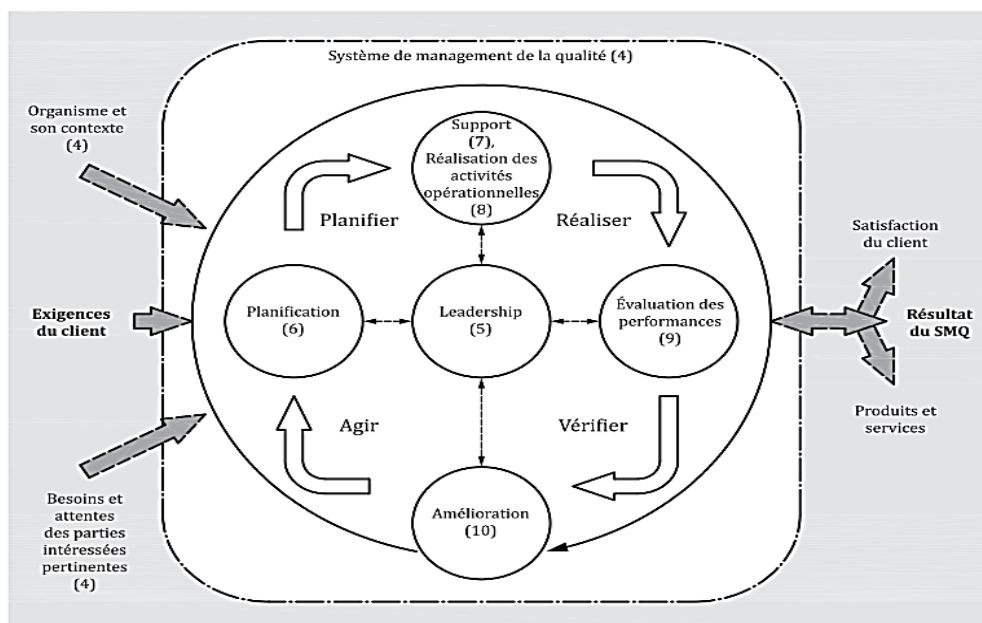
D'après (Ennsraoui, 2018) l'orientation client constitue l'un des principes essentiels du management de la qualité. En effet, l'étude de (Olonade & Ametepe, 2023) Met en évidence l'existence d'une relation positive entre les pratiques de management de la qualité et la satisfaction des clients, en soulignant que la compréhension des attentes des clients et leur intégration dans les processus organisationnels contribuent à améliorer la performance globale de l'entreprise. Par ailleurs, les principes du management de la qualité constituent un fondement ainsi qu'un cadre de référence pour la mise en œuvre d'un système de management de la qualité (Ennesraoui , 2022).

1-4 Le système management de la qualité

Un système de management de la qualité se définit comme un ensemble d'éléments interdépendants et interactifs au sein d'une organisation, mis en œuvre pour établir des politiques, des objectifs et des processus visant à atteindre les objectifs relatifs à la qualité (ISO, 2015) .

On représenter un modèle de processus du système management de la qualité par la figure suivante

Figure 1 : Le processus de système management de la qualité



Source : (ISO, 2015)

La figure ci-dessus, issue de la norme ISO 9001:2015, présente le fonctionnement d'un système de management de la qualité (SMQ) reposant sur une approche processus intégrée. Elle met en évidence les interactions entre les différentes activités de l'organisation, depuis l'identification des besoins et attentes des parties prenantes jusqu'à l'évaluation des résultats et du niveau de satisfaction.

Ce modèle s'inscrit dans une logique d'amélioration continue fondée sur le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act), qui se décline comme suit :

- **Planifier (Plan)** : définir les objectifs du système, les processus ainsi que les ressources nécessaires pour obtenir des résultats conformes aux exigences des clients et aux orientations de l'organisme, tout en identifiant les risques et opportunités ;
- **Réaliser (Do)** : mettre en œuvre les actions planifiées ;
- **Vérifier (Check)** : assurer le suivi et, le cas échéant, la mesure des processus, produits et services, en les comparant aux exigences et objectifs définis, puis en analyser les résultats ;
- **Agir (Act)** : engager les actions nécessaires en vue d'améliorer en continu les performances du système.(ISO, 2015)

2- Satisfaction client

La satisfaction client est étroitement liée à la concurrence et constitue un levier essentiel de différenciation ainsi que de pérennité pour les organisations. Elle contribue directement à la survie et au développement durable de l'entreprise.

L'évolution d'un organisme dépend en partie du niveau de satisfaction de ses clients, lequel est influencé par la stratégie mise en œuvre et les actions d'amélioration continues déployées pour l'optimiser. Cette démarche implique donc la mise en place d'un processus structuré ainsi qu'une stratégie organisationnelle dédiée.

Par ailleurs, la satisfaction client doit être intégrée dans un système de management de la qualité, dans la mesure où elle constitue un principe fondamental permettant de démontrer la capacité de l'organisation à répondre aux exigences de qualité (Adébola, Alexandra , Alan , & Louis, 2022)

2-1 Le client

La norme (ISO, 2018) a défini Le client comme une personne ou un organisme susceptible de recevoir, ou recevant effectivement, un produit ou un service destiné à cette personne ou à cet organisme, ou sollicité par celui-ci. La norme (ISO, 2015) le définit également, comme une organisation ou une personne qui reçoit un produit ou un service. Selon le dictionnaire Larousse, un client est défini comme une personne qui bénéficie, en échange d'un paiement, de biens ou de services fournis par une entreprise.

Afin de cibler efficacement sa clientèle, une organisation doit, dans un premier temps, identifier les différents types de clients auxquels elle s'adresse. Cette identification permet d'adapter les produits ou services proposés en fonction de leurs besoins spécifiques.

La norme ISO 10004 ne précise pas de typologie stricte des clients, mais elle recommande aux organisations de les définir en fonction de leurs besoins et de leurs attentes. Dans ce cadre, les principaux types de clients au sein d'une organisation sont généralement les suivants:

- Un client externe est une partie prenante qui utilise ou subit l'impact des produits et services fournis par un organisme. (Autissier, Mougin, & Ségot, 2010).
- Un client interne désigne un collaborateur appartenant à la même organisation que celle qui produit le bien ou le service concerné. (Bathelot, 2020)

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

- Un client potentiel désigne un individu qui n'est pas encore client, mais qui présente une probabilité de le devenir. En marketing, ce type de client est généralement qualifié de « prospect ». Ainsi, les actions orientées vers cette catégorie relèvent des activités de prospection visant à transformer les prospects en clients effectifs. (Bathelot, 2020).

2-2 Les attentes clients

Selon (Ray, 2001) Les attentes des clients reposent sur leur connaissance de l'offre disponible ainsi que sur les normes du marché. Elles sont influencées par leur expérience d'achat, la situation du marché et les informations provenant de diverses sources, telles que le bouche-à-oreille, la publicité, les médias et les promesses des vendeurs. De plus (Krishnamurthy, 2015) Elle met en évidence l'importance de bien comprendre ces attentes, dans la mesure où elles influencent les décisions d'achat des consommateurs et constituent également une base pour évaluer leur niveau de satisfaction par la suite.

2-3 Les exigences clients

Dans la publication de Ennesraoui Driss, 2022 souligne que les exigences des clients doivent être prises en considération, car elles influencent leurs décisions d'achat ainsi que leur niveau de satisfaction à l'égard d'un produit ou d'un service, à savoir :

2-3-1 La conformité

La qualité consiste à satisfaire les besoins du client, lequel attend un produit conforme aux caractéristiques techniques annoncées par le fabricant dans les catalogues, la publicité, les notices ou encore définies dans le cahier des charges. Il convient de souligner que ces besoins peuvent varier en nature et en niveau, ce qui implique également des niveaux de prix différents.

Ainsi, deux véhicules de même marque mais de gammes différentes (par exemple une Renault Mégane et une Renault 4) peuvent tous deux être considérés comme des produits de qualité s'ils répondent de manière fiable aux besoins spécifiques de deux consommateurs distincts.

Par conséquent, la qualité consiste à proposer au client un produit ou un service conforme à ses attentes, c'est-à-dire exempt de non-qualité (sous-qualité) et sans générer de surcoûts inutiles (sur-qualité) (Ennesraoui , 2022).

2-3-2 Le prix

Aujourd'hui, la qualité et le prix sont étroitement liés et apparaissent comme deux dimensions indissociables aux yeux du client. En effet, la notion de rapport qualité/prix renvoie souvent à l'idée selon laquelle une meilleure qualité implique un coût plus élevé. Ainsi, entre deux entreprises appartenant à un même secteur et présentant un niveau de compétitivité comparable, celle qui parvient à s'imposer sur le marché est généralement celle qui propose le meilleur rapport qualité/prix.

Ce rapport se traduit, face à la concurrence, par une valeur ajoutée en termes de qualité et par une maîtrise des coûts. Toutefois, quelles que soient les performances d'un produit, un prix jugé excessif ne permet pas de satisfaire le client.

Par conséquent, l'entreprise doit rechercher un équilibre optimal entre la qualité et le coût de production, afin de proposer une offre présentant le meilleur rapport qualité/prix, favorisant ainsi sa compétitivité et sa commercialisation sur les marchés nationaux et internationaux (Ennesraoui , 2022).

2-3-3 Le délai

Le critère du délai est apparu avec la possibilité pour le client de choisir un produit non seulement en fonction de ses performances, mais également de sa disponibilité. Désormais, le client peut privilégier le produit immédiatement accessible au moment de son besoin et susceptible de lui apporter une satisfaction instantanée, même si d'autres produits potentiellement meilleurs en qualité ou moins coûteux existent sur le marché.

Dans ce contexte, l'entreprise moderne est appelée à agir rapidement, la réactivité constituant un facteur clé de réussite, que ce soit en réponse aux actions des concurrents ou dans la mise en œuvre de ses propres initiatives. Cela implique non seulement de proposer des produits de qualité, mais également de réduire de manière significative les délais de développement, de mise sur le marché, de production et de distribution.

Ainsi, la maîtrise du temps est devenue un avantage concurrentiel déterminant à l'échelle mondiale. Pour conquérir de nouveaux marchés, il est essentiel de gagner du temps, ce qui en fait une variable stratégique à mesurer et à gérer efficacement. Cette optimisation des délais dans les activités de l'entreprise est communément désignée sous le concept de production et de livraison « juste-à-temps ». (Ennesraoui , 2022)

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

2-3-4 Le service après-vente

Il s'agit d'une activité de service qui débute après la vente du produit et qui regroupe l'ensemble des interventions liées à sa maintenance et à sa réparation durant son utilisation par le client. Plus récemment, ce service est venu enrichir la notion de qualité.

En effet, il exerce une influence significative sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle, et contribue ainsi directement à la perception globale de la qualité du produit. (Ennesraoui , 2022).

2-3-5 La sécurité

Revanchée par les consommateurs, la sécurité constitue aujourd'hui une priorité majeure. Cette importance s'explique par le fait que le consommateur contemporain est devenu plus exigeant en matière de protection contre les risques liés à l'utilisation des produits, que ce soit à domicile ou à l'extérieur.

Un système est considéré comme sûr lorsqu'il garantit l'absence de risques de blessures, voire de décès, ainsi que la prévention des dommages matériels ou des pertes de biens et d'équipements. Il apparaît donc essentiel d'informer les consommateurs sur les précautions à adopter afin de limiter ces risques (Ennesraoui , 2022).

2-4 La satisfaction du client

Dans l'article de (Moreau, 2025) la satisfaction client est définie comme le sentiment de contentement éprouvé par un client lorsque ses attentes sont satisfaites ou dépassées à la suite de l'utilisation d'un produit, d'un service ou d'une interaction avec une entreprise. Elle correspond à un état psychologique résultant de la comparaison entre les attentes initiales et l'expérience réellement vécue.

La norme (ISO, 2018) définit la satisfaction comme la « Perception du client sur le niveau de satisfaction de ses attentes ». Selon (Llosa, 1997) la satisfaction repose sur une comparaison entre la performance perçue du service et un standard préétabli..

(Bartikowski, 1999). Considère que la satisfaction résulte d'un processus psychologique complexe fondé sur des mécanismes de comparaison entre une valeur attendue et une valeur perçue, conformément au paradigme de confirmation ou d'infirmité des attentes.

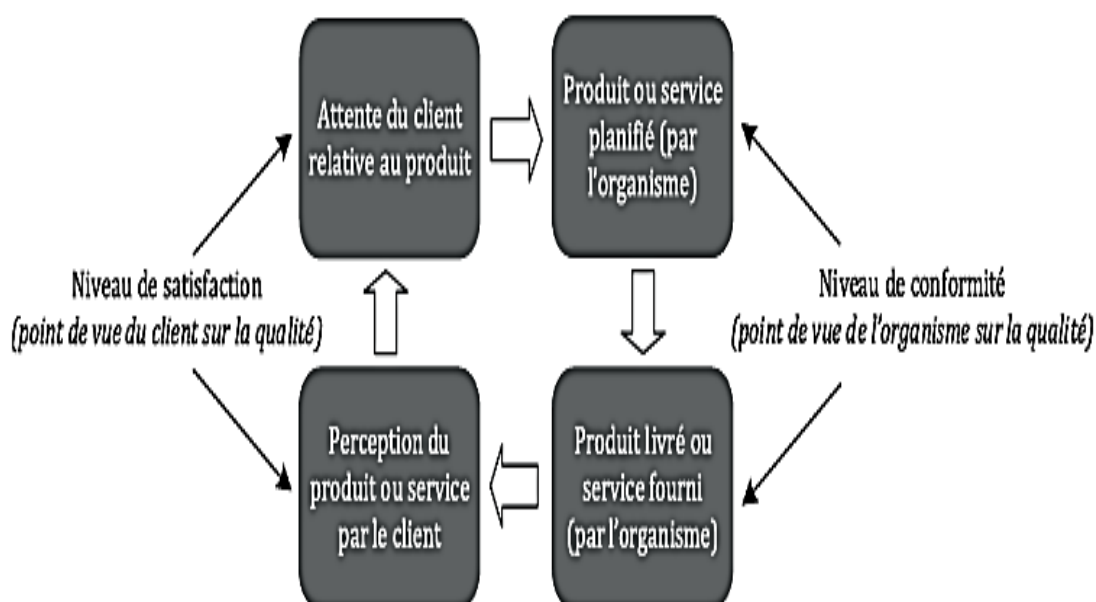
CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

De leur côté (Kotler & Dubois, 2000) définissent la satisfaction client comme l'état psychologique résultant du jugement porté par un client après avoir comparé les performances d'un produit ou d'un service à ses attentes.

L'AFNOR définit également la satisfaction comme l'opinion d'un client résultant de l'écart entre sa perception du produit ou du service consommé et ses attentes initiales. (ISO, 1999).

À partir de ces définitions, il apparaît que la satisfaction client est un concept complexe et multidimensionnel. C'est pourquoi il est pertinent de s'appuyer sur le modèle conceptuel de la satisfaction client proposé par la norme ISO 10004.

Figure 2 : Modèle conceptuel de satisfaction du client



Source : (ISO, 2018)

Ce modèle de la norme ISO 10004 explique la satisfaction client comme le résultat d'un ensemble d'étapes liées au produit ou service. Il commence par les attentes du client, influencées par son expérience, ses besoins et les informations disponibles.

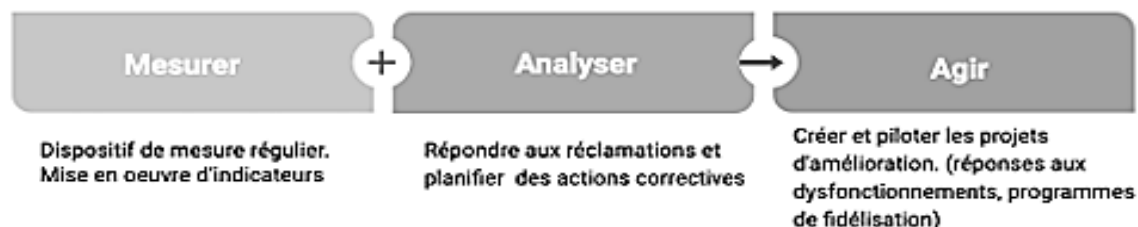
L'organisme définit ensuite un produit ou service planifié en tenant compte de ces attentes, de ses capacités et des contraintes internes et externes. Ce produit est ensuite réalisé et livré.

La qualité est évaluée à travers le niveau de conformité entre ce qui a été planifié et ce qui est effectivement fourni. Enfin, la satisfaction dépend de la perception du client, qui compare le produit reçu à ses attentes en fonction de son contexte et des alternatives du marché (ISO, 2018).

2-5 Le processus de satisfaction client

D'après (Adébola, Alexandra , Alan , & Louis, 2022) la mise en place d'un pôle dédié à la relation client et à sa gestion est indispensable. La figure suivante présente le processus de satisfaction client.

Figure 3 : Processus de satisfaction client



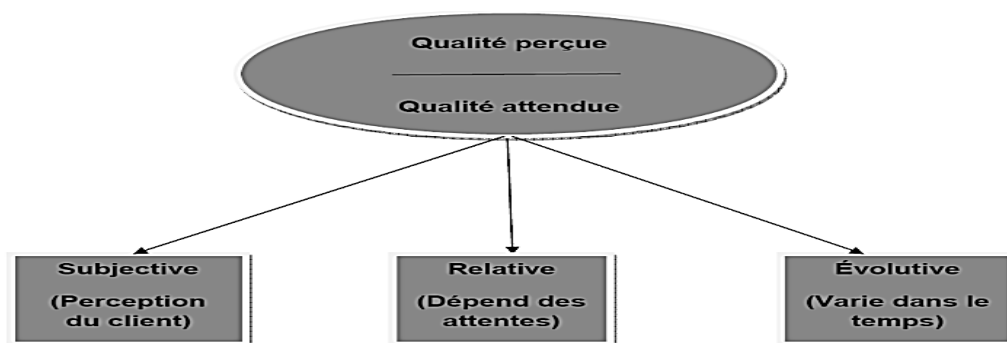
Source : Élaborer (Adébola, Alexandra , Alan , & Louis, 2022), Satisfaction client selon les recommandations de la norme ISO 10004 :2018)

- **Mesure de la satisfaction client** : mise en place d'un dispositif de mesure périodique du niveau de satisfaction, accompagné du suivi d'indicateurs pertinents.
- **Analyse des réclamations** : l'ensemble des réclamations clients influence les indicateurs de satisfaction, car elles traduisent des situations d'insatisfaction. Leur analyse est donc essentielle afin de définir et de planifier des actions correctives appropriées.
- **Amélioration de la satisfaction client** : consiste à concevoir, mettre en oeuvre et piloter des projets d'amélioration visant à renforcer durablement le niveau de satisfaction des clients. (Adébola, Alexandra , Alan , & Louis, 2022).

2-6 Les caractéristiques de la satisfaction client

La littérature reconnaît généralement l'existence de trois (3) caractéristiques de la satisfaction :

Figure 4 : Les caractéristiques qui participent à la formation du jugement d'un client



Source : Élaborer par Daniel RAY (2006), centre d'expertise des grands organismes)

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

2-6-1 La subjectivité

Chaque client perçoit de manière distincte un produit ou un service. La satisfaction d'un client dépend exclusivement de sa propre perception de l'expérience vécue. Ainsi, face à une même expérience de consommation, le niveau de satisfaction ressenti varie nécessairement d'un individu à l'autre (Ennseraoui, 2018).

2-6-2 La relativité

La satisfaction client varie en fonction des attentes individuelles. Ainsi, si deux clients sont interrogés sur un même produit, il est probable que leurs avis diffèrent, car leurs attentes initiales à l'égard de ce produit ne sont pas identiques (Ennseraoui, 2018).

2-6-3 L'évolutivité

La satisfaction n'est pas un état statique, mais évolue dans le temps en fonction de l'évolution des attentes des clients ainsi que du cycle d'utilisation du produit ou du service, lequel tend à devenir de plus en plus court (Ennseraoui, 2018).

2-7 Les méthodes de mesure de la satisfaction client

Il n'existe pas de méthodes de mesures universelles, chaque entreprise doit définir l'approche qui lui convient en fonction de son activité, de sa relation avec les clients et des objectifs recherchés. Généralement, les méthodes de mesure de la satisfaction client sont à la fois d'ordre quantitatif et qualitatif, dont les plus importantes sont citées comme suit (Ennseraoui, 2018):

2-7-1 Les boîtes à suggestions et livres de réclamations

Une entreprise engagée dans une démarche qualité doit encourager régulièrement ses clients à exprimer leurs suggestions et leurs critiques. À cet effet, certaines organisations tiennent des registres destinés à recueillir ces remarques, tandis que d'autres mettent en place des numéros verts afin de faciliter la communication avec leur clientèle.

Les réclamations et suggestions constituent une source d'information précieuse permettant d'évaluer la performance des produits et services, d'identifier les axes d'amélioration et de contribuer à l'amélioration continue de la qualité. Toutefois, cette méthode de mesure de la satisfaction présente des limites, dans la mesure où une partie importante des clients insatisfaits ne formule pas nécessairement de réclamations (Ennseraoui, 2018).

2-7-2 Les enquêtes de satisfaction

Il s'agit de la méthode la plus couramment utilisée pour évaluer l'opinion des clients. Elle consiste à réaliser, de manière régulière, des enquêtes auprès d'un échantillon représentatif de la clientèle. Cette approche permet d'apprécier la perception des clients concernant les produits et services offerts, ainsi que leur positionnement par rapport à la concurrence.

La satisfaction peut y être mesurée de manière directe, par le choix d'une réponse prédéfinie, ou de manière indirecte, à travers l'expression des attentes, des difficultés rencontrées et des suggestions d'amélioration. Cette méthode permet ainsi d'évaluer soit la performance globale de l'offre, soit chacun de ses éléments de manière spécifique.

Il existe différents types d'enquêtes, présentés comme suit:

- Les enquêtes en face à face permettent de collecter des données détaillées et riches, avec un taux de réponse généralement élevé lorsqu'elles sont bien réalisées. Toutefois, elles restent plus coûteuses que les autres méthodes d'enquête.
- Les enquêtes postales ou auto-administrées sont moins fiables et doivent être courtes, avec des questions simples sous forme de cases à cocher. Peu coûteuses et anonymes, elles peuvent toutefois favoriser un meilleur taux de réponse pour les sujets sensibles.
- Les enquêtes téléphoniques doivent être courtes et simples. Elles sont particulièrement utiles pour interroger les clients sur des aspects spécifiques d'un service.
- Les enquêtes en ligne ou par e-mail sont encore limitées en raison de l'accès inégal à Internet. De manière générale, les enquêtes de satisfaction permettent de mieux comprendre les réactions et attentes des clients, à condition que leurs résultats soient exploités par des spécialistes afin d'améliorer l'offre et corriger les insuffisances. (Ennseraoui, 2018).

3- La norme ISO 10004

Le projet est centré plus particulièrement sur la norme ISO 10004:2018. Celle-ci fournit des lignes directrices pour la mise en œuvre d'un dispositif de surveillance et de mesure de la satisfaction des clients. (Adébola, Alexandra , Alan , & Louis, 2022).

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

3-1 La normalisation

Activité consistant à établir, face à des problèmes réels ou potentiels, des dispositions destinées à un usage commun et répété, en vue d'atteindre le degré optimal d'organisation dans un contexte donné. (ISO, 2004).

3-2 La norme

Document élaboré par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui établit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques relatives à des activités ou à leurs résultats, afin d'assurer un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. (ISO, 2004).

3-3 Organisation International de Normalisation

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est le principal organisme mondial chargé de l'élaboration de normes internationales volontaires. Ces normes définissent des exigences et des bonnes pratiques applicables aux produits, services et systèmes afin d'améliorer l'efficacité dans divers secteurs économiques et de faciliter les échanges internationaux en supprimant les barrières techniques.

Créée en 1947, l'iso a publié plus de 19 000 normes couvrant presque tous les domaines technologiques et économiques, allant de la sécurité alimentaire aux technologies de l'information, en passant par l'agriculture et la santé. Ces normes ont un impact direct sur de nombreux aspects de la vie quotidienn (<https://www.iso.org/>, s.d.)

3-4 Les normes qualité de la satisfaction client

Selon (Adébola, Alexandra , Alan , & Louis, 2022) les normes ISO 10001, 10002 et 10003 viennent compléter et élargir le cadre du management de la satisfaction client. Elles contribuent à accroître la satisfaction et à réduire l'insatisfaction des clients à travers la mise en place de codes de conduite, le traitement des réclamations, la résolution des conflits ainsi que les dispositifs de surveillance et de mesure.

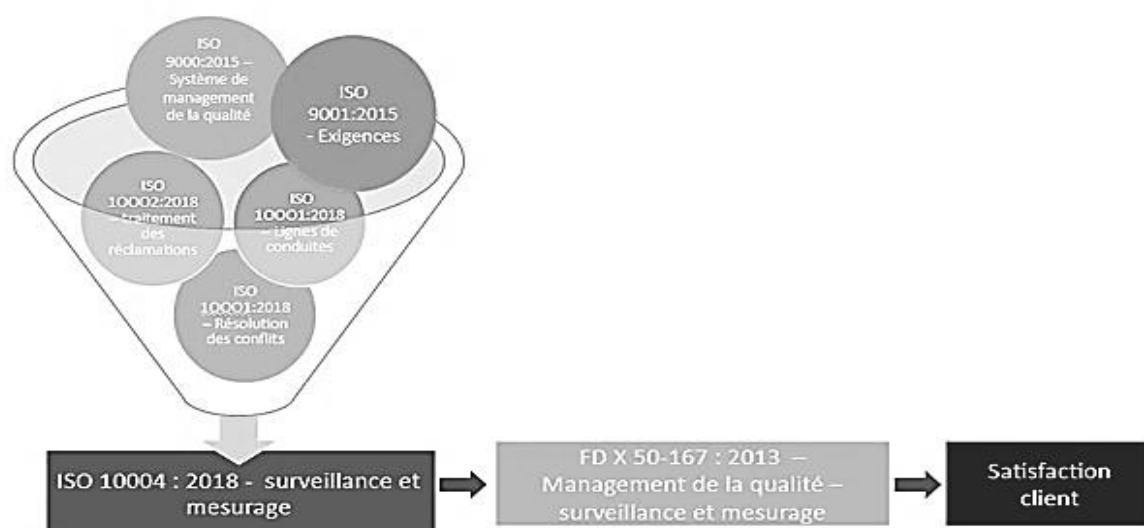
La norme ISO 10004:2018 s'inscrit dans le prolongement des normes ISO 9000 et ISO 9001, tout en étant enrichie par les apports des normes ISO 10001, 10002 et 10003. Pour sa mise en application, plusieurs normes françaises ont été développées, notamment :

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

- **FD X 50-167:2013** : Management de la qualité – Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage de la satisfaction client ;
- **FD X 50-171** : Système de management de la qualité – Indicateurs et tableaux de bord ;
- **FD X 50-172** : Management de la qualité – Enquêtes de satisfaction client.

Ces référentiels fournissent des lignes directrices permettant de mettre en œuvre et de faire évoluer les démarches qualité dans tous les types d'organisations. Ils favorisent également le développement d'une culture interne orientée client, contribuant à la mise en place d'un système performant centré sur la satisfaction du client, comme l'illustre le schéma suivant.

Figure 5 : ISO 10004 :2018 et son environnement normatif



Source : (Adébola, Alexandra , Alan , & Louis, 2022) , Satisfaction client selon les recommandations de la norme ISO 10004 :2018)

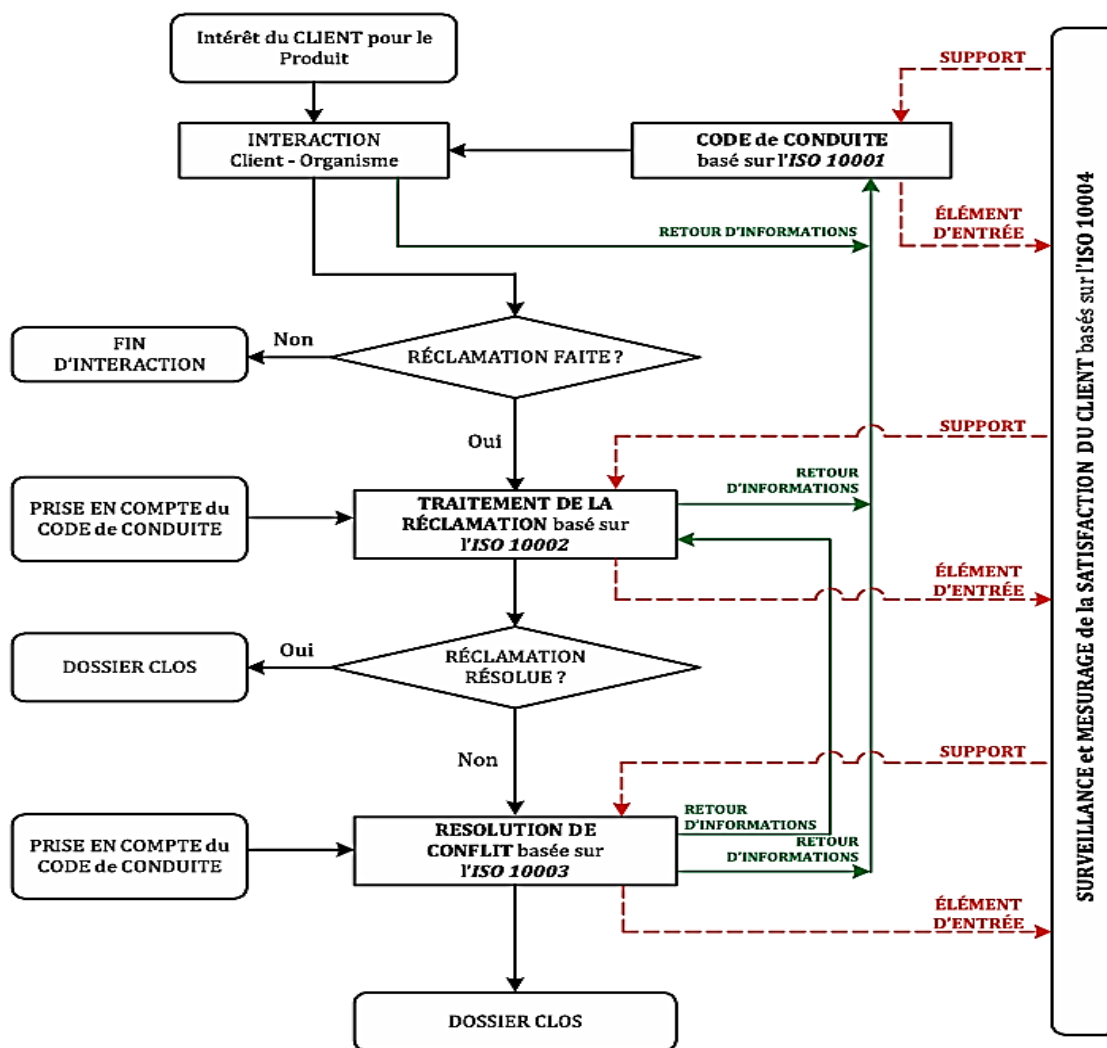
La norme ISO 10004 s'avère particulièrement pertinente dans la mesure où elle propose une approche globale de la surveillance et de la mesure de la satisfaction client. Elle s'appuie sur l'intégration d'un système de management de la qualité fondé sur la norme ISO 9001:2015.

Elle est également enrichie par les normes ISO 10001, ISO 10002 et ISO 10003, qui permettent de couvrir l'ensemble des dimensions de la satisfaction client. Ainsi, cette norme fournit un cadre structuré ainsi que des lignes directrices permettant d'encadrer efficacement le système de management de la qualité et la gestion de la satisfaction client (Adébola, Alexandra , Alan , & Louis, 2022).

3-5 La satisfaction client selon le cadre normatif

La satisfaction client est un élément clé pour l'évolution d'un organisme. C'est une notion qui est difficile à définir. Pour la mettre en place, la surveiller et mesurer la satisfaction client, il est recommandé d'utiliser les normes (ISO 10001, 10002, 10003) en élément d'entrée comme présenté dans la figure suivante :

Figure 6 : Relations entre l'iso 10001, l'iso 10002, l'iso 10003



Source : (ISO, 2018)

Les recommandations présentées dans cette figure peuvent servir de support aux processus définis par les normes ISO 10001, ISO 10002 et ISO 10003. De même, les résultats issus de ces processus peuvent être utilisés comme données d'entrée pour la surveillance et la mesure de la satisfaction client (ISO, 2018)

3-6 Historique de la norme ISO 10004

L'évolution de la norme ISO 10004 s'inscrit dans le cadre de l'amélioration continue des pratiques de mesure de la satisfaction client au sein des systèmes de management de la qualité.

Tableau 1 : Évolution de la norme ISO 10004

Version	Evolution
Version 2010 (ISO 10004:2010)	Première version officielle
Version 2018 (ISO 10004:2018)	Révision majeure pour s'aligner avec ISO 9001:2015

Source : Élaborer par nous même

3-7 Présentation de la norme ISO 10004

La norme ISO 10004 propose des lignes directrices pour la définition et la mise en œuvre de processus de surveillance et de mesure de la satisfaction client. Elle s'adresse à tout organisme, indépendamment de sa taille, de son secteur d'activité ou de la nature des produits et services fournis. Le présent document se concentre spécifiquement sur les clients externes à l'organisation (ISO, 2018).

3-8 L'objectif de la norme ISO 10004

La norme ISO 10004 a pour objectif de fournir des lignes directrices permettant aux organisations de surveiller, mesurer et améliorer la satisfaction client de manière structurée et cohérente.

Elle vise notamment à :

- Mettre en place un processus systématique de collecte des informations relatives à la satisfaction des clients ;
- Identifier et comprendre les attentes, besoins et perceptions des clients ;
- Analyser les données issues des retours clients (enquêtes, réclamations, feedbacks, etc.) ;
- Transformer ces informations en actions d'amélioration continue ;
- Renforcer la qualité des produits et services ainsi que la relation client ;

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

- Améliorer la performance globale de l'organisation grâce à une meilleure prise de décision basée sur les retours clients.

Ainsi, cette norme constitue un outil d'aide à la décision permettant aux organisations d'intégrer la voix du client dans leur démarche qualité et d'assurer une amélioration continue de leurs performances.

Conclusion

Dans le premier chapitre de notre mémoire, nous avons présenté les aspects théoriques de la recherche. Nous avons d'abord réalisé une revue de la littérature regroupant des travaux et des études académiques portant sur la mesure de la satisfaction client et la norme ISO 10004, ce qui nous a permis d'enrichir notre compréhension des différentes perspectives existantes.

Ensuite, nous avons élaboré le cadre conceptuel afin d'organiser et de clarifier les principaux concepts clés de notre étude, notamment le management de la qualité, la satisfaction client et la norme internationale ISO 10004.

Ainsi, ce premier chapitre offre une vue d'ensemble de la revue de la littérature et du cadre conceptuel qui constituent le fondement de notre recherche.

**CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE
ET ORGANISATIONNEL**

CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Ce chapitre présente le cadre méthodologique et organisationnel de la recherche. Il est organisé en deux sections : la première décrit la méthodologie et les outils de l'étude empirique, et la seconde présente l'entreprise.

Section 1 : Cadre méthodologique

Cette section est consacrée à la présentation détaillée de la démarche méthodologique de notre recherche. Elle vise à définir l'approche adoptée pour évaluer le processus de satisfaction client au sein du CRD (SONATRACH), conformément aux lignes directrices de la norme ISO 10004. Cette démarche repose sur une approche qualitative à visée évaluative, ainsi que sur une posture épistémologique adaptée à notre étude.

1- Épistémologie de la recherche

En définissant l'épistémologie comme l'étude de la constitution des connaissances valables (Piaget, 1967), depuis longtemps le cadre épistémologie est considéré comme un élément essentiel dans la recherche en sciences de gestion, On définit trois types paradigmes épistémologiques, ou le chercheur doit choisi entre eux : positivisme, le constructivisme ou l'interprétativisme (Debhi & Angado, 2019).

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé une approche interprétativisme car selon l'interprétativisme, il n'existe pas de « réalité objective ». La réalité est déterminée par les perspectives personnelles des humains et par les normes culturelles et les croyances de la société dans laquelle ils vivent (Hulatt & Freitas, G. , 2024).

2- L'approche de collecte des données

Afin de recueillir les données nécessaires à notre étude, nous avons adopté une approche qualitative, jugée pertinente pour répondre à notre problématique. Cette méthode a permis de recueillir des informations directement auprès des participants à travers des entretiens, favorisant une meilleure compréhension des pratiques étudiées (Dumez h. , 2016).

Après l'analyse de la norme ISO 10004:2018 et à travers une grille d'évaluation élaborée sur la base de ses lignes directrices, nous avons identifié les écarts entre les pratiques actuelles de l'entreprise et les exigences de la norme. Cette grille permet d'apprécier le niveau d'application de ces exigences.

Notre étude repose sur une collecte des données qualitatives obtenues à l'aide de plusieurs méthodes (Claude, 2020).

3- Horizon temporel de recherche

En ce qui concerne les horizons temporels, la collecte des données peut être réalisée selon deux approches principales : les études transversales et les études longitudinales (Al-Ababneh, 2020)

L'horizon temporel de cette recherche est transversal car l'étude évalue le processus de satisfaction client du CRD (SONATRACH) à un moment précis afin d'analyser sa conformité aux lignes directrices de la norme ISO 10004..

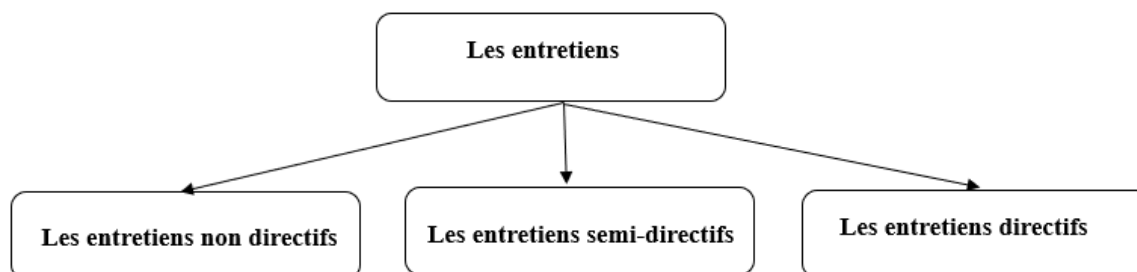
4- Méthode de collecte de données

Pour obtenir le plus d'informations sur notre étude et garantir son intégrité, nous avons tenté de recourir à diverses méthodes de collecte des données.

4-1 Les entretiens

L'entretien de recherche est une méthode qualitative utilisée pour collecter des informations sur les opinions, attitudes, sentiments et représentations des personnes interrogées. Il existe principalement trois types d'entretiens de recherche. (Claude, 2020).

Figure 7 : Les types d'entretiens



Source : Élaborer par nous même

Dans le cadre de notre étude, des entretiens semi-directifs ont été réalisés. Selon (Claude, 2020), ce type d'entretien, également appelé entretien qualitatif ou approfondi, repose sur des questions ouvertes formulées de manière générale, tout en permettant d'adapter et d'approfondir les échanges en fonction des réponses des personnes interrogées.

Il offre ainsi la possibilité d'introduire de nouvelles questions lorsque des éléments pertinents ou inattendus émergent au cours de l'entretien.

La préparation de ce type d'entretien nécessite l'élaboration préalable des questions, leur organisation selon un ordre logique et thématique, ainsi que l'ajout éventuel de questions complémentaires durant l'échange.

CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Ces entretiens ont été menés auprès de la responsable qualité et de la directrice, dans le but de comprendre les pratiques de l'entreprise en matière de gestion du processus de satisfaction client. Structurés à l'aide d'un guide basé sur la norme ISO 10004, ils ont permis de recueillir des données qualitatives riches et détaillées.

Ce choix méthodologique a été retenu afin de combiner une structure guidée par la norme et la flexibilité nécessaire à l'exploration approfondie des pratiques organisationnelles.

Le choix des participants s'est appuyé sur un échantillonnage raisonné, en sélectionnant des acteurs directement impliqués dans la gestion de la satisfaction client et capables de fournir des informations pertinentes pour la recherche.

Tableau 2 : Liste des interviewés

Population cible	Raison des choix	Type d'entretien	Durée
RMQ	Le responsable qualité a été retenu pour les entretiens à raison de son rôle clé dans le domaine de gestion de la qualité et de satisfaction client, en raison de son niveau de vision globale, en raison de son accès aux données utiles et en raison de sa bonne connaissance des exigences normatives, gage d'avoir des informations sûres pour l'étude.	Face à face Individuel	3h
Directeur	Pour son rôle stratégique et décisionnel au sein de l'organisation, la directrice divisionnaire a été désigné. Possédant une vision pluridisciplinaire de toutes les activités, il prescrit les politiques concourant à la satisfaction du client et participe aux décisions ayant trait à l'amélioration continue.	Face à face Individuel	40min

Source : Élaborer par nous même

4-2 L'analyse documentaire

Dans le cadre de notre recherche, nous avons consulté un ensemble varié des sources documentaires (ouvrages, des articles scientifiques, thèses disponibles au niveau de la bibliothèque de l'ENSM et CRD, des ressources numériques et des bases de données en ligne, telles que Google Scholar, Researchgate).

Nous avons également, analysé les documents internes fournis par l'entreprise. Cette méthode permet d'accéder à des informations formelles et fiables sur les pratiques organisationnelles. Elle complète ainsi les entretiens en apportant des preuves concrètes. Les documents analysés dans cette recherche comprennent notamment : (les procédures de traitement de satisfaction client et procédure du traitement de la demande client, les enregistrements).

Aussi, l'analyse du document externe, notamment la norme ISO 10004, a permis d'identifier les principales exigences et recommandations relatives à la surveillance et à la mesure de la satisfaction client. Cette analyse a servi de base pour comprendre les pratiques attendues en matière de planification, de collecte, d'analyse et d'exploitation des données de satisfaction. Elle a également contribué à l'élaboration des outils de collecte de données, notamment la grille d'évaluation et le guide d'entretien, en s'appuyant sur les différents chapitres de la norme afin d'évaluer le niveau de conformité des pratiques de l'organisme étudié.

5- Les outils de collecte des données

Afin de collecter les données nécessaires à la réalisation de notre étude, nous avons utilisé différents outils de collecte de données.

5-1 Guide d'entretien

Le guide d'entretien est un instrument composé d'un ensemble de thèmes et de questions, permettant de structurer l'entretien tout en conservant une certaine flexibilité dans le déroulement de l'échange. (Gotman & Blanchet, 2007)

Au titre de notre recherche, nous avons élaboré un guide d'entretien (voir Annexe A) à la base de la norme ISO 10004, dans l'objectif de collecter les données qualitatives auprès des responsables de relations relatives aux pratiques mises en œuvre. Le guide d'entretien est structuré autour de 10 questions réparties en 5 axes. Ces questions sont élaborées sur la base de la norme ISO 10004, afin d'analyser et de comprendre les pratiques mises en œuvre au sein de l'entreprise.

5-2 La grille d'évaluation

La grille d'évaluation est un outil structuré permettant d'analyser de manière systématique un ensemble de critères préétablis, afin de porter un jugement objectif sur une situation donnée (Ketele & Roegiers, 2009).

Dans le cadre de notre recherche, une grille d'évaluation à été élaborée comme outil d'analyse. Elle à été construite à partir des lignes directrices de la norme ISO 10004:2018. Cette grille est structurée en six colonnes : le chapitre, Sous chapitre, les lignes directrices de la norme, la procédure de CRD, l'évaluation ainsi que les sources d'information.

Tableau 3 : Grille d'évaluation

Chapitre	Sous chapitre	Ligne directrice selon l'iso 10004	Procédure de CRD	Source d'information	Évaluation

Source : Élaborer par nous même

Cet outil elle permet de structurer l'analyse des données en assurant une correspondance entre les exigences normatives et les pratiques organisationnelles. Cet outil facilite également l'identification des écarts et constitue un support pertinent pour formuler des recommandations d'amélioration.

5-3 Échelle d'évaluation

L'échelle de mesure varie en fonction de la nature des informations recherchées et doit être clairement définie au préalable. Une échelle d'évaluation est un outil de mesure permettant de quantifier les perceptions, opinions ou attitudes des répondants selon différents niveaux de réponse. (ISO, 2018). Dans notre recherche, nous avons utilisé l'échelle d'évaluation des 4 niveaux « Très satisfait », « Satisfait », « Insatisfait », « Très insatisfait », qui s'inspire de la norme ISO 10004 version 2018.

Cette échelle contient des variables, pour déterminer dans quelle mesure les lignes directrices de la norme sont appliqués.

Tableau 4 : Echelle d'évaluation

Très satisfait	Satisfait	Insatisfait	Très insatisfait
4	3	2	1

Source : Élaborer par nous même

6- Analyse des données

La présente étude a été conduite selon un cadre méthodologique rigoureux, fondé sur l'adoption d'une approche qualitative s'appuyant sur les principes de la norme ISO 10004, ainsi que sur l'élaboration d'une grille d'évaluation permettant d'analyser les pratiques au sein du CRD et d'en apprécier le degré de conformité aux exigences normatives.

La collecte des données a reposé sur deux méthodes, notamment l'analyse documentaire, les entretiens. L'ensemble des données recueillies a été traité à l'aide d'une échelle d'évaluation à quatre niveaux, combinée au calcul d'un score obtenu et d'un score maximal, afin de déterminer un taux de conformité exprimé en pourcentage.

Cette démarche a permis de mettre en évidence les écarts existants et de formuler des recommandations d'amélioration ciblées.

Section 2 : Cadre organisationnel de la recherche

Cette section est consacrée au cadre organisationnel de notre recherche, nous présentons notre entreprise de stage, son historique et son organigramme.

1- Présentation de l'organisme d'accueil

Le Centre de Recherche et Développement (CRD) de Boumerdès, relevant de SONATRACH, joue un rôle essentiel dans l'analyse, l'expérimentation, les études et la recherche dans les domaines liés aux activités du groupe. Il dispose de 30 laboratoires réalisant plus de 300 types d'essais, lesquels sont accrédités conformément à la norme ISO/CEI 17025:2017 (Chehaoui & Bouyaala , 2023).

Figure 8 : Certificat d'accréditation



Source : Site officiel de SONATRACH

2- Emergence et développement de CRD

SONATRACH a connu un développement progressif, marqué notamment par la création de la division Technologie et Développement. Dès 1973, la direction du laboratoire des hydrocarbures a traversé plusieurs phases d'évolution, en bénéficiant de l'expertise et des ressources des laboratoires de la division hydrocarbures situés à Hydra, qui ont apporté un soutien scientifique aux activités de recherche et d'exploitation.

En 1975, le laboratoire central des hydrocarbures a été transféré à Boumerdès. Malgré certaines difficultés techniques et un manque d'encadrement scientifique et technique, il est devenu opérationnel entre 1976 et 1977. Parallèlement, la DLCH a pris en charge, dès 1976, la surveillance géologique des forages, une mission qui a représenté un défi en raison de l'expérience limitée des jeunes ingénieurs algériens récemment formés.

À partir de 1982, d'importants investissements ont été engagés afin de renforcer le laboratoire, tant sur le plan des équipements modernes que de la formation post-universitaire, contribuant ainsi à son développement sur les plans matériel et humain.

C'est dans ce contexte que le laboratoire central a été érigé, en juillet 1987, en Centre de Recherche et Développement (CRD). En 1998, une division dédiée au Centre de Recherche et Développement a été créée, avant d'évoluer, à partir de 2013, vers la division Laboratoires (Chehaoui & Bouyaala , 2023).

3- Les missions de la division laboratoire

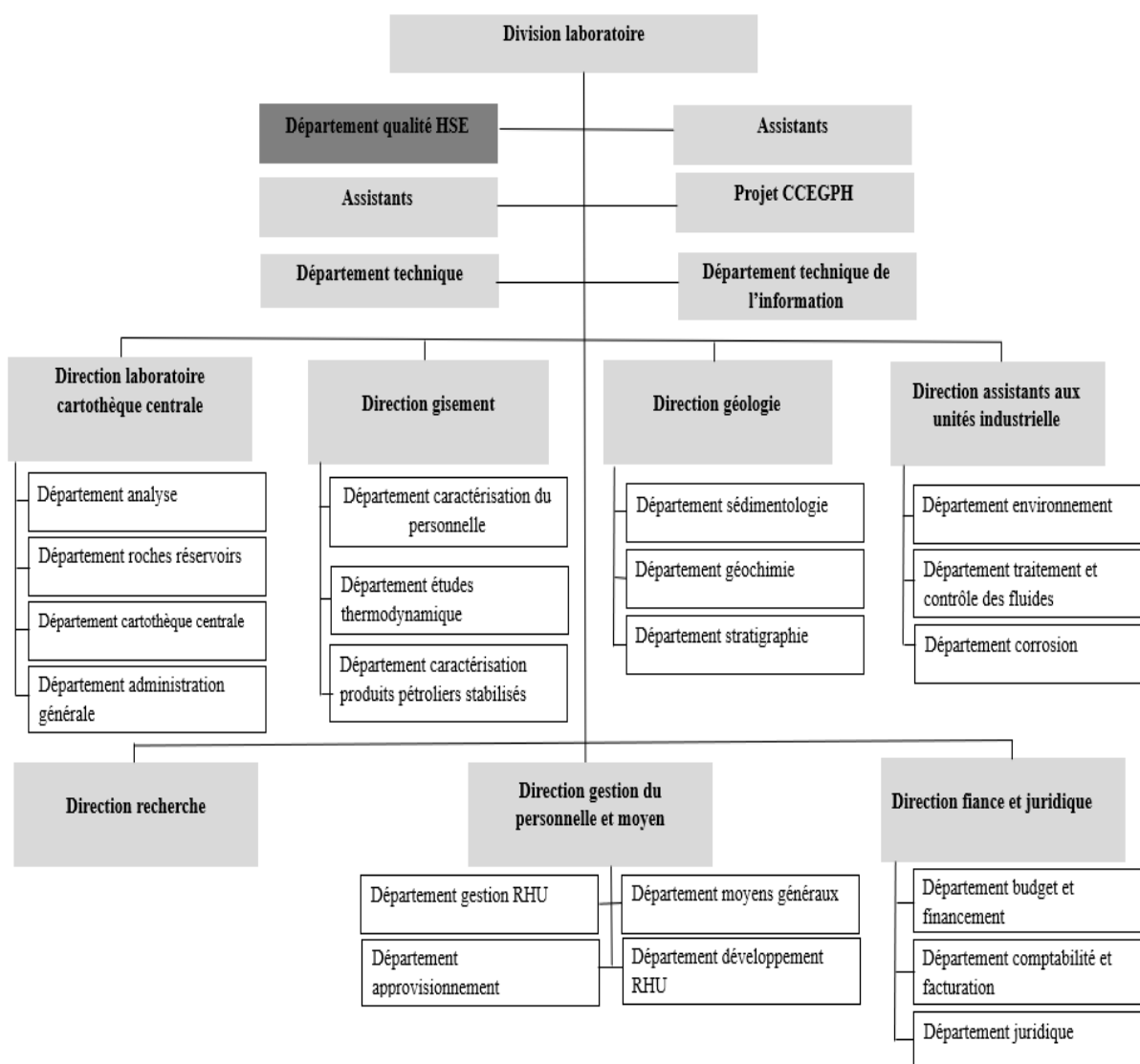
- Fournir à l'entreprise des prestations en matière d'analyses, d'études de synthèse et d'expertise.
- Participer aux activités de veille scientifique et technologique au service de l'expertise.
- Assurer le développement de nouveaux procédés, techniques et méthodes d'analyse et d'intervention.
- Développer la recherche appliquée dans les différents domaines d'activité de l'entreprise.
- Réaliser des études, des synthèses, des analyses et des expérimentations en soutien aux activités d'exploitation, de production, de transport des hydrocarbures, ainsi qu'à la liquéfaction et à la valorisation du gaz naturel.

CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

- Introduire et développer de nouvelles techniques, procédés, concepts et méthodes d'analyse et d'intervention.
- Promouvoir l'expertise dans les domaines des hydrocarbures, de la pétrochimie et de l'environnement.
- Mettre en œuvre des politiques et des techniques nécessaires à la protection de l'environnement.
- Favoriser l'intégration des compétences nationales dans le développement des activités de recherche de l'entreprise. (Gana & Boussaidi, 2025)

3- Organigramme de l'entreprise

Figure 9 : Organigramme de l'entreprise



Source : Document interne de l'entreprise

5- Présentation de département accueil

Au début, nous parlerons de l'organisme d'accueil, en présentant ses missions et son historique. Dans cette partie, nous aborderons également le département d'accueil qualité HSE.

5-1 Service Qualité

Ce service veille à l'application des normes et assure le support ainsi que la diffusion des référentiels, des concepts de qualité, des règles, des procédures et des consignes de sécurité relatifs aux activités de la direction Il est également chargé de la rédaction et de la mise à jour du manuel qualité.

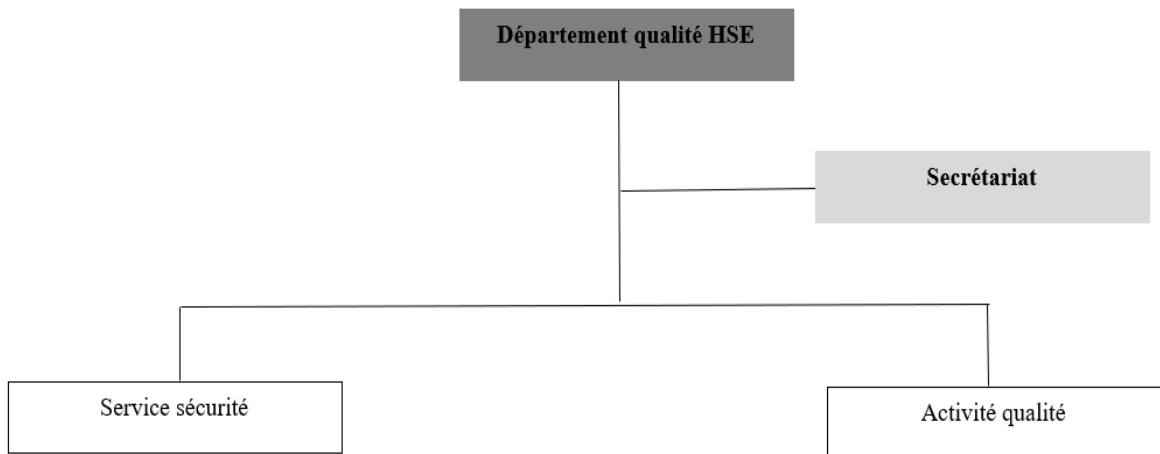
5-2 Service HSE

Ce service a pour missions :

- Élaborer un système de management environnemental conforme aux normes internationales de l'entreprise ;
- Assister les unités industrielles dans la mise en place de ce système ;
- Évaluer les impacts des activités pétrolières sur l'environnement ;
- Élaborer des procédures et des programmes d'audit environnemental, et en assurer le suivi ;
- Assurer le suivi des situations accidentelles ayant un impact environnemental ;
- Développer des procédures d'évaluation, de gestion et de prévention des risques ;
- Accompagner les structures de l'entreprise dans la surveillance environnementale des puits et des forages, et réaliser des études de faisabilité pour la décontamination et la réhabilitation des sites pollués ;
- Analyser et caractériser les paramètres de pollution industrielle ;
- Assurer le suivi des installations de traitement des eaux et évaluer leurs performances;
- Réaliser des études sur la pollution des eaux souterraines et de surface, ainsi que le contrôle de leur qualité et le suivi associé.

6- Organigramme du département d'accueil

Figure 10 : Organigramme du département d'accueil



Source : Document interne de l'entreprise

Conclusion

Ce deuxième chapitre a permis de poser à la fois les assises méthodologiques de notre recherche, dans une première partie, en présentant le cadre méthodologique, en justifiant le choix de la méthode de recherche utilisée, les outils de collecte de données ainsi que de la méthode d'échantillonnage retenue, cette démarche permettant de garantir la rigueur scientifique que la pertinence des résultats.

Dans une seconde étape, nous avons précisé le cadre organisationnel de l'entreprise d'accueil, à travers son historique, sa mission, sa structuration organisationnelle. Cette présentation a permis de comprendre le contexte au sein duquel s'inscrit notre étude.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE

Ce troisième et dernier chapitre expose une présentation des résultats et une discussion en profondeur de notre recherche, cela inclut deux sections, la première section englobe une présentation et une analyse des résultats. La deuxième section sera consacrée à la discussion des résultats.

Section 1 : Présentation et analyse des résultats et du plan d'action

Dans cette section, nous présentons et analysons les résultats obtenus à partir de la grille d'évaluation et des entretiens ainsi que des documents internes de l'entreprise. Ces résultats permettent de mieux comprendre le déroulement du processus de satisfaction client au sein du CRD et pour la fin, nous proposons des plans d'actions.

1- Présentation des résultats de l'analyse documentaire

Dans cette partie, nous analysons les documents internes consultés afin de mieux comprendre le déroulement du processus de satisfaction client au sein du laboratoire CRD.

1-1 La norme ISO 10004

L'analyse documentaire de la norme ISO 10004 nous a permis de bien comprendre la logique et le fonctionnement de la norme. Nous avons également détaillé et décomposé les exigences de chaque chapitre dans une grille d'évaluation (**ANNEXE D**) afin de faciliter l'analyse du niveau d'application des pratiques de l'organisme étudié.

1-2 La procédure de traitement des demandes clients

L'analyse de La procédure de traitement des demandes clients voir (**ANNEXE B**) au sein du laboratoire CRD met en évidence une organisation structurée et progressive de la prise en charge des besoins clients. Elle permet d'assurer une orientation claire des demandes dès leur réception, grâce à l'intervention de la direction divisionnaire qui joue un rôle central dans la répartition des demandes entre les différentes directions.

La désignation d'un chef lorsque plusieurs directions sont concernées constitue un point fort de cette procédure, car elle favorise la coordination des actions et assure une meilleure gestion du processus d'analyse.

Par ailleurs, la prise de contact avec le client pour clarifier ses besoins traduit une volonté d'écoute et de compréhension des attentes, ce qui est en cohérence avec les principes de la norme ISO 10004 exactement dans le **chapitre 4.3 (Principes directeurs)** relatifs à la satisfaction client.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE

La formalisation d'une fiche d'accord signée entre le laboratoire et le client constitue une étape importante du processus. Elle permet de valider de manière formelle la compréhension mutuelle des besoins et des attentes avant le lancement de l'analyse. Cette pratique est en cohérence avec l'exigence de la norme ISO 10004, notamment le **chapitre 4.2 (Concept de satisfaction du client)** relatif à la documentation des besoins et attentes des clients.

La désignation d'une équipe d'analyse renforce le caractère structuré et organisé du processus. Enfin, la transmission des résultats au client permet d'assurer la clôture de la demande et la communication des conclusions.

La procédure présente certaines limites, notamment sa relative complexité, qui peut allonger les délais de traitement, ainsi que l'absence d'un suivi formalisé du client après la transmission des résultats, ce qui peut impacter le niveau de satisfaction.

1-3 La procédure de traitement de satisfaction client

L'analyse de la procédure de satisfaction client voir (ANNEXE C) du CRD met en évidence une démarche structurée et formalisée visant à assurer la collecte, l'analyse et l'exploitation des informations relatives à la satisfaction des clients.

Cette procédure repose sur deux dispositifs complémentaires : une enquête post-prestation, permettant de recueillir les retours immédiats des clients après la réalisation des services, et une enquête annuelle globale, offrant une vision plus stratégique et globale de la perception des clients.

Pour l'enquête post prestation présente plusieurs points forts, notamment l'existence d'une méthode d'évaluation structurée, l'utilisation d'indicateurs quantitatifs (taux de satisfaction) et la mise en place de règles de décision claires. Il permet ainsi une mesure objective de la satisfaction client et favorise l'amélioration continue, en cohérence avec les principes de la norme ISO 10004 **chapitre 8 (Amélioration)**.

Toutefois, certaines limites peuvent être relevées. La procédure repose fortement sur le taux de réponse des clients, ce qui peut affecter la représentativité des résultats. De plus, l'analyse reste principalement quantitative, avec une exploitation limitée des commentaires qualitatifs. Enfin, le suivi des clients après la mise en œuvre des actions correctives n'est pas explicitement formalisé, ce qui peut réduire l'efficacité du processus d'amélioration.

Pour l'enquête annule, les différentes étapes de la procédure montrent une bonne structuration de la communication avec les clients, ce qui contribue à renforcer la confiance

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE

et la qualité des échanges. Cette démarche améliore également la représentativité des résultats, notamment à travers les dispositifs de collecte mis en place. Toutefois, la dépendance au taux de réponse des clients constitue une limite importante pouvant affecter la fiabilité des conclusions.

Par ailleurs, l'utilisation combinée de plusieurs indicateurs de performance permet une évaluation multidimensionnelle de la satisfaction client, ce qui constitue un point fort du système. Cependant, l'analyse reste essentiellement quantitative, ce qui limite la compréhension approfondie des attentes et des insatisfactions des clients.

L'existence de règles de décision formalisées facilite la prise de décision et renforce l'objectivité de l'évaluation, en cohérence avec les bonnes pratiques en management de la qualité. De plus, la mise en place d'une démarche collaborative impliquant plusieurs acteurs constitue un atout majeur, car elle favorise l'implication des parties prenantes et améliore la prise en compte des résultats dans les décisions organisationnelles.

Enfin, l'intégration des résultats dans la revue de direction témoigne d'une maturité du système de management et assure une prise en compte stratégique de la satisfaction client. Cette démarche renforce la transparence du processus et contribue à valoriser la relation avec les clients.

La procédure présente certaines limites comme la procédure est relativement complexe et implique de nombreux acteurs, ce qui peut ralentir la prise de décision et l'exécution des actions. De plus, la dépendance au taux de retour des clients peut affecter la fiabilité des résultats. L'exploitation des données reste majoritairement quantitative, avec une faible prise en compte des retours qualitatifs. Par ailleurs, le suivi des clients après la mise en œuvre des actions correctives n'est pas clairement formalisé, et l'absence de délais définis peut réduire la réactivité du processus.

2- Présentation et analyse des résultats des entretiens

Dans cette partie, nous procédons à la présentation et à l'analyse des résultats issus des entretiens réalisés auprès des acteurs concernés. L'objectif est de mettre en évidence les principales informations recueillies, de les organiser de manière structurée, puis de les interpréter en lien avec les objectifs de la recherche et les exigences de la norme ISO 10004. Cette analyse permet d'identifier les pratiques mises en œuvre au sein de l'entreprise en matière de gestion de la satisfaction client, ainsi que leurs points forts et leurs limites.

Tableau 5 : Synthèse des entretiens

	Questions	Les interviewés		Synthèse critique
		Synthèse du la directrice	Synthèse du RMQ	
Axe 1	Comment l'entreprise définit-elle et comprend-elle la notion de satisfaction du client dans ses activités ?	La satisfaction est un engagement stratégique formalisé dans notre politique qualité. Elle signifie répondre aux attentes explicites et implicites du client. Chaque prestation est formalisée par une fiche d'accord. La satisfaction n'est pas optionnelle, elle est intégrée dans nos objectifs permanents d'amélioration.	La satisfaction est le cœur du système de management. C'est un processus continu de mesure et d'adaptation. Nous avons deux niveaux : enquête immédiate post-prestation et enquête annuelle globale. Nos indicateurs clés sont NPS et CSAT, avec un objectif $\geq 80\%$. Les besoins et attentes sont documentés dans la fiche d'accord client.	Les deux synthèses montrent une démarche structurée de satisfaction client, intégrée au système de management à travers des outils de mesure et des indicateurs de suivi. Cependant, l'exploitation des résultats pour l'amélioration continue reste limitée.
	Dans quelle mesure les principes de la gestion de la satisfaction client sont-ils intégrés dans les pratiques de l'entreprise ?	L'intégration est très présente. Nous avons une réactivité : réclamation client résolue en 7 jours max. Si un rapport est non-conforme, nous le refaisons immédiatement. Les responsabilités sont clairement définies. Cependant, la communication des résultats vers les clients pourrait être améliorée — elle est surtout interne.	Les principes sont largement appliqués. Tous les employés ont signé une charte de confidentialité formalisée. L'accessibilité des informations est excellente : documentées dans les PV du groupe de travail qualité. Les responsabilités sont précisément définies. Cependant, manque de formations spécialisées du personnel.	Les deux synthèses montrent une application satisfaisante du système de satisfaction client, avec des responsabilités bien définies et des pratiques formalisées. Cependant, des limites subsistent, notamment le manque de communication des résultats aux clients et l'insuffisance des formations spécialisées du personnel.
Axe 2	Quel dispositif	Nous avons un double dispositif : enquête post-	Notre dispositif repose sur une procédure formalisée	Les deux synthèses montrent un système

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE

	l'entreprise met-elle en place pour surveiller et mesurer la satisfaction de ses clients ?	prestation immédiate après envoi du rapport, et enquête annuelle globale. Cela nous donne une vision à la fois tactique et stratégique. Les données alimentent un plan d'action validé lors de la revue de direction annuelle.	(praml4). Pour post-prestation : questionnaire électronique sur 4 critères. Enquête annuelle : questionnaire détaillé et exploratoire. Règles de décision claires : ≥80% = satisfaisant, 50-80% = à améliorer, <50% = inacceptable. Écart : pas d'identification formalisée des enjeux externes/internes.	structuré de mesure de la satisfaction client, basé sur des enquêtes formalisées et des règles de décision claires. Toutefois, l'absence d'identification des enjeux internes et externes.
	Comment le cadre organisationnel permet-il d'assurer le suivi structuré de la satisfaction client ?	Notre cadre est clairement défini. Structures techniques collectent post-prestation. Activité qualité pilote annuelle. Groupe de travail qualité analyse et propose plan d'action. Résultats remontent à mon niveau pour validation. Limite : certains niveaux de management (finance, logistique) ne sont pas suffisamment impliqués.	Le cadre est très structuré : chaque entité connaît son rôle. Secrétaires transmettent questionnaires, structures techniques collectent, activité qualité analyse. Obstacles identifiés mais pas formellement documentés. Pas de procédure explicite pour gérer obstacles de communication. Pas de revue périodique des risques associés à la mesure elle-même	Les deux synthèses montrent un cadre structuré de gestion de la satisfaction client avec des rôles bien définis et un processus organisé. Cependant, des limites persistent concernant la faible implication de certains départements et l'absence de gestion formalisée des risques et des obstacles de communication,
Axe 3	Comment se fait, dans votre entreprise, la planification des actions liées	La planification est rigoureuse. Deux objectifs clairs : (1) Corriger écarts immédiats par prestation, (2) Satisfaction globale ≥80% annuellement. Objectifs documentés. Ressources planifiées : investissement récent en	Planification excellente et formalisée : finalité des enquêtes, objectifs quantifiables (NPS, CSAT, ≥80%), responsables définis, fréquence établie, méthodes de collecte spécifiées. Indicateurs de performance : score moyen, % clients	Les deux synthèses montrent une planification solide et structurée de la satisfaction client, avec des objectifs clairs, mesurables et un suivi par indicateurs. Cependant, des limites

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE

	à la mesure de la satisfaction client ?	formulaire numérique. Lacune : objectifs ne sont pas suffisamment intégrés dans fiche d'identité des processus opérationnels.	satisfaits, tendances. Faiblesse : pas de logiciel statistique dédié (SPSS/R). Travaillons avec Excel, limitant analyse indirecte complexe.	existent, notamment l'intégration insuffisante des objectifs dans les processus et l'absence d'outils statistiques avancés
	Quels critères sont pris en compte dans la conception des outils de collecte et d'analyse de la satisfaction client ?	Trois dimensions identifiées : (1) Caractéristiques du service (performance, fiabilité), (2) Caractéristiques de livraison (délais, réactivité, communication), (3) Caractéristiques du labo (professionnalisme, compétence, confiance). Questionnaire post-prestation spécifique au rapport. Enquête annuelle élargit ces trois dimensions. Échelle 1-5 : très insatisfait à très satisfait.	Conception méthodique. Chaque question doit répondre aux intérêts du client. Questions spécifiques sur délais, clarté, disponibilité. Échelle cohérente 1-5. Lacune majeure : pas d'enquête préliminaire pour hiérarchiser critères par segment client. Critères identiques pour tous. N'évaluons pas indicateurs indirects (fréquence réclamations, retours, analyses multi-sources). Limite importante pour efficacité.	Le système de mesure de la satisfaction client est structuré autour de trois dimensions et utilise des questionnaires avec une échelle de 1 à 5. Cependant, il présente des limites liées à l'absence de segmentation des clients et à la non-utilisation d'indicateurs indirects, ce qui réduit son efficacité.
Axe 4	Comment le processus de gestion de la satisfaction client est-il mis en œuvre au quotidien dans	Très systématisé. Dès rapport transmis, questionnaire envoyé automatiquement. Relance à 10 jours. Données collectées, analysées par critère, taux satisfaction calculé. Si <80% ou score <3 : action corrective immédiate (refaire rapport, clarifier, accélérer). Limite : pas de segmentation client	Structuré et documenté. Praml4 décrit : qui est responsable, comment collecter, comment traiter données, comment agir. Recueil documenté et systématique. Lacunes : (a) taille échantillon non déterminée statistiquement, (b) pas de méthode d'échantillonnage formalisée, (c) données vérifiées mais pas	Le système de satisfaction client est structuré, automatisé et opérationnel, avec des procédures claires et des actions correctives rapides. Cependant, il présente des limites méthodologiques importantes (absence de segmentation, d'échantillonnage

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE

	l'entreprise ?	(nouveaux, fidèles, VIP), analyse ne capture pas nuances entre segments.	catégorisées, (d) analyse directe (scores) mais peu d'analyse indirecte, (e) pas de double vérification avant utilisation.	formalisé, d'analyses indirectes et de vérification approfondie), ce qui réduit sa fiabilité globale malgré un fonctionnement efficace.
	Comment les informations sur la satisfaction client sont-elles traitées et communiquées aux services concernés ?	Résultats remontent via RMQ. Chaque semestre : groupe de travail qualité analyse post-prestation. Une fois par an : analyse complète incluant enquête annuelle. Plan d'action communiqué par email aux responsables et chefs. Résultats alimentent revue de direction annuelle. À améliorer : présentation formelle à la revue de direction pourrait être meilleure.	Communication suit circuit structuré mais perfectible. Données documentées dans PV groupe travail qualité et plan d'action. Transmises par email aux responsables. Défauts : (a) clients ne reçoivent pas feedback — pas d'information que suggestions écoutées ou actions prises, (b) pas de surveillance régulière des tendances, (c) pas d'évaluation formelle si actions ont amélioré satisfaction.	Le système de communication des résultats de satisfaction client est structuré et permet la remontée et l'analyse des données via différents niveaux de responsabilité. Toutefois, il reste limité par l'absence de feedback aux clients, de suivi des tendances et d'évaluation de l'efficacité des actions, ce qui réduit son impact global malgré un fonctionnement organisé.
Axe 5	Comment l'entreprise évalue-t-elle l'efficacité de son système de mesure de la satisfaction client ?	Nous revoyons périodiquement nos processus. Exemple : passage formulaire papier à numérique (motivation : efficacité et modernité). Méthodes de mesure directe révisées pour refléter changements clients. Objectifs permanents de	Évaluation manque de structure formelle. Manquent : (a) Procédure formalisée pour identifier obstacles/facilitants communication, (b) Revue périodique des risques/opportunités du processus mesure lui-même, (c) Évaluation systématique	L'organisme améliore progressivement ses processus de satisfaction client, notamment par la digitalisation et l'adaptation des méthodes. Cependant, l'évaluation reste peu structurée, sans analyse

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE

	<p>satisfaction guident de l'efficacité actions comparative ni évaluation. Honnêtement : correctives, formalisation complète pas d'évaluation vraiment (d) Segmentation clients pour des risques, des actions rigoureuse du système évaluer approche par correctives et de la global. Ne comparons pas segment. Commençons à segmentation client, résultats satisfaction avec implémenter analyse autres indicateurs business indirecte qui devrait améliorer évaluation, mais pas encore opérationnel.</p>
<p>Quelles actions d'amélioration sont mises en place à partir des résultats obtenus ?</p>	<p>Actions directes et pragmatiques. Si insatisfaction identifiée (rapport mauvaise qualité, délai insuffisant), agissons immédiatement. Contexte labo : solutions souvent immédiates (refaire analyse, clarifier rapport, accélérer). Au niveau annuel : résultats enquête globale alimentent plan d'action stratégique. Exemple : si délais problème récurrent, investissons personnel ou réoptimisons processus. Reconnais : suivi insuffisant. Mettons plan en place mais revue efficacité insuffisante.</p> <p>Plans d'action formalisés. Problème identifié = fiche non-conformité et actions correctives. Collectons preuves mise en œuvre. Lacunes limitant efficacité (a) Obstacles clairement identifiés non levés - certaines actions nécessiteraient investissements non demandés formellement, (b) Suivi post-mise œuvre insuffisant -ne reverifions pas si action résolu problème, (c) Pas de tableau de bord suivi moyen terme, (d) Amélioration pas vraiment intégrée culture quotidienne - plutôt réaction ponctuelle à insatisfactions. Agissons quand voyons problème, mais amélioration continue structurée et évaluée insuffisante.</p> <p>L'organisme adopte une approche réactive pour traiter les insatisfactions et met en place des actions correctives formalisées. Toutefois, le suivi de l'efficacité, la levée des obstacles et l'intégration de l'amélioration continue restent insuffisants.</p>

Source : Elaborer par nous même

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE

L'analyse des synthèses issues des entretiens met en évidence une prise en compte notable de la satisfaction client au sein de l'entreprise. Les réponses recueillies auprès des différents acteurs, notamment la direction et le responsable qualité, révèlent une certaine convergence des perceptions, traduisant une cohérence globale dans les pratiques organisationnelles.

En outre, les résultats montrent que la satisfaction client est appréhendée comme un levier stratégique et intégrée, dans une certaine mesure, au système de management de l'entreprise. Néanmoins, cette intégration demeure partiellement formalisée, comme en témoignent certains écarts observés au niveau de la mise en œuvre opérationnelle, notamment en ce qui concerne la structuration des méthodes, le suivi des données et les démarches d'amélioration continue.

Ainsi, cette analyse fait ressortir à la fois des points forts, tels que l'implication de la direction et l'importance accordée à la satisfaction client, et des axes d'amélioration relatifs à la formalisation, à l'organisation et à l'efficacité des processus mis en pl

3- Présentation et analyse des résultats de la grille d'évaluation

À partir des entretiens réalisés ainsi que des documents internes (fiche de procédure de traitement des demandes clients, fiche de procédure de traitement de la satisfaction client) et externes, notamment la norme ISO 10004, la grille d'évaluation (voir Annexe D) a été complétée puis analysée. Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau 6, dans le cadre de l'étude menée au sein de l'entreprise d'accueil CRD.

Étape et méthode de calcul :

- Le pourcentage du chapitre % = (moyenne*100) / 4
- Pourcentage total % = (∑ pourcentages des chapitres %) / 5
- Pourcentage des écarts % = (100% – pourcentage d'application %)

Note : 4 : nombre total des coefficients ; 5 : nombre total des chapitres

Tableau 6 : Résultats de l'application par chapitre de la norme ISO 10004: 2018

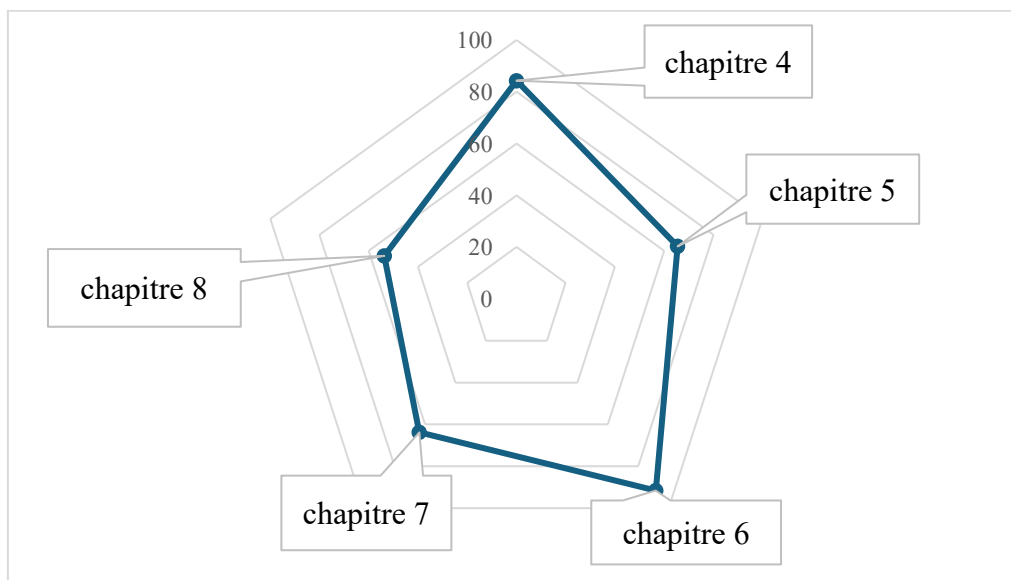
Les chapitres	Le pourcentage (%)
Chapitre 4 : concepts et principes directeurs	84,3 %
Chapitre 5 : Cadre pour la surveillance et la mesure de la satisfaction du client	65,5%
Chapitre 6 : Planification, conception et développement	91,6%
Chapitre 7 : Fonctionnement	63,8%
Chapitre 8 : Mise à jour et amélioration	53,7%
Total	72,3%
Écarts	27,7%

Source : Élaborer par nous même

L'analyse des résultats obtenus à partir de la grille d'évaluation met en évidence un niveau global d'application de la norme ISO 10004 estimé à 72,3 %, ce qui correspond à un niveau de conformité satisfaisant. Toutefois, un écart de 27,7 % subsiste, traduisant des insuffisances dans la mise en œuvre de certaines exigences.

Afin de mieux visualiser le niveau d'application des différents chapitres de la norme ISO 10004, un diagramme radar a été élaboré. Celui-ci permet de comparer les performances relatives de chaque chapitre et d'identifier les points forts et les axes d'amélioration.

Figure 11 : Diagramme radar représentant le niveau d'application des chapitres de la norme ISO 10004



Source : Élaborer par nous même

L'analyse du diagramme radar montre une variation du niveau d'application entre les différents chapitres de la norme.

- **Le chapitre 6 (Planification, conception et développement)** enregistre le taux d'application le plus élevé 91,6 %, ce qui témoigne d'une bonne maîtrise des activités liées à la planification et à la mise en place des processus de satisfaction client chapitre 6.2 (Détermination du domaine d'application et de la fréquence). Cela constitue un point fort majeur du système. Mais le manque des ressources chapitre 6.4 (Affectation des ressources) comme les logiciels de traitement de satisfaction client reste toujours un point faible.
- **Le chapitre 4 (Concepts et principes directeurs)** présente également un niveau élevé (84,3 %), traduisant une bonne compréhension et application des principes fondamentaux de la norme. Cela se manifeste notamment par la prise en compte des besoins et des attentes des clients chapitre 4.2 (Concept de satisfaction du client), l'accessibilité aux informations relatives à la satisfaction client, la fiabilité des données, ainsi que la définition claire des responsabilités. De plus, la surveillance de la satisfaction client est réalisée de manière systématique chapitre 4.3 (Principes directeurs), dans une logique d'amélioration continue. Toutefois, certaines limites subsistent, notamment un manque de communication des informations relatives à la satisfaction client avec les clients eux-mêmes, ainsi qu'un manque de formation du

personnel chapitre 4.3 (Principes directeurs), ce qui peut impacter l'efficacité globale du système.

- **Le chapitre 5 (Cadre pour la surveillance et la mesure de la satisfaction client)** affiche un niveau moyen (65,5 %), ce qui révèle des insuffisances dans la structuration du système de mesure et de suivi de la satisfaction client. Ces insuffisances s'expliquent notamment par l'absence d'une définition claire des enjeux internes et externes chapitre 5.1 (Contexte de l'organisme), ainsi que par le manque de procédures formalisées pour la maîtrise des risques liés à la mesure de la satisfaction client chapitre 5.2 (Établissement).
- **Le chapitre 7 (Fonctionnement)** présente un taux de 63,8 %, traduisant des lacunes dans la mise en œuvre opérationnelle des processus liés à la satisfaction client. Ce niveau relativement faible s'explique notamment par l'absence d'une méthode d'échantillonnage clairement définie, ainsi que par le manque de précision concernant la taille de l'échantillon. Par ailleurs, l'organisme se limite principalement à l'utilisation de méthodes quantitatives chapitre 7.3 (Recueil des données de satisfaction du client), sans intégrer suffisamment d'approches qualitatives. En outre, l'absence de caractérisation des clients selon leurs différents types chapitre 7.2 (Identification des attentes du client) constitue également une insuffisance, limitant la pertinence et la représentativité des résultats obtenus.
- **Le chapitre 8 (Mise à jour et amélioration)** enregistre le taux le plus faible (53,7 %), ce qui met en évidence des insuffisances importantes en matière d'analyse des résultats, de suivi des actions et d'amélioration continue.

4- Plans d'actions correctives proposer

Dans la partie suivante, nous proposons des plans d'actions correctives pour améliorer le processus de satisfaction client de l'entreprise CRD. Ces actions sont définies à partir de l'analyse des écarts identifiés entre les exigences attendues et les pratiques réalisées. La durée de mise en œuvre des actions correctives est ensuite définie selon le niveau de criticité de chaque écart : plus l'écart est important et impacte directement la satisfaction client, plus l'action doit être prioritaire et réalisée dans un délai court. À l'inverse, les écarts mineurs peuvent faire l'objet d'actions planifiées sur une période plus longue, en fonction des ressources disponibles et du degré d'impact sur le processus.

Tableau 7 : Les plans d'action corrective proposés

Chapitre	Ecart identifié	Action corrective	Responsable	Durée
Chapitre 4	Communication insuffisante des résultats de satisfaction vers les clients externes	Mettre en place un processus de communication formalisé pour retourner les résultats et actions aux clients	Responsable Qualité + Directeur	6 mois
Chapitre 4	Manque de formations spécialisées du personnel impliqué dans la mesure de satisfaction	Élaborer un plan de formation spécialisé pour le personnel dédié à la surveillance de la satisfaction client	DRH + Responsable Qualité	1 an
Chapitre 5	Absence d'identification formalisée des enjeux externes et internes impactant la satisfaction	Formaliser une procédure d'identification systématique des enjeux externes/internes (analyse SWOT, PESTEL)	Responsable Qualité	3 mois
Chapitre 5	Pas de gestion formalisée des risques et opportunités associés au processus de mesure	Créer un registre des risques/opportunités de la mesure de satisfaction (matrice risques quantifiée)	Responsable Qualité + Auditeurs Internes	6 mois
Chapitre 5	Manque d'implication suffisante de certains niveaux de management (Finance, Logistique)	Formaliser les responsabilités et le rôle de tous les niveaux de management dans la mesure de satisfaction	Directeur + Responsable Qualité	3 mois
Chapitre 6	Objectifs de satisfaction non intégrés dans les fiches d'identité des processus opérationnels	Intégrer les objectifs de satisfaction dans les fiches d'identité des processus clés (AML, prestation)	Responsable Qualité + Responsables Processus	2 mois
Chapitre 6	Absence de logiciel statistique dédié pour l'analyse approfondie des données	Acquérir et mettre en place un logiciel d'analyse statistique (SPSS, R ou équivalent) avec formation	Responsable Achat + IT + Responsable Qualité	1 an
Chapitre 7	Taille de l'échantillon non déterminée statistiquement -	Formaliser une méthodologie	Responsable Qualité	3 mois

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE

	ni marge d'erreur ni niveau de confiance défini	d'échantillonnage statistique avec marges d'erreur et niveaux de confiance définis		
Chapitre 7	Pas de segmentation des clients (nouveaux, fidèles, VIP, insatisfaits) pour l'analyse	Mettre en place une segmentation formalisée des clients et adapter les questionnaires par segment	Responsable Qualité	2 mois
Chapitre 7	Données collectées non catégorisées par type de problème ou profil client	Implémenter un système de catégorisation des données (par type problème, par client, par service)	Responsable Qualité	1 mois
Chapitre 7	Analyse insuffisante - essentiellement directe, très peu d'analyse indirecte (corrélations, tendances)	Augmenter les analyses indirectes : corrélations entre variables, analyses des tendances multi-périodes	Responsable Qualité	6 mois
Chapitre 7	Absence de double vérification des résultats avant utilisation pour actions	Implémenter un processus de vérification/validation des résultats avant utilisation décisionnelle	Responsable Qualité + Second Auditeur	2 mois
Chapitre 7	Pas d'évaluation des indicateurs indirects (réclamations, retours clients, tendances)	Mettre en place un tableau de bord incluant indicateurs indirects (NPS, taux réclamation, fidélité)	Responsable Qualité	3 mois
Chapitre 8	Pas de procédure formalisée pour identifier les obstacles à la communication des informations	Élaborer une procédure formalisée d'identification et d'analyse des obstacles de communication	Responsable Qualité	2 mois
Chapitre 8	Absence de revue périodique formalisée des risques et opportunités du processus mesure	Mettre en place des revues semestrielles des risques/opportunités avec documentation et plan d'action	Responsable Qualité + Direction	3 mois
Chapitre 8	Suivi insuffisant de l'efficacité des actions correctives - pas	Formaliser un processus de suivi post-mise en œuvre	Responsable Qualité	4 mois

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE

	d'évaluation post-mise en œuvre	avec re-mesure de satisfaction et KPI définis		
Chapitre 8	Amélioration continue insuffisamment intégrée à la culture - plutôt réactions ponctuelles	Transformer l'approche : passer de réactif à proactif via plans d'amélioration continus et documentés	Direction + Responsable Qualité + tous les niveaux	1 an
Chapitre 8	Pas de tableau de bord ou de métriques de suivi moyen/long terme de l'amélioration	Créer un tableau de bord de suivi satisfaction avec indicateurs et tendances mis à jour régulièrement	Responsable Qualité	3 mois

Source : élaborer par nous même

Section 2 : Discussion des résultats de la recherche

Notre recherche vise à appliquer la norme ISO 10004 : 2018 au sein de l'entreprise CRD.

Pour assurer du bon fonctionnement de notre étude, nous avons utilisé une approche qualitative basée sur : document interne, des entretiens, et à travers ces outils nous avons collecté des données, qui nous a permis d'obtenir de nombreux résultats afin d'améliorer le processus du satisfaction client à l'entreprise CRD. Nous avons remarqué que, notre approche est cohérente et homogène avec les travaux de (Karapetrovic & Spasojevic Brkic, 2013) ; (Karapetrovic S. , 2021) ; (Karapetrovic, 2020) ; (Khan, Karapetrovic, & Carroll, 2018) ; (Adébola, Alexandra , Alan , & Louis, 2022) ; (Mosquera Molina & Farías Silva, 2022).

Après l'analyse des résultats obtenus de notre recherche, nous avons constaté que :

Notre étude montre un niveau global d'application de la norme de 72,3 %, ce qui traduit une mise en œuvre globalement satisfaisante du de surveillance et de mesure de la satisfaction client. Ce résultat est cohérent avec les travaux de (Khan, Karapetrovic, & Carroll, 2018) (Karapetrovic S. , 2021), qui soulignent que les organisations disposant d'un processus structuré de management de la qualité atteignent généralement un niveau intermédiaire à avancé de conformité aux normes ISO, notamment lorsqu'elles intègrent des processus formalisés de planification et de suivi.

1- Les concepts et les principes directeurs :

Les résultats montrent que le CRD présente une bonne maîtrise des principes directeurs (84,3 %), notamment en matière de prise en compte des besoins clients et de structuration des responsabilités.

Ces résultats sont en accord avec les conclusions de (Karapetrovic S. , 2021) qui indiquent que la compréhension des attentes clients et la structuration des responsabilités internes constituent des facteurs clés dans la performance des systèmes de satisfaction client.

Cependant, comme dans l'étude de (Karapetrovic S. , 2021) Aussi, qui met en évidence l'importance de la dimension communicationnelle et émotionnelle dans la satisfaction, notre étude montre également une limite importante : la faible communication des résultats vers les clients, ce qui peut réduire l'efficacité globale du système.

2- Cadre pour la surveillance et la mesure de la satisfaction du client

Le chapitre relatif au cadre de surveillance et de mesure obtient un score moyen de 65,5 %, ce qui reflète une application partielle des exigences de la norme ISO 10004.

Ce résultat rejoint les travaux de (Khan, Karapetrovic, & Carroll, 2018), qui ont démontré que plusieurs organisations rencontrent des difficultés dans la structuration des systèmes de mesure de la satisfaction client, notamment en ce qui concerne la formalisation des méthodes et l'exploitation des résultats.

De plus, comme le soulignent (Karapetrovic S. , 2021) l'absence d'une approche systématique intégrée limite la capacité des organisations à transformer les données de satisfaction en actions d'amélioration concrètes, ce qui est également observable dans notre étude.

3- Planification, conception et développement

Les résultats obtenus pour le chapitre 6 montrent un niveau d'application élevé de 91,6 %, ce qui traduit une bonne maîtrise des activités liées à la planification et à la conception du système de mesure de la satisfaction client au sein du CRD.

La phase de planification est généralement la plus maîtrisée dans les systèmes de management de la qualité, comme le soulignent (Khan, Karapetrovic, & Carroll, 2018) .

4- Fonctionnement

Les résultats du chapitre 7 fonctionnement, avec un taux de 63,8 %, montrent des insuffisances dans la mise en œuvre opérationnelle, notamment en matière de sélection des caractéristiques, d'échantillonnage et d'analyse qualitative.

Ces résultats sont similaires à ceux de (Mosquera Molina & Farías Silva, 2022) , qui souligne que la qualité des systèmes de mesure dépend fortement de la capacité à segmenter les clients et à exploiter les données qualitatives, et non uniquement quantitatives.

5- L'amélioration continue

Le chapitre 8 amélioration présente le score le plus faible (53,7 %), ce qui indique des insuffisances importantes dans le suivi des actions et l'amélioration continue.

Ce résultat est cohérent avec les conclusions de ISO 10004 elle-même, qui insiste sur le fait que l'amélioration continue constitue un pilier central du système de satisfaction client.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS ET DISCUSSION DE LA RECHERCHE

De plus, les travaux de (Khan, Karapetrovic, & Carroll, 2018) montrent que l'intégration des recommandations de la norme ISO 10004 dans le système de soins améliore la collecte et l'analyse des données relatives à la satisfaction des patients.

On conclue, que l'entreprise CRD, elle a les capacités d'adopter un système satisfaction client conforme à la norme ISO 10004, si elle applique correctement les lignes directrice, afin d'atteindre leur objectif et satisfaire leur clients.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

En conclusion, cette étude avait pour objectif d'évaluer le degré de conformité du processus de satisfaction client du CRD (SONATRACH) par rapport aux exigences de la norme ISO 10004 :2018 et de proposer des actions d'amélioration, en s'appuyant sur une approche qualitative fondée sur l'analyse documentaire et des entretiens, ainsi que sur une grille d'évaluation construite selon les lignes directrices de la norme.

Les résultats obtenus révèlent un niveau global d'application de 72,3 %, traduisant une conformité globalement satisfaisante. Ce résultat indique que le CRD a mis en place un système structuré de gestion de la satisfaction client, reposant sur des pratiques telles que la formalisation du traitement des demandes, la réalisation d'enquêtes de satisfaction, l'utilisation d'indicateurs de performance et l'intégration des résultats dans la revue de direction. Ces pratiques témoignent d'une volonté réelle d'inscrire la satisfaction client au cœur du système de management de la qualité.

Cependant, cette conformité demeure partielle. Des écarts significatifs (27,7 %) subsistent, notamment en ce qui concerne la structuration du processus de mesure, l'exploitation des données et la mise en œuvre de l'amélioration continue. Les principales insuffisances identifiées concernent l'absence d'une méthode d'échantillonnage clairement définie, la prédominance des approches quantitatives au détriment des analyses qualitatives, le manque de segmentation des clients, l'insuffisance du suivi des actions correctives, ainsi que le manque de ressources techniques, notamment en outils numériques.

L'analyse par chapitre met en évidence que les points forts du système se situent au niveau de la planification, de la conception et des principes directeurs, tandis que les principales faiblesses concernent le fonctionnement opérationnel et surtout l'amélioration continue, qui demeure insuffisamment développée.

Ainsi, il apparaît que le processus de satisfaction client du CRD présente un niveau de conformité intermédiaire à avancé par rapport à la norme ISO 10004, confirmant que l'organisme dispose des bases nécessaires pour améliorer davantage son système. Dans cette perspective, des actions d'amélioration s'avèrent nécessaires, notamment le renforcement des méthodes de collecte et d'analyse des données, l'intégration d'approches qualitatives, la formalisation du suivi des actions correctives, l'amélioration de la communication avec les clients et le développement des ressources techniques.

CONCLUSION GÉNÉRALE

En conclusion, cette étude met en évidence que, bien que le CRD dispose d'un système relativement performant, une application plus rigoureuse et complète des lignes directrices de la norme ISO 10004 permettrait de renforcer l'efficacité du processus de satisfaction client et de soutenir une dynamique d'amélioration continue durable.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Adébola, F., Alexandra , L., Alan , M., & Louis, R. (2022). Satisfaction client selon les recommandations de la norme. *Autorisation HAL , Université de technologie de Compiègne*.
2. Al-Ababneh, M. (. (2020). Linking Ontology, Epistemology and Research Methodology. *Science and phylosophy*,, 75-91.
3. Ali, M., & Yelles lynda . (2009). *La fidélisation et la satisfaction des clients*. Franche: thèse de doctorat, inedit, Institut d'Administration des Entreprises –iae. Université de franche comte.
4. Anderson E.W, A., & Sullivan, M. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12.
5. Anderson, Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1993). Economic consequences of providing quality and customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 53–66.
6. Anderson, Claes, Fornel, & Donald R. Lehmann. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability. *In Journal of Marketing*, P56.
7. Angers, M. (1997). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Casbah Éditions.
8. Atik, M. (2017). Management par la qualité totale et performance des entreprises. *Revue Économie & Kapital*.
9. Autissier, D., Mougine, Y., & Ségot, . T. (2010). La boîte à outils du manager de la qualité. *Dunod*.
10. Balslev, J., & Saada-Robert, Y. (2002). *La Recherche en sciences sociales : objectifs, méthodes et pratiques*. Bruxelles, Belgique: Boeck Université.
11. Bartikowski, B. (1999). La satisfaction des clients dans les services : une vue situationnelle du poids fluctuant des éléments. *Revue Française du Marketing*, 25–38.
12. Bathelot, B. (2020). Client interne. *Définitions Marketing*.
13. Batra R, R., & Ray, M. L. (1986). Affective Responses Mediating Acceptance of Advertising. *Journal of Consumer Research*, 234-249.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

14. Beaugrand, J. (1988). *Éléments de méthodologie des sciences sociales*. Paris, France: Presses Universitaires de France.
15. Chehaoui, S., & Bouyaala, H. (2023). *Gestion des risque et opportunité selon la méthode AMDEC et les exigences de la norme ISO17025, V2017*. Université m'hamed Bougara Boumerdése.
16. Claude, G. (2020). *Méthodologies de recherche*. Scribbr.
17. De Ketele, J.-M., & Roegiers, X. (2009). *Méthodologie du recueil d'informations : fondements des méthodes d'observation, de questionnaires, d'interviews et d'étude de documents*. De Boeck.
18. Debhi, S., & Angado, K. (2019). Du positionnement épistémologique à la méthodologie de la recherche : quelle démarche pour la recherche en science de gestion? *Revue économie, gestion et société*, 1-16.
19. Debret, J. (2020). La revue de littérature scientifique.
20. Debret, J. (2020). La revue de littérature scientifique : méthode, organisation et exemples. Scribbr.
21. Dumez, H. (2011). Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ? *Le Libellio d'aegis*, 15-27.
22. Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative (éd. 2e)*. 20 rue des grands augustins F-75000 Paris, France: Vuibert.
23. Ekinci, Y. (2003). An investigation of the determinants of customer satisfaction. *In Tourism Analysis*, 193-196.
24. Enemuo, J., & Carim, A. (2024). Service quality perception and customer satisfaction in NNPC retail stations. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 45–59.
25. Ennesraoui, D. (2022). *Management de la qualité*. Rabat: DAR AL QALAM - Rabat.
26. Ennesraoui, D. (2018). Démarche qualité et satisfaction des clients. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

27. Folkes, V. (1984). Consumer reactions to product failure : an attributional approach. *Journal of Consumer Research*, 398-409.
28. Gana , C. E., & Boussaidi, A. (2025). *Les travaux de fin d'exercice* . Institut national spécialisé de la formation professionnelle Abed El Haq Hamouda boumerdes.
29. Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. New York, : NY: Free Press.
30. Gotman, a., & Blanchet, A. (2007). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris: Armand Colin.
31. Holbrook, M., & Batra., R. (1987). Assessing the Role of Emotions as Mediators of Consumer Responses to Advertising. *Journal of Consumer Research*, .404-420.
32. Hulatt, L., & Freitas, G. . (2024). Nterprétativisme. *Studysmarter*.
33. ISO. (1999). ISO 9000 – Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. Nternational Organization for Standardization.
34. ISO. (2004). ISO/IEC Guide 2:2004: Standardization and related activities — General vocabulary. International Organization for Standardization.
35. ISO. (2015). ISO 9000 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. International Organization for Standardization.
36. ISO. (2015). ISO 9001 Quality management systems . International Organization for Standardization.
37. ISO. (2018). ISO 10004 Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring. . International Organization for Standardization.
38. ISO. (n.d.). *ISO*. From <https://www.ISO.org/fr/standard/71582.html>.
39. Karapetrovic. (2020). ISO 10000 inter-augmentation in two online courses. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM)*.
40. Karapetrovic, S. (2021). ISO 10000 inter-augmentation in two online courses. *University of Alberta*.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

41. Karapetrovic, s., & Spasojevic Brkic, v. (2013). Usage of ISO 10000 augmentative standards in Serbia. *University of Belgrade*.
42. Khaliphayo, M. (2024). Service quality, customer satisfaction and customer loyalty in the petroleum retail sector in South Africa. *University of the Witwatersrand, Wits Digital Repository*.
43. Khan, M., Karapetrovic, S., & Carroll, M. (2018). ISO 10004-based measurement and integrative augmentation in a health care continuum. *Total Quality Management & Business Excellence*.
44. Kosasih, O., Hidayat, K., & Hutahayan, B. (2024). Achieving sustainable customer loyalty in the petrochemical industry: The effect of service innovation, product quality, and corporate image with customer satisfaction as ;a mediator. *Sustaina*.
45. Kotler, P., & Dubois, B. (2000). Marketing management (10e éd.). *Pearson Education France*.
46. Krishnamurthy, S. (2015). Understanding Customer Expectations and Satisfaction: A Survey Study in a Global Airline Industry Context. *Journal of Airline and Airport Management*, 104-119.
47. Kumar, R. (2019). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners (6th ed.)*. SAGE Publications.
48. Ladhari, R. (2005). La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences. *Revue de l'Université de Moncton*, 71–201.
49. Llosa, S. (1997). L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tétraclasse. *Décisions Marketing*, 81–88.
50. Mabika Nzyengui, M. S. (2022). Revue des fondements théoriques et des modèles de mesure pour une meilleure appréhension du concept de satisfaction client. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 443–458.
51. Moreau, j. (2025). Qu'est-ce que la satisfaction client : définition, importance et enjeux pour les entreprises. *Iconomie.org*.
52. Mosquera Molina, D., & Farías Silva, E. (2022). Análisis de la experiencia académica de los estudiantes del Instituto Superior Universitario Espíritu Santo

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- aplicando la norma ISO 10004:2018. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 355–368.
53. Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 460-469.
54. Oliver, R. (1993). Cognitive, affective and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 418-430.
55. Oliver, R. L. (1993). Cognitive, affective and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 418-430.
56. Olonade, . O., & Ametepe, P. K. (2023). Customers' gratification and ISO 9001 quality management practices among manufacturing companies. *Management Research Journal*, 49–63.
57. Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 12–40.
58. Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris: Gallimard.
59. Ray, P. (2001). The strategic importance of customer value. *Journal of academy of marketing science*, 162-167.
60. Reichheld, F. R., & Sasser, W. (1990). Zero Defections: Quality comes to Services. *In Harvard Business Review*, p.25.
61. Ridley, D. (2012). *The Literature Review: A Step-by-Step Guide for Students*. Sage Publications.
62. Selouani, Y., & M'Barki, M. A. (2021). Le management de la qualité et le Lean management : quelles complémentarités, convergences et similitudes ? *Revue Internationale des Sciences de Gestion*.
63. Wanda, M. N. (2022). Revue des fondements théoriques et des modèles de mesure pour une meilleure appréhension du concept de satisfaction client. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 443–458.
64. Westbrook, R. ((1987). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. . *Journal of Marketing Research*, 258-270.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

65. Yoo, D., & Park, J.A. (2007). Perceived service quality – Analyzing relationships among employees, customers, and financial performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 908-926.

LES ANNEXES

ANNEXE A – GUIDE D’ENTRETIEN

Guide d'entretien semi-directif

Nom :

Prénom :

Date :

Durée de l'entretien :

Bonjour monsieur, madame

Je tiens à vous remercier pour votre disponibilité et pour avoir accepté de me recevoir aujourd'hui.

Je me présente, BOUMARAF Soundes Malek étudiant en 2-ème année master, spécialité management par la qualité à l'école nationale supérieure de management.

Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études consacré à la norme de satisfaction client ISO 10004, je sollicite votre aide pour recueillir des informations sur l'application de ses lignes directrices, dans le but d'améliorer les processus de l'entreprise CRD.

Axe 1 : Concepts et principes directeurs

- Comment l'entreprise définit-elle et comprend-elle la notion de satisfaction du client dans ses activités ?
- Dans quelle mesure les principes directeurs de la gestion de la satisfaction client sont-ils intégrés dans les pratiques de l'entreprise ?

Axe 2 : Cadre pour la surveillance et la mesure de la satisfaction du client

- Quel dispositif l'entreprise met-elle en place pour surveiller et mesurer la satisfaction de ses clients ?
- Comment le cadre organisationnel permet-il d'assurer le suivi structuré de la satisfaction client ?

Axe 3 : Planification, conception et développement

- Comment se fait, dans votre entreprise, la planification des actions liées à la mesure de la satisfaction client ?

LES ANNEXES

- Quels critères sont pris en compte dans la conception des outils de collecte et d'analyse de la satisfaction client ?


Axe 4 : Fonctionnement

- Comment le processus de gestion de la satisfaction client est-il mis en œuvre au quotidien dans l'entreprise ?
- Comment les informations sur la satisfaction client sont-elles traitées et communiquées aux services concernés ?

Axe 5 : Mise à jour et amélioration

- Comment l'entreprise évalue-t-elle l'efficacité de son système de mesure de la satisfaction client ?
- Quelles actions d'amélioration sont mises en place à partir des résultats obtenus ?

**ANNEXE B – FICHE PROCEDURE TRAITEMENT
D'UNE DEMANDE CLIENT**

	<p>Fiche procédure Traitement d'une demande client</p>	<p>Version : N° Date : 23/1/2026</p>
---	---	---

1- But

La présente procédure a pour objet de définir les étapes de traitement d'une demande client depuis sa réception jusqu'à la communication des résultats.

2- Domaine d'application


Cette procédure s'applique à toutes les demandes clients reçues par l'entreprise et traitées par la direction divisionnaire, ainsi que par les différentes directions concernées (technique, opérationnelle ou autre). Elle concerne l'ensemble des demandes nécessitant une analyse, une coordination interservices et une réponse formalisée au client.

3- Responsable de l'approbation:

Le directeur de la division laboratoires


4- Méthode

Qui	Fait quoi
<p>Secrétaires des directions</p> <p>Directeur divisionnaire</p> <p>Directeur de chaque département</p>	<p>1- La demande est transmise par le client à la direction divisionnaire via courrier électronique.</p> <p>2- La direction divisionnaire effectue une première analyse de la demande, puis l'oriente vers la direction compétente parmi les trois directions existantes.</p> <p>3- Si la demande implique plusieurs directions, la direction divisionnaire désigne un chef chargé de coordonner le traitement et de superviser l'ensemble du processus d'analyse.</p> <p>4- La direction concernée contacte le client afin de clarifier et mieux comprendre ses besoins.</p> <p>5- Après accord entre les deux parties, une fiche d'accord est établie et signée.</p>

	<p>Fiche procédure Traitement d'une demande client</p>	<p>Version : N° Date : 23/1/2026</p>
---	---	---

	<p>6- Une équipe de travail est désignée pour réaliser l'analyse technique de la demande.</p> <p>7- Les résultats de l'analyse sont transmis à la direction, qui les communique ensuite au client.</p>
--	--

**ANNEXE C – FICHE PROCÉDURE SATISFACTION
CLIENT**

	<p>Fiche procédure satisfaction client</p>	<p>Version : N° Date : 12/2/2026</p>
---	---	---

1- But :

La présente procédure a pour objet de définir les modalités de mise en œuvre d'une démarche d'évaluation de la satisfaction clients, afin d'assurer l'amélioration continue des prestations du laboratoire Cette évaluation est réalisée de manière systématique à l'issue de chaque prestation, à travers une enquête post prestation portant sur le rapport émis, afin d'identifier toute insatisfaction et de permettre la mise en œuvre des actions correctives appropriées En complément une enquête annuelle globale est conduite afin de mesurer le niveau de satisfaction et d'insatisfaction des clients de la Division

2- Domaine d'application:

Cette procédure s'applique à l'ensemble des prestations donnant lieu à l'émission d'un rapport de prestation ou d'essai destiné aux Clients de la Division Laboratoires.

L'enquête annuelle est réalisée en fin d'année par l'activité qualité, afin de mesurer la perception globale des clients ayant bénéficié des prestations de la Division au cours de l'année écoulée.

3- Responsable de l'approbation:

Le Directeur de la Division Laboratoires.


4- Définition et abréviations :

Satisfaction client : le résultat de la confrontation entre les attentes initiales du client et la perception de la performance du produit ou du service reçu.

Client: Toute personne physique ou morale contractant avec la division laboratoires des prestations d'études et d'analyses de laboratoires.

NPS : Net promoter score, indicateur de performance qui mesure le nombre de clients fidèles


CSAT : customer satisfaction score, c'est un indicateur de performance qui mesure le niveau de satisfaction d'un client.

	<p>Fiche procédure satisfaction client</p>	<p>Version : N° Date : 12/2/2026</p>
---	---	---

5- Méthode :

5-1 Enquête post prestation


Qui	Fait quoi
<p>Secrétaires des directions</p>	<p>1- Transmettre aux Clients, l'enregistrement de l'enquête écoute client post prestation en format électronique avec le rapport d'essai ou de prestations</p>
<p>Structures techniques</p> <p>Chef de département chef de service</p>	<p>2- Relancer les clients qui n'ont pas répondu dans un délai de 10 jours</p> <p>3- Evaluer le niveau de satisfaction, par l'application de la méthode. 01, détaillée ci-dessous</p> <p>Méthode 01 pour chaque retour</p> <p>3-1 Calculer le score moyen</p> <p>Score moyen de satisfaction = $(\sum \text{des scores})/4$</p> <p>3-2 Convertir le score en pourcentage</p> <p>Taux de satisfaction = $\text{score moyen}/5 \times 100$</p> <p>3.3 Analyser le résultat obtenu conformément à la Réglos de décision ci-après</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de satisfaction $\geq 80\%$: Résultat satisfaisant ▪ $50\% \leq$ Taux de satisfaction $< 80\%$ et/ou score < 3 dans l'une des réponses : Résultat à améliorer, nécessitant la mise en œuvre des actions correctives T ▪ Aux de satisfaction $< 50\%$: Résultat non acceptable, nécessitant l'ouverture d'une fiche de non-conformité Er/praml2/1 <p>Note 1: Même si le taux de satisfaction globale est satisfaisant, une action corrective est nécessaire si présence d'un score < 3 dans l'une des réponses.</p>

	<p>Fiche procédure satisfaction client</p>	<p>Version : N° Date : 12/2/2026</p>
---	---	---


	<p>Note 2 Tout retour positif client fait l'objet d'une communication au personnel concerné. Le chef de département veille à valoriser performance en adressant des félicitations au personne impliqué</p>
--	---

5-2 enquête annuelle

Qui	Quoi (Taches)
<p>Structures techniques</p>	<p>1. Transmettre à l'activité qualité les contacts des clients de l'année cours</p>
<p>Président du groupe de travail qualité relatif à l'écoute client</p>	<p>2- Transmettre un email d'information aux clients en précisant les points listés ci-dessous et en joignant l'enregistrement Enquête écoute Clients globale Er/praml4/1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le lancement de l'enquête, ▪ L'objectif de l'enquête ▪ Que les échanges d'informations seront réalisés de manière confidentielle et impartiale. ▪ Indiquer que les résultats de l'enquête leur seront restitués de manière anonyme <ul style="list-style-type: none"> ▪ La date de clôture de l'enquête <p>3- Relancer les Clients qui n'ont pas répondu dans un délai de 10 jours</p> <p>4- Analyser les données selon les équations de la feuille de calcul, Er /praml4/5 Analyse et traitement de retour écoute client globale »</p> <p>Calculer le taux de retour CRD, et analyser selon la règle de décision suivante</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 0% Taux de retour <30%: Non satisfaisant ▪ 30% Taux de retours < 60% : Satisfaisant

	<p>Fiche procédure satisfaction client</p>	<p>Version : N° Date : 12/2/2026</p>
---	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de retours > 60% : Très satisfaisant <p>Calculer le score moyen pour chaque critère</p> <p>Calculer NPS et CSAT</p> <p>-Enregistrer les commentaires des clients</p> <p>Note 4: les questions sans réponses ne seront pas comptabilisées</p> <p>5- Evaluer le taux de satisfaction pour chaque critère selon les règles de décisions citées en supra</p> <p>6- Constituer en concertation avec les pilotes des processus concernés un groupe de travail qualité</p> <p>7- Présenter les résultats de l'enquête au groupe de travail qualité</p> <p>8- Elaborer un PV résumant tous les résultats de l'enquête.</p>
Groupe de travail qualité	<p>9- Transmettre à l'activité qualité les résultats semestriels des enquêtes post prestation</p> <p>10- Proposer un plan d'action visant l'augmentation de la satisfaction Clients</p> <p>11- Renseigner et transmettre l'enregistrement Er/praml4/2 Plan d'action enquête satisfaction client proposé à l'Activité Qualité</p> <p>Note 5: Le groupe de travail Qualité pourra être amené à répondre à des demandes de clarifications fournir des compléments d'information émanant du directeur de la division</p>
Activité Qualité	12- Soumettre le plan d'action Directeur de la Division
Directeur	13- Valider et/ou enrichir le plan d'action proposé
Activité Qualité	<p>14- Transmettre le plan d'action validé aux structures concernées de la Division</p> <p>15. Consolider les résultats du plan d'action et les insérer comme données d'entrée dans la Revue de Direction</p> <p>16. Transmettre aux clients les informations relatives à l'enquête, après validation de leur pertinence en concertation avec les pilotes de processus</p>
Structures techniques	17. Mettre en œuvre le plan d'action et assurer son suivi.

	<p>Fiche procédure satisfaction client</p>	<p>Version : N° Date : 12/2/2026</p>
---	---	---

6- enregistrements

Enregistrements		Stockage
Code	Intitulé	Lieu
Erpraml4/1	Enquête écoute client globale	Structure technique/ activité qualité
Erpraml4/2	Pla d'action de l'enquête satisfaction client	Structure technique/ activité qualité
Erpraml4/3	Enquête écoute client post prestation	Structure technique
Erpraml4/4	Registre retour client	Structure technique
Erpraml4/5	Activité qualité	Activité qualité

ANNEXE D – GRILLE D’EVALUATION

Tableau 8 : Grille d'évaluation

Chapitre	Sous chapitre	Ligne directrice ISO 10004 :2018	Procédure de CRD	Source d'information	Echelle
Chapitre 4 : concepts et principes directeurs	4.2 : Concept de satisfaction du client	Les attentes (explicites, implicites) des clients sont-elles comprises par l'organisme ?	Les attentes des clients, qu'elles soient explicites ou implicites, sont globalement prises en compte par l'organisme, notamment à travers les échanges avec les clients et la formalisation des besoins.	Entretien la directrice	4
		Les besoins et attentes des clients sont-ils documentés ?	Documentés sur la fiche accord client	Entretien la directrice	4
	4.3 : Principes directeurs	L'organisme s'engage-t-il activement à définir et mettre en œuvre des processus de surveillance et de mesure de la satisfaction client (engagement de la direction démontré) ?	La direction démontre un engagement réel à travers politique qualité	Entretien la directrice	4
		Des ressources suffisantes(financières, techniques) sont-elles mises à disposition et gérées de manière efficace et	L'entreprise a mis en place certains moyens pour mesurer la satisfaction client, mais ces ressources demeurent insuffisantes ou insuffisamment exploitées.	Entretien avec responsable d'achat	2

LES ANNEXES

		efficente pour la surveillance de la satisfaction client ?			
		Les informations adéquates relatives à la satisfaction du client sont-elles communiquées aux clients, au personnel et aux autres parties intéressées pertinentes ?	Les résultats de ces enquêtes peuvent être partagés et communiqués uniquement au personnel (plan d'action relatif à l'enquête de satisfaction client).	Entretien avec RMQ	2
		Les informations relatives à la satisfaction du client sont-elles facilement accessibles et utilisables par les parties concernées ?	L'organisme met à disposition des informations relatives à la satisfaction du client de manière structurée, accessible et compréhensible (PV du groupe de travail qualité, plan d'action de l'enquête de satisfaction client).	Entretien avec RMQ	4
		L'organisme prend-il en compte les besoins et attentes des clients dans l'utilisation des informations sur la satisfaction (réactivité aux retours clients) ?	Il existe une certaine réactivité : en cas de réclamation client, le laboratoire s'engage à répondre dans un délai de 7 jours. En cas d'insatisfaction, le problème est traité dans la mesure du possible ; par exemple, si un rapport est non exploitable ou comporte une erreur, il est corrigé, refait et retransmis au client.	Entretien avec la directrice	4

LES ANNEXES

		L'organisme s'assure-t-il que les données de satisfaction sont exactes, sincères, pertinentes, complètes et utiles (intégrité de la collecte et de l'analyse) ?	PV Enquêtes + feuille de calcul excel	Entretien avec RMQ	4
		Responsabilités clairement définies?	L'organisme définit clairement les responsabilités liées à la surveillance et à la mesure de la satisfaction du client, et veille à assurer la responsabilisation des acteurs concernés.	Entretien avec RMQ	4
		L'efficacité et l'efficience accrues des processus de satisfaction client sont-elles un objectif permanent de l'organisme (amélioration continue du processus lui-même) ?	L'organisme considère l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des processus de surveillance et de mesure de la satisfaction client comme un objectif permanent. Cette orientation s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue du système de management de la qualité, visant à optimiser la collecte, l'analyse et l'exploitation des données relatives à la satisfaction client.	Entretien avec la directrice	4
		Les données des clients sont protégées? Et les informations collectées sont traitées de manière confidentielle?	L'ensemble des employés est soumis à la signature d'une charte de confidentialité formalisée, garantissant la protection des informations sensibles, notamment celles relatives aux clients.	Entretien avec RMQ	4

LES ANNEXES

	L'organisme adopte-t-il une approche orientée clients pour la surveillance et la mesure de la satisfaction client ?, et est-il ouvert au retour d'information des clients ?	L'organisme met en place des canaux de feedback (enquêtes de satisfaction, réclamations clients), mais n'informe pas le client de la prise en compte de son avis.	Entretien avec la directrice	2
	Le personnel désigné pour surveiller et mesurer la satisfaction dispose-t-il des qualifications, formations et expériences nécessaires ?	Personnel qualifié et expérimenté, mais nécessitant un renforcement de la formation.	Entretien avec RMQ	3
	Le recueil et la diffusion des informations relatives à la satisfaction client sont-ils effectués au moment opportun, en cohérence avec les objectifs de l'organisme ?	La collecte de l'information se fait au bon moment (à chaque prestation), mais le traitement des données est effectué avec retard (tous les six mois) dans l'ancienne procédure.	Entretien avec la directrice	2
	L'organisme comprend-il clairement et pleinement les attentes du client et la	Le laboratoire comprend l'attente et la perception du client à travers la fiche d'accord client, la revue des exigences clients et les e-mails.	Entretien avec la directrice	4

		perception qu'a le client du respect de ces attentes ?			
		La surveillance de la satisfaction du client est-elle systématique et continue (pas uniquement ponctuelle) ?	Oui, elle est structurée, définie dans une procédure et réalisée de manière régulière.	Entretien avec RMQ	4
Chapitre 5 : Cadre pour la surveillance et la mesure de la satisfaction du client	5.1 : Contexte de l'organisme	L'organisme identifie-t-il et prend-il en compte les enjeux externes et internes pertinents qui ont une incidence sur son aptitude à atteindre les objectifs de satisfaction client ?	Non appliquée	Entretien avec RMQ	1
		Les parties intéressées pertinentes pour la surveillance de la satisfaction client (clients, personnel, fournisseurs, distributeurs, Logistique...) sont-elles identifiées, ainsi que leurs besoins et attentes ?	Les parties intéressées sont connues de l'organisme, mais elles ne sont pas documentées. Le laboratoire est conscient que les parties intéressées ne se limitent pas uniquement aux clients.	Entretien avec RMQ	3

LES ANNEXES

		L'organisme définir t'il clairement le périmètre (domaine d'application) de son système de surveillance et de mesure de la satisfaction client.?	Oui, le périmètre (clients concernés, services concernés et processus concernés) est décrit dans la procédure.	Entretien avec la directrice	4
5.2 : Établissement du système		L'organisme a-t-il établi une approche systématique de surveillance et mesure de la satisfaction client, soutenue par la direction à tous les niveaux ?	Oui, c'est systématique (régulière). La direction valide sur papier, mais les autres niveaux ne sont pas réellement impliqués (finance, logistique).	Entretien avec RMQ	2
		Comment votre organisation planifie et met en œuvre les processus liés à la satisfaction client ?	L'organisation planifie les processus de satisfaction client en fixant des objectifs et en identifiant les attentes des clients à partir des enquêtes et des réclamations. Elle met ensuite en œuvre ces processus en définissant les responsabilités et en utilisant des outils de suivi pour mesurer la satisfaction. Les résultats sont analysés afin d'apporter des améliorations continues.	Entretien avec RMQ	4
			Non appliquée	Entretien avec RMQ	1

		Comment votre organisation identifie, surveille et évalue les risques et opportunités liés à la mesure de la satisfaction client ?			
Chapitre 5 : Cadre pour la surveillance et la mesure de la satisfaction du client	6.1 : Établissement du système	La finalité et l'objectif de la surveillance de la satisfaction client est-elle clairement définie et documentés ?	Oui, l'objectif des deux enquêtes est connu : l'une permet de corriger les écarts liés à chaque prestation, et l'autre vise à mesurer la perception globale des clients, avec un seuil supérieur à 80 %. Ces objectifs sont documentés dans la fiche de procédure.	Entretien avec RMQ	4
		Les objectifs sont-ils quantifiables et mesurables est ce que sont-ils définis de manière à permettre de mesurer leur réalisation via des indicateurs de performance spécifiés ?	Les objectifs sont quantifiables et mesurables (NPS et CSAT), avec un objectif de satisfaction $\geq 80\%$, mais ils ne sont pas intégrés dans la fiche d'identité du processus, ni dans le processus de prestation.	Entretien avec RMQ	3
	6.2 : Détermination du domaine d'application et de la fréquence	De qui sont recueillies les informations ?	Les informations peuvent être collectées directement auprès des clients.	Entretien avec la directrice	4
		Comment l'organisme détermine-t-il la fréquence de	Oui, à chaque prestation d'analyse (après l'envoi du rapport final).	Entretien avec la directrice	4

LES ANNEXES

		recueil des données pour le mesurage planifié ?			
6.3 : Détermination du domaine d'application et de la fréquence		Qui est responsable de la collecte de données concernant la satisfaction des clients ?	Les structures techniques sont responsables de la collecte des données de l'enquête post-prestation, tandis que l'activité qualité est responsable de la collecte des données de l'enquête annuelle globale. Les méthodes ainsi que les responsabilités sont décrites dans la procédure PRAML4.	Entretien avec la directrice	4
		L'organisme a-t-il déterminé les méthodes de collecte des informations de satisfaction (directes et indirectes) et identifié les personnes responsables de cette activité ?	L'organisme utilise deux méthodes : les méthodes indirectes internes (réclamations clients, FNC) et externes (forums, réunions), ainsi que les méthodes directes (questionnaires, feedback) après service.	Entretien avec RMQ	4
		Les résultats sont-ils transmis aux parties concernées?	Les résultats sont transmis par e-mail aux parties concernées (responsable qualité, responsables des structures, directeur) via le plan d'action de l'enquête.	Entretien RMQ	4
		Les processus de collecte et d'analyse sont-ils surveillés ?	Oui, à partir des auditeurs internes.	Entretien avec RMQ	4

LES ANNEXES

	6.4 : Affectation des ressources	L'organisme détermine-t-il et met-il à disposition les ressources nécessaires pour surveiller et mesurer la satisfaction du client ?	Le laboratoire a fourni des outils informatiques comme ressources pour la mise en place d'un nouveau formulaire électronique. Cependant, d'autres ressources, telles que les lignes téléphoniques et les formations, ne sont pas mises en place.	Entretien avec responsable d'achat	2
	7.2 : Identification des attentes de clients	L'organisme identifie-t-il les clients existants et potentiels dont il vise à déterminer les attentes ?	Les clients existants sont ceux qui utilisent déjà les services du laboratoire et interagissent avec lui, tandis que les clients potentiels sont ceux qui ont quitté le laboratoire ou qui n'ont pas encore bénéficié de ses prestations. Le laboratoire ne réalise pas de segmentation des clients (nouveaux clients, clients fidèles, anciens clients, etc.), mais considère tous les clients de la même manière et cherche à satisfaire leurs attentes (délais, exploitation des rapports, etc.).	Entretien directrice	2

Chapitre 7 : Fonctionnement	7.3 : Recueil des données de satisfaction du client	<p>L'organisme classer ces caractéristiques (service; fourniture; organisme) par ordre d'importance selon la perception client, si nécessaire via une enquête préliminaire?</p>	<p>Les caractéristiques du service sont : la performance et la fiabilité. Les caractéristiques de la fourniture sont : le délai, la réactivité et la communication. Les caractéristiques du laboratoire sont : le professionnalisme, la compétence du personnel et la confiance. Le laboratoire a mis en place un questionnaire spécifique à la prestation et au rapport émis (post-prestation), ainsi qu'un questionnaire plus détaillé pour une enquête globale annuelle. Par conséquent, cette démarche est bien appliquée, étant donné que les questions des deux formulaires, jugées pertinentes pour les clients, sont prises en compte.</p>	Entretien RMQ	4
		<p>L'organisme examine-t-il les sources d'indicateurs indirects : fréquence des réclamations/conflits, retours produits, non-conformités service, retours du personnel commercial, rapports</p>	<p>Les sources sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les réclamations, conflits et compliments ; • Les retours de service ; • Les audits internes ; • Les non-conformités. <p>Cette démarche n'est pas appliquée, car il n'existe pas d'analyse des tendances et les données ne sont pas croisées.</p>	Entretien RMQ	1

LES ANNEXES

		associations consommateurs, médias, réseaux sociaux ?			
		L'organisme a-t-il sélectionné une méthode de recueil directe adaptée à ses besoins (enquête qualitative, enquête quantitative, ou les deux) ?	Nous utilisons une mesure quantitative (questionnaire sur support électronique).	Entretien RMQ	3
		La taille de l'échantillon est-elle déterminée de manière à garantir des données fiables (déterminée statistiquement si possible, avec niveau de confiance et marge d'erreur définis) ?	Étant donné que le nombre de clients n'est pas très important, le laboratoire a décidé de questionner tous les clients bénéficiant d'une prestation. La marge d'erreur et le niveau de confiance ne sont pas déterminés, puisque l'ensemble des clients est interrogé.	Entretien RMQ	2
		La méthode d'échantillonnage garantit-elle la représentativité ?	L'organisme n'applique pas de méthode d'échantillonnage spécifique, car il choisit d'interroger l'ensemble des clients (recensement total).	Entretien RMQ	1
		Les questions relatives à la satisfaction client sont-elles	Oui, les questions doivent impérativement couvrir les dimensions clés de la satisfaction. Les services concernés sont définis (rapport de prestation).	Entretien RMQ	4

LES ANNEXES

		clairement définies, avec une échelle de mesure appropriée?	Les caractéristiques à évaluer sont claires (délais, fiabilité, communication, etc.), avec une échelle numérique de satisfaction de 1 à 5 (très insatisfait, insatisfait, moyennement satisfait, satisfait, très satisfait).		
		Le recueil des données est-il structuré, documenté et systématique ?	Collecte systématique : organisée par une procédure, par exemple. Détaillée : la satisfaction est mesurée pour chaque critère. Documentée : les modalités de collecte, la fréquence et les responsabilités sont décrites dans la procédure PR AML4.	Entretien RMQ	4
7.4 : Analyse des données de satisfaction du client		Les données sont-elles vérifiées avant analyse : absence d'erreurs, exhaustivité et exactitude (contrôle qualité des données) ?	Absence d'erreurs : vérification des doublons et des erreurs de saisie. Exhaustivité : les données doivent être complètes (questionnaires partiellement remplis, champs obligatoires manquants, etc.) ; ces fiches sont éliminées. Exactitude : les données doivent refléter la réalité (confusion dans les réponses, erreur dans l'identification du client ou du rapport concerné).	Entretien RMQ	3

LES ANNEXES

			<p>Catégorisation : par type de problème (qualité, délai, etc.) Et par client (clients fidèles, nouveaux clients, clients insatisfaits, etc.).</p> <p>Les données sont vérifiées mais non catégorisées.</p>		
		<p>Avez-vous déterminé une méthode d'analyse de données (analyse directe, analyse indirecte) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse directe : analyses des résultats (score moyen de satisfaction, taux de clients satisfaits). ▪ Analyse indirecte : analyse approfondie visant à identifier les causes d'insatisfaction, la corrélation entre le délai et la satisfaction, les tendances ainsi que le croisement des données. <p>Le CRD réalise une analyse directe, tandis que l'analyse indirecte sera mise en place prochainement dans le cadre de la nouvelle procédure.</p>	Entretien RMQ	3
		<p>L'analyse conduite couvre-t-elle : la satisfaction globale et par catégorie, les différences entre segments, les causes possibles d'insatisfaction, la fidélité client ?</p>	<p>L'analyse ne doit pas se limiter à produire des chiffres, mais doit générer des informations décisionnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveaux de satisfaction et tendances : satisfaction globale, clients VIP, nouveaux clients, baisse ou augmentation ; 	Entretien RMQ	2

LES ANNEXES

			<ul style="list-style-type: none"> • Différences entre catégories de clients : identification des écarts de satisfaction (clients fidèles, nouveaux clients) ; • Causes possibles et leurs effets : identification des facteurs influençant la satisfaction (retard de livraison, qualité du rapport) ; • Fidélité client : probabilité de recommandation, NPS. <p>Au niveau du CRD, le niveau de satisfaction, les causes d'insatisfaction et la fidélité client sont analysés, mais la différenciation entre les catégories de clients n'est pas réalisée.</p>		
		Les résultats de l'analyse des données de satisfaction client sont-ils vérifiés (validés) avant d'être utilisés?	L'analyse des données de satisfaction client n'est pas validée de manière rigoureuse.	Entretien avec la directrice	1
		Avez-vous établis un rapport des résultats?	Les résultats de l'analyse de la satisfaction client sont correctement documentés dans le PV et dans le plan d'action de l'enquête de satisfaction client.	Entretien avec RMQ	4
		Les informations issues de la	Les résultats sont communiqués aux parties concernées (directeur de division, responsables de	Entretien avec RMQ	2

LES ANNEXES

	7.5 : communication des informations relatives à la satisfaction du client	mesure et de l'analyse de la satisfaction sont-elles transmises aux personnes appropriées au sein de l'organisme (direction, opérationnels, clients...) ?	laboratoire, chefs de département, responsable qualité) via l'enregistrement « plan d'action de l'enquête de satisfaction client » pour mise en œuvre. Toutefois, ils ne sont pas transmis aux clients comme preuve de réactivité. La démarche est donc partiellement appliquée.		
		Des plans d'action sont-ils formulés en vue d'apporter des améliorations, et leur mise en œuvre est-elle suivie dans des instances appropriées (revue de direction) ?	Oui, le suivi est réalisé avec collecte des preuves, mais dans la revue de direction, seule une synthèse des résultats est présentée. Cependant, les résultats détaillés ne sont pas présentés lors de la revue de direction.	Entretien avec RMQ	2
	7.6 : Surveillance	Les informations de satisfaction font-elles l'objet d'une surveillance à intervalles définis par le niveau approprié de management (tendances, comparaisons concurrentielles, points forts/faibles, opportunités) ?	Non appliquée	Entretien avec RMQ	1

LES ANNEXES

		<p>Comment votre organisation assure-t-elle la transmission des informations de satisfaction client aux personnes concernées et le suivi des actions mises en place ?</p>	<p>L'organisation transmet les informations relatives à la satisfaction client aux responsables concernés via des rapports et des réunions, puis assure le suivi des actions à l'aide d'indicateurs et de contrôles réguliers afin de garantir leur mise en œuvre et leur efficacité.</p>	<p>Entretien avec la directrice</p>	<p>4</p>
		<p>L'organisme évalue-t-il l'efficacité des actions entreprises en vérifiant la cohérence des résultats de satisfaction avec d'autres indicateurs commerciaux (demande, parts de marché, fidélité, nouveaux clients) ?</p>	<p>La vérification de la cohérence est réalisée, mais les résultats ne sont pas comparés avec des indicateurs business.</p>	<p>Entretien avec RMQ</p>	<p>2</p>

Chapitre 8 : Mise à jour et amélioration	-	L'organisme revoit-il périodiquement ses processus de surveillance et de mesure de la satisfaction client ?	Les attentes implicites et explicites sont identifiées, mais le reste n'est pas appliqué.	Entretien avec RMQ	4
		Les méthodes et processus de mesure directe de la satisfaction sont-ils revus pour refléter les changements dans les conditions du client et les objectifs de l'organisme ?	Mise en place d'un formulaire digital pour remplacer le format papier, suite aux besoins des clients. Les objectifs du laboratoire restent centrés sur la satisfaction client.	Entretien avec RMQ	4
		Les méthodes d'analyse des données de satisfaction client sont-elles revues pour s'assurer qu'elles sont valides et appropriées ?	La segmentation des clients n'est pas appliquée.	Entretien avec RMQ	2
		Le processus de communication des informations de satisfaction au personnel approprié est-il opérationnel et efficace (les destinataires trouvent-ils les	L'organisme vérifie que les informations sont bien communiquées. Après les réunions du groupe qualité, le PV de réunion est diffusé aux personnes concernées (direction, logistique, finance,	Entretien avec RMQ	2

LES ANNEXES

		informations utiles, sont-elles utilisées) ?	responsables du laboratoire). Ces informations sont effectivement utilisées.		
		Les obstacles et aides à la communication des informations de satisfaction sont-ils identifiés en vue de promouvoir des améliorations ?	Non appliquée	Entretien avec RMQ	1
		Les risques et opportunités associés à la surveillance et mesure de la satisfaction client sont-ils revus périodiquement ?	Non appliquée	Entretien avec RMQ	1
		L'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités identifiés est-elle évaluée ?	Non appliquée	Entretien avec RMQ	1

Source : Élaborer par nous même