

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT - ENSM
Pôle Universitaire de Koléa, Tipaza**



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE
En vue de l'obtention d'un Master en
« Entrepreneuriat et Management de Projets »

La démarche d'amélioration continue portée sur l'expérience client
Cas de : *Schneider Electric Algérie*

Elaboré par :
AMAROUCHE Neila

Encadré par :
Dr. BEDAIDA Imad Eddine

Année Universitaire : 2024-2025

Résumé

La performance des entreprises s'améliore en exploitant les réclamations clients comme leviers d'optimisation des processus et d'amélioration de la qualité pour se démarquer sur un marché compétitif.

L'objectif principal de ce mémoire est de démontrer comment la gestion des réclamations clients peut devenir un levier stratégique pour l'amélioration continue dans un contexte industriel. Pour ce faire, la méthodologie adoptée repose sur une approche qualitative, intégrant une analyse documentaire approfondie de documents internes, des observations sur le terrain et cinq entretiens semi-directifs avec des collaborateurs clés.

Les principaux résultats mettent en évidence que les réclamations, lorsqu'elles sont analysées et suivies d'actions concrètes, permettent d'identifier les failles organisationnelles et d'améliorer les performances. Quatre dimensions clés émergent : la nécessité d'outils d'analyse des causes, une coordination interservices, une communication proactive avec les clients et une culture d'anticipation, offrant un cadre pour optimiser durablement les processus et l'expérience client.

Mots clés : Réclamations clients, satisfaction clients, amélioration continue, qualité des processus, résolution des problèmes.

Abstract

The performance of companies improves by turning customer complaints into optimization opportunities and enhanced quality and customer experience to stand out in a competitive market. The main objective of this thesis is to demonstrate how customer complaint management can become a strategic lever for continuous improvement in an industrial context. The adopted methodology is based on a qualitative approach, incorporating an in-depth documentary analysis of internal documents, field observations, and five semi-structured interviews with key collaborators.

The results highlight that complaints, when analyzed and followed by concrete actions, enable the identification of organizational weaknesses and the improvement of performance. Four key dimensions emerge: the need for root cause analysis tools, interdepartmental coordination, proactive communication with customers, and a culture of anticipation, providing a framework for sustainable process and customer satisfaction optimization.

Keywords: Customer complaints, customer satisfaction, continuous improvement, process quality, problem resolution.

ملخص

يعتمد أداء الشركات الصناعية بشكل كبير على قدرتها على تحويل شكاوى العملاء إلى فرص للتحسين المستمر، مما يعزز جودة العمليات وتجربة العملاء. إن فهم كيفية كشف الشكاوى عن الاختلالات وتوجيه استراتيجيات التحسين أمر ضروري لتلبية توقعات العملاء والتميز في سوق تنافسي.

الهدف الرئيسي لهذه الرسالة هو إظهار كيف يمكن أن تصبح إدارة شكاوى العملاء رافعة استراتيجية للتحسين المستمر في سياق صناعي. تعتمد المنهجية المعتمدة على نهج نوعي، يتضمن تحليلاً وثائقياً معمقاً للوثائق الداخلية، وملاحظات ميدانية، وخمس مقابلات شبه موجهة مع متعاونين رئيسيين.

تُظهر النتائج أن الشكاوى، عند تحليلها ومتابعتها بإجراءات ملموسة، تتيح تحديد نقاط الضعف التنظيمية وتحسين الأداء. تبرز أربعة أبعاد رئيسية: الحاجة إلى أدوات تحليل الأسباب الجذرية، التنسيق بين الأقسام، التواصل الاستباقي مع العملاء، وثقافة التوقع، مما يوفر إطاراً لتحسين رضا العملاء والقدرة التنافسية بشكل مستدام.

الكلمات المفتاحية: شكاوى العملاء، رضا العملاء، التحسين المستمر، جودة العمليات، حل المشكلات.

Remerciements

Avant toute chose, je rends grâce à Dieu, pour sa guidance constante et pour toutes les bénédictions qu'Il m'a accordées.

Ce mémoire marque l'aboutissement de mes études de master, une étape importante de mon parcours. À ce titre, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

Je remercie tout d'abord mon professeur encadrant, Monsieur Bedaida Imad Eddine, pour son accompagnement rigoureux, ses conseils avisés et son soutien tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Je tiens également à remercier chaleureusement Madame Beneddine Sarra, ma tutrice de stage chez Schneider Electric Algérie, pour sa patience, sa pédagogie, et la confiance qu'elle m'a accordée, j'ai énormément appris à ses côtés.

Je remercie aussi l'ensemble de l'équipe de Schneider Electric Algérie pour leur accueil, leur disponibilité et les échanges constructifs que nous avons pu avoir.

Enfin, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères à mes proches, à ma famille et à mes amis, pour leur soutien indéfectible, leurs encouragements et leur présence tout au long de ce parcours académique.

À toutes et à tous, merci du fond du cœur.

Neïla Amarouche

Table des matières

Résumé	3
Abstract	4
ملخص.....	5
Remerciements	6
Table des matières.....	7
Liste des tableaux	10
Liste des figures.....	11
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	13
CHAPITRE I.....	16
CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE.....	16
1. Contexte de l'étude.....	17
2. Question de recherche.....	18
3. Les objectifs de l'étude.....	18
4. Raisons du choix du thème.....	19
5. Paradigme épistémologique	19
6. Méthodologie de la recherche	20
7. Pertinence de l'étude	21
8. Terrain de recherche.....	21
8.1. Présentation de Schneider Electric Algérie.....	21
8.2. La gestion des réclamations clients chez Schneider Electric Algérie	28
CHAPITRE II.....	29
CADRE THÉORIQUE.....	29
1. Revue de littérature.....	30

1.1. L'amélioration continue en management de la qualité	31
1.2. L'expérience client et processus d'amélioration	34
1.3. Les retours d'expérience client levier de la qualité.....	37
1.4. Apports, critiques et positionnement	39
2. Cadre conceptuel.....	41
2.1. Principes de la qualité, l'amélioration continue et l'approche processus	41
2.1.1. La qualité.....	41
2.1.2. Le management de la qualité	45
2.1.3. L'approche processus	50
2.1.4. L'amélioration continue.....	52
2.2. La performance et l'expérience client	55
2.2.1. La performance organisationnelle.....	55
2.2.2. La dimension du client	57
CHAPITRE III	65
CADRE MÉTHODOLOGIQUE	65
1. La méthodologie de la recherche	66
2. Techniques et outils de collecte de données.....	67
2.1. L'étude documentaire.....	67
2.2. L'observation participante	68
2.3. L'entretien.....	69
3. Population cible	72
4. Analyse de données	73
4.1. Retranscription des données.....	74
4.2. Codage des données	75
4.3 Traitement des données	76

CHAPITRE IV	77
RÉSULTATS ET DISCUSSION	77
1. Présentation des résultats	78
1.1. Déroulement de l'analyse documentaire	78
1.2. Analyse de la procédure et du processus de gestion des réclamations	79
1.3. Analyse des plans d'actions	80
1.4. Eléments clés de l'analyse documentaire	82
1.5. Résultats des données d'observation et des entretiens	83
1.5.1. Résultats de l'observation	83
1.5.2. Analyse des entretiens	86
2. Discussion des résultats	92
CONCLUSION GÉNÈRALE	96
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	100
ANNEXES.....	109

Liste des tableaux

Tableau 1. Les orientations de la qualité.....	46
Tableau 2. Informations sur les interviewés.....	72
Tableau 3. Résultats de l'observation	83

Liste des figures

Figure 1. Logo de Schneider Electric.....	22
Figure 2. Organigramme général de Schneider Electric Algérie.....	25
Figure 3. Organigramme de <i>SA&I Strategy & Business Development Organization</i>	26
Figure 4. Cartographie de SEA.....	27
Figure 5. Cartographie SMI.....	27
Figure 6. Représentation schématique d'un processus.....	51
Figure 7. Les sources de l'amélioration.....	53
Figure 8. La roue de Deming.....	54
Figure 9. Satisfaction, fidélité et expérience client.....	57
Figure 10. Le cycle de vie client.....	58
Figure 11. Etapes de l'analyse des données qualitatives.....	74

Liste des abréviations

ISO : International Organization for Standardization

CRM : Customer Relationship Management

KPI : Key Performance Indicator

BFO : Business Force Operations

I2P : Issue to Prevention

SEA : Schneider Electric Algérie

OES : Overall Experience Survey

NPS : Net Promoter Score

PDCA : Plan-Do-Check-Act

SMI : Système de Management Intégré

SMQ : Système de Management de la Qualité

EHSE : Environnement, Hygiène, Sécurité et Environnement

SA&I : Strategy & Innovation

CS&Q : Customer Satisfaction & Quality

CJM : Customer Journey Mapping

VoC : Voice of Customer

CCC : Customer Care Center

FSR : Field Service Representatives

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un environnement économique où la concurrence mondiale s'intensifie et où les attentes des clients se font toujours plus exigeantes, la gestion des réclamations clients s'affirme comme un enjeu stratégique pour les entreprises en quête de performance et de durabilité (Bentalha , Hmioui, & Alla, 2020). Cette pratique ne se limite pas à la résolution ponctuelle d'insatisfactions, elle offre aussi une occasion unique d'explorer les failles organisationnelles, d'affiner les processus et de consolider la confiance des clients (Jain, Aagja, & Bagdare, 2017). Comme le mettent en évidence Faed et Forbes (2010), les plaintes, souvent considérées comme un coût opérationnel, peuvent devenir une ressource précieuse pour éclairer les dysfonctionnements internes et stimuler la création de valeur. Cette perspective s'inscrit pleinement dans les principes du management de la qualité, où l'amélioration continue, telle que définie par Ktari (2018), repose sur une intégration systématique des retours clients comme levier de progrès. En adoptant une approche proactive, les entreprises peuvent transformer les plaintes en un moteur de compétitivité, renforçant ainsi leur position sur des marchés de plus en plus volatils. La norme ISO 9001:2015, soulignée par Saida et Taibi (2021), place l'orientation client au cœur des systèmes de management, faisant de la satisfaction et de l'analyse des réclamations des piliers essentiels pour garantir l'excellence. Dans cette optique, les plaintes ne sont plus perçues comme de simples incidents, mais comme des opportunités de repenser les pratiques et d'anticiper les besoins. Ce modèle, basé sur une évaluation itérative et des ajustements constants, permet de transformer les écarts révélés par les réclamations en actions correctives pérennes (Mustansir , Shahzad , & Muzaffar, 2018). Gremyr et al. (2022) vont plus loin en insistant sur l'importance des boucles de rétroaction, qui permettent de convertir les plaintes en moteurs d'innovation et de performance organisationnelle. Par ailleurs, une gestion efficace des réclamations nécessite une culture d'entreprise orientée vers l'apprentissage, où les erreurs sont considérées comme des opportunités d'amélioration plutôt que comme des échecs (Mwagona & Kinyua , 2023). Cette approche favorise non seulement l'optimisation des processus internes, mais également une meilleure anticipation des attentes évolutives des clients.

Néanmoins, une gestion efficace des réclamations exige une coordination sans faille et une communication transparente, tant au sein de l'entreprise qu'avec ses clients. Stone (2011) critique les approches réactives qui se contentent de répondre aux plaintes sans en traiter les causes profondes, plaidant pour une démarche proactive. À cet effet, des outils comme la cartographie du parcours client, préconisée par Ludwiczak (2021), ou les systèmes de gestion de la relation client

(CRM), mis en avant par Piskar (2007), offrent des moyens structurés pour capter et analyser les retours, enrichissant ainsi la compréhension de l'expérience client. Ces approches résonnent avec les conceptions de la qualité proposées par Crosby (1979), qui insiste sur la conformité aux exigences, et par Juran (1951), qui met l'accent sur l'aptitude à répondre aux attentes des utilisateurs. De plus, l'intégration de technologies avancées, telles que l'analyse des données et l'intelligence artificielle, permet désormais d'identifier des tendances dans les réclamations et de proposer des solutions personnalisées, renforçant ainsi la fidélité des clients (Lee, Leung, , & Chan , 1999). Cette digitalisation des processus de gestion des plaintes constitue un levier supplémentaire pour les entreprises souhaitant optimiser leur performance.

La satisfaction client, dressée en indicateur stratégique de la performance organisationnelle par Mustansir et al. (2018), devient un baromètre global de l'entreprise, permettant d'évaluer l'efficacité des processus et d'orienter les efforts d'amélioration. Meyronin, Jullien , & Bourrier (2017) soulignent que seule une orientation client, soutenue par des processus interconnectés, peut garantir un alignement durable avec les attentes du marché. Ainsi, la gestion des réclamations se révèle être bien plus qu'une fonction opérationnelle : elle devient un vecteur d'excellence, capable de transformer les insatisfactions en opportunités de renforcement de la compétitivité. En s'appuyant sur les réalités du terrain, cette démarche invite les entreprises à repenser leur relation aux plaintes, non comme des entraves, mais comme des catalyseurs d'une transformation continue, au service d'une performance durable et d'une relation client renforcée. En outre, comme le souligne Deming (1986), pionnier du management de la qualité, l'amélioration continue repose sur une approche systémique où chaque plainte devient une occasion de réévaluer et d'optimiser l'ensemble de la chaîne de valeur, favorisant ainsi une résilience organisationnelle face aux défis du marché.

Le potentiel de la gestion des réclamations comme levier d'amélioration continue nécessite une approche globale et proactive. Les plaintes permettent d'identifier les écarts dans les processus, offrant un diagnostic des faiblesses organisationnelles (Faed & Forbes, 2010). Une écoute active des clients, intégrée dans une culture d'apprentissage, aligne les services sur leurs attentes, renforçant la qualité et la compétitivité (Gremyr, Birch-Jensen, Löfberg, & Kumar, 2022). En intégrant les réclamations dans une stratégie d'expérience client via des outils comme les CRM (Piskar, 2007), les entreprises transforment les défis en opportunités d'innovation et de différenciation (Gremyr, Birch-Jensen, Löfberg, & Kumar, 2022).

CHAPITRE I
CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

1. Contexte de l'étude

Dans le secteur industriel, où la fiabilité des processus et la satisfaction client sont des piliers de la compétitivité, la gestion des réclamations clients émerge comme un levier stratégique pour l'amélioration continue (Ramirez, 2009). En Algérie, un marché en pleine transition économique, les entreprises industrielles, confrontées à des attentes clients croissantes et à des contraintes logistiques, doivent optimiser leurs performances pour se distinguer (BELKHOUTOUT & KRABTI, 2018). Schneider Electric Algérie, acteur majeur dans les solutions énergétiques et l'automatisation, illustre ce défi : la gestion efficace des réclamations y est essentielle pour maintenir la confiance des clients et renforcer sa position dans un environnement concurrentiel. Ce contexte, ancré dans les dynamiques industrielles algériennes, met en lumière l'importance d'une approche structurée des plaintes pour transformer les défis en opportunités d'optimisation. Les réclamations clients, loin d'être un simple obstacle, constituent une source d'information précieuse pour identifier les failles des processus industriels, comme le soulignent Faed et Forbes (2010). En s'appuyant sur des outils analytiques, tels que les indicateurs de performance (KPI) et les boucles de rétroaction, les entreprises peuvent convertir ces retours en innovations opérationnelles (Gremyr, Birch-Jensen, Löfberg, & Kumar, 2022). Dans le cadre algérien, où les normes de qualité comme ISO 9001:2015 gagnent en importance, une gestion rigoureuse des plaintes, telle que préconisée par Saida et Taibi (2021), permet d'aligner les pratiques industrielles sur les exigences clients.

Une gestion proactive des réclamations, préconisée par Stone (2011), s'appuie sur l'identification des causes profondes pour prévenir des réponses superficielles. Dans l'industrie, où les problèmes de production ou de livraison peuvent générer des plaintes, des démarches comme celles soulignées par Srhir et al. (2024) ou Dakouri et Boka (2024) encouragent des améliorations durables en traitant les écarts de manière systématique.

En Algérie, où les entreprises industrielles doivent naviguer entre des défis infrastructurels et des attentes de qualité, ces méthodes permettent de renforcer la résilience organisationnelle. Schneider Electric Algérie, en adoptant des outils comme la cartographie du parcours client (Ludwiczak, 2021), ou les systèmes de gestion des réclamations clients CRM (Piskar, 2007), peut mieux comprendre les besoins de ses clients industriels et anticiper leurs attentes.

La qualité, définie comme la conformité aux exigences par Crosby (1979) ou comme l'aptitude à satisfaire les besoins par Juran (1951), est au cœur de cette démarche. Dans le contexte algérien,

où l'industrialisation s'accélère, les retours clients servent d'indicateurs pour évaluer l'efficacité des processus, comme le notent Mustansir et al. (2018). Une coordination transversale, prônée par Larcher, Maranzana, & Borgagni, (2013), est cruciale pour surmonter les silos organisationnels, un défi souvent observé dans les entreprises industrielles algériennes. En intégrant ces principes, Schneider Electric Algérie peut transformer les plaintes en opportunités stratégiques, renforçant sa compétitivité sur le marché local et régional.

2. Question de recherche

Dans le contexte où la satisfaction client est essentielle à la compétitivité, la gestion des réclamations clients représente une opportunité stratégique pour optimiser les performances organisationnelles. Cette réflexion explore comment les plaintes peuvent être transformées en leviers de progrès, en identifiant les failles opérationnelles et en renforçant la qualité des processus pour répondre aux exigences d'un marché en constante évolution, à travers une approche systématique des retours clients. La question de recherche suivante guide cette réflexion :

« Comment la gestion, l'analyse et le traitement des réclamations clients peuvent-ils être utilisés comme leviers d'amélioration continue chez Schneider Electric Algérie? »

Ce problème découle sur des questions secondaires, qui ont permis de bien guider ce travail de recherche et peuvent être posées comme suit :

- Comment la gestion des réclamations clients permet-elle de détecter les dysfonctionnements au sein des processus internes ?
- De quelle manière les réclamations clients peuvent-elles être intégrées dans une démarche proactive d'amélioration continue ?

3. Les objectifs de l'étude

Ce travail s'inscrit dans une démarche d'analyse où la gestion des réclamations clients représente une opportunité majeure pour renforcer la qualité et la satisfaction client, avec pour ambition de transformer ces dernières en véritables outils de création de valeur.

Ce mémoire vise donc à :

- Comprendre comment les réclamations clients peuvent dépasser leur simple rôle d'indicateur pour devenir un outil de pilotage dans une logique d'amélioration continue ;
- Identifier les mécanismes organisationnels et managériaux permettant d'intégrer efficacement la voix du client dans les processus qualité ;
- Proposer des suggestions pratiques pour optimiser l'expérience client à travers une gestion proactive et stratégique des réclamations.

4. Raisons du choix du thème

Ce sujet suscite un vif intérêt par son lien direct avec le management de projet, où l'expérience client est essentielle à la réussite. Transformer les réclamations en opportunités d'amélioration, plutôt que de les percevoir comme des obstacles, s'inscrit dans une démarche riche de sens. Les méthodes d'amélioration continue, au cœur de ce domaine, soutiennent une vision où la satisfaction client devient un moteur de progrès, en phase avec la coordination et l'anticipation propres au management de projet.

Par ailleurs, la littérature considère souvent la satisfaction client comme un objectif, mais rarement comme une ressource stratégique. Les réclamations, en mettant en lumière les faiblesses, permettent de concevoir des solutions durables et de prévenir les problèmes. Ce thème explore l'idée qu'utiliser la satisfaction client comme guide répond aux attentes d'un marché en constante évolution, tout en alliant efficacité et innovation pour créer de la valeur.

5. Paradigme épistémologique

Le paradigme épistémologique représente un cadre théorique guidant la recherche scientifique. Il regroupe un ensemble de croyances, de modèles et de logiques partagées, influençant la manière dont les chercheurs perçoivent et étudient les phénomènes. En sciences de gestion, le choix d'un paradigme détermine la posture du chercheur, sa méthode de raisonnement (inductive, déductive, abductive) et le type de données utilisées (quantitatives, qualitatives ou mixtes). (Andréani & Conchon , 2005)

Trois paradigmes principaux sont distingués :

- Le positivisme, orienté vers l'explication et la prédiction à partir d'une réalité mesurable, avec une démarche hypothético-déductive et quantitative.
- L'interprétativisme, qui cherche à comprendre le sens que les acteurs donnent à leurs actions, à travers une approche qualitative et inductive.
- Le constructivisme, qui considère la réalité comme construite socialement, combinant souvent méthodes inductive et déductive avec une approche mixte. (Andréani & Conchon , 2005)

Dans notre étude, nous avons retenu l'interprétativisme, car il permet de saisir la signification des phénomènes sociaux à travers l'analyse des perceptions des individus. Le paradigme interprétativiste est choisi pour sa capacité à analyser les réclamations clients, phénomène social complexe, en captant les perceptions des acteurs (clients, employés, managers). Adapté aux sciences de gestion, il explore les significations des expériences, identifie les mécanismes organisationnels et soutient des recommandations pratiques alignées avec les objectifs du mémoire. Contrairement au positivisme, trop centré sur les données mesurables, et au constructivisme, focalisé sur la co-construction, l'interprétativisme offre un équilibre entre profondeur d'analyse et pertinence pratique.

6. Méthodologie de la recherche

Pour répondre à la problématique visant à transformer les réclamations clients en outils de pilotage et d'amélioration continue, une approche qualitative basée sur la recherche-action a été adoptée, combinant recherche documentaire approfondie, observations sur le terrain et entretiens semi-directifs. Cette méthodologie est pertinente car elle permet d'explorer les perceptions et pratiques tout en construisant des solutions adaptées au contexte organisationnel. La recherche documentaire établit un cadre théorique solide, les observations captent les dynamiques réelles de gestion des réclamations, et les entretiens recueillent des données riches sur les attentes et idées d'amélioration. Alignée avec l'approche interprétativiste, cette démarche garantit des résultats théoriquement fondés et pratiquement applicables, soutenant l'objectif d'optimiser l'expérience client.

7. Pertinence de l'étude

Cette recherche, axée sur l'utilisation des réclamations clients comme moteur d'amélioration continue se distingue par son apport tant académique que pratique.

- Sur le plan théorique

Elle enrichit les connaissances en explorant comment les plaintes peuvent être intégrées dans un système de management de la qualité pour optimiser les processus industriels, un sujet encore peu étudié. Elle propose un cadre novateur reliant la voix du client aux pratiques qualité, approfondissant ainsi la compréhension des dynamiques d'amélioration organisationnelle.

- Sur le plan managérial

Elle fournit des recommandations concrètes pour renforcer l'efficacité et la satisfaction client. Ce modèle, adaptable à d'autres secteurs, transforme les plaintes en opportunités pour accroître la compétitivité et assurer la durabilité des organisations.

8. Terrain de recherche

Le cadre de notre étude est Schneider Electric Algérie (SEA), entreprise de référence à l'échelle mondiale dans les solutions numériques d'énergie et d'automatisation, au service de l'efficacité énergétique et du développement durable. Le stage de fin d'études s'est déroulé au sein du département Qualité et Satisfaction Client (*Quality & Customer Satisfaction*).

8.1. Présentation de Schneider Electric Algérie

Schneider Electric Algérie (SEA) est une filiale d'un groupe international reconnu dans le domaine de la gestion de l'énergie et de l'automatisation. L'entreprise accompagne la transition digitale en intégrant des technologies innovantes et des solutions intelligentes dans ses processus. SEA intervient dans divers secteurs, notamment le résidentiel, le tertiaire, les centres de données, l'industrie, les réseaux électriques et les infrastructures. Présente en Algérie depuis plus de 50 ans, Schneider Electric y a opéré à travers plusieurs marques emblématiques telles que Télémécanique, Merlin Gerin, TAC, APC et PELCO. Schneider Electric est spécialisé dans la fabrication et la fourniture de solutions pour la gestion de l'électricité, l'automatisation et les systèmes associés.

Présent dans plus de 100 pays, le groupe propose des solutions intégrées pour divers segments de marché, visant à rendre l'énergie plus sûre, fiable, efficace, productive et durable.

Le groupe occupe une position de leader dans plusieurs secteurs, tels que l'énergie et les infrastructures, les projets industriels, l'automatisation des bâtiments, les centres de données et réseaux, tout en ayant une forte présence dans le secteur résidentiel.

Figure 1. Logo de Schneider Electric.



Source : Documents internes.

a) Historique de l'entreprise

En 1836, les frères Eugène et Adolphe Schneider fondent l'entreprise Schneider et Cie, marquant leur contribution à la Révolution industrielle. Innovant dans les secteurs de la métallurgie et de la sidérurgie, Schneider devient rapidement l'un des leaders européens dans l'armement. L'entreprise s'aventure ensuite dans le domaine émergent de l'électricité.

- **Première moitié du XXe siècle : la phase d'après-guerre :**
Schneider délaisse progressivement l'armement pour se concentrer sur la construction, la sidérurgie et l'électricité. L'entreprise entreprend une réorganisation profonde afin de diversifier ses activités et d'ouvrir de nouveaux marchés.
- **Fin du XXe siècle :**
 - 1981-1997 : Grâce aux inventions de Merlin Gerin, un ingénieur français, Schneider Electric prend son envol en 1992 et adopte la nationalité française. Le groupe se recentre progressivement sur les métiers de l'électricité, se séparant de ses activités non stratégiques.

- 2000-2009 : Schneider Electric connaît une croissance organique soutenue, accompagnée d'une stratégie d'acquisitions d'entreprises, lui permettant de se positionner sur de nouveaux segments de marché, tels que les onduleurs, le contrôle de mouvement, l'automatisation et la sécurité des bâtiments (avec l'acquisition de sociétés comme APC, Clipsal, TAC, Pelco, Xantrex, etc.).

b) Vision

Construire un monde dans lequel il est possible de réaliser davantage tout en consommant moins de ressources naturelles. « *Nous croyons en un avenir durable, dans lequel la croissance peut être assurée tout en réduisant notre empreinte environnementale.* »

c) Mission

Permettre aux individus et aux organisations d'optimiser l'usage de leur énergie. « *Nous accompagnons nos clients pour qu'ils exploitent pleinement leur potentiel énergétique, en favorisant à la fois la performance et le respect de l'environnement.* »

d) Objectif

Offrir à chacun les moyens de maximiser l'utilisation de ses ressources et de son énergie, en alliant progrès technologique et développement durable. « *C'est ce que nous appelons : Life Is On.* »

e) Politiques de Schneider Electric

En tant qu'entreprise mondiale engagée, Schneider Electric adopte des politiques rigoureuses dans les domaines de la qualité, de la satisfaction client, de la protection de l'environnement, ainsi que de la santé et sécurité au travail.

f) Activités principales de Schneider Electric Algérie

Les principales activités de Schneider Electric Algérie comprennent :

- La commercialisation et la distribution de matériel basse tension,
- L'assemblage et la vente de cellules moyenne tension,
- La vente de solutions complètes en équipements et services pour la distribution électrique,

- La fourniture et la mise en œuvre de systèmes d'automatisation industrielle, de contrôle industriel, ainsi que des prestations de formation et de maintenance.

g) Offres de Schneider Electric Algérie

• Produits :

Spécialiste de la gestion de l'énergie, SEA propose une vaste gamme de produits couvrant plusieurs domaines :

- Automatismes et contrôle,
- Moyenne tension – automatisation et gestion des réseaux,
- Distribution électrique,
- Systèmes d'installation et de contrôle,
- Automatismes et sécurité des bâtiments,
- Énergie sécurisée et refroidissement,
- Solutions pour les énergies renouvelables.

• Services :

Les experts de SEA proposent des services personnalisés pour répondre aux besoins spécifiques des clients :

- Interventions sur site,
- Services professionnels,
- Programmes de formation.

• Solutions :

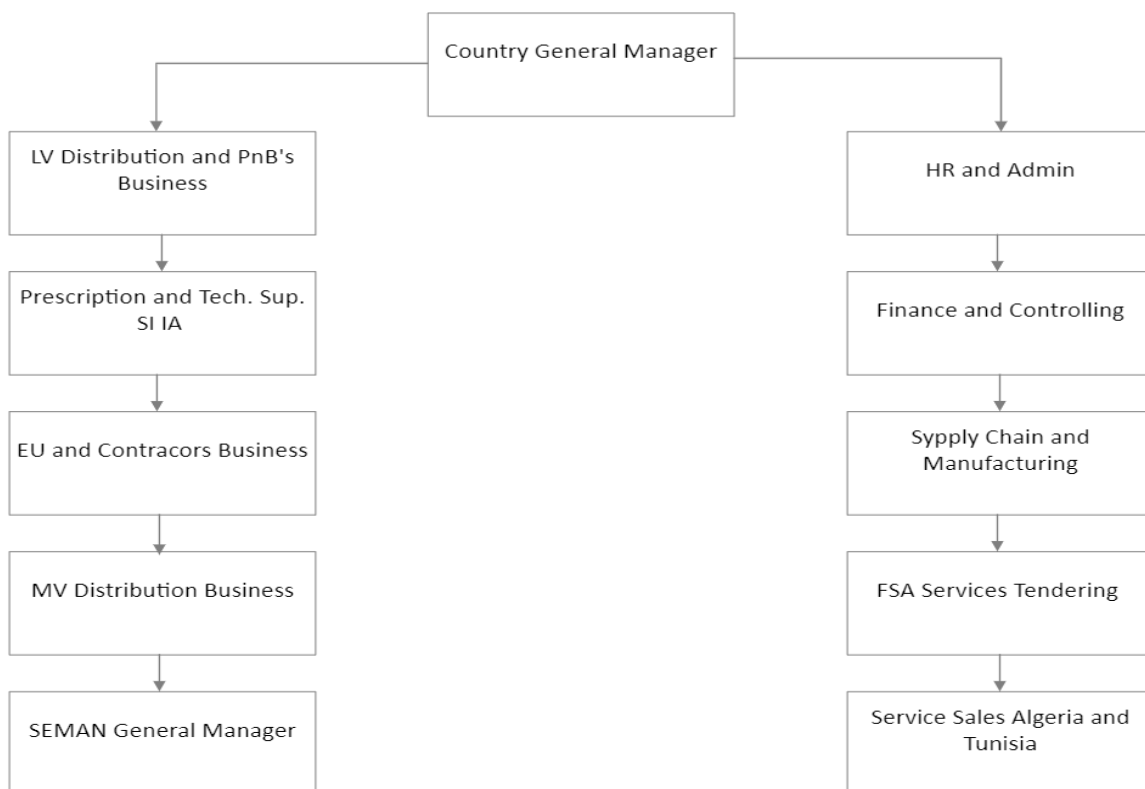
Schneider Electric Algérie s'appuie sur son expertise mondiale dans les domaines de l'énergie, des technologies de l'information, de l'automatisation et de la digitalisation pour fournir des solutions globales, intelligentes et simplifiées.

h) Organigrammes de Schneider Electric Algérie

• Organigramme général :

La figure ci-après illustre l'organigramme global de Schneider Electric Algérie, offrant une vue d'ensemble de sa structure organisationnelle.

Figure 2. Organigramme général de Schneider Electric Algérie.



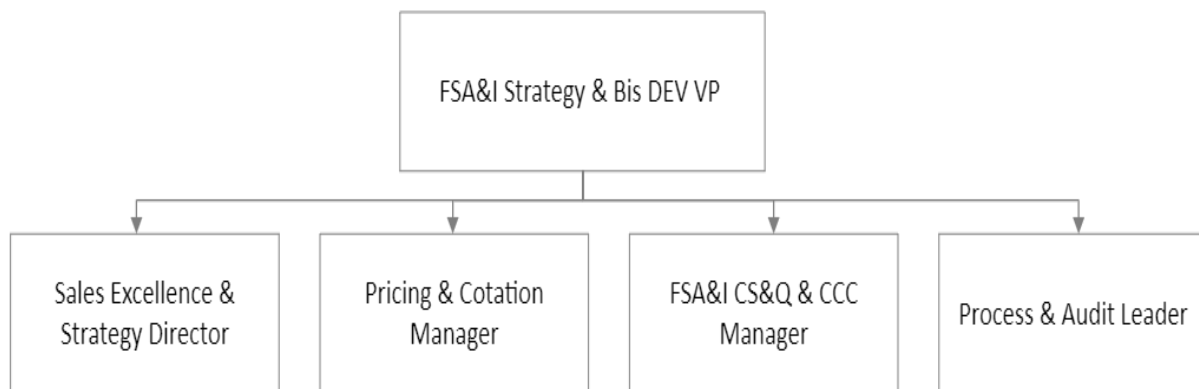
Source : Documents internes.

Schneider Electric Algérie utilise divers canaux pour atteindre ses clients, en entretenant des relations durables et de confiance pour répondre au mieux à leurs besoins. L'entreprise met un accent particulier sur les Grands Comptes stratégiques mondiaux (GSA) et les fabricants de machines (OEMs), qui sont au cœur de sa stratégie. Chaque activité est responsable de son offre et gère également certains segments de marché ciblés ainsi que les Grands Comptes stratégiques associés.

- **Organigramme de CS&Q Business Development Organization:**

La figure qui suit présente l'organigramme du département Stratégie et Développement Business (*SA&I Strategy & Business Development Organization*) et le département Qualité et Satisfaction Client (*CS&Q Strategy & Business Development Organization*) où nous sommes en stage.

Figure 3. Organigramme de SA&I Strategy & Business Development Organization.

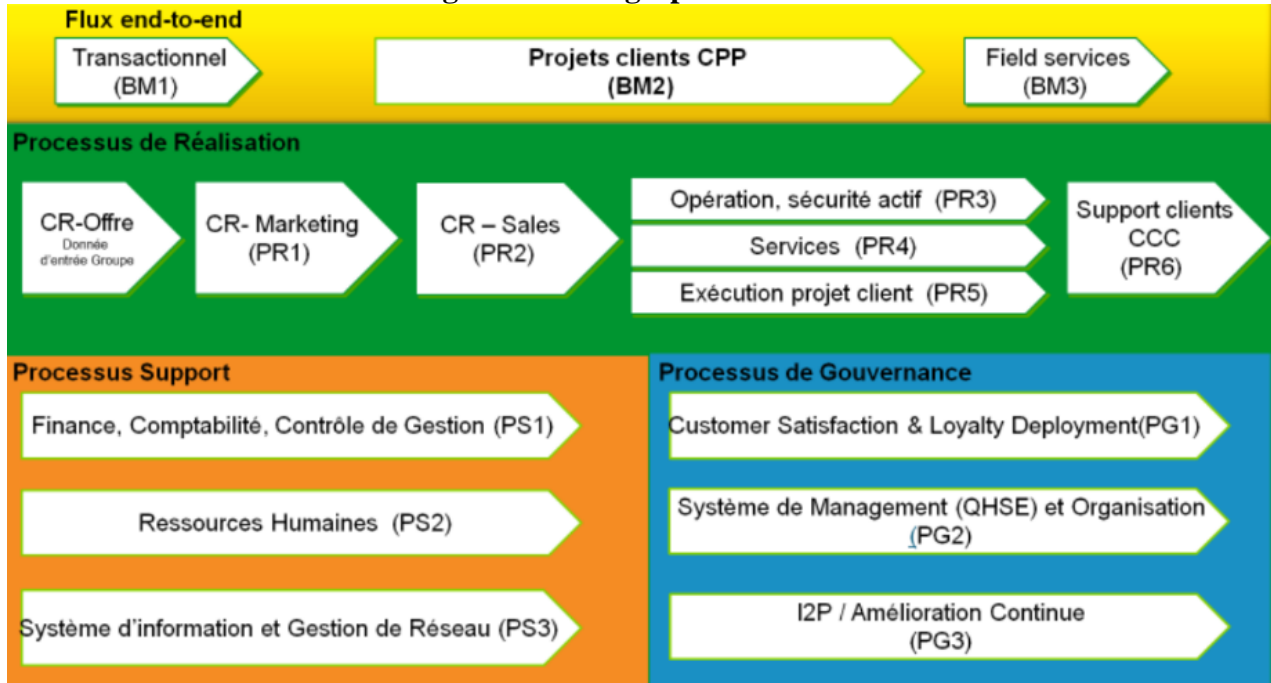


Source : Documents internes.

i) Cartographies relatives à Schneider Electric Algérie

- Cartographie des processus de Schneider Electric Algérie SEA :

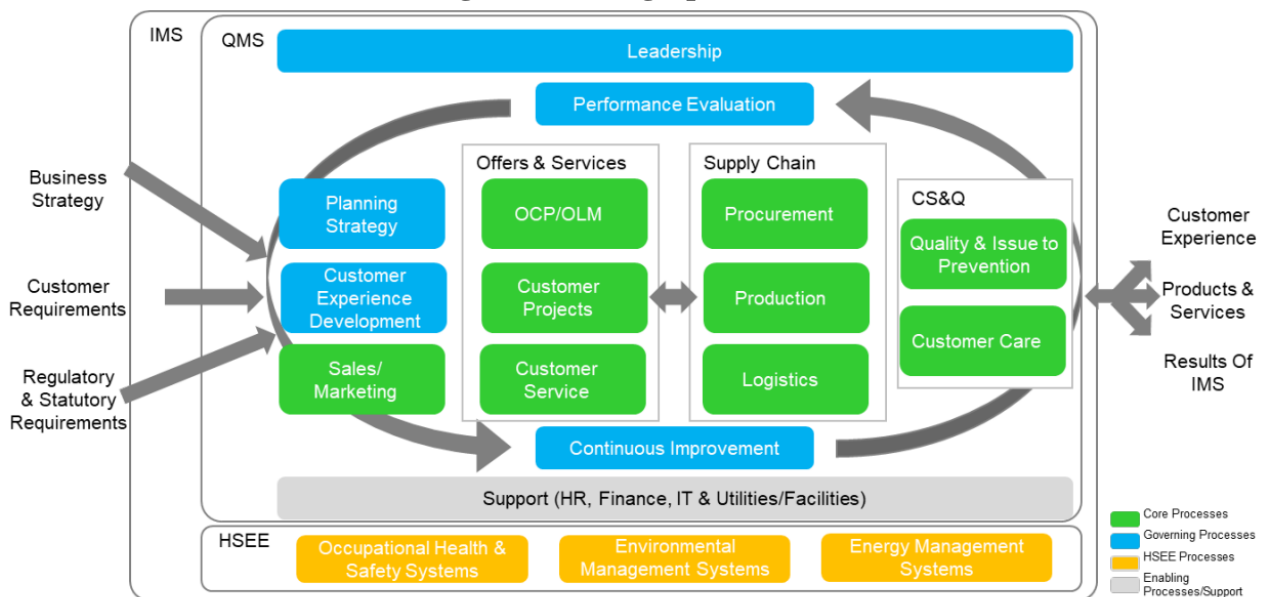
Figure 4. Cartographie de SEA.



Source : Documents interne.

- Cartographie SMI, incluant le SMQ et l'EHSE :

Figure 5. Cartographie SMI.



Source : Document interne.

j) Documentation Schneider Electric

- La documentation du système de management de SEA inclus :
- Les Politiques (qualité, santé et sécurité et environnement)
- Le Manuel de management
- Les Directives/ Procédures/Guides
- Les Documents requis par Schneider Electric Algérie pour assurer la planification, le fonctionnement et le contrôle de ses processus
- Les Enregistrements

8.2. La gestion des réclamations clients chez Schneider Electric Algérie

Schneider Electric Algérie a instauré une procédure de gestion des réclamations clients, conforme aux exigences de la norme ISO 9001:2015. Ce dispositif, détaillé dans les documents étudiés, repose sur une méthodologie en 15 étapes, mobilisant divers départements tels que le centre de relation client, la logistique, les services techniques et le département qualité. Soutenu par la plateforme numérique Business Force Operations (BFO) et Medallia, ce système vise à transformer l'insatisfaction des clients en une expérience positive grâce à une résolution efficace et transparente. Des améliorations continues, comme la réduction du délai d'accusé de réception de 48 à 24 heures, témoignent de l'engagement de l'entreprise envers l'excellence opérationnelle. Un pilier central de cette démarche est le processus Issue to Prevention (I2P), qui transcende la simple résolution des plaintes en s'attaquant aux causes sous-jacentes des dysfonctionnements pour en prévenir la récurrence. En s'appuyant sur des outils analytiques, des indicateurs clés de performance (KPI) et la plateforme BFO, I2P permet d'exploiter les réclamations comme levier d'optimisation des processus internes et d'amélioration de l'expérience client.

CHAPITRE II
CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre vise à établir les fondations théoriques du mémoire en explorant la littérature et les concepts liés à la thématique. L'objectif est d'examiner les travaux scientifiques sur la performance des entreprises, avec un focus sur le management de la qualité, les indicateurs de performance et, en particulier, la satisfaction client. Ensuite, un cadre conceptuel est présenté pour clarifier et définir les notions centrales mobilisées dans l'étude.

1. Revue de littérature

La revue de littérature explore la satisfaction client comme un indicateur clé de performance, mais aussi comme un outil permettant d'identifier les dysfonctionnements, de repérer des axes d'amélioration et d'évaluer l'efficacité des actions correctives. Cette approche dynamique considère la satisfaction client non seulement comme un objectif, mais aussi comme une ressource essentielle pour l'amélioration continue. En intégrant les plaintes clients dans un processus d'apprentissage organisationnel, les entreprises peuvent transformer les retours négatifs en opportunités pour progresser et créer de la valeur.

À travers l'analyse des théories, démarches, outils et études empiriques, cette revue met en lumière les liens entre l'amélioration continue, l'expérience client et la performance organisationnelle, tout en identifiant les conditions nécessaires pour une mise en œuvre efficace. Organisée autour de la démarche d'amélioration continue centrée sur l'expérience client dans le cadre du management de la qualité, la revue se divise en trois sections thématiques : d'abord, **l'amélioration continue dans le management de la qualité**, cette section explore les fondements théoriques de l'amélioration continue au sein des systèmes de management de la qualité. Les principes clés, tels que l'orientation client, l'approche par processus et l'utilisation d'indicateurs de performance, sont mis en avant. Ensuite, **l'expérience client au cœur des processus d'amélioration**, la deuxième section souligne le rôle central du client dans les démarches qualité. Les retours clients, qu'ils soient positifs ou négatifs, constituent une source précieuse pour l'apprentissage organisationnel et l'amélioration des services. La satisfaction client apparaît ici comme un indicateur de performance de l'entreprise. Enfin, **les retours clients comme levier de qualité**, la dernière section met en évidence le rôle stratégique des retours clients, notamment les plaintes, dans l'amélioration continue. En s'appuyant sur des outils tels que les normes qualité, les systèmes de gestion de la relation client (CRM) et les boucles de feedback, cette partie montre comment exploiter ces retours.

Cette revue pose les bases théoriques nécessaires pour analyser comment les entreprises intègrent la satisfaction client dans leurs démarches d'amélioration continue, en s'appuyant sur des concepts et des pratiques éprouvés.

1.1. L'amélioration continue en management de la qualité

Il est reconnu que l'orientation client, l'approche par processus et l'amélioration continue, d'après Ktari (2018), sont des principes fondamentaux des systèmes de management de la qualité. Ces principes permettent aux organisations d'améliorer continuellement leurs performances.

Les chercheuses Belkhoutout & Krabti (2018) notent que le mouvement de la maîtrise de la qualité a été suivi par un débat intense sur les véritables fondements de la discipline mais malgré toutes les critiques, il y a un consensus sur les principes du management de la qualité ; l'amélioration continue, qui en constitue l'objectif ultime.

Selon Lyonnet (2015), adopter une approche d'amélioration continue implique également l'utilisation et la maîtrise des principaux indicateurs de performance. Le développement de toutes les activités du processus d'amélioration (amélioration progressive et amélioration radicale ou réingénierie) est mis en œuvre. Pour atteindre des objectifs d'amélioration optimaux, il est essentiel d'utiliser des indicateurs de performance pertinents en tenant compte des aspects managériaux et opérationnels.

D'après Issor (2017) la performance stratégique, également connue sous le nom de performance à long terme, assure la durabilité de l'entreprise. Elle comprend le maintien d'un avantage concurrentiel et utilise un système d'excellence comme critère de mesure. Les éléments essentiels à sa réalisation incluent : l'expansion des activités, une stratégie bien élaborée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation, une volonté orientée vers le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et des produits destinés aux clients, ainsi que la maîtrise de l'environnement.

L'importance du management de la qualité par l'approche processus ne se limite pas à la division de l'activité en processus. Cette approche est cruciale en raison de sa transversalité, de la fusion des processus, et surtout de leur interaction, visant à conduire l'organisation vers la performance souhaitée. La performance doit être envisagée de manière plurielle, car elle ne se réduit plus uniquement à l'aspect financier. Elle est le résultat collectif de la performance de chaque

composant de l'organisation, notamment celle de chaque processus (BELKHOUTOUT & KRABTI, 2018).

L'approche processus pour les systèmes de management alignant les processus pour atteindre les résultats prévus, selon Larcher, Maranzana, & Borgagni (2013), se concentre sur leur efficacité et efficience. Elle renforce la confiance des clients et autres parties prenantes dans la performance continue de l'organisation, assure la transparence des opérations, et réduit les coûts et les durées de cycles grâce à une gestion efficace des ressources. Cette approche améliore la cohérence et la prévisibilité des résultats, favorise les initiatives d'amélioration ciblées selon les priorités, et encourage l'engagement du personnel en clarifiant ses responsabilités.

Comme le soulignent Staes & Thijs (2006), la gestion de la qualité implique une mobilisation constante de toutes les ressources de l'entreprise, en particulier les employés, pour assurer une amélioration continue à tous les niveaux : la qualité des produits et services offerts, la satisfaction de toutes les parties prenantes, et son intégration dans le secteur. L'objectif principal et ultime de la gestion de la qualité est de répondre aux attentes des clients. Cela nécessite l'implication de tous les employés, ainsi que l'existence de procédures sectorielles et de systèmes d'information complets capables de recueillir et de traiter les données relatives aux clients et aux fournisseurs. L'importance de l'optimisation des processus pour améliorer la performance globale des entreprises, a été soulignée par Bentalha , Hmioui, & Alla (2020). L'auteure Ramirez (2009) rajoute que l'optimisation des processus est une démarche volontaire et continue visant à prévenir les dysfonctionnements. Elle comporte quatre étapes principales : choisir les processus prioritaires, les analyser et les optimiser, les mettre en œuvre de manière optimale, et maîtriser leurs évolutions. L'évaluation des processus repose sur trois critères : l'enjeu, le niveau de qualité et le coût. Tous les processus doivent être améliorés à terme, en les décrivant, les évaluant et en identifiant les activités à optimiser pour améliorer la performance globale. Mesurer la maturité des processus aide à identifier ceux à améliorer. Pour cela, Srhir, Houssaini, & Mamad (2024) montrent qu'il est essentiel de procéder à l'analyse, à la refonte et à l'amélioration continue des processus, en utilisant des outils tels que la cartographie des processus, l'analyse des causes profondes et le Kaizen ; la philosophie des japonais qui ont fortement contribué au développement des méthodes d'amélioration continue, mobilisant les employés pour optimiser les opérations et l'environnement de travail dans les entreprises (New & Paul Brunet, 2003).

Sous l'effet de la montée de la concurrence accrue, et d'après Prashar & Antony (2018), les entreprises à travers le monde prennent conscience de l'importance des systèmes de gestion de l'amélioration continue (CI) établis. Des approches (telles que la gestion de la qualité totale, le Kaizen, la gestion Lean, Six Sigma et les méthodologies hybrides comme Lean Six Sigma) sont populaires pour améliorer l'efficacité et le rendement des opérations.

Aussi, et comme le souligne Maes (2012), la mise en œuvre de la roue de Deming, (le cycle PDCA), principe structurant du management des processus organisationnels, permet d'articuler une planification du progrès (Plan-Do-Check-Act). Cette interaction favorise l'amélioration continue du système de management.

Selon Dakouri & Boka (2024), le concept de la « roue de Deming » peut s'appliquer à tous les processus et au système de management de la qualité dans son ensemble. Le cycle PDCA suggère qu'après le contrôle des résultats dans les phases Check et Act, si l'objectif n'est pas atteint, il est nécessaire d'interpréter les écarts et de comprendre les tendances. Le cycle recommence alors jusqu'à ce que les nouveaux objectifs soient atteints. L'approche PDCA synthétise les principes d'amélioration continue : rechercher des solutions, vérifier les résultats obtenus, corriger les écarts éventuels, et capitaliser sur les apprentissages pour continuer à s'améliorer constamment.

L'auteur Sari (2015) estime que les indicateurs clés de performance (KPI) devraient être des outils essentiels pour les managers et les dirigeants afin de déterminer s'ils sont sur la voie du succès. Elle souligne également qu'un bon ensemble de KPI mettra en lumière les performances et identifiera les domaines nécessitant une attention particulière.

L'analyse de MoghadasNian & Mojavezi (2024) révèle que l'intégration et la gestion efficaces des indicateurs clés de performance (KPI) sont essentielles pour aligner les opérations sur les objectifs stratégiques, favoriser une culture d'amélioration continue et s'adapter aux dynamiques évolutives de l'industrie.

Dans l'étude de Mustansir , Shahzad , & Muzaffar (2018), l'idée soutenue est que les retours des clients constituent une source d'information riche pouvant fournir des indications précieuses sur la performance des processus, dans l'optique de l'amélioration continue, les retours négatifs des clients, d'après Faed & Forbes (2010), sont de plus en plus reconnus comme un outil stratégique pour les entreprises. Bien que souvent perçue comme un coût, la gestion des plaintes peut offrir un avantage. Le service client est crucial pour maintenir la qualité dans un marché compétitif, et les entreprises doivent constamment améliorer la satisfaction et les attentes des clients. Les plaintes

des clients permettent aux gestionnaires de comprendre les problèmes et de prendre des mesures correctives. La satisfaction des clients dépend de l'écart entre leurs attentes et les résultats obtenus. Transformer les plaintes en connaissances sur les clients peut générer un capital précieux pour les entreprises. Pour cela, il est essentiel de concevoir, améliorer continuellement, exploiter et mettre à jour les systèmes de gestion des plaintes régulièrement (Faed & Forbes, 2010).

1.2. L'expérience client et processus d'amélioration

Dans leur article explorant les antécédents et les conséquences de la mise en œuvre de différents mécanismes de retour d'information des clients en ce qui concerne leur contribution à l'apprentissage organisationnel conduisant à l'amélioration des services, Caemmerer & Wilson (2010) concluent que l'apprentissage organisationnel en matière d'amélioration des services est influencé par l'interaction entre la manière dont les données sont recueillies via les mécanismes de retour d'information des clients et leur mise en œuvre au niveau des annexes ou des unités commerciales. La mise en œuvre dépend des attitudes du management intermédiaire envers ces mécanismes.

L'objectif, selon Gremyr, Birch-Jensen, Löfberg, & Kumar (2022), est de comprendre comment le système qualité pourrait évoluer en se concentrant sur les retours des clients et leur capacité à déclencher l'amélioration, ainsi que leur relation avec les processus de création de valeur, à condition qu'il existe des processus établis pour agir sur ces retours.

D'après Suharto , Shankar, & Nguyen (2019) les retours des clients permettent de détecter les défaillances et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations. En mettant en œuvre des actions correctives basées sur ces retours, les organisations peuvent améliorer la satisfaction des clients et, par conséquent, leur fidélité et leur engagement. Les auteurs rajoutent que surveiller la satisfaction des clients et prendre des mesures pour l'améliorer, diverses stratégies ont été développées et testées. Un modèle systématique de satisfaction client vérifié peut aider les organisations à agir efficacement sur les retours des clients. Le défi consiste à mettre en œuvre et à sécuriser un tel processus à travers différents marchés et zones géographiques. La satisfaction client, abordée comme un outil stratégique de développement commercial, peut avoir un effet positif sur les bénéfices d'une organisation.

Dans son article, Cengiz (2010) déclare que la gestion moderne considère la satisfaction des clients comme une norme de base de performance et un potentiel standard d'excellence pour toute

entreprise. Pour renforcer l'orientation client au quotidien, de plus en plus d'entreprises choisissent la satisfaction des clients comme principal indicateur de performance. La gestion de la qualité totale est une culture organisationnelle dédiée à l'amélioration continue par l'expérience client. Cette culture varie selon les industries, mais elle repose sur des principes essentiels qui peuvent être appliqués pour obtenir une plus grande part de marché, augmenter les bénéfices et réduire les coûts.

La satisfaction globale des clients (CS), selon Ngo (2015), devrait être intégrée dans toute méthodologie si elle joue un rôle d'indicateur avancé de la performance. La satisfaction globale reflète l'évaluation cumulative de l'expérience des clients avec une entreprise. Comparée à la satisfaction spécifique à une transaction, la satisfaction globale est plus stable dans le temps et prend en compte davantage de facteurs, tels que l'expérience passée et la comparaison avec d'autres concurrents.

Selon Supriyati & Wiyatno (2023), pour que les PME continuent de se développer et même de croître, il est nécessaire de mesurer la qualité et la satisfaction des clients. Cela permet aux PME d'identifier les faiblesses de leur entreprise à des fins d'évaluation des dysfonctionnements fonctionnels pour identifier les désirs des clients en fonction des attributs, cela peut exercer une influence significative sur l'expérience des clients, plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour mesurer, analyser, évaluer et développer les processus.

La gestion de la relation client (CRM), explique Ballard (2008), nécessite l'alignement de trois éléments fondamentaux : la compréhension des décisions des clients, les informations sur les clients et la capacité de traitement des informations. Une organisation doit cartographier tous ses processus qui touchent les clients pour planifier efficacement les domaines à cibler pour les solutions d'amélioration, chaque processus serait considéré comme étant à la fois logique et bénéfique pour comprendre et développer des activités stratégiques.

D'après Moormann & Palvölgyi (2013), les entreprises basées sur un modèle traditionnel et orienté vers l'interne considèrent leurs ressources disponibles comme point de départ pour déterminer leurs performances. Cependant, dans un monde où le comportement des clients évolue, où de nouveaux fournisseurs émergent et où les avancées technologiques se poursuivent, une focalisation interne n'est plus suffisante. L'idée que les besoins des clients doivent être le point de départ pour concevoir un changement de paradigme, la perspective centrée sur le client ouvre un champ de recherche très pertinent.

L'étude de Hidayat , Riyadi , Nugroho , & Sugiarto (2024) explore l'interaction complexe entre l'avantage concurrentiel, les stratégies axées sur le client et la satisfaction des clients dans l'industrie des services, en mettant l'accent sur une approche centrée sur l'humain pour le développement organisationnel. La recherche démontre comment les approches centrées sur le client influencent la culture organisationnelle au sens large, favorisant des environnements qui privilégient l'innovation et l'engagement

L'expérience client, déclarent Jain, Aagja, & Bagdare (2017), doit être envisagée et gérée comme un processus stratégique global visant à créer de la valeur, à se différencier, à améliorer la performance, ainsi qu'à obtenir un avantage concurrentiel.

Comprendre les différents niveaux d'expression des besoins des clients, expliquent Freeman & Radziwill (2018), peut aider les organisations à produire, améliorer et prioriser des solutions qui favorisent la qualité. Le terme Voix du Client ou *Customer Voice* (VoC) désigne le processus d'identification, d'articulation et de priorisation de ces besoins. De nombreuses méthodes qualitatives et quantitatives ont émergé pour aider les organisations à mieux comprendre la VoC. Selon Hidayat , Riyadi , Nugroho , & Sugiarto (2024), les enquêtes de satisfaction client, lorsqu'elles sont conçues et exécutées avec soin, dépassent leur rôle de simples outils de collecte de données.

L'analyse réalisée par Ludwiczak (2021) montre que les méthodes les plus fréquemment utilisées pour évaluer la satisfaction des clients sont : l'indice de satisfaction client, ainsi que le calcul du *Net Promoter Score*. Ces méthodes, telles que l'indice de satisfaction client, se concentrent généralement sur l'évaluation globale du service par le client dans différents domaines. Le *Net Promoter Score* (NPS), plus qu'une simple mesure de satisfaction, le NPS reflète la connexion émotionnelle et la confiance que les clients placent dans une organisation (Hidayat , Riyadi , Nugroho , & Sugiarto, 2024) . Cela permet, selon Ludwiczak (2021), une évaluation générale de la qualité des services fournis, souvent sans possibilité d'identifier des moments spécifiques ou les causes réelles des problèmes. De plus, elles ne fournissent pas d'informations complètes pour comprendre les expériences individuelles des clients lors de leurs interactions avec le prestataire de services. La cartographie du parcours client, ou la cartographie du parcours client, *Customer Journey Mapping* (CJM), est un outil qui s'inscrit dans ce contexte et peut être un complément précieux aux solutions couramment utilisées pour obtenir des informations des clients. Cet outil

est couramment utilisé dans la pratique commerciale pour identifier les expériences des clients liées à leurs interactions avec une entreprise ou une organisation.

En outre, rajoute Ludwiczak (2021), il convient de noter que le besoin d'identifier les expériences des clients devient de plus en plus apparent dans la pratique des organisations. D'après Mwagona & Kinyua (2023), la gestion de l'expérience client, qui est une approche holistique et intégrée de la réponse aux interactions des clients à travers les points de contact en fournissant des expériences précieuses tout au long du parcours client, a reçu une attention significative de la part des gestionnaires d'entreprise à l'ère moderne. Elle est saluée comme l'une des approches de gestion les plus favorables pour améliorer la performance organisationnelle.

1.3. Les retours d'expérience client levier de la qualité

Les chercheuses Ramachandran & Chidambaram (2012) rapportent que la performance des processus de service d'une organisation doit être mesurée en continu pour obtenir un avantage concurrentiel, ce qui est possible en fournissant un excellent service. La qualité des produits ou du service client détermine le degré de satisfaction des clients. La satisfaction des clients ne signifie pas seulement les satisfaire, mais aussi les fidéliser en cas de défaillance du service. L'organisation doit résoudre les plaintes par diverses stratégies de récupération de service. Il est essentiel d'identifier l'impact des défaillances de service et les retours des clients pour la survie, le succès et la prospérité d'une organisation. La véritable victoire d'une organisation repose sur le degré de fidélité des clients.

Tout est désormais des objectifs de performance et d'amélioration continue. Les normes de gestion (comme l'ISO 9001), sont souvent reconnues comme de puissants leviers de performance pour les organisations (Saida & Taibi , 2021).

Les résultats de l'analyse de Sfredo, Vieira, Vidor , & Santos (2018) ont montré que la majorité des études ont trouvé une relation positive entre la mise en œuvre de la norme ISO 9001 et une ou plusieurs dimensions de la performance organisationnelle. Dans ce contexte, Lee, Leung, , & Chan (1999) rajoutent qu'il est généralement admis que la certification aide les entreprises à améliorer la qualité en termes de procédures de travail, de qualité des produits et des services, d'esprit d'équipe, de contrôle des sous-traitants, d'efficacité et de gestion des plaintes. Bien qu'une grande proportion des entreprises certifiées souhaite continuer à améliorer leur qualité sur la base du

système de gestion certifié, beaucoup d'entre elles ne savent pas par où commencer, selon Lee, Leung, , & Chan (1999) un point de départ pratique est l'enquête de satisfaction client.

De nombreuses organisations, déclare Stone (2011), ignorent la valeur opérationnelle des plaintes, et beaucoup de processus de gestion des plaintes visent à apaiser les clients plutôt qu'à garantir que les problèmes ne se reproduisent pas. Il existe des relations entre la performance financière et les processus de gestion des plaintes, la satisfaction, la fidélisation, l'amélioration des processus. Pour générer un bénéfice financier maximal à partir des plaintes, les organisations devraient concevoir des processus de gestion des plaintes axés sur l'amélioration des processus.

Les entreprises investissent de grands efforts pour atteindre une meilleure qualité des systèmes. Elles tentent d'y parvenir, d'après Piskar (2007), de manière systématique en suivant la norme ISO 9000. La mise en œuvre de l'ISO est une décision de gestion qui nécessite de prendre en compte les opérations, la stratégie, le personnel de l'entreprise et, surtout, les clients. De plus, cela comprend un bref aperçu de la gestion de la relation client, *Customer relation management* (CRM), en tant que système que les entreprises peuvent utiliser pour surveiller lors de chaque interaction. Pour Chirumalla (2017), l'apprentissage et l'amélioration par l'expérience client devient une pratique organisationnelle clé pour améliorer la performance. De nombreuses entreprises s'efforcent de tirer parti de leurs expériences en favorisant les pratiques de boucle de feedback client. Au niveau conceptuel, les avantages des feedbacks sont liés à l'apprentissage en continu, le renouvellement de l'entreprise par l'exploration et l'exploitation des informations, la flexibilité et l'adaptabilité, les réseaux d'apprentissage et la surveillance continue des améliorations.

La mesure et le suivi de la satisfaction client sont d'excellentes méthodes pour surveiller la performance des processus et des produits, et pour fournir une boucle de rétroaction quantitative en vue de l'amélioration des processus (Neal, 1999).

Une entreprise qui adopte une approche solide en matière d'interaction avec les clients peut développer une compréhension plus holistique de l'organisation. Cette connaissance est cruciale pour réduire l'incertitude liée à la prise de décision en gestion de la qualité. Comprendre le client est un principe fondamental pour aider les décideurs à prendre les bonnes décisions (AlHarbi, Heavin , & Carton , 2016).

1.4. Apports, critiques et positionnement

Les auteurs mobilisés dans cette revue de littérature, notamment Ktari (2018), Lyonnet (2015), Belkhouout & Krabti (2018), Larcher, Maranzana, & Borgagni (2013) ou encore Ramirez, (2009), convergent sur un point central : l'amélioration continue constitue un pilier fondamental du management de la qualité, intrinsèquement liée à une approche par processus. Cette dernière permet une structuration systémique des activités organisationnelles, avec pour objectif l'optimisation progressive et durable des performances. Elle repose sur des principes de transversalité, d'interaction entre processus, et de responsabilisation collective des acteurs pour garantir l'efficacité opérationnelle.

Dans cette optique, des outils méthodologiques comme le cycle PDCA sont largement mis en avant par Maes (2012), Dakouri & Boka (2024) et Prashar & Antony (2018). Ces outils permettent non seulement d'encadrer les démarches d'amélioration, mais aussi d'en assurer la pérennité via des itérations continues d'évaluation et de correction.

La mesure de la performance, quant à elle, est présentée comme un prérequis pour piloter efficacement toute démarche d'amélioration. Selon Sari (2015) et MoghadasNian & Mojavezi (2024), les indicateurs clés de performance (KPI) jouent un rôle structurant dans l'alignement des processus sur les objectifs stratégiques, en fournissant des repères concrets pour identifier les écarts de performance, et orienter les actions correctives.

Cependant, une limite transversale à une large part de cette littérature réside dans son orientation quasi exclusive vers les processus internes et les mécanismes techniques d'optimisation (ex. cartographie, analyse technique). Peu d'auteurs intègrent la réclamation client comme un élément central du système qualité, et encore moins comme un véritable indicateur de performance systémique.

Dans ce contexte, certains travaux apportent une vision plus innovante et centrée sur le client. Faed & Forbes (2010), par exemple, invitent à considérer les plaintes clients non pas comme un centre de coûts, mais comme un levier stratégique d'amélioration organisationnelle. En mettant l'accent sur la valeur informationnelle des réclamations, ils soulignent l'importance de transformer les plaintes en capitaux d'apprentissage, permettant une lecture plus fine des failles du système.

Dans le même esprit, Stone (2011) critique les systèmes de gestion des plaintes qui se contentent d'apaiser le client à court terme, sans générer de transformation durable. Il appelle à une gestion

proactive et systématique des réclamations, capable de faire remonter les dysfonctionnements récurrents et d'enrayer les causes profondes.

L'auteur Chirumalla (2017) ainsi que AlHarbi, Heavin , & Carton (2016) élargissent encore la perspective en affirmant que les réclamations des clients constituent un socle d'apprentissage organisationnel continu, essentiel dans un environnement concurrentiel et changeant. Cette approche dépasse le cadre du simple service après-vente, pour intégrer le retour client dans une dynamique stratégique de pilotage de la performance.

Ainsi, ces travaux introduisent une logique qualité orientée vers les clients, complémentaire à la "qualité produite" par les processus, et à la "qualité managée" par les systèmes standardiser. Cette articulation, encore peu exploitée dans la littérature dominante, constitue précisément l'angle d'approche du présent mémoire.

L'étude menée chez Schneider Electric Algérie s'inscrit dans ce courant en émergence. Elle vise à démontrer comment une gestion structurée des réclamations clients (à travers des indicateurs tels que le temps moyen de résolution, l'identification des causes racines) peut devenir à la fois :

- Un baromètre de performance réelle des processus internes,
- Un révélateur de la robustesse du système qualité,
- Et un outil décisionnel managérial pour orienter les plans d'action d'amélioration continue.

Ce positionnement contraste avec une application parfois rigide de l'ISO 9001, où la satisfaction est perçue comme une cible à atteindre, alors qu'ici, elle est traitée comme un moteur de transformation continue ce qui permet de proposer une lecture plus intégrée et stratégique de la qualité dans l'entreprise, en reconnectant l'expérience vécue par le client aux mécanismes opérationnels et décisionnels du management de la qualité. Ce mémoire apporte ainsi une contribution originale en opérationnalisant le lien entre la Voix du Client (VoC) et le pilotage du SMQ, dans un contexte industriel concret.

2. Cadre conceptuel

Cette section vise à présenter les concepts clés liés à la qualité, à la relation client et à la gestion des réclamations. Elle introduira également les principaux outils qui seront mobilisés dans le cadre de cette recherche.

2.1. Principes de la qualité, l'amélioration continue et l'approche processus

2.1.1. La qualité

a) Evolution et définition

D'après Croguennec , Duperriez , & Ségot (2010), la notion de qualité s'inscrit dans une dynamique historique marquée par l'évolution des attentes des clients et des entreprises. Initialement centrée sur la simple conformité des produits et services, elle a progressivement intégré la maîtrise des processus de réalisation ainsi que le management des ressources humaines impliquées dans ces processus. Cette évolution a conduit à une transformation profonde de la qualité, désormais perçue comme un véritable mode de management global, incontournable pour assurer la performance et la pérennité des organisations.

Selon Bazinet, Nissan , & Reilhac (2015), l'évolution du concept de qualité s'articule autour de quatre grandes périodes historiques :

- **L'ère du tri (avant 1920) :** Durant cette phase, les industries, encore peu automatisées et produisant en faibles volumes, prennent conscience de l'importance de contrôler les produits finis afin d'assurer un niveau minimal de qualité. Chaque pièce est alors inspectée individuellement, et les éléments défectueux sont systématiquement écartés, engendrant toutefois des coûts élevés pour les entreprises.
- **L'ère du contrôle (années 1920 à 1940) :** Avec l'essor de la production de masse, le contrôle unitaire devient économiquement insoutenable. Les industriels adoptent alors des méthodes de contrôle par échantillonnage, consistant à prélever un nombre représentatif de produits par lot pour en évaluer la conformité à l'aide de tests qualité.
- **L'ère de la prévention et de l'assurance (années 1940 à 1970) :** L'accent est désormais mis sur la formation et la sensibilisation des acteurs de la production à la qualité, considérées comme des leviers plus efficaces que la simple correction des défauts. Cette

période voit également l'émergence d'une approche globale de la qualité, perçue dès lors comme un véritable avantage concurrentiel.

- **L'ère de la stratégie (années 1970 à 1990) :** Le management de la qualité évolue vers une logique stratégique intégrée. L'exigence croissante des clients ainsi que l'essor du modèle japonais pousse les entreprises à élargir leur système de management non seulement aux clients mais à l'ensemble des parties prenantes pertinentes, dans une démarche proactive d'amélioration continue et de performance globale.

Depuis les années 1990, le management de la qualité intègre la qualité dans la stratégie globale des entreprises à travers des normes comme l'ISO 9001, en adoptant une approche processus et en visant la satisfaction de toutes les parties prenantes.

D'après Weill (2009), la qualité fait référence à des normes. Une définition de la qualité a été apportée par El Mokhtari & Regragui (2022) qui ont défini la qualité comme l'état de conformité aux exigences préalablement établies pour un produit ou un service. Cette définition met en avant l'idée de conformité, qui est étroitement liée aux processus de test, d'essai et de vérification des résultats du produit ou service avant qu'il n'atteigne l'utilisateur final.

Selon ISO 9000 : 2000 ; la qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences habituellement implicites.

La notion de qualité a évolué tout au long des vingt dernières années, sa place parmi les outils de gestion étant constamment réévaluée en fonction des transformations sociétales. Le terme lui-même a été influencé par les tendances, et les pays anglo-saxons semblent lui avoir définitivement préféré celui d'excellence, soulignant ainsi l'ambition stratégique du concept. Les révisions récentes des modèles, tels que l'ISO 9000 et la qualité totale ; celle qui s'appuie sur l'ensemble de l'entreprise, ont également contribué à cette remise en question, démontrant la capacité du concept à se réinventer continuellement. Aujourd'hui, la qualité s'est engagée dans des voies nouvelles principalement centrées sur les processus (Weill, 2009).

D'après Hamrouni & Jlassi (2019) la notion de qualité a connu une profonde évolution. Elle ne se limite plus à un simple contrôle a posteriori des produits ou services, mais s'inscrit désormais dans une démarche proactive, centrée sur la satisfaction des clients et des parties prenantes. L'objectif est de comprendre précisément leurs attentes et exigences afin d'y répondre de manière optimale, dans une logique d'amélioration continue.

Par ailleurs, Roesslinger & Siegel (2015) soulignent que la qualité ne peut être définie indépendamment des caractéristiques spécifiques d'un produit ou d'un service. Elle constitue un levier stratégique pour les entreprises, leur permettant soit de se différencier sur le marché, soit de maîtriser et réduire leurs coûts. En ce sens, la qualité est également à l'origine d'économies substantielles grâce à l'identification et à la réduction de coûts cachés, souvent sous-estimés mais pourtant significatifs.

La norme ISO 9000 (2015) définit la qualité comme étant la capacité des produits et services d'un organisme à satisfaire les attentes des clients, tout en prenant en compte les impacts prévus ou imprévus sur les parties intéressées pertinentes.

Cette vision est en accord avec les apports de plusieurs auteurs majeurs dans le domaine. Pour Deming, la qualité consiste à répondre aux besoins actuels et futurs des consommateurs (Roesslinger & Siegel, 2015). Joseph M. Juran, quant à lui, la définit dans les années 1950-1960 comme « l'aptitude à l'usage », c'est-à-dire la capacité d'un produit ou service à remplir la fonction attendue. Philip B. Crosby, entre 1960 et 1990, conçoit la qualité comme « la conformité aux exigences ».

De manière générale, la perception de la qualité par le client repose sur l'écart entre ses attentes et la performance perçue d'un produit ou service. Si le produit perçu correspond ou dépasse les attentes, la qualité est jugée satisfaisante voire élevée. En revanche, si le produit ou service est perçu comme inférieur à ces attentes, la qualité est perçue comme faible, entraînant une insatisfaction du client (Roesslinger & Siegel, 2015).

b) Objectifs et enjeux

En ce qui concerne les objectifs de la qualité, celle-ci repose avant tout sur un changement de culture organisationnelle orienté vers l'excellence. Cette dynamique permet à l'entreprise d'évoluer dans des conditions de fonctionnement optimales, conduisant à une amélioration de la satisfaction des clients, à l'établissement d'une relation de confiance durable, ainsi qu'à des retombées positives tant sur le plan humain que financier. La qualité s'impose aujourd'hui comme un critère incontournable, garantissant non seulement la sécurité des clients, mais également la pérennité de l'organisation.

Pour atteindre les objectifs de qualité, l'implication active de l'ensemble du personnel, y compris la direction, est essentielle. Cela suppose également la mise en place d'une politique de formation

adaptée. S'engager dans une démarche qualité revient à viser des résultats concrets, tout en reconnaissant que l'amélioration de la qualité est un processus continu, sans fin (Saverino, 2010). Selon Mougin (2019), la qualité constitue aujourd'hui un facteur différenciateur stratégique. Elle ne se conçoit plus comme une valeur absolue, mais comme une valeur relative, dépendante des attentes des clients et des spécificités de l'environnement de l'organisation. En ce sens, elle devient un levier essentiel du développement durable et de la pérennité des entreprises, reposant sur deux piliers fondamentaux :

- **La recherche de la satisfaction des clients et des parties intéressées :** dans un contexte de concurrence accrue, la survie et la rentabilité des entreprises dépendent étroitement de leur capacité à satisfaire les attentes de leurs clients. Cet impératif suppose une approche éthique et responsable des relations commerciales et de service. L'engagement envers la satisfaction client devient ainsi une condition indispensable pour générer des revenus durables et assurer la continuité de l'activité (MOUGIN , 2019).
- **L'engagement dans l'amélioration continue et l'adaptation à l'environnement :** une organisation orientée qualité doit adopter une posture proactive face au changement. L'excellence opérationnelle implique une surveillance constante de l'environnement externe, ainsi qu'une capacité à s'adapter rapidement aux nouvelles exigences du marché. À défaut, l'entreprise risque de perdre sa compétitivité et de compromettre sa survie (MOUGIN , 2019).

Selon Canard (2012), la qualité occupe une place centrale au cœur d'enjeux majeurs, qu'ils soient stratégiques, économiques, sociaux ou humains.

- **Les enjeux stratégiques :**
La qualité des produits et services constitue un levier déterminant pour le succès et la compétitivité des entreprises. Elle joue un rôle clé dans la mise en œuvre de stratégies telles que la différenciation ou la domination par les coûts, en contribuant à renforcer le positionnement de l'entreprise sur un marché concurrentiel. En effet, il existe une corrélation positive entre la qualité et la rentabilité, soulignant que l'investissement dans la qualité participe directement à la performance commerciale (CANARD, 2012).
- **Les enjeux économiques :**
La qualité, tout comme la non-qualité, engendre des coûts pour l'entreprise. Bien qu'elle soit essentielle, elle n'est pas gratuite, à moins de viser une perfection théorique où chaque

tâche serait accomplie sans erreur dès le premier essai. Dans la réalité, l'identification et l'évaluation des coûts liés à la qualité représentent un véritable défi. De nombreux gestionnaires ont tendance à les sous-estimer, soit en raison de la complexité et du temps nécessaire à leur analyse, soit parce que certains de ces coûts sont difficiles, voire impossibles à quantifier (CANARD, 2012).

- **Les enjeux humains et sociaux :**

La qualité revêt également une dimension humaine et sociale fondamentale. Elle vise à garantir la sécurité des consommateurs, mais aussi celle des employés impliqués dans la conception et la production des biens et services. Un produit conforme aux exigences ne devrait jamais mettre en danger ses utilisateurs ou ses concepteurs. Par ailleurs, la qualité joue un rôle sociétal en contribuant à l'amélioration du bien-être des individus. À l'inverse, les défauts de conception, de fabrication ou d'utilisation peuvent entraîner des conséquences graves telles que des blessures, des décès, ou encore des tensions sociales et des polémiques (CANARD, 2012).

L'amélioration continue constitue un principe fondamental visant à optimiser en permanence les produits, les services ou les processus. Son objectif est de limiter les risques de dérive, de corriger les dysfonctionnements et de réduire les insatisfactions des clients. Pour ce faire, différentes approches peuvent être mobilisées, qu'il s'agisse d'améliorations progressives mises en œuvre à intervalles réguliers, ou d'actions plus globales et structurées visant un changement plus significatif (Pinet, 2017).

2.1.2. Le management de la qualité

Selon ISO 8402 : 1994 ; c'est un mode de management d'un organisme centré sur la qualité, fondé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société.

C'est l'approche, selon El Mokhtari & Regragui (2022), qui vise à prévenir l'apparition de problèmes en instaurant des attitudes et des contrôles permettant de rendre cette prévention efficace. Le rôle du management dans les efforts d'amélioration de la qualité est essentiel. Les managers doivent promouvoir une culture de qualité et encourager l'engagement de tous les employés dans les initiatives d'amélioration continue. Ils doivent également utiliser le contrôle

statistique des processus pour mesurer et surveiller la qualité, en identifiant les variations et en prenant des mesures correctives pour maintenir des normes élevées.

Dans ce système de gestion, la qualité est essentielle pour le succès et constitue un enjeu stratégique pour la compétitivité à long terme. Les concepts de gestion de la qualité, tels que le contrôle de la qualité à l'échelle de l'entreprise, intègrent les notions d'assurance qualité centrée sur le client et de contrôle qualité centré sur le producteur, tout en introduisant l'idée d'orientation client dans le processus d'amélioration continue.

Le management de la qualité ou système de management de la qualité (SMQ), est la mise en œuvre des objectifs et de la politique qualité, nécessaire à la maîtrise et à l'amélioration des processus de l'entreprise.

Selon la norme ISO 9001 (2015), un système de management de la qualité (SMQ) est constitué d'un ensemble de directives qui intègrent la politique de l'entreprise ainsi que la mise en œuvre des objectifs qualité définis par celle-ci. Ce système est essentiel pour maîtriser et améliorer de manière continue la performance de l'organisation. L'exigence relative au SMQ est spécifiquement détaillée dans le paragraphe 4.4 de la norme ISO 9000 (2015) : « L'organisme doit établir, mettre en œuvre, maintenir et améliorer en permanence un système de management de la qualité, y compris les processus nécessaires et leurs interactions, en conformité avec les exigences de la présente norme internationale ».

Tableau 1. Les orientations de la qualité.

Les qualités	L'orientation dominante
Le contrôle	Qualité du produit
L'assurance qualité	Qualité du processus
La qualité totale	Qualité de l'entreprise dans son environnement interne et externe
La qualité intégrée	Qualité de l'entreprise dans une approche globale par les processus

Source : (Weill, 2009)

a) Les principes du management de la qualité

Les auteurs internationaux des normes ont établi un ensemble de principes fondamentaux visant à accompagner la direction des entreprises dans l'amélioration de leurs performances organisationnelles. Ces principes constituent des repères utiles pour orienter la prise de décisions

éclairées et pour déployer des stratégies efficaces en vue d'atteindre un niveau de performance supérieur (ISO 9000, 2015).

Selon la norme ISO 9001 : 2015, les sept principes fondamentaux du management de la qualité sont :

- **Orientation client** : Le management de la qualité repose sur une mission fondamentale ; satisfaire les attentes des clients et les surpasser constamment.
- **Leadership** : la direction ne se contente pas de diriger, elle s'engage à inspirer. Les dirigeants cultivent un environnement favorable à l'excellence et motivent leurs équipes pour atteindre les objectifs de qualité.
- **Implication du personnel** : Le succès est assuré lorsque chaque membre de l'équipe est engagé dans une quête d'excellence.
- **Approche processus** : Des résultats constants et prévisibles sont atteints de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus interconnectés opérant au sein d'un système cohérent.
- **Amélioration** : Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration.
- **Prise de décision fondée sur des preuves** : Les décisions basées sur l'analyse et l'évaluation des données et informations sont plus susceptibles de générer les résultats attendus.
- **Management des relations avec les parties intéressées** : Le succès ne se réalise pas seul. Il repose sur des partenariats solides établis avec tous les acteurs impliqués dans vos activités.

D'après Boutou (2014), la norme ISO 9001 offre aux organisations un cadre structuré leur permettant d'améliorer la qualité de leurs produits et services à travers l'instauration d'un système de management de la qualité (SMQ).

b) Composantes du management de la qualité

- **La politique qualité** :

Selon Gilles (2017), dans *Le management de la qualité à l'usage des dirigeants*, la politique qualité constitue un document interne à l'organisation qui définit les lignes directrices de gestion du système de management de la qualité, tout en précisant l'engagement et l'autorité de la direction.

Cette politique doit être cohérente avec les orientations stratégiques globales de l'entreprise et faire l'objet d'une révision régulière.

Elle doit notamment inclure les éléments suivants :

- L'identification du marché cible, des clients et de leurs attentes
- Les valeurs fondamentales partagées au sein de l'entreprise
- Les méthodes de travail mises en œuvre pour garantir la satisfaction des parties intéressées
- La formulation d'objectifs qualité, en veillant à intégrer une dynamique d'amélioration continue.

- **La revue de direction :**

D'après (Pinet (2017), la revue de direction constitue un outil essentiel pour évaluer l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité (SMQ). Elle représente un levier stratégique pour optimiser le fonctionnement des processus et améliorer la performance globale de l'organisation.

Cette revue doit être organisée au minimum une fois entre deux audits. À son issue, un compte rendu est établi, permettant de formaliser les décisions relatives aux actions d'amélioration à mettre en œuvre. Parmi les décisions possibles figurent notamment :

- La mise en place d'actions correctives et préventives afin de traiter les non-conformités détectées ;
- L'ajustement des objectifs qualité pour mieux répondre aux attentes du marché et des clients ;
- L'identification de ressources supplémentaires pour renforcer la performance et la productivité des processus ;
- La révision de la politique qualité afin d'assurer son alignement avec les exigences normatives et réglementaires.

Ces actions contribuent à consolider l'efficacité du SMQ et à atteindre durablement les objectifs qualité fixés par l'entreprise.

- **La documentation :**

Jonquieres & Joras (2015) notent que la mise en place d'un système documentaire structuré et d'un dispositif d'enregistrements fiable constitue une composante clé du bon fonctionnement d'un Système de Management de la Qualité (SMQ). Ce système permet de garantir la qualité des produits ou services proposés par l'entreprise. Il incombe à la direction de veiller à ce que ce dispositif soit clairement défini, efficacement mis en œuvre et rigoureusement maintenu.

Le système documentaire comprend principalement les éléments suivants :

- La politique qualité ;
- Le manuel qualité ;
- Les processus et les procédures ;
- Les enregistrements.

Une documentation bien conçue a pour but d'harmoniser les pratiques au sein de l'organisation afin d'assurer la conformité aux exigences normatives et réglementaires. Elle permet également de capitaliser les savoirs et les compétences, favorisant ainsi l'amélioration continue de la performance et de l'expertise de l'entreprise.

- **Les procédures :**

D'après Gille (2017), une procédure a pour objectif de décrire précisément les tâches à réaliser, en précisant qui en est responsable, à quel moment elles doivent être effectuées et selon quelles modalités. Pour garantir son efficacité, la procédure doit être rédigée de manière claire, avec un vocabulaire adapté et accessible aux collaborateurs concernés.

Une fois formalisées, ces procédures peuvent être représentées sous forme de logigrammes, afin d'en faciliter la compréhension. Ce type de schéma permet de visualiser de façon structurée les différentes étapes d'un processus ainsi que les interactions entre les tâches. Les logigrammes constituent un outil précieux pour repérer les éventuelles faiblesses et identifier des pistes d'amélioration, dans le but d'optimiser la performance des processus. (Gilles, 2017)

- **Les normes :**

La normalisation est née du besoin de disposer de repères partagés, d'un langage commun et d'une harmonisation des points de vue. Elle se définit comme un ensemble d'activités visant à élaborer

des documents de référence proposant des solutions à des problématiques techniques et commerciales récurrentes, liées aux produits, biens ou services, dans le cadre des relations entre acteurs économiques, scientifiques, techniques et sociaux (Hamrouni & Jlassi, 2019).

La Norme, quant à elle et le résultat de ce processus de normalisation, la norme est définie par l'ISO comme : « *un document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné* » (ISO 9000, 2015).

La norme ISO 9001, issue de la série ISO 9000, est une référence internationale qui définit les exigences relatives à la mise en œuvre d'un système de management de la qualité. Elle vise à garantir qu'un organisme est en mesure de fournir des produits ou services conformes aux attentes des clients ainsi qu'aux exigences réglementaires. Fondée sur une logique d'amélioration continue, cette norme est conçue pour être applicable à tout type d'organisation, indépendamment de sa taille ou de son secteur d'activité. (Hamrouni & Jlassi, 2019)

2.1.3. L'approche processus

La mise en place d'un système de management de la qualité requiert une approche processus. Cela implique d'identifier les processus de l'entreprise, leurs interactions et les critères de surveillance. Grâce à cette approche, chaque processus peut être piloté, ses performances analysées, des propositions d'amélioration formulées et mises en œuvre, contribuant ainsi aux objectifs stratégiques de l'entreprise (ISO 9000, 2015).

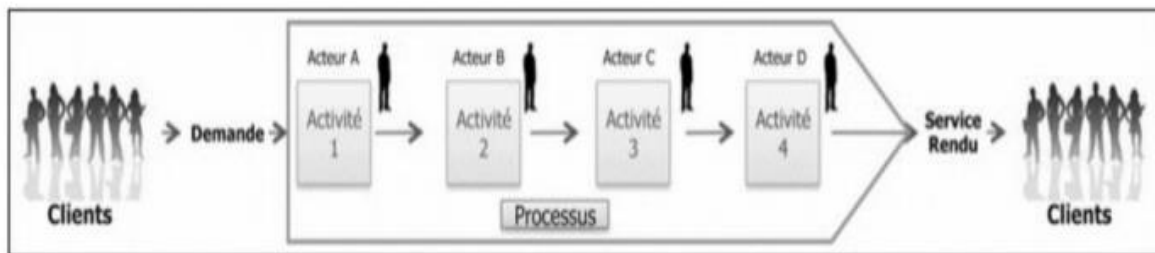
Des processus bien conçus améliorent la performance, maximisent l'utilisation des ressources disponibles et établissent une confiance inébranlable avec vos parties prenantes, ceci en créant des schémas de processus clairs, éliminant les goulets d'étranglement et affinant continuellement les systèmes pour optimiser leur performance.

Un processus peut être défini comme : « *un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté* » (ISO 9001, 2015).

L'approche système permet de structurer l'ensemble des processus. Cette structuration des processus interdépendants permet d'améliorer la capacité de l'entreprise à tendre vers ses objectifs stratégiques. Ce principe permet de clarifier le mode de fonctionnement de l'industrie, d'identifier

les activités doublons et les zones d'ombres. La mise en place de ce principe permet de connaître rapidement les processus défaillants sur lesquels il faudra s'améliorer mais aussi les processus clés sur lesquels les efforts doivent être maintenus (ISO 9001, 2015).

Figure 6. Représentation schématique d'un processus.



Source : (Maes, 2012)

a) Cartographie et gestion des processus :

Selon la norme ISO 9000 (2015), il est impératif d'identifier, de définir les processus d'une organisation, et de préciser leurs interactions. Cette exigence se traduit par la création d'une représentation graphique appelée *cartographie des processus*. Celle-ci vise à illustrer visuellement l'ensemble des processus de l'entreprise sous forme de schémas, afin d'en faciliter la compréhension globale et de mieux cerner leurs interconnexions.

La cartographie permet notamment de repérer les flux d'informations, les responsabilités, les interfaces ainsi que les relations entre les différentes activités internes. Cet outil constitue un moyen efficace pour obtenir une vue d'ensemble claire et synthétique du fonctionnement organisationnel (Cattan, 2022).

En plus de faciliter la compréhension et la gestion des processus, elle sert à les optimiser en mettant en évidence les points faibles, les redondances ou les opportunités d'amélioration (Brandenburg & Wojtyna, 2006).

b) Typologie des processus

La cartographie des processus vise non seulement à illustrer les processus dans leur globalité, mais aussi à les catégoriser selon leur nature et leur rôle dans le système de management de la qualité.

On distingue ainsi trois grandes catégories :

- **Les processus de pilotage**, qui orientent l'organisation et soutiennent la stratégie globale.
- **Les processus opérationnels**, qui correspondent au cœur de métier de l'entreprise, c'est-à-dire les activités directement liées à la création de valeur pour le client.
- **Les processus supports**, qui fournissent les ressources et l'assistance nécessaires aux processus opérationnels (BELKHOUTOUT & KRABTI, 2018).

2.1.4. L'amélioration continue

L'amélioration continue, selon Henriot , Khenniche , & Gorin (2021), est une approche générale qui s'applique souvent à travers une méthode structurée. Elle vise à mettre en évidence, au sein d'une même organisation, les interdépendances et interactions des activités, qui sont à l'origine de situations problématiques à résoudre. Pour développer cette démarche dans une perspective de processus, l'amélioration continue repose sur deux facteurs centraux : l'engagement organisationnel et la mise en participation.

L'amélioration continue d'un système de management de la qualité vise à accroître la performance globale de l'entreprise et la satisfaction des clients. Elle comprend principalement les éléments suivants :

- L'établissement d'objectifs pour orienter l'amélioration continue,
- La recherche et la mise en œuvre d'actions d'amélioration,
- La mesure et l'évaluation des résultats à l'aide d'indicateurs,
- L'analyse des résultats pour identifier les pistes d'amélioration,
- La formalisation des changements.

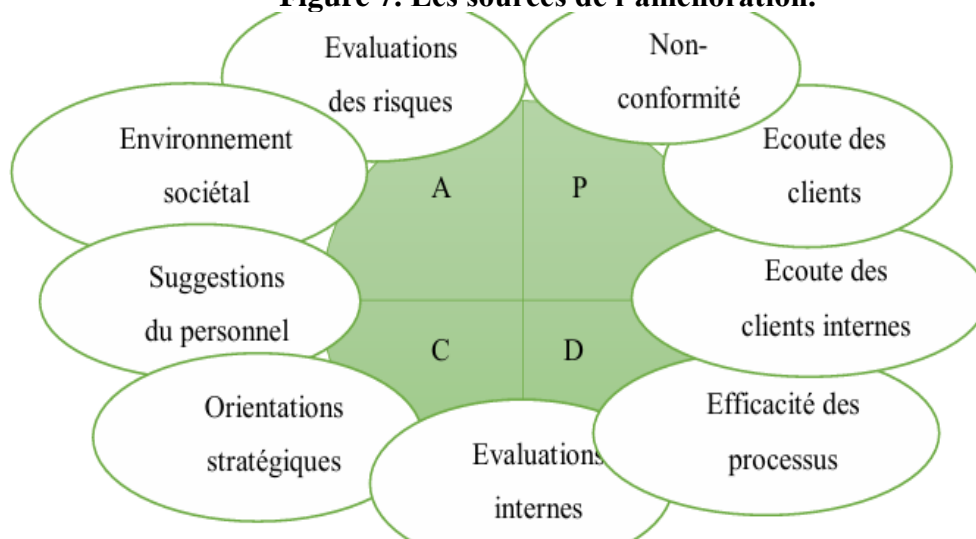
Les retours des clients, les audits et la revue du système de management de la qualité sont utilisés pour identifier des opportunités d'amélioration. Cette dynamique de recherche d'amélioration et de performance doit être continue. Elle confère à l'entreprise une certaine souplesse et une rapidité d'action face aux opportunités. L'amélioration continue doit être un objectif permanent de l'entreprise (Berruet , Dejan , & Bosch , 2014).

Pour améliorer de manière continue la qualité de ses produits et services, une entreprise doit être capable d'identifier les dysfonctionnements, de proposer des solutions appropriées, de les appliquer efficacement, d'évaluer les résultats obtenus, puis d'ajuster ses actions si nécessaire.

La mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue repose sur une méthodologie structurée, qui vise l'atteinte des objectifs qualité tout en mobilisant l'ensemble des acteurs de l'organisation (Bellaïche, 2016).

Selon Janssoone (2021), l'amélioration continue en entreprise est une démarche opérationnelle visant à réduire progressivement, sans bouleversements majeurs ni investissements lourds, les dysfonctionnements des processus, les sources d'insatisfaction client ainsi que les risques. Elle repose sur une dynamique constante d'optimisation. Toujours selon l'auteur, l'amélioration continue de la qualité reflète l'engagement de l'entreprise à perfectionner en permanence ses produits et services, dans le but de répondre de manière durable et efficace aux attentes de ses clients.

Figure 7. Les sources de l'amélioration.



Source : (MOUGIN , 2019)

❖ Démarche et outils de l'amélioration continue

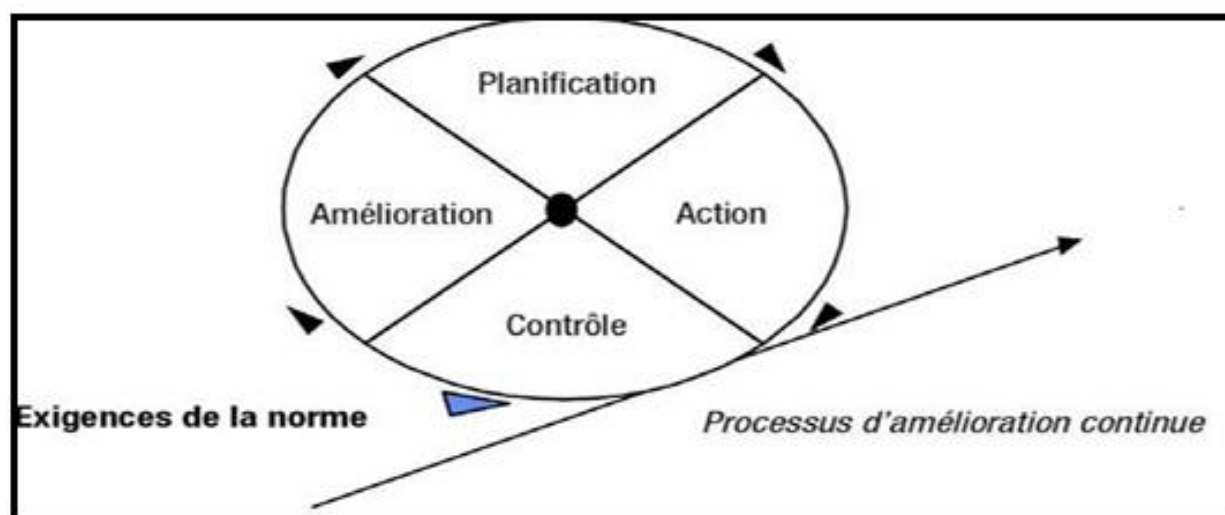
La mise en œuvre du principe de l'amélioration continue repose sur des outils méthodologiques essentiels, parmi lesquels le cycle PDCA, également appelé Roue de Deming, occupe une place centrale. Ce cycle se compose de quatre étapes : *Plan* (planifier), *Do* (mettre en œuvre), *Check* (vérifier) et *Act* (agir pour corriger ou standardiser).

Selon Pinet (2017), Deming a illustré ce processus sous la forme d'une roue, indiquant que chaque boucle d'amélioration conduit naturellement à la planification d'une nouvelle action, dans une

logique de progression continue. Ainsi, le PDCA favorise une dynamique d'amélioration sans fin, au cœur de la démarche qualité.

L'amélioration continue représente une démarche globale qui requiert l'utilisation d'outils variés, sélectionnés en fonction du contexte organisationnel et des objectifs à atteindre. Parmi ces outils, le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act), incarne parfaitement la nature itérative de cette dynamique d'amélioration (Crapart, 2019).

Figure 8. La roue de Deming.



Source : (Pinet, 2017)

- **Première étape : PLAN, Planifier**

Avant toute action, il est fondamental de procéder à une analyse approfondie de la situation actuelle. Cette étape vise à identifier les dysfonctionnements, à formuler les problématiques de manière précise, et à définir des solutions adaptées, tout en mobilisant les ressources nécessaires. L'usage d'indicateurs clés de performance (KPI) est fortement recommandé, car il permet de suivre l'efficacité des actions engagées et d'objectiver les progrès réalisés (Pinet, 2017).

- **Deuxième étape : DO, Mettre en œuvre**

Cette phase consiste à déployer les solutions définies dans l'étape précédente. L'exécution peut être assurée par les équipes internes ou confiée à des intervenants externes, à condition que les tâches soient clairement spécifiées et rigoureusement encadrées (Pinet, 2017).

- **Troisième étape : CHECK, Vérifier**

Après un certain temps, les résultats des actions mises en œuvre sont évalués au moyen des KPI. Cette étape permet de mesurer l'impact des solutions adoptées. En cas de résultats insatisfaisants, un retour à la phase de planification peut s'imposer afin de revoir les hypothèses initiales et d'ajuster les mesures correctives (Pinet, 2017).

- **Quatrième étape : ACT, Ajuster et pérenniser**

La dernière phase vise à capitaliser les bonnes pratiques en les inscrivant durablement dans les procédures de l'entreprise. Il s'agit de formaliser les améliorations, de les diffuser à l'ensemble des collaborateurs, et de veiller à leur intégration dans la culture organisationnelle. Cette étape permet de garantir la durabilité des actions entreprises, tout en restant vigilant à l'évolution des besoins internes et externes (Pinet, 2017).

Un autre outil de l'amélioration continue ; la méthode des "5 pourquoi", un outil de questionnement simple et structuré utilisé pour remonter à la cause racine d'un problème. Elle repose sur une démarche itérative consistant à poser la question « Pourquoi ? » autant de fois que nécessaire (généralement cinq) afin de passer d'un symptôme visible à une cause profonde. Chaque réponse génère une nouvelle question, jusqu'à atteindre un niveau où l'organisation peut intervenir efficacement. Dans une démarche d'amélioration continue, cette méthode joue un rôle essentiel : elle permet d'aller au-delà du traitement superficiel des problèmes pour s'attaquer aux véritables sources de dysfonctionnement. En identifiant et en éliminant les causes racines, elle évite la répétition des erreurs et favorise l'instauration de solutions correctives durables. Ainsi, elle renforce l'apprentissage organisationnel et alimente un processus constant de progrès et d'optimisation des pratiques internes (Gillet-Goïnard & Seno, 2023).

2.2. La performance et l'expérience client

2.2.1. La performance organisationnelle

La performance globale se définit comme la capacité d'une organisation, évoluant dans un environnement concurrentiel, à satisfaire ses clients à travers les produits ou services qu'elle propose, tout en tenant compte des intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes, notamment les

actionnaires et l'environnement. Il s'agit là de la finalité même de la performance. Toutefois, celle-ci ne peut être considérée comme pleinement accomplie si elle ne prend pas également en compte les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés (Kuszla, Durand, & Djerbi, 2020).

Selon Barouch (2010), la performance se définit comme la capacité à atteindre des objectifs prédéfinis. D'autre part, il aborde la performance à travers les concepts d'efficacité et d'efficience organisationnelle. La performance inclut d'abord l'efficacité, qui renvoie à l'action entreprise pour atteindre un but. Le concept de performance se combine ainsi avec celui d'efficacité, ce qui implique que les ressources utilisées pour accomplir une tâche sont optimisées dans une perspective économique. En d'autres termes, la performance désigne la capacité d'une organisation à mettre en œuvre des actions pour atteindre des résultats conformes aux objectifs fixés, tout en minimisant les coûts liés aux ressources et aux processus engagés.

D'après Ennesraoui (2018), la performance d'une entreprise repose sur le couple valeur-coût, et en particulier sur tout ce qui contribue à améliorer cette relation, c'est-à-dire sur les actions permettant de minimiser les coûts liés aux ressources utilisées et de maximiser la valeur produite

❖ **Les indicateurs de performance KPI**

Un indicateur est jugé pertinent lorsqu'il est sélectionné avec rigueur pour évaluer l'avancement vers un objectif clairement défini, lui-même aligné avec les orientations stratégiques du projet. Il doit être parfaitement adapté aux spécificités de l'activité concernée. L'équipe ou le décideur qui l'utilise doit avoir une totale confiance dans les données qu'il fournit, en saisir le sens au-delà de sa simple valeur chiffrée, et être capable d'interpréter les résultats de manière approfondie. Cette compréhension approfondie permet d'éclairer les décisions, en tenant compte des risques associés de manière raisonnablement estimée (Issor, 2017).

Les indicateurs peuvent être regroupés en trois catégories, en fonction de leur rôle auprès du décideur (Issor, 2017) :

- Indicateurs d'alerte : Ils signalent une anomalie dans le système, nécessitant une intervention immédiate pour rectifier la situation à court terme.
- Indicateurs d'équilibration : Ils assurent que le système reste aligné avec ses objectifs et sa progression. Ces indicateurs, utilisés pour maintenir le cap, peuvent entraîner des actions correctives si une déviation est constatée.

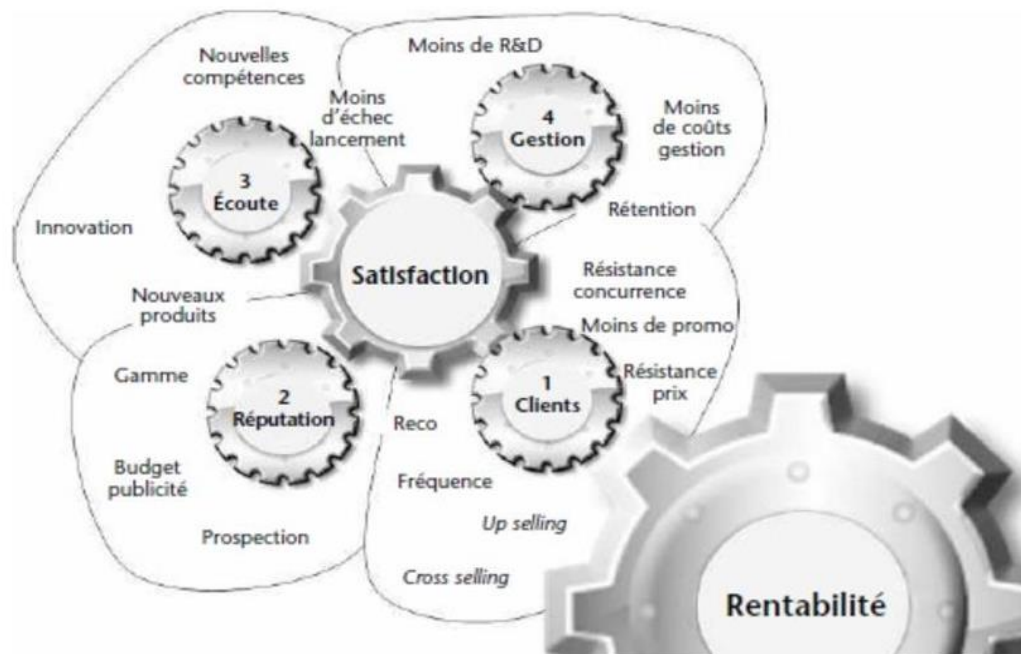
- Indicateurs d'anticipation : Ils offrent une vision plus large, permettant de prévoir des ajustements stratégiques ou des révisions d'objectifs en fonction des évolutions observées.

2.2.2. La dimension du client

a) L'expérience client

Le client joue un rôle central dans toute démarche qualité, car c'est à travers son jugement que s'évalue la qualité des produits et services proposés. L'objectif fondamental de la démarche qualité est donc d'assurer une satisfaction client à la fois durable et fiable (ENNESRAOUI, 2018).

Figure 9. Satisfaction, fidélité et expérience client.



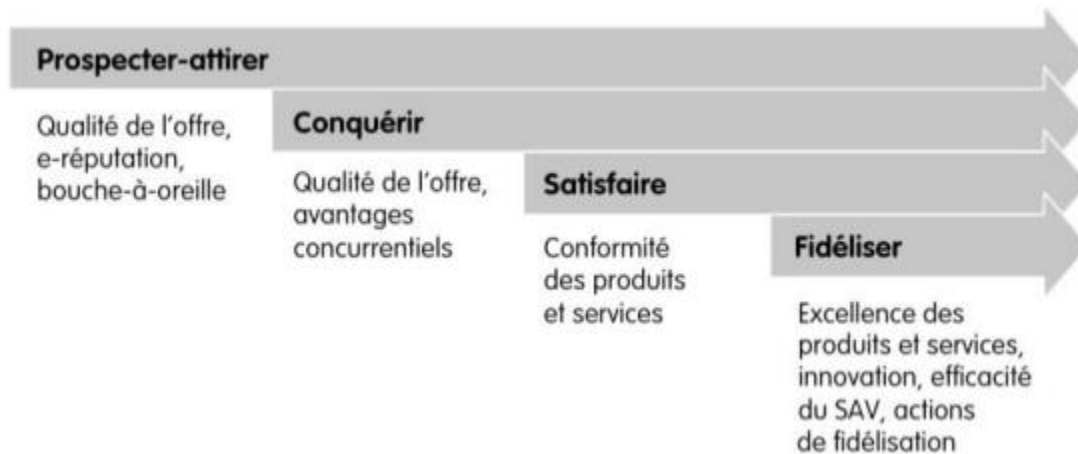
Source : (ENNESRAOUI, 2018)

Selon la norme ISO 9000 (2015), le client peut être définie comme : « *Personne ou organisme qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un produit ou un service destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme* ».

L'expérience ou le cycle de vie du client au sein de l'entreprise se décline en quatre étapes clés :

- Prospection : il s'agit d'attirer les clients potentiels en mettant en valeur la qualité de l'offre proposée.
- Conquête : l'entreprise transforme le prospect en client en s'appuyant sur l'efficacité de son service commercial et sur ses avantages concurrentiels.
- Satisfaction : elle s'efforce de répondre pleinement aux attentes du client pour garantir sa satisfaction.
- Fidélisation : au-delà de la satisfaction, l'entreprise vise à construire une relation durable en offrant une expérience enthousiasmante, appuyée par un service après-vente irréprochable. (Gillet-Goinard & Seno, 2023)

Figure 10. Le cycle de vie client.



Sources : (Gillet-Goinard & Seno, 2023)

Le client occupe une place centrale dans l'entreprise, jouant un rôle déterminant dans son développement et sa réussite. Il est donc primordial de comprendre ses attentes, de les respecter et de s'engager à y répondre de manière continue. Outre le client dit « externe », une autre catégorie essentielle existe : le client « interne », qui désigne les différents services de l'organisation, chacun agissant comme client ou fournisseur vis-à-vis des autres services (ENNESRAOUI, 2018).

b) La satisfaction client

Le principal objectif du management de la qualité est la satisfaction des clients, selon la norme ISO 9001 (2015), La satisfaction client est : « *la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses attentes* ».

Bédu, Le Clech , & Dadian (2019) ajoutent que la satisfaction correspond à un sentiment positif tel que la joie, le plaisir ou même le bonheur ressenti par le client. Elle résulte de l'adéquation entre ses attentes et les résultats perçus. Ce sentiment peut être renforcé lorsque l'entreprise offre un « *plus* », comme une attention particulière, un cadeau personnalisé ou un conseil plus approfondi.

Selon Ennesraoui (2018), la satisfaction client repose sur trois caractéristiques principales :

- La subjectivité : chaque client perçoit un produit ou un service selon son propre vécu, ce qui rend la satisfaction entièrement dépendante de sa perception individuelle. Ainsi, une même expérience peut générer des niveaux de satisfaction très différents d'un client à l'autre.
- La relativité : la satisfaction varie en fonction des attentes spécifiques de chaque client. Deux personnes évaluant le même produit peuvent donner des avis divergents, influencés par leurs attentes initiales.
- L'évolution : la satisfaction n'est pas figée, elle change dans le temps selon l'évolution des besoins, des attentes et du rythme d'usage des produits ou services, souvent de plus en plus court (ENNESRAOUI, 2018).

c) Types de satisfaction

Selon Detrie (2007), on distingue principalement trois formes de satisfaction client :

- **La satisfaction globale ou partielle :**

La satisfaction partielle concerne des aspects spécifiques du service, sur un seul point de contact (*Touchpoint*), tels que la logistique, l'accueil, le confort ou la sécurité. La satisfaction globale, quant à elle, reflète l'évaluation du service dans son ensemble. Lorsque les dimensions évaluées sont bien choisies, la satisfaction globale peut être perçue comme la somme, pondérée ou non, des satisfactions partielles.

- **La satisfaction ponctuelle ou cumulée :**

La satisfaction ponctuelle est liée à une expérience précise et délimitée dans le temps, comme une commande particulière. En revanche, la satisfaction cumulée prend en compte l'ensemble des interactions vécues par le client sur une période donnée, comme toutes les commandes passées durant l'année.

- **La satisfaction isolée ou comparée :**

La satisfaction isolée se concentre uniquement sur les performances de l'entreprise, en considérant celles-ci de manière autonome ou dans leur évolution dans le temps. À l'inverse, la satisfaction comparée repose sur une mise en relation des performances de l'entreprise avec celles de ses concurrents (DETRIE , 2007).

d) Mesure et évaluation de la satisfaction client

Ennesraoui (2018) définit la mesure de la satisfaction client comme un processus essentiel permettant d'évaluer dans quelle mesure les attentes des clients sont comblées, en s'appuyant sur des données à la fois qualitatives et quantitatives. Elle repose sur la comparaison entre les attentes des clients et leur perception des performances de l'entreprise, prenant en compte divers aspects tels que la qualité des produits, les délais de livraison, la maintenance ou encore la résolution des problèmes.

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées, selon les spécificités de chaque entreprise, la nature de sa relation client et les objectifs poursuivis : (Bédu, Le Clech , & Dadian , 2019)

- Les boîtes à suggestions et registres de réclamations : ces outils permettent de recueillir les avis, critiques et propositions des clients. Bien qu'utiles pour identifier des pistes d'amélioration, leur efficacité est limitée car de nombreux clients insatisfaits ne s'expriment pas.
- Le client mystère : utilisé surtout dans les secteurs des services et de la distribution, il consiste à envoyer un observateur incognito afin d'évaluer la qualité du service, en identifiant les points forts et faibles de l'expérience client.
- L'analyse des clients perdus : cette méthode vise à comprendre les raisons pour lesquelles certains clients ont cessé d'acheter ou ont changé de fournisseur, afin de corriger les causes de l'insatisfaction.

- Les enquêtes de satisfaction : méthode la plus répandue, elle consiste à interroger un échantillon de clients pour recueillir leurs impressions sur les produits, services et la relation avec l'entreprise. Elle peut être directe (notation) ou indirecte (problèmes rencontrés, suggestions d'amélioration), et porter sur l'ensemble de l'offre ou un aspect spécifique. (Bédu, Le Clech , & Dadian , 2019)

Différents formats d'enquêtes peuvent être adoptés :

- Face à face : fournit des données riches, avec un bon taux de réponse, mais reste plus coûteux.
- Postale ou auto-administrée : peu coûteuse et garantissant l'anonymat, mais souvent moins fiable.
- Téléphonique : rapide, ciblée sur un service précis.
- En ligne : utile et rapide pour une large portée.

La mesure se fait par des KPI de la satisfaction client :

- **Net Promoter Score (NPS) :**

Le Net Promoter Score (NPS), introduit pour la première fois en 2003 par Fred Reichheld, expert en stratégie, est un indicateur clé permettant d'évaluer la satisfaction globale des clients, ainsi que la qualité de la relation entre ceux-ci et la marque.

Il repose sur une question centrale visant à mesurer l'intention de recommandation :
« Recommanderiez-vous [notre entreprise] à votre entourage ? »

Les réponses sont notées sur une échelle allant de 0 (pas du tout) à 10 (absolument), et permettent de classer les clients en trois catégories :

- Détracteurs (notes de 0 à 6)
- Passifs ou Neutres (notes de 7 à 8)
- Promoteurs (notes de 9 à 10)

Cet indicateur synthétique offre une vision rapide de la fidélité client et constitue un outil précieux dans une démarche d'amélioration continue de l'expérience client.

La formule du Net Promoter Score (NPS) est standardisée et s'exprime comme suit :
NPS = % de Promoteurs – % de Détracteurs

Ce calcul donne un score compris entre -100 et +100, reflétant le niveau de fidélité des clients. Plus le score est élevé, plus l'entreprise bénéficie d'une forte recommandation de la part de ses clients.

- **Customer Satisfaction Score (CSAT) :**

Le Customer Satisfaction Score (CSAT) évalue le niveau de satisfaction du client immédiatement après une interaction avec l'entreprise, à travers une question simple du type : « Êtes-vous satisfait de cette expérience ? »

Le score est exprimé en pourcentage selon la formule suivante :

$$\text{CSAT} = (\text{Nombre de réponses positives} / \text{Nombre total de réponses}) \times 100$$

Un taux supérieur ou égal à 80 % est généralement perçu comme très satisfaisant. À l'inverse, un score inférieur à 50 % peut révéler un déficit de satisfaction, indiquant la nécessité d'actions correctives pour améliorer l'expérience client (Ngo, 2015).

- **Le Customer Effort Score (CES) :**

Le Customer Effort Score (CES), introduit en 2010 par le *Harvard Business Review*, est un indicateur récent qui mesure l'effort fourni par un client pour réaliser une action ou une démarche (ex. : contacter le SAV, effectuer un achat, utiliser un service). Il est directement lié à la satisfaction, la fidélité et l'expérience client : un effort important indique une expérience de moindre qualité, tandis qu'un faible effort reflète une interaction fluide.

Le CES est évalué via un questionnaire envoyé immédiatement après une interaction avec la marque, pour capter une réaction à chaud, garantissant des réponses fiables. Une question clé est posée, comme :

« Quel niveau d'effort avez-vous dû fournir pour [action spécifique] ? »

Les réponses s'appuient sur une échelle verbale à 5 niveaux : Très faible, Faible, Neutre, Fort, Très fort. Ces niveaux sont convertis en notes (1 pour « Très faible » à 5 pour « Très fort »). Le score CES est ensuite calculé par la formule :

$$\text{CES} = \text{Somme des notes} / \text{Nombre de réponses}$$

Un CES faible indique une démarche fluide, tandis qu'un score élevé signale des difficultés dans l'interaction.

e) La réclamation client

❖ Définition

La réclamation client représente une véritable opportunité d'amélioration pour l'entreprise. Elle se définit comme toute manifestation de mécontentement adressée à une organisation, portant sur un produit, un service ou même le processus de traitement des réclamations lui-même, et pour laquelle une réponse ou une solution est attendue, de manière explicite ou implicite (ISO 10002, 2018).

Une réclamation est l'expression d'une insatisfaction qu'il s'agisse d'un mécontentement ou d'une déception formulée par un client au sens large (consommateur, prospect, partenaire, etc.) à l'égard d'une entreprise, et nécessitant un traitement ainsi qu'une action corrective pour éviter sa répétition (Meyronin, Jullien, & Bourrier, 2017).

En revanche, l'insatisfaction client correspond à un sentiment négatif attribué à l'entreprise, qu'il soit exprimé ou non. Ainsi, toutes les réclamations sont des insatisfactions exprimées, mais toutes les insatisfactions ne se traduisent pas par des réclamations.

❖ Traitement

Le traitement d'une réclamation correspond, pour une entreprise, à l'ensemble des actions mises en œuvre pour prendre en charge et résoudre efficacement une insatisfaction exprimée par un client. Ce processus repose sur une procédure interne structurée, connue de l'ensemble des collaborateurs, permettant une réponse rapide et cohérente (Gillet-Goinard & Seno, 2023).

Un traitement rigoureux et organisé des réclamations contribue à préserver la confiance des clients malgré les erreurs, tout en instaurant un mode de management tourné vers l'excellence opérationnelle et l'amélioration continue (Meyronin, Jullien, & Bourrier, 2017). Ce processus se décline en plusieurs étapes clés :

- **Recueil** : chaque collaborateur doit être capable d'identifier une insatisfaction, de la reformuler clairement et de la transmettre au service compétent, via les canaux appropriés (e-mail, fiche, courrier, etc.).
- **Enregistrement** : chaque réclamation est consignée dans une fiche de suivi permettant de tracer son évolution, de la réception à la résolution complète.

- Qualification : pour un traitement adapté, la réclamation doit être précisément caractérisée: qui est concerné ? À quelle date ? Sur quel produit ou service ? Quelle est la nature du problème ? Quelle est sa gravité ? Qu'attend le client, à court et à long terme ?
- Accusé de réception : un message formel est adressé au client pour confirmer que sa réclamation a bien été prise en compte.
- Traitement curatif : il peut se faire à deux niveaux : une action immédiate pour résoudre rapidement le problème, et une intervention a posteriori pour garantir une solution durable.
- Traitement correctif : cette étape vise à analyser les causes racines de la réclamation afin d'empêcher qu'elle ne se reproduise.
- Bilan des réclamations : dernière étape du processus, elle permet de tirer des enseignements des réclamations traitées pour orienter les actions d'amélioration, renforcer les points de contrôle et ajuster les priorités de suivi (Meyronin, Jullien , & Bourrier, 2017).

Le chapitre théorique établit un cadre conceptuel robuste pour comprendre le rôle des réclamations clients comme levier d'amélioration continue dans le management de la qualité. À travers une revue de littérature approfondie, il met en lumière l'importance de l'orientation client, de l'approche par processus et des boucles de rétroaction. Les concepts de qualité, de performance organisationnelle et d'expérience client, enrichis par des outils comme la roue de Deming et la cartographie du parcours client, soulignent que les plaintes, loin d'être des obstacles, sont des opportunités stratégiques pour identifier les dysfonctionnements, optimiser les processus et renforcer la satisfaction client. Ce cadre théorique pose les bases pour l'analyse empirique des pratiques de Schneider Electric Algérie, en alignant les principes du management de la qualité avec les réalités opérationnelles d'une entreprise industrielle.

CHAPITRE III
CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre méthodologique a pour objectif de présenter la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette étude. Il s'agit de décrire les différentes étapes suivies, ainsi que les outils de collecte et méthodes d'analyse qui ont permis de répondre efficacement à la problématique posée et d'atteindre les objectifs de la recherche.

1. La méthodologie de la recherche

Avant d'apporter une réponse à une problématique, il est indispensable de définir un cadre méthodologique structuré, qui guidera de manière cohérente la collecte et l'analyse des données. Dans ce contexte, une approche qualitative est jugée la plus pertinente pour explorer en profondeur les perceptions et les pratiques liées à l'objet de recherche.

Très utilisée en sciences humaines et sociales, la méthode qualitative permet de saisir la complexité des phénomènes sociaux en explorant les expériences vécues et les représentations des individus. Elle repose sur la richesse des données empiriques issues des discours, de l'observation des comportements et de l'analyse des contextes sociaux (Kohn & Christiaens, 2014 ; Livian, 2015). Afin de répondre à notre problématique, nous avons choisi une approche méthodologique qualitative : Recherche-Action.

Selon Lune & Berg (2017), la recherche-action se définit comme un processus collaboratif visant à produire des connaissances pratiques pour atteindre des objectifs humains porteurs de sens. Elle articule réflexion et action, théorie et pratique, en impliquant les acteurs concernés dans la recherche de solutions concrètes à des enjeux pressants. En favorisant l'épanouissement des individus et de leurs communautés, cette approche répond à leurs besoins spécifiques à travers une démarche participative et ancrée dans le réel.

Cette méthodologie se distingue par son caractère participatif et évolutif, visant à produire des connaissances tout en contribuant à la transformation de la réalité observée. Dans le cadre de ce mémoire, cette posture se justifie pleinement, dans la mesure où nous sommes non seulement observateurs, mais également acteurs des dynamiques organisationnelles étudiées. Cette implication va au-delà de la simple phase de collecte de données, en effet, nous avons activement participé à plusieurs activités liées à l'amélioration continue chez Schneider Electric Algérie, notamment dans l'analyse des réclamations clients le suivi des actions correctives.

2. Techniques et outils de collecte de données

La collecte de données constitue une étape cruciale de la recherche, car elle permet de réunir, de manière rigoureuse et systématique, les informations nécessaires à l'analyse. Selon N'da (2024) cette étape repose sur le choix judicieux des instruments adaptés à la nature de l'étude.

Les méthodes qualitatives regroupent un ensemble d'outils tels que les entretiens (individuels ou collectifs), l'observation, ou encore l'analyse de contenus (papier ou numérique), comme le souligne Tracy (2020) dans *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Pour ce mémoire, trois instruments clés ont été retenus: l'étude documentaire, l'observation directe, et les entretiens semi-directifs, qui ont été jugés les plus adaptés pour explorer le sujet.

2.1. L'étude documentaire

L'étude documentaire, également appelée analyse des données secondaires, permet au chercheur d'accéder à un ensemble de connaissances préexistantes, utiles pour comprendre ou expliquer un phénomène donné (N'da, 2024). Cet outil a été particulièrement utile pour recueillir des informations pertinentes sur la gestion des enquêtes de satisfaction et les réclamations clients, en mobilisant diverses sources documentaires.

Les documents Schneider Electric consultés dans le cadre de cette recherche :

- **Procédure de la gestion des réclamations clients :** Ce document est fondamental car il définit les étapes à suivre pour traiter les réclamations, de leur réception jusqu'à leur résolution. Il offre une vue d'ensemble des méthodes de gestion des plaintes, ce qui permet d'identifier les éventuelles lacunes ou points faibles dans le processus actuel et de proposer des améliorations pour rendre le système plus réactif et efficace.
- **Fiche processus I2P Issue to prevention:** Elle complète la procédure de gestion des réclamations en détaillant les étapes d'analyse des causes profondes et de prévention des problèmes. En offrant une méthodologie pour identifier les failles systémiques et mettre en œuvre des actions correctives, elle favorise une gestion proactive, réduit les coûts liés aux réclamations récurrentes et améliore la

satisfaction client, contribuant ainsi à l'optimisation continue des processus de Schneider Electric.

- **Plans d'actions après traitement des réclamations :** Ces plans d'action sont cruciaux pour aligner les objectifs de gestion des réclamations avec les priorités stratégiques de l'entreprise. Ils permettent de voir comment les réclamations sont intégrées dans les initiatives d'amélioration continue et comment elles peuvent être utilisées pour renforcer la satisfaction client. En étudiant ces plans, nous pouvons mieux comprendre comment Schneider Electric prévoit d'améliorer ses processus à court et moyen terme.
- **Manuel de management :** Ce manuel est une source importante pour comprendre la culture organisationnelle et les valeurs de Schneider Electric, notamment en matière de qualité et de satisfaction client. Il fournit un cadre de référence pour la gestion des réclamations et montre comment celles-ci s'inscrivent dans la démarche globale d'amélioration continue de l'entreprise. Cela nous aide à situer la gestion des réclamations dans une perspective plus large de gouvernance et de management.
- **Enquêtes de satisfaction clients 2024 et 2025 :** Ces documents sont essentiels pour évaluer l'impact des réclamations sur la satisfaction des clients. En les analysant, nous pouvons identifier les tendances, les zones problématiques récurrentes et mesurer l'efficacité des actions correctives mises en place. Les scores de satisfaction, en particulier, fournissent un indicateur direct de l'amélioration perçue par les clients et permettent de mesurer la réussite des actions menées pour répondre à leurs attentes.

2.2. L'observation participante

L'observation directe est une méthode de collecte de données dans laquelle le chercheur est présent sur le terrain et observe les comportements, les pratiques ou les processus dans leur contexte réel et sur une période définie (Thiétart, 2014). Selon Lune & Berg (2017), cette méthode permet de recueillir des données empiriques sur les actions réelles des personnes, complétant ainsi les discours tenus lors des entretiens ou dans les documents.

Dans le cadre de cette étude, nous avons été intégrés à l'équipe chargée de la qualité et satisfaction client.

Cette immersion a permis :

- De participer aux réunions,
- De comprendre les étapes clés du processus de gestion de l'expérience client,
- De préparer des supports de communication et des comptes rendus,
- Et d'observer les interactions, les postures et les dynamiques au sein de l'équipe, notamment entre les consultants et les responsables qualité.

Cette observation active a offert une vision claire et opérationnelle du déroulement des missions, facilitant ainsi la compréhension du fonctionnement du processus et permettant d'accompagner plus efficacement les prises de décision lors de l'activité.

La grille d'observation de cette recherche, présentée dans la partie des résultats, se structure autour de six axes principaux. Le premier axe, "Enregistrement des réclamations", évalue si toutes les insatisfactions clients sont capturées de manière standardisée. Le deuxième, "Analyse des causes profondes", examine si les causes des réclamations sont identifiées pour éviter leur répétition. Le troisième, "Communication client", observe la qualité et la régularité des échanges avec les clients. Le quatrième, "Suivi post-résolution", vérifie l'évaluation de la satisfaction et l'efficacité des solutions apportées. Le cinquième, "Coordination interservices", analyse la collaboration entre départements pour éviter les retards. Enfin, le sixième, "Gestion des délais", évalue le respect des temps de traitement et la transparence envers les clients.

2.3. L'entretien

L'entretien est une méthode qualitative fondée sur des échanges oraux, individuels ou collectifs, réalisés auprès de personnes choisies pour leur expérience, leur fonction ou leur proximité avec le sujet étudié. Il vise à recueillir des informations sur des faits, des perceptions ou des représentations, qui seront ensuite analysées selon leur pertinence et leur cohérence avec les objectifs de la recherche (De Ketele & Roegiers , 1996).

D'après Thouez (1974), l'entretien peut être considéré comme un procédé d'investigation scientifique, reposant sur un acte de communication structuré pour obtenir des données en lien avec une problématique définie. À la différence d'un questionnaire fermé, l'entretien laisse une

large place à l'expression du répondant et favorise la construction de la pensée par un échange souple et guidé.

Le contact direct, qu'il soit visuel ou verbal, ainsi que la faible directivité du chercheur, sont des éléments clés pour instaurer un climat de confiance et obtenir des témoignages authentiques. L'enquêteur adopte une posture neutre, centrée sur l'écoute active, afin de favoriser une expression libre et significative de l'interviewé, sans orienter ni influencer ses réponses.

L'entretien semi-directif, également appelé entrevue semi-dirigée (Baribeau & Royer, 2012), est une technique de collecte de données particulièrement adaptée aux approches qualitatives et interprétatives, en lien avec les paradigmes constructivistes (Lincoln, 1995). Cette méthode vise à produire des connaissances à partir des perceptions et expériences des individus, en favorisant un échange ouvert et réflexif.

Les entretiens semi-structurés se distinguent par leur souplesse et leur caractère évolutif. Comme le souligne Tracy (2020) l'enquêteur ne suit pas un questionnaire rigide, mais utilise un guide d'entretien souple, souvent composé de questions ouvertes et exploratoires. Ce guide est conçu non pas pour diriger la discussion de manière stricte, mais pour stimuler l'échange et permettre l'émergence de points de vue riches et nuancés, souvent absents dans les méthodes de type questionnaire.

Cette flexibilité permet aux personnes interrogées d'exprimer librement leurs opinions, de développer des réponses spontanées, et d'apporter des apports nouveaux non anticipés par le chercheur. Ainsi, cette méthode facilite la compréhension profonde et contextualisée des phénomènes étudiés.

Dans le cadre de cette étude, des entretiens semi-directifs ont été réalisés, ce qui a offert aux répondants la possibilité de s'exprimer librement tout en suivant un fil conducteur organisé, structuré à l'aide d'un guide d'entretien élaboré en amont.

a) La construction du guide d'entretien

La conception d'un guide d'entretien constitue une étape déterminante dans toute démarche de recherche qualitative. Il sert à structurer l'échange tout en laissant place à la spontanéité, et garantit une cohérence dans le recueil des données, quel que soit le profil de l'interviewé.

Un guide unique a été élaboré pour l'étude, utilisé pour l'ensemble des entretiens menés. Sa construction s'est appuyée sur les travaux de (Lamprey & Fayek , 2012) ainsi que de (Kerzner, 2017), et a été pensée en trois phases complémentaires.

- Phase 1 : Présentation de l'entretien

Cette phase introductive permet d'exposer les objectifs de l'entretien, de rassurer l'interviewé sur la confidentialité des propos recueillis, et de créer un climat de confiance propice à l'échange.

- Phase 2 : Identification du profil de l'interviewé

Des questions sont posées pour mieux cerner le rôle, les responsabilités, l'ancienneté et le lien de l'interviewé avec le sujet étudié.

- Phase 3 : Exploration thématique structurée en trois axes principaux

Cette dernière phase constitue le cœur du guide, structuré autour de trois thématiques majeures :

- **Axe 1 Analyse et traitement des réclamations clients :** analyse les processus opérationnels de traitement des réclamations, incluant leur prise en charge, l'identification des causes et les délais de résolution.
- **Axe 2 Réclamations clients et amélioration continue :** examine comment ces retours clients révèlent des dysfonctionnements et alimentent les démarches d'amélioration continue.
- **Axe 3 Perspectives d'amélioration:** propose des pistes d'optimisation future pour maximiser l'impact des réclamations sur l'évolution organisationnelle.

Le guide d'entretien utilisé pour cette recherche peut être consulté en annexe de ce mémoire.

b) Le déroulement des entretiens

Les entretiens ont été menés de manière individuelle, afin de favoriser une interaction directe et personnalisée avec chaque participant. La durée moyenne de chaque entretien était comprise entre 20 et 30 minutes, selon la disponibilité et l'implication de l'interviewé.

Chaque entretien débutait par une brève présentation de l'enquêtrice (nom, prénom, établissement et spécialité), suivie de l'exposé du sujet de mémoire, de l'objectif de l'entretien, ainsi que d'un rappel du cadre confidentiel dans lequel se déroulait l'échange. Cette introduction visait à instaurer un climat de confiance, tout en clarifiant le contexte de l'étude.

L'entretien se poursuivait ensuite par quelques questions introductives destinées à mieux connaître le profil de l'interlocuteur (poste occupé, expérience dans le domaine, lien avec le sujet étudié), avant d'aborder les questions principales, structurées selon le guide d'entretien préalablement élaboré.

Concernant la collecte des données, deux méthodes complémentaires ont été utilisées :

- L'enregistrement audio, avec le consentement préalable des participants, pour garantir une fidélité maximale des propos recueillis ;
- La prise de notes manuelle, utilisée en parallèle, afin de capter des éléments contextuels ou non verbaux, et de faciliter l'analyse ultérieure.

Il est à noter que certains participants ont, au fil de leur raisonnement, anticipé certaines questions à venir, en abordant spontanément des thématiques prévues plus tard dans l'entretien.

Dans ces situations, les questions concernées étaient tout de même posées, tout en précisant qu'elles avaient déjà été partiellement abordées, afin de confirmer ou d'approfondir les éléments évoqués précédemment.

3. Population cible

La présente recherche s'inscrit dans le cadre de la satisfaction client et management de la qualité au sein de l'entreprise Schneider Electric.

L'échantillon retenu est composé de 5 collaborateurs clés de l'organisation, occupant des fonctions leur permettant de cerner à la fois les besoins internes et ceux des clients. Leur sélection repose sur leur proximité avec le sujet étudié ainsi que sur leur capacité à fournir des réponses éclairées, directement en lien avec la problématique de la recherche.

Les informations relatives aux personnes interrogées sont synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau 2. Informations sur les interviewés.

Initiale	Poste	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
C.A	Directeur General	30/04/2025	20 mn
B.S	Responsable qualité et satisfaction client	28/04/2025	20 mn

M.I	Responsable satisfaction client logistique	28/04/2025	30mn
A.B	Responsable des flux et stocks en entrepôt	28/04/2025	30 mn
B.A	Responsable des opérations terrain	29/04/2025	30 mn

Sources : élaboré par nous-mêmes.

4. Analyse de données

Après la phase de collecte, les données doivent faire l'objet d'un traitement rigoureux, impliquant leur organisation, leur structuration et leur analyse approfondie. Ce processus d'analyse requiert attention, réflexion méthodique et exigence de rigueur, comme le souligne N'da (2024).

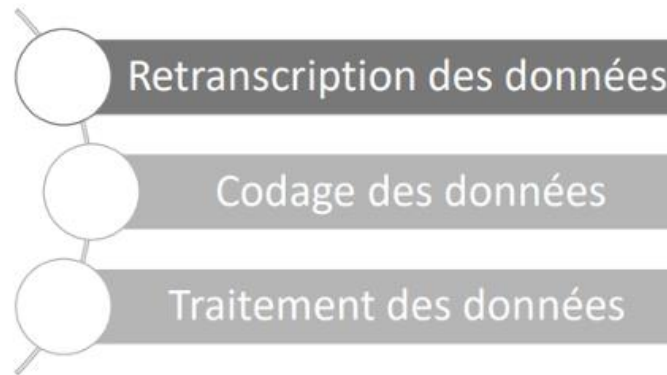
Dans le cadre de cette recherche, l'analyse repose sur une approche qualitative, et plus précisément sur la méthode d'analyse de contenu, reconnue comme l'une des techniques les plus couramment utilisées pour traiter les entretiens et les observations qualitatives. Selon Moukadem & Elkharraz (2019), cette méthode vise à restituer le plus fidèlement et objectivement possible les propos des personnes interrogées, tout en facilitant l'interprétation et la comparaison.

L'analyse de contenu comprend plusieurs étapes clés :

- La transcription intégrale des données recueillies (entretiens et observations) ;
- L'élaboration et l'application d'une grille d'analyse pour coder les informations selon des catégories thématiques ;
- Le traitement des données codées, en vue de faire émerger des tendances, des récurrences et des éléments significatifs en lien avec les objectifs de la recherche.

La figure suivante illustre les trois grandes étapes du processus d'analyse des données qualitatives :

Figure 11. Etapes de l'analyse des données qualitatives



Source : (Andréani & Conchon , 2005)

4.1. Retranscription des données

La première étape de l'analyse consiste à réaliser un inventaire des informations recueillies lors de la phase de collecte, et à les transcrire de manière fidèle. Ce travail donne lieu à un texte brut appelé verbatim, qui constitue la matière première de l'enquête. Comme le précisent Andréani & Conchon (2005), la retranscription permet de convertir les enregistrements audio ou vidéo en format écrit, facilitant ainsi leur lecture, leur archivage et surtout leur traitement analytique ultérieur.

Deux types de données peuvent être retranscrites :

- Les entretiens : la transcription a été effectuée manuellement, en notant mot à mot les propos tenus par les participants. Cette méthode permet de préserver l'authenticité du discours, tout en facilitant l'identification des expressions clés et des récurrences thématiques.
- Les notes d'observation : ces notes consignent les faits observés, mais aussi les impressions, surprises ou signaux faibles perçus durant les séances d'observation. Contrairement à un résumé, elles cherchent à capter le détail, même lorsqu'il semble anecdotique, dans le but de faire émerger des éléments inattendus et potentiellement significatifs.

Dans le cadre de cette recherche, la retranscription s'est appuyée à la fois sur :

- Des enregistrements vocaux réalisés lors des entretiens ;
- Des prises de notes manuelles en temps réel ;
- Et une réécriture complète à la main pour assurer la fidélité et la clarté du contenu. Les observations ont également donné lieu à un ensemble de notes détaillées, portant sur les faits perçus, les comportements notables et les éléments subjectifs jugés pertinents pour l'analyse.

4.2. Codage des données

Une fois la retranscription achevée, les données ont été soumises à un codage systématique, étape indispensable pour structurer et analyser les contenus. Selon Andréani & Conchon (2005), le codage consiste à analyser les textes ligne par ligne, étape par étape, afin de dégager des unités de sens, puis de les regrouper selon des catégories définies. Ce processus, essentiellement manuel, exige minutie, rigueur et sens de l'interprétation, aucun système automatisé ne pouvant le remplacer totalement.

Avant d'entamer le codage, une grille d'analyse a été élaborée. Cette grille repose sur des critères et des indicateurs appelés catégories d'analyse, pouvant être définis de deux manières :

- Soit de manière inductive, à partir des données elles-mêmes, dans une logique d'exploration ouverte ;
- Soit de manière déductive, en fonction des objectifs de l'étude et des axes définis en amont, dans une approche plus structurée et évaluative.

Dans le cadre de cette recherche, l'ensemble des données issues des entretiens et de l'observation ont été relues, comparées et regroupées selon leur signification thématique. Les informations présentant des similitudes ont été classées ensemble afin de :

- Réduire la quantité de données et limiter les redondances ;
- Mettre en évidence les éléments significatifs et pertinents pour la problématique ;
- Et ainsi faciliter l'interprétation des résultats.

Cette phase de codage constitue une étape centrale dans le passage des données brutes à une analyse construite, en permettant de faire émerger des tendances, des divergences et des facteurs explicatifs en lien direct avec les objectifs de l'étude.

4.3 Traitement des données

Le traitement des données qualitatives peut être envisagé selon une approche principale, l'approche sémantique, l'analyse est réalisée de manière manuelle, en suivant les principes de l'analyse de contenu. Cette méthode repose sur des approximations successives visant à interpréter le sens des idées, des discours ou des mots exprimés par les participants. Elle permet de dégager des thématiques, des significations implicites, ainsi que des logiques de raisonnement. Cette démarche, souvent privilégiée dans les études professionnelles ou les recherches qualitatives approfondies, accorde une place centrale à l'interprétation du langage dans son contexte (Andréani & Conchon , 2005).

Le chapitre 3 expose une méthodologie qualitative basée sur le paradigme interprétativiste, combinant analyse documentaire, observation participative et entretiens semi-directifs. Appliquée chez Schneider Electric Algérie, cette approche permet d'explorer en profondeur la gestion des réclamations clients. Grâce à une collecte rigoureuse et une analyse de contenu structurée, elle offre un cadre solide pour identifier les failles organisationnelles et formuler des recommandations, préparant ainsi le terrain pour les résultats du chapitre suivant.

CHAPITRE IV
RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce quatrième et dernier chapitre a pour objectif de présenter et d'analyser les résultats issus du travail de terrain, afin d'en dégager les enseignements en lien avec les objectifs de la recherche. L'étude met en lumière un certain nombre de dysfonctionnements persistants dans le processus de gestion des réclamations clients chez Schneider Electric Algérie. En effet, la satisfaction client a connu, entre 2024 et 2025, des fluctuations significatives, marquées par des phases d'amélioration suivies de reculs. Si certaines actions ont eu un impact positif sur la fidélisation, d'autres mesures pas été mises en œuvre, ce qui a contribué à une baisse sensible de la satisfaction. De plus, des obstacles structurels subsistent. Bien que ces problématiques soient partiellement atténuées par des réunions de suivi régulières et des plans d'action ciblés, elles révèlent les limites d'une exécution cohérente et rapide des actions correctives. Ce diagnostic constitue la toile de fond sur laquelle s'appuiera l'analyse des résultats, dans une logique d'amélioration continue du système.

1. Présentation des résultats

1.1. Déroulement de l'analyse documentaire

Dans le cadre de cette étude, une analyse approfondie des documents suivants a été réalisée. Il convient de préciser que cette analyse a été revue et validée par les responsables de Schneider Electric Algérie, garantissant ainsi la fiabilité et la conformité des informations exploitées.

- Manuel de management
- Enquêtes satisfaction clients 2024 et 2025
- Plans d'actions
- Procédure de la gestion des réclamations clients
- Fiche processus I2P *Issue to prevention*

Au cours de notre analyse, nous avons exploré ces documents clés qui sont directement liés à notre objectif d'amélioration continue via la gestion des réclamations clients. Chacun de ces documents a joué un rôle essentiel en nous fournissant des informations cruciales sur les processus et les actions en place. Leur disponibilité et leur accessibilité nous ont permis de mener une analyse approfondie et d'évaluer de manière précise l'état actuel du système de gestion des réclamations chez Schneider Electric.

1.2. Analyse de la procédure et du processus de gestion des réclamations

La procédure de traitement des réclamations, conforme à la norme ISO 9001:2015 (chapitre 9.1.2), et le processus *Issue to Prevention Process* visent à transformer l'insatisfaction des clients en satisfaction durable grâce à une approche structurée, de l'enregistrement des plaintes à la mise en œuvre d'actions préventives. Cependant, plusieurs insuffisances compromettent leur efficacité et leur capacité à garantir une expérience client optimale. Voici les principales lacunes identifiées :

- **Ambiguïté dans la définition des réclamations** : La procédure qualifie de réclamation tout écrit formel ou toute insatisfaction jugée « significative » par un témoin, introduisant une subjectivité problématique. Cette imprécision risque d'exclure les plaintes informelles, laissant certaines insatisfactions sans réponse.
- **Absence de cadre méthodologique pour l'analyse des causes** : Ni la procédure ni le processus ne précisent d'outils ou de méthodes pour identifier les causes profondes des problèmes. Cette lacune favorise des solutions temporaires plutôt que des mesures correctives durables.
- **Manque de suivi après résolution** : Aucun mécanisme n'est prévu pour évaluer la satisfaction des clients ou vérifier l'efficacité des actions correctives après leur mise en œuvre. Cela augmente le risque de réclamations récurrentes et d'insatisfactions non détectées.
- **Délais insuffisamment définis** : L'absence de délais clairs pour chaque étape (enregistrement, diagnostic, résolution) dans la procédure, ainsi que des objectifs peu détaillés pour les sous-étapes du processus, rend le traitement imprévisible, ce qui peut frustrer les clients et compliquer le suivi des performances.
- **Coordination interservices perfectible** : Malgré l'implication de multiples départements (centre de contact client, logistique, ventes, services sur le terrain), l'absence de mécanismes clairs de collaboration entraîne des retards, des incohérences et une dilution des responsabilités.
- **Communication insuffisante avec les clients** : Ni la procédure ni le processus ne définissent de protocole précis pour informer régulièrement les clients sur l'avancement de leur réclamation. Cette lacune peut accentuer leur frustration, notamment en cas d'attente prolongée.

- **Sous-estimation des risques externes** : Le processus ne prend pas suffisamment en compte les dépendances externes, comme les contraintes logistiques ou les délais des fournisseurs, qui peuvent retarder la résolution des réclamations.
- **Révision trop espacée du processus** : La révision annuelle du processus *Issue to Prevention Process* est trop peu fréquente pour intégrer rapidement les retours d'expérience et ajuster les pratiques en fonction des nouvelles problématiques.

Ces faiblesses révèlent un manque de robustesse dans la conception et la mise en œuvre de ces mécanismes. Bien que structurés, la procédure et le processus peinent à prévenir efficacement la récurrence des problèmes et à offrir une expérience client cohérente et satisfaisante. Une refonte intégrant des outils d'analyse rigoureux, une communication proactive et une coordination renforcée apparaît nécessaire pour répondre aux attentes des clients et aux exigences de performance.

1.3. Analyse des plans d'actions

Chaque année, Schneider Electric Algérie mène une enquête de satisfaction par appel téléphonique, appelée *Overall Experience Survey* (OES), visant à recueillir les retours des clients sur leurs interactions avec l'entreprise au cours des derniers mois. Les scores de satisfaction, mesurés via le *Net Promoter Score* (NPS), sont enregistrés et analysés sur la plateforme interne Medallia. En 2024, l'enquête OES a révélé de nombreuses réclamations négatives concernant deux points de contact majeurs : les livraisons et le support technique. Ces commentaires critiques ont conduit Schneider Electric Algérie à élaborer des plans d'action ciblés pour améliorer les processus défaillants, en s'appuyant sur les retours clients. Dans ce contexte, la satisfaction client de l'entreprise entre 2024 et 2025 reste instable, caractérisée par des hausses temporaires suivies de baisses. L'enquête OES 2024 a permis d'identifier des faiblesses spécifiques, donnant lieu à deux initiatives clés : un plan pour réduire les délais de livraison des produits *Secure Power* et un autre pour renforcer le support technique des équipements de refroidissement *Uniflair*. Cette synthèse examine les contributions et les limites de ces plans d'action, en lien avec la problématique de la satisfaction client.

- **Analyse du plan d'action pour les délais de livraison**

Le plan *OES 2024 Enhance Transit/Transport Time of Shipment for Secure Power Product*, lancé le 17 décembre 2024, visait à réduire les délais de livraison, un point faible révélé par l'enquête OES 2024 (score NPS de 6 pour le *touchpoint* de livraison, *Get Delivered*). Les réclamations clients mettaient en évidence des retards fréquents pour les produits Secure Power, imputables à un flux logistique complexe (78 jours).

Le plan a réorganisé le trajet des produits en deux étapes : un transport ferroviaire de la Hollande à Marseille, plus rapide et fiable, suivi d'un segment maritime optimisé vers l'Algérie. Résultat : le délai total est passé à 30 jours, soit une réduction de plus de 60 %. En 2025, le score NPS du *touchpoint* livraison a grimpé à environ 25, confirmant l'impact positif sur la satisfaction client. Ce succès illustre comment l'analyse des réclamations, traduite en actions concrètes, peut renforcer l'expérience client et servir de levier à l'amélioration continue.

- **Analyse du plan d'action pour le support technique**

Le plan *OES 2024 Algeria Multi-Sourcing Supplier for Cooling Equipment*, également conçu le 17 décembre 2024, ciblait le support technique des équipements de refroidissement Uniflair, suite à des retours OES 2024 (score NPS du *touchpoint* support technique *Get Technical Support* de 25, mais faiblesses potentielles). Les clients, notamment dans les data centers, critiquaient la dépendance à un unique fournisseur pour les interventions sur terrain, *Field Service Representatives* (FSR), limitant la réactivité. Le plan proposait de diversifier les fournisseurs pour améliorer la rapidité et la fiabilité du service, via une évaluation rigoureuse des nouveaux partenaires.

Cependant, ce plan n'a pas été déployé, pour des raisons non précisées. En 2025, le score de satisfaction pour le support technique a baissé, passant de 25 à -14, reflétant l'impact de cette inaction. Ce cas met en lumière une limite clé : sans mise en œuvre, même un plan bien conçu ne peut contribuer à l'amélioration continue. Il souligne l'importance d'une exécution rapide pour transformer les réclamations en opportunités d'amélioration.

1.4. Eléments clés de l'analyse documentaire

Ces deux plans révèlent le potentiel des réclamations clients comme moteur de l'amélioration continue. Le succès du plan sur les délais de livraison montre que l'analyse des retours, combinée à des ajustements opérationnels, peut directement améliorer l'expérience client. À l'inverse, l'échec du plan sur le support technique rappelle que l'absence d'exécution compromet les progrès. Cette étude confirme que la gestion des réclamations, lorsqu'elle est suivie d'actions concrètes, est un levier stratégique pour stabiliser la satisfaction client. Toutefois, des faiblesses structurelles, comme le manque de suivi post-résolution ou de coordination interservices, limitent l'efficacité globale.

Ces constatations constituent le socle sur lequel l'observation et les entretiens sont basés, avec des questions ciblées pour explorer trois axes :

- **Analyse et traitement des réclamations clients** : cet axe permettra de comprendre comment les acteurs internes perçoivent leur contribution à la gestion des réclamations et d'identifier les éventuels goulets d'étranglement dans le processus actuel.
- **Réclamations clients et amélioration continue** : Cet axe cherchera à évaluer dans quelle mesure les réclamations sont perçues comme une source d'apprentissage et comment elles influencent les pratiques à court et long terme.
- **Perspectives d'amélioration** : Le dernier axe invitera à proposer des solutions pour optimiser l'exploitation des réclamations, en s'appuyant sur les forces et en adressant les faiblesses identifiées, comme l'automatisation, la formation ou une meilleure exécution des plans.

1.5. Résultats des données d'observation et des entretiens

1.5.1. Résultats de l'observation

Tableau 3. Résultats de l'observation

Axe	Questions clés à observer	Éléments à noter	Observations
<p>Enregistrement des réclamations</p> <p>Vérifier si toutes les insatisfactions sont capturées de manière standardisée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les plaintes informelles sont-elles enregistrées dans bFo ? - Y a-t-il un canal clair pour signaler les réclamations ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Types de réclamations captées ou ignorées. - Processus utilisé pour l'enregistrement. 	<p>Les plaintes formelles sont toute enregistrées mais l'enregistrement des plaintes informelles dépend de leur importance, l'enregistrement se fait via des plateformes comme bFo</p>
<p>Analyse des causes</p> <p>Examiner si les causes des réclamations sont analysées en profondeur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Utilise-t-on des outils structurés pour identifier les causes ? - Les solutions évitent-elles la récurrence des problèmes ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Méthodes d'analyse observées. - Cas de réclamations récurrentes. 	<p>Il n'y a pas d'outils précis utilisée et les solutions n'évitent pas toujours la récurrence des problèmes, par exemple la récurrence sur les problèmes de disponibilité des pièces de rechange</p>
<p>Communication client</p> <p>Observer la qualité et la régularité des</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les clients reçoivent-ils des mises à jour régulières ? - Les messages sont-ils clairs et rassurants ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Fréquence et contenu des communications. - Réactions des clients aux échanges. 	<p>Les clients sont mise à jourer de manière claire mais pas à une fréquence définie. Les clients ne sont pas toujours réactives ce</p>

échanges avec les clients.			qui nécessite des fois un rappel ou un déplacement
Suivi post-résolution Vérifier si la satisfaction est évaluée après résolution.	<ul style="list-style-type: none"> - Envoie-t-on des enquêtes de satisfaction après traitement ? - Y a-t-il un suivi pour vérifier l'efficacité des solutions ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Présence d'enquêtes ou de suivi. - Retours clients post-résolution. 	Pas d'enquête après traitement, seulement un suivi via mail ou durant les prochaines interactions
Coordination interservices Analyser la collaboration entre départements.	<ul style="list-style-type: none"> - Les départements partagent-ils les informations efficacement ? - Observe-t-on des retards dus à un manque de coordination ? - Un responsable unique gère-t-il chaque réclamation ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Méthodes de collaboration entre services. - Problèmes liés aux silos. 	Pas toujours, les données ne sont pas toujours mise à jourer sur la base de donner. Le manques de collaboration entre services peut faire des retards, surtout qu'il y a un seul responsable des réclamations Algérie ce qui peut faire tarder leurs traitement
Gestion des délais Évaluer si les délais de traitement répondent aux attentes clients.	<ul style="list-style-type: none"> - Les délais cibles sont-ils respectés ? - Les clients sont-ils informés des délais estimés ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect ou dépassement des délais. - Réactions des clients aux délais. 	Les délais ne sont pas toujours respectés. Les clients sont informer des délais et puis insatisfaits des retards

Source : élaboré par nous-même.

En somme, la grille d'observation met en évidence des pratiques de gestion des réclamations qui, bien que partiellement efficaces, présentent des lacunes significatives en termes de standardisation, d'analyse des causes, de suivi et de coordination. Ces faiblesses limitent la capacité de l'organisation à transformer les réclamations en opportunités d'amélioration continue.

Après un examen attentif de la grille d'observation, plusieurs faiblesses émergent dans la gestion des réclamations, révélant des axes d'amélioration nécessaires pour optimiser le processus.

Tout d'abord, l'enregistrement des réclamations montre une certaine rigueur pour les plaintes formelles, consignées de manière systématique via des outils comme BFO. En revanche, les plaintes informelles ne sont pas toujours prises en compte, leur enregistrement dépendant de leur gravité perçue. Cette pratique risque de passer à côté d'informations cruciales pour identifier des tendances ou des problèmes récurrents.

Ensuite, l'analyse des causes des réclamations manque de profondeur. Sans outils structurés pour identifier les origines des problèmes, les solutions mises en place peinent à prévenir la répétition des incidents, comme en témoigne la récurrence des difficultés liées à la disponibilité des pièces de rechange. Cette lacune limite l'efficacité des mesures correctives.

En ce qui concerne la communication avec les clients, les échanges sont jugés clairs, mais leur fréquence reste irrégulière. De plus, la faible réactivité de certains clients oblige parfois à multiplier les relances ou à organiser des déplacements, ce qui alourdit le processus.

Le suivi après résolution constitue un autre point faible. Aucune enquête de satisfaction n'est réalisée post-traitement, et le suivi se limite à des interactions informelles, comme des échanges par mail ou lors de contacts ultérieurs. Cette absence de démarche structurée empêche d'évaluer précisément la satisfaction des clients et l'efficacité des solutions apportées.

La coordination entre les départements révèle également des dysfonctionnements. Les échanges d'informations sont souvent inefficaces, accentués par une mise à jour irrégulière des bases de données. La centralisation excessive, avec un unique responsable pour toutes les réclamations en Algérie, engendre des retards, particulièrement en cas de forte charge de travail.

Enfin, la gestion des délais pose problème. Bien que les clients soient informés des délais estimés, ceux-ci ne sont pas toujours respectés, ce qui alimente leur insatisfaction. Ce décalage entre les attentes et la réalité nuit à la perception de la qualité du service.

En conclusion, le processus de gestion des réclamations souffre d'un manque de standardisation, d'outils d'analyse rigoureux et de coordination efficace entre les services. Pour améliorer la

satisfaction client et réduire les récurrences, il serait pertinent de renforcer les mécanismes de suivi, d'adopter des outils d'analyse structurés et de fluidifier la communication, tant en interne qu'avec les clients.

1.5.2. Analyse des entretiens

À partir des cinq entretiens réalisés avec des employés de Schneider Electric, cette analyse explore la gestion des réclamations clients, l'identification de leurs causes et leur contribution à l'amélioration continue. Les témoignages mettent en évidence une approche structurée mais perfectible, avec des atouts dans la résolution technique et la réactivité, mais des faiblesses dans la logistique, les processus internes et la proactivité. En s'appuyant sur des verbatim issus des entretiens, les sections suivantes détaillent les problèmes identifiés, leurs causes et les solutions proposées, illustrant comment les réclamations peuvent devenir un levier stratégique pour l'amélioration continue.

a) Problèmes identifiés

- **Délais de résolution très variables** : Le temps nécessaire pour traiter une réclamation varie fortement, allant d'une résolution immédiate à des délais de plusieurs mois. Comme l'explique le responsable des opérations terrain B.A : « *Parfois, le technicien va sur place, fait le diagnostic et règle le problème le jour même [...]. Mais des fois, ça peut prendre une semaine si la pièce est en Algérie, ou 2 à 3 mois si elle vient de l'étranger à cause de la logistique.* » Cette variabilité dépend de la complexité du problème et des contraintes externes. Ce point a aussi été évoqué par la responsable qualité et satisfaction client logistique M.I en disant : « *La procédure dit qu'il faut répondre à la réclamation sous 48 heures, mais dans la réalité, ce n'est pas toujours faisable.* »
- **Obstacles logistiques et administratifs** : Les retards de livraison, les blocages en douane et les longs processus de création d'articles génèrent de nombreuses réclamations. Le responsable des opérations terrain B.A note : « *Un gros problème, c'est la création d'articles. Quand un client passe commande, ça peut prendre 2 mois juste pour créer la référence de l'article avant de lancer la production.* » Ces lenteurs internes frustreront les clients, qui perçoivent un manque de réactivité.

- **Communication proactive insuffisante** : Les clients ne sont informés des mesures prises que dans des cas spécifiques, comme les problèmes qualité généralisés. Le responsable des opérations terrain B.A précise: « *Pour informer les clients, on communique seulement si c'est un problème qualité généralisé. [...] Sinon, pour des cas isolés, on garde ça interne, on leur ne dit pas tout.* » Cette opacité peut nuire à la confiance des clients. Le responsable des flux et stocks en entrepôt A.B rajoute que : « *On partage les plans d'action avec le client, mais sans rentrer dans les détails internes* »
- **Collecte de retours clients limitée** : Les enquêtes de satisfaction, bien qu'utilisées, souffrent de faibles taux de réponse, ce qui complique l'évaluation des actions correctives. La responsable qualité et satisfaction client logistique M.I souligne : « *On mesure l'efficacité en regardant la satisfaction des clients dans la prochaine enquête qu'on envoie [...]. Mais parfois, les clients ne répondent pas tous aux enquêtes.* » Ce manque de données freine l'analyse des résultats.
- **Approche majoritairement réactive** : La gestion des réclamations est souvent une réponse à des problèmes existants, plutôt qu'une anticipation des dysfonctionnements. La responsable qualité et satisfaction client B.S observe : « *Aujourd'hui nous sommes plutôt réactifs que proactifs.* » Cette réactivité limite la capacité à prévenir les réclamations futures.

b) Causes des problèmes

- **Complexité logistique externe** : Les dépendances envers des prestataires de transport et les chaînes d'approvisionnement internationales créent des retards. Le responsable des flux et stocks en entrepôt A.B témoigne : « *Là, j'ai un cas où le client dit qu'il n'a pas reçu, nous on est sûrs d'avoir livré, donc on enquête avec le transporteur. Ça dépend de leur réactivité.* » Les problèmes de douane, comme les documents manquants, aggravent ces délais.
- **Inefficacités des processus internes** : Les lenteurs bureaucratiques, comme le processus de création d'articles, et la fragmentation des communications internes ralentissent les résolutions. Le Responsable des opérations terrain B.A regrette : « *Deux mois pour créer une référence, ce n'est pas normal. Le client, il pense qu'on*

traîne, mais c'est un problème interne. » Le manque de fluidité entre les équipes complique la coordination.

- **Méconnaissance des contraintes par les clients** : Les clients, mal informés des complexités internes, ont des attentes irréalistes. Le responsable des flux et stocks en entrepôt A.B explique : « *Faut que les commerciaux fassent leur part : expliquer aux clients les contraintes, du genre les délais de douane ou les aléas du transport.* » Cette absence de transparence alimente les frustrations.
- **Manque de centralisation des données** : L'absence d'une base de données partagée pour les anomalies techniques ralentit les résolutions. Le responsable des opérations terrain B.A évoque une pratique passée : « *À mes débuts, sur les relais de protection, je trouvais des anomalies et on les notait dans une base pour que tout le monde en profite.* » Sans cet outil, les équipes perdent en efficacité.
- **Culture réactive prédominante** : La priorité accordée aux corrections immédiates éclipse les initiatives proactives. Le directeur général C.A critique : « *Parfois, on tombe dans ce que j'appelle le syndrome du grand groupe : au lieu de simplifier nos processus, on les complexifie, ce qui crée des frictions.* » Cette mentalité freine les réformes structurelles.

c) Solutions proposées

Cette section présente des solutions concrètes visant à optimiser la gestion des réclamations chez Schneider Electric Algérie, en s'appuyant directement sur les observations et recommandations formulées par les responsables lors des entretiens. Les solutions proposées visent à renforcer l'efficacité opérationnelle, à promouvoir une approche proactive et à consolider une culture d'amélioration continue, transformant ainsi les réclamations en opportunités stratégiques pour l'entreprise.

- Améliorer la logistique et la chaîne d'approvisionnement :

Pour renforcer la logistique et la chaîne d'approvisionnement, plusieurs mesures sont envisagées. Le responsable des flux et stocks de l'entrepôt A.B souligne la nécessité d'améliorer la qualité des prestataires de transport, déclarant : « *Faut améliorer les prestataires de transport, parce que franchement, ils ne sont pas au niveau de Schneider.* ». En instaurant des critères de performance

stricts, tels que des délais respectés et une meilleure fiabilité, les retards de livraison pourraient être significativement réduits. Par ailleurs, ce même responsable propose l'adoption d'un système de contrôle du poids, expliquant : « *On bosse sur des trucs comme le Weight Control, pour peser les livraisons et vérifier qu'il ne manque rien.* ». Ce mécanisme permettrait de minimiser les erreurs d'expédition en vérifiant la conformité des livraisons avant leur départ. Enfin, pour pallier les blocages douaniers signalés par le responsable des opérations terrain, il est suggéré de communiquer avec les autorités douanières afin d'accélérer les processus administratifs, optimisant ainsi le flux des marchandises.

- Optimiser les processus internes :

L'optimisation des processus internes constitue un autre levier d'amélioration. Le responsable des opérations terrain B.A critique les lenteurs dans la création d'articles, affirmant : « *Faut accélérer ce process.* ». Une automatisation et une digitalisation de ce processus, via des outils numériques modernes, permettraient de réduire les délais de traitement. De plus, ce même responsable recommande de réintroduire une base de données centralisée pour gérer les anomalies, notant : « *Ça pourrait être plus fluide avec une base de données interne, comme avant.* ». Une telle plateforme favoriserait le partage d'expertise entre les équipes, rendant la résolution des problèmes plus efficace. Enfin, pour remédier aux lenteurs mentionnées par plusieurs intervenants, il est proposé de renforcer la coordination entre les équipes grâce à des outils collaboratifs, tels que des plateformes de gestion de projet, afin d'améliorer la fluidité des échanges internes.

- Renforcer la communication avec les clients :

La communication avec les clients doit également être renforcée pour garantir leur satisfaction. Le responsable des flux et stocks de l'entrepôt A.B insiste sur l'importance de mieux former les commerciaux, déclarant : « *Former les commerciaux pour qu'ils communiquent mieux avec les clients, qu'ils les rassurent dès le début.* ». Une telle formation permettrait d'expliquer les contraintes internes de manière transparente, renforçant la confiance des clients. Par ailleurs, la responsable qualité et satisfaction client logistique M.I propose de guider les clients vers le centre de service client *Customer Care Center* (CCC) pour leurs réclamations, expliquant : « *Former les clients sur la bonne façon de soumettre leurs réclamations, directement au CCC.* ». Cette approche rationaliserait le traitement des demandes en centralisant les réclamations. Enfin, face au faible

taux de retour des enquêtes de satisfaction, la responsable satisfaction client et qualité suggère d'encourager davantage de réponses, améliorant ainsi la collecte de retours clients.

- **Adopter une posture proactive :**

Adopter une posture proactive est essentiel pour anticiper les problèmes plutôt que de simplement y réagir. La responsable qualité et satisfaction client B.S appelle à un changement d'état d'esprit, déclarant : « *Adopter l'esprit de la proactivité.* ». Le développement d'analyses prédictives basées sur les réclamations passées permettrait d'identifier les tendances et d'anticiper les problèmes potentiels. De plus, cette même responsable recommande d'instaurer des boucles de rétroaction, notant : « *Créer des boucles de rétroaction où les informations provenant des réclamations sont régulièrement partagées.* ». Ces mécanismes assureraient un partage continu des enseignements tirés des réclamations, favorisant des ajustements rapides et efficaces.

- **Consolider la culture d'amélioration continue :**

Enfin, consolider une culture d'amélioration continue est crucial pour transformer les réclamations en opportunités. Le directeur général C.A souligne l'importance d'une responsabilité collective, affirmant : « *Tout ça passe par une culture d'équipe forte, où chacun prend ses responsabilités.* ». Promouvoir cet engagement collectif renforcerait l'implication de tous les collaborateurs. De plus, ce même dirigeant propose de documenter chaque réclamation dans un référentiel partagé, expliquant : « *Systématiser les retours d'expérience : chaque réclamation doit être une leçon qu'on documente.* ». Cela éviterait la répétition des erreurs et favoriserait l'apprentissage organisationnel. Enfin, la responsable qualité et satisfaction client B.S met l'accent sur la formation, déclarant : « *Une façon pour nous, de nous améliorer, en corrigeant nos erreurs, optimisant nos process.* ». Investir dans la formation des employés permettrait de valoriser les réclamations comme un levier d'amélioration continue. B.S rajoute : « *Impliquer les clients dans le processus d'amélioration continue en sollicitant régulièrement leur feedback avec les équipes.* ».

La gestion des réclamations chez Schneider révèle des compétences solides en résolution technique, comme l'illustre le responsable des opérations terrain B.A : « *Nos techniciens inspirent confiance, ils conseillent les clients.* » Cependant, les défis logistiques, les lenteurs administratives et une approche réactive limitent l'efficacité globale. En s'appuyant sur les solutions proposées,

optimisation logistique, digitalisation, communication proactive et culture d'amélioration continue, Schneider peut transformer les réclamations en un outil stratégique. Ces ajustements, mêlant corrections immédiates et réformes structurelles, renforceront la satisfaction client et consolideront l'engagement envers l'amélioration continue, comme le résume le directeur général C.A de Schneider Electric Algérie : « *Les réclamations sont une opportunité à tous les niveaux de Schneider.* »

2. Discussion des résultats

Cette discussion s'appuie sur les constats issus des entretiens menés auprès des employés de Schneider Electric, en lien avec la problématique de la gestion des réclamations clients comme levier d'amélioration continue. Elle se concentre sur six dimensions clés : la gestion des délais, la logistique, la prise en compte des réclamations, l'amélioration des processus, la proactivité, et la communication interne et externe. Ces dimensions sont corrélées avec les travaux d'auteurs tels que Ktari (2018), Faed & Forbes (2010), Gremyr et al. (2022), et d'autres, pour évaluer comment les pratiques de Schneider s'alignent sur les principes théoriques du management de la qualité et de l'expérience client. L'analyse met en lumière les forces et les faiblesses de l'entreprise, tout en proposant des pistes pour renforcer l'impact des réclamations sur la performance organisationnelle.

- **Gestion des délais :**

Les délais de résolution des réclamations chez Schneider varient considérablement, certains problèmes étant traités rapidement tandis que d'autres s'étendent sur plusieurs semaines en raison de contraintes externes. Cette variabilité reflète une application partielle des principes d'efficacité et d'efficience des processus, prônés par Larcher et al. (2013), qui soulignent que l'approche par processus doit garantir des résultats prévisibles. Lyonnet (2015) insiste sur l'utilisation d'indicateurs de performance (KPI) pour maîtriser les délais, une pratique que Schneider adopte via des métriques comme le taux de réclamations, mais sans indicateurs spécifiques pour les délais complexes. La roue de Deming (PDCA), décrite par Dakouri & Boka (2024), pourrait structurer une analyse systématique des écarts pour uniformiser les délais, alignant les pratiques de Schneider sur une gestion plus rigoureuse des processus.

- **Optimisation logistique :**

Les défis logistiques, notamment les retards de livraison et les problèmes de douane, constituent une source majeure de réclamations. Ces obstacles révèlent des failles dans l'optimisation des processus, un aspect central selon Bentalha et al. (2020). Ramirez (2009) décrit l'optimisation comme une démarche continue pour prévenir les dysfonctionnements, mais chez Schneider, la dépendance envers des prestataires externes et des processus administratifs lents entrave cette ambition. Srhir et al. (2024) recommandent des outils comme l'analyse des causes profondes, qui

pourrait aider à identifier les goulets d'étranglement logistiques. Une approche transversale, comme celle prônée par Belkhoutout & Krabti (2018), permettrait de mieux coordonner les opérations logistiques avec les autres départements, réduisant ainsi les retards et renforçant la performance globale.

- **Collecte des réclamations :**

La prise en compte des réclamations est structurée via le centre de service client *Customer Care Center* (CCC) et des enquêtes de satisfaction, mais la faible participation des clients limite l'efficacité de ces mécanismes. Caemmerer & Wilson (2010) soulignent que l'apprentissage organisationnel dépend de la qualité des mécanismes de feedback, une idée que Schneider n'exploite pas pleinement en raison de taux de réponse insuffisants. Mustansir et al. (2018) affirment que les retours clients sont essentiels pour améliorer les processus, suggérant que des enquêtes simplifiées et des méthodes comme la cartographie du cycle de vie du client CJM permettraient à Schneider de transformer les réclamations en opportunités d'apprentissage.

- **Amélioration des processus :**

Les réclamations révèlent des dysfonctionnements internes, mais leur intégration dans une démarche d'amélioration continue reste limitée par des processus administratifs lents. Faed & Forbes (2010) considèrent les plaintes comme un outil stratégique pour identifier les failles et générer de la valeur, un objectif que Schneider atteint partiellement grâce à des réunions qualité, mais sans systématisation. Chirumalla (2017) insiste sur l'importance des boucles de feedback pour favoriser l'apprentissage organisationnel, une pratique que Schneider pourrait renforcer en documentant les leçons tirées des réclamations. Les normes ISO 9000, évoquées par Saida & Taibi (2021), offriraient un cadre pour structurer ces efforts, en alignant les processus sur les principes d'amélioration continue décrits par Ktari (2018).

- **Proactivité :**

L'approche de Schneider face aux réclamations est principalement réactive, répondant aux problèmes après leur survenance plutôt que les anticipant. Prashar & Antony (2018) vantent des méthodologies proactives pour prévenir les dysfonctionnements, une perspective que Schneider n'a pas pleinement adoptée. Stone (2011) note que la gestion des plaintes doit viser à éviter les

réurrences, ce qui nécessiterait des analyses prédictives et des outils comme la gestion de la relation client *Customer Relationship Management* (CRM), comme le suggère Piskar (2007). Gremyr et al. (2022) soulignent que les retours clients doivent déclencher des processus proactifs de création de valeur, un objectif atteignable pour Schneider en investissant dans des formations clients et des analyses des tendances des réclamations, comme recommandé par Freeman & Radziwill (2018) via la Voix du Client.

- **Communication interne et externe :**

La communication, tant interne qu'externe, souffre de lacunes. En interne, la fragmentation entre départements ralentit la résolution des réclamations, tandis qu'en externe, les clients reçoivent des informations limitées, ce qui nuit à la transparence. Moormann & Palvölgyi (2013) insistent sur l'orientation client comme point de départ des processus, une pratique que Schneider pourrait renforcer en améliorant la coordination interne via des outils collaboratifs. Externement, Suharto et al. (2019) notent que la gestion proactive des attentes améliore la satisfaction, suggérant que des communications régulières et claires avec les clients, comme des mises à jour sur les délais, renforceraient la confiance. AlHarbi et al. (2016) soulignent que comprendre le client réduit l'incertitude dans la prise de décision, un principe que Schneider pourrait appliquer en formant ses équipes à mieux expliquer les contraintes logistiques.

Les pratiques de Schneider Electric en matière de gestion des réclamations clients révèlent un potentiel significatif pour l'amélioration continue, mais des défis subsistent dans la gestion des délais, la logistique, la collecte des réclamations, l'amélioration des processus, la proactivité et la communication. Ces constats s'alignent avec la littérature, notamment les travaux de Faed & Forbes (2010), qui voient les plaintes comme un capital stratégique, et de Gremyr et al. (2022), qui insistent sur leur rôle dans la création de valeur. Cependant, les lenteurs logistiques et administratives, ainsi que l'approche réactive, divergent des recommandations d'optimisation des processus (Ramirez, 2009) et d'orientation client (Moormann & Palvölgyi, 2013). Pour maximiser l'impact des réclamations, Schneider devrait adopter des outils analytiques (Srhir et al., 2024), des CRM dynamiques (Piskar, 2007), et le cycle PDCA (Dakouri & Boka, 2024), tout en cultivant une culture proactive et une communication fluide. Ces ajustements permettraient à Schneider de

transformer les réclamations en un meilleur levier de performance stratégique (Issor, 2017) et d'apprentissage organisationnel (Chirumalla, 2017), renforçant ainsi sa compétitivité.

La gestion, l'analyse et le traitement des réclamations clients constituent un levier stratégique pour l'amélioration continue, comme le confirment les résultats de la recherche et les travaux des auteurs. La gestion des réclamations est un processus continu qui fournit des ressources exploitables pour optimiser les processus et le système qualité, en alignement avec les principes décrits par Dakouri & Boka (2024), qui soulignent l'importance de vérifier les résultats, corriger les écarts et capitaliser sur les apprentissages. De plus, un traitement efficace des réclamations, comme le notent Ramachandran & Chidambaram (2012), favorise l'amélioration en résolvant les défaillances de service et en renforçant la fidélité des clients. L'analyse des réclamations, considérée comme un indicateur clé de performance organisationnelle, confirme l'avis de Sari (2015) et MoghadasNian & Mojavezi (2024), qui insistent sur l'importance des KPI pour identifier les domaines nécessitant des améliorations et aligner les opérations sur les objectifs stratégiques. Enfin, Stone (2011) et Chirumalla (2017) renforcent cette perspective en soulignant que des processus de gestion des plaintes axés sur l'amélioration des processus, combinés à des boucles de feedback client, permettent de transformer les retours négatifs en opportunités d'apprentissage organisationnel, favorisant ainsi une performance durable et une création de valeur.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire explore la manière dont la gestion des réclamations clients peut devenir un levier stratégique d'amélioration continue, en se concentrant sur le cas de Schneider Electric Algérie. Dans le contexte algérien, caractérisé par une transition économique et une concurrence croissante, où les attentes des clients industriels s'intensifient, les réclamations offrent une opportunité unique pour identifier les dysfonctionnements, optimiser les processus et renforcer la compétitivité. L'étude s'intéresse à la transformation des plaintes en moteur de progrès organisationnel, en examinant comment elles permettent de détecter les failles internes et de s'inscrire dans une démarche proactive d'amélioration continue.

Pour répondre à la problématique, une approche qualitative interprétativiste a été adoptée, s'appuyant sur trois piliers : une analyse documentaire des documents internes (procédures, enquêtes de satisfaction, plans d'action), des observations participatives au sein du département Qualité et Satisfaction Client de Schneider Electric Algérie, et cinq entretiens semi-directifs avec des collaborateurs clés. Les données, analysées par la méthode d'analyse de contenu, ont été codées pour identifier des tendances et formuler des recommandations pratiques.

Les résultats montrent que les réclamations clients, bien analysées et suivies d'actions, favorisent l'amélioration continue. Chez Schneider Electric Algérie, la gestion des plaintes s'appuie sur une procédure structurée (conforme ISO 9001:2015) et des outils efficaces, améliorant la satisfaction client, notamment via des délais de livraison réduits. Toutefois, des limites subsistent : définition vague des réclamations, manque d'outils d'analyse des causes, coordination interservices faible, communication client irrégulière et approche réactive. L'absence de diversification des fournisseurs de support technique freine les progrès. Quatre axes d'optimisation émergent : adopter des outils analytiques, renforcer la coordination interservices, améliorer la communication proactive avec les clients et promouvoir une culture d'anticipation.

Pour optimiser la gestion des réclamations, Schneider Electric Algérie devrait : intégrer l'analyse des causes profondes pour identifier les dysfonctionnements, renforcer la coordination interservices via des plateformes collaboratives et centraliser les données. Une communication proactive, incluant des mises à jour régulières pour les clients et une formation des commerciaux, favoriserait la confiance. Instaurer une culture d'anticipation avec des analyses prédictives et la roue de Deming préviendrait les problèmes. Enfin, systématiser les enquêtes post-résolution et digitaliser les processus, améliorerait l'efficacité et réduirait les délais.

Sur le plan académique, ce travail apporte une contribution en proposant un modèle qui intègre les retours clients au cœur du système de management de la qualité. Il met en avant l'importance d'une approche proactive, où les plaintes deviennent une source d'apprentissage et d'innovation, enrichissant les perspectives centrées sur les processus internes.

Sur le plan opérationnel, l'examen des pratiques de Schneider Electric Algérie révèle des points forts, comme une gestion structurée des plaintes et des solutions techniques efficaces, mais aussi des limites importantes : définitions floues des réclamations, manque d'outils pour analyser les causes profondes, coordination entre services à améliorer et communication insuffisante avec les clients. Ces observations confirment que, bien gérées et suivies d'actions concrètes, les réclamations peuvent devenir un avantage compétitif.

En définitive, cette recherche montre que les réclamations clients, loin d'être un obstacle, représentent une opportunité précieuse pour les entreprises engagées dans une dynamique de progrès constant. En les intégrant à une stratégie qualité axée sur le client, Schneider Electric Algérie peut optimiser ses opérations, renforcer la confiance de ses partenaires et consolider sa position dans un contexte concurrentiel. Ce cadre, applicable à d'autres secteurs industriels, ouvre la voie à une gestion plus stratégique et pérenne de l'expérience client.

Limites de la recherche

L'étude sur la gestion des réclamations clients chez Schneider Electric Algérie révèle plusieurs aspects perfectibles qui pourraient être approfondis pour optimiser les processus et renforcer la satisfaction client. Bien que l'analyse apporte des observations pertinentes sur les pratiques actuelles, elle pourrait bénéficier d'une exploration plus détaillée des facteurs spécifiques influençant l'efficacité du traitement des réclamations.

L'étude sur la gestion des réclamations clients chez Schneider Electric Algérie présente plusieurs limites :

- **Échantillon restreint** : Avec seulement cinq collaborateurs interrogés, les résultats manquent de représentativité pour une généralisation à d'autres contextes.
- **Approche qualitative** : L'absence de données quantitatives (KPI de la satisfaction client) réduit la capacité à mesurer précisément l'impact des réclamations sur la performance.
- **Subjectivité de l'observation** : L'observation participative peut inclure des biais liés à l'interprétation personnelle.

- **Durée courte** : Réalisée sur une période limitée, l'étude n'a pas pu suivre l'évolution des pratiques à long terme.
- **Absence de perspective client** : Sans témoignages directs des clients, l'analyse repose uniquement sur les perceptions internes.

Ces contraintes appellent des recherches futures avec un échantillon plus large, des données quantitatives et une inclusion des points de vue clients pour approfondir les conclusions.

*RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES*

- Mustansir , A., Shahzad , K., & Muzaffar, S. (2018). Utilizing Customer Feedback for Business Process Performance Analysis. *17th International Conference on Perspectives in Business Informatics Research - BIR*.
doi:https://www.researchgate.net/publication/326304820_Utilizing_Customer_Feedback_for_Business_Process_Performance_Analysis
- New, S., & Paul Brunet, A. (2003). Kaizen in Japan: an empirical study. *International journal of operations & production management*, 23(12), 1426-1446.
doi:<https://doi.org/10.1108/01443570310506704>
- Bentalha , B., Hmioui, A., & Alla, L. (2020). La performance des entreprises de services : Un cadrage théorique d'un concept évolutif. *Alternatives Managériales et Economiques*, 58 - 78. doi: hal-02470306
- Cattan, M. (2022). *Guide des processus - Passons à la pratique !* AFNOR.
- Faed, A., & Forbes, D. (2010). Impact of Customer Management System in Improving Customer Retention: Optimization of Negative Customer Feedback. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering Vol:4, No:12*.
doi:<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=56271faf430569f7a129032bbf296457f6f85687>
- Janssoone, D. (2021). *La qualité en entreprise*. ellipses.
- Moukadem, K., & Elkharraz, A. (2019). Systèmes D'information et Résilience De La Chaîne Logistique Globale: Étude Exploratoire Auprès des Entreprises De L'industrie Automobile Au Maroc. *European Scientific Journal*, 15(34), 382-383.
- Roesslinger , D., & Siegel , F. (2015). *Management stratégique et management de la qualité*. AFNOR éditions.
- AlHarbi, A., Heavin , C., & Carton , F. (2016). Improving customer oriented decision making through the customer interaction approach. *Journal of Decision systems*, 25(sup1), 50-63.
doi:<https://doi.org/10.1080/12460125.2016.1187417>
- Andréani , J., & Conchon , F. (2005). Andréani, J. C., & Conchon, F. (2005). FIABILITÉ ET VALIDITÉ DES ENQUÊTES QUALITATIVES. UN ÉTAT DE L'ART EN MARKETING. *Revue française du marketing*,(201).

- Ballard, K. (2008). Building a strong customer-centric strategy to enable CRM and develop customer loyalty. doi:
<https://scholarsbank.uoregon.edu/server/api/core/bitstreams/5df2cf4a-5499-4b6f-a168-0de048fc4d0b/content>
- Baribeau , C., & Royer , C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative: usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45. doi:<https://doi.org/10.7202/1016748ar>
- Barouch, G. (2010). La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics: une difficile transition. Dans *Politiques et management public*, 27(2) (pp. 109-128).
- Bazinet, M., Nissan , D., & Reilhac , J. M. (2015). *Au cœur de l'ISO 9001: 2015*. Afnor Éditions.
- Bédu, V., Le Clech , P., & Dadian , E. (2019). *Expérience client: 65 fiches opérationnelles*. Editions Eyrolles.
- BELKHOUTOUT, K., & KRABTI, H. (2018). LES PRINCIPES DU MANAGEMENT QUALITE SELON LA NORME ISO. *LES CAHIERS DU CEDIMES*, Vol.12, (p. 58). doi:https://www.researchgate.net/profile/Tchouassi-Gerard/publication/329754092_Capital_humain_et_developpement_agricole_dans_les_pays_de_la_communaute_economique_et_monetaire_d'Afrique_centrale/links/5c18fee458515a4c7e70ca2/Capital-humain-et-developpement-a
- Bellaïche, M. (2016). *LA QUALITE ISO 9001: 2015*. (AFNOR, Éd.) AFNOR EDITIONS.
- Berruet , P., Dejan , P. H., & Bosch , M. (2014). Système de management de la qualité : mise en oeuvre,. Dans *Technique de l'ingénieur : Qualité et sécurité des systèmes industriels*, Volume 42153210, Paris : Editions T.I (pp. 23-30).
- Boutou, O. (2014). *De l'HACCP à l'ISO 22000: management de la sécurité des aliments 3^{ème} édition*. Paris : AFNOR EDITION.
- Caemmerer , B., & Wilson, A. (2010). Customer feedback mechanisms and organisational learning in service operations. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30 No. 3, 288-311. doi:<https://doi.org/10.1108/01443571011024638>
- CANARD, F. (2012). *Management de la qualité : vers un management durable*. GUALINO Éd. LEXTENSO EDITION.
- Cengiz, E. (2010). Measuring customer satisfaction: must or not. *Journal of naval science and engineering* 6(2), 76-88.

- doi:<https://arastirmax.com/tr/system/files/dergiler/6625/makaleler/6/2/arastirmax-musteri-memnuniyetinin-olculmesizorunlu-mu-degil-mi.pdf>
- Chirumalla, K. (2017). Clarifying the feedback loop concept for innovation capability: A literature review . *ISPIM Innovation Symposium (p. 1) The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)*.
doi:https://www.researchgate.net/profile/Kotesshwar-Chirumalla/publication/316857374_Clarifying_the_feedback_loop_concept_for_innovation_capability_A_literature_review/links/59146690a6fdcc963e8221da/Clarifying-the-feedback-loop-concept-for-innovation-capabilit
- Crapart, P. (2019). *L'amélioration continue en 3 jours*. éd. AFNOR . rue Francis de Pressensé: Afnor Editions.
- Croguennec , B., Duperriez , F., & Ségot , J. (2010). Croguennec, B., Duperriez, F., & Ségot, J La qualité, du produit au système: ISO 9001, 9004 et modèles d'excellence: origines, retours d'expérience et perspectives. Dans *Afnor*.
- DAKOURI , F., & BOKA, C. (2024). L'importance des outils de la qualité dans la recherche en science sociale:. *Espace Géographique et Société Marocaine, 1(85)*.
doi:[file:///C:/Users/SESA812328/Downloads/DAKOURI+Guissa_++Boka_PDCA+\(1\).pdf](file:///C:/Users/SESA812328/Downloads/DAKOURI+Guissa_++Boka_PDCA+(1).pdf)
- De Ketele , J., & Roegiers , X. (1996). *Méthodologie du recueil d'informations: fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents*. Bruxelles, Belgique: De Boeck Université.
- DETRIE , P. (2007). *Les réclamations clients, 3 éme édition*. édition d'organisation.
- EI MOKHTARI , M. M., & REGRAGUI , F. (2022). LE MANAGEMENT TOTAL DE QUALITE ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE: UNE REVUE DE LITTERATURE ET ESSAI D'ANALYSE. *Revue Economie, Gestion et Société, 1, 35*.
doi:<https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v1i35.30701>
- ENNESRAOUI, D. (2018). Démarche qualité et satisfaction des clients. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing, 10(2)*, 150-168.
- Freeman , G., & Radziwill, N. (2018). Voice of the Customer (VoC): A review of techniques to reveal and prioritize requirements for quality. *Journal of Quality Management Systems, Applied Engineering, and Technology Management, 3*, 1-29.

- doi:https://www.qualitymag.com/ext/resources/files/white_papers/Intelex/Voice-of-the-Customer.pdf
- Gilles, B. (2017). *Le management de la qualité à l'usage des dirigeants*. AFNOR.
- Gillet-Goinard, f., & Seno, b. (2023). *La boîte à outils de la qualité-5e ed.* Dunod.
- Gremyr, I., Birch-Jensen, A., Löfberg, N., & Kumar, M. (2022). Quality functions' use of customer feedback as activation triggers for absorptive capacity and value co-creation. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 218-242.
doi:<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijopm-11-2021-0692/full/pdf>
- Hamrouni, A., & Jlassi, N. (2019). *Management de la qualité en industrie: étude de cas.* (A. Editions, Éd.)
- Henriot, J., Khenniche, S., & Gorin, S. (2021). Les apports de l'amélioration continue au contrôleur de gestion business partner. *ACCRA*, 1, 13-38. doi: 10.3917/accra.0010.0013
- Hidayat, R. S., Riyadi, S., Nugroho, H., & Sugiarto, D. (2024). The Relationship Between Competitive Advantage, Customer Focus Strategy, And Customer Satisfaction In The Service Industry. *The International Conference on Education, Social Sciences and Technology (ICESST) (Vol. 3, No. 2)*, (pp. 229-254). doi:10.62951/icesst.v3i2.454
- ISO 10002. (2018). *Norme Internationale.*
- ISO 9000. (2015). principes essentiels et vocabulaire. Dans *Norme internationale. Systèmes de management de la qualité. Troisième édition : ISO 9000*, (p. 1 à 30).
- ISO 9001. (2015). *Normes Internationale.* ISO.
- ISO. (s.d.). *Principes du management de la qualité : les fondements de la réussite.*
doi:<https://www.iso.org/fr/management-qualite/principes>
- Issor, Z. (2017). la Performance de L'entreprise : Un concept Complexe Aux Multiples Dimensions. *Projectics / Proyética / Projectique*, 17(2), 93-103.
doi:<https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>
- Jain, R., Aagja, J., & Bagdare, S. (2017). Customer experience—a review and research agenda. *Journal of service theory and practice*, 27(3), 642-662. doi:<https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2015-0064>
- JONQUIÈRES, M., & JORAS, M. (2015). *L'AUDIT, UNE MÊME DÉMARCHE INTELLIGENTE POUR TOUS.* M. E. SOCIETE, Éd. EMS EDITIONS.

- Kerzner, H. (2017). *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
doi:10.1002/9781119427599
- Ktari, L. (2018). Mesure de la Performance pour l'Amélioration. *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)*, Vol. 10 , 40-46.
- Kuszla, C., Durand, Z., & Djerbi, Z. (2020). Chapitre 10. Pilotage et tableaux de bord. Dans *Le controle de gestion* (pp. 262-287). OpenBook.
- Lamprey , W., & Fayek , A. R. (2012). Developing a project status dashboard for construction project progress reporting. *International Journal of Architecture, Engineering and Construction*, 1(2), 112-120.
- Larcher, O., Maranzana, N., & Borgagni, L. (2013). Le management de la qualité comme un partenaire du business de l'entreprise. *QUALITA2013*. doi: hal-00823156
- Lee, T. Y., Leung, , H. K., & Chan , K. C. (1999). Improving quality management on the basis of ISO 9000. *The TQM Magazine*, Vol. 11 No. 2, 88-94.
doi:https://doi.org/10.1108/09544789910257028
- Lincoln, Y. S. (1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. *Qualitative inquiry*, 1(3), 275-289.
- Ludwiczak, A. (2021). Using customer journey mapping to improve public services: A critical analysis of the literature. *Management*, 25(2). doi:10.2478/manment-2019-0071
- Lune, H., & Berg , B. L. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Pearson.
- Lyonnet, B. (2015). Chapitre 4. L'amélioration Continue. Dans B. Lyonnet, *Lean Management* (pp. 71-95). Dunod. doi:https://shs.cairn.info/lean-management--9782100720804-page-71?lang=fr
- Maes, A. (2012). Le management par la qualité (SMQ). Dans A. Maes, *Le management intégrateur* (pp. 65-81). Boeck Supérieur. doi:https://shs.cairn.info/le-management-integrateur--9782804166717-page-65?lang=fr.
- Meyronin, B., Jullien , M., & Bourrier, S. (2017). *Management de l'insatisfaction client : Transformer le pépin en pépite*. Vuibert. doi:https://doi.org/10.3917/vuib.meyro.2017.01
- MoghadasNian , S., & Mojavezi , S. (2024). KPI-Driven Decision Making in Airport Services: Enhancing Operational Efficiency, Customer Satisfaction, and Sustainability. *8th National Conference on Interdisciplinary Research in Engineering and Management*.

- doi:https://www.researchgate.net/publication/378142722_KPI-Driven_Decision_Making_in_Airport_Services_Enhancing_Operational_Efficiency_Customer_Satisfaction_and_Sustainability
- Moormann, J., & Palvölgyi, E. Z. (2013). Customer-centric business modeling: setting a research agenda. *Proceedings of 2013 IEEE International Conference on Business Informatics*, (pp. 173-179). doi:<http://doi.ieeecomputersociety.org/10.1109/CBI.2013.33>
- MOUGIN, Y. (2019). *La qualité 2015, c'est facile ! : Comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF EN ISO 9001*. (AFNOR, Éd.) AFNOR BOUITIQUES.
- Mwagona, M. N., & Kinyua, G. M. (2023). Organizational performance from the perspective of customer experience management: A critical review of literature. *International Journal of Education and Research*, 11(9), 101-124. doi:<https://ijern.com/journal/2023/September-2023/05.pdf>
- N'da, P. (2024). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines: réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article*. BoD-Books on Demand.
- Neal, W. D. (1999). Satisfaction is nice, but value drives loyalty. *Marketing research*, 11(1), 20. doi:<https://www.scribd.com/document/457387287/Satisfaction-is-Nice-But-Value-Drives-Loyalty>
- Ngo, V. M. (2015). Measuring customer satisfaction: a literature review. In *Proceedings of the 7th International Scientific Conference Finance and Performance of Firms in Science, Education and Practice Vol. 7*, (pp. 1637-1654).
- Pinet, C. (2017). *Découverte de la qualité : Version 2015 de la norme 9001*. (AFNOR, Éd.) afnor Editions.
- Piskar, F. (2007). The impact of the quality management system ISO 9000 on customer satisfaction of Slovenian companies. *Managing Global Transitions*, 5(1), 45. doi:<https://core.ac.uk/download/pdf/52484907.pdf>
- Prashar, A., & Antony, J. (2018). Towards continuous improvement (CI) in professional service delivery: a systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–29. doi:<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1438842>
- Ramachandran, A., & Chidambaram, V. (2012). A review of customer satisfaction towards service quality of banking sector. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 20(2), 71-79. doi:10.3311/pp.so.2012-2.02

- Ramirez, N. G. (2009). Contribution à l'amélioration des processus à travers la mesure de la maturité de projet : application à l'automobile. *Gestion et management. Ecole Centrale Paris* . Récupéré sur <https://theses.hal.science/tel-00491760/document>
- Saida , E., & Taibi , N. (2021). ISO 9001 Quality Approach and Performance Literature Review. *European Scientific Journal, ESJ, 17(1)*, 128.
doi:<https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n1p128>
- Sari, R. P. (2015). Integration of Key Performance Indicator into the Corporate Strategic Planning: Case Study at PT. Inti Luhur Fuja Abadi, Pasuruan, East Java, Indonesia. *Agriculture and Agricultural Science Procedia, 3*, 121-126.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2015.01.024>
- Saverino, F. (2010). *Diminuer la non qualité en entreprise*. (AFNOR, Éd.).
- Sfreddo, L. S., Vieira, G. B., Vidor , G., & Santos, C. H. (2018). ISO 9001 based quality management systems and organisational performance: a systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence, 32(3-4)*, 389-409.
doi:<https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1549939>
- SRHIR, A., HOUSSAINI, A., & MAMAD, M. (2024). Application du Lean Office pour l'optimisation des processus administratifs: Etude de cas d'une entreprise publique marocaine. *Alternatives Managériales et Economiques*, 144-164. Récupéré sur file:///C:/Users/SESA812328/Downloads/R5-Art+1_SRHIR_144-164.pdf
- Staes , P., & Thijs, N. (2006). Le Management de la Qualité : Un Instrument de Reglementation Europeenne « par le Bas ». *Revue française d'administration publique, no 119(3)*, 493-513. doi:<https://doi.org/10.3917/rfap.119.0493>
- Stone, M. (2011). Literature review on complaints management . *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 18*, 108-122. doi:doi: 10.1057/dbm.2011.16
- Suharto , S., Shankar, K., & Nguyen, P. T. (2019). Process Improvement of Business and Importance of Customer Feedback. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales (19)*, 2899-2921. doi:[file:///C:/Users/SESA812328/Downloads/Dialnet-ProcessImprovementOfBusinessAndImportanceOfCustome-8363773%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/SESA812328/Downloads/Dialnet-ProcessImprovementOfBusinessAndImportanceOfCustome-8363773%20(6).pdf)
- Supriyati, S., & Wiyatno, T. N. (2023). Measurement of service quality and customer satisfaction in the SME industry: literature study. *International journal of research in industrial engineering, 12(2)*, 129-142.

doi:https://www.riejournal.com/article_172465_6c35a78e28cb75c820b05d0c69a89ac9.pdf

- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management - 4ème édition. (4e éd.)*. Dunod.
doi:<https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01>
- Thouez, J. (1974). Compte rendu de [Grawitz, M., *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 1972, 1012 p.] . *Études internationales*, 5(1) , 173–175.
doi:<https://doi.org/10.7202/700425ar>
- Tracy , S. J. (2020). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*.
- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact (2nd ed.)*. Wiley.
- Weill, M. (2009). I. Le Contrôle de la Qualité. *Le management de la qualité. La Découverte.*, 13-17. doi:<https://shs.cairn.info/le-management-de-la-qualite--9782707134677-page-13?lang=fr>

ANNEXES

ANNEXE A



Guide d'entretien



Thème : La démarche d'amélioration continue portée sur l'expérience client

Etude de cas : Schneider Electric Algérie

Date :

Post :

Objectif :

Je suis AMAROUCHE Neila, étudiante en Master Entrepreneuriat et Management de Projet à l'Ecole Nationale Supérieure de Management.

Afin d'améliorer mon travail de recherche centré sur la démarche d'amélioration continue portée sur l'expérience client, je vous soumetts ce guide d'entretien. J'espère obtenir des réponses à mes questions énumérées ci-dessous :

Axe 1 : analyse et traitement des réclamations clients

- Quel est votre rôle dans la gestion ou le suivi des retours clients ?
- Comment les problèmes signalés par les clients sont-ils analysés pour identifier leur origine dans votre activité, et les clients sont-ils informés des actions mises en place suite à leurs retours ?
- En moyenne, combien de temps prend le traitement complet d'un problème client, de son identification à la mise en place de la solution ?
- Une fois l'action corrective mise en œuvre, comment évaluez-vous son efficacité ?

Axe 2 : Réclamations clients et amélioration continue

- Selon vous, que révèlent les réclamations clients sur le fonctionnement interne de l'entreprise ?
- En quoi les réclamations peuvent-elles nourrir une démarche d'amélioration continue à court et long terme ?

Axe 3 : Perspectives d'amélioration

- Quelles actions recommanderiez-vous pour mieux exploiter à l'avenir les retours et réclamations clients pour renforcer leur impact sur l'amélioration continue chez Schneider Electric Algérie ?

ANNEXE B

Retranscription d'un entretien

Initiales	C.A
Poste	Directeur General
Date	30/04/2025
Durée	20 mn

L'entretien s'est déroulé dans le bureau du directeur général de Schneider Electric Algérie au siège de l'entreprise, le 30 avril 2025 à 10hr. Suite à un RDV fixé avec l'interviewé Mr, C.A. Après présentation de notre sujet de mémoire et des grands axes de notre entretien, nous avons directement entamé le premier volet de notre guide d'entretien.

Axe 1 : Analyse et traitement des réclamations clients

- **Quel est votre rôle dans la gestion ou le suivi des retours clients ?**

La satisfaction client, c'est la raison d'être de Schneider, notre priorité absolue. Mon rôle, c'est de m'assurer que le client est toujours au centre de nos décisions stratégiques, car fidéliser et satisfaire, c'est la clé pour vendre. Je n'interviens pas au quotidien, mais je suis le dernier niveau d'escalade quand il y a un goulet d'étranglement, pour accélérer les choses. Je m'implique aussi directement avec les clients stratégiques ou sur les gros projets sensibles, où mon intervention peut faire la différence.

- **Comment les problèmes signalés par les clients sont-ils analysés pour identifier leur origine dans votre activité, et les clients sont-ils informés des actions mises en place suite à leurs retours ?**

Tout repose sur la traçabilité et la communication. Quand un client signale un problème, on suit un processus rigoureux pour retracer son origine, identifier ce qui a dysfonctionné dans nos opérations. La transparence est essentielle : on informe les clients des actions qu'on met en place pour résoudre leur problème, pour qu'ils comprennent qu'on prend leur retour au sérieux et qu'on agit.

- **En moyenne, combien de temps prend le traitement complet d'un problème client, de son identification à la mise en place de la solution ?**

Ça dépend vraiment du type et de la complexité de la réclamation. Pour des problèmes simples, ça peut aller vite, mais pour des projets très techniques, ça prend parfois plus de temps, surtout s'il nous manque des compétences spécifiques en interne. On doit alors mobiliser des experts ou des ressources supplémentaires, ce qui peut allonger les délais.

- **Une fois l'action corrective mise en œuvre, comment évaluez-vous son efficacité ?**
On évalue l'efficacité à travers la satisfaction des clients, on regarde si le problème est vraiment résolu, si le client est content du résultat. Le feedback client est central pour valider qu'on a répondu à leurs attentes.

Axe 2 : Réclamations clients et amélioration continue

- **Selon vous, que révèlent les réclamations clients sur le fonctionnement interne de l'entreprise ?**
Les réclamations, c'est un miroir qui révèle nos points sensibles. Parfois, on tombe dans ce que j'appelle le syndrome du grand groupe : au lieu de simplifier nos processus, on les complexifie, ce qui crée des frictions. Les retours clients nous offrent un regard extérieur précieux, nous permettent de tirer des leçons et d'identifier ce qu'on doit améliorer dans notre fonctionnement interne.
- **En quoi les réclamations peuvent-elles nourrir une démarche d'amélioration continue à court et long terme ?**
Les réclamations sont une opportunité à tous les niveaux de Schneider. Elles nous poussent à toujours faire mieux, à viser plus haut. À court terme, elles nous aident à corriger des erreurs spécifiques rapidement. À long terme, elles alimentent une culture d'amélioration continue où on apprend de nos erreurs pour optimiser nos processus, nos services, et l'expérience client dans son ensemble.

Axe 3 : Perspectives d'amélioration

- **Quelles actions recommanderiez-vous pour mieux exploiter à l'avenir les retours et réclamations clients pour renforcer leur impact sur l'amélioration continue chez Schneider Electric Algérie ?**
Pour tirer le maximum des réclamations, il faut d'abord des plans d'action clairs pour éviter de répéter les mêmes erreurs. Ensuite, systématiser les retours d'expérience : chaque réclamation doit être une leçon qu'on documente et qu'on partage. On doit aussi être à la fois réactifs, pour résoudre vite, et proactifs, pour anticiper les problèmes. Enfin, tout ça passe par une culture d'équipe forte, où chacun prend ses responsabilités pour améliorer l'expérience client.