

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master en management par la qualité

Analyse du processus traitement des réclamations clients selon la norme ISO 10002 V 2018

Etude de cas : Société Nationale des Assurances

Élaboré par :

MAZEGHRANE Karim

Soutenu le 19/06/2023

Membres des jurys :

Président : Dr. MEDDAHI Atmane

Encadrant : Pr. FERROUKHI Amine

Co-encadrant : Dr. DJENNADI Lydia

Examinatrice : Dr. MOHAMMED AZIZI Yasmine

Année Universitaire 2022/2023

RESUME

Dans un environnement concurrentiel croissant entre les compagnies d'assurance en Algérie, la société nationale des assurances a décidé d'adopter une approche centrée sur le client, en accordant une attention accrue aux demandes et aux besoins de sa clientèle, cette orientation se traduit par la gestion des réclamations clients à travers un processus dédié. L'objectif de ce mémoire de fin d'études est d'évaluer la conformité du processus de traitement des réclamations de la SAA aux lignes directrices de la norme ISO 10002 V 2018. À travers une étude qualitative exploratoire, nous avons identifié trois axes d'amélioration pour lesquels nous avons proposé des suggestions d'amélioration.

Mots clés : traitement des réclamations, client, satisfaction, ISO 10002 V 2018.

ABSTRACT

In a growing competitive environment among insurance companies in Algeria, the National Insurance Company has decided to adopt a customer-centric approach, paying increased attention to the demands and needs of its clientele. This focus is reflected in the management of customer claims through a dedicated process. The objective of this final study is to assess the compliance of SAA's claims handling process with the guidelines of ISO 10002:2018. Through an exploratory qualitative study, we have identified three areas for improvement for which we have proposed enhancement suggestions.

Keywords: claims processing, customer, satisfaction, ISO 10002:2018.

ملخص

في سياق تنافس متزايد بين شركات التأمين في الجزائر، اختارت الشركة الوطنية للتأمينات اختيار نهج مركز على العملاء، مع إيلاء اهتمام متزايد لمطالب واحتياجات عملائها، ويتجلى ذلك في التعامل مع متطلباتهم من خلال عملية معالجة الشكاوي، من خلال اعتماد نهج اداري تهدف هذه الاطروحة الى التحقق من مدى التوافق لعملية معالجة شكاوي العملاء لدى شركة SAA مع المبادئ التوجيهية لمعيار ISO 10002:2018، و من خلال دراسة استكشافية نوعية، تم تحديد مجالات للتحسين و قد تم تقديم توصيات بشأنها.

الكلمات المفتاحية: معالجة الشكاوي، العميل، الرضا، ISO 10002:2018.

REMERCIEMENTS

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude, mon plus grand respect et mes sincères remerciements :

A mes encadrants Mr FERROUKHI Amine et Mme DJENNADI Lydia, pour leur aide, leur encouragement, leurs conseils et d'avoir accepté l'encadrement de ce mémoire.

A l'ensemble du personnel de l'entreprise SAA, du premier responsable jusqu'au dernier, pour m'avoir accueilli lors de mon stage, votre acceptation et votre soutien ont été précieux.

Mes chers parents pour leur soutien inconditionnel, leurs sacrifices, leurs encouragements constants et tous les efforts qu'ils ont déployés, sans eux, je ne serais pas ici aujourd'hui.

À ma chère sœur aînée, qui vit à l'étranger et nous manque énormément, je veux lui dire qu'elle est peut-être loin de nos yeux, mais toujours présente dans nos cœurs.

Je tiens également à adresser mes pensées à mes petits frères que j'aime tendrement, je leur souhaite une réussite éclatante et un bonheur durable dans tous leurs projets.

Leur amour, leur soutien et leur présence dans ma vie ont été d'une valeur inestimable, et je suis infiniment reconnaissant envers chacun d'eux.

A tous mes amis qui occupent une place spéciale dans mon cœur. Chacun d'entre eux, sans exception, a contribué à rendre mon parcours mémorable et enrichissant.

Je tiens particulièrement à remercier « Mouna Ikram » et « Kouceila », qui vont au-delà de l'amitié et sont devenus des compagnons précieux dans ma vie, leur soutien inconditionnel, leur amour, leurs conseils et leur présence bienveillante ont été d'une importance capitale pour moi.

TABLES DES MATIERES

RESUME.....	I
REMERCIEMENTS	II
TABLES DES MATIERES	III
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES ABREVIATIONS	VIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTERATURE	5
Section 1 : Revue de littérature.....	6
Section 2 : Cadre conceptuel	11
1. Le concept qualité.....	11
2. La définition du SMQ.....	11
3. Les sept principes du management de la qualité	12
4. L'orientation client	12
5. La notion satisfaction client.....	13
6. La notion réclamation client	13
7. La norme ISO 9001 V 2015 « système de management de la qualité – exigences »	14
8. Processus de gestion réclamations clients selon la norme ISO 9001 V 2015	14
9. La norme ISO 10002 V 2018 « lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les entreprises »	15
10. Avantages de la mise en œuvre d'un processus de réclamations clients selon les directives de la normes ISO 10002 : 2018.....	16
CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL ET METHODOLOGIQUE	18
Section 1 : cadre organisationnel.....	19
1. Présentation générale de la SAA	19

1.1. Historique de la SAA	19
1.2. Fiche d'identité de l'entreprise.....	21
1.3. Filiales et participation	22
2. Organisation de la SAA.....	22
3. Positionnement de la SAA au sein du marché algérien des assurances	26
4. La SAA et la qualité	27
Section 2 : Cadre méthodologique	28
1. Choix de l'approche méthodologique.....	28
2. La collecte des données	28
2.1. Observation	29
2.2. Les entretiens.....	29
CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSION	32
Section 1 : présentation des résultats.....	33
1. L'observation.....	33
2. Analyse des entretiens	35
2.1. Plan d'entretien	35
2.2. Résultats de l'entretien	36
3. Logigramme du processus gestion des réclamations clients	38
Section 2 : discussion	39
1. Comparaison entre le processus gestion des réclamations clients de la SAA et les lignes directrices de la norme ISO 10002 V 2018.....	40
1.1. Fonctionnement du processus traitement des réclamations clients	40
1.2. Mise à jour et amélioration.....	42
1.3. Synthèse générale.....	43
2. Comparaison entre le processus de gestion des réclamations clients de la SAA et les processus décrits dans la littérature	44
Section 3 : propositions d'amélioration.....	47
1. Suggestions personnelles.....	47

2. Suggestions de la norme ISO 10002 V 2018.....	47
CONCLUSION	49
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	52
ANNEXE A : ORGANIGRAMME D'UNE AGENCE DIRECTE DE LA SAA	55
ANNEXE B : RESEAU DIRECT DE LA SAA	57

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: fiche signalétique de la SAA	21
Tableau 2 : plan d'entretien.....	35
Tableau 3: checklist présentant les résultats de l'entretien.....	36

LISTE DES FIGURES

Figure 1: les ressources de la SAA.....	24
Figure 2 : organigramme de la SAA.....	25
Figure 3: répartition du marché algérien des assurances.....	26
Figure 4: part du marché des société d'assurances.....	27
Figure 5:un schéma qui résume les étapes de gestion des réclamations clients.....	34
Figure 6 : logigramme décrivant le PRC de la SAA	39

LISTE DES ABBREVIATIONS

AGA	Agents Généraux d'Assurance
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillances et De leurs Criticités
BADR	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
B to B	Business to Business
CCR	Compagnie Centrale de Réassurance
DA	Dinars Algérien
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
ERP ORASS	Enterprise Resource Planning - Organisation, Ressources, Activités, Services et Sécurité
FSI	Fond de Solidarité et d'Investissement
ISO	Organisation internationale de normalisation
MDA	Millions de Dinars
PRC	Processus Réclamations Clients
SAA	Société Nationale des Assurances
SMQ	Système Management Qualité
SPA	Société Par Actions
V	Version

INTRODUCTION

Dans un contexte économique marqué par une concurrence féroce, l'importance de la qualité pour améliorer les résultats d'une entreprise ne peut être sous-estimée, c'est pourquoi la mise en place d'une démarche qualité devient essentielle pour répondre aux attentes des parties intéressées, le management de la qualité a évolué considérablement, passant d'une simple vérification de la conformité des produits à une approche centrée sur les clients et les parties prenantes, dans le but de mieux répondre à leurs attentes et de les satisfaire pleinement. Cette nouvelle vision de la qualité exige la participation et l'implication de tous les acteurs de l'organisation, de la base employée aux responsables de premier plan, chaque individu doit contribuer à la réalisation de la qualité.

La satisfaction du client après l'utilisation d'un produit ou d'un service est un critère déterminant pour évaluer sa qualité, lorsque la qualité est médiocre, cela génère inévitablement un sentiment d'insatisfaction, dans le cas contraire où la qualité est bonne, cela suscite certainement un sentiment de satisfaction, de ce fait la quête de la qualité est devenue un enjeu majeur pour les entreprises, l'écoute des clients et des parties intéressées, qu'il s'agisse de réclamations, d'enquêtes de satisfaction ou de recueil des attentes, occupe une place centrale dans cette démarche, car elle permet d'identifier et de comprendre les besoins, ainsi, toute démarche qualité prend naissance avec le client comme point de départ, et s'articule autour de lui (**HAMROUNI & JLASSI, 2019**).

Pour cela, de nombreuses entreprises ont mis en œuvre un système de prise en charge des clients en conformité avec les normes de qualité internationales, telles que la norme ISO 10002 V 2018, cette démarche vise à renforcer la fidélisation de leurs clients existants tout en attirant de nouveaux clients, ce qui se traduit par une croissance de leurs portefeuilles respectifs.

La norme ISO 10002 V 2018 propose des lignes directrices pour aider les organisations à planifier, concevoir, mettre en place, actualiser et améliorer un processus de gestion des réclamations efficace et efficient, adapté à tous les types d'activités. Il est destiné à l'organisation elle-même, à ses clients, aux individus qui déposent une réclamation, ainsi qu'à d'autres parties intéressées concernées.

L'objectif de notre étude est d'examiner le processus de gestion des réclamations clients, par rapport aux lignes directrices de la norme ISO 10002 V 2018, et essayer d'identifier les anomalies et les points d'améliorations liés à ce processus, ce qui nous mène à poser la question suivante :

Comment le processus actuel de gestion des réclamations clients de la SAA répond-il aux lignes directrices spécifiques de la norme ISO 10002 V 2018 ?

Ainsi, trois sous-questions importantes ont été découlées dans le but de nous aider à répondre à notre question de recherche, à savoir :

- Quelles sont les différentes phases à parcourir pour gérer efficacement une réclamation client ?
- Comment le processus de traitement des réclamations clients de la SAA, est-il conçu ?
- Quels sont les anomalies et les points d'améliorations qui caractérisent le processus de traitement des réclamations clients de la SAA ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons suivi une méthodologie basée sur une approche qualitative, celle-ci répond à la nature de notre recherche qui est à la fois descriptive et analytique, la collecte des données qualitatives a été effectuée à l'aide de l'observation et l'entretien semi-directif, c'est ce qui nous a permis d'enrichir notre compréhension et de décrire le processus de gestion de réclamations clients de notre terrain d'étude.

Cette recherche a été effectuée au sein de la Société Algérienne d'Assurances, qui est un acteur clé du marché des assurances en Algérie. Elle se distingue par son engagement envers les normes de qualité et son orientation client. En effet, SAA met en place des normes et des processus conformes aux standards internationaux tels que l'ISO 9001 V 2015, afin d'assurer la satisfaction de ses clients et de garantir la qualité de ses produits et services. Cette approche axée sur la qualité et l'orientation client constitue un pilier fondamental de la stratégie de l'entreprise.

C'est précisément cette volonté d'excellence et cette démarche centrée sur le client qui ont suscité notre intérêt et renforcé notre motivation à entreprendre cette étude au sein de l'entreprise SAA. Nous avons été attiré par l'opportunité d'apprendre et d'approfondir notre compréhension des pratiques de gestion des réclamations clients au sein d'une organisation qui accorde une importance primordiale à la qualité des services et à la satisfaction des clients.

Dans le but de bien mener notre travail de recherche et de répondre à notre problématique, nous avons divisé notre travail en quatre chapitres :

Le premier chapitre est composé de deux sections. La première section est consacrée particulièrement à la revue de littérature, dans laquelle nous faisons un tour d'horizon sur les travaux de recherche effectués dans le domaine de la gestion des réclamations. La deuxième section comprend différentes définitions des nomenclatures attachées à notre contexte de recherche.

Le deuxième chapitre est également fractionné en deux parties, la première est réservée à la présentation de notre entreprise d'accueil, son historique et son organisation. La deuxième partie par contre présente l'approche méthodologique adoptée pour répondre à notre question de recherche, ainsi que les différents outils de collecte de données que nous avons utilisés. Le troisième et dernier chapitre, quant à lui est divisé en trois volets, le volet résultats qui décrit les différents résultats obtenus, à travers les données collectées durant notre étude qualitative, un deuxième volet dédié à la discussion des résultats et un dernier volet dont nous avons présenté des propositions d'amélioration.

**CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL
ET REVUE DE LITTERATURE**

Ce chapitre constitue une étape cruciale de notre recherche, où nous allons présenter le cadre théorique qui sous-tend notre étude. Il se divise en deux sections principales, la première section, sera consacrée à une revue de littérature approfondie, nous permettant d'explorer les travaux existants sur la gestion des réclamations. La deuxième section, quant à elle, sera dédiée à l'exposition des définitions théoriques des concepts clés de notre thématique, ces deux sections fourniront une base solide pour notre analyse ultérieure et nous permettront de situer notre recherche dans le contexte académique et professionnel.

Section 1 : Revue de littérature

Dans cette partie, nous allons présenter différents travaux de recherche qui ont été effectués sur le sujet de gestion des réclamations clients, nous allons ainsi décrire quelques processus de gestion des réclamations clients proposés par la littérature. Cette section donc va nous permettre de bien cerner notre champs d'étude.

La gestion des réclamations englobe l'ensemble des démarches et des moyens mis en place par les entreprises pour résoudre les problèmes soulevés par les clients et tirer des enseignements de ces échecs. L'objectif est de transformer l'insatisfaction du client en satisfaction et de restaurer la confiance de celui-ci envers l'entreprise (**Ray & Sabadie, 2016**).

D'après **Chabry et al (2017)**, la gestion des réclamations clients peut être définie comme une série d'activités qui visent à rétablir la satisfaction du client insatisfait et à mettre en place des actions correctives pour prévenir les sources d'insatisfaction qui pourraient affecter d'autres clients. En d'autres termes, la gestion des réclamations est un processus essentiel pour protéger l'image de l'entreprise et assurer la satisfaction de sa clientèle. Il découpe ce processus en cinq étapes clés : (1) recueil et enregistrement : de toutes les réclamations qu'elles soient écrites ou orales, elles sont centralisées auprès du service affecté à leur traitement. (2) analyse, validation, réponse : examiner la réclamation pour savoir si elle justifiée ou pas. Dans les deux cas, une réponse doit être adressée avant 48 heures au client. (3) le traitement : après la validation de la proposition faite au client, la solution est mise en œuvre dans les délais définis et il faut assurer la vérification de la mise en œuvre des actions. (4) déclenchement des actions correctives : trois cas sont possibles, si la réclamation est unique et ses conséquences ne sont pas graves, le déclenchement d'une action corrective n'est pas nécessaire. Dans le cas où la réclamation est très grave et/ou très fréquente il est

primordial de trouver la cause pour en éviter le renouvellement. Le dernier cas, si le client a eu un dédommagement mais veut, à travers un engagement formel de l'entreprise, être certain qu'il ne rencontrera pas à nouveau une insatisfaction, dans ce cas une action corrective s'impose surtout quand il s'agit d'une relation B to B. (5) bilan : il faut faire un bilan régulier des réclamations et exploiter des indicateurs de tableau de bord des réclamations.

Selon **Gillet-Goinard et Seno (2011)**, le processus de traitement des réclamations clients consiste à prendre en compte la réclamation, à la traiter efficacement et à ramener le client à un état de satisfaction. Pour ce faire, il est important que cette procédure soit connue de tous les membres de l'entreprise afin de pouvoir réagir rapidement et efficacement pour remédier au mécontentement du client. En effet, ce processus se traduit par une standardisation de la manière de traiter une réclamation à travers une procédure clairement définie. Ces deux auteurs présentent un processus de gestion des réclamations qui se compose de sept étapes clés : (1) le recueil : il s'agit de la collecte de tous types de réclamation, la reformulation et la transmission de celle-ci au service qualité. (2) l'enregistrement : cette étape est très importante pour assurer la traçabilité du traitement depuis l'identification jusqu'à la validation du retour à la satisfaction du client. L'enregistrement se fait généralement à travers les fiches réclamations. (3) la qualification : cette étape consiste à la collecte des données nécessaires pour assurer un bon traitement telles que : (le nom du client réclamant, la date de la réclamation, son motif, le produit ou le service concerné par cette réclamation...). (4) l'accusé de réception : l'entreprise informe le client qu'elle va prendre en compte sa réclamation en lui donnant les prochaines étapes de son traitement. (5) le traitement curatif : il se compose de deux niveaux, celui qui est immédiat et celui qui se situe à posteriori. (6) le traitement correctif : représente la phase de la recherche et l'analyse des causes pour éviter la reproduction du problème et de protéger les autres clients d'être impacté par le même défaut. (7) bilan des réclamations : c'est l'étape de prise de décisions. Ils rajoutent que les deux étapes clés du traitement des réclamations sont le recueil et la qualification. En effet, le recueil s'il est bien fait il permet à l'entreprise de détecter tous les clients insatisfaits et la qualification est fondamentale car à ce niveau on peut savoir si la réclamation est justifiée, et si oui, quelle est sa gravité.

Détrie (2001) propose un autre processus de gestion des réclamations qui contient six étapes fondamentales parmi lesquelles il rajoute une étape très importante qui est le suivi des réclamations : (1) le recueil ou l'accueil : le personnel en contact avec le client accuse réception de la réclamation, remercie et précise éventuellement le délai de réponse. (2)

l'enregistrement : il s'agit de la qualification et la codification de la réclamation sur un document de saisie, centralisé et fait l'objet d'une déclaration d'anomalie (ou fiche d'incident, d'écoute, de réclamation, de non-conformité, de vigilance, de défaillance...) et effectuer une étude des antécédents clients. (3) la résolution : analyse et traitement de la réclamation par l'entité concernée. (4) la clôture : définir la condition pour classer la réclamation en s'assurant de si possible de la « re-satisfaction » du client. (5) le suivi : agréger toutes les réclamations et élaborer un tableau de bord. (6) l'exploitation : proposition et généralisation des actions correctives et préventives. Selon cet auteur le traitement d'une réclamation peut être de trois types : (a) curatif : c'est une action entreprise pour éliminer une non-conformité détectée. (b) correctif : il s'agit d'une action entreprise pour éliminer la cause d'une non-conformité détectée ou d'une autre situation indésirable. (c) préventif : action entreprise pour éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentiellement indésirable. Il rajoute qu'une procédure de traitement des réclamations est recommandée en identifiant les étapes et les règles clés dans ce traitement.

Hermel (2006) quant à lui, suggère un processus en quatre principales étapes pour la gestion des réclamations clients : 1) collecte de la réclamation : cette phase contient deux activités fondamentales, celle de l'envoi d'un accusé de réception au réclamant et celle de la demande éventuelle de compléments d'information. (2) analyse de la réclamation en interne : consiste à demander des renseignements aux différents services internes et la vérification du bien-fondé de la réclamation. (3) élaboration de la réponse écrite : il s'agit dans un premier temps de concevoir le courrier et par la suite chercher à connaître l'avis du service commercial et juridique. (4) envoi de la réponse au client : commençant par l'intégration de la réponse à la base de données consommateur/statistiques et enfin lancer un programme d'amélioration dans les services concernés par la réclamation.

Un autre processus plus simplifié a été proposé par **Barouch (2010)**, qui comprend trois étapes essentielles, tout d'abord il faut définir la réclamation : il s'agit de donner une définition précise de la réclamation au sein de l'entreprise. Ensuite construire un tableau des réclamations : reporter les réclamations reçues dans un tableau des réclamations en leur donnant un numéro et une analyse particulière à chaque réclamation, ce tableau aide l'entreprise à compter les réclamations semestrielles qui pourra constituer des indicateurs de la satisfaction des clients. Au final il est nécessaire d'apporter des suites rapides aux réclamations : il s'agit de donner au client une réponse adaptée à sa réclamation, soit sous forme écrite, soit sous forme orale après avoir vérifié le bien-fondé de la réclamation et après avoir éventuellement tenu compte de considérations juridiques et commerciales.

Pour leur part **Margerand et Gillet-Goinard (2006)**, proposent un processus de gestion des réclamations en trois étapes principales : en premier lieu, le recueil des réclamations : collecter toute expression d'insatisfaction du client. Puis après, le traitement curatif : qui consiste à agir rapidement auprès du client mécontent. Et enfin le traitement correctif : faire en sorte que la cause de la réclamation ne réapparaisse pas pour garder les futurs clients.

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

La plupart des processus de gestion des réclamations décrits dans la littérature comportent comme première étape le recueil des réclamations elle inclut également l'accusé de réception à la destination du réclamant. D'après **Gillet-Goinard et Seno (2011)**, la phase du recueil des réclamations est considérée comme la plus critique dans le processus de gestion des réclamations car elle permet à l'entreprise de repérer toutes les sources d'insatisfaction du client, à condition qu'elle soit effectuée de manière adéquate. La deuxième étape concerne l'enregistrement et la qualification de la réclamation, il s'agit de la collecte de toutes les informations jugées utiles vis-à-vis la réclamation (informations relatives au réclamant, le motif de la réclamation, le produit ou le service concerné, la date de la réclamation...) ensuite les enregistrer dans une fiche qui s'appelle généralement une fiche réclamation ou d'anomalie, l'étape de qualification est cruciale car elle permet de collecter toutes les données nécessaires afin d'effectuer un traitement efficace, ainsi, l'enregistrement permet de garantir une traçabilité de toutes les réclamations reçues par l'entreprise (**Gillet-Goinard & Seno, 2011 ; Détrie, 2001**). L'étape suivante concerne le traitement curatif de la réclamation, **Hermel (2006)** découpe cette étape en trois activités principales qui sont : l'analyse de la réclamation en interne pour voir si elle est justifiée ou pas, si oui, une réponse est élaborée en suite l'envoyer au client, selon **Chabry et al (2017)**, dans les deux cas, une réponse doit être apportée sous un délai de 48h au client. Le traitement curatif de la réclamation est également appelé « résolution » car au sein de cette étape l'entité concernée doit résoudre le problème afin de réagir et répondre au client rapidement (**Margerand & Gillet-Goinard, 2006**). Par la suite, seul **Détrie (2001)** parle de la clôture de la réclamation et la considère comme une étape fondamentale du processus de gestion des réclamations

clients, cette étape consiste à définir la condition pour classer la réclamation en s'assurant de si possible de la « re-satisfaction » du client, cette étape a été négligée par les autres auteurs malgré son importance puisque il est essentiel de s'assurer que le client est satisfait après le traitement de sa réclamation sachant que **Chabry et al (2017)** intègrent cette activité dans la phase du traitement curatif. **Barouch (2010) et Détrie (2001)** rajoutent une autre étape après la clôture qui est le suivi des réclamations, cette dernière n'est pas prise en compte par les autres auteurs, pour **Détrie (2001)** l'élaboration ou la mise à jour d'un tableau de bord après le traitement d'une réclamation est primordiale pour assurer le suivi des réclamations et leur traitement, ainsi, elle contribue à la constitution des indicateurs de la satisfaction des clients et elle aide au déclenchement des actions correctives qui est l'objet de l'étape suivante (**Barouch, 2010**). L'ensemble des auteurs ont mis l'accent sur l'importance du traitement correctif dans un processus de gestion des réclamations client et le considèrent comme une étape clé de ce processus, cette étape consiste à analyser et chercher les causes afin d'éviter la reproduction du problème. Pour **Chabry et al (2017)** le déclenchement des actions correctives dépend de la gravité et la fréquence de la réclamation. Cette étape peut inclure le déclenchement des actions préventives c'est pourquoi **Détrie (2001)** la nomme étape d'exploitation au lieu du traitement correctif. Au final, la dernière étape représente le bilan des réclamations, selon **Gillet-Goinard et Seno (2011)** la prise de décision se fait à ce niveau. En outre, il faut exploiter les indicateurs de tableau de bord des réclamations pour faire un bilan efficace (**Chabry et al, 2017**).

En analysant ces différents travaux de recherche sur la gestion des réclamations clients, nous avons pu explorer divers processus proposés dans la littérature, cette revue nous a permis d'acquérir une meilleure compréhension de l'état actuel des connaissances dans ce domaine, en cernant les différentes approches et méthodes existantes, nous sommes désormais en mesure de poursuivre notre étude en nous appuyant sur ces fondements solides.

Dans la deuxième section de ce chapitre nous allons présenter différentes nomenclatures liées à notre sujet de recherche.

Section 2 : Cadre conceptuel

Dans cette section nous allons définir les notions de base liées à notre sujet de recherche comme le concept qualité, le système management qualité, les notions satisfaction et réclamation client, ainsi nous allons présenter les deux normes ISO 9001 V 2015 et ISO 10002 V 2018 et leurs relations avec la gestion des réclamations clients, au final nous allons essayer de démontrer l'importance de la mise en place d'un processus de gestion des réclamations clients au sein des entreprises.

1. Le concept qualité

La qualité est une notion vague et subjective qui est interprétée de différentes manières, mais la définition la plus répandue est celle de **ISO 9000 (2015)** en qualifiant un produit ou un service de qualité comme étant un produit ou un service qui a la capacité de satisfaire les besoins implicites et explicites des clients, plusieurs autres chercheurs ont également traité le sujet de la qualité, comme **Ndedi, (2014)** qui a décrit la qualité comme étant une notion relative, d'un côté, pour une entreprise, la qualité implique la rapide disponibilité des produits à des prix avantageux, d'un autre côté, cette dernière aux yeux des clients est l'équivalent de la satisfaction, pour eux, un produit ou un service est dit de qualité si seulement ce dernier répond à leurs besoins.

A ces précédentes définitions se rejoignent **Gillet-Goinard & Seno, (2011)**, en affirmant que la satisfaction des attentes des clients et l'indicateur principal pour dire qu'un produit s'agit bien d'un produit de qualité, de ce fait, un organisme engagé dans une démarche qualité doit mettre en œuvre une organisation qui assure aux clients une satisfaction à tout prix mais également à moindre couts possibles ce qui veut dire qu'il faut satisfaire les clients sans autant nuire à la rentabilité de l'entreprise et ils finissent par dire que la qualité s'agit bien d'assurer la juste satisfaction de ses clients et non pas faire bien ou le mieux possible.

2. La définition du SMQ

Selon la même norme **ISO 9000 (2015)**, le système management qualité est composé d'activités à travers lesquelles une entreprise détermine ses objectifs et identifie les processus et les ressources indispensables afin d'arriver aux résultats souhaités.

Ce système assure la gestion des processus de l'organisme et leurs interactions et les différentes ressources afin d'obtenir de la valeur et les résultats escomptées pour les parties

prenantes, il assure également l'optimisation de l'utilisation des ressources et la fourniture des moyens d'identification des actions qui permettent de traiter les conséquences attendues et inattendues dans la conception du service et/ou du produit.

3. Les sept principes du management de la qualité

Le management de la qualité repose sur sept principes clés qui sont essentiels pour garantir la satisfaction des clients et l'efficacité du système de management de la qualité. Tout d'abord, l'orientation client est primordiale pour comprendre les besoins et les attentes des clients. Ensuite, le leadership est crucial pour établir une vision claire et inspirer les employés à atteindre les objectifs de l'entreprise. L'implication du personnel est également importante car elle permet aux employés de se sentir valorisés et motivés à contribuer au succès de l'entreprise. L'approche processus consiste à adopter une approche systématique pour améliorer continuellement les processus et atteindre des résultats cohérents. L'amélioration continue est un autre principe clé qui vise à améliorer constamment les performances de l'entreprise. La prise de décision fondée sur des preuves permet d'utiliser des données objectives pour prendre des décisions éclairées, tandis que le management des relations avec les parties intéressées permet d'établir des relations positives avec toutes les parties prenantes impliquées dans l'entreprise.

4. L'orientation client

ISO 9000 (2015) affirme que l'orientation client est un principe clé du management de la qualité, qui consiste à comprendre les besoins et les attentes des clients, afin de leur fournir des produits et services de qualité supérieure. Pour atteindre cet objectif, il est important d'établir une relation solide avec les clients, et de communiquer régulièrement avec eux, pour comprendre leurs besoins et leurs préférences. Les entreprises doivent également s'assurer que tous les employés comprennent l'importance de l'orientation client et sont formés pour fournir un service exceptionnel à chaque interaction avec les clients. Les entreprises doivent également être en mesure d'adapter rapidement leurs produits et services pour répondre aux besoins changeants des clients. Enfin, il est important que ces organismes mesurent régulièrement la satisfaction des clients pour s'assurer qu'ils sont satisfaits des produits et services fournis. En mettant l'accent sur l'orientation client, les entreprises peuvent améliorer leur réputation, satisfaire voire fidéliser leur clientèle existante et attirer de nouveaux clients, grâce à une expérience positive.

5. La notion satisfaction client

En étymologie, le terme satisfaction est issu du latin « satis », qui veut dire « assez » et « facera » qui signifie « faire », donc le mot « satisfaction » c'est bien l'équivalent de « en faire assez » au sens positif, dans le langage commun, la satisfaction peut être définie comme étant une sensation de bien-être et de plaisir qui dérive de l'accomplissement de ce que l'on souhaite ou tout simplement d'une chose désirable (**ROBERT, REY-DEBOVE, & et REY, 2011**).

La démarche qualité est une démarche centrée client, un organisme qui souhaite se lancer dans un tel projet doit toujours s'interroger sur la satisfaction de ses clients, **KOTLER et KELLER (2009)** ont défini cette dernière comme étant un jugement d'un consommateur qui résulte d'une comparaison et calcule des écarts entre ses attentes désirées à l'égard d'un produit consommé.

Un client satisfait est regardé comme une source de bénéfice, à ce propos **MARGERAND & GILLET-GOINARD (2006)** ont déclaré que les clients sont avant tout considérés comme une source de gains, et ils ont clarifié la notion du client satisfait en énonçant : « *Le client tout à fait satisfait, c'est celui qui considère que premièrement vous avez rempli votre contrat mais que vous avez eu un « plus », je dirais même un « plus plus » par rapport à ce que propose la concurrence : vous l'avez séduit* ». C'est pourquoi viser la satisfaction du client est un choix stratégique qui regroupe trois axes importants qui sont comme suit (**Ndedi, 2014**) :

- La connaissance de tous les besoins et des attentes des clients,
- Réalisation d'une qualité de produit ou de service qui répond à ses attentes,
- Résolution permanente des problèmes qui pourront causer l'insatisfaction des clients.

6. La notion réclamation client

Selon **la norme 10002 (2018)**, une réclamation est toute sorte d'insatisfaction adressée à une entreprise ou organisation concernant son produit, service ou son processus de traitement des réclamations, et pour laquelle une réponse ou une solution est attendue, de manière explicite ou implicite.

Tahali & Yildiz ; (2020) ont également affirmé qu'une réclamation se réfère à une expression de mécontentement exprimée explicitement ou implicitement par un client, et qui nécessite une réponse ou une action de la part de l'entreprise concernée, elle peut prendre différentes formes, comme une demande d'information, une demande de remboursement, de compensation ou encore une demande de modification des pratiques de l'entreprise, le client adresse cette réclamation à l'entreprise, qui est perçue comme responsable de l'insatisfaction du client.

7. La norme ISO 9001 V 2015 « système de management de la qualité – exigences »

De nos jours, Il est devenu impératif pour les entreprises d'intégrer la qualité dans leurs systèmes de management, cela nécessite la mise en place d'un système de management de la qualité, qui implique une transformation profonde des systèmes de gestion et des processus de production. Ainsi, l'implantation de ce système de management remplace toutes les méthodes et pratiques de gestion classiques. Cette présente norme fournis les exigences à suivre par les organismes afin de prouver leur capacité à offrir des produits et/ou des services de qualité satisfaisante à leurs clients.

L'ISO 9001 V 2015 demeure la norme la plus répandue dans le monde, Les chiffres de 2019 montrent que le nombre de certificats délivrés a atteint 883 521, ce qui représente une légère augmentation de 0,5 % par rapport à l'année précédente où il était de 878 664. Pour répondre aux demandes des organisations et suivre l'évolution du marché, les normes ISO sont régulièrement révisées. L'ISO 9001, qui a vu le jour en 1987, a connu plusieurs versions révisées depuis lors, à savoir celles de 1994, 2000, 2008 et enfin la plus récente, en 2015 (**Meziani, Djeddou, & Imzi, 2022**).

Dans cette dernière version, la norme continue de souligner l'importance de répondre aux exigences des clients et d'améliorer leur satisfaction et invite les entreprises qui se préoccupent de la qualité de leurs produits et services à intégrer des concepts tels que le management des risques, l'innovation et le management des connaissances (**Ayyadi, 2022**).

8. Processus de gestion réclamations clients selon la norme ISO 9001 V 2015

Il est crucial de respecter les exigences précises de la norme ISO 9001 V 2015 relatives au système de management de la qualité dans le cadre du traitement des réclamations, car elles

aident l'entreprise à améliorer la satisfaction des clients et à prendre en compte les risques et les opportunités associés à ses objectifs.

La gestion des réclamations clients est traitée dans le chapitre 8 de la norme **ISO 9001 (2015)**, intitulé "Réalisation des activités opérationnelles", inclut des exigences spécifiques pour la gestion des réclamations clients. Plus précisément, l'exigence 8.2.1 demande à l'organisation de déterminer les exigences relatives au produit ou service, y compris les exigences spécifiques du client, les plaintes et les réclamations. L'exigence 8.2.2 requiert que l'organisation établisse des processus pour répondre aux exigences relatives au produit ou service, y compris les plaintes et les réclamations.

Egalement pour le chapitre 9 de la même norme intitulé "Évaluation de la performance". Plus précisément, l'exigence 9.1.2 de cette section demande à l'organisation de planifier, collecter et analyser les données relatives à la satisfaction du client, y compris les réclamations clients. Cette exigence implique également que l'organisation prenne des mesures pour traiter les réclamations clients de manière appropriée, en résolvant les problèmes et en répondant aux attentes des clients. En outre, l'exigence 9.3.2 oblige l'organisation de surveiller les informations relatives aux réclamations clients, aux retours et aux actions correctives afin de déterminer si des actions d'amélioration sont nécessaires pour prévenir la récurrence de problèmes similaires.

9. La norme ISO 10002 V 2018 « lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les entreprises »

En se référant au site officiel d'ISO [1], cette norme présente des directives pour le traitement des réclamations concernant les produits et les services au sein d'une organisation, couvrant des aspects tels que la planification, la conception, le développement, le fonctionnement, la mise à jour et l'amélioration. Le processus de traitement des réclamations qui est décrit est conçu pour être un des processus clés du système global de management de la qualité.

Dans l'ensemble de ce document, les expressions "produit" et "service" font référence aux éléments de sortie d'une organisation qui sont destinés à être fournis à un client ou demandés par celui-ci.

Ce document est conçu pour être applicable à toute organisation, indépendamment de son type, de sa taille ou des produits et services qu'elle fournit. Il est également destiné à être utilisé par des organisations de tout secteur.

Cependant, ce document n'inclut pas les litiges qui doivent être résolus en dehors de l'organisation ni les litiges liés à l'emploi et aux ressources humaines.

10. Avantages de la mise en œuvre d'un processus de réclamations clients selon les directives de la normes ISO 10002 : 2018

L'instauration d'un processus de gestion des réclamations clients selon la norme **ISO 10002 (2018)** permet :

- D'offrir au réclamant un accès à un processus de traitement des réclamations réactif et ouvert ;
- D'améliorer la capacité de l'entreprise à traiter les réclamations de manière cohérente, systématique et rapide, ce qui va garantir la satisfaction du réclamant ainsi que de l'organisme et qui va certainement renforcer leur confiance mutuelle et leur relation à long terme ;
- L'augmentation de la capacité de l'organisme à identifier les tendances et à l'élimination des causes sous-jacentes à l'origine des réclamations, ce qui conduit à une amélioration des activités opérationnelles de ce dernier ;
- L'adoption d'une approche centrée sur le client pour la résolution des réclamations, tout en incitant le personnel à améliorer ses compétences en travaillant avec les clients de manière collaborative ;
- De Servir de fondement pour assurer un contrôle permanent et une analyse du processus de traitement des réclamations, de la résolution des réclamations et pour améliorer ce processus en continu.

Ainsi, nous pouvons dire qu'à partir des informations obtenues grâce au processus de gestion des réclamations clients, il est possible d'identifier des opportunités d'amélioration pour les produits, les services et les processus. Aussi un traitement efficace de ces réclamations peut également renforcer la réputation d'une organisation, quels que soient sa taille, son emplacement et son secteur d'activité.

Dans cette deuxième section de notre mémoire, nous avons présenté le concept de management de la qualité et mis en évidence l'importance de l'approche managériale basée sur des normes pour améliorer et optimiser le processus de traitement des réclamations, nous avons démontré que la prise en compte de la notion de qualité est primordiale pour toute organisation afin de garantir la conformité des produits/services vis-à-vis des attentes de leurs clients.

Dans le chapitre qui suit nous allons présenter notre organisme d'accueil, et la méthodologie de recherche que nous avons adopté, afin de répondre à notre problématique.

**CHAPITRE 2 : CADRE
ORGANISATIONNEL ET
METHODOLOGIQUE**

Ce chapitre comprend deux sections, dans la première section nous présenterons notre entreprise d'accueil, la Société Nationale des assurances, d'abord, nous allons faire une présentation générale de l'entreprise, son historique et ses différentes filiales, puis nous allons décrire le mode d'organisation de l'entreprise, ainsi son positionnement sur le marché national des assurances, et nous allons finir par présenter la relation de l'entreprise avec la qualité.

La deuxième section traite l'approche méthodologique adoptée, ainsi que les méthodes de collecte de données choisie afin de bien mener notre étude et atteindre les objectifs tracés.

Section 1 : cadre organisationnel

1. Présentation générale de la SAA

Leader du marché des assurances en Algérie, la SAA est l'une des premières sociétés d'assurances créées à la suite de l'indépendance du pays.

Avec plus d'une soixantaine d'années d'existence et d'expertise, elle détient une part considérable du marché avoisinant les 22%.

1.1.Historique de la SAA

L'évolution de la SAA a connu plusieurs événements marquants, ci-dessous l'historique de cet organisme :

❖ 1963 : Création de la SAA

La Société Nationale d'Assurance a été créée le 12 décembre 1963. Elle est le fruit d'une collaboration algéro-égyptienne, avec une majorité algérienne à 61% et une participation égyptienne de 39%. Sous le nom accrocheur de "SAA Assurances", le premier point de vente a ouvert ses portes à Alger-Centre. C'est le début d'une nouvelle ère pour l'assurance en Algérie.

❖ 1966 : Nationalisation de la SAA

Suite à l'institution du monopole de l'Etat sur les opérations de l'assurance par l'ordonnance N°66 ;127, la SAA devient une société 100% algérienne par l'ordonnance n° 66-127.

❖ 1976 : spécialisation de la SAA

La spécialisation des entreprises d'assurances par nature d'activité a conduit la SAA à se consacrer au marché intérieur des risques simples à savoir :

- L'assurance automobile ;
- L'assurance vie ;
- L'assurance des risques des particuliers, commerçants et artisans.

❖ 1990 : Elargissement de son champ d'activités

La SAA s'est lancée dans la couverture des risques industriels et de transport.

❖ 1997 : Refonte de l'organisation du réseau

La rémunération des agences directes sur la base de leurs performances opérationnelles.

❖ 2003 : Nouveau découpage régional

Introduction de l'ERP ORASS et développement d'un système d'information adapté aux besoins de la SAA.

❖ 2004 : Réorganisation structurelle

Création de division par segment de marche afin de booster la productivité.

Fin du mandat de la SAA en tant que gestionnaire du FSI et création du Fond de Garantie automobile.

❖ 2011 : Augmentation du capital social

A la suite de la publication du décret exécutif 09-375 du 16 novembre 2009 modifiant et complétant le décret exécutif 95-344 du 30 octobre 1995 a pour objet, conformément à l'article 216 l'ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995 susvisée qui vise à fixer le capital minimum des sociétés d'assurance. Le capital social de la SAA est porté à 20 Milliards de DA.

❖ 2015 : diversification du portefeuille

La SAA se lance pleinement dans la diversification de son portefeuille par le développement des branches hors automobile.

❖ 2017 : augmentation du capital social

La SAA a fait passer son capital social à 30 Milliards de DA présentant ainsi les indicateurs les plus élevés du marché.

❖ 2022 : amélioration des résultats

Une transformation réussie avec des résultats impressionnants, qui témoignent de la résilience de l'entreprise dans le contexte difficile de la crise pandémique. Les résultats sont conformes à la stratégie adoptée, avec une diversification notable du portefeuille. L'entreprise a su conjuguer son appétit pour le risque avec une gestion efficace de ses engagements, tout en maintenant une solvabilité exceptionnelle.

❖ 2023 : augmentation du capital

La Société Nationale d'Assurance (SAA) a franchi une étape importante en augmentant son capital social à 35 milliards DA. Cette décision reflète la réussite de l'entreprise au cours de ses 60 années d'existence et confirme sa position de leader sur le marché. En renforçant sa solidité financière grâce à cette démarche stratégique, la SAA est prête à continuer à prospérer dans les années à venir.

1.2.Fiche d'identité de l'entreprise

Tableau 1: fiche signalétique de la SAA

Dénomination sociale	Société nationale des assurances (SAA)
Date de création	12 décembre 1963
Forme juridique	Société par actions (SPA)
Capital social	35 000 000 000.00 DA
Siège social	Quartier d'affaires BAB EZZOUAR, ALGER
Numéro du registre de commerce	16/00-0012692
Effectif	3299
Réseau de distribution	16 directions régionales, 302 agences directes, 231 agents généraux et 46 courtiers et 201 guichets bancassurance
Marché	National
Site web	www.saa.dz

Source : Élaboré par nos soins à partir du rapport d'activité de la SAA (exercice 2021)

1.3. Filiales et participation

La société Nationale d'Assurance SAA détient des participations dans plusieurs entreprises notamment SAPS AMANA. Elle possède par ailleurs trois filiales à savoir :

- a. **La Société Algérienne d'Expertise et de Contrôle Technique Automobiles (SAE/EXACT)** : (SAE/EXACT) est une filiale de la SAA créée en 1998 sous la forme juridique de EURL avec un capital de 85,5 MDA divisé en 1710 actions détenues entièrement par la SAA. En 2004, la société procède à l'augmentation de son capital social, celui-ci atteint la somme 450 MDA. Par ailleurs, la société crée sa première filiale de prestations de services dénommée EXACT/PLUS sous forme de société par actions dotée d'un capital social de 20MDA.
- b. **ASG (Algérienne de Sécurité et de Gardiennage)** : L'EURL Algérienne de Sécurité et de Gardiennage est une nouvelle filiale de la SAA. Détenue à 100% par la SAA, elle a été créée et dotée d'un capital de 100 millions de dinars. Actuellement, l'ASG fournit des prestations de gardiennage et sécurité aux agences et sites de la SAA et une partie de ses filiales.
- c. **Filiale d'Imprimerie des Assurances** : Imprimerie des Assurances est une société par actions (SPA) créée en 1998. Son capital est de 240 Millions de Dinars, détenu à parts égales entre la SAA et la CCR.

2. Organisation de la SAA

Le schéma organisationnel de la SAA a évolué au gré des visions et de la redéfinition des priorités stratégiques. En 2020, et dans un contexte déstabilisé par la crise sanitaire du COVID 19, la vision de la SAA a été redessinée suivant un nouveau plan stratégique à l'horizon 2022. En conséquence, le schéma organisationnel a été modifié en 2021 afin d'exprimer la réorientation et accompagner l'évolution de l'activité de la société.

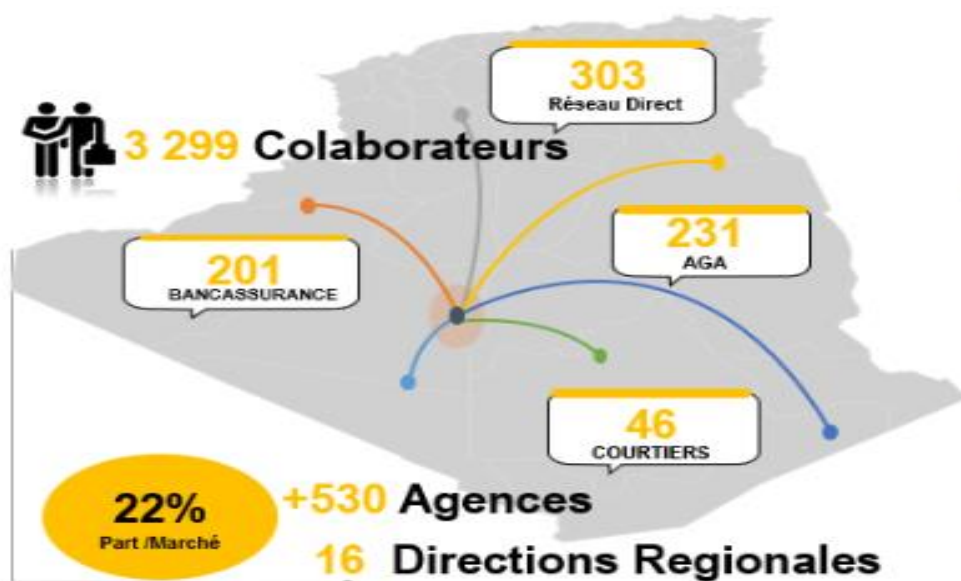
À cette image, nous distinguons trois niveaux structurels :

- **Macro structure (siège)** : la SAA est prônée par une direction générale et 2 directions générales adjointes : « Technique & Commercial » et « Administration & Finances ». Chacune de ces deux dernières gère un ensemble de divisions et/ou des directions et des cellules comme il est schématisé dans la figure 01.
- **Structures médiatrices (directions régionales)** : en vue d'optimiser la gestion du réseau de distribution et d'assurer une veille et disponibilité sur l'ensemble du

territoire algérien, la SAA a implémenté 16 directions régionales en qualité d'intermédiaires entre le réseau de distribution et le siège, situées respectivement à : Alger centre (Alger 1), Alger est (Alger 2), Alger Ouest (Alger 3), Mouzaïa, Tizi Ouzou, Oran, Relizane, Sidi Bel Abbès, Tlemcen, Constantine, Annaba, Sétif, Batna, Ouargla, Bechar et une dernière créée récemment (2020) au niveau du siège social pour de la gestion des grands comptes démarchés par la direction générale.

- **Micro structures (réseau de distribution) :** la distribution des produits que propose la SAA est assurée par trois types d'acteurs :
 - **Agences directes :** l'agence constitue la cellule de base d'une compagnie d'assurance et le noyau de l'action assurantielle. Elle a comme principales missions de renseigner les clients sur les meilleures garanties et leurs tarifs dans l'optique d'établir des contrats d'assurance (service production), de gérer les démarches de réparation des dommages subis par l'assuré (service indemnités) et d'assurer l'enregistrement et le suivi comptable de ceci (service finances et comptabilité), (voir annexe A). La SAA dispose du réseau commercial le plus dense des compagnies d'assurance algériennes. À l'heure actuelle, la société a 302 points de vente liés à leurs directions régionales respectives (annexe B), ce qui assure une présence dans l'ensemble des wilayas de l'Algérie ;
 - **Intermédiaires d'assurance :** les courtiers et les agents généraux d'assurance (AGA) constituent des canaux de distribution d'assurance importants en Algérie, d'ailleurs en 2021, presque 40 % du chiffre d'affaires de la SAA est réalisé à travers ces intermédiaires. La SAA compte aujourd'hui 231 agents généraux et 46 courtiers ;
 - **Bancassurance :** conformément à l'ordonnance n°95-07, modifiée et complétée par la loi n° 06-04 du 20 février 2006 sur les assurances, les compagnies d'assurances ont la possibilité de distribuer leurs produits à travers les banques et les établissements financiers. Actuellement, 201 guichets de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) assurent la distribution des produits de la SAA notamment ceux issus de la branche agricole.

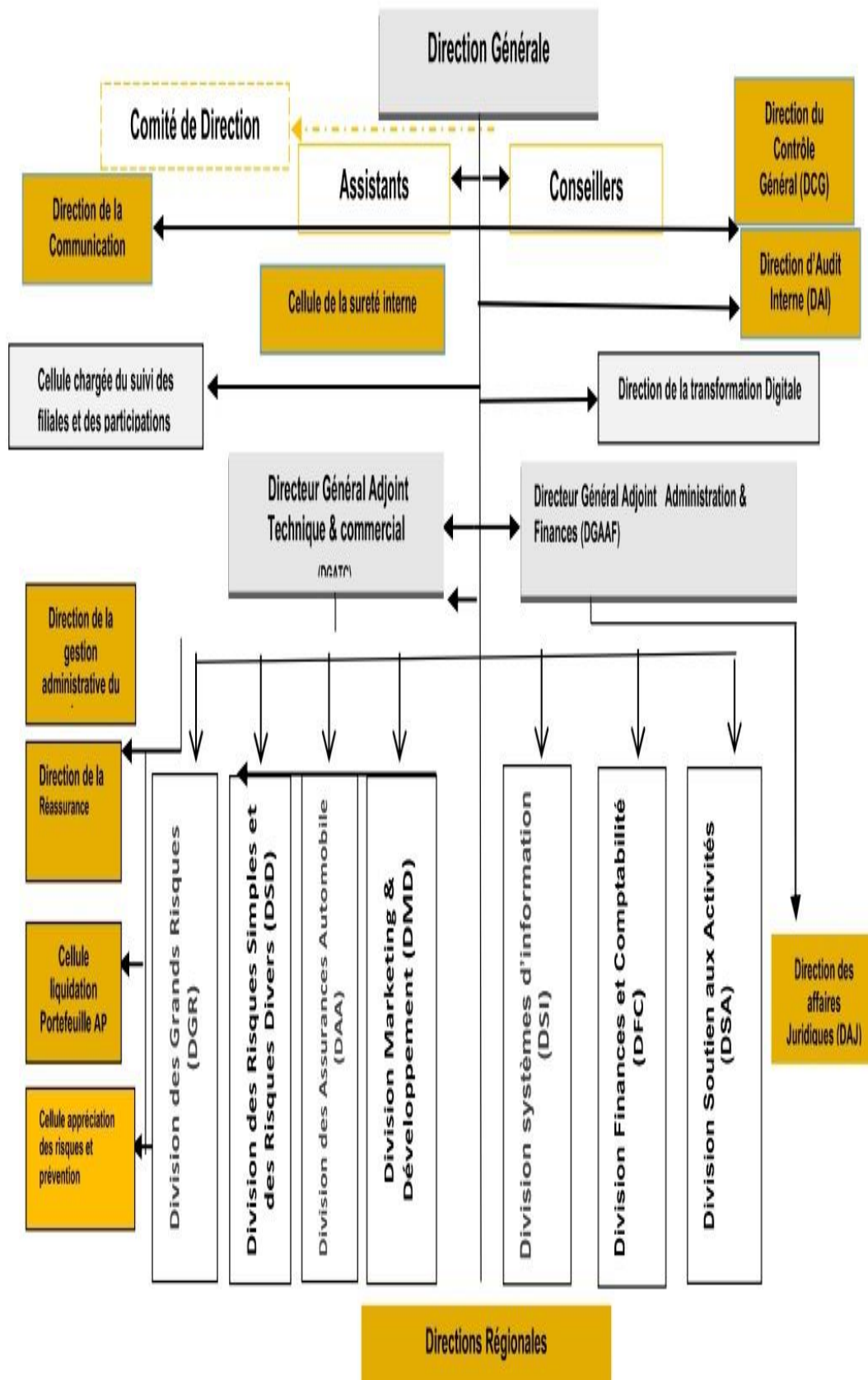
Figure 1: les ressources de la SAA



Source : manuel qualité de la SAA

Dans la figure qui suit nous présenteront l'organigramme de la SAA :

Figure 2 : organigramme de la SAA



Source : rapport de gestion interne de la SAA

3. Positionnement de la SAA au sein du marché algérien des assurances

Il paraît nécessaire de dévoiler la composition du marché algérien des assurances et ce, dans l'optique de positionner notre entité d'étude (SAA) dans son macro environnement.

Le marché algérien des assurances est composé de 23 sociétés et mutuelles, regroupées comme suit :

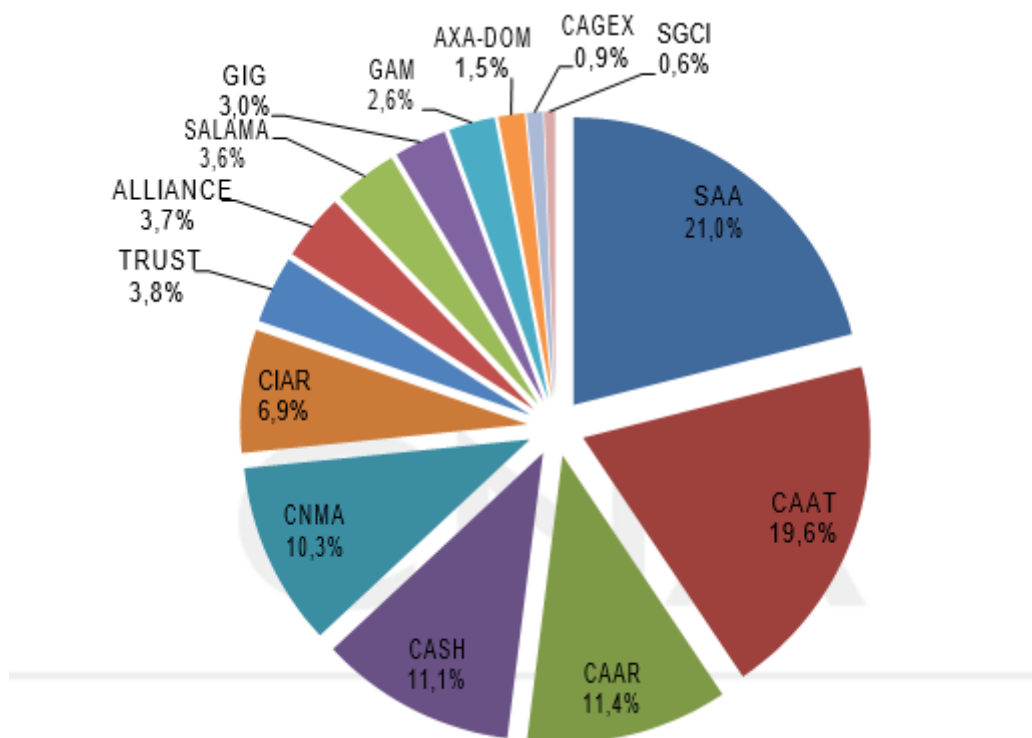
Figure 3: répartition du marché algérien des assurances



Source : Rapport d'activité de la SAA (exercice 2021)

Face à ce paysage assurantiel, la SAA est considérée comme leader du marché algérien des assurances. En effet, la société conserve la part de marché la plus élevée depuis la levée du monopole d'état et la levée de la spécialisation des compagnies d'assurance exerçant sur le territoire algérien, selon le **Conseil Algérien des Assurances (2020)**, la SAA occupe la première position des assurances de dommages dans la branche automobile avec un pourcentage de 27.8%, de même pour les branches risques divers avec un taux de 76.3% et des sinistres réglés 22%, elle occupe la deuxième place dans l'assurance des risques agricoles et des sinistres à payer, la troisième place dans les branches de responsabilité civile générale et crédits, et la quatrième place dans les incendies et transport. Cela fait 21% de la part du marché national des assurances total.

Figure 4: part du marché des société d'assurances



Source : rapport du conseil national des assurances 2020

4. La SAA et la qualité

La SAA, se distingue par sa certification ISO 9001:2015, témoignant de son engagement envers l'excellence opérationnelle et la satisfaction des clients, cette norme internationalement reconnue confirme que la SAA met en place un système de management de la qualité rigoureux pour offrir des services conformes aux attentes de ces clients, avec une focalisation sur la satisfaction des clients, la SAA s'efforce continuellement d'améliorer ses processus et d'établir des relations durables avec ces derniers.

Les exigences de la norme ISO 9001 V 2015 s'applique à l'ensemble de des activités de l'entreprise à l'exception du chapitre 7.1.5.2 relatif à la « **traçabilité de la mesure** » ; vu que leur secteur d'activité, la société n'utilise aucun instrument de mesure, les différents contrôles et expertises nécessitant des instruments et outils sont assuré par des entreprises complètement externe à la société.

Pour ce qui de périmètre d'application, à l'heure actuelle le SMQ s'applique au niveau de chacune de la direction générale et l'agence corporate, ainsi que cinq directions régionales compris Alger 1, Alger 2, Alger 3, Mouzaia, Tizi-Ouzou.

Section 2 : Cadre méthodologique

1. Choix de l'approche méthodologique

Selon **MAYS & POPE (1995)**, le but d'une recherche qualitative est de « *développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels, en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants* ». Cette méthode donc est mobilisée afin de découvrir et de générer de nouvelles théories en analysant des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets, contrairement à l'approche quantitative qui est mobilisée pour vérifier ou confirmer des théories. Dans notre cas, nous voudrions découvrir le processus de traitement de réclamation de notre terrain d'étude afin d'apporter des améliorations donc entre ces deux grandes approches, soient l'approche qualitative et l'approche quantitative. Nous avons choisi l'approche qualitative pour notre recherche. En effet, plusieurs chercheurs tels que **GIORDANO et JOLIBERT (2016)** et **MAXWELL (2012)**, se mettent d'accord que le choix de l'approche méthodologique dépend de la question de recherche et le niveau de connaissances dans un domaine donné. Le but de notre recherche est d'abord d'analyser la procédure de gestion des réclamations clients au sein de la SAA en identifiant les différents points d'amélioration, puis proposer des solutions afin d'aider à améliorer ces derniers. D'après **CRESWELL & POTH (2016)** les questions du genre « comment », « quels » ou « quoi » nécessitent plutôt une approche qualitative qu'une approche quantitative. Notre question de recherche est de type « comment » ce qui justifier le choix de la méthode qualitative.

2. La collecte des données

Dans le but de répondre à notre question de recherche, nous avons commencé par réaliser analyse documentaire sur des articles, ouvrages et la norme ISO 10002 V 2018, afin de mieux cerner notre sujet de recherche. Nous avons aussi programmé d'effectuer une analyse documentaire interne mais on n'a pas pu concrétiser cette dernière le fait qu'à l'heure actuelle, il n'y a aucune procédure ou document formalisés qui décrivent la manière dont les

réclamations clients sont gérées vu que la procédure est instaurée récemment. Ensuite, nous avons réalisé des observations au sein des services concernés par la procédure afin de comprendre la façon dont la gestion des réclamations est menée au sein de notre entreprise. Nous avons enfin utilisé la technique d'entretien semi-directif pour approfondir notre compréhension du sujet.

2.1. Observation

La définition de l'observation en tant que méthode de recherche peut être complexe étant donné qu'elle possède deux dimensions à la fois techniques et stratégiques. En termes stricts, l'observation peut être considérée comme une méthode de collecte de données primaires, permettant de visualiser et d'entendre les phénomènes étudiés. Dans cette perspective, l'attention est portée sur les outils et les moyens concrets utilisés pour capturer les données. Cette approche est au cœur des démarches expérimentales. En revanche, l'observation peut également être considérée comme une stratégie d'interaction avec le terrain, impliquant l'observateur dans sa globalité, bien au-delà du simple fait de « voir et d'entendre ». Cette approche est au cœur de l'observation in situ non expérimentale. Elle met l'accent sur le type de relations que le chercheur établit avec le terrain pour accéder aux phénomènes étudiés, les analyser et en rendre compte. La double nature de l'observation se reflète dans les activités qui la composent (**GAVARD-PERRET *et al*, 2008**).

Afin de comprendre le contexte de la gestion des réclamations de la SAA, il a été nécessaire d'effectuer une observation au sein du service marketing et développement qui est chargé par cette procédure.

2.2. Les entretiens

L'entretien est largement utilisé dans le domaine des sciences de gestion autant que méthode qualitative pour recueillir des données. Cette technique implique une conversation dirigée avec un individu afin d'obtenir des informations sur un sujet spécifique dans le cadre d'une recherche. L'interaction entre l'intervieweur et l'interviewé est essentiellement verbale et les données recueillies sont co-construites. Il est important de noter que les données sont basées sur les représentations stockées en mémoire de l'interviewé et sont donc reconstruites. Cela permet de mieux comprendre la pensée de la personne interrogée et, dans une moindre mesure, la réalité décrite dans le discours. Afin d'atteindre les objectifs de la recherche, il est crucial de bien organiser l'entretien en termes de forme, d'échantillon, de lieu, de guide, de mise en situation, de stimuli, de mode d'enregistrement des données, etc. (**GAVARD-PERRET *et al*, 2008**).

On distingue différentes variétés d'entretiens dont on peut citer :

- **L'entretien directif** : appelé également entretien standardisé, par sa forme il est plus proche de la technique d'enquête par questionnaire que de celle de l'entretien, ce dernier doit donc être administré à une population ou à un échantillon représentatif de celle-ci. Les données obtenues peuvent être analysées dans une perspective descriptive ou explicative. La qualité du questionnaire est donc cruciale pour l'ensemble du processus. Cependant, il n'existe pas de méthode éprouvée pour la rédaction d'un questionnaire parfait. Malgré cela, plusieurs recommandations peuvent être proposées pour améliorer la qualité du questionnaire, notamment en ce qui concerne la formulation des questions, la formulation des réponses proposées et l'organisation du questionnaire. La qualité de ces éléments est en effet un facteur déterminant pour la qualité globale du questionnaire.
- **L'entretien non directif** : dit aussi entretien libre ou en profondeur, ce style d'entretien est caractérisé par sa flexibilité et son ouverture. Sa durée varie généralement d'une à trois heures et il est préconisé lorsqu'il s'agit de comprendre les représentations et les motivations latentes d'un individu plutôt que de collecter des faits ou des jugements précis. Ce type d'entretien vise à explorer les besoins et/ou les motivations, les représentations mentales, les logiques subjectives, le cadre de référence et les valeurs sous-jacentes aux motifs explicitement invoqués par un individu. La procédure de l'entretien non directif ressemble à celle d'un entretien clinique et il est rarement utilisé en gestion. Cependant, il peut être utile lors de la recherche sur des sujets tabous ou intimes, peu définis, nouveaux ou mal structurés, ou pour lesquels on ne connaît pas le niveau d'information du répondant. Il permet ainsi de mieux comprendre les sujets complexes et les motivations profondes des individus interrogés.
- **L'entretien semi directif** : appelé également entretien semi structuré ou semi dirigé, ce dernier repose sur un guide d'entretien qui est sort de grille de sujets ou de thèmes à aborder avec les participants, mais l'ordre des discussions n'est pas prédéterminé. L'enquêteur peut s'adapter à la logique du répondant pour évoquer les thèmes dans l'ordre qui convient le mieux. Cette souplesse permet une meilleure compréhension de la pensée du participant. Cependant, le guide favorise une analyse comparative et cumulative des réponses, ce qui facilite les comparaisons entre les participants et répond aux contraintes de terrain telles que

la disponibilité limitée des répondants et les compétences des enquêteurs. La durée de l'entretien peut varier de trente minutes à deux heures.

Notre choix s'est porté sur ce dernier qui est l'entretien semi directif étant donné qu'il est le plus approprié pour notre étude et le plus utilisé en sciences de gestion selon les précédents auteurs contrairement aux deux autres types. L'animation de cet entretien est assurée par une combinaison entre le formalisme et la directivité imposées par le guide d'entretien et une certaine souplesse pour s'adapter aux propos du répondant. Cette flexibilité permet d'obtenir des informations pertinentes et approfondies tout en laissant au répondant une liberté suffisante. Le guide sert de fil conducteur pour s'assurer que tous les thèmes ont été abordés, et le chercheur peut intervenir soit par la parole, soit en présentant des stimuli.

Ce chapitre, a présenté notre entreprise d'accueil, ainsi que le choix méthodologique basé sur une approche qualitative choisie, pour mieux comprendre le processus de traitement des réclamations clients, au sein de cette dernière. Nous avons aussi choisi une variété de méthodes de collecte de données, notamment l'observation et les entretiens semi-directifs. Ces outils ont été sélectionnés pour leur capacité à fournir des informations approfondies et pertinentes. En combinant ces différentes méthodes, nous serons en mesure de répondre à notre question de recherche.

Les résultats de notre recherche seront présentés dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSION

Dans ce dernier chapitre nous allons analyser les données collectées à travers les outils de collecte des données que nous avons présentés dans la deuxième section du chapitre 2. Pour ce faire, l'analyse sera découpée en deux étapes, la première sera dédiée aux résultats de l'observation menée au sein de l'entreprise SAA. Par la suite, nous allons présenter les résultats de l'entretien semi-directif que nous avons mené auprès du chef de service d'animation du réseau direct et chargé de la cellule écoute client de l'enceinte entreprise. Nous avons élaboré un guide d'entretien en nous basant sur les lignes directrices de la norme ISO 10002 V 2018, que nous avons divisé en deux volets. Le premier volet était destiné à évaluer les pratiques actuelles des responsables en matière de traitement des réclamations clients, tandis que le second volet portait sur les améliorations possibles à apporter à ce processus. Les résultats de ces entretiens fournissent une compréhension approfondie du processus de traitement des réclamations clients, ils serviront de base pour notre discussion en effectuant une étroite comparaison entre le processus actuel et le processus décrit dans la norme ISO 10002 V 2018 et aussi la littérature. Nous allons enfin proposer quelques suggestions d'amélioration pour notre processus.

Section 1 : présentation des résultats

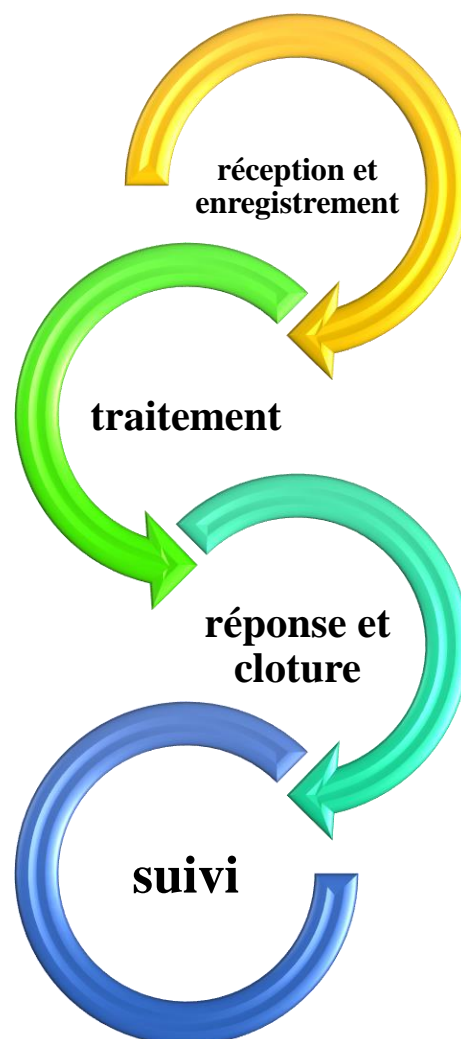
1. L'observation

L'observation lors de traitement des réclamations clients nous a permis de mieux comprendre le déroulement de cette procédure, il a été constaté donc que cette dernière est constituée des étapes qui suit :

- **Réception et enregistrement des réclamations** : la direction générale a mis en place une "Cellule d'écoute client" chargée de centraliser toutes les réclamations provenant de différents canaux et structures de l'entreprise, cette cellule accusera réception de toutes les réclamations jugées complètes, une fois les réclamations sont reçues, elles seront enregistrées automatiquement dans une base de données en identifiant les clients avec ses informations personnelles.
- **Traitement des réclamations** : après avoir reçu et enregistré les réclamations, la cellule écoute client va transmettre ces réclamations aux services concernés, ces derniers vont effectuer une analyse approfondie sur ces plaintes et à l'issue de cette étape une correction doit être proposée.

- **Réponse et clôture des réclamations :** après traitement, la cellule doit communiquer la décision prise au réclamant quant à sa réclamation, si ce dernier ne remet pas en cause la décision, la réclamation sera donc clôturée.
- **Suivi :** dans cette dernière étape les clients qui ont émis des recours à propos de leurs réclamations préalablement traitées et qui ne sont pas satisfaits, leurs réclamations seront relancées et subiront de nouveau un traitement, de même pour les réclamations qui ne sont pas traitées et qui ont dépassé leurs durées de traitement, elles seront également relancées. Dans cette même étape il y a l'élaboration et la transmission des états mensuels de gestion des réclamations, aussi la détermination des indicateurs liés aux réclamations pour améliorer les dispositifs.

Figure 5:un schéma qui résume les étapes de gestion des réclamations clients.



Source : élaboré par nous même après observation

2. Analyse des entretiens

L'objectif de cette étude est de comparer le processus traitement des réclamations clients de la SAA par rapport aux lignes directrices énoncées dans la norme ISO 10002 V 2018. Nous nous sommes particulièrement concentrés sur les critères des chapitres 7 et 8 de la norme pour effectuer cette comparaison et après une lecture et une analyse minutieuse de cette norme, nous avons élaboré une grille de diagnostic sous forme de checklist incluant toutes les lignes directrices citées dans les deux chapitres.

Nous allons d'abord commencer par présenter le plan de nos entretiens, puis les résultats obtenus à partir de ces derniers.

2.1. Plan d'entretien

Dans le cadre de notre étude, qui adopte une approche qualitative, dont nous avons choisi d'utiliser des entretiens semi-directifs afin de permettre aux interviewés de répondre de manière naturelle, favorisant ainsi la pertinence des réponses. Nous avons sélectionné des participants ayant une relation directe avec le processus de traitement des réclamations. Malheureusement, en raison de contraintes liées à leurs engagements professionnels et leur disponibilité, nous n'avons pu réaliser qu'un seul entretien avec le Chef de service animation du réseau direct et chargé de la cellule écoute client.

Tableau 2 : plan d'entretien

Entreprise	Société nationale des assurances			
Adresse	Immeuble SAA lot 234, Quartier d'affaires, Bab ezzouar, Alger, Algérie			
Standard	La norme ISO 10002 V 2018			
Langue utilisée	Français			
Objectif	Etat des lieux du processus traitement des réclamations clients par rapport à la norme ISO 10002 V 2018			
Département	Marketing et développement			
Date	Heure	Interviewer	interviewé	poste
09/04/2023	12 :30 - 13 : 40	Mazeghrane Karim	SB.A	Chef de service animation du réseau direct

Source : élaboré par nous-même

2.2. Résultats de l'entretien

Dans le tableau ci-dessous, nous allons présenter les différents résultats obtenus après avoir effectué le précédent entretien

Tableau 3: checklist présentant les résultats de l'entretien

N° d'ordre	Ligne directrice	constat		
		fait	Partiellement fait	Non fait
7.1	Assurez-vous que les informations relatives au processus traitement des réclamations clients sont facilement accessibles aux clients, aux réclamants et aux autres parties intéressées ?	X		
	Fournissez-vous des informations sur le traitement des réclamations rédigées en langage clair et présentées dans des formats accessibles à tous pour ne désavantager aucun réclamant?	X		
7.2	Est-ce que, lors de sa réception initiale, la réclamation est enregistrée avec un code d'identification unique et toutes les pièces justificatives associées ?		X	
7.3	Y a-t-il un suivi du cheminement de la réclamation, depuis la réclamation initiale, en passant par toutes les étapes du processus, jusqu'à la satisfaction du réclamant ou la décision finale ?	X		
7.4	Y a-t-il un accusé de réception après chaque réclamation ?	X		
7.5	À la réception, est ce que vous évaluez la nécessité d'une action immédiate pour chaque réclamation ?	X		
7.6	Est-ce que pour chaque réclamation, il existe un examen approfondi de toutes les circonstances et informations pertinentes ?	X		
7.7	Est-ce que vous répondez à toutes les réclamations ?	X		
7.8	Communiquez-vous toutes les actions et décisions prises concernant la réclamation au réclamant et le personnel concerné ?	X		
7.9	Lorsque le réclamant accepte la décision ou l'action proposée, est ce que vous la mettez en œuvre et vous l'enregistrez ?	X		

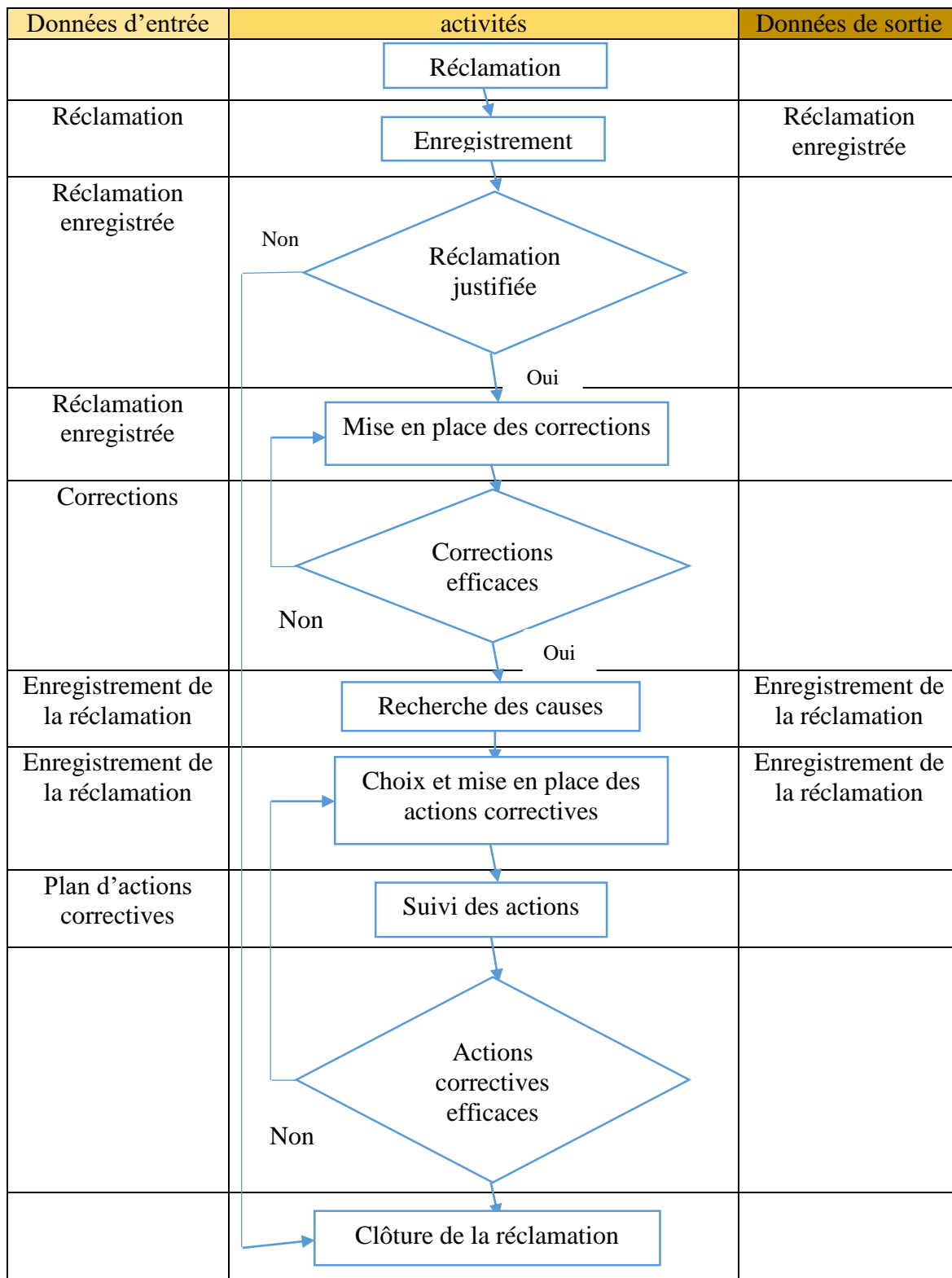
	Lorsque le réclamant rejette la décision ou l'action proposée, est ce que vous l'enregistrez et vous informez le réclamant des autres formes de recours internes et externes dont il dispose ?	X		
8.1	Est-ce que vous enregistrez les performances de votre processus traitement des réclamations clients ?	X		
	Est-ce que vous avez établis des procédures d'enregistrement des réclamations et des réponses tout en veillant sur la confidentialité des informations à caractère personnel des réclamants ?		X	
8.2	Est-ce que vous classez et analysez toutes les réclamations dans le but d'identifier les problèmes systématiques et récurrents et afin de contribuer à éliminer les causes sous-jacentes des réclamations et d'identifier les opportunités d'amélioration ?	X		
8.3	Y a-t-il une évaluation du niveau de satisfaction des clients par rapport au processus de traitement de réclamations ?	X		
8.4	Effectuez-vous une surveillance continue du processus de traitement des réclamations, des ressources nécessaires et des données à recueillir ?	X		
	Est-ce que vous mesurez les performances du processus de traitement des réclamations par rapport à des critères prédéfinis ?	X		
8.5	Est-ce que vous effectuez ou prévoyez régulièrement des audits afin d'évaluer les performances du processus de traitement des réclamations ?			X
8.6	Est-ce que la direction procède à une revue régulière du processus traitement des réclamations clients ?	X		
	Est-ce que vous conservez les enregistrements des revues de direction ?	X		
8.7	Est-ce que vous améliorez en permanence l'efficacité et l'efficience du processus de traitement des réclamations.	X		

Source : élaboré par nous même

3. Logigramme du processus gestion des réclamations clients

Grace aux données collectées à travers l'observation et des entretiens, nous allons présenter d'une vue d'ensemble et de manière claire le processus de gestion des réclamations clients par le biais du logigramme ci-dessous

Figure 6 : logigramme décrivant le PRC de la SAA



Source : documents internes de l'entreprise.

Section 2 : discussion

Dans cette partie du mémoire, nous allons effectuer dans un premier temps une comparaison entre le processus gestion des réclamations clients de la SAA et les lignes directrices de la norme ISO 10002 V 2018, puis nous allons comparer également les étapes de ce processus par rapport aux étapes de différents processus décrits dans la littérature.

1. Comparaison entre le processus gestion des réclamations clients de la SAA et les lignes directrices de la norme ISO 10002 V 2018

Afin d'effectuer cette comparaison, nous avons divisé le travail sur deux volets, le premier volet traite le fonctionnement du processus traitement des réclamations, ce dernier fait référence au chapitre 7 de la norme, et l'autre volet quant à lui, il sera dédié au suivi et à l'amélioration du processus qui représente le chapitre 8 de la même norme.

1.1. Fonctionnement du processus traitement des réclamations clients

7.1. Communication

Selon la norme ISO 10002 V 2018 les informations relatives au processus traitement des réclamations clients doivent être facilement accessibles aux clients, aux réclamants et aux autres parties intéressées et c'est d'ailleurs le cas pour la SAA vu que ces informations sont affichées dans toutes les agences de l'entreprise et elles sont même communiquées via leur site web, ce qui facilite l'accès à l'information.

Egalement et selon la même norme, la communication de ces informations doit être rédigée en langage clair et présentée dans des formats accessibles à tous pour ne désavantager aucun réclamant, et en analysant ces informations nous avons constaté qu'elles sont communiquées en deux langues (français et arabe) et avec un langage simple et clair compréhensible par l'ensemble des gens.

7.2. Réception de la réclamation

D'après la norme ISO 10002 V 2018, lors de la réception initiale, la réclamation est enregistrée avec un code d'identification unique et toutes les pièces justificatives associées et c'est partiellement le cas dans la SAA, vu que lors de la réception de la réclamation, la cellule écoute client enregistre cette dernière dans une base de données en incluant toutes les pièces justificatives nécessaires mais sans lui attribuer un code d'identification unique.

7.3. Suivi de la réclamation

La cellule écoute client assure un suivi du cheminement de la réclamation, depuis la réception en passant par toutes les étapes du processus, jusqu'à la satisfaction du réclamant ou la décision finale, ce qui permet aux réclamants d'être maintenus informés sur l'état d'avancement de leurs réclamations.

7.4. Accusé de réception de la réclamation

Lors de chaque réclamation, un accusé de réception du modèle mail type est envoyé directement après la réception initiale de la réclamation par la cellule écoute client.

7.5. Appréciation à chaud de la réclamation

Dès la réception initiale de la réclamation, la cellule écoute client évalue la nécessité d'une action immédiate et cela en se basant sur différents critères tels le degré d'urgence, les réclamations émises par des clients corporates ...etc.

7.6. Etude de la réclamation

La norme ISO 10002 V 2018 recommande de faire un examen approfondi de toutes les circonstances liées à chaque réclamation et c'est d'ailleurs ce qui se fait au sein de l'entreprise, un travail assuré par 15 comités, chacun spécialisé dans un domaine précis, qui traitent profondément chaque réclamation et toutes les pièces justificatives et informations associées.

7.7. Résolution de la réclamation

Toutes les réclamations sont prises en considération et traitées malgré que chacune dans un délai variable, il y a des réclamations qui se traitent immédiatement et préviennent même leurs réapparitions, alors qu'il y a d'autres qui prennent du temps dans leur processus de traitement.

7.8. Communication de la décision

Après le traitement de la réclamation, une décision est prononcée vis-à-vis de cette dernière, cette décision prise que ça soit favorable ou défavorable est communiquée au réclamant.

7.9. Clôture de la réclamation

Quand le réclamant accepte la décision ou bien l'action proposée, cette dernière sera mise en œuvre immédiatement et enregistrée, dans le cas contraire où le réclamant exprime son

mécontentement de la décision prise, il sera donc directement informé via un mail ou un appel téléphonique par les différentes formes de recours dont il dispose.

1.2. Mise à jour et amélioration

8.1. Recueil des informations

Selon la norme ISO 10002 V 2018, il est vivement recommandé d'enregistrer les performances du processus traitement des réclamations clients, et la SAA veille sur ce point en adoptant différents outils tels que les indicateurs de performances (nombre de réclamations traitées/nombre de réclamations reçus), l'élaboration de tableaux de bord et ils effectuent également une évaluation trimestrielle des performances du processus.

ISO 10002 V 2018 préconise aussi d'établir des procédures d'enregistrement des réclamations et des réponses tout en veillant sur la confidentialité des informations à caractère personnel des réclamants, cette tâche est assurée au sein de l'entreprise mais qui nécessite encore des complétions, vu qu'à l'heure actuel, il y a uniquement la procédure d'enregistrement des réclamations qui est instaurée et il n'y a pas de procédure d'enregistrement des réponses, l'entreprise assure aussi la protection de la confidentialité des informations personnelles des réclamants.

8.2. Analyse et appréciation des réclamants

La SAA classe et analyse toutes les réclamations afin d'élaborer des comptes rendus détaillant les problèmes systématiques et récurrents et leurs motifs dans le but de contribuer à éliminer les causes latentes des réclamations et d'identifier des opportunités d'amélioration.

8.3. Evaluation de la satisfaction apportée par le processus traitement des réclamations

Comme il a été recommandé dans la norme ISO 10002 V 2018, la SAA effectue des enquêtes régulières visant à évaluer le niveau de satisfaction de ces clients par rapport au processus de traitement des réclamations, d'ailleurs les résultats ont été très satisfaisants puisque les chiffres démontrent que la quasi-totalité des clients sont satisfaits.

8.4. Surveillance du processus de traitement des réclamations

Dans le cadre de la surveillance continue du processus de traitement des réclamations et de ces nécessaires ressources, l'entreprise vise à élargir le processus en le transférant en un centre de relations clients, et cela nécessite différents moyens tel que la mise en œuvre d'un

système d'information, l'augmentation du nombre du personnel, l'augmentation de nombre de lignes téléphoniques ...etc.

Les performances du processus traitement des réclamations sont également mesurées par rapport à de multiple critères dont on peut citer, le nombre de réclamations traitées, le niveau de satisfaction des réclamants, les délais de traitement des réclamations.

8.5. Audit du processus de traitement des réclamations

Dans le but d'évaluation des performances du processus de traitement des réclamations, la norme ISO 10002 V 2018 recommande d'effectuer des audits réguliers du présent processus qui n'est encore pas le cas à ce jour au sein de l'entreprise vu que la procédure de traitement des réclamations n'est encore pas élaborée et formalisée.

8.6. Revue de direction du processus de traitement des réclamations

La direction de la SAA procède à une revue régulière du processus traitement des réclamations et cela s'effectue une fois par an et tous les des revues de directions sont conservés.

8.7. Amélioration continue

La SAA cherche à améliorer d'une façon permanente l'efficacité et l'efficience de son processus de traitement des réclamations vu l'importance majeure de ce dernier et le grand rôle qu'il joue dans la satisfaction et la fidélisation de la clientèle de l'entreprise, cela est assuré à travers les différentes actions mises en œuvre face aux risques et opportunités, aux différentes actions correctives et préventives, en identifiant et en saisissant les opportunités d'amélioration de ce processus.

1.3. Synthèse générale

Après avoir effectué une comparaison de près, entre la norme ISO 10002 V 2018 et le processus de traitement des réclamations de la SAA, nous avons constaté que ce dernier est fondé sur les bases de la présente norme, vu que ces deux, s'alignent sur le même mode de fonctionnement et sur la quasi-totalité des critères.

Les écarts constatés entre la norme ISO 10002 V 2018 et notre processus de traitement des réclamations sont comme suit :

7.2 lors de la réception des réclamations, elles sont enregistrées mais sans leur attribuer un code d'identification unique.

8.1 il existe la procédure d'enregistrement des réclamations mais il n'existe pas une procédure d'enregistrement des réponses.

8.5 il n'y a pas lieu d'audits du processus de traitement de réclamations.

Ces écarts peuvent servir comme points d'amélioration de l'efficacité et l'efficience de ce processus.

2. Comparaison entre le processus de gestion des réclamations clients de la SAA et les processus décrits dans la littérature

Après avoir analysé nos résultats et en les comparant aux différents processus issus de la littérature, nous avons constaté que le processus de traitement des réclamations clients de la SAA couvre la quasi-totalité des étapes décrites dans ces processus, tout d'abord le recueil de la réclamation qui est l'étape primaire dans notre processus où la direction générale a mis en place une cellule d'écoute client chargée de collecter toutes les réclamations provenant de ces différents canaux, tels que le site web, les réseaux sociaux, les e-mails, le ministère des finances et les cahiers de doléances ce qui rejoint les travaux des différents auteurs **Chabry et al (2017)**, **Gillet-Goinard et Seno (2011)**, **Détrie (2001)**, **Hermel (2006)**, **Barouch (2010)**, **Margerand et Gillet-Goinard (2006)**. Dans cette étape aussi, la cellule d'écoute client détermine la recevabilité de toute réclamation, dans le cas où la réclamation serait jugée incomplète, une demande d'informations supplémentaires sera adressée par mail au réclamant, ce qui est en accord avec le travail de **Hermel (2006)**, contrairement à **Chabry et al (2017)**, qui ont intégré cette activité dans la deuxième étape qui correspond à l'analyse, la validation et la réponse à la réclamation.

L'étape qui suit le recueil est bien l'enregistrement dont les réclamations seront automatiquement enregistrées dans des fiches de non-conformités avec toutes les pièces justificatives, c'est une étape qui montre une convergence avec les travaux de chacun de **Chabry et al (2017)**, **Détrie (2001)** et **Gillet-Goinard et Seno (2011)**, qui ont souligné l'importance de l'enregistrement pour assurer la traçabilité du traitement depuis l'identification jusqu'à la validation du retour à la satisfaction du client. Dans cette même étape la SAA accusera bonne réception des réclamations à leurs émetteurs, ce qui n'est pas vraiment le cas pour **Détrie (2001)** et **Hermel (2006)** qui ont déclaré que l'accusé de

réception doit être envoyé dès l'émission de la réclamation, et **Gillet-Goinard et Seno (2011)** qui l'ont classifié comme quatrième étape et elle vient après la réception, l'enregistrement et la qualification.

En troisième lieu viendra l'étape de traitement et de mise en place des corrections, ici la cellule d'écoute client transmet les réclamations aux services concernés et s'engage à suivre l'état d'avancement du traitement de ces dernières, le traitement des réclamations se basera sur un examen approfondi de toutes les circonstances et informations relatives à ces dernières et à l'issue de l'analyse, une réponse doit être proposée en indiquant les corrections, c'est l'étape qui correspond au traitement curatif cité par l'ensemble des auteurs **Chabry et al (2017), Gillet-Goinard et Seno (2011), Détrie (2001), Hermel (2006), Barouch (2010), Margerand et Gillet-Goinard (2006)**.

Suite au traitement des réclamations la cellule doit communiquer la décision prise au réclamant quant à sa réclamation, si ce dernier ne remet pas en cause la décision dans une durée de 15 jours à compter de la date d'envoi, la réclamation est considérée comme traitée. A ce stade, les collaborateurs élaborent et mettent à jour un tableau de bord de réclamations et constituent des indicateurs de satisfaction clients, ce qui s'aligne avec les résultats de **Détrie (2001) et Barouch (2010)**.

Les deux étapes qui suivent le traitement des réclamations sont la recherche des causes et la mise en place des actions correctives, toute réclamation traitée doit être le sujet d'une analyse approfondie afin d'identifier les causes qui ont été à la base de la réclamation. Suite à l'identification des causes, des actions correctives doivent être proposées et mise en œuvre afin d'éliminer les causes des problèmes existants et potentiels qui peuvent aboutir aux réclamations et d'en éviter leur récurrence, ces deux étapes sont regroupées dans l'étape du traitement correctif décrite par chacun des auteurs **Chabry et al (2017), Gillet-Goinard et Seno (2011), Hermel (2006), Margerand et Gillet-Goinard (2006)**, appelée aussi phase d'exploitation par **Détrie (2001)**.

La SAA assure un suivi de l'efficacité des actions correctives mises en œuvre, ces dernières doivent subir une analyse afin de déterminer leurs degré d'efficacité en se basant sur la récurrence des réclamations, si le nombre de réclamations visées par les actions correctives est réduit ou nul, l'action sera maintenue et améliorée, mais si ce nombre augmente ou reste constant, l'action sera éliminée et remplacée, cette étape du processus de l'entreprise n'a pas été décrite par la littérature.

Au final les réclamations traitées et acceptées par les clients sont donc mises en œuvre et enregistrées, l'entreprise doit s'assurer si possible de la satisfaction et de la fidélisation de ces clients, cette étape joue un rôle crucial dans le processus de traitement des réclamations clients, néanmoins elle est citée uniquement par **Détrie (2001)** et négligée par les autres auteurs.

Chabry et al (2017) et **Gillet-Goinard et Seno (2011)** ont décrit une dernière étape qui est l'élaboration d'un bilan de réclamations qui est une évaluation globale et récapitulative des réclamations reçues sur une période donnée, il s'agit d'un examen des statistiques, des tendances, des types de réclamations, des délais de traitement, des résolutions et d'autres mesures liées à la performance globale du processus de gestion des réclamations, le bilan de réclamations permet de faire le point sur l'efficacité du système de gestion des réclamations et d'identifier des opportunités d'amélioration, cette activité est assurée par le processus de l'entreprise et utilisée autant qu'indicateur de performance, sauf que **Gillet-Goinard et Seno (2011)** affirment que la prise de décision suite à une réclamation se fait lors de cette étape qui n'est pas vraiment le cas dans notre processus où la décision est prise lors du traitement de la réclamation.

Détrie (2001) quant à lui décrit dans son processus et dans l'étape d'exploitation la possibilité de mettre en œuvre non seulement des corrections et actions correctives mais aussi des actions préventives, ces dernières sont entreprises pour éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentiellement indésirable, cette activité ne figure pas dans le processus de traitement des réclamations clients de notre entreprise.

Section 3 : propositions d'amélioration

Dans notre recherche approfondie sur le traitement des réclamations clients et dans un souci constant de satisfaction client, nous avons identifié des suggestions d'amélioration spécifiques pour l'entreprise SAA. Nous sommes convaincus que ces pistes d'amélioration seront des leviers importants pour renforcer la satisfaction et la fidélisation des clients et optimiser le processus de traitement des réclamations.

1. Suggestions personnelles

- Allouer des ressources matérielles et humaines nécessaires, afin d'élargir le processus, et transformer la cellule écoute client en un centre écoute client afin d'assurer un meilleur traitement des réclamations.
- Elaborer une fiche processus qui traite la gestion des réclamations clients.
- Formaliser les procédures qui construisent le processus gestion des réclamations clients.
- Veiller sur la sensibilisation du personnel à travers les formations sur l'importance de la satisfaction clients.
- Actualiser d'une façon régulière les informations liées au traitement des réclamations sur le site de l'entreprise afin de tenir les clients informés.
- Se servir des outils qualité tels que le diagramme d'ISHIKAWA, les 5 pourquoi, le diagramme de PARETO, l'AMDEC et autres lors de l'analyse des réclamations clients.
- Réduire les délais de traitement des réclamations au minimum.

2. Suggestions de la norme ISO 10002 V 2018

Vu que le processus gestion des réclamations clients de notre entreprise, est fondé sur la base des lignes directrices de la norme ISO 10002 V 2018, et s'aligne avec la quasi-totalité de ces dernières, il suffit de revoir uniquement les trois points d'améliorations que nous avons détectés lors de notre analyse qui sont comme suit :

- Lorsque les réclamations sont reçues, il est recommandé de fournir à chaque réclamation un code d'identification unique.
- Enregistrer les réponses aux réclamations en établissant et mettant en œuvre des procédures appropriées.

- Effectuer régulièrement des audits pour évaluer les performances du processus de traitement des réclamations est une étape cruciale pour l'organisme. Ces audits permettent de mesurer de manière systématique l'efficacité du processus et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations. En réalisant ces évaluations périodiques, l'organisme peut assurer un suivi rigoureux de son processus de traitement des réclamations, détecter tout écart par rapport aux objectifs définis et prendre les mesures appropriées pour optimiser son fonctionnement

CONCLUSION

De nos jours et avec la concurrence rude dans le secteur des assurances, les clients sont de plus en plus exigeants, ce qui pousse les sociétés d'assurances à mettre en place les outils nécessaires qui permettront de fidéliser et garder leurs clients.

Le processus de gestion des réclamations clients est l'un des éléments constitutifs d'un système global de management de la qualité qui vise à améliorer en permanence la qualité au sein des entreprises. La norme ISO 10002 V 2018 rassemble les lignes directrices nécessaires pour établir voire améliorer un processus de gestion des réclamations efficace.

L'objectif que nous avons tracé durant ce travail de recherche est d'examiner le processus de gestion des réclamations clients de l'entreprise par rapport aux lignes directrices de la norme ISO 10002 V 2018.

Afin d'atteindre notre objectif, nous avons initialement entrepris une recherche bibliographique approfondie portant sur le processus de gestion des réclamations clients.

En utilisant une approche qualitative et en combinant l'observation et l'entretien semi-directif, nous avons pu ressortir le processus de gestion des réclamations clients de l'entreprise, de plus, nous avons utilisé une checklist pour identifier les écarts par rapport aux lignes directrices décrits par la norme ISO 10002 V 2018, les résultats ont révélés trois points d'amélioration uniquement, ce qui prouve que la SAA se réfère aux lignes directrices de la précédente norme pour gérer les réclamations de ses clients et de les fidéliser. Nous recommandons vivement de poursuivre dans cette voie en accordant une attention particulière à la formation et à l'autonomie du personnel, car en investissant dans des programmes de formation adaptés aux besoins individuels, l'entreprise renforce les compétences nécessaires pour offrir un service client exceptionnel, parallèlement, favoriser l'autonomie du personnel leur permet de prendre des décisions éclairées, résoudre les problèmes de manière proactive et offrir des solutions personnalisées aux clients. En impliquant tous les membres de l'organisation dans cette quête de satisfaction client, une culture d'équipe se développe, où chacun comprend l'importance de son rôle dans l'expérience globale du client, l'objectif est de transformer la "satisfaction client" en une priorité partagée par l'ensemble des collaborateurs, et de faire de cette satisfaction un levier essentiel pour améliorer l'expérience client dans son ensemble.

Le processus de traitement des réclamations doit être considéré comme un outil essentiel de management de la performance de l'entreprise, il ne devrait pas être perçu comme une contrainte, mais plutôt comme un moyen de favoriser une communication efficace et d'améliorer la performance organisationnelle.

D'autre part, la mise en place de ces changements ne nécessite pas de ressources financières ou matérielles considérables, une simple réorganisation, une motivation des équipes et une volonté de la direction suffisent pour mettre en œuvre ces transformations de manière efficace, cela souligne l'importance des normes de système de management, qui établissent les bases pour une efficacité durable dans tous les domaines d'activité, en adoptant ces normes, l'entreprise peut garantir une amélioration continue de ses processus, une optimisation des performances et une satisfaction accrue des parties prenantes, de plus, cela contribue à renforcer la confiance des clients, des employés et des partenaires commerciaux, ce qui se traduit par une meilleure réputation et une compétitivité renforcée sur le marché. Dans le cadre de notre étude, nous avons également envisagé d'approfondir notre recherche en menant une enquête de satisfaction client et en adoptant une approche quantitative, l'objectif était de mesurer le niveau de satisfaction de la clientèle de la SAA, considéré comme un indicateur direct de la performance de notre processus de gestion des réclamations clients, cette enquête aurait permis d'identifier les éventuelles lacunes et les opportunités d'amélioration de notre processus, cependant, en raison de contraintes de temps pour la préparation de notre mémoire, nous n'avons malheureusement pas pu concrétiser cette initiative.

En tant que perspectives de recherche, nous recommandons de réaliser une enquête approfondie sur la satisfaction des clients pour compléter notre recherche existante et améliorer continuellement notre processus de gestion des réclamations clients, de plus, nous souhaitons que notre travail serve d'initiation à l'adoption de nouvelles normes qualité et autres.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bibliographie

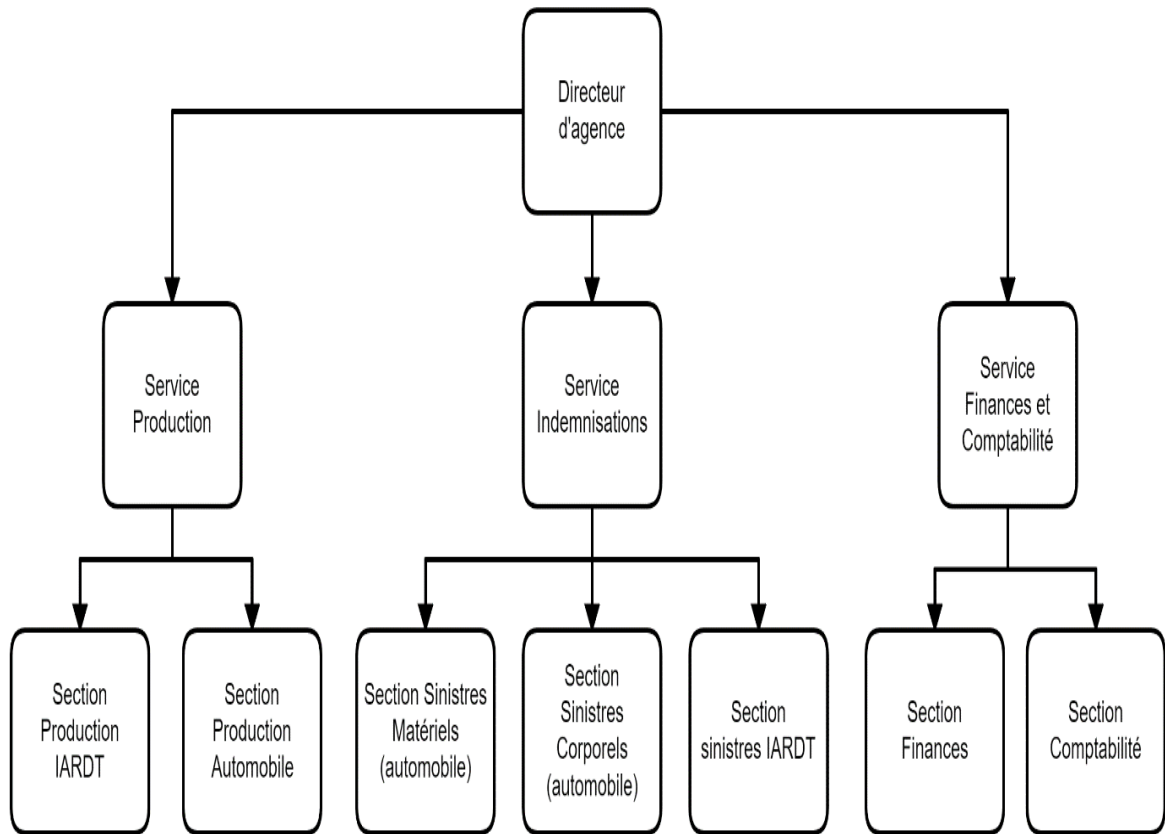
- AYYADI, I. (2022). Certification ISO 9001 et performance organisationnelle de l'entreprise industrielle.
- BAROUCH, G. (2010). Fidéliser et gagner vos clients par l'écoute. Afnor.
- CHABRY, L., GILLET-GOINARD, F., & JOURDAN, R. (2017). La boîte à outils du management de la relation client-2e éd. Dunod.
- Conseil National des Assurances. (2020). l'assurance en chiffres.
- CRESWELL, J. W., & POTH, C. N. (2016). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. Sage publications.
- DETRIE, P. (2001). Les réclamations clients: un nouvel outil de fidélisation et de différenciation. éditions d'organisations.
- GAVARD-PERRET, M.-L., GOTTELAND, D., & HAON, C. (2008). méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion.
- GILLET-GOINARD, F., & SENO, B. (2011). le grande livre du responsable qualité.
- GIORDANO, Y., & JOLIBERT, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. 29(02).
- HAMROUNI, A., & JLASSI, N. (2019). *management de la qualité en industrie*. AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex.
- HERMEL, L. (2006). La stratégie de gestion des réclamations clients (éd. 2).
- ISO, 1. (V 2018, 07). Management de la qualité - Satisfaction des clients - Lignes directrices pour le traitement des réclamations clients. p. 02.
- ISO, 9001. (V 2015). Système de management qualité, exigences.
- ISO, 9000. (V 2015). systèmes de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire. p. 2.

- KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). Marketing management 13ème édition, Pearson éducation. Paris.
- MARGERAND, J., & GILLET-GOINARD, F. (2006). Manager la qualité pour la première fois.
- MAXWELL, J. (2012). Qualitative research design: An interactive approach, sage publications.
- MAYS, N., & POPE, C. (1995). Qualitative research: rigour and qualitative research. *311*(6997).
- MEZIANI, M., DJEDDOU, A., & IMZI, F. (2022). Etat des lieux de la transition des entreprises certifiées selon la norme ISO 9001 version 2008 à la norme ISO 9001 version 2015: cas de 10 entreprises certifiées.
- NDEDI, A. (2014). La démarche qualité en entreprise, la qualité, l'hygiène, la sécurité et l'environnement. éditions universitaires européennes.
- RAY, D., & SABADIE, W. (2016). Marketing relationnel: Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation. Dunod.
- ROBERT, P., REY-DEBOVE, J., & et REY, A. (2011). Le nouveau petit Robert de la langue française: dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française. *Dictionnaires Le Robert/VEUF*.
- TAHALI, S., & YILDIZ., H. (2020, janvier). Réclamations clients et médias sociaux dans le secteur touristique.

webographie

[1] <https://www.iso.org/fr/home.html>

**ANNEXE A : ORGANIGRAMME
D'UNE AGENCE DIRECTE DE LA SAA**



Source : rapport de gestion interne (SAA)

**ANNEXE B : RESEAU DIRECT DE LA
SAA**

Direction Régionale	Code Agence	Direction Régionale	Code Agence	Direction Régionale	Code Agence
Alger 1	1101	Constantine	2604	Relizane	1709
Alger 1	1105	Constantine	2606	Relizane	1711
Alger 1	1106	Constantine	2607	Relizane	1712
Alger 1	1302	Constantine	2608	Relizane	1714
Alger 1	1303	Constantine	2609	Relizane	1715
Alger 1	1304	Constantine	2610	Relizane	1904
Alger 1	1306	Constantine	2612	Relizane	2206
Alger 1	1307	Constantine	2613	Relizane	2208
Alger 1	1308	Constantine	2614	Relizane	2209
Alger 1	1309	Constantine	2615	Relizane	2301
Alger 1	1406	Constantine	2616	Relizane	2303
Alger 1	1501	Constantine	2617	Relizane	2304
Alger 1	1504	Constantine	2618	Relizane	2306
Alger 1	1507	Constantine	2620	Relizane	2307
Alger 2	1201	Constantine	2621	Relizane	2309
Alger 2	1202	Constantine	2622	Relizane	2310
Alger 2	1203	Constantine	3002	Relizane	2311
Alger 2	1205	Constantine	3004	Relizane	2314
Alger 2	1207	Constantine	3011	Relizane	2315
Alger 2	1208	Mouzaia	1601	Relizane	2316
Alger 2	1210	Mouzaia	1602	Relizane	2317
Alger 2	1211	Mouzaia	1603	Relizane	2318
Alger 2	1212	Mouzaia	1604	SBA	2401
Alger 2	1216	Mouzaia	1605	SBA	2402
Alger 2	1217	Mouzaia	1606	SBA	2403
Alger 2	1220	Mouzaia	1607	SBA	2404
Alger 2	1220	Mouzaia	1607	SBA	2404
Alger 3	1103	Mouzaia	1608	SBA	2405
Alger 3	1104	Mouzaia	1609	SBA	2406

Alger 3	1329	Mouzaia	1610	SBA	2407
Alger 3	1401	Mouzaia	1611	SBA	2408
Alger 3	1402	Mouzaia	1613	SBA	2411
Alger 3	1403	Mouzaia	1614	SBA	2412
Alger 3	1404	Mouzaia	1615	SBA	2413
Alger 3	1408	Mouzaia	1616	SBA	2414
Alger 3	1409	Mouzaia	1617	Setif	1810
Alger 3	1410	Mouzaia	1701	Setif	2801
Alger 3	1411	Mouzaia	1708	Setif	2803
Alger 3	1505	Mouzaia	1710	Setif	2805
Alger 3	1341	Mouzaia	1804	Setif	2806
Annaba	2701	Mouzaia	1805	Setif	2807
Annaba	2702	Mouzaia	1806	Setif	2808
Annaba	2703	Mouzaia	1807	Setif	2809
Annaba	2704	Mouzaia	1808	Setif	2810
Annaba	2705	Mouzaia	1809	Setif	2811
Annaba	2706	Mouzaia	1811	Setif	2812
Annaba	2708	Mouzaia	1812	Setif	2813
Annaba	2709	Mouzaia	1814	Setif	2814
Annaba	2710	Mouzaia	1902	Setif	2817
Annaba	2711	Mouzaia	1905	Setif	2818
Annaba	2713	Mouzaia	1906	Setif	2819
Annaba	2714	Mouzaia	1618	Setif	2820
Annaba	2716	Mouzaia	1619	Setif	2822
Annaba	3001	Oran	2101	Setif	3110
Annaba	3003	Oran	2102	Setif	3201
Annaba	3005	Oran	2104	Setif	3202
Annaba	3006	Oran	2105	Setif	3203
Annaba	3007	Oran	2107	Setif	3204
Annaba	3008	Oran	2108	Setif	3205
Annaba	3009	Oran	2109	Setif	3207
Annaba	3010	Oran	2110	Setif	3208
Annaba	3013	Oran	2111	Setif	3209

Annaba	2715	Oran	2112	Setif	3210
Annaba	2717	Oran	2113	Setif	3212
Bechar	3401	Oran	2114	Tizi Ouzou	1206
Bechar	3402	Oran	2201	Tizi Ouzou	1801
Bechar	3403	Oran	2202	Tizi Ouzou	1802
Bechar	3404	Oran	2203	Tizi Ouzou	2001
Bechar	3405	Oran	2205	Tizi Ouzou	2002
Bechar	3406	Oran	2207	Tizi Ouzou	2003
Bechar	3407	Oran	2210	Tizi Ouzou	2004
Bechar	3408	Oran	2211	Tizi Ouzou	2005
Bechar	3409	Oran	2212	Tizi Ouzou	2006
Bechar	3410	Oran	2103	Tizi Ouzou	2007
Bechar	3411	Ouargla	1907	Tizi Ouzou	2008
Bechar	3412	Ouargla	1909	Tizi Ouzou	2009
Bechar	3413	Ouargla	1915	Tizi Ouzou	2010
Batna	2901	Ouargla	1916	Tizi Ouzou	2011
Batna	2903	Ouargla	1920	Tizi Ouzou	2012
Batna	2904	Ouargla	3104	Tizi Ouzou	2013
Batna	2905	Ouargla	3107	Tizi Ouzou	2014
Batna	2906	Ouargla	3111	Tizi Ouzou	2015
Batna	2908	Ouargla	3112	Tizi Ouzou	2016
Batna	2909	Ouargla	3301	Tizi Ouzou	2017
Batna	2910	Ouargla	3302	Tizi Ouzou	2018
Batna	2911	Ouargla	3303	Tizi Ouzou	2019
Batna	2912	Ouargla	3304	Tizi Ouzou	2020
Batna	2913	Ouargla	3305	Tizi Ouzou	2021
Batna	2914	Ouargla	3306	Tizi Ouzou	2023
Batna	2915	Ouargla	3307	Tizi Ouzou	2024
Batna	2918	Ouargla	3308	Tizi Ouzou	2026
Batna	2920	Ouargla	3309	Tizi Ouzou	2025
Batna	2921	Ouargla	3310	Tlemcen	2502
Batna	3102	Ouargla	3311	Tlemcen	2503
Batna	3103	Ouargla	3312	Tlemcen	2504

Batna	3105	Ouargla	3314	Tlemcen	2505
Batna	3106	Ouargla	3317	Tlemcen	2506
Batna	3109	Relizane	1702	Tlemcen	2508
Batna	3114	Relizane	1703	Tlemcen	2509
Constantine	2601	Relizane	1705	Tlemcen	2513
Constantine	2602	Relizane	1706	Tlemcen	2518
Constantine	2603	Relizane	1707		

Source : Rapport de gestion interne (SAA)