

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT**

**ENSM. P.U. KOLÉA**



**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES En vue de l'obtention d'un Master  
professionnel en « Management Marketing »**

**L'intégration de l'approche Six Sigma pour  
l'uniformisation des processus de gestion des réclamations  
clients .  
Cas : Naftal.**

**Elaboré par :**

**MEKBEL Yasmine Farah**

**REHOUMA Yousra Chouikha**

**Encadré par :**

**Dr. YAHIAOUI Djalal Eddine**

**Co -encadré par :**

**Dr. BEDAIDA Imad Eddine**

**2023/2024**

## **Résumé :**

L'optimisation des processus internes est cruciale pour assurer le bon fonctionnement de toute entreprise. C'est pourquoi l'entreprise Naftal a lancé un projet visant à standardiser ses processus de gestion des réclamations clients. A cet effet, nous avons utilisé l'approche six sigma, reconnue pour son efficacité en amélioration continue. En employant une approche qualitative, nous avons utilisé la méthode DMAIC, qui a servi à identifier les changements nécessaires et les opportunités d'amélioration au sein de ses processus. Les résultats obtenus ont été encourageants : malgré une certaine réticence initiale des employés, nous avons pu mettre en place une nouvelle instruction de travail uniformisée. Cette standardisation devrait contribuer de manière significative à l'efficacité organisationnelle de Naftal en améliorant la traçabilité et en valorisant le travail des employés.

Mots clés : Six sigma, DMAIC, Réclamations clients , Uniformisation des processus.

## **Abstract:**

Optimizing processes is essential for the efficient operation of any business. Therefore, Naftal has initiated a project to standardize its customer complaints management system.

To achieve this, we used the Six Sigma approach, recognized for its effectiveness in quality continuous improvement. Using a qualitative approach, we employed the DMAIC framework, which was used to identify changes and opportunities for improvement in its processes. The results are encouraging: despite some initial reluctance on the part of some employees, we have been able to implement a new work instruction. This standardization should make a significant contribution to Naftal's organizational efficiency by improving traceability and enhancing the value of employees' work.

Key words: Six sigma, DMAIC, Customer complaints, Process standardization.

## ملخص

إن تحسين العمليات الداخلية أمر بالغ الأهمية لضمان الأداء الجيد لأي شركة. ولهذا السبب أطلقت شركة نفضال مشروعاً يهدف إلى توحيد عملية إدارة شكاوى الزبائن. ولهذا الغرض، استخدمنا منهجية ستة سيجما المعروفة بفعاليتها في التحسين المستمر. وبعتماد المنهج النوعي، استخدمنا طريقة DMAIC التي ساعدتنا على تحديد التعديلات اللازمة وفرص التحسين في عملياتنا. وكانت النتائج التي حصلنا عليها كانت واعدة: على الرغم من بعض التردد الأولي من الموظفين، استطعنا وضع إجراءات وتعليمات عمل جديدة. من المتوقع أن يساهم هذا التوحيد بشكل كبير في الكفاءة التنظيمية للمؤسسة من خلال تحسين إمكانية تتبع عمل الموظفين وتقديرهم.

الكلمات المفتاحية: ستة سيجما، DMAIC، شكاوى الزبائن، توحيد العمليات

## Remerciements

*Nous tenons tout d'abord à exprimer notre profonde gratitude envers Dieu, qui nous a donné la volonté, la patience et la force nécessaires pour mener à bien ce travail.*

*Nous adressons nos sincères remerciements à nos encadrants, Dr. YAHIAOUI Djalal Eddine, et Dr. BEDAIDA Imad Eddine, pour leur expertise, disponibilité, dévouement et patience.*

*Nous remercions également les employés de Naftal, notamment Madame Haddadi, La Directrice du Système de Management Intégré , dont l'aide précieuse a été indispensable à la réalisation de ce mémoire.*

*Nos parents, nos familles et nos proches méritent également nos plus sincères remerciements pour leur soutien inconditionnel tout au long de notre parcours universitaire.*

*Enfin, nous tenons à nous féliciter mutuellement d'avoir collaboré avec harmonie pour mener à bien ce projet, en échangeant nos idées, en partageant nos connaissances et en surmontant ensemble les défis rencontrés.*

# Table des matières

<b>LISTE DES TABLEAUX</b> -----	7
<b>LISTE DES FIGURES</b> -----	8
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> -----	9
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> -----	10
<b>CHAPITRE 1</b> -----	17
<b>SIX SIGMA DANS LA LITTERATURE ET FONDEMENTS THEORIQUES</b> -----	17
<b>Section 1 : L'optimisation des activités par l'application des méthodes Six Sigma ; Une revue de littérature.</b> -----	<b>18</b>
<b>Section 2 : Exploration des Fondements de l'approche Six Sigma pour l'Amélioration des Processus</b> -----	<b>26</b>
<b>1. L'amélioration des processus</b> -----	26
<b>1.2 Les outils de l'amélioration des processus</b> -----	26
1.2.1. Les outils d'analyse-----	26
1.2.2. Les outils d'approche-----	30
<b>2. Six Sigma</b> -----	32
<b>2.1. Les principes de l'approche six sigma</b> -----	32
2.1.1. Amélioration de la satisfaction client.-----	32
2.1.2. Amélioration continues des processus -----	33
2.1.3. La réduction des variabilités -----	33
2.1.4. Eliminer les gaspillages -----	34
2.1.5. Equiper le personnel -----	34
2.1.6. Le control-----	34
<b>2.2. Les méthodes six sigma</b> -----	35
<b>2.3. La méthode DMAIC</b> -----	36
2.3.1. La phase définir -----	36
2.3.2. La phase mesurer -----	36
2.3.3. La phase analyser -----	37
2.3.4. La phase Améliorer -----	38
2.3.5. La phase Contrôler -----	38
<b>2.4. Les clés du succès d'un projet Six Sigma</b> -----	40
<b>CHAPITRE 2</b> -----	42
<b>METHODOLOGIE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL</b> -----	42
<b>Section 1 : Approche méthodologique et méthodes de collecte des données</b> -----	<b>43</b>
La méthode qualitative-----	43
Les méthodes et outils de collecte de données -----	44
<b>Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil</b> -----	<b>51</b>

<b>NAFTAL</b> -----	<b>51</b>
<b>CHAPITRE 3</b> -----	<b>57</b>
<b>CAS PRATIQUE : IMPLEMENTATION DE SIX SIGMA POUR L'AMELIORATION DES PROCESSUS.</b> -----	<b>57</b>
<b>Section 1 : Présentation des résultats :</b> -----	<b>58</b>
<b>1.1. Phase définir :</b> -----	<b>58</b>
<b>1.2. Phase mesurer :</b> -----	<b>60</b>
<b>1.3. Phase analyser :</b> -----	<b>66</b>
<b>1.4. Phase améliorer :</b> -----	<b>68</b>
<b>1.5. Phase contrôler :</b> -----	<b>69</b>
<b>Section 2 : Discussion des résultats :</b> -----	<b>71</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b> -----	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> -----	<b>76</b>
<b>ANNEXES</b> -----	<b>83</b>

## Liste des tableaux

TABLEAU 1 : TRADUCTION DES 5S EN JAPONAIS.....	31
TABLEAU 2 : TABLEAU COMPARATIF DES DEUX METHODES .....	35
TABLEAU 3 : TABLEAU RECAPITULATIF DES SEANCES DE TRAVAIL EFFECTUEES. ....	45
TABLEAU 4 : TABLEAU RECAPITULATIF DES DOCUMENTS FOURNIS PAR L'ENTREPRISE .....	47
TABLEAU 5 : TABLEAU RECAPITULATIF DES SEANCES DE BRAINSTORMING EFFECTUES .....	48
TABLEAU 6 : OUTILS UTILISES POUR L'INTEGRATION DE SIX SIGMA .....	49
TABLEAU 7 : LA CHARTE DU PROJET SIX SIGMA .....	59
TABLEAU 8 : L'OUTIL QQQQCP .....	60
TABLEAU 9 : TABLEAU COMPARATIF DES CINQ DIRECTIONS AU SEIN DE LA BRANCHE COMMERCIALE. ....	65
TABLEAU 10 : INDICATEURS DE PERFORMANCE POUR MESURER CONTROLER L'EFFICACITE DES PROCESSUS. ....	69

## Liste des figures

FIGURE 1 : DIAGRAMME D'ISHIKAWA.....	27
FIGURE 2: CARTE DE CONTROLE DE LA RESISTANCE R.....	28
FIGURE 3 : DIAGRAMME DE PARETO.....	29
FIGURE 4 : LA ROUE DE DEMING (PDCA) .....	30
FIGURE 5 : L'IMPACT DE L'APPROCHE SIX SIGMA SUR LA REDUCTION DES VARIABILITES .....	33
FIGURE 6 : LES METHODES DMAIC ET DMADV .....	35
FIGURE 7 : ORGANIGRAMME GENERAL DE NAFTAL.....	51
FIGURE 8 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION SYSTEME MANAGEMENT INTEGRE.....	54
FIGURE 9 : ORGANIGRAMME GENERAL DE LA BRANCHE COMMERCIALE CHEZ NAFTAL .....	55
FIGURE 10 : DIAGRAMME D'ISHIKAWA. ....	66

## Liste des abréviations

5M : Méthodes, Matières, Milieu, Matériels, Main d'œuvre.

AMDEC : l'analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité.

BAO: bouche à Oreille

B to B: Business to Business

B to C: Business to Consumer

DMADV: Define, Measure, Analyze, Design, Verify.

DMAIC: Define, Measure, Analyze, Improve, Control.

FTEA : Fiche de traitement des écarts et amélioration.

GD : Gestion direct.

GL : Gestion libre.

GPLC : Gaz de Pétrole Liquéfié pour la carburation

GPL : Gaz de pétrole liquéfié

IT : Instruction de travail.

KPI : Key Performance Indicator (Indicateur clé de performance)

PVA : Point de vente agréé

QQOQCCP : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi

SMI : Système de Management Intégré

# **Introduction générale**

Le succès et la longévité des entreprises reposent sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle (HAMMOUCHE Jamila, 2021). Le concept de satisfaction client a une importance majeure tant sur le plan conceptuel que managérial. De nos jours, cet aspect de la relation client est primordial pour la fidélisation des clients et la rentabilité des entreprises (Frederick F. Reichheld, 1996).

Et c'est pourquoi, l'évaluation de la satisfaction des clients ne devrait pas se limiter au produit acheté ou à sa simple utilisation, mais prendre en compte l'ensemble de l'expérience de consommation qui l'accompagne (Guido, 2015). Autrement dit, tous les éléments associés à l'expérience d'achat tels que le service client, la livraison, et tout contact ou interaction avec l'entreprise.

Malgré les meilleurs efforts pour satisfaire les clients, des réclamations sont inévitables. Les réclamations sont parfois perçues comme des incidents négatifs pour une entreprise et son équipe. Cependant, elles représentent en réalité une opportunité précieuse pour l'apprentissage et l'amélioration des services, contribuant ainsi à la satisfaction de la clientèle (HAMMOUCHE Jamila, 2021).

La gestion des réclamations englobe un ensemble de stratégies et de ressources que les entreprises déploient pour répondre aux défaillances et en tirer des enseignements, (HAMMOUCHE Jamila, 2021). La manière dont une entreprise traite ces réclamations est donc cruciale pour le maintien et l'amélioration de la satisfaction client.

L'une des stratégies à adopter est de développer une entreprise orientée client, cela signifie instaurer une culture client à tous les niveaux de l'entreprise afin d'assurer l'écoute clients et de s'adapter à leurs besoins.

Afin d'atteindre cet objectif, il est essentiel de mettre en place des processus efficaces, capables de répondre aux attentes et aux besoins des clients de manière cohérente. Les entreprises doivent donc s'engager dans une démarche d'amélioration continue (Sid-Ali Addouche, 2006). Elle permet non seulement de rectifier les erreurs, mais aussi de prévenir leur récurrence. C'est pourquoi, de nombreuses entreprises se tournent vers des méthodologies éprouvées pour optimiser leurs processus et maximiser la satisfaction des clients.

Pour ce faire, les entreprises cherchent à trouver les meilleures approches pour gérer les relations avec les clients (Gulsah Sisman, 2020), en améliorant le processus de gestion et traitement des réclamations clients. Pour ce faire, l'une des approches les plus efficaces est l'application de l'approche six sigma.

L'approche Six Sigma se définit comme une approche pour améliorer l'efficacité et l'efficience. C'est une méthode disciplinée, centrée sur le client et guidée par des données, qui vise à optimiser la performance des processus, des produits ou des services. Elle adopte une approche proactive et préventive (Arunesh Patel, 2020) .

Elle est basée sur la méthode DMAIC (Définir, mesurer, analyser, améliorer, contrôler), qui permet de définir les objectifs, de mesurer la performance actuelle, d'analyser les causes des problèmes, d'améliorer les processus et de contrôler les résultats.

### **Contexte de la recherche et problématique**

La satisfaction client en Algérie est un enjeu crucial pour les entreprises opérant dans divers secteurs. Avec une économie en développement et un marché de plus en plus compétitif, les attentes des consommateurs algériens en matière de qualité des produits et services sont en constante augmentation. Les entreprises doivent donc non seulement offrir des produits et services conformes aux normes internationales, mais aussi assurer un service après-vente efficace pour répondre aux réclamations et préoccupations des clients.

Dans ce cadre , Naftal accorde une importance majeure à sa clientèle. C'est pourquoi , avoir un processus efficace pour la gestion des réclamations clients est primordial afin de maintenir la confiance et la fidélité des clients ainsi que pour améliorer l'efficacité organisationnelle de l'entreprise.

L'entreprise Naftal se subdivise en trois branches ; l'une d'entre elles la branche commerciale , qui comprend cinq directions, fait face à des obstacles importants liés au processus de la gestion des réclamations clients.

En effet, chacune d'entre elles utilise des procédures de traitement différentes, ce qui entraîne une absence de traçabilité et par conséquent leur travail n'est pas valorisé.

Pour résoudre ces problèmes, une culture de la qualité doit être établie au sein de l'organisation et un programme rigoureux doit être mis en œuvre. C'est pourquoi l'objectif de Naftal est de mettre en place une procédure unique à l'échelle de la branche concernée par les améliorations, et ainsi faciliter la gestion et le traitement des réclamations clients au sein des cinq directions de la branche commerciale, en uniformisant les processus de gestion des réclamations clients.

Dans ce contexte, notre étude détaillera les différentes phases du projet d'uniformisation des processus de gestion des réclamations clients chez Naftal. Pour ce faire, nous utiliserons la

méthode DMAIC de l'approche six sigma. En mettant en lumière les étapes clés, les outils utilisés et les résultats obtenus.

Ce mémoire explorera comment les principes de l'approche Six Sigma , largement utilisés dans le secteur de production peuvent être adaptés et mis en œuvre dans le contexte spécifique de la gestion des réclamations clients. Nous chercherons à identifier les meilleures pratiques et les défis potentiels rencontrés par les entreprises dans ce domaine .

### **Question de recherche**

La mise en œuvre d'une approche Six Sigma nécessite une forte implication de toutes les parties prenantes de l'entreprise. La plupart des chercheurs sont d'accord avec cela (Antony, 2012), (Ebrahim Oliya, 2012) et (K. Muralidharan N. R., Integrating Science of Six Sigma to the art of Marketing, 2020) et soulignent que la mise en œuvre de l'approche Six Sigma nécessite un engagement profond et soutenu de la part de la direction. Cependant, malgré ses nombreux avantages, l'intégration de Six Sigma pose également des défis importants, notamment en termes de résistance au changement, de complexité des processus et de nécessité de formation intensive des collaborateurs (Sanjit Ray)et (Antony, 2012).

L'approche Six Sigma peut changer la façon dont les entreprises traitent les réclamations des clients. En mettant l'accent sur la qualité et l'efficacité, cette approche permet de réduire les délais de traitement, d'améliorer la satisfaction des clients et de les fidéliser à long terme (Isabel Lopes, 2012), (Gulsah Sisman, 2020) et (Sanjit Ray).

Dans le cadre de notre étude d'uniformisation des processus de gestion des réclamations clients au sein des cinq directions de la branche commerciale de l'entreprise Naftal , nous allons appliquer une panoplie d'outils dans le cadre de la démarche DMAIC .

De ce fait nous nous sommes posé la question centrale qui est la suivante « **Comment intégrer l'approche six sigma pour uniformiser les processus de gestion des réclamations clients ?** »

A travers notre questionnement, nous chercherons à déterminer les meilleures méthodes , démarches et outils de l'approche six sigma afin de mener un diagnostic des processus actuels de gestion des réclamations clients au sein des directions de la branche commerciale de l'entreprise et d'identifier les opportunités d'amélioration dans le but d'uniformiser les processus de gestion des réclamations clients.

### **Intérêt de la recherche**

La contribution de notre travail se situe à la fois au niveau théorique et au niveau pratique.

### **Intérêt académique de l'étude**

Sur le plan théorique, nous visons une double contribution. Premièrement, ce travail vise à combler un manque de clarification sur l'emploi de l'approche Six Sigma pour la gestion de la relation client, en apportant une meilleure compréhension de son application et de ses bénéfices spécifiques. Deuxièmement, nous explorons les raisons pour lesquelles cette approche est encore peu utilisée dans le domaine du marketing, en identifiant les obstacles et les résistances potentielles à son adoption.

### **Intérêt pratique de l'étude**

Sur le plan pratique, nous pensons que les résultats de ce travail permettront, en premier lieu, de dresser un état des lieux précis de la situation actuelle des processus de gestion des réclamations clients chez Naftal. En second lieu, ces résultats aideront l'entreprise à comprendre l'évolution de ses pratiques et à comparer l'intégration de ses processus actuels avec les meilleures pratiques identifiées à travers notre étude. Cela contribuera à une gestion plus efficace du traitement des réclamations clients.

### **Posture épistémologique**

Dans cette étude, notre objectif est de comprendre et d'analyser afin d'améliorer les processus de gestion des réclamations clients au sein de Naftal, de ce fait, notre travail est ancré au sein d'une approche positiviste inductive.

Le positivisme signifie qu'il soutient la possibilité de représenter la réalité telle qu'elle est, de manière objective et universelle. Elle vise à découvrir des régularités dans les phénomènes observés dans le but de prédire leurs évolutions futures (Camille Bertereau, 2019).

L'approche inductive utilise généralement des questions de recherche pour affiner l'étude (Sara DEHBI, 2019).

Cette posture nous permet de collecter des données solides et de les analyser pour formuler des recommandations basées sur des preuves. Pour garantir une analyse fiable et objective de la situation. Nous considérons que l'étude et l'analyse des processus peuvent être étudiées d'une manière objective, en se basant sur des faits observables et ainsi les expliquer.

Cette étude adopte une posture descriptive, notre objectif est de faire un état des lieux complet et précis des processus et d'analyser les obstacles que rencontre l'organisation afin de trouver les améliorations nécessaires.

Cette approche nous permettra de récolter des données solides qui serviront de base à nos recommandations, des entretiens et d'autres outils seront utilisés afin de garantir une analyse fiable et objective de la situation.

### **Méthodologie adoptée**

Dans le cadre de notre travail, nous nous appuyons exclusivement sur une méthodologie de recherche qualitative. Cette approche présente plusieurs avantages pour notre étude. Tout d'abord, la description peut être effectuée et ainsi les processus seront analysés en profondeur. De plus, les processus qualitatifs nous aident à comprendre les causes et les mécanismes des événements dans des situations spécifiques (Wacheux, 1996). A cet égard, nous rappelons que notre problématique comprend la formule "comment"

Cette approche nous permettra de collecter diverses données empiriques, telles que des entretiens, qui nous permettront de décrire en détail la gestion des réclamations clients.

### **Les limites de la recherche**

La principale limite de cette étude est le fait qu'elle se concentre uniquement sur une analyse des processus internes de gestion des réclamations des clients de Naftal, sans prendre en compte les points de vue des clients eux-mêmes. En d'autres termes, notre approche se limite à évaluer les processus internes d'une entreprise et néglige d'intégrer les retours directs des clients sur leurs expériences et leurs attentes.

### **Le plan du mémoire**

Notre mémoire se propose d'explorer en profondeur l'application de l'approche Six Sigma dans le contexte de la gestion des réclamations clients au sein de l'entreprise Naftal. Il est structuré en trois chapitres principaux, chacun abordant une facette essentielle de notre étude :

### **Chapitre 1 : Six Sigma dans la littérature et fondements théoriques .**

Dans ce premier chapitre, nous plongeons dans la littérature existante sur Six Sigma, explorant les travaux antérieurs, les concepts clés et les fondements théoriques de cette approche. Nous examinons en détail les principes fondamentaux de Six Sigma, ses outils et ses applications dans divers domaines. Cette exploration approfondie nous permet de poser les bases théoriques

nécessaires pour comprendre et analyser l'application de Six Sigma dans le contexte de la gestion des réclamations clients.

## **Chapitre 2 : Méthodologie et Contexte Organisationnel**

Dans ce deuxième chapitre, nous décrivons la démarche méthodologique que nous avons suivie pour mener notre étude. Nous présentons en détail notre approche méthodologique, y compris nos choix de recherche, nos méthodes de collecte et d'analyse des données. De plus, nous présentons l'organisme d'accueil, Naftal, en fournissant des informations sur sa structure, ses activités et ses processus.

## **Chapitre 3 : Cas pratique : Implémentation de Six Sigma pour l'amélioration des processus.**

Dans ce troisième chapitre, nous plongeons dans l'application concrète de l'approche Six Sigma pour l'amélioration des processus de gestion des réclamations clients au sein de Naftal. Nous détaillons les différentes phases de la méthodologie DMAIC (Définir, mesurer, analyser, améliorer, contrôler) que nous avons suivies, ainsi que les outils et techniques spécifiques utilisés à chaque étape. De plus, nous discutons en profondeur des résultats obtenus, les défis rencontrés et les leçons apprises tout au long du processus d'implémentation de Six Sigma.

## **Chapitre 1**

# **Six Sigma dans la littérature et fondements théoriques**

Dans ce premier chapitre, nous allons explorer l'intégration de l'approche six sigma dans les différentes activités de l'entreprise au cours des années. Pour cela une étude des travaux de recherches antérieures a été menée afin de comprendre les fondements et l'évolution de l'approche six sigma.

L'ensemble de ces travaux nous aidera à fournir une compréhension approfondie de l'approche, ainsi que ses résultats au sein des entreprises.

Nous explorerons également les fondements théoriques de l'amélioration des processus, en mettant l'accent sur les outils et les principes clés de l'approche six sigma.

Ce chapitre indiquera les bases nécessaires à la compréhension des concepts, qui seront explorés plus en détail dans les chapitres suivants, fournissant ainsi un cadre théorique solide pour notre étude.

## **Section 1 : L'optimisation des activités par l'application des méthodes Six Sigma ; Une revue de littérature.**

« *Notre qualité est médiocre* » (Art Sundry, directeur des ventes de Motorola 1979).

Après avoir constaté que les résultats des entreprises japonaises étaient bien meilleurs, tout en utilisant les mêmes moyens, le géant américain Motorola s'est intéressé à l'approche Six Sigma. Une approche, qui se basait sur l'amélioration de la qualité, grâce à l'utilisation de mesures précises pour anticiper les zones problématiques, plutôt que d'y réagir simplement. En d'autres termes, Six Sigma a permis à Motorola en 1986 d'adopter une approche proactive plutôt que réactive face aux problèmes de la qualité, (MIKEL HARRY, 2000).

Selon une étude menée par (TOTOLICI Sofia, 2005 ), l'approche six sigma aurait un impact significatif sur la qualité et les performances des entreprises. L'approche permet de réduire les coûts liés à la non qualité et le renforcement de la culture de l'amélioration continue au sein des entreprises. Ce qui a conduit à une réduction importante des défauts de fabrication et par conséquent à une augmentation de la satisfaction clients.

Les auteurs citent comme exemple : les exploits de Motorola qui a réussi à atteindre une réduction de 99,7% de ses défaillances.

Ce sont les exploits de Motorola qui ont ensuite, vers les années 1990, motivé des entreprises telles que Allied Signal (entreprise aérospatiale américaine), et General Electric à adopter l'approche six sigma (Eckes, 2001).

Une étude de (Suryakant Sharma, 2013), a montré que l'approche six sigma a été appliquée sur plusieurs secteurs, de l'industrie de fabrication : General Electric, Boeing, DuPont, Toshiba... et au secteur financier, comme le cas de Bank of America (BOA). Cette dernière a réalisé de nombreux projets six sigma qui ont menés à une hausse de 10.4% dans la satisfaction client et une diminution de 24% des plaintes.

Les chercheurs citent également un projet six sigma dans le domaine de la santé, prenant comme exemple un laboratoire d'exams et de radiologie, le MD Anderson Cancer Center de l'Université du Texas, qui a vu une réduction dans le temps d'attente des patients de 45 minutes, sans qu'il soit nécessaire d'utiliser des équipements ou des équipes supplémentaires.

L'étude cite également les secteurs d'ingénierie et de la construction. Bechtel Corporation, par exemple, a réalisé des économies de 200 millions de dollars grâce à un investissement de 30 millions de dollars dans son programme Six Sigma en 2002.

L'approche Six Sigma est donc une approche d'amélioration de la qualité, qui a fait ses preuves auprès de plusieurs entreprises au fil des années, en leur permettant une meilleure efficacité opérationnelle et une augmentation de la satisfaction des parties prenantes. Ce qui a ouvert la voie à l'utilisation de l'approche six sigma dans d'autres pratiques de gestion. Notamment, l'emploi de l'approche six sigma pour l'amélioration des processus et la réduction des variations (Dumitrescu Corina, 2011), (Antony, 2012), (Fabricia da Silva Gomes, 2022) et (Attaoui, 2023).

Une étude menée par (Dumitrescu Corina, 2011), souligne l'impact de l'approche six sigma sur la réduction des défauts et variations des processus. Ce qui engendre une importante amélioration de la qualité des offres, une réduction des coûts, et des délais de réalisation. Il augmente de ce fait la satisfaction des clients et des parties prenantes.

Selon l'étude, il est estimé que l'on peut s'attendre à un retour sur investissement minimum de trois ou quatre fois les coûts d'investissement dans un projet six sigma, dans un délai d'un an et demie environ. Les chercheurs citent comme exemple, le cas de Mount Carmel Health System qui a réalisé un retour sur investissement d'une valeur de 2,4 millions de dollars, après la première année de la mise en œuvre de l'approche six sigma, et des économies de 35,8 millions de dollars suite à un investissement de 600 000 dollars dans la formation de son personnel pour l'implémentation de l'approche.

Une autre étude, de (Fabricia da Silva Gomes, 2022) réalisée au sein d'une entreprise de fabrication d'emballage, avait pour objectif d'appliquer la méthode Six Sigma dans le but de réduire les variabilités et les défaillances des emballages. L'étude a utilisé la méthode DMAIC, qui a permis d'identifier les principales causes des plaintes des clients (tailles non conformes, emballage perforé, des retards dans les délais de livraison...) et qui n'étaient autres que des pannes de machines et d'équipements. L'emploi de la méthode DMAIC a permis à l'entreprise d'augmenter son chiffre d'affaires de 1,7%.

L'étude de (Antony, 2012), a mis en valeur le succès de l'implémentation de l'approche six sigma afin d'améliorer le rendement du processus de rectification. L'objectif de ce dernier était de passer de 85% à 95% mais a finalement progressé à 99.4%, ainsi que des économies d'environ 70 000 dollars américains qui ont été partagées entre les membres de l'équipe ayant activement participé au projet Six Sigma.

Les auteurs mentionnent notamment que malgré les résultats exceptionnels, l'implémentation de l'approche a été compliqué à cause de la réticence des employés ; certains quittèrent l'entreprise et furent remplacé par des membres non formés et d'autres hésitant à fournir les données nécessaires par craintes de conséquences négatifs au cas où il y'avait une défaillance identifiée. Mais l'équipe motivée et ambitieuse a su surmonter ces obstacles afin d'obtenir les résultats mentionnés ci- dessus.

Plus récemment, de nombreuses entreprises environnementales ont vu le jour afin de développer des solutions plus durables pour résoudre les problèmes environnementaux. La recherche de (Attaoui, 2023), a été réalisée dans une entreprise spécialisée dans la fabrication de produits recyclés au Maroc. Selon l'étude l'idée de l'intégration de l'approche six sigma concernait auparavant les grandes entreprises, par conséquent étudier l'impact de l'implémentation de l'approche six sigma sur les processus de production dans les PME environnementales, était un fait nouveau. La recherche s'est concentrée sur la méthode DMAIC.

L'étude, conclut sur le fait que l'approche six sigma peut également être appliquée aux PME environnementales, permettant aux entreprises de suivre une approche structurée pour identifier les problèmes, les résoudre de manière efficace et mesurable, et améliorer la performance environnementale de manière continue. Ce qui finalement conduit à une meilleure gestion des ressources, une réduction des coûts, une plus grande conformité aux réglementations et à une meilleure satisfaction des parties prenantes.

L'approche Six Sigma peut également être intégrée dans différentes activités au sein de l'entreprise : la logistique (Gomaa, 2023) , et la gestion des ressources humaines (Madhani, Strategic Human Resource: Enhancing performance with Six Sigma approach , 2022).

L'étude de (Gomaa, 2023), aborde l'utilisation de l'approche six sigma pour améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans une entreprise de pièces de rechange en Egypte. La recherche se concentre sur le développement d'un cadre LSS-SCM (Lean Six Sigma in Supply chain management), en utilisant la méthode DMAIC, dans le but d'améliorer la qualité du produit, réduire les délais de traitement, renforcer l'efficacité des équipements, augmenter la valeur ajoutée et améliorer la satisfaction client. Les résultats ont montré une augmentation de 54,1% de l'efficacité des processus concernés sur une période de trois mois.

En ce qui concerne les ressources humaines, (Madhani, Strategic Human Resource: Enhancing performance with Six Sigma approach , 2022) aborde l'application de Six Sigma dans la gestion des ressources humaines (RH) pour améliorer les processus et renforcer la performance organisationnelle. En intégrant Six Sigma dans les Ressources Humaines, les organisations peuvent transformer les pratiques traditionnelles, améliorer la satisfaction des clients internes, stimuler la motivation et la satisfaction au travail des employés, et fournir des services plus rentables.

Ce qui fut le cas de plusieurs organisations : l'entreprise LabCorp a réalisé des économies d'une valeur de 250,000 dollars, en intégrant six sigma dans sa gestion des ressources humaines. La banque MNC International a employé l'approche Six Sigma afin d'améliorer l'efficacité des programmes de formation de ses employés et a réussi à augmenter le taux de satisfaction de 14% et a économisé 1 million de dollars, une autre entreprise spécialisée dans la production d'appareils High-Tech a intégré Six Sigma à la gestion des ressources humaines afin de réguler les taux de rotations des employés des usines, et a réussi à diminuer ces taux d'une moyenne de de 2,5% à 1,4%. Ce qui lui a permis de réaliser des économies sur les coûts de recrutement et de formation.

Les différentes études démontrent toutes, le succès de l'intégration de l'approche Six Sigma dans de divers types d'entreprises dans des secteurs différents. L'approche Six Sigma a été employée au niveau de différents départements au sein des entreprises (La productions, les ventes, les ressources humaines, la logistique...), et a eu pour résultat une augmentation dans l'efficacité et la productivité.

Plusieurs auteurs, (Niemes, 1999), (Madhani, Six Sigma Deployment in Sales and Marketing: Enhancing Competitive Advantages, 2017) et (Ebrahim Oliya, 2012), ont proposé l'intégration de l'approche six sigma aux démarches marketing. D'après les différentes études, l'approche Six Sigma en marketing permet aux entreprises d'optimiser leurs processus, d'augmenter leur compétitivité, de renforcer la confiance des clients ; en assurant une meilleure satisfaction client grâce à une approche axée sur l'amélioration continue et l'alignement sur les besoins du marché.

Les différents travaux, définissent l'approche six sigma en marketing comme une approche disciplinée, basée sur les faits et axée sur les données pour augmenter la part de marché en fournissant des produits adaptés à chaque marché ciblé avec une valeur supérieure. Ce qui se traduit par une meilleure relation clients, une réduction des coûts marketing et une systématisation des actions à améliorer au sein des processus marketing.

En renforçant l'efficacité de la fonction marketing, les organisations peuvent promouvoir leurs offres de manière plus convaincante (K. Muralidharan N. R., 2018).

C'est le cas de Saman Bank, recherche effectuée par (Ebrahim Oliya, 2012), où les chercheurs ont employé l'approche six sigma afin d'améliorer les processus marketing. En utilisant la méthode DMAIC les chercheurs ont pu détecter des défaillances dans la phase de planification du processus marketing. La principale cause des défaillances de la planification est le manque de disponibilité de données et d'informations sur les clients et le marché, l'étude souligne l'importance d'un bon système d'information marketing au sein de l'entreprise et également, l'importance de la mise en place des bons indicateurs de performances afin d'assurer un bon suivi et contrôles des résultats. La banque a aussi trouvé aussi que les décisions marketing ne sont pas prises exclusivement par le département marketing, les chercheurs ont proposé d'avoir un département marketing indépendant.

De futures recherches peuvent être entrepris par rapport à l'efficacité de la publicité (Ebrahim Oliya, 2012), en tenant compte des préoccupations des clients et explorer en profondeur l'application des approches qualité dans la planification marketing.

Une autre étude menée par (Emerson, 2012), a démontré l'utilité de l'emploi de l'approche Six Sigma dans la cadre de la promotion d'événements sportifs, l'étude a été effectuée suite à une baisse importante dans la vente des tickets. L'adaptation de la méthode DMAIC a permis l'identification des principales causes (une baisse d'intérêt pour les événements et une mauvaise communication), et la mise en place d'actions correctives, à savoir ; augmenter la perception de la performance de l'équipe, développer de nouveaux plans de communication et élargir les cibles.

L'emploi de l'approche six sigma dans ce cas, a permis de réaliser une hausse des ventes de 12,1% dépassant l'objectif initial du projet fixé à 10 %.

L'étude de (K. Muralidharan N. R., SIX SIGMA: SOME MARKETING ESSENTIALS, 2013), souligne les méthodes par lesquelles l'approche Six Sigma peut être appliquée pour améliorer les processus de vente et de marketing, à travers notamment ; l'identification et l'élimination des activités à non-valeur ajoutée, la mise en œuvre de l'analyse des risques, l'amélioration de la communication, et l'échange d'informations et la transparence avec les clients et les parties prenantes.

Une étude plus récente des deux chercheurs (K. Muralidharan N. R., Integrating Science of Six Sigma to the art of Marketing, 2020), évoque l'approche processus et la création de valeur et l'utilisation des données comme facteurs majeurs de l'intégration de la démarche Six Sigma en marketing. La recherche démontre que les principaux facteurs du succès de l'implémentation de l'approche six sigma en entreprise sont ; le soutien du top management, l'approche processus, et une définition correcte des projets et de leurs objectifs. Les auteurs soulignent également, l'orientation client et l'importance de la data et de la digitalisation comme facteurs majeurs de la réussite de l'approche six sigma en marketing.

L'intégration de l'approche Six Sigma au marketing, permet donc aux entreprises d'optimiser leurs processus marketing, de renforcer la confiance des clients en assurant une meilleure satisfaction client, et d'augmenter leur compétitivité ; grâce à une approche axée sur l'amélioration continue et l'alignement sur les besoins du marché.

L'une des principales missions du marketing étant la favorisation, l'amélioration et le maintien de la satisfaction client, c'est pourquoi l'écoute client est considéré un pilier de la performance des entreprises et de leur pérennité.

La satisfaction client est d'une importance majeure pour toute entreprise, elle permet de fidéliser les clients, d'augmenter ses ventes, et de générer un BAO positif. Selon les chercheurs (Boon Liat Cheng, 2018), qui ont réalisé une étude sur le degré de satisfaction de la clientèle du secteur hôtelier en Malaisie, la satisfaction client serait étroitement liée à l'écoute du client, l'écoute client étant un outil essentiel pour l'identification des besoins, la personnalisation des offres, la résolution des problèmes et ainsi, le renforcement de la relation clients.

L'auteur (ABAAOUKIDE, 2016), propose dans son travail un modèle d'écoute client et de traitement des réclamations, ce modèle est basé sur l'importance de la rapidité de réponses aux réclamations. Selon l'auteur la qualité de la gestion des réclamations peut renforcer la relation

entre l'entreprise et le client. Une deuxième étude de (FOWLER, 2023), aborde également l'importance du traitement des plaintes, et réclamations de manière rapide afin d'accroître la satisfaction et la fidélisation des clients.

La satisfaction client est la clé du succès et de pérennité de toute entreprise, c'est pourquoi les entreprises se doivent de mettre en place des processus d'écoute client et de traitement des réclamations, dans le but d'écouter les besoins et attentes des consommateurs, d'améliorer leurs offres et de renforcer donc leurs relations avec les clients.

Pour se faire, beaucoup de recherches ont utilisé l'approche Six Sigma afin d'améliorer leur processus de réclamations clients. (Isabel Lopes, 2012), (Gulsah Sisman, 2020) et (Sanjit Ray).

Les chercheurs ont examiné les effets de l'applications de l'approche Six Sigma dans le but d'optimiser les processus de gestion des réclamations client.

L'auteur (Isabel Lopes, 2012) met en évidence comment l'approche Six Sigma a permis d'améliorer la procédure de traitement des réclamations clients qui était jugée trop longue, L'outil DMAIC a été employé pour améliorer le processus d'analyse des défaillances qui était la cause majeure dans les retards des délais de retraitement des réclamations concernant deux produits de l'entreprise. L'implémentation de Six Sigma a permis à l'entreprise de réduire les délais de traitement des réclamations clients d'un temps moyen de 7 jours à 4 jours dans le cas du premier produit, et de 10 à 5 jours dans le cas du deuxième produit.

Une étude menée par (Gulsah Sisman, 2020) souligne comment l'intégration de l'approche Six Sigma au processus de traitement des réclamations client a permis une baisse de 20% des réclamations en neuf mois, Six Sigma a permis de créer un environnement de collaboration et de communication au sein de l'entreprise entre les différents départements (la production, le marketing, les ventes, gestion de la qualité et de la chaîne d'approvisionnement ...)

Une autre étude de (Sanjit Ray) a également appliqué la méthode DMAIC dans le but de réduire les délais de traitement des réclamations client de 42 jours de traitement à 7 jours. Cet objectif a été réalisé à travers l'analyse des principales causes de variations dans le processus de traitement des réclamations actuel et la mise en place d'actions correctives adéquates ; telles que l'identification des produits critiques susceptibles d'engendrer des réclamations, la formation du personnel responsable de la gestion des réclamations, et l'implémentation d'un nouveau formulaire pour le recueil des réclamations.

L'emploi de la méthode DMAIC permet donc de cibler la source des défaillances et écarts dans un processus, de mesurer et d'analyser ces défaillances et d'apporter les améliorations nécessaires.

C'est sur cet axe que nous allons positionner notre recherche, l'objectif est de démontrer l'efficacité de l'approche Six sigma dans l'amélioration des processus et mettre en avant ses avantages potentiels dans l'amélioration de la qualité et la satisfaction client.

En effet, bien que l'approche six sigma commence à être développée en Algérie, l'approche reste assez vague dans le contexte du marketing. Avec ce travail, nous espérons apporter plus de clarifications et offrir une contribution dans ce domaine.

## **Section 2 : Exploration des Fondements de l'approche Six Sigma pour l'Amélioration des Processus**

### **1. L'amélioration des processus**

L'amélioration des processus implique la modification des processus existants, ou bien la mise en œuvre d'un plan d'amélioration continue, ou encore reconstruire à partir de zéro les processus d'une organisation.

Selon la norme ISO 9000, l'amélioration des processus est : « une activité récurrente menée pour améliorer les performances »

(FATEH, 2010) Le définit comme « *La manière de résoudre un problème apparent ou latent* »

L'amélioration des processus est donc une démarche qui consiste à identifier et optimiser les activités au sein de l'organisation.

### **1.2 Les outils de l'amélioration des processus**

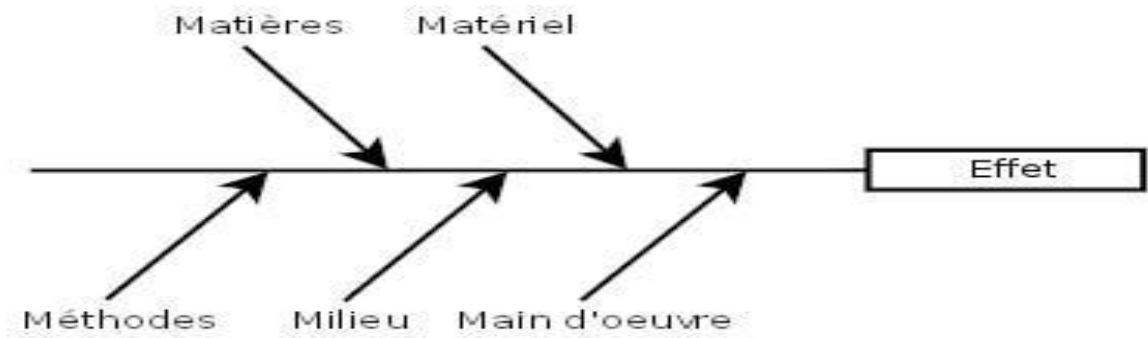
L'amélioration des processus comprend un grand nombre de méthodes et d'outils, l'entreprise se doit de bien les comprendre pour mieux les adapter à ses démarches.

Ils se divisent en deux catégories principales : des outils d'analyse et des outils d'approche.

#### **1.2.1. Les outils d'analyse**

##### **1.2.1.1. Diagramme d'Ishikawa**

Le diagramme d'Ishikawa, également connu sous le nom de diagramme à causes et effets, est un outil utilisé pour résoudre les problèmes au sein d'une entreprise. Dans ce diagramme, le problème est figuré au début du schéma, tandis que chaque cause ayant un impact plus ou moins direct sur le problème est représentée par une flèche. Les causes sont identifiées en utilisant les 5M (Méthode, Matière, Milieu, Matériel, Main-d'œuvre), et elles sont ensuite hiérarchisées pour aider l'entreprise à prioriser ses efforts.



**Figure 1 : Diagramme d'Ishikawa**

Source : Diagramme d'Ishikawa (en ligne : <https://iso-9001.fr/outils-qualite> , consulté le : 27 mars 2024

### 1.2.1.2. Le QQQQCCP

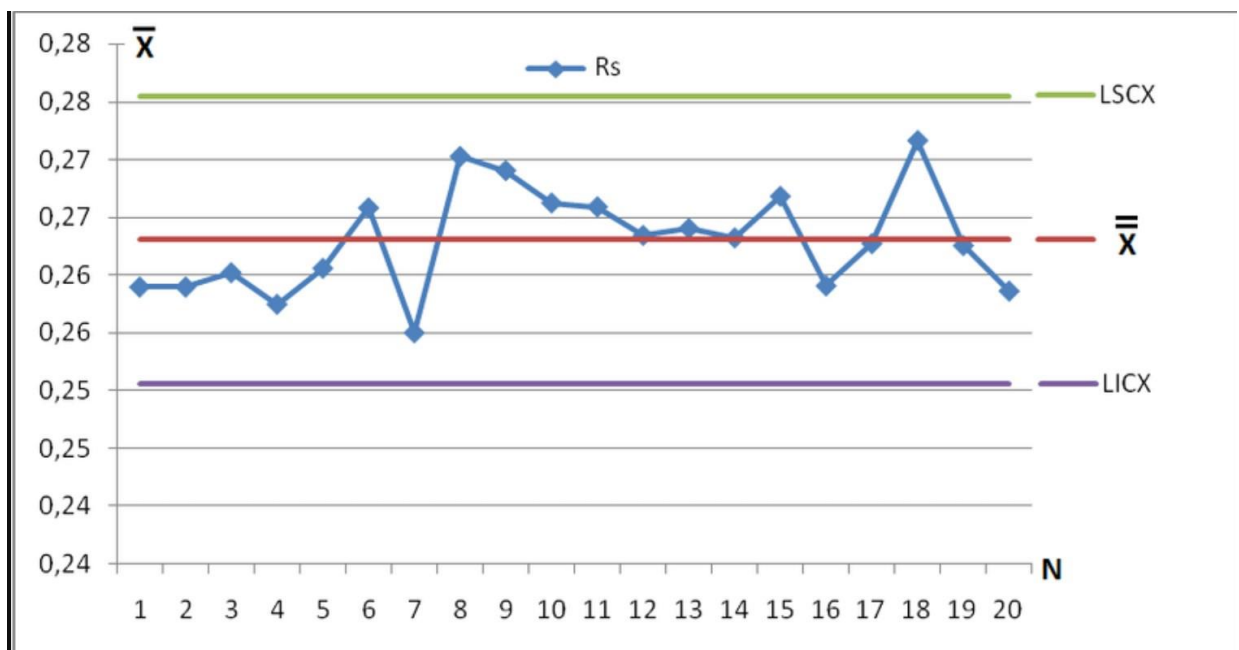
Il s'agit d'un outil qui consiste à poser sept questions dans le but de cerner au mieux la majorité des aspects d'une problématique donnée, de décrire une situation, et de caractériser un projet ; Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien et Pourquoi. (NASSER M, 2020)

- Quoi ? : Que voulons-nous faire ?
- Qui ? : Qui est concerné dans la mise en œuvre de la solution préconisée ? Qui va faire quoi dans ce projet ? « Pourquoi ? »
- Où ? : Dans quel(s) secteur(s) l'action va-t-elle être réalisée ?
- Quand ? : À quel moment l'action devra-t-elle être mise en application ? Sur quelle durée ou à quelle fréquence ?
- Comment ? : Comment allons-nous procéder, en termes d'étapes, de modalités de réalisation, de moyens associés ... ?
- Pourquoi ? : Quel est l'objectif visé ?

### 1.2.1.3. La carte de contrôle

Une carte de contrôle est un document qui permet de suivre l'évolution des caractéristiques de production ou des mesures d'un produit (longueur, diamètre, épaisseur, etc.) en temps réel ou avec un léger décalage. Il identifie la dérive du centre et de la dispersion dans le processus, permettant ainsi d'effectuer les ajustements appropriés avant que des défauts ne surviennent. (Florence Gillet-Goinard B. S., 2020)

On retrouve sur cette carte deux lignes nommées (LSC) et (LIC) autrement dit, la limite supérieure et la limite inférieure de contrôle.



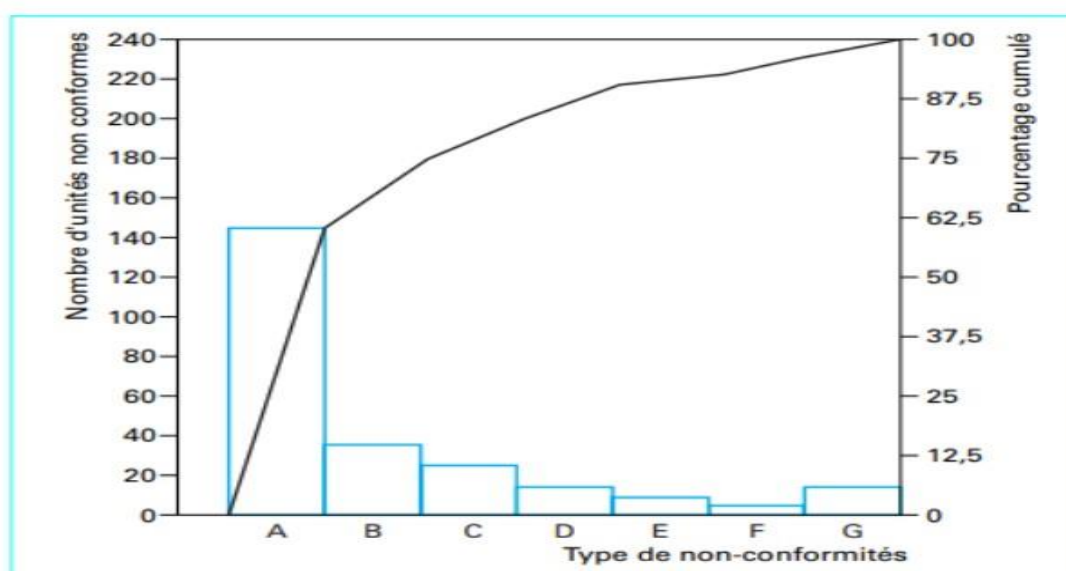
**Figure 2: Carte de contrôle de la résistance R**

Source : Malaoui Abdessamad, " Nouvelle méthode d'amélioration de la qualité des mesures électriques : Application à l'extraction des paramètres intrinsèques des cellules photovoltaïques ", International Journal of Innovation and Applied Studies (2016), pp. 375-386.

### 1.2.1.4. Diagramme de Pareto

Aussi connu sous le nom de loi de Pareto ou principe de 20/80, ce concept est représenté par un histogramme qui permet de distinguer ce qui est réellement crucial de ce qui l'est moins (Lisa, 2021\2022).

Il se base sur la loi des 80/20 : 80 % des problèmes dans une entreprise sont générés par 20 % des causes. Ce diagramme est utilisé pour identifier les problèmes prioritaires à traiter, permettant ainsi d'utiliser efficacement les résultats tout au long du processus pour cibler les actions prioritaires. (Florence Gillet-Goinard C. M., 2019)



**Figure 3 : Diagramme de Pareto**

Source : Tighrine Lisa, Meziani Mustapha, 2022, « Les outils d'amélioration du système de management de la qualité » Thèse pour l'obtention du Diplôme de master. Université de Bejaia, Page 34.

## 1.2.2. Les outils d'approche

### 1.2.2.1. La roue de Deming, le cycle PDCA

Il s'agit d'une méthode de vise à structurer et guider les processus, projets ... vers une amélioration constante en identifiant les points d'amélioration, ajustant les actions, et mettant en place des mesures correctives, elle est composée de quatre phases : Plan (planifier), Do (réaliser), Check (vérifier), et Act (engager une action corrective). (THIBAUDON, 2003)

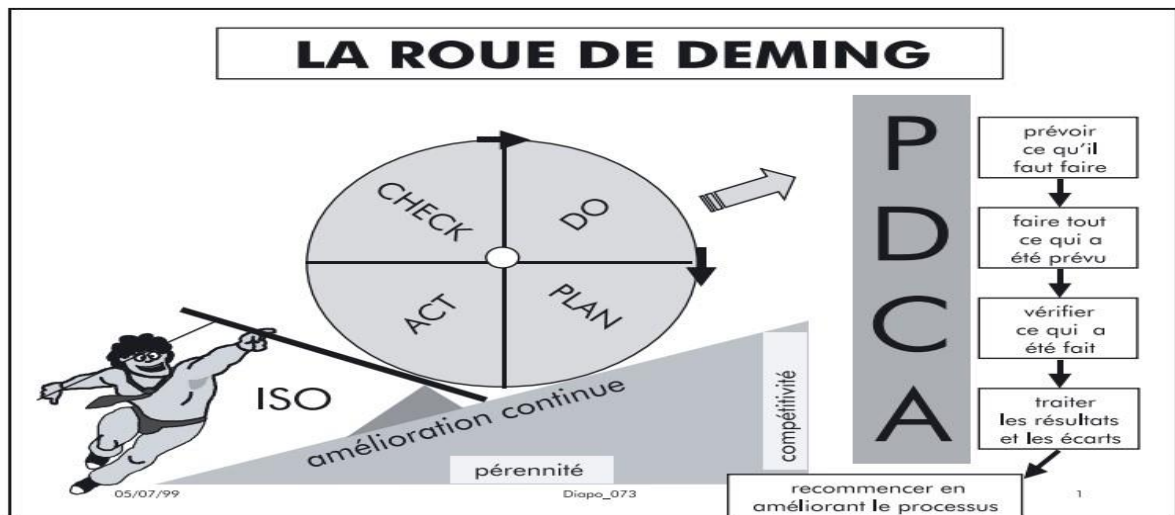


Figure 4 : La roue de Deming (PDCA)

Source : CHARDONNET André, THIBAUDON Dominique, 2003, Le guide du PDCA progrès continu et management, éditions d'organisation, Page 62.

### 1.2.2.2. Le Lean management

Il s'agit d'une méthode de gestion visant à améliorer la performance et la compétitivité des entreprises par l'amélioration de la productivité, la qualité, les délais et les coûts sans délocaliser. Elle prend en compte les différentes sources de gaspillages et les répartit selon 3 groupes : Muda (inutile), Mura (variabilité) et Muri (surcharge). (METROT, 2021)

### 1.2.2.3. Les 5S

La méthode consiste en 5 étapes visant à maintenir et à améliorer les conditions fondamentales qui garantissent un travail efficace et agréable.

Ce sont les initiales de cinq verbes japonais débutant par « S » : Seiri (Ranger), Seiton (Ordonner), Seiso (Nettoyer), Seiketsu (Standardiser), Shitsuke (Suivre), qui définissent des actions spécifiques dans le cadre de cette méthode d'amélioration de l'efficacité dans le travail quotidien. (Honman, 2010)

**Tableau 1 : Traduction des 5S en japonais.**

	Traduction Littérale	Traduction « utile »
<b>Seiri</b>	Ranger	Supprimer l'inutile
<b>Seiton</b>	Ordre, arrangement	Situer les choses
<b>Seiso</b>	Nettoyage	(Faire) Scintiller
<b>Seiketsu</b>	Propre, net	Standardiser les règles
<b>Shitsuke</b>	Education	Suivre et progresser

Source : Christian Hohman, 2010, Guide pratique des 5S et du management visuel, éditions d'Organisation par Groupe Eyrolles, Paris, Page 4.

### 1.2.2.4. Six sigma

L'approche Six Sigma permet aux entreprises d'identifier les problèmes, de confirmer les hypothèses, de brainstormer des idées de solutions et de planifier leur mise en œuvre afin d'éviter les conséquences indésirables.

Six sigma utilise des outils tels que l'analyse statistique et la cartographie des processus pour les problèmes et les solutions. (Council for Six Sigma Certification, 2018)

L'approche est donc une approche visant à contrôler et à réduire les sources de variations dans un processus en utilisant des outils statistiques.

## 2. Six Sigma

La lettre grecque « sigma » représente à l'origine une unité de mesure statistique qui définit la variabilité ou la dispersion de données autour d'une moyenne.

Par conséquent plus le « sigma » d'un processus est élevé, plus les éléments de sortie du processus (produits ou services) satisferont les besoins des clients, et plus les défauts de ce processus seront rares. (Volck, 2009)

Un processus Six Sigma a, en tant qu'objectif, l'atteinte d'un niveau de qualité correspondant à un maximum de 3,4 défauts par million d'opportunités de défauts, ce qui équivaut à plus ou moins six écarts-types par rapport à la moyenne. (Dumitrescu Corina, 2011)

En pourcentage, cela signifie que 99,99966 % des produits issus d'un processus Six Sigma sont sans défaut. (Council for Six Sigma Certification, 2018)

(Volck, 2009) Définit l'approche six sigma comme une philosophie d'amélioration de la qualité fondée sur les faits et les données, pour laquelle la prévention des défauts prévaut sur leur détection.

(Pillet, 2004) Définit l'approche six sigma comme une méthode qui vise à diminuer la variabilité observée dans une des données de sortie d'un processus.

### 2.1. Les principes de l'approche six sigma

En incorporant les principes fondamentaux de la méthodologie Six Sigma, la gestion des processus et les efforts d'amélioration, les organisations peuvent influencer leur niveau Sigma.

Certains principes communs sont mentionnés ci-dessous.

#### 2.1.1. Amélioration de la satisfaction client. (Council for Six Sigma Certification, 2018)

Un principe essentiel de cette méthodologie est de mettre l'accent sur le client. Les entreprises doivent comprendre les attentes réelles des clients vis-à-vis d'un produit ou d'un processus. En combinant cette connaissance avec des mesures, des statistiques et des méthodes d'amélioration des processus, les organisations peuvent accroître la satisfaction client, renforçant ainsi les profits ainsi que la fidélité de ses derniers.

Une bonne analyse des envies du client permet aux entreprises de :

- Identifier les préoccupations des clients.
- Tester des solutions avant d'investir dans celles-ci.
- Trouver de meilleures offres et idées recherchées par les clients.
- Prioritiser la recherche et développement.
- Comprendre les changements dans le marché.

### 2.1.2. Amélioration continues des processus

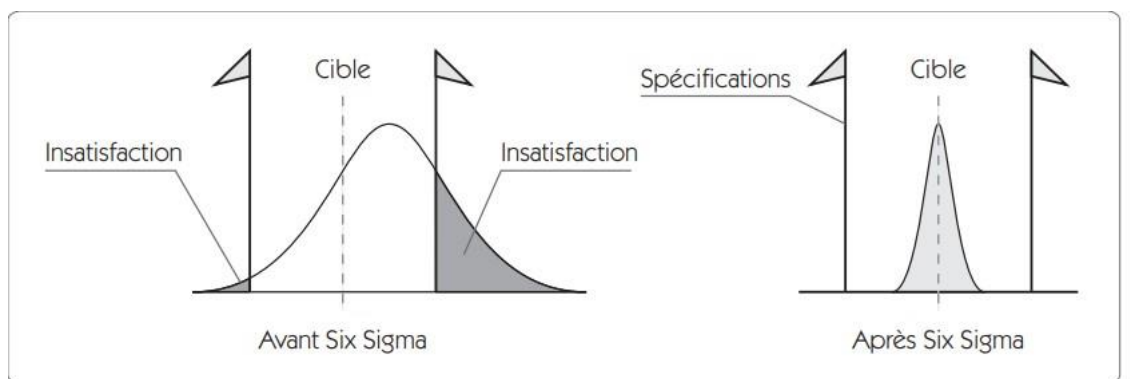
Selon la norme internationale ISO 9001, l'amélioration continue est une démarche opérationnelle visant à réduire progressivement les dysfonctionnements des processus d'une entreprise, l'insatisfaction de sa clientèle ou encore les risques.

Chaque organisation qui travaille avec l'approche Six Sigma est forcément une organisation qui cherche toujours à s'améliorer.

### 2.1.3. La réduction des variabilités

« *L'une des façons d'améliorer continuellement un processus consiste à réduire la variation dans le processus.* » (Council for Six Sigma Certification, 2018)

Pour illustrer ceci Craig Joseph Setter donne l'exemple du call center. Chaque appel est différent d'un autre, donc la variabilité sera présente. En fournissant un script aux employés pour des cas similaires, le call center réduira le degré de variabilité.



**Figure 5 : L'impact de l'approche Six Sigma sur la réduction des variabilités**

Source : PILLET Maurice, 2005, Six Sigma Comment l'appliquer, éditions d'Organisation, Paris, Page 3.

On constate que l'application de l'approche six sigma permet de centrer les caractéristiques du produit autour de la cible, réduisant ainsi l'insatisfaction client.

#### **2.1.4. Eliminer les gaspillages**

Les gaspillages représentent tous les obstacles qui ralentissent l'efficacité d'une entreprise et autres activités à non-valeur ajoutée.

Il existe en tout trois types de gaspillages, appelés aussi Muda(gâchis), Muri (excès ou surcharge) et Mura (l'irrégularité), ces derniers sont définis par Taïchi OHNO, créateur du TPS (Toyota Production Systems). (METROT Clémence, 2021)

#### **2.1.5. Equiper le personnel**

On veut dire par là, fournir les moyens, connaissances, ressources et outils au personnel, afin qu'ils puissent accomplir leurs tâches.

Dans l'amélioration des processus, l'organisation peut former son personnel pour surveiller et maintenir les processus dans leur état amélioré. (Council for Six Sigma Certification, 2018)

#### **2.1.6. Le control**

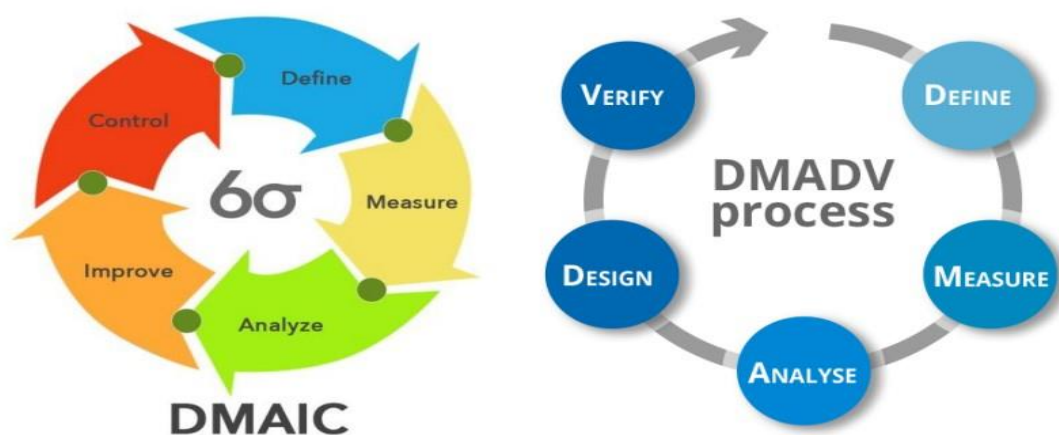
Il est important de mettre en œuvre des outils statistiques afin de garder les processus dans un état contrôlé et d'assurer que le personnel en contact direct avec les processus sait les contrôler.

## 2.2. Les méthodes six sigma

L'approche six sigma repose principalement sur deux outils : DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) et DMADV (Define, Measure, Analyze, Design, Verify).

La méthode DMAIC : vise à fournir un diagnostic approfondi des problèmes rencontrés dans les organisations avant de les résoudre. (Volck, 2009)

La méthode DMADV : vise à améliorer un processus existant et, ou développer et mettre en place de nouveaux processus inexistant. (Council for Six Sigma Certification, 2018)



**Figure 6 : les méthodes DMAIC et DMADV**

Source: Sayantan Raha, 2020, Collection of information related to any two Quality Management Systems, Page: 11.

### Comparaison des deux méthodes

**Tableau 2 : Tableau comparatif des deux méthodes**

Comparaison	DMAIC	DMADV
Processus	Sert à améliorer et corriger un processus existant.	Sert à développer et mettre en place un nouveau processus.
Objectif	Méthode axée sur les processus de l'entreprise	Méthode axée sur les besoins des clients
Approche	Une approche corrective	Une approche proactive.

Source: Harsimran Singhisodhi, "A Systematic Comparison between DMAIC and DMADV Approaches of Six Sigma ", International Journal of Advance Science and Technology (2020), Page 5881

## **2.3. La méthode DMAIC**

La démarche DMAIC de Six sigma est une méthodologie composée de cinq étapes successives; D pour définir, M pour mesurer, A pour analyser, I pour améliorer et C pour contrôler.

### **2.3.1. La phase définir**

L'objectif principale de la première phase de cette méthode est l'identification des problèmes, la définition des exigences du projet et la fixation des objectifs. (Council for Six Sigma Certification, 2018)

Les actions principales à réaliser serait de formaliser le problème, identifier les processus à étudier, identifier l'état actuel (réaliser un état des lieux), identifier l'état souhaité (les objectifs) (Daniel Duret, 2005)

#### **2.3.1.1. Les outils utilisés**

**2.3.1.1.1.** QQQQCCP : Il s'agit de sept questions fondamentales à se poser pour définir un projet (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien et Pourquoi).

**2.3.1.1.2.** SIPOC : Il s'agit d'une méthode qui facilite la compréhension du fonctionnement d'un Processus, Elle permet d'avoir une vue synthétique d'ensemble. L'acronyme reprend les initiales des 5 étapes de cette démarche : S (Supplier => Fournisseur), I (Inputs => Entrées), P (Process => Processus), O (Outputs => Sorties), C (Customers => Clients). (METROT Clémence, 2021)

**2.3.1.1.3.** La charte de projet : Il s'agit d'un document qui reprend les éléments majeurs du projet ; l'objet du projet, son périmètre, les objectifs clés, l'équipe projet... elle a valeur de feuille de route pour le groupe de travail. (Pillet, 2004)

### **2.3.2. La phase mesurer**

L'objectif principale de cette phase est de mesurer les différentes variables et faits récoltés de l'étape précédente et de récolter d'avantages de données afin de mettre en place des actions correctives. (Pillet, 2004)

Cette étape sert donc à mesurer les performances actuelles du processus et quantifier les problèmes.

### **2.3.2.1.L'outil utilisé**

**2.3.2.1.1.** Brainstorming : Le brainstorming issu de l'anglais, se traduit par le « remue-méninge » ou encore par « réflexion », correspond à une séance de travail permettant de produire, en groupe, un maximum d'idées, dans un minimum de temps sur un thème donné. (NASSER M, 2020)

Cet outil est employé dans le but de :

- Identifier le problème.
- Rechercher les causes.
- Proposer les solutions.

### **2.3.3. La phase analyser**

L'objectif principale de cette étape d'analyser les données et d'établir les relations entre les variables d'entrée et de sortie du processus et d'identifier les variables clés du processus. (Pillet, 2004)

Cette étape a pour finalité la compréhension du processus.

#### **2.3.3.1.Les outils utilisés**

**2.3.3.1.1.** Le diagramme d'Ishikawa, Matrice Causes/Effets, analyse des 5M : cet outil peut être utilisé comme outil de visualisation synthétique, de synthèse de brainstorming et de communication des causes identifiées, Il représente graphiquement les causes aboutissant à un effet et se structure autour des 5M (Méthodes, Matières, Milieu, Matériels, Main d'œuvre.). (METROT Clémence, 2021)

**2.3.3.1.2.** Les 5 Pourquoi ? : cet outil permet d'identifier les causes racines d'un problème ou d'un dysfonctionnement, en posant plusieurs fois la question « Pourquoi ? ». Chaque réponse à un « pourquoi ? » constitue une cause symptomatique, qui devient le nouveau problème à résoudre. Cette méthode repose ainsi sur un questionnement systématique visant à découvrir le pourquoi du pourquoi. (METROT Clémence, 2021)

**2.3.3.1.3.** Le diagramme de Pareto : Le diagramme de Pareto est un moyen simple pour classer les phénomènes par ordre d'importance. Il se présente sous la forme d'un histogramme classant les causes d'un problème en ordre décroissant, afin de mettre en évidence les causes principales. (NASSER M, 2020)

**2.3.3.1.4.** Les tests statistiques : les test de comparaison de moyennes, de variance, de fréquences.

### **2.3.4. La phase Améliorer**

L'objectif de la phase d'amélioration est de mettre en place un plan d'action, des procédures, et actions d'amélioration suite à la synthèse de toutes les connaissances acquises lors des étapes précédentes. (Daniel Duret, 2005)

#### **2.3.4.1. Les principales actions à entreprendre seraient** (Daniel Duret, 2005)

- 1- Réaliser une synthèse des connaissances acquises des phases précédentes
- 2- Générer des solutions et sélectionner les plus efficaces
- 3- Valider les solutions par une démarche expérimentale
- 4- Conduire une analyse des risques
- 5- Planifier la mise en œuvre de la solution

#### **2.3.4.2. Les outils utilisés**

**2.3.4.2.1.** Benchmarking interne : Il s'agit d'une méthode d'amélioration de la performance, qui consiste à identifier, caractériser et formaliser les bonnes pratiques que l'entreprise détient en interne, dans le but de les déployer dans d'autres secteurs de l'organisation. En outre il s'agit de réaliser des analyses comparatives de performances à l'intérieur même de l'entreprise. (BRONET Vincent, 2003)

**2.3.4.2.2.** Le vote pondéré, Méthode de Blake et Mouton : C'est un outil qui sert à susciter et accélérer une prise de décision lorsque les données sont qualitatives, il permet la classification de différentes propositions selon un ordre d'importance lors des réunions de groupe de travail. (NASSER M, 2020)

### **2.3.5. La phase Contrôler**

Cette phase sert à contrôler et maintenir la performance du processus amélioré.

#### **2.3.5.1. Les principales actions à réaliser au niveau de cette étape seraient** (Daniel Duret, 2005)

1. Déterminer un plan de surveillance, un tableau de bord et des indicateurs de performances.
2. Mettre en place des cartes de contrôle et un plan d'audit.
3. Documenter les réalisations.

### **2.3.5.2. Les outils utilisés**

#### **2.3.5.2.1. AMDEC : l'analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité.**

L'AMDEC est issu de l'anglais FMECA (Failure Mode Effects and Criticality Analysis), l'analyse sert à définir les causes de dysfonctionnements possibles afin d'évaluer la probabilité qu'ils se produisent, d'évaluer leurs impacts, et donc d'essayer de les anticiper,

Il existe différents types d'AMDEC : Fonctionnelle, produits, processus, moyens... (METROT Clémence, 2021)

#### **2.3.5.2.2. La maîtrise statistique des procédés «MSP» : de l'anglais "Statistical process control"**

(SPC), cette méthode utilise un outil graphique simple de pilotage (exemple : carte de contrôle) pour maîtriser la production afin qu'elle reste centrée sur sa cible et maintienne sa dispersion à l'intérieur de l'intervalle de tolérance spécifié. (Daniel Duret, 2005)

Certains ouvrages rajoutent une sixième phase à la méthode DMAIC, la phase S « Standardiser » (Pillet, 2004)

Cette sixième étape a pour objectif de mettre en place l'ensemble des procédures pour que la solution choisie devienne pérenne. Cette étape permettra également de faire le bilan du projet, de faire circuler dans l'entreprise les résultats et de diffuser les bonnes pratiques.

## 2.4. Les clés du succès d'un projet Six Sigma (Pillet, 2004) et (MIKEL HARRY, 2000)

Les principaux facteurs du succès de l'implémentation de l'approche Six Sigma peuvent étre résumer autour des facteurs suivants :

1. Le bon déploiement de la démarche à tous les niveaux de l'entreprise et la mise en place un plan d'action détaillé permettant de décrire cette démarche.

Ce dernier engage la direction en prévoyant l'infrastructure à mettre en place.

2. La mise en place d'un plan de communication interne afin d'expliquer aux collaborateurs les raisons et les objectifs du programme.

Cette communication doit se poursuivre lorsque les projets avancent en faisant le point sur les résultats obtenus.

3. L'engagement très visible de la direction en faveur des initiatives. Les employés doivent percevoir un leadership actif pendant la mise en œuvre.

Les directeurs ne doivent pas simplement apporter un soutien, mais aussi s'investir pleinement, Ils se doivent d'être formés et organiser des revues de projets, où ils joueront un rôle de leader actif.

4. La Mise en place d'un système de suivi des projets, Le comité de pilotage du programme Six Sigma doit disposer d'un tableau de bord afin de :

suivre l'avancement et de mesurer l'effet cumulatif des projets terminés.

5. La formation, la formation du personnel est un pilier fondamental pour garantir le succès et l'efficacité du projet Six Sigma en permettant aux équipes de développer les compétences nécessaires pour mener à bien le programme six sigma.

En conclusion, au cours de ce chapitre, nous avons examiné un ensemble de travaux scientifiques antérieurs sur l'intégration de l'approche Six Sigma au sein des entreprises. Ce qui nous a permis d'identifier les principales contributions, les méthodologies employées, ainsi que les résultats obtenus dans divers secteurs d'activités.

Par la suite, nous avons abordé différentes notions théoriques relatives à l'amélioration des processus, en mettant un accent particulier sur l'approche Six Sigma, les principes de l'approche, ses méthodes et outils, ainsi que les clés du succès des projets d'implémentation de l'approche.

En outre, ce chapitre examine comment l'approche Six Sigma peut être intégrée pour l'optimisation des activités en entreprise. En offrant une vue d'ensemble des théories relatives à l'approche, établissant ainsi une base solide pour comprendre cette méthodologie et son application au sein des entreprises.

## **Chapitre 2**

# **Méthodologie et Contexte Organisationnel**

Dans ce chapitre, nous expliquons dans un premier temps nos choix méthodologiques. En effet, notre travail, à visée descriptive, est principalement articulé autour de la réalisation d'une étude des processus de traitement des réclamations clients au sein de la branche commerciale de l'entreprise Naftal.

Notre méthodologie repose sur une démarche d'analyse qualitative. Cette approche permet de comprendre en profondeur le phénomène étudié en recueillant des informations détaillées et contextuelles. Le but principal de ce deuxième chapitre est donc de montrer l'aspect méthodologique suivi pour la réalisation de notre étude, afin d'aboutir aux résultats souhaités.

Dans un second temps, nous avons présenté l'entreprise Naftal, ainsi que la direction SMI, et une brève présentation de la branche commerciale, en décrivant ses différentes directions.

### **Section 1 : Approche méthodologique et méthodes de collecte des données**

Dans notre étude, nous utilisons une méthodologie de recherche qualitative, cette méthode comprend de nombreux avantages utiles pour notre travail.

D'une part, elle permet une description détaillée et une analyse approfondie des processus, étant donné que notre recherche se base sur la description, la méthode qualitative est la méthode adéquate pour notre cas.

D'une autre part, cette approche offre la flexibilité nécessaire afin d'explorer en détail les phénomènes étudiés.

#### **La méthode qualitative**

Dans la recherche qualitative, la méthode exploratoire est principalement suivie. Elle sert à décrire les observations et parfois à élaborer de nouvelles hypothèses et théories. (Sara DEHBI, 2019)

Elle se base principalement sur les récits des sujets, ainsi que sur l'écoute et l'observation. Ils ne sont pas initialement posés comme étant directement liés à la problématique de recherche, mais s'inscrivent plutôt dans un processus d'adaptation au sujet et au chercheur. Ces méthodes comprennent des entretiens individuels ou collectifs qui font appel à des récits, des images, des dessins, des improvisations... (Hamisultane, 2019)

Autrement dit, une étude qualitative permet de décrire, comprendre et interpréter un événement ou un phénomène.

Les outils utilisés sont : les entretiens, l'analyse documentaire, les groupes de discussion, les observations...

Afin de répondre à notre problématique « comment intégrer le six sigma pour uniformiser les processus de gestion des réclamations clients ? », Nous avons opter pour des entretiens et une analyse documentaire .

### **Les méthodes et outils de collecte de données**

Nous avons opté pour diverses méthodes et outils spécifiques de collecte des données, en fonction de leur nécessité et de leur pertinence par rapport au cas étudié. Parmi ces choix, nous avons effectué des entretiens semi-directifs.

#### **1. Les entretiens directs**

L'entretien directif ou structuré est similaire à un questionnaire. Il se distingue par des questions ordonnées et formulées de manière précise, ce qui vise théoriquement à faciliter la comparabilité des réponses (LOENZIEN, 2006) .

L'intervieweur guide la conversation en suivant un script préétabli, ce qui permet une comparaison plus facile des réponses entre les différents participants.

Pour notre cas, nous avons opté pour des entretiens directs étant donné que nos questions sont de nature directe car elles permettent de répondre directement à l'utilisation des outils employés durant les différentes phases de la méthode DMAIC. Ce qui nous a permis d'analyser en profondeur la situation de chaque direction au sein de la branche commerciale de Naftal. L'entretien directif nous permet de structurer l'entretien autour de points clés du sujet. Ce type d'entretien est particulièrement utile pour obtenir des informations détaillées et significatives. Étant donné que notre objectif est de réaliser un benchmarking informatif entre les différentes directions concernées par le projet, il est impératif de recueillir des données précises. Les questions directes nous permettent de couvrir tous les aspects du processus de réclamation client.

## 1.2. Le guide d'entretien

Pour ce faire, un guide d'entretien a été soigneusement préparé, celui-ci comportait une série de questions ouvertes visant à explorer divers aspects, tels que les sources des réclamations, les défis rencontrés, les pratiques exemplaires, et les perspectives d'amélioration (Annexe B).

## 1.3. L'échantillon de l'étude

Les entretiens ont été conduits avec les quatre responsables de la gestion des réclamations clients au sein des directions ; Bitume, Réseaux , GPLC et Paiement électronique. Etant donné qu'ils sont les premiers responsables de la tenue et gestion des processus concernés par l'étude, et qu'ils sont les mieux aptes à fournir les informations nécessaires au déroulement de cette dernière.

La cinquième et dernière direction concernée par l'étude, la direction Lubrifiants et Pneumatiques n'a pas pu participer aux entretiens, Les responsables de cette direction étaient indisponibles durant la période des entretiens en raison d'une charge de travail importante et d'autres engagements professionnels prioritaires, en effet les plannings des responsables ne coïncidaient pas avec les créneaux disponibles pour nos entretiens . C'est pourquoi nous avons opté pour une analyse documentaire des documents fournis par cette direction.

Le tableau ci-dessous nous permet de récapituler l'échantillon de notre étude : Ci-dessous un tableau représentatif des entretiens déroulés.

**Tableau 3 : Tableau récapitulatif des séances de travail effectuées.**

Direction	Département responsable	Personne interroger	Lieu	Durée
Bitume	Département commerciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le directeur de la direction</li> <li>- La cheffe de département</li> <li>- Le responsable de la gestion des réclamations.</li> </ul>	Direction commerciale Cheraga	2h
GPLC	Service après-vente et relation corporate	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Chef du département Service après-vente et relation corporate.</li> </ul>	Direction commerciale Cheraga	1h30

Réseaux	GD Gestion directe GL Gestion libre PVA Point de vente agréé	- Le Chef du département Réseaux	Direction commerciale	30 minutes
Païement électronique	Suivi et exploitation	- Chef du département suivi et exploitation	Siège social de Naftal (Cheraga)	30 minutes

Source : Elaboré par nous-mêmes

#### **1.4.Traitement des données**

Pour assurer une analyse rigoureuse et approfondie des données recueillies lors de nos entretiens, nous avons adopté une méthodologie systématique en plusieurs étapes ; une retranscription de l'entretien, ensuite une identification des idées générales et finalement une synthèse des résultats.

##### **A. Retranscription de l'entretien**

La première étape a consisté à retranscrire intégralement des entretiens avec les chefs de départements concernés par les réclamations clients. Cette transcription fidèle est essentielle au maintien de l'authenticité et de l'exactitude des commentaires recueillis. Chaque entretien a été soigneusement écouté et transcrit manuellement mot par mot.

##### **B. Identification des idées générales**

Une fois les entretiens retranscrits, nous avons lu attentivement ces derniers pour déterminer les idées générales. Cette phase d'identification permet d'identifier les thèmes récurrents, les enjeux clés et les points clés évoqués par les personnes interrogées. Nous classifions ces idées selon des catégories préétablies.

##### **C. Synthèse des résultats**

Une fois les idées classées, nous avons tiré les résultats pour tirer des conclusions claires et exploitables. A partir de cette synthèse, des recommandations et des actions correctives peuvent être construites dans le cadre de l'amélioration du processus de réclamation client.

## 2. L'analyse documentaire

En complément des entretiens, nous avons opté pour d'autres modes de collecte de données, notamment les sources secondaires, et donc nous avons eu recours à une analyse documentaire.

L'analyse documentaire est une méthode de recherche qualitative qui consiste à examiner de manière systématique et critique des documents afin d'en dégager le sens et de développer des connaissances empiriques. Elle peut impliquer la lecture attentive des documents, l'identification des informations pertinentes, l'organisation et la synthèse des données extraites, ainsi que l'interprétation des résultats obtenus (Dufour, 2018)

Des documents nous ont été fournis pour mieux comprendre le processus de réclamation clients; notamment une fiche de réclamations auparavant utilisée, une procédure sur les traitements des écarts et améliorations, les processus de réclamations clients des autres branches, (Carburant et GPL) (Annexe A) ainsi que le processus de réclamation client au sein de la direction lubrifiants et pneumatiques.

Cette recherche a également éclairé la conduite d'entretiens semi-structurés avec les départements responsables des réclamations clients. En utilisant ces documents comme référence nous avons pu poser des questions pertinentes et ciblées lors des entretiens.

**Tableau 4 : Tableau récapitulatif des documents fournis par l'entreprise**

Documents	Objectifs
Ancienne fiche réclamation client (2016)	Analyser et améliorer la fiche de réclamation existante pour proposer une version optimisée et plus efficace, adaptée aux besoins actuels de l'entreprise.
Procédure FTEA	Comprendre en profondeur le processus actuel de traitement des écarts (FTEA) afin de proposer un meilleur traitement.
IT : Traitement des réclamations clients (branche GPL)	Étudier et identifier les meilleures pratiques utilisées pour les intégrer dans la nouvelle instruction de travail (IT) de la branche commerciale.
Mode opératoire : Traitement des réclamations clients (branche Carburant)	Étudier et identifier les meilleures pratiques utilisées pour les intégrer dans la nouvelle instruction de travail (IT) de la branche commerciale.
Fiche réclamation client propre à la direction Lubrifiants et Pneumatiques	Identifier les sources et types des réclamations reçues au niveau de cette directions.
La procédure de traitement des réclamations clients Lubrifiants	Comprendre le mode de gestion des réclamations actuel au sein de la direction.

Source : Elaboré par nous-mêmes

### 3. Le brainstorming

Le brainstorming développe la créativité et encourage l'apport de nouvelles idées ou hypothèses. Il comprend plusieurs formes, phases, aspects et dynamiques. Il est basé sur plusieurs piliers fondamentaux : un groupe de travail motivé, le respect de la règle du jugement différé, la proposition d'idées et d'hypothèses, leur confrontation à la réalité et le suivi des hypothèses émises. (METROT Clémence, 2021)

Dans notre cas, nous avons effectué plusieurs séances de brainstorming à différentes phases du projet, impliquant la participation de divers participants ; La chef gestion des documents et enregistrement de l'entreprise, la directrice du SMI et nous-mêmes . Ces sessions ont permis de recueillir une multitude d'informations qui ont servis à l'identification des causes et leurs sources.

**Tableau 5 : Tableau récapitulatif des séances de brainstorming effectués**

Numéro du brainstorming	Objectif	Participants
Séance brainstorming 1	Définition des objectifs du projet , les participants et le calendrier , dans le but d'élaborer la charte du projet et le QOOQCP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La directrice du SMI</li> <li>- Le responsable du Call center</li> <li>- Le chef de service diagnostic et planification SMI</li> <li>- La chef gestion des documents et enregistrement de l'entreprise.</li> <li>- Nous-mêmes</li> </ul>
Séance brainstorming 2	La compréhension des causes de la non standardisation des processus de gestion des réclamations afin de mettre en place le diagramme d'Ishikawa,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La chef gestion des documents et enregistrement de l'entreprise.</li> <li>- Nous-mêmes</li> </ul>
Séance brainstorming 3	Cette séance a servi à déterminer les causes racines de la non standardisations des processus actuel , l'outil les 5Pourquoi a été employé .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La directrice SMI</li> <li>- Nous-mêmes</li> </ul>

Source : Elaboré par nous-mêmes

Les entretiens , l'analyse des documents fournis et les séances de brainstorming nous ont permis de recueillir les informations nécessaires afin de mener à bien notre projet d'intégration de Six Sigma et plus précisément l'outil DMAIC.

Ce tableau ci-dessous sert à synthétiser l'ensemble des outils de la qualité utilisés pour chacune des phases de la méthode DMAIC.

**Tableau 6 : Outils utilisés pour l'intégration de Six Sigma**

Phases de la méthode DMAIC	Outils utilisé
La phase Définir	Charte de projet
	QOOQCP
La phase Mesurer	Benchmarking interne
La phase Analyser	Diagramme d'Ishikawa
	5 Pourquoi
La phase Améliorer	Travail effectuer par nous-mêmes sur la base des outils et données issues des phases précédentes.
La phase contrôler	

Source : Elaborer par nous-mêmes

Au cours de la première phase du projet , la phase définir nous avons utilisé une charte de projet ainsi que l'outil QOOQCP en se basant sur les études de (Isabel Lopes, 2012) , (Gulsah Sisman, 2020)et de (Emerson, 2012) , ses outils ont été élaborés à partir des données récoltés de la première séance de travail (séance de brainstorming1), l'objectif de cette phase est d'identifier précisément les objectifs du projet, le calendrier, et les responsabilités de chaque membre de l'équipe.

Pour la phase mesurer , nous avons procédé à un benchmarking interne entre les cinq directions concernées par le projet ,afin de mesurer les points de différence entre chacune d'entre elles et d'identifier les principales causes de disparité des processus de gestion des réclamations clients. Nous avons mené des entretiens avec les directions concernées, nous nous sommes également servi des documents fournis par l'entreprise ; la fiche réclamation client propre à la direction Lubrifiants et Pneumatiques et la procédure de traitement des réclamations clients Lubrifiants.

Concernant la phase analyser, nous avons élaboré un diagramme d'Ishikawa afin d'identifier les causes de non standardisation des processus à partir du brainstorming 2 ensuite , nous avons effectué un deuxième brainstorming ( brainstorming 3) avec la directrice du SMI sous forme d'un 5 pourquoi ? dans le but d'identifier les causes racines de cette non standardisation.

L'emploi des outils dans les deux phases précédentes a été inspiré des études de (Madhani, Six Sigma Deployment in Sales and Marketing: Enhancing Competitive Advantages, 2017) et de (Sanjit Ray) et de (Fabricia da Silva Gomes, 2022) .

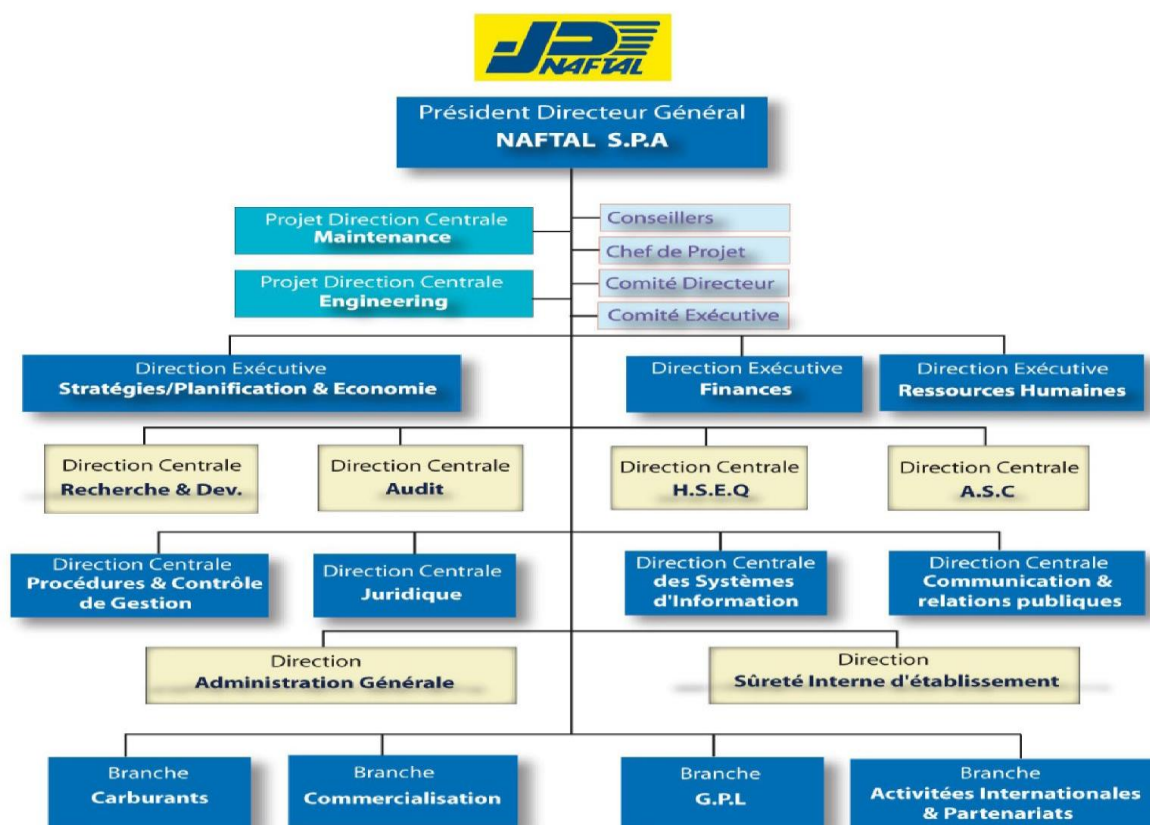
Ensuite pour la phase d'amélioration , sur la base des résultats des trois phase précédentes, ainsi que les documents fournis , à savoir ; l'instruction de travail : traitement des réclamations clients de la branche GPL ,le mode opératoire : Traitement des réclamations clients de la branche Carburant, ainsi que la procédure FTEA de la branche commerciale et l'ancienne fiche de réclamation datant de 2016 . Nous avons mis en place des solutions qui par la suite ont été regroupés dans une nouvelle instruction de travail.

Pour la dernière phase de la méthode , la phase contrôler, un tableau de bord avec un ensemble d'indicateurs clés de performance a été mis en place dans le but de vérifier l'efficacité des nouveaux processus .

## Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL

Naftal est une société par action (SPA) détenue à 100% par le groupe Sonatrach, fondée en 1980. Sa principale mission est d'assurer la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et de leurs dérivés.

### Organigramme générale de NAFTAL



**Figure 7 : Organigramme général de NAFTAL**

Source : direction « SPE » NAFTAL.

Naftal dispose d'un capital social de 160 000 000 000 .00 DA et d'environ 29000 travailleurs.

## **1. Historique**

L'activité de distribution des produits pétroliers était assurée par SONATRACH jusqu'au Décret 80-101 du 06 avril 1980 portant création de l'Entreprise Nationale de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers (ERDP), modifié par le décret 87-189 du 25 août 1987 portant séparation des activités de raffinage et de distribution des produits pétroliers par la création de l'Entreprise Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers NAFTAL.

## **2. L'organisation de Naftal**

La macrostructure de la société NAFTAL SPA s'articule autour de trois pôles, une direction générale, des structures fonctionnelles, et des structures opérationnelles.

La direction générale : est chargée de la politique et des orientations générales, de la coordination et de la cohérence d'ensemble, du pilotage, du management et de la veille stratégique

Les Structures Fonctionnelles : elles sont subdivisées en directions exécutives, directions centrales, et directions de soutien.

Les structures opérationnelles : elles sont organisées en trois (03) Branches : la branche carburant, la branche commerciale et la branche GPL.

## **3. Les missions de Naftal**

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

Elle intervient dans les domaines suivants :

- Stocker, transporter et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers sur le territoire national.
- Veiller à la mise en œuvre des actions visant à une utilisation rationnelle des produits énergétiques.
- Procéder à la récupération des huiles usagées en un de leur traitement et de leur recyclage.
- Veiller à la sauvegarde des équilibres financiers de l'activité.
- Participer à l'élaboration d'un plan de formation à moyen terme intégrant l'évolution technologique et les techniques de gestion moderne dans le domaine de commercialisation des carburants.
- Participer à l'élaboration et mise en œuvre de développement de l'activité (partenariat, international).

#### **4. Les Valeurs de Naftal**

- La bonne Gouvernance
- L'honnêteté et l'intégrité
- L'excellence
- Reconnaissance des compétences et des performances
- Respect des personnes et des engagements
- Equité et égalité des chances
- Citoyenneté

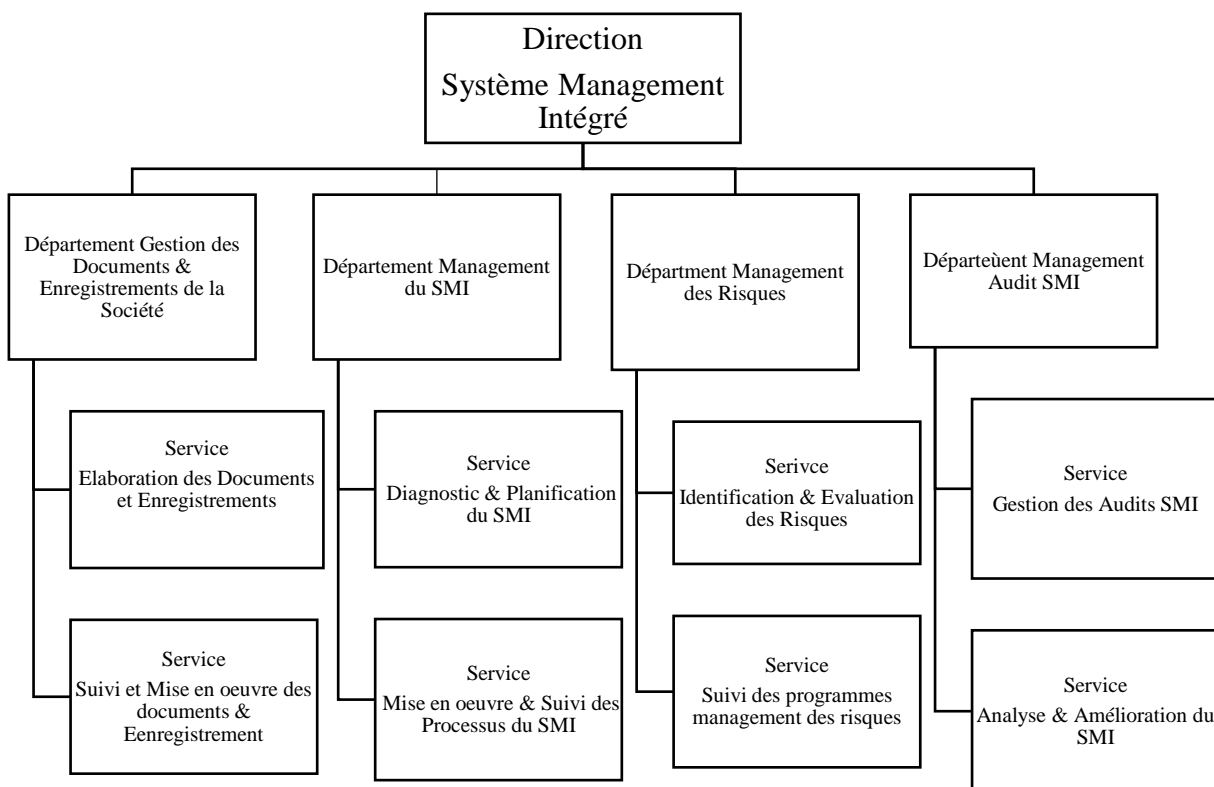
#### **La Direction Système Management Intégré (SMI)**

Afin de répondre aux évolutions du marché et de concrétiser ses axes stratégiques, Naftal a instauré un Système de Management Intégré (SMI) à l'échelle de l'entreprise conforme aux normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001. La Direction SMI, créée en début 2020 pour remplacer la Direction Centrale Management Qualité participe à l'élaboration des orientations stratégiques et des objectifs de l'entreprise, tout en assurant un suivi régulier de leur mise en œuvre par le biais de revues périodiques des processus, tant au niveau des branches qu'au siège.

#### **Les missions principales de la direction SMI**

- Mettre en place le système management intégré (SMI) conforme aux exigences des trois référentiels ISO 9001, 14001 et 45001 et assurer sa pérennité.
- Mettre en œuvre l'audit de certification de Société et les audits de suivi pour les trois référentiels ISO 9001, 14001 et 45001.

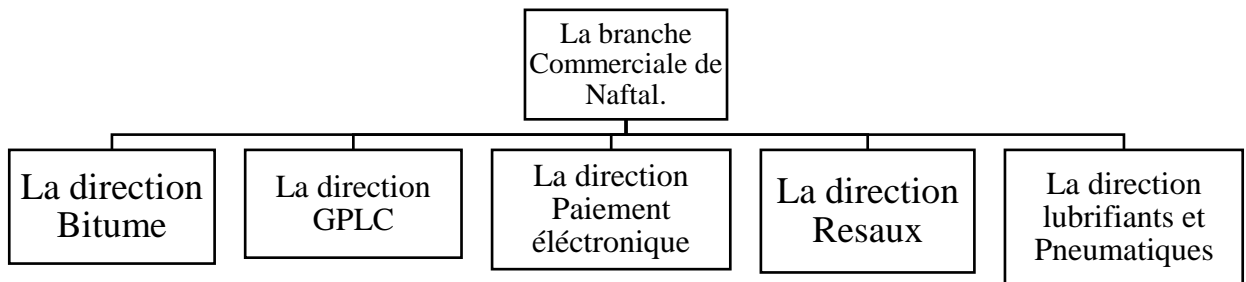
## Organigramme de la Direction du Système de Management Intégré



**Figure 8 : Organigramme de la direction système management intégré**

Source : Direction système management intégré.

## La Branche Commerciale



**Figure 9 : Organigramme général de la Branche Commerciale chez Naftal**

Source : élaboré par nous-mêmes

- **La direction Bitume** : C'est la direction en charge de l'approvisionnement, de l'exploitation et la maintenance des équipements, de la promotion et la vente des produits (Les bitumes modifiés aux polymères, les bitumes pures, les bitumes oxydés, les bitumes fluidifiés, les émulsions de bitumes), selon les normes et spécifications internationales requises.
- **La direction GPLC** : La direction assure la production, le stockage et la distribution du GPL à travers un réseau étendu de points de vente, incluant des stations-service et des distributeurs indépendants, ainsi que l'installation du kit GPL et la fourniture et pièce de rechange du kit. Elle a pour mission de répondre aux besoins énergétiques du marché algérien en offrant des solutions de carburant propre et économique.
- **La direction Paiement électronique** : La direction est responsable de l'installation, de la maintenance et de la gestion des terminaux de paiement électronique (TPE) dans les stations-service Naftal et autres points de vente. La direction collabore étroitement avec les banques et autres institutions financières pour intégrer des solutions de paiement électronique adaptées aux besoins de ses différents clients (corporate et grand public).
- **La direction Réseaux** : La direction supervise l'exploitation de l'ensemble des stations-service Naftal (Gestion Libre, Point de Vente Agréé, Gestion Direct), veillant à ce qu'elles respectent les standards de qualité et de sécurité. Elle a pour mission de développer et de maintenir un réseau de distribution solide et efficace, permettant de répondre aux besoins énergétiques des clients, que ce soit en milieu urbain ou rural.
- **La direction Lubrifiant et Pneumatique** : La direction a pour mission de fournir des solutions complètes et de haute qualité en lubrifiants et pneumatiques, adaptées aux besoins des clients particuliers et industriels. Elle supervise la production et la distribution de lubrifiants, couvrant une large gamme ( les automobiles, les industries, les machines agricoles...) ainsi qu'une gamme diversifiée de pneumatiques pour tous types de véhicules.

En conclusion de ce chapitre, nous avons détaillé la méthodologie employée pour notre étude visant à uniformiser le processus de réclamations clients au sein de la branche commerciale chez Naftal en utilisant l'approche Six Sigma. Nous avons choisi une méthode descriptive qualitative, basée sur la collecte de données empiriques telles que les entretiens et une analyse des documents fournis par l'entreprise, afin de décrire en détail le processus de réclamations clients. Cette méthodologie nous permet d'obtenir une compréhension approfondie et contextualisée des processus actuels, facilitant ainsi l'identification des améliorations nécessaires. Par ailleurs, nous avons présenté l'entreprise Naftal, la direction SMI, et la branche commerciale, fournissant ainsi un contexte clair et pertinent pour notre analyse.

## **Chapitre 3**

**Cas pratique : Implémentation de Six Sigma  
pour l'amélioration des processus.**

Au cours de ce chapitre, nous examinerons l'utilisation concrète de l'approche Six Sigma pour améliorer la gestion des réclamations clients. L'objectif de cette initiative est d'uniformiser les processus de la gestion des réclamations clients, en standardisant les processus au sein des cinq directions de la branche commerciale de Naftal, Ce qui permettrait d'obtenir une meilleure efficacité de travail.

Dans ce cadre on a employé l'outil six sigma « DMAIC », ce qui nous a permis d'organiser notre travail d'une manière méthodique et structurée.

## **Section 1 : Présentation des résultats :**

### **1.1.Phase définir :**

La phase de définition de la démarche Six sigma a pour objectif de définir le problème et les objectifs du projet d'amélioration et à identifier le processus qui nécessite une amélioration. Dans notre cas, La direction du Système de Management Intégré (SMI) a identifié un dysfonctionnement majeur au sein de la branche commerciale : chacune des directions travaille de manière anarchique, sans processus standardisé ni traçabilité des réclamations, ce qui nuit à la valeur de leur travail. Ainsi, l'objectif principal de notre projet est de créer une uniformisation des processus de gestion des réclamations clients au sein des cinq directions de cette branche.

Pour ce faire, une équipe collaborative a été constituée, regroupant les responsables des départements des réclamations clients des cinq directions de la branche commerciale : Bitume, GPLC, Réseaux, Paiement Électronique, Lubrifiants et Pneumatiques. Ainsi que ; le chef du département évaluation et diagnostic, le chef de service diagnostic et planification SMI, la chef gestion des documents et enregistrement de l'entreprise et le responsable du Call Center.

La première étape du projet a été de développer une charte de projet détaillée, comprenant tous les aspects essentiels tels que la composition de l'équipe, le calendrier du projet, les objectifs, la portée, les ressources disponibles, les rôles et responsabilités des membres de l'équipe, ainsi que les résultats attendus. Cette charte a permis aux membres de l'équipe de comprendre pleinement les attentes du projet et de créer une vision commune, renforçant ainsi l'engagement et la concentration de toute l'équipe sur les objectifs à atteindre. Au cours de cette phase de définition, des discussions approfondies ont eu lieu avec la directrice du SMI ainsi que le responsable du call center et l'équipe pour définir clairement les objectifs du projet. Notamment, l'uniformisation de la procédure de gestion des réclamations clients au sein des cinq directions de la branche commercialisation.

Tableau 7 : La charte du projet Six Sigma

		<b>Charte de projet Six sigma</b>	
Date de début : 11 Mars 2024		Date de fin : 20 Mai 2024	
Département		SMI	
Processus		Gestion des réclamations clients	
Objectif		Uniformiser les processus de gestion des réclamations clients au sein de la branche commerciale.	
Sous objectifs		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la traçabilité des réclamations.</li> <li>- Valoriser le travail des responsables de réclamations.</li> </ul>	
Description du problème		Les cinq directions de la branche commerciale travaillent de manière aléatoire et non structurée.	
Situation visée		Procédure de gestion des réclamations clients uniformisée.	
Equipe de projet		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yasmine et Yousra</li> <li>- La chef département évaluation et diagnostic</li> <li>- Les chefs départements de réclamation au niveau des directions.</li> <li>-Le chef de service diagnostic et planification SMI</li> <li>- La chef gestion des documents et enregistrement de l'entreprise.</li> </ul>	
Ressources		Documents internes et entretiens.	
<b>Planification</b>			
DMAIC	Outils utilisés	Echéances	
Phase définir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charte de projet</li> <li>- QQQQCP</li> </ul>	5 Jours	
Phase mesurer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benchmarking interne</li> </ul>	15 Jours	
Phase analyser	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagramme d'Ishikawa</li> <li>- 5 Pourquoi</li> </ul>	4 Jours	
Phase Innover	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brainstorming</li> </ul>	8 Jours	
Phase contrôler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tableau de bord</li> </ul>	2 Jours	

Source : élaboré par nous-mêmes.

La deuxième étape de la phase définir a été d'élaborer un QOOQCP, afin de définir au mieux les périmètres générales du cas, et d'obtenir une vision globale du projet.

**Tableau 8 : L'outil QOOQCP**

Questions	Réponses
Qui ?	-La direction bitume -La direction GPLC -La direction Paiement électronique -La direction lubrifiant et pneumatique -La direction Réseaux
Quoi ?	Le processus de gestion des réclamations clients
Où ?	Au sein de la branche commerciale de Naftal.
Quand ?	Mars – Mai 2024
Comment ?	En intégrant six sigma « DMAIC » afin d'identifier les causes de variabilité des processus de gestion des réclamations clients dans les cinq directions différentes.
Pourquoi ?	Pour uniformiser le processus de gestion des réclamations clients au sein de la branche commerciale.

Source : élaboré par nous-mêmes

### **1.2.Phase mesurer :**

Une fois l'objectif du projet, les rôles, et missions définis durant la première phase, des séances de travail avec les responsables de la gestion des réclamations clients de chacune des directions ont été conduites. Durant lesquelles, un état des lieux a été effectué, ce qui a permis d'identifier ; les types et sources de réclamations de chaque direction, la procédure actuelle de gestion des réclamations, et les améliorations souhaiter, ce qui a servi de base pour effectuer un benchmarking interne entre les cinq directions.

Ce benchmarking a servi à mesurer les points de différence entre chacune des directions, et d'identifier les principales causes de disparité du processus au sein de la branche commerciale.

## **1- Direction bitume :**

Pour la direction Bitume, une réunion a été mise en place avec le responsable des réclamations clients ainsi que la chef de direction.

Les sources des réclamations comprenaient le bouche-à-oreille, les réclamations écrites et celles provenant des forces de vente.

Les types de réclamations incluaient la qualité du produit, les pannes d'outils de production et les retards de prise en charge ou de transport.

Mode opératoire : Leur ancien mode de travail était de noter toute réclamation dans un registre détail, à présent ils n'ont plus de registre.

Il n'y a pas de fiches ni de traçabilité des réclamations, et le temps de traitement est de 20 jours. Un délai de 10 jours était accordé pour toute relance si la réclamation n'était pas recevable.

En 2017 : 97 réclamations, mise en place d'un comité de traitement des réclamations avec utilisation du diagramme d'Ishikawa comme outil.

99% des réclamations reçues portent sur le prix, elles ne sont pas prises en considération car le produit est certifié et de qualité supérieure.

Il y avait un désaccord entre les commerciaux et le call center concernant la prise en compte des réclamations sur les prix élevés.

Le directeur préférait que les réclamations soient validées par la direction qualité et l'activité concernée avant toute action.

Avant d'initier une (FTEA), il est nécessaire de différencier une réclamation d'une simple requête.

Des propositions ont été avancées, notamment la formation des centres pour ouvrir les FTEA et l'importance d'une traçabilité trimestrielle des réclamations.

Pour la branche Bitume, le traitement idéal des réclamations impliquerait la mise en place d'une fiche réclamation, en veillant à utiliser les termes appropriés pour distinguer une réclamation d'une simple requête, surtout dans le contexte BtoB. Une traçabilité trimestrielle des réclamations serait également établie pour un suivi efficace des traitements.

Remarques : Nombre de réclamations liées à la disponibilité du produit : environ 60 pour les mois de janvier et février.

## **2- Direction GPLC :**

Au sein de la direction générale de GPLC, composée de 12 districts et 52 centres, le département responsable de la gestion des réclamations est le Département Relation Corporate, en place depuis 4 ans. Les sources de réclamations comprennent le call center, les réclamations par écrit (via fax) et les contacts par appels téléphoniques.

Certaines réclamations ne parviennent même pas au service de gestion des réclamations ; elles sont traitées directement au niveau des districts sans remonter l'information, ce qui entraîne une absence de traçabilité. Le traitement des réclamations est informel, sans registre.

L'ouverture d'une Fiche de Traitement des Écarts & Amélioration (FTEA) se fait uniquement dans des cas concrets tels que l'indisponibilité de produits, les plaintes concernant l'accueil ou la qualité des offres.

Quelques remarques du chef de département :

Il n'est pas sûr dans quel cas ouvrir une FTEA.

Il est contre que toutes les réclamations arrivent au call center à cause de la différence des clients.

Une proposition consiste à simplifier le processus en introduisant une fiche de réclamation, des FTEA et un registre d'enregistrement des réclamations pour garantir la traçabilité et le suivi des réclamations.

## **3- Direction paiement électronique :**

Dans cette direction, deux solutions de paiement sont proposées :

Naftal Card pour le BtoB.

Solution de banque pour tout public.

Le département responsable des réclamations : Suivi et exploitation, composé d'une équipe de 4 personnes.

Les types de réclamations proviennent soit des clients porteurs de carte, soit des stations.

Les sources de réclamations sont le centre d'appel ou directement auprès du service de paiement électronique, principalement par voie électronique (par e-mail).

À la réception d'une réclamation, celle-ci est vérifiée pour déterminer sa recevabilité, elle est ensuite transmise aux groupes de compétence.

Le délai de traitement varie d'une journée à une année.

Il n'y a pas de contact direct avec le client, et les réclamations sont enregistrées dans un fichier Excel, avec un volume annuel allant de 5 à 3000 réclamations.

8 types d'FTEA sont ouvertes.

Le chef de département assure que leur travail est bien organisé, il ne souhaite pas de changement.

#### **4- Direction Réseaux :**

Trois départements responsables de la réclamation client :

- Gestion libre.
- Gestion directe.
- Point de vente agréé.

Statistiques année 2023 :

- Gestion directe 100% : 166 réclamations
- Point de vente agréé : 27 du centre d'appel, 15 par courrier.
- Gestion libre : 2 du centre d'appel, 10 par courrier.

Types de clients : BtoB et BtoC

Traçabilité :

Ils n'utilisent pas de fiche réclamation

Registre propre à eux non officiel.

Délai de traitement maximum 48h.

Processus de réclamation : les réclamations remontent des districts jusqu'à la direction.

#### **5- Direction Lubrifiant et Pneumatique :**

A partir d'une revue documentaire de ; la procédure de traitement des réclamations clients lubrifiants et de la fiche de réclamation propre à cette direction :

Source de la réclamation : Les clients déposent leurs réclamations au niveau des districts, en joignant une fiche de réclamation et une facture d'achat.

(La fiche de réclamation est propre à cette direction).

Délais de traitement :

Le client est informé de la prise en charge de sa réclamation dans les 72 heures suivant son dépôt.

Le client reçoit les résultats du traitement de sa réclamation dans les 15 jours suivant son dépôt au maximum.

Processus de traitement :

Un dossier est transmis à la direction dans les 72 heures suivant la réception des bulletins d'analyse du laboratoire, qui comprend :

Une copie de la lettre de réclamation adressée au district.

Une copie de la facture.

Une fiche de réclamation approuvée par les deux parties (client et Naftal), contenant des informations sur le réclamant, le produit et la réclamation.

Les bulletins d'analyse des échantillons des produits faisant l'objet de la réclamation.

Une copie du procès-verbal de la commission d'analyse des produits, contenant une description de la réclamation et des informations sur la prise d'échantillon.

À partir des informations recueillies lors des quatre séances de travail avec les directions ; Bitume, GPLC, Réseaux et Paiement électronique, ainsi que de l'examen des documents fournis par la direction Lubrifiants et Pneumatiques, un tableau comparatif a été élaboré afin de synthétiser les principales différences entre chacune des directions.

**Tableau 9 : Tableau comparatif des cinq directions au sein de la branche commerciale.**

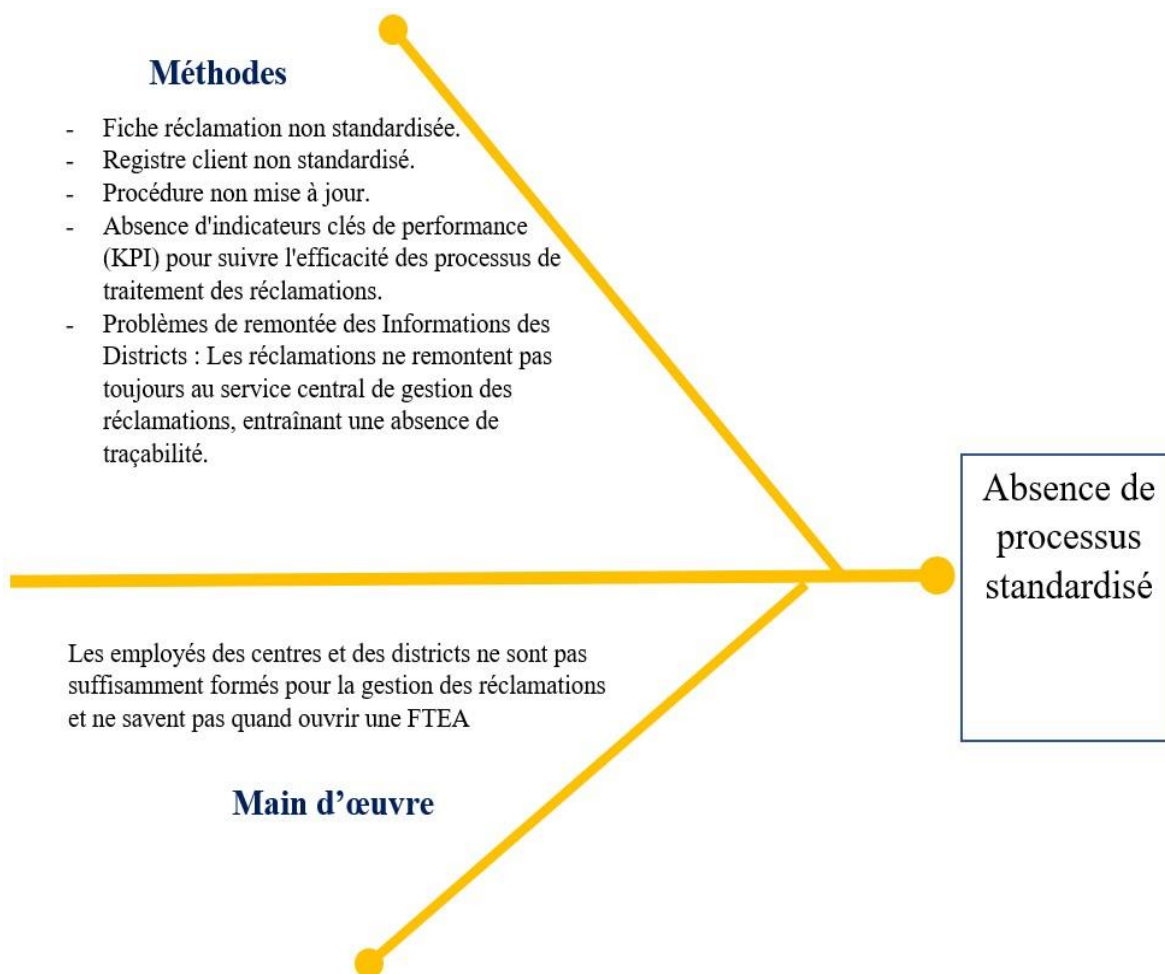
Directions	Direction Bitume	Direction GPLC	Direction Réseaux	Direction Paiement électronique	Direction Lubrifiant et Pneumatique
Type de client	Client BtoB	Client BtoC	Client BtoB Client BtoC	Client BtoB Client BtoC	Client BtoC
Source de la réclamation	- La force de vente. - Le bouche-à-oreille - Par courrier.	- Courrier. - Appel téléphonique. - Centre d'appel.	- Courrier. - Centre d'appel.	- Courrier électronique (e-mail). - Centre d'appel.	Non spécifiée.
Délais de traitement des réclamations	Environ 20 jours.	N'ont pas été spécifiés	48h au maximum.	De 24h à 1(an), selon le type de réclamation.	15 jours au maximum.
Traçabilité	Absence de registre formel.	Absence de registre formel.	Les réclamations sont traitées au niveau des districts ensuite remontent sous forme de bilan à la direction. La direction tient un registre de suivi des réclamations.	La direction enregistre les réclamations sur un fichier Excel, qui sert de registre pour le suivi.	La direction dispose du processus le plus formalisé. Le dossier de réclamation contient : la lettre de réclamation, la facture, une fiche de réclamation, les bulletins d'analyse, et le procès-verbal de la commission d'analyse.
Propositions d'amélioration	- La formation du personnel des centres. - La mise en place des fiches de réclamations. - Une traçabilité trimestrielle des réclamations.	- La mise en place des fiches de réclamations. - La mise en place d'un registre d'enregistrement des réclamations.	Non spécifiées.	Le chef du département responsable de la gestion des réclamations clients de la direction n'envisage pas de changement.	Non spécifiées.

Source : élaboré par nous-même.

### 1.3.Phase analyser :

Cette phase vise à identifier les causes racines des différences dans les processus de gestion des réclamations clients au sein des cinq directions diagnostiquer durant la phase mesurer. Pour ce faire, plusieurs séances de travail ont été organisées chez Naftal pour discuter des problèmes liés à la gestion des réclamations clients au sein des différentes directions de la branche commerciale.

Le résultat de ces interviews a été présenté sous la forme d'un diagramme de causes et d'effets.



**Figure 10 : Diagramme d'Ishikawa.**

Source : élaboré par nous-même

Le présent diagramme d'Ishikawa représente les causes d'absence de procédure standardisée au sein des différentes directions, les deux principales catégories identifiées sont ; les méthodes de travail des directions et le personnel.

Durant une séance de travail avec la directrice du SMI, il a été conclu que les deux causes primordiales à traiter sont ; les fiches de réclamation et registres non standardisés et l'absence de KPI pour l'efficacité des processus de gestion des réclamations clients.

Par la suite l'outil des 5 pourquoi a été utilisé pour déterminer les causes racines de chacune d'elles.

**Première cause : Fiche et registre réclamations non standardisés.**

- Pourquoi la fiche de réclamation et le registre ne sont-ils pas standardisés ?

Parce que chaque direction a développé sa propre méthode de travail.

- Pourquoi chaque direction a développé sa propre méthode de travail ?

Parce qu'il n'existe pas de procédure officielle.

- Pourquoi il n'existe pas de procédure ?

Il existait une procédure qui a été abandonnée à cause de l'interruption du processus de certification.

**Deuxième cause : Pas de KPI pour l'efficacité des processus.**

- Pourquoi il n'y a pas de KPI pour l'efficacité des processus ?

Parce que la priorité était donnée au traitement et non au processus.

- Pourquoi le processus n'est-il pas prioritaire ?

Parce que le processus de certification a été abandonné, le maintien et l'amélioration des processus existants n'était pas prioritaire.

Les 5 pourquoi réalisés mettent en évidence les causes racines de l'absence de procédure standardisée au sein des cinq directions. L'analyse et la compréhension de l'origine de ces causes, est ce qui va permettre par la suite de mettre en place des solutions et donc une amélioration de la procédure de gestion des réclamations au sein de la branche commerciale.

#### **1.4.Phase améliorer :**

L'objectif des actions d'amélioration dans ce cas est de mettre à jour la procédure de gestion des réclamations clients et d'avoir un processus standardisé pour les cinq directions de la branche commerciale chez Naftal.

Durant cette phase, plusieurs solutions ont été proposées sur la base des causes identifiées dans le diagramme d'Ishikawa durant la phase précédente.

Les solutions proposées sont :

- La mise à jour des processus actuels des cinq directions.
- Introduire une fiche de réclamation et un registre d'enregistrement des réclamations clients standardisé.
- Maitre en place un système de suivi mensuel
- Une meilleure formation du personnel des centres et districts concernant la gestion des réclamations clients.
- Classer les FTEA par typologie pour faciliter leur traitement et gestion.
- La mise en place d'indicateurs de performance pour assurer l'amélioration continue du processus.

Ces solutions ont été regroupées sous forme d'une nouvelle instruction de travail, qui sera proposé à la branche commerciale. Cette dernière, vise à uniformiser les processus de gestion des réclamations clients et ainsi répondre au principal objectif de ce projet.

Cette IT, vise également à assurer une meilleure traçabilité des réclamations et à valoriser le travail des responsables des réclamations et par conséquent renforcer l'efficacité organisationnelle de la branche commerciale.

### 1.5.Phase contrôler :

La dernière phase de l’outil DMAIC , la phase contrôler consiste à évaluer et suivre les résultats des solutions mises en œuvre. L’objectif de cette étape est donc de veiller à ce que les solutions mises en place soient efficaces. Pour ce faire, un ensemble d’indicateurs de performance a été proposé afin d’assurer le suivi et le maintien de la nouvelle procédure de gestion des réclamations clients au sein des cinq directions.

**Tableau 10 : Indicateurs de performance pour mesurer contrôler l’efficacité des processus.**

KPI	Objectif	Formule
Nombre de réclamations clients par mois.	Mesurer la fréquence des défaillances rencontrées, et identifier les tendances, les pics de réclamations, et de mettre en place les mesures correctives nécessaires.	
Délai moyen de résolution	Mesurer le temps moyen écouler entre la réception de la réclamation et sa résolution.	
Taux de réclamations clients traitées.	Mesurer et évaluer l’efficacité et la réactivité dans la gestion et traitement des réclamations.	Taux de réclamations traitées= Nombre de réclamations traités / Nombre de réclamations totales x 100
Taux de réclamations clients non traitées.	Mesurer la proportion de réclamations non traités et ainsi repérer les faiblesses et les inefficacités dans le processus afin de les améliorer	Taux de réclamations non traitées = Nombre de réclamations non traitées / Nombre de réclamations totales x 100
Taux de récidives	Mesurer la fréquence à laquelle des problèmes déjà identifiés et traités se reproduisent. Un taux de récidive plus faible indique une amélioration dans le processus de résolution des réclamations, car cela signifie que les solutions	Taux de récidives = Nombre de réclamations récurrentes / Nombre total de réclamations traités x 100

	mises en place sont efficaces et durables.	
Coût de non qualité suite aux produits non conformes.	Mesurer les pertes engendrées des défaillances de produits non conformes, pour ensuite Identifier les causes des non-conformités et mettre en place des actions correctives et curatives.	Coût de la Non-Qualité = Coût des défaillances internes + coût des défaillances externes + coût d'identification + coût de réparation

Source : élaboré par nous-même.

Les indicateurs de performance mentionnés ci-dessus servent à évaluer l'atteinte des objectifs et à veiller sur l'efficacité des processus , cet ensemble d'indicateurs servira à assurer le suivi et l'amélioration continue des processus de gestion des réclamations clients au sein des cinq directions de la branche commerciale .

## **Section 2 : Discussion des résultats :**

A partir des résultats constatés durant l'étape précédente, l'intégration de l'approche six sigma, plus précisément la méthode DMAIC nous a permis d'identifier les principales causes de disparité des processus de gestion des réclamations clients au sein de la branche commerciale de Naftal, l'analyse de ses causes, nous a ensuite permis de mettre en place des solutions sous forme d'une nouvelle instruction de travail pour les cinq directions de la branche.

Ainsi nous pouvons, à ce stade de travail, en tirer des conclusions pour notre partie pratique.

Les différentes directions visitées ont démontré une forte volonté de travailler en collaboration et de participer activement à l'amélioration des processus de gestion des réclamations clients, cela correspond au même constat que l'auteur (Gulsah Sisman, 2020) a fait dans son étude ; ce critère est donc important à la réussite d'un projet six sigma. De nombreuses personnes ont pris conscience de l'importance capitale de mettre en place un processus clair et standardisé afin de gérer les réclamations de manière efficace. Leur engagement et dévouement envers ce projet nous ont permis de progresser et de valider nos propositions.

La directrice du SMI a été activement impliquée dans ce projet. Ses directives avisées ont joué un rôle crucial en nous guidant tout au long de l'étude, nous assurant de rester sur la bonne voie et de respecter les objectifs fixés. Grâce à son soutien, nous avons pu mener notre recherche de manière efficace et ciblée, comme démontrée dans la recherche de (K. Muralidharan N. R., Integrating Science of Six Sigma to the art of Marketing, 2020) le soutien du top management, est un facteur essentiel pour la réussite de l'implémentation de l'approche six sigma.

Toutefois, au cours de notre démarche, nous avons rencontré plusieurs obstacles. Une partie du personnel, notamment ceux peu familiers avec l'outil Six Sigma, percevait ce dernier comme une charge de travail supplémentaire. Nous supposons que cela est dû à un manque de sensibilisation à l'approche six sigma en tant qu'outil d'amélioration. L'auteur (Antony, 2012) a mentionné également cet obstacle dans son étude.

Un autre obstacle survenu au cours du projet, est le fait d'être réticent à fournir les données de l'entreprise. Nous supposons que ceci est dû à une crainte de conséquences négatives. Nous retrouvons cette même remarque dans l'étude de (Antony, 2012)

Un autre préjugé fréquent concernait la tentation de brûler les étapes du processus Six Sigma, en confondant notamment la phase d'amélioration avec celle de définition. Cela revient à la première

supposition d'un manque de sensibilisation, nous pouvons aussi déduire que cela pourrait être dû à un manque de formation par rapport à l'utilisation des outils qualité. (Sanjit Ray) évoque également ce point et propose comme solution un programme de sensibilisation.

Malgré ces défis, nous avons mené à bien notre projet. Nous constatons que l'utilisation de l'outil DMAIC, employé par les auteurs cités précédemment dans diverses activités de l'entreprise à savoir : Les réclamations clients, (Gulsah Sisman, 2020) et (Sanjit Ray) ,le marketing (K. Muralidharan N. R., Integrating Science of Six Sigma to the art of Marketing, 2020), et la production, (Antony, 2012) a donné des résultats similaires aux nôtres . Cela démontre que la méthodologie DMAIC peut être appliquée efficacement dans n'importe quelle activité de l'entreprise, quels que soient le domaine et le contexte, en produisant des résultats positifs.

L'emploi de l'outil DMAIC nous a permis d'identifier les causes racines et à partir de ces dernières, une nouvelle IT a été réalisée par nos soins, elle comporte les nouvelles solutions proposées telles que : La mise en place d'une fiche réclamation standardisée, ainsi qu'un registre client et un classement des FTEA par typologie. Désormais, les cinq directions concernées devront travailler selon cette nouvelle instruction, garantissant une approche cohérente et uniforme pour la gestion des réclamations clients.

Le temps limité dont nous disposions ne nous a pas permis d'observer les retours immédiats de l'application de la nouvelle instruction de travail. Néanmoins, l'implémentation de l'IT devrait standardiser et optimiser le traitement des réclamations ainsi qu'assurer la traçabilité du travail.

Cependant, il serait utile que la branche commerciale envisage une mise en place d'indicateurs de performance au sein de ses cinq directions , afin d'assurer le maintien et l'amélioration continue des nouveaux processus de gestion des réclamations, comme l'auteur (Ebrahim Oliya, 2012) a fait dans son étude.

En conclusion, ces résultats indiquent une voie positive vers l'uniformisation et l'amélioration continue des processus de réclamations clients au sein de Naftal. Nous anticipons que cette nouvelle instruction de travail apportera des bénéfices en termes d'efficacité opérationnelle.

## **Conclusion générale**

Naftal, monopole dans le secteur de l'énergie et des hydrocarbures en Algérie, reconnaît l'importance cruciale de la satisfaction client et cherche continuellement à améliorer ses processus pour répondre efficacement aux attentes de ses clients, c'est pourquoi, elle s'est lancée dans un projet d'uniformisation des processus de gestion des réclamations clients au sein de sa branche commerciale.

Cette initiative a été motivée par l'absence de standardisation et de traçabilité, entraînant un travail désorganisé et non valorisé.

Dans ce contexte, nous avons employé l'approche Six Sigma en utilisant la méthode DMAIC afin de répondre à notre problématique intitulée: "comment intégrer l'approche six sigma pour uniformiser les processus de gestion des réclamations clients?"

Pour ce faire, nous avons adopté une méthode qualitative, nous permettant de recueillir des informations détaillées et contextuelles sur les processus de gestion des réclamations clients au sein des cinq directions concernées par l'étude. Par le biais d'entretiens approfondis avec les responsables de gestion des réclamations clients et les chefs de département, nous avons pu identifier les principales lacunes et opportunités d'amélioration. Cette approche qualitative a été enrichie par une analyse documentaire des procédures existantes au sein de l'entreprise.

Notre étude a débuté par une compréhension approfondie de la branche concernée ainsi que l'activité de ses cinq directions. Ensuite, nous avons appliqué la méthodologie DMAIC pour structurer notre projet de manière rigoureuse et systématique.

La phase de définition nous a permis de cerner précisément le problème et de définir clairement nos objectifs. Lors de la phase de mesure, nous avons collecté des données à travers des entretiens et réalisé un benchmarking interne entre les cinq directions. La phase d'analyse nous a aidé à identifier les causes et les sources de disparité grâce à des outils tels que le diagramme d'Ishikawa et les 5 pourquoi.

Durant la phase d'amélioration, nous avons proposé des solutions adaptées aux cinq directions et élaboré une nouvelle instruction de travail. Enfin, la phase de contrôle a permis la mise en place d'indicateurs de performance essentiels pour le maintien et l'amélioration de la nouvelle procédure.

Les résultats obtenus ont été significatifs, nous avons pu élaborer une nouvelle instruction de travail et cela malgré quelques contraintes, telles que la réticence des employés concernant

l'efficacité de l'approche Six Sigma quant à l'amélioration des processus de gestion des réclamations clients .

Cette standardisation devrait non seulement améliorer l'efficacité organisationnelle de la branche commerciale de Naftal mais également, avoir des répercussions positives sur la satisfaction des clients.

En conclusion, la mise en œuvre de l'approche Six Sigma offre un cadre solide pour atteindre une performance durable et une efficacité organisationnelle. Nous suggérons vivement la poursuite de ces efforts pour garantir une application complète et pérenne des améliorations proposées. Ce projet démontre que, malgré les défis et les réticences, une approche méthodique et bien structurée peut conduire à des améliorations significatives et durables dans les processus de gestion des réclamations clients.

## Bibliographie

- ABAAOUKIDE, K. (2016). Impact du temps de réponse aux réclamations sur la satisfaction client: Cas du secteur des télécommunications au Maroc . *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing* , 119-143.
- Andrea Fontana, J. H. (1994). Interviewing , *The art of Science. The Handbook of Qualitative Research* , 361-376 . Récupéré sur <https://jan.ucc.nau.edu/~pms/cj355/readings/fontana%26frey.pdf>
- Antony, J. a. (2012). Case study in Six Sigma methodology: manufacturing quality improvement and guidance for managers. *roduction Planning and Control* , 23 , 624 - 640 . doi:10.1080/09537287.2011.576404
- Arunesh Patel, C. C. (2020). Understanding basics of Six Sigma. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, 9(5).
- Attaoui, Z. e. (2023). L'effet de l'application du processus Lean Six Sigma. *SHS Web Conference ,International Conference in Innovation on Statistical Models Applied on Management, Humanity and Social Sciences* . doi: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202317501038>
- Boon Liat Cheng, C. C. (2018). Service recovery, customer satisfaction and customer loyalty: evidence from Malaysia's hotel industry . *International Journal of Quality and Service Sciences* . doi:10.1108/IJQSS-09-2017-0081
- BRONET Vincent, M. J.-L. (2003). Identification et caractérisation d'une "bonne pratique" industrielle pour un benchmarking interne. 5e Congrès International de Génie Industriel . Québec, Canada.
- Camille Bertereau, E. M. (2019). Positionnement épistémologique et orientation de la recherche : un focus sur l'étude des stéréotypes . *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* , 51-66. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/rimhe.034.0051>

- Catellin, S. (2004). L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire . Hermès, La Revue , 179 -185. Récupéré sur <https://doi.org/10.4267/2042/9480>
- Council for Six Sigma Certification, C. J. (2018). Six SIGMA: A Complete Step-By-Step Guide: A Complete Training & Reference Guide for White Belts, Yellow Belts, Green Belt... Buffalo ( Wyoming ) : Council for six sigma certification .
- Daniel Duret, M. P. (2005). Qualité en production ,de l'isoo 9001 à Six Sigma. Paris: Éditions d'Organisation.
- Dufour. (2018). Méthodes de recherche en sciences sociales. Paris: Armand Colin.
- Dumitrescu Corina, D. M. (2011). The Impact of Lean Six Sigma on the overall results of companies. *Economia. Seria Management*, 14(02), 535-544.
- Ebrahim Oliya, M. S. (2012). Improving marketing process using Six Sigma techniques (Case of Saman Bank). *International Journal of Lean Six* , 3, 59-73. doi:10.1108/20401461211223731
- Eckes, G. (2001). The six sigma revolution : How General Electric and others turned process into profits . New York : John Wiley and sons .
- Emerson, P. A. (2012). Six Sigma sales and marketing: application to NCAA basketball . *American Journal of Business*, 27(2), 113- 132. Récupéré sur <http://dx.doi.org/10.1108/19355181211274433>
- Fabricia da Silva Gomes, P. R. (2022). The Main Benefits of Application of Six Sigma for productive excellence . *QUALITY INNOVATION PROSPERITY / KVALITA INOVÁCIA PROSPERITA* , 26 , 151-167. doi:10.12776/QIP.V26I3.1712

- FATEH, B. (2010). Mise en place d'un plan d'amélioration du processus de développement du produit , Cas : Entreprise des Réalisations Industrielles de Seriana (ERIS). Université El-Hadj–Lakhdar , Faculté des Sciences de L'ingénieur , Département Génie Industriel , Batna .
- Fenneteau, H. (2015). L'ENQUÊTE : ENTRETIEN. Paris: Dunon.
- Florence Gillet-Goinard, B. S. (2020). Outil 51. Les cartes de contrôle. La boîte à outils de la qualité, 156 -157.
- Florence Gillet-Goinard, C. M. (2019). Outil 49. Le diagramme de Pareto. Dans C. M. Florence Gillet-Goinard, La boîte à outils Santé-Sécurité-Environnement (pp. 146 -147).
- FOWLER, D. S. (2023). A Dialogue Concerning the Importance of Service Recovery in Customer Satisfaction and Loyalty in the Hospitality Industry: Utilizing Technology for Improvement. INTERNATIONAL JOURNAL OF FINANCIAL STUDIES, ECONOMICS AND MANAGEMENT, 2, 17-24 .  
Récupéré sur <https://doi.org/10.2022/ijfsem.v2i3.125>
- Frederick F. Reichheld, T. T. (1996). The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Harvard Business School Press.
- Gomaa, A. H. (2023). Improving Supply Chain Management Using Lean Six Sigma: a case study. International Journal of Applied and Physical Sciences, 9, 9-25. Récupéré sur <https://dx.doi.org/10.20469/ijaps.9.50002>
- Gulsah Sisman, F. D. (2020). Application of Six Sigma Methodology to Improve Customer Complaint Management. The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS) , 19, 1-10.
- HAMMOUCHE Jamila, E. D. (2021). Le traitement des réclamations : le levier prioritaire de la satisfaction du client. Revue Organisation & Travail, 9(2).

- Honman, C. (2010). Guide pratique des 5S et du management visuel . Paris : EYEROLLS , édition d'organisation .
- Isabel Lopes, S. D. (2012). Using Six Sigma to Improve Complaints. Proceedings of the World Congress on Engineering . London ,UK .
- Jimmy Kansal, S. S. (2017). Application and validation of DMAIC six sigma tool for enhancing customer satisfaction in a government R & D organization. International Journal for Quality Research, 931-944. doi:10.18421/IJQR11.04-13
- K. Muralidharan, N. R. (2013). SIX SIGMA: SOME MARKETING ESSENTIALS. International Journal of Marketing and Human Resource Management (IJMHRM), 4(2), 01-12.
- K. Muralidharan, N. R. (2018). Scientific outlook of Lean in Six Sigma Marketing. Seventh International Conference on Lean Six Sigma , 167-174 .
- K. Muralidharan, N. R. (2020). Integrating Science of Six Sigma to the art of Marketing. Dans G. S. P. K. Kapur, Decision Analytics Applications In Industry (pp. 497- 510). India: Springer Science+Business Media. Récupéré sur <https://doi.org/10.1007/978-981-15-3643-4>
- Lisa, T. (2021\2022). Les outils d'amélioration du système de management de la qualité : cas COGB La belle . UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA , Département des Sciences de Gestion , BEJAIA.
- LOENZIEN, M. D. (2006 ). Processus de la recherche et traitement des données qualitatives . Dans S.-D. Y. Myriam de Loenzien, Les approches qualitatives dans les études de population. Théorie et pratique (pp. 107-129). Paris : Éditions des archives contemporaines et en partenariat avec l'Agence universitaire de la Francophonie .

- Madhani, P. M. (2017). Six Sigma Deployment in Sales and Marketing: Enhancing Competitive Advantages. *The IUP Journal of Business Strategy*, 14, 40-63. Récupéré sur [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3783598](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3783598)
- Madhani, P. M. (2022). Strategic Human Resource: Enhancing performance with Six Sigma approach . *Compensation & Benefits Review*, 54(2) , 51–73. doi:10.1177/08863687211045141
- Meriem BOUYZEM, Y. A. (2017 ). LA RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION : ETAPES ,PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES ET JUSTIFICATION DE LA CONNAISSANCE. *Revue Économie, Gestion et Société*.
- METROT Clémence. (2021). Thèse pour le diplôme d'État de docteur en Pharmacie , Présentation de la méthodologie du Lean Six Sigma et déploiement de la démarche sur un site de production pharmaceutique pour résoudre un problème de dosage d'une pomade . Université de Limoges.
- METROT, C. (2021). Présentation de la méthodologie du Lean Six Sigma et déploiement de la démarche sur un site de production pharmaceutique pour résoudre un problème de dosage d'une pommade. . Université de Limoges. Récupéré sur <https://aurore.unilim.fr/ori-oai-search/notice/view/unilim-ori-115355>
- MIKEL HARRY, R. S. (2000). *Six Sigma - The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing Corporations*. New York: Doubleday.
- NASSER M, T. M. (2020). Les 7 outils de base du système de management de la qualité. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 4(2), 264 - 280.
- Niemes, J. (1999). Taking sales success to new heights with six sigma. *NATIONAL PRODUCTIVITY REVIEW* , 37-41.

- Petcu Andreea Jenica, D. M. (2010). USING LEAN SIX SIGMA AS A MOTIVATIONAL TOOL FOR PROCESSES. The Annals of the University of Oradea: Economic Sciences, 438 - 442.
- Pillet, M. (2004). Six Sigma , Comment l'appliquer. Paris: Editions d'organisation.
- Sanjit Ray, P. D. (s.d.). Improve Customer Complaint Resolution Process Using Six Sigma. 945-957.
- Sara DEHBI, K. A. (2019). DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : QUELLE DEMARCHE POUR LA RECHERCHE EN SCIENCE DE GESTION . Revue Économie, Gestion et Société, 4-5. Récupéré sur <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v1i20.17587>
- Sid-Ali Addouche, E.-M. D. (2006). Démarche analytique d'amélioration continue des processus d'entreprise , Identification de la relation de causalité entre indicateur et indicateur de performance. Journal Européen des Systèmes Automatisés. doi: 10.3166/jesa.40.33-50
- Suryakant Sharma, D. B. (2013). SIX SIGMA APPROACH: APPLICATION,BENEFITS AND SCOPE . International journal of Mechanical Engineering and Robotics Research, 02, 365- 370.
- THIBAUDON, A. C.-D. (2003). Le guide du PDCA , de Deming , PROGRÈS CONTINU ET MANAGEMENT . Éditions d'Organisation.
- TOTOLICI Sofia, N. M. (2005 ). SIX SIGMA - A NEW APPROACH OF QUALITY . THE ANNALS OF "DUN ȚEA REA DE JOS" UNIVERSITY OF GALAȚI , FASCICLE I, 91-99.
- Volck, N. (2009). Déployer et exploiter Lean Six Sigma . Paris: Éditions d'Organisation , Groupes Eyrolles .



- Wacheux, F. (1996). Méthodes qualitatives de recherche en gestion. Paris: Economica.
- Youness, E. A. (2019). Recherche Qualitative Principes et méthodes . Formation doctorale "Ecole Normale Supérieure de Fès" : Thématique de la Recherche Scientifique .

# **Annexes**


## **Annexe A : Documents d'entreprise**

NAFTAL  
BRANCHE CARBURANTS

Mode opératoire  
Traitement des réclamations clients

Rédacteur	Vérificateur	Approbateur
Nom : Prénom : Fonction : Structure : Date :	Nom : Directrice Management Prénom : Fonction : Structure : Date :	Nom : Prénom : Fonction : Structure : Date :
METREF Ahmed Arab Commercialisation	Qualité CH. MAAMAR	07 MAI 2023
Visa : 	Visa : 	Visa : 

MO CBR COM 07 V5

 Direction Générale	Procédure Générale Traitement des Ecarts & Amélioration	PG.NAF.QSE.03.V1
		Date d'application : ..... 03 NOV. 2020

**NAFTAL**  
**DIRECTION GENERALE**

**PROCEDURE GENERALE**

**TRAITEMENT DES ECARTS**  
**&**  
**AMELIORATION**

Rédacteur	Vérificateur	Approbateur
20 Nom : BOUCHAOU Prénom : Rynda Fonction : Chef de Secteur Structure : DSI	Nom : Prénom : Fonction : Directeur Système Structure : Management Intégré Date : 02 NOV 2020 A. BENDRIHEM	Nom : Prénom : Fonction : Structure : Date : Visa :
Date : 02 NOV. 2020 Visa : 	Date : 02 NOV 2020 Visa : 	Date : Visa : 
	 Direction Générale	Le Président Directeur Général Kamel BENFRIHA 

Société Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers NAFTAL SPA  
 الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال شركة ذات أسهم

NAFTAL  
 BRANCHE GPL

INSTRUCTION DE TRAVAIL

TRAITEMENT DES RECLAMATIONS CLIENTS

Rédacteur	Vérificateur	Approbateur
Nom : <i>Ben Ou Zid</i>	Nom : <b>Mme CHAFAI Fadéla</b>	Nom : <i>Le Directeur de la Branche GPL</i>
Prénom : <i>Lela</i>	Prénom :	Prénom :
Fonction : <i>Directrice</i>	Fonction : <b>Directrice Management Qualité</b>	Fonction :
Structure : <i>Dir. Opérations</i>	Structure :	Structure :
Date :	Date :	Date : <b>25 JAN. 2022</b>
Visa :	Visa :	Visa :



IT.GPLEC.03. V1

## **Annexe B : Le guide d'entretien**

## **Guide d'entretien (branche communication)**

Objectif des séances de travail : comprendre le processus actuel de gestion des réclamations de chacune des branches et identifier les points à améliorer.

Les questions :

1. Quelles sont les sources des réclamations reçues au niveau de votre direction (centre d'appel, email, Courrier... ?
2. Quels sont les principaux types de réclamations que vous recevez ?
3. Quel est le processus de traitement des réclamations ?
4. Comment est géré le temps de traitement des réclamations (temps moyen, délai de relance) ?
5. Comment est assurée la traçabilité des réclamations (enregistrement) ?
6. Quelle est la moyenne des réclamations reçues et traitées au cours du dernier trimestre ?
7. Quelles sont les propositions de la direction pour améliorer le processus de la gestion des réclamations ?

Clôture de la séance de travail : Récapitulation des points clés abordés et remerciements pour les informations partagées.

## **Annexe C : Instruction de travail**

Objet	Fiche procédure « gestion des réclamations clients »
Date	Avril – Mai 2024
Rédactrices	Rehouma Yousra & Mekbel Yasmine (stagiaires)
Périmètre d'application	NAFTAL – Branche Commercialisation.

Sommaire :

- Objet de l'instruction de travail
- Domaine d'application
- Objectifs
- Outils
- Termes et explications
- Procédure de traitement des réclamations clients - Suivi et reporting des réclamations.
- Gestion des FTEA (fiche de traitement des écarts et d'amélioration) - Bonnes pratiques

### **Objet de la fiche procédure**

La présente procédure a pour objet de définir les modalités et procédures de la gestion des requêtes et réclamations de la clientèle de la branche commerciale au sein de Naftal.

### **Domaine d'application**

Cette procédure est applicable à toute réclamation concernant ; une plainte relative à l'accueil, la qualité des produits et des services fournis par la branche commerciale dans son domaine d'intervention.

### **Objectifs**

- Traiter de manière appropriée la(les) réclamation(s) reçue(s) afin de servir au mieux les intérêts des deux parties concernées (le Client et Naftal), ceci dans un délai raisonnable.
- Assurer une gestion efficace et transparente des réclamations Clients au sein de Naftal.

### **Outils**

- Les fiches de réclamations clients
- La tenue d'un registre de réclamations clients (sous format Excel)

### **Termes et explications**

- Client : personne ou organisme qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un produit ou un service destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme.
- Satisfaction du client : perception du client sur le niveau de satisfaction de ses attentes.
- Réclamation client : toute expression de mécontentement adressée à un organisme, concernant son produit ou service, ou le processus de traitement des réclamations lui-même, pour laquelle une réponse ou une solution est explicitement ou implicitement attendue.
- Action corrective : action visant à éliminer la cause d'une non-conformité et à éviter qu'elle ne réapparaisse.
- Non -conformité : Non satisfaction d'une exigence.
- Action curative : Il s'agit d'une action souvent immédiate qui agit sur l'effet du dysfonctionnement.

## Procédure de traitement des réclamations clients

- 1- Réception de la réclamation
- 2- Enregistrement de la réclamation (remplir la fiche de réclamation et le registre des réclamations)
- 3- Confirmer au client la prise en charge de sa réclamation dans les 24h-48h qui suivent.
- 4- Analyser la réclamation (la recevabilité de la réclamation)

Dans le cas d'une réclamation non recevable (réclamation non fondée), le client est informé et réorienté si nécessaire.

Dans le cas où la réclamation est recevable :

- 5- Transmettre la réclamation à la structure concernée pour faire procéder au traitement
- 6- Mettre en place les actions curatives nécessaires et en informer le client.

Dans le cas où l'objet de la réclamation est le résultat d'une non-conformité, les responsables se doivent d'engager les actions correctives nécessaires.

- 7- Enregistrer la réclamation dans le registre électronique des réclamations.

## Suivi et reporting des réclamations.

De façon régulière et **mensuel**, les responsables de la gestion des réclamations clients au niveau des districts et de chacune des directions doivent effectuer un rapport périodique sur les réclamations traitées, et en cours de traitement.

Quelques détails qui peuvent être inclus dans le rapport :

- Nombre total de réclamations reçues
- Nombre de réclamations résolues
- Répartition des réclamations : Division des réclamations en différentes catégories (par exemple, produit défectueux, service insatisfaisant, etc.) pour identifier les principales causes et domaines problématiques.

Les responsables du traitement des réclamations au niveau des directions peuvent proposer des améliorations nécessaires afin d'éviter le renouvellement des erreurs ayant entraîné les réclamations.

## Gestion des FTEA « Fiche Traitement des Écarts & Amélioration »

Lors de l'identification de réclamations répétitives, sources d'une non-conformité, par les responsables de la gestion des réclamations clients de chaque structure concernée.

Il est nécessaire d'ouvrir une FTEA « Fiche Traitement des Écarts & Amélioration », par les responsables de la gestion des réclamations de chaque direction.

Il est préférable de les classer et traiter par typologie.

**Bonnes pratiques recommandées**

- La mise en place d'un registre électronique (document sou format Excel) pour la gestion des réclamations qui faciliterait l'enregistrement et le suivi chaque réclamation.
- Formation et sensibilisation des responsables et du personnel des centres et districts concernant la gestion des réclamations clients.

Le registre des réclamations devrait contenir les informations suivantes :

1. La date de réception de la réclamation
2. Nom ou code du client
3. L'objet de la réclamation
4. Le service traitant
5. L'état de traitement de la réclamation.

**Logigramme**

Sources	Données d'entrée	Activités	Données de sortie	Vers
<p>Le client via : Email, Lettre, téléphone, Fax, le 3305, entretien</p>	<p>Réclamations et requêtes des clients</p>	<pre> graph TD     A[Réception et enregistrement de la réclamation] --&gt; B[Prise en charge de la réclamation et information du client dans les 24h à 5 jours qui suivent]     B --&gt; C[Vérification de la recevabilité de la réclamation du client]     C --&gt; D{Oui/Non}     D -- Oui --&gt; E[Mise en place des actions curative et /ou correctives]     D -- Non --&gt; F[Informer le client des mesures mises en place en réponse à sa réclamation.]     E --&gt; G[Clôturer et archiver la fiche de réclamation.]     G --&gt; H[Mise à jour du registre des réclamations clients.]   </pre>	<p>Fiche de réclamation et registre électronique</p> <p>Plan d'actions curatives</p> <p>Plan d'actions correctives</p>	<p>Service traitant</p> <p>Le client</p>

**Annexe D : Registre d'enregistrement des réclamations  
clients**



## **Annexe E : Fiche de réclamation proposée**

**1 – Informations client :**

Nom du client :

.....

Code client :

.....

Adresse : .....

Wilaya.....

Tel / Fax : .....

Email : .....

**2- Informations sur la Réclamation :**

Date de la Réclamation : ..... / ..... / .....

Méthode de Réception : (Cochez la méthode utilisée)

 Via le 3305 Fax Email Lettre Entretien Téléphone**Description de la Réclamation :**

.....

.....

**Fiche établie par :**

Nom : .....

Fonction : .....

**Commentaire :** .....

Date :

**Signature :**

.....

**2- Traitement de la Réclamation :**

Structure Responsable de la Réclamation : .....

Date de réception : ..... / ..... / .....

Recevabilité de la réclamation :

 Recevable Non recevable

État de la Réclamation : (Cochez l'état actuel de la réclamation)

 Résolue Non Résolue

**3- Actions Prises et Commentaires**

Résumé des Actions Prises avec le Client :

Commentaires :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Traité par :

Nom : ..... Fonction : ..... Date : .....

- Signature: