

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Management par la qualité

Analyse du processus de gestion des réclamations
clients par rapport aux lignes directrices de la norme
ISO 10002

Cas : Banque de Développement Local

Élaboré par : Boudjellab Lyna

Encadré par : Dr. MADAGH Samira Rym

Année universitaire 2019/2020

RÉSUMÉ

Au fil du temps, et avec la concurrence accrue qui s'est développée entre les établissements financiers Algériens, la Banque de Développement Local a opté pour une approche centrée sur le client et a commencé à faire beaucoup plus attention aux demandes et besoins de ces derniers.

En suivant une approche managériale, l'objectif de ce projet de fin d'étude consiste à vérifier si le processus de gestion des réclamations clients du département de la monétique et banque digital répond aux exigences de la norme ISO 10002 au niveau de la Banque de Développement Local. Nous sommes arrivés à l'aide d'une étude qualitative à visée exploratoire à déterminer principalement les points d'améliorations du processus de gestion des réclamations clients de la BDL comparativement aux lignes directrices ISO 10002.

Pour ce qui est des résultats, nous avons optés pour une revue de processus qui comporte dans un premier temps les actions correctives apportées suite à la comparaison effectuée entre le processus de gestion des réclamations clients au sein de la direction de la monétique et banque digital et les lignes directrices de la norme ISO 10002, ensuite nous avons déterminer l'effet observer sur les réclamations client au sein de la même direction, et enfin nous avons étudier le niveau de récurrence des réclamations afin de déterminer l'efficacité de la mise en place de la dite norme.

Mots clés : Qualité, Satisfaction client, Réclamations clients, Organisation international de normalisation, Processus de Réclamations clients, check-list.

Abstract

Over time, with the increase of the competition between Algerian Financial Institutions, the Local Bank of Development (BDL) has opted for a client-centered approach and began to pay more attention on the demands and needs of its customers.

Following a managerial approach, the objective of this End-of-study Project is to verify whether the process of managing customers' complaints in the Electronic and Digital Banking Department meets the requirements of the ISO 10002 standard. Based on a qualitative study with an exploratory purpose, we were able to mainly determine the points of the improvement of the process of customer complaints at the local développement bank compared to the ISO 10002 guidelines.

As for the results, we opted for a process review that initially includes the corrective actions taken following the comparison made between the customer complaint

management process within the Digital Banking and Electronic Banking Division and the guidelines of the ISO 10002 standard, then we determined the observed effect on customer claims within the same directorate, and finally we studied the level of recurrence of claims in order to determine the effectiveness of the implementation of the said standard.

Keywords: Quality, Customer satisfaction, Customer complaints, International Organization for Standardization, Customer complaints process, check List.

المخلص

بمرور الوقت، تزايدت المنافسة واشتد الصراع بين المؤسسات المصرفية والمالية بالجزائر، وهذا ما دفع بنك التنمية المحلية لاتباع نهجاً يركز على الزبون وذلك من خلال الاهتمام بمطالبه واحتياجاته والسهر على توفيرها .
باتباع نهج اداري، سناحول في خضم هذه الدراسة تسليط الضوء على عملية ادارة شكاوى العملاء على مستوى قسم الخدمات المصرفية الرقمية، والتحقق من مدى تلبية متطلبات معيار ISO 10002. استنادا على دراسة نوعية ذات بعد استكشافي، فقد توصلنا الى تحديد النقاط الأساسية الواجب تحسينها في اجراءات تسيير إدارة انشغالات زبائن بنك التنمية المحلية بمقارنتها بالمبادئ التوجيهية ISO 10002.

وفيما يتعلق بالنتائج، اخترنا مراجعة عملية تتضمن في البداية الإجراءات التصحيحية التي تم اتخاذها بعد المقارنة بين عملية إدارة شكاوى العملاء ضمن قسم الخدمات المصرفية الرقمية والخدمات المصرفية الإلكترونية والمبادئ التوجيهية لمعيار ISO 10002، ثم حددنا التأثير الملحوظ على مطالبات العملاء داخل نفس المديرية، وفي النهاية درسنا مستوى تكرار المطالبات لتحديد فعالية تنفيذ المعيار الوارد.

الكلمات الرئيسية: الجودة، إرداء الزبون، المنظمة الدولية للمقياس، عملية شكوى الزبون، قائمة المراجعة.

Remercîments

En prélude à ce mémoire je remercie Allah, de Sa miséricorde, du temps, et de la chance qu'il m'a offert pour pouvoir atteindre mes objectifs ainsi que le courage pour dépasser toutes les difficultés auxquelles j'ai dû faire face durant ces longues années d'études.

A ma maman et mon oncle et ma famille qui m'ont toujours épaulé et mes amis pour m'avoir encouragé, soutenue et permis d'atteindre mes objectifs. Ce projet de fin d'étude n'aurait pas été possible sans le soutien d'un grand nombre de personnes notamment ma deuxième famille ; B. Boufedji, R Bouras, L. Lounis, D Sabrine, R. Ould Mohamed et H. Belaifa. Je souhaite ici les remercier pour leur contribution.

Je remercie particulièrement mon meilleur ami et ma moitié Hamdi Akram pour ne m'avoir jamais laissé tomber, pour avoir toujours cru en moi et d'avoir toujours réussi à trouver le moyen de me motiver et me pousser vers le haut et a me surpassé malgré toutes les embuches que j'ai pu avoir sur mon chemin.

Je tiens aussi à remercier l'ensemble de mes professeurs ainsi que toute l'équipe pédagogique de l'ENSM qui ont veillé plus ou moins au bon déroulement des études au cours de ces deux années. Ainsi que mes camarades sans qui cette expérience n'aurait pas été aussi riche.

J'exprime un merci bien particulier au Dr S.R. Madagh, mon professeur encadreur, pour ses judicieux conseils et ses précieuses orientations et directives ainsi que son soutien perpétuel.

De même, je manifeste toute ma reconnaissance à la BDL pour m'avoir bien accueillie et permis d'effectuer mon stage au sein de leurs locaux, je gratifie aussi mon maître de stage Mr K. Rezgui de m'avoir accordé de son temps et d'avoir eu la patience de me guidée et orientée. Ainsi que ma tutrice au sein de l'entreprise Mme I. Feddak qui m'a accompagnée tout au long et m'a aidé du début jusqu'à la fin, sans qui mon passage au sein de leur structure n'aurait pas été la même.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	ii
REMERCIEMENTS.....	iv
TABLE DES MATIERES	v
LISTE DES TABLEAUX	Erreur ! Signet non défini.viii
LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTES DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : Problématique	4
Section 1 : Contexte de l'étude	5
1.1 Constat général et objectifs de la recherche	5
1.2 Pertinence de la recherche	6
1.3 Choix du thème	6
1.4 Question de recherche	7
Section 2 : Contexte organisationnel	8
2.1 Historique de la banque	8
2.2 Le système bancaire en Algérie	9
2.2.1 Les banques publiques	9
2.2.2 Les banques privées	10
2.3 Présentation de la banque de développement local	11
2.3.1 Évolution de la BDL	11
2.3.2 Missions et tâches de la BDL	12
2.3.3 Restructuration de la BDL	12
2.4 La direction DMBD	13
CHAPITRE 2 : Revue de littérature et cadre conceptuel.....	15

Section 1 : Revue de littérature	16
1.1 Définition du SMQ	16
1.1.1 Le SMQ	16
1.1.2 Le manuel qualité	17
1.1.3 Améliorer la satisfaction	18
1.2 Les sept principes de la qualité	18
1.3 La satisfaction client	22
1.4 La relation entre la satisfaction client et la réclamation client	24
Section 2 : Cadre conceptuel	28
1 Réclamations clients	28
1.1 Définition de la réclamation client	28
1.2 Processus de gestion des réclamations clients	28
1.3 Les outils et indicateurs de la réclamation client	35
1.3.1 Les outils de la gestion des réclamations clients	35
1.3.2 Les indicateurs de mesure	35
2 La gestion des réclamations clients selon la norme ISO 10002	37
2.1 Présentation de la norme ISO 10002	37
2.2 Conseils pour la mise en œuvre de la norme ISO 10002	39
2.3 Avantages de la mise en œuvre du processus de traitement des réclamations	40
2.4 Aspects et outils de traitement des réclamations selon la norme ISO 10002	40
CHAPITRE 3 : Méthodologie de recherche	41
Section1 : Positionnement épystimologique	43
Section 2 : Approche méthodologique adoptée	43
2.1 Période de l'étude	43
2.2 Population de l'étude et technique de sélection	43
Section3 : Outils de collecte de données	44
3.1 L'entretien	44
3.1.1 Entretien choisi	44
3.1.2 Les interviewés	44

3.1.3L'élaboration de guide d'entretien	45
3.2Autres outils de collecte de données	46
Section 4 : Outils d'analyse de données	47
Section 5 : Difficultés rencontrés	47
CHAPITRE 4 : Résultats et discussion	49
Section 1 : Présentation des résultats	50
1.1 Le processus de gestion des réclamations clients au sein de la DMBD	50
1.2 La comparaison entre le processus et les lignes directrices de la norme ISO 10002	53
Section 2 : Discussion	59
2.1 Revue de processus	59
2.1.1 Les actions correctives apportées	59
2.1.2 L'effet observé sur les réclamations clients	61
2.1.3 La récurrence des réclamations clients	68
2.2 Remarques et propositions	69
2.2.1 Propositions personnelles	69
2.2.2 Propositions de la norme ISO 10002	70
CONCLUSION	71
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	75
ANNEXES	79

Listes des tableaux

Tableau 1 : Les sept principes de management de la qualité ISO (Adapté de ISO) (p21) ;

Tableau 2 : Tableau représentant du type de client et de la manière de le gérer (p27) ;

Tableau 3 : Tableau représentant les types de réclamations (p28) ;

Tableau 4 : Information sur les entretiens élaboré par moi-même (p45) ;

Tableau 5 : Tableau d'audit interne élaboré par moi-même (p53) ;

Tableau 6 : Check-List de conformité du processus de réclamation client au sein de la DMBD selon les lignes directrices de la norme ISO 10002 (p54) ;

Tableau 7 : Tableau représentant les actions correctives proposés par rapport au ligne directrice non respecter élaboré par nous-même (p59) ;

Tableau 8 : Tableau Récapitulatif des réclamations clients de l'année 2019 (p62) ;

Tableau 9 : Tableau Récapitulatif des réclamations clients de l'année 2020 (p64) ;

Tableau 10 : Tableau comparatif avant et après mise en place de la norme ISO 10002 (p66);

Tableau 11 : Tableau représentant 20% des réclamations causant 80% insatisfaction des deux années (2019 et 2020) (p68).

Listes des figures

Figure 1 : Logigramme représentant le processus de la gestion des réclamations clients (p34) ;

Figure 2 : Schéma représentant le processus de gestion des réclamations de la DMBD (p52) ;

Figure 3 : Histogramme représentant le nombre de réclamation client de l'année 2019 (p62) ;

Figure 4 : Le diagramme circulaire réalisé présente les parts en pourcentages sur les 4 derniers mois de l'année 2019 (p63) ;

Figure 5 : Histogramme représentant les premiers résultats du nombre de réclamation client de 2020 suite à la mise en place de la norme ISO 10002 (p64) ;

Figure 6 : Le diagramme circulaire réalisé présente les parts en pourcentages sur les 4 derniers mois de l'année 2020 (p65) ;

Figure 7 : Histogramme représentant un comparatif entre 4 mois avant et après mise en place de la norme 10002 (p67).

Listes des abréviations

ENSM : Ecole National Supérieure de Management ;

BDL : Banque de Développement Local ;

DMBD : Direction de la Monétique et Banque Digital ;

RC : Réclamation Client ;

ISO : International Organization for Standardization ;

BSI : British Standards Institution ;

SMQ : Système Management Qualité ;

AMARC : Association pour le Management de la Réclamation Client ;

AC : Action Corrective ;

DAB : Distributeur Automatique de Billets ;

TPE : Terminal de Paiement Electronique.

INTRODUCTION

La banque, en sa qualité de force motrice au sein de la croissance économique d'un pays et facilitatrice de la vie quotidienne des citoyens et des entreprises, assure divers services, notamment les dépôts d'argent sous différentes formes (scripturaux, fiduciaire, de titres ...etc.) ainsi que la gestion des outils de financements (l'octroi de prêts, gestions des découverts ainsi que les moyens de paiements). Néanmoins, la prestation de tels services ne peut suffire sur une place bancaire algérienne de plus en plus concurrentielle depuis l'ouverture du marché financier Algérien constitué d'environ 27 institutions financières, des banques et établissements financiers qui offrent une gamme de services et de produits quasi-similaires. Pour cela, les banques algériennes se sont vues dans l'obligation de se démarquer à travers une vision au-delà d'une approche axée sur le produit par l'adoption d'une approche modernisée portant sur le client.

Aujourd'hui, un grand nombre de banques ont mis en place un système de prise en charge des clients conforme aux exigences de qualité internationale, notamment la norme ISO 10002, en vue de fidéliser leurs clients existants et d'accroître leurs portefeuilles respectifs à travers l'attraction d'autres clients.

La norme ISO 10002 est une norme qui fournit effectivement des recommandations sur le processus de traitement des réclamations clients au sein d'un organisme, notamment en matière de planification, conception, fonctionnement, mise à jour et d'amélioration. Le processus de traitement des réclamations décrit est destiné à être utilisé en tant que l'un des processus globaux du système de management de la qualité¹.

L'objectif de notre recherche, effectuée au niveau de la Banque de Développement Local (BDL), est d'analyser le processus de gestion des réclamations clients de la BDL et faire ressortir les anomalies et points d'améliorations de celui-ci par rapport aux exigences de la norme ISO 10002. Par conséquent, notre préoccupation est de répondre à la question suivante :

- Le processus de gestion des réclamations clients de la BDL, répond-il aux exigences de la norme ISO 10002 ?

Cette question de recherche centrale a été subdivisée en trois sous-questions, à savoir :

¹<https://www.iso.org/fr/standard/65712.html#:~:text=R%C3%A9sum%C3%A9,mise%20%C3%A0%20jour%20et%20am%C3%A9lioration.&text=L'Annexe%20A%20donne%20des%20recommandations%20propres%20aux%20petites%20entreprises.> (Page consultée le 25 Mars 2020)

- Quels sont les anomalies et points d'améliorations qui caractérisent le processus de gestion des réclamations clients, après mise en place de la norme ISO 10002 par la BDL ?
- Quels sont les effets observés (quantitatifs et/ou qualitatifs) sur la gestion des réclamations clients, suite à l'implémentation de la norme ISO 10002 au sein de la BDL ?
- Y-t-il une récurrence dans les réclamations reçues par la DMBD entre avant et après la mise en place de la norme ISO 10002 ?

Pour répondre au questionnement posé, nous avons suivi une méthodologie basée sur une approche qualitative principalement. Celle-ci répond à la nature de notre recherche qui est à la fois descriptive et analytique. A cet effet, l'outil de collecte de données principal utilisé est « l'entretien semi-directif », par lequel nous avons interviewé des employés (trois) intervenant dans le processus de gestion des réclamations clients et un employé exerçant dans le service de management par la qualité. De plus, afin de corroborer les résultats issus de cette approche, nous avons utilisé « la check-list » de la norme ISO 10002 afin de mesurer le degré de satisfaction des clients de la BDL par rapport au processus de gestion des réclamations de cette banque. Pour ce qui est de l'analyse de données, nous avons fait appel à « l'analyse de contenu » et au principe de la triangulation afin de faire ressortir les résultats de notre recherche. En ce qui est du cadre théorique, nous nous sommes basés sur des ouvrages et des articles traitant notre sujet.

Notre travail est structuré en quatre chapitres, à commencer par le premier qui traitera la problématique de recherche ; ici nous allons parler du contexte de l'étude ainsi que du contexte organisationnel du suivi, puis le deuxième chapitre qui englobera la revue de littérature et cadre théorique, c'est-à-dire identifier les modèles théoriques tout en faisant un état des lieux avec notre travail. Ensuite un troisième chapitre qui expliquera la méthodologie entreprise tout au long de notre travail pour enfin conclure avec un dernier chapitre où seront présentés les résultats collectés en expliquant notre étude qualitative effectuée au sein de la DMBD tout en apportant des recommandations à nos résultats.

Chapitre 1 : Problématique

Dans ce premier chapitre, nous présentons le contexte de notre recherche et les raisons qui nous ont motivées à choisir ce thème ainsi que les questions de recherches et le terrain d'étude, là où se déroulera notre stage.

Section 1 : Contexte de l'étude

1.1 Constat général et objectif de l'étude

La mondialisation, les changements économiques et les innovations technologiques ont changé énormément les règles du jeu dans l'économie de service. Les entreprises financières notamment les banques ont de plus en plus de mal à se différencier les unes des autres. Les caractéristiques des produits et des services sont devenues des standards dans la plupart des banques.

Celles-ci exploitant tout ce que les dernières technologies ont pu mettre en place, afin de faciliter le contact avec le client se retrouvent à avoir des pratiques convergentes dans ce que l'on pourrait définir par « L'isomorphisme institutionnel » tel que l'évoquaient DiMaggio et Powell (2004 2012). Ceci est devenu un phénomène très marquant, même au niveau des produits et des services.

La croissance de l'industrie des services et son intégration à la sphère économique est devenue indissociable de l'économie moderne. Le secteur du service est le secteur dont la croissance est la plus rapide dans l'économie globale. Le développement dans cette économie est en croissance constante et les services assurent une part de plus en plus importante dans le PIB de notre économie².

Cet accroissement vient aussi du fait que le besoin et l'orientation du client (ménage et entreprise) a évolué ; de ce fait les exigences et les attentes des clients ont évolué, ce qui implique que les entreprises de services financiers sont de plus en plus obligées d'offrir des services nouveaux pour leurs produits (digitalisation du service financier, gestion en ligne des comptes et des crédits etc.).

Dans ce contexte, l'approche relationnelle par la réclamation client est un outil stratégique et intelligent pour développer une relation durable avec la clientèle (Humphreys et

² MOYART, Laurence (2006). « Services aux entreprises et développement régional : *Bilan et perspectives* ». Ed : De Boeck Supérieur, p 19.

Williams, 1996)³. Cette approche qui permet de mettre en place un climat de confiance entre les parties intéressées a pris de l'ampleur au sein des entreprises. Les bénéfices d'une approche relationnelle sont multiples. Les chercheurs partagent l'idée qu'une clientèle satisfaite consomme davantage, continue à faire affaire et fait du bouche-à-oreille positif auprès des autres. Une approche relationnelle par la satisfaction client est plus efficace qu'une stratégie de recherche de nouveaux clients ; nous retiendrons la définition de BERRY⁴ « le marketing relationnel est le fait d'attirer, maintenir et renforcer la relation client ». Partant de là, l'engagement de la banque développe la confiance et la fidélisation envers elle de la part de ses clients.

1.2 Pertinence de la recherche

Cette étude a permis la présentation d'une revue de littérature regroupant les principaux apports théoriques relatifs à la gestion des réclamations clients, ainsi qu'un positionnement et une valorisation de la norme 10002 comme principale ligne directrice ; considérée comme standard de référence des entreprises en terme de gestion des réclamations clients.

Nous avons deux types de pertinences qui se mettent en place et se présentent comme suit :

➤ **Pertinence théorique**

Cette étude est pertinente car elle regroupe des apports théoriques et un cadre normatif ; qui ont constitué la base de notre réflexion portant sur l'amélioration du niveau de satisfaction client par la gestion des réclamations clients. Les résultats de notre étude contribueront au renforcement des recherches menées dans ce sens et particulièrement dans le secteur bancaire.

➤ **Pertinence managériale**

Ce travail va permettre à la BDL de vérifier la fiabilité de son processus de gestion des réclamations, et de voir s'il est conforme aux lignes directrices de la norme ISO 10002. Cela afin d'identifier les notions et concepts clés en relation avec le retour-client et être à même d'améliorer l'expérience du client au sein de l'agence.

1.3 Choix du thème

De nos jours, la qualité est devenue un facteur très important au sein des entreprises car un client satisfait sera plus enclin à renouveler son expérience et à générer une réputation

³³ Humphreys et Williams (1996) Dans Pujol Fanny et Siadou-Martin Béatrice (2012) « Revue gestion 2000 : *Management et prospective* ». Ed Association de Recherches et Publications en Management, p (75/86).

⁴ Berry Leonard (2004) « Les diverses origines du Marketing relationnel » dans Hetzel Patrick (2004) « Le Marketing relationnel ». Ed PUF, p (10/15).

positive pour le service proposé à l'inverse d'un client insatisfait qui risque de faire fuir une clientèle potentielle en diffusant son mécontentement, comme le démontre l'étude ZENDESK, près de 50% des clients affirment être prêts à passer chez la concurrence après une seule et unique expérience négative. Si les mauvaises expériences se multiplient, ce chiffre peut monter jusqu'à 80%. Par conséquent on déduit que la satisfaction client joue d'une manière décisive dans la rentabilité et pérennité des entreprises dans le monde⁵.

Le choix de ce sujet s'est fait en collaboration avec la BDL pour les raisons suivantes :

- L'ouverture du marché sur cette notion encore nouvelle au sein des organismes financiers Algériens apporte de la concurrence ;
- Cette concurrence a amené la BDL à s'ouvrir sur les nouveaux outils managériaux ;
- La BDL s'est lancée sur une approche centrée sur le client ;
- La BDL s'est fixée l'objectif de satisfaire ce client ;
- La BDL a souhaité situer son processus de gestion des réclamations clients par rapport aux exigences de la norme 10002 implémentée depuis 2019 et de mesurer le niveau d'efficacité de ce dernier.

1.4 Question de recherche

Après plusieurs lectures effectuées, et plusieurs réunions faites avec les membres du service DMBD pour essayer de définir la question de recherche et pouvoir travailler sur un problème réel au sein de l'organisme, une question de recherche centrale en est sortie nous permettant de guider dans un premier temps nos recherches sur :

- Le processus de gestion des réclamations clients de la BDL, répond-il réellement aux exigences de la norme ISO 10002 ?

En affinant un peu plus et en observant ce qui se faisait au niveau de ce même service ; en matière de procédure et de façon de faire et des moyens utilisés pour gérer les différentes réclamations, nous sommes arrivés à deux questions secondaires qui sont les suivantes :

- Quels sont les avantages et anomalies (points d'améliorations) qui caractérisent le processus de gestion des réclamations clients, après mise en place de la norme ISO 10002 par la BDL ?
- Quels sont les effets observés (quantitatifs ou qualitatifs) sur la gestion des réclamations clients, suite à l'implémentation de la norme ISO 10002 au sein de la BDL.

⁵ www.zendesk.fr (Page consultée le 27/03/2020)

- Y-a-t-il une récurrence dans les réclamations reçues par la DMBD entre avant et après mise en place de la norme ISO 10002 ?

Section 2 : Contexte organisationnel

Ces dernières années ont marqué des mutations du système bancaire algérien, constituant un tournant clé dans l'évolution de l'activité bancaire en Algérie. Ultérieurement à cette réforme du système bancaire algérien, une force concurrentielle est née sur la place bancaire.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les banques algériennes sont en constant développement en vue de se démarquer. Basées sur une approche centrée sur le client où ce dernier est roi, elles misent sur la qualité pour la satisfaction de leurs clients respectifs et potentiellement en attirer des nouveaux.

Tel qu'indiqué ci-dessous, depuis sa création en « 1962 », le système bancaire algérien a connu de multiples réformes⁶. Cependant, il convient d'aborder l'historique de la banque pour comprendre le contexte algérien.

Ceci dit, le présent chapitre constitue une revue de littérature ayant pour objectif de reprendre l'historique de la banque dans le monde, l'historique de la banque en Algérie ainsi que l'évolution de cette dernière jusqu'à son adoption d'une approche de gestion qualitative axée sur la satisfaction-client.

2.1 Historique de la banque

La présente section consiste à donner un aperçu sur le développement de la banque.

Les premières banques de l'histoire datent de 2 164 ans avant J-C. La principale fonction de celles-ci consiste en des dépôts de céréales⁷, la thésaurisation des excédents de récolte qui sont réinvestis en vue de construire des temples et acheter des matériaux ainsi que le contrôle des échanges. L'introduction des prêts à faible intérêt fut par le roi Hammou Rabi 1 792 – 1 750 avant J-C pour le paiement des rançons des prisonniers de guerre⁸. Cet événement a marqué la mise en place de la principale fonction d'une banque qui consiste à octroyer des prêts et à constituer des dépôts.

⁶ Document interne de l'entreprise

⁷ www.lafinancepourtous.com (page consultée le 27/03/2020)

⁸ Lonngage Vincent (2005) « La monnaie et les banques : de la Mésopotamie à Manbattan ». Ed Le cri, p (28/29)

Au 17^{ème} siècle, le secteur bancaire a connu une révolution coïncidant avec l'apparition du papier-monnaie. A l'effet de contrôler l'émission de la monnaie, des banques centrales ont été instaurées devenant par la suite les banques des banques.

Au 19^{ème} siècle, le secteur bancaire jouissait d'une grande croissance et d'une stabilité marquant l'âge d'or des banques. A la même époque, la monnaie fiduciaire et scripturale fut fondée.

Après la première guerre mondiale, la banque est considérée comme un établissement de crédit jouissant de sa pleine habilité à effectuer tout type d'opérations bancaires ; notamment la réception de dépôts, l'accord de crédits, la mise en place des moyens de paiement et même l'exécution d'opérations connexes à l'activité principale à savoir le change, le conseil pour les particuliers et les entreprises souhaitant gérer leur patrimoine.

2.2 Le système bancaire en Algérie

Cette section porte sur la mise en place et le développement du système bancaire Algérien ainsi que les acteurs de ce dernier.

En Décembre 1962, l'Algérie crée la monnaie nationale et la Banque centrale en vue d'établir sa souveraineté monétaire par la loi 64-111⁹. A la même occasion, le pays nationalise le secteur bancaire qui, jusqu'à la fin des années soixante (60), est largement composé de parties privées et étrangères pour le rendre exclusivement public. Durant les années 1980 et 1990 suites à la crise économique et au différente réforme ayant mené le marché Algérien a l'ouverture et à la libéralisation de celui-ci qui s'est ouvert au secteur privé ainsi qu'à l'investissement étranger. Ce dernier se compose dus secteur public et privé (Annexe A). Ceux-ci se ventilent comme suit :

2.2.1 Les banques publiques¹⁰

Actuellement, le secteur bancaire algérien se compose de six banques publiques qui sont :

1 Banque Nationale d'Algérie (BNA)

2 Banque Extérieure d'Algérie (BEA)

3 Crédit Populaire d'Algérie (CPA)

4 Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR)

⁹ Chergui Nora, (29/04/2014) « L'histoire du Dinar algérien : *un des symboles de la souveraineté national* ». Ed Journal EL Moudjahid. (Page consultée le 28/03/2020)

¹⁰ NAAS, Abdelkrim (2003) *Le système bancaire algérien : de la décolonisation à l'économie du marché*, Maisonneuve & Larose

5 Banque du Développement Local (BDL)

6 Caisse Nationale de l'Épargne et de Prévoyance (CNEP)

7 Fond national investissement (FDI)

2.2.2 Les banques privées¹¹

Concernant les banques privées, elles sont nées dans le sillage des réformes économiques engagées depuis le début de la décennie 1990. Elles constituent donc une expérience en Algérie, elles sont tournées vers des activités de banques d'affaires et de commerce extérieur. Elles sont les suivantes :

- 1- AL Baraka Bank Algérie
- 2- Citibank Algérie
- 3- Arab Banking Corporation-Algeria (ABC-Algeria)
- 4- Natixis Algérie
- 5- Société Générale Algérie
- 6- Arab Bank PLC-Algeria « succursale de banque » (Arab Bank PLC)
- 7- BNP Paribas Al Djazaïr
- 8- Gulf Bank Algeria
- 9- Trust Bank Algeria
- 10- The Housing Bank for Trade and Finance-Algeria
- 11- Fransabank El-Djazaïr SPA
- 12- Calyon Algérie
- 13- HSBC Algérie (Succursale)
- 14- Al Salam Bank-Algeria

¹¹ NAAS, Abdelkrim (2003) « Le système bancaire algérien : *de la décolonisation à l'économie du marché* ». Ed Maisonneuve & Larose

2.3 Présentation de la banque de développement local

Nous allons dans cette section présenter la banque de développement local brièvement en parlant dans un premier temps de son évolution, ensuite passé à ses missions et tâches principales et finir avec une date importante du développement de cette dernière qui est la restructuration de la BDL.

2.3.1 Evolution de la banque de développement local ¹²

La Banque de Développement Local par abréviation BDL, est un organisme financier public. Fondée par décret n°85/85 du 30 avril 1985, avec un capital de 500 millions de dinars et un siège social situé à 05, rue Gaci Amar Staouéli-wilaya d'Alger. Aujourd'hui, son capital s'élève à 36 800 000 000 dinars.

La BDL, qui été dotée d'un capital de 500 millions de dinars, a hérite au départ 39 agences, et une succursale, le siège social a hérité d'un effectif de 700 agents, issus du Crédit Populaire d'Algérie, dans le cadre de la restructuration du secteur financier.

Le démarrage de l'activité a eu lieu le 1er juillet 1985. Août de la même année, la banque a repris les activités des Caisses de Crédit Municipal, d'Alger, d'Oran et de Constantine, regroupées en un réseau de huit (08) agences dont cinq (05) agences spécialisées dans les opérations de prêts sur gages (PSG).

Le démarrage de cette banque a été difficile, même si en 1986, elle a bénéficié de cinq agences issues des ex-caisses de Crédit Municipal, elle a tenté de s'imposer sur un marché déjà conquis par d'autres banques d'envergure national (CPA, BNA, BEA) et qui ont accumulé beaucoup d'expérience.

La BDL ne disposait pas alors de l'outil informatique, tant au niveau central, qu'au niveau des agences. Les opérations étaient donc traitées manuellement d'autre part la création de cette banque a coïncide avec la crise économique qui a secoué le pays, en 1986 en raison de la baisse brutale du prix du pétrole, qui a rendu aléatoire son développement.

Les ressources de la clientèle étaient alors, seulement de deux milliards de dinars et avec cent mille (100.000) comptes clients.

¹² Document interne de l'entreprise

Suite à sa transformation juridique en société par actions (SPA) et sur la base de la loi 88/04 portant sur l'autonomie des entreprises, elle est passée à l'autonomie le 20 février 1989.

2.3.2 Missions et tâches

La Banque de Développement Local a spécialement pour mission et ce conformément aux lois et règlements en vigueur, l'exécution de toutes opérations bancaires et l'octroi de prêts et de crédits sous toutes ses formes à savoir¹³ :

- De contribuer au financement des activités d'exploitation et d'investissement des (PME/PMI) ;
- De financer des projets à caractère économique des collectivités locales ;
- De financer toutes activités économiques industrielles et commerciales ;
- De participer à la collecte de l'épargne ;
- De traiter toutes opérations ayant trait aux prêts sur gages ;
- De consentir à opérer avec toute personne « physique ou morale » selon les conditions et formes autorisées ;
- Des prêts et avances sur effets publics ;
- Des crédits à court, moyen et long terme ;
- D'effectuer et de recevoir tous paiements en espèces ou par chèques, virements et domiciliation ;
- D'établir des mises à disposition, des lettres des crédits et autres opérations de banque.

2.3.3 Restructuration de la BDL¹⁴

En 2015, à l'arrivée du nouveau PDG, monsieur KRIM Mohammed, la BDL a connu une réorganisation structurelle (Annexe C). Celle-ci a été supportée par l'acquisition d'un système d'information (SAB) soigneusement appelé (SI-NASR) en hommage à la journée du « AID El NASR », et ce en référence à la journée de sa mise en déploiement, le 19 MARS 2017.

Le basculement vers un système d'information a bouleversé le cadre opérationnel de la banque ; à savoir que le traitement des demandes-clients s'effectuait de manière plus rapide et instantanée.

¹³ Document de l'entreprise

¹⁴ Document de l'entreprise

Dans le cadre de la nouvelle organisation de la BDL, et parmi 24 directions, nous comptons la Direction de la Monétique et Banque Digitale (DMBD).

2.4 Direction de la monétique et banque digitale (DMBD)

La Direction de la Monétique et Banque Digitale (DMBD) est une nouvelle direction créée en 2015 Elle est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale Adjointe « Commerciale ».

Elle est composée d'un secrétariat administratif, de quatre (04) départements et d'un (1) service indépendant¹⁵. En substance, et tel que précisé dans l'organigramme de la direction en Annexe 02, ils se ventilent comme suit :

- Le département « Monétique » ;
- Le département « Banque Digitale » ;
- Le département « Etudes et Projets » ;
- Le département « Litiges et Contrôles » ;
- Le service « Fournisseurs et Logistique ».

Les taches de chaque service susmentionné sont reprises dans l'Annexe 03.

Dans le cadre de notre recherche sur la satisfaction-client au sein de la BDL, le service réclamation et assistance aux agences compte un effectif de trois (03) employés chargés de la réception et du traitement des réclamations parvenues des agences en vue de répondre aux besoins de la clientèle.

La BDL a pu se tailler une part non négligeable dans le marché bancaire, et ce malgré son jeune âge par rapport aux autres banques qui sont plus anciennes. Même si le chiffre d'affaire et bilans des banques ne sont pas communiqués , un des aspects de la croissance exponentielle de la BDL est apercevable à l'augmentation significative du nombre des agences et clientèle répartis sur tout le territoire Nationale. Ceci a été rendu possible par le développement de différents outils de gestions, dont la digitalisation bancaire, domaine dans lequel elle était précurseur. Cette digitalisation a permis de prendre en charge le client car elle permet une remontée plus fiable des informations le concernant et en temps opportun ; celui-ci est devenu un vecteur de transmission d'idées pour le développement

¹⁵ Documents de l'entreprise

du secteur. Le client est donc relégué au niveau de partenaire pour la banque ce qui confère à la 10002 et au service client une place importante au sein de cette direction.

Les banques concurrentes ayant eu un temps de latence important face à cette digitalisation, la BDL a su acquérir et maintenir un avantage concurrentiel non négligeable par rapport aux autres banques en fructifiant l'outil de la digitalisation associé à la norme ISO 10002 afin de pouvoir toujours rester leader sur le marché.

Ceci constitue une présentation succincte de l'organisme d'accueil ainsi que sa direction de la monétique et banque digitale où nous avons réalisé notre stage, préalable indispensable pour l'entrée en matière de notre sujet.

De même qu'après avoir exposé le contexte de notre recherche où est déterminé notre question de recherche ainsi que les questions secondaires, nous allons présenter dans le chapitre qui suit la revue de littérature ainsi que le cadre conceptuel relatifs à notre problématique.

Chapitre 2 : Revue de littérature et cadre conceptuel

Dans ce chapitre, nous allons prendre en charge d'exposer toutes les définitions théoriques des concepts de notre thématique issues de nos lectures effectuées sur la base d'une bibliographie utilisant des ouvrages, articles scientifiques, documents, normes internationales, sites web et thèses. Cela pour pouvoir lier les pratiques exercées au niveau des organisations par rapport au concept théorique.

En premier lieu nous allons présenter dans un cadre plus général le concept « SMQ » pour mieux se familiariser avec le domaine de recherche, puis nous passerons à la satisfaction client ainsi qu'aux réclamations clients, ensuite, nous présenterons la méthodologie de traitement des réclamations par rapport à la norme ISO 10002.

Section 1 : Revue de littérature

1.1 Définition d'un SMQ

Nous allons tout d'abord définir le SMQ ensuite parler du manuel qualité et enfin finir avec l'amélioration de la satisfaction client.

1.1.1 Le SMQ

Un système de gestion de la qualité (SMQ) est un système qui peut cibler et contrôler une organisation en fonction de la qualité (norme ISO 9001 :2015)¹⁶. Il se compose de manuels de qualité, de règles, de procédures, d'instructions, de glossaires et d'organisations dédiés à la gestion des processus.

Pour les entreprises, un système de gestion de la qualité standardisé permet d'appliquer les normes de manière uniforme et promouvoir leur utilisation par toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Il favorise également le benchmarking interne et donc le partage des bonnes pratiques. Il rend chacun (managers, pilote processus, etc.) responsable du progrès global de l'entreprise et prouve que la qualité est importante pour l'entreprise pour intégrer pleinement ses composantes stratégiques et gestionnaires.

Le système de gestion de la qualité repose sur quatre piliers de base :

¹⁶ Document ISO 9001

- Déployer et respecter les manuels de qualité et les normes connexes qui y sont citées.
- Animation basée sur des groupes indivisibles et complémentaires : business / qualité.
- Partager les valeurs de l'entreprise, tous les acteurs de l'entreprise sont donc les porte-paroles de l'entreprise à travers leurs engagements qualité se résumant à tenir toujours compte de la suprématie des clients et respecter les normes commerciales et de qualité.
- Mesure objective de la qualité.

S'appuyant sur ces quatre piliers, le système de gestion de la qualité a pour objectif de perpétuer les exigences de qualité et de permettre à l'entreprise d'optimiser en permanence ses processus.

1.1.2 Manuel qualité ¹⁷

Le service qualité garantit la cohérence de la structure du manuel qualité et de la politique qualité de l'entreprise. Le manuel qualité qui est défini comme étant « un document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme » (ISO 9000 :2005) est formalisé comme suit :

- Cartographie des processus et responsabilités connexes ;
- Organisation et opérations qualité des entités liées aux éléments d'assurance qualité à appliquer dans chaque processus.

Tous les manuels qualité de l'entreprise sont exprimés selon les différents macro-processus qui unissent l'entreprise et sont divisés en 3 catégories :

- Les processus de management vous permettent de contrôler et de surveiller les processus opérationnels et les processus de support.
- Processus opérationnels qui contribuent à la réalisation de produits ou services et constituent le cœur de métier de l'entreprise.
- Soutenir les processus et contribuer au fonctionnement normal des opérations et des processus de gestion en fournissant des ressources nécessaires.

¹⁷ Froman Bernard (2013) « Du manuel qualité au manuel de management : *L'outil stratégique* ». Ed Afnor, p (De 21 à 52)

1.1.3 Améliorer la satisfaction client

- Les clients sont au premier niveau d'importance dans le cadre de la stratégie de gestion au sein de l'entreprise. Par conséquent, dans le processus de gestion, la satisfaction du client passe avant tout.
- Le résultat attendu de ce processus est de recueillir les informations sur ce que les clients pensent des services de la banque.

Ce processus se compose de deux éléments principaux :

- Mesurer la satisfaction client
- Gérer les réclamations des clients

1.2 Les sept principes de qualité¹⁸

C'est l'ensemble de valeurs, de règles et de convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité. Le management de la qualité se base sur 7 principes essentiels¹⁹. Il s'agit de :

- L'Orientation client

Le client est le seul patron selon Sam Walton ; entrepreneur et fondateur de la chaîne de distribution Walmart « il n'y a qu'un seul patron : le client, il peut licencier tout le personnel, du directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs ».

On comprend de cela que l'entreprise doit satisfaire le client pour le fidéliser, surtout de nos jours, car avec les réseaux sociaux et l'internet en général, un client peut exprimer son mécontentement ou son enchantement et tout le monde peut l'entendre. Ce qui peut nuire à l'image de l'entreprise ou contrairement l'améliorer et lui forger une bonne réputation.

- L'Implication du personnel

¹⁸ https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080_fr.pdf

¹⁹ Pinet Claude (2015), « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015 ». Ed Afnor, p (21)

Pour gérer une entreprise en toute efficacité, il est nécessaire de respecter l'ensemble du personnel et de l'impliquer à tous les niveaux. Pour cela, il est important d'avoir une identification des connaissances et de savoir-faire et du comportement du personnel, et faire en sorte de les développer et de les évaluer constamment pour atteindre un taux d'implication efficace. D'après l'ISO 10018, « Si on peut contrôler, mesurer et analyser l'implication et la compétence des personnes dans le système de management de la qualité, on pourra avoir des résultats qui permettent à la direction de prendre des décisions dans le sens de l'amélioration de la satisfaction des clients. »²⁰

- Le leadership

On peut définir le leadership comme la capacité à motiver des groupes de personnes vers un objectif commun. Le leadership a pris une grande importance de nos jours et cela de l'environnement concurrentiel qui est devenu de plus en plus volatile, et ce changement constant a besoin d'une grande capacité de leadership, car comme le dit Kotler « Plus de changement réclame plus de leadership »²¹

Et donc pour faire face aux changements, les dirigeants doivent établir les finalités et créer tout le temps des conditions favorables pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme.

L'ISO 9001/2015 quant à elle ; a renforcé le rôle de la direction dans la mise en œuvre du système de management de la qualité

- L'Approche Processus

Selon L'ISO 9001 « L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus en vue d'obtenir le résultat souhaité » ce qui signifie l'identification et le management méthodique qu'on utilise dans une entreprise, plus précisément les interactions de ces processus. Elle consiste ²²à :

- définir les processus des activités de l'organisme ;
- définir les interactions existantes entre les processus ;
- fixer des objectifs ;
- définir des points à surveiller et à mesurer ;
- analyser l'efficacité du processus et ses dysfonctionnements ;

²⁰ Guy Léger NDJIGUI « Conseil en management et assurance de la qualité », p 18.

²¹ Franck Riboud (2004), « Le Leadership ». ED édition d'Organisation.

²² Laloux Guillaume (2009) « Management de la maintenance selon l'ISO 9001 :2008 ». Ed Afnor, p 24

– améliorer le fonctionnement du processus.

- L'Amélioration continue²³

L'organisme doit chercher à s'améliorer constamment, soit pour conserver ses niveaux de performance, ou bien pour progresser. L'amélioration continue est une démarche de remise en cause permanente des processus, basée essentiellement sur le bon sens commun (Julien Charles 2019).

- La Prise de Décision fondée sur les preuves

Selon ISO la prise de décision peut s'avérer un peu complexe et comporte toujours un certain niveau d'incertitude. Elle implique souvent des types et des sources de données multiples ce qui peut rendre leur interprétation subjective. Il est donc nécessaire de comprendre les relations de cause à effets et les conséquences possibles. Pour avoir une plus grande confiance dans la prise de décision, il est conseillé d'analyser les faits, les preuves et les données, pour s'assurer d'avoir une grande objectivité.

- Le Management des relations avec les parties intéressées

D'après ISO 9001 :2015, les performances d'un organisme sont influencées par les parties intéressées. Un organisme qui veut obtenir des performances durables se voit dans l'obligation de gérer ses relations avec les parties intéressées tout en optimisant leur impact sur ses performances. Avoir une bonne gestion de ces relations avec les prestataires et les partenaires à une grande importance pour l'entreprise.

Le tableau ci-dessous résume les points précédents²⁴

²³ Charles Julien (2019), « L'amélioration continue en 3jours : Le Lean et la méthodologie Blitz ». Ed Afnor, p (12/13).

²⁴ Mémoire « L'amélioration de la prévisibilité des approvisionnements forestiers » Etienne Thivierge-Robitaille, Québec 2009

Tableau 1 : Les sept principes de management de la qualité ISO (Adapté de ISO 9001)

Principe	Enoncé
Orientation Client	Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes
Leadership	À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme
Implication du personnel	Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer sa capacité à créer et fournir de la valeur
Amélioration continue	Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration c'est-à-dire se remettre perpétuellement en question
Approche Processus	Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent
Prise de décision fondée sur des preuve	Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés
Management des relations avec les parties intéressées	Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs en amont et des clients en aval

Source : Elaboré par nous-même

Pour ce qui est de l'émergence du concept de satisfaction client, il voit le jour au milieu des années 70 et cela après que les Trente Glorieuses (1945 – 1973) qui ont vu l'émergence de la consommation de masse et peut après le choc pétrolier de 1973 qui plonge l'économie dans une crise mondiale. Pour assurer leur pérennité malgré le ralentissement de la consommation, les entreprises cherchent des leviers de différenciation en se tournent vers la mesure et l'amélioration de la satisfaction clients.

Aujourd'hui encore, la satisfaction de la clientèle est une préoccupation majeure pour les entreprises. Pourtant, il n'existe pas de consensus sur une définition unique du concept.

1.3 Satisfaction Client

En secteur privé comme en secteur public, la satisfaction client est l'un des éléments essentiels de la réussite. On constate que les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui comprennent le mieux les besoins de leurs clients et leurs procurent des produits et des services qui répondent exactement à leurs attentes.

Sur un plan étymologique, le mot satisfaction vient du latin « *satis* », qui signifie « assez », et « *facera* », « faire ». Le terme « satisfaction » signifierait donc « en faire assez », au sens positif du terme. Au sens commun, la²⁵ satisfaction est un « sentiment de bien-être ; plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désire, ou simplement d'une chose souhaitable » (Le Petit Robert, 2008).

Répondre aux besoins et attentes des clients et être à la hauteur pour les satisfaire est un grand challenge pour l'entreprise. Pour gagner ce challenge, L'ISO 10001 recommande d'adopter un code de conduite relatif à la satisfaction client, et qui consiste à la prise des dispositions nécessaires pour anticiper les éventuels dysfonctionnements et obstacles relatifs à la livraison, les retours clients ou tout autre insatisfaction des clients. L'application de ce code pourrait être bénéfique pour l'entreprise dans la gestion efficace des réclamations clients.

²⁵ Collectif le robert (2008) « Le nouveau Petit Robert de la langue française : *Dictionnaire* ». Ed Robert

En effet, son utilisation peut permettre d'améliorer la confiance des clients d'une organisation, leur compréhension, et donc réduire la probabilité de malentendus et de conflits (Guy Léger Ndjigui 2018).²⁶

La satisfaction client peut aussi être définie en 3 points²⁷ :

- La satisfaction résulte nécessairement d'un achat et/ou d'une expérience de consommation.
- Elle constitue un phénomène non directement observable un « état psychologique ».
- C'est une évaluation, c'est-à-dire le résultat d'un processus comparatif (ou le processus lui-même) entre l'expérience vécue et une base de référence propre au consommateur.

Pour ce qui est de l'ISO 10002, elle fournit des recommandations sur le processus de traitement des réclamations relatifs aux produits ou services au sein d'un organisme, notamment en matière de conception, mise en œuvre, fonctionnement et amélioration. Elle est destinée à créer des échanges mutuellement bénéfiques entre l'organisme et ses clients, fournisseurs et autres parties intéressées. Les informations obtenues à travers le processus de traitement des réclamations peuvent conduire à l'amélioration de la qualité des produits et des performances des processus d'un organisme, et à l'amélioration de sa réputation lorsqu'il parvient à traiter correctement les réclamations de ses clients.

L'amélioration de la satisfaction des clients peut se faire en suivant les directives de l'ISO 10002, d'ailleurs l'entreprise doit encourager de plus en plus les feedback clients même ceux qui ne sont pas satisfaits, cela va sûrement conserver leur confiance et leur fidélité, et ça va contribuer à améliorer la compétitivité de notre entreprise. Par ailleurs, il faut savoir que l'ISO 10002 n'est applicable qu'aux produits de l'intérieur de l'organisme, elle ne peut pas être applicable aux litiges dont la résolution est soumise à l'extérieur de l'organisme. Ces directives peuvent s'appliquer en parfaite adoption du code de conduite des organismes.

On peut considérer la satisfaction client comme étant un indicateur de performance vu sa relation avec les conséquences comportementales et économiques, et selon plusieurs études plus le niveau de satisfaction est élevé plus le client devient de plus en plus loyal envers

²⁶ Guy Léger Ndjigui (2018) « Conseil en management et assurance de la qualité : 04 étapes pour réaliser les bénéfices financiers et économiques en entreprise ». Ed Tube and Book Page 12

²⁷ Ray Daniel et Sabadie William (2016) « Marketing relationnel : Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation ». Ed Dunod, p (117-118)

l'entreprise. Ce client satisfait va potentiellement dépenser et acheter plus chez notre entreprise, et sera beaucoup plus résistant aux offres concurrentes, il pourra avec le temps même recommander nos services à d'autres clients potentiels. Donc un client satisfait peut sécuriser les revenus futurs à travers les achats répétés.

Reichheld et Sasser (1990) considèrent la satisfaction client comme un outil qui peut contribuer à la minimisation des coûts des transactions futures, car un client satisfait de « Bouche à oreille » réduit le coût à supporter pour attirer de nouveaux clients, par contre il ne faut pas négliger le fait qu'un client insatisfait aura naturellement un effet contraire. La promotion à l'intérieur des organismes de la qualité et de la satisfaction aide à réduire les coûts relatifs aux produits et aux services défectueux (coûts de garantie, de reprise, ou de remplacement) « **Garvin, 1988** ».

Et c'est à travers cette réduction des coûts, que les entreprises qui offrent une qualité supérieure pour la satisfaction de leurs clients sont celles qui obtiennent des bénéfices élevés (**Anderson et al, 1994**).

On peut alors constater que la satisfaction des clients et la qualité des services proposés sont indispensables pour toute entreprise.

Grâce à la productivité générée par les achats répétés, ainsi que la maximisation des recettes en réduisant les coûts, le concept de satisfaction est aussi important pour la fidélisation de la clientèle dans un marché comme celui de la banque où on assiste à une concurrence féroce entre les différents établissements financiers, ce qui les pousse à mettre le comportement du client au cœur de leur intérêt pour réussir à lui offrir un service de qualité qui sera à la hauteur de ses attentes et ses besoins, et qui affectera par la suite son niveau de satisfaction comparativement à ce qui lui est proposé par les concurrents.

(**Marouane et Yelles 2009**) affirment que la fidélité est forcément liée à la satisfaction sauf dans quelques exceptions telles que la position dominante et la difficulté de remplacer quelques produits. En toute hypothèse, un client content n'est pas forcément acquis, on peut dire qu'un client n'est fidèle que lorsqu'il est ravi et enchanté, le taux de satisfaction entre un client content et un client ravi varie selon chaque secteur.

1.4 La relation entre la satisfaction client et la réclamation client

Bien que les entreprises mettent tout en œuvre pour offrir des services/produits qui répondent aux attentes des clients, il peut arriver qu'un ou plusieurs aspects du service ne rencontrent pas la satisfaction du client, on tombe donc dans l'insatisfaction du client où ce

dernier a la possibilité d'élever une réclamation afin d'expliquer les raisons de son mécontentement.

L'insatisfaction client est l'expression d'une déception ou d'un avis négatif concernant l'expérience du client avec l'entreprise.

Il faut d'abord connaître le type de client insatisfait auquel on a affaire afin de bien le gérer. Selon Stéphane Contrepois ; fondateur et PDG du site MyFeelBack, il y a cinq types de clients insatisfaits²⁸ :

1. Le client insatisfait sincère : Ce client va exprimer son mécontentement de manière claire sans en faire trop. Il va vous expliquer ce qu'il reproche à l'entreprise, en se basant sur des arguments et en donnant tous les détails, sans exagération. Ce type de clients ne cherche pas à rentrer dans des conflits, mais veut simplement que l'organisme reconnaisse sa faute, le client sincèrement insatisfait a un fort potentiel pour nuire à l'image de l'entreprise.
2. Le client insatisfait agressif : Ce client va trouver tous les prétextes bons pour se plaindre en public. Il n'hésitera pas à saisir la moindre occasion pour exprimer son mécontentement, ce type de clients ne veut qu'une seule chose, c'est d'avoir toutes l'attention, trop exagérant, il peut même créer un scandale juste pour être pris en compte et avoir un traitement de victime.
3. Le client insatisfait opportuniste : Malin, le client opportuniste sait très bien qu'une plainte débouche parfois sur des dédommagements de la part du service client, c'est pour cela qu'il ne rate aucune occasion pour se plaindre, même s'il sait que ses plaintes sont souvent exagérées, mais son but est toujours précis : obtenir des gestes commerciaux de la part de l'entreprise concernée.
4. Le client insatisfait qui joue sur l'affectif : Ce client a bien compris qu'un client fidèle est beaucoup plus rentable pour l'entreprise qu'un nouveau client, il sait très bien qu'il a une grande importance en tant que client fidèle de l'entreprise. Malgré qu'il aime l'organisme en question, ce client n'hésitera pas à jouer sur le côté sensible quand il est insatisfait, et son but n'est pas différent de celui du client opportuniste, il cherche à obtenir des gestes commerciaux.
5. Le client insatisfait silencieux : Ce type représente la majorité des clients insatisfaits au sein d'une entreprise. Il ne pose pas de problèmes et ne se plaint pas par loyauté pour

²⁸ Clients insatisfait et typologie de gestion, <http://www.myfeelback.com> (consultée le //2020)

ladite marque, il décide tout simplement d'aller directement chez la concurrence. En réalité ce silence est fatal pour l'entreprise, car le client qui exprime son insatisfaction aide beaucoup l'entreprise en montrant les points à améliorer, et c'est là qu'on se rend compte de l'importance d'un feedback client qu'il soit négatif ou positif.

Dans son article l'auteur propose aussi des idées pour gérer chaque type de client cité, il dit que : « Pour chaque profil de client insatisfait, vous devez adopter une approche différente. La prise en compte de la diversité des profils permettra à votre service client de gagner en efficacité. Gardez toujours à l'esprit que la gestion des clients insatisfaits est l'un des piliers de la stratégie de satisfaction client. » Dans le tableau ci-dessous on retrouve les propositions de chaque type :

Tableau 2²⁹ : Tableau représentant les différents types de clients et la manière de les gérer au sein d'une entreprise

Les types de client insatisfait	Comment les gérer
Le client sincère	Vous pouvez éventuellement le remercier de vous avoir fait prendre conscience d'un problème au niveau de vos produits ou de vos services. Répondez-lui de manière publique tout en montrant que vous allez concrètement faire les efforts nécessaires pour résoudre le problème qu'il a soulevé.
Le client agressif	Pour répondre à son tempérament impulsif et éviter que la situation ne dégénère sur les réseaux sociaux ou dans les commentaires, vous devez lui prêter une oreille très attentive. Ecrivez-lui un message en privé au besoin, pour le « calmer » et faire baisser la température. Trouvez un arrangement. Surtout, ne tombez pas dans son piège : restez courtois.
Le client opportuniste	Là encore, ne tombez pas dans le piège. Ne cédez pas à toutes ses réclamations. Dédommagez-le à la hauteur du préjudice réel qu'il a subi et n'hésitez pas à lui rappeler votre politique en matière de gestion des plaintes. Ayez toujours à l'esprit que vous devez maintenir une équité entre tous vos clients.
Le client qui joue sur l'affectif	Vos clients fidèles sont des acheteurs réguliers n'hésitant en général pas à dire du bien de votre marque autour d'eux. Face à un client fidèle qui cherche à vous amadouer, vous devez faire preuve d'attention et de compréhension. Offrez-lui un dédommagement (un bon d'achat par exemple), cela décuplera sa fidélité.
Le client silencieux	Le client silencieux est problématique. Vous devez chercher à le faire parler en adressant régulièrement à tous vos clients des questionnaires de satisfaction. Si le client silencieux ne va pas vers vous spontanément (pour se plaindre), il acceptera beaucoup plus volontiers de répondre à un questionnaire – surtout si ce questionnaire est ciblé

²⁹www.myfeedback.com (Page consultée le 03/04/2020)

De cet article on conclut que la satisfaction client est étroitement liée à la réclamation client, il suffit d'un petit mécontentement pour que le client cherche à se faire entendre ou encore à se faire dédommager.

Section 2 : Cadre conceptuel

1 Réclamations clients

1.1 Définition de la réclamation client

Les définitions qu'on peut trouver de ce concept sont vastes et on en trouve plusieurs,

Une réclamation peut apparaître sous forme de commentaire, d'observation ou encore comme une suggestion émanant d'un client, qui inclut un ou plusieurs facteurs d'insatisfaction. Elle est faite verbalement ou par écrit, en personne ou à distance (téléphone, ordinateur...etc.).³⁰

LAROUSSE le définit comme une action qui consiste à s'adresser à une autorité précise pour déposer une plainte ou exprimer son insatisfaction et signaler un dysfonctionnement. Entre autres, c'est le fait de revendiquer un mécontentement, d'autre part, on trouve plusieurs autres définitions. Le site EMARKETING.FR définit la réclamation comme « une action de réclamer, lorsqu'un client est insatisfait il souhaite avoir un droit qu'il pense sien, que ça soit légitime ou non ».³¹

La gestion des réclamations c'est l'ensemble de stratégies et de ressources mises en place par les entreprises pour répondre et rectifier leur défaillance pour convertir le client insatisfait à un état de satisfaction et rétablir la fiabilité aux yeux du consommateur.³²

Pour l'Association pour le management de la réclamation client (AMARC), une réclamation client est « l'expression d'une insatisfaction ou d'un mécontentement qu'un client (à prendre au sens large : consommateur, prospect, réseau, riverain, etc.) attribue à un organisme et dont il souhaite le traitement, ce qui signifie qu'au moment où un client exprime sa déception et fait la demande de traitement de cette dernière ainsi que sa non récurrence on peut parler de réclamation au sein de notre organisme. Remarque de ce dernier ; Une plainte formulée dans un message privé sur les réseaux sociaux n'est pas réellement

³⁰ Ulrich Andrée (2006) « Comment gérer les plaintes de ma clientèle : Évaluer *mon service de gestion des plaintes ; Accueillir favorablement les insatisfactions de mes clients ; Planter un système efficace et de qualité* ». Ed Editions Transcontinental, p 17.

³¹ www.emarketing.fr (consulté le 03/04/2020)

³² Ray Daniel et Sabadie William (2016) « Marketing Relationnel : Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation ». Ed Dunod p (262).

considérée comme une réclamation contrairement à un commentaire négatif sur le site officiel de l'entreprise (page Facebook ou twitter officiel, site web) ou auprès d'un site de distribution qui est lui une réclamation officielle.

1.2 Le processus de la gestion des réclamations clients

Il s'agit du processus qui assure la prise en charge de la réclamation, son traitement efficace, et donc vers un la satisfaction du client. La réclamation peut être caractérisée par l'expression du mécontentement du client, qui s'adresse à son entreprise pour faire part de son insatisfaction et demander une solution rapide et optimale. ³³

Selon Kululanga et Kuatcha (2010) un processus générique de gestion des réclamations se compose de sept étapes principales qui sont comme suit ³⁴:

- L'identification qui est l'action qui consiste à identifier et déterminer les caractéristiques ou les données propre aux processus ;
- La notification qui est la formalité rencontrée dans différents domaines ;
- L'examen
- La documentation
- La présentation
- La négociation
- La gestion de la qualité

Selon Chébat et Slusarczyk (2005), le processus de réclamation client implique les transactions entre le prestataire et le client ce qui conduira à des mécanismes de compensation répondant à la demande du client.

D'après Marc-Alexandre Legrain, conseiller en stratégie commerciale et marketing, pour avoir un processus de gestion des réclamations fiable il faut tout d'abord définir le type de réclamations auxquelles on fait face. D'après ce dernier il existe quatre types de réclamations et ceux par rapport à deux éléments qui sont la situation et la plainte.

³³ Gillet Goinard, Florence et Senno Bernard (2011) « Le grand livre du responsable qualité ». Ed Editions d'Organisation, p (142)

³⁴ CHITTA, Fadwa (2016) *Processus proactif de gestion de réclamations basé sur l'approche de retour d'expérience*, Mémoire pour l'obtention du diplôme de maîtrise en sciences appliquées, Université de Montréal

		Situation réparable	
		OUI	NON
Plainte justifiée	OUI	Gérer	Cadeau
	NON	Solution	Empathie

Tableau 3 : tableau représentant les types de réclamations
(Source : Marc-Alexandre Legrain)

Ce tableau explique les différents types de réclamations ainsi que les manières de les gérer. Afin de déterminer le type de réclamations il y a deux facteurs à prendre en considération qui sont :

- Si la plainte est justifiée ou non ;
- Si la situation est réparable ou non.

En combinant ces deux variables nous obtenant quatre :

1. Si la plainte est justifiée pour une situation réparable, la réclamation est gérable.
2. Si la plainte n'est pas justifiée mais la situation est réparable, on peut trouver une solution afin d'aider le client.
3. Si la plainte est justifiée pour une situation non réparable, on offre un cadeau au client afin de rendre son expérience un peu plus agréable.

Si la plainte n'est pas justifiée pour une situation non réparable, on doit avoir de l'empathie afin de ne pas perdre le client.

Dans un second temps Jérémy Cicero, dirigeant de Qualisphère dit que « Près de 90 % des clients insatisfaits ne le font pas savoir et 75 % d'entre eux risquent de partir à la concurrence. Voilà un constat qui impose à l'entreprise de maîtriser le processus de traitement réclamations clients ». Et par conséquent pour pouvoir s'inscrire dans une relation mutuelle bénéfique avec ses clients il faut mettre en place un processus de traitement efficient des R.C qui va permettre une amélioration continue des performances

de l'organisme. Ce dernier explique qu'il y a des étapes à formaliser pour constituer l'ensemble du processus et qui sont :

1. La prise en charge

C'est à ce stade que se fait la récupération ainsi que l'enregistrement de la réclamation associée de toutes les pièces justificatives, on doit envoyer des accusés de réception de chaque R.C « même celles non justifiées » ce qui déclenchera le compte à rebours qui conduira l'entreprise à analyser les solutions souhaitées par le réclamant, et trouver une solution qui arrangera et le client et l'entreprise.

On peut constater alors que la prise en charge est la première et la plus importante étape dans le processus qui consiste à bâtir une relation à long terme avec le client, qui sera basée sur un véritable dialogue constructif avec le réclamant.

2. Le traitement

En général le traitement commence par l'évaluation selon des critères précis tels que la gravité, l'occurrence, la complexité ou les répercussions. Cette évaluation permet de définir le traitement qui en découle. Après l'évaluation de l'importance de la réclamation, on décide de la nécessité d'entreprendre :

- Une action immédiate et rapide ;
- Une action auprès de plusieurs clients ;
- Aucune action.

On doit ensuite évoquer le traitement de la réclamation en elle-même. Le réclamant doit être satisfait de la part de l'entreprise en se basant sur :

- La prise en compte, clarification et explicitation du problème ;
- Planification et la mise en œuvre des actions correctives et d'amélioration ;
- Evocation du suivi de l'AC.

Enfin, une analyse plus fine doit être menée au moment des réunions de l'entreprise, et cela dans le but de mieux comprendre les causes des réclamations et mettre en place des actions pour les corriger et éviter que ça ne se répète.

3. La réponse

Il est nécessaire de traiter les réclamations dans les délais les plus courts, mais tout d'abord il faut entamer une analyse sereine avant de prendre une décision, l'entreprise doit donc informer le client du délai que prendra cette analyse.

Au moment de la réponse, l'entreprise doit dévoiler les arguments pour que le client comprenne mieux les motivations.

Dans le cas d'un recours favorable, un dédommagement correct doit être entrepris, ce dédommagement est considéré comme un investissement qui aide pour le maintien de la relation gagnant-gagnant avec nos clients. Regagner la confiance des clients est un critère important, c'est pour cela que le réclamant doit avoir le sentiment que sa réclamation a eu vraiment un impact sur l'organisme, c'est pour cela qu'il est nécessaire de les informer des résultats des actions correctives mises en place.

Le client doit être considéré comme un partenaire privilégié qui aide l'entreprise à progresser.

4. La communication en interne

Le processus de traitement des réclamations clients est transversal, les réclamations peuvent se faire et toucher tous les métiers de l'entreprise. C'est pour cela qu'il est important d'avoir des retours d'informations sur les résultats des analyses des réclamations faites au préalable en réunion qualité.

Les étapes doivent être enregistrées, en utilisant une fiche de réclamation ou bien un tableau récapitulatif, on peut même utiliser des outils qui suivent la relation client combinés au suivi des activités de l'entreprise et de la qualité, à l'instar des modules proposés par le « logiciel qualité Qualishare » conçu par Jérémy Cicero et l'équipe Qualishare.

Aussi d'après Philippe DETRIE (2001) le processus RC se compose de six étapes cruciales pour le bon fonctionnement de se derniers et qui sont :

1. Recueil (accueil) c'est-à-dire récolter et collecter les informations ;
2. Enregistrement des informations ;
3. Résolution de la réclamation ;
4. Clôture de la réclamation ;
5. Suivi après la clôture afin d'éviter la récurrence ;
6. Exploitation et cela à partir des observations effectuées après plusieurs résolutions d'un même problème récurrent.

Selon Gillet-Goinard Florence et Senno Bernard (2011) le processus de traitement des réclamations est en 7 étapes³⁵ clés :

1. Recueil des informations ;
2. Enregistrement de ces dernières ;
3. Qualification ;
4. Accusé de réception qui est une réponse qui atteste que le destinataire a bien reçu la chose qui lui a été transmise ;
5. Traitement curatif, il s'agit d'actions visant à éliminer un défaut. C'est le cas d'une réparation, retouche, voire même d'une mise au rebut ;
6. Traitement correctif qui est relatifs à des actions qui vont porter sur des causes d'apparition du défaut permettant d'agir sur les causes profondes et d'identifier alors des solutions plus pérennes ;
7. Bilan des réclamations.

D'après le guide de traitement des réclamations clients de AgroParisTech Massy Ecole d'ingénieur agroalimentaire en partenariat avec CERVIA le schéma suivant adapté de la combinaison des deux normes traitant des réclamations clients qui sont la norme ISO 9000 et la norme ISO 10002 qui est représenté dans la figure ci-dessous :

³⁵ Gillet-Goinard Florence et Senno Bernard (2011) « Le grand livre du responsable qualité ».Ed Editions d'Organisation, p (143/146)

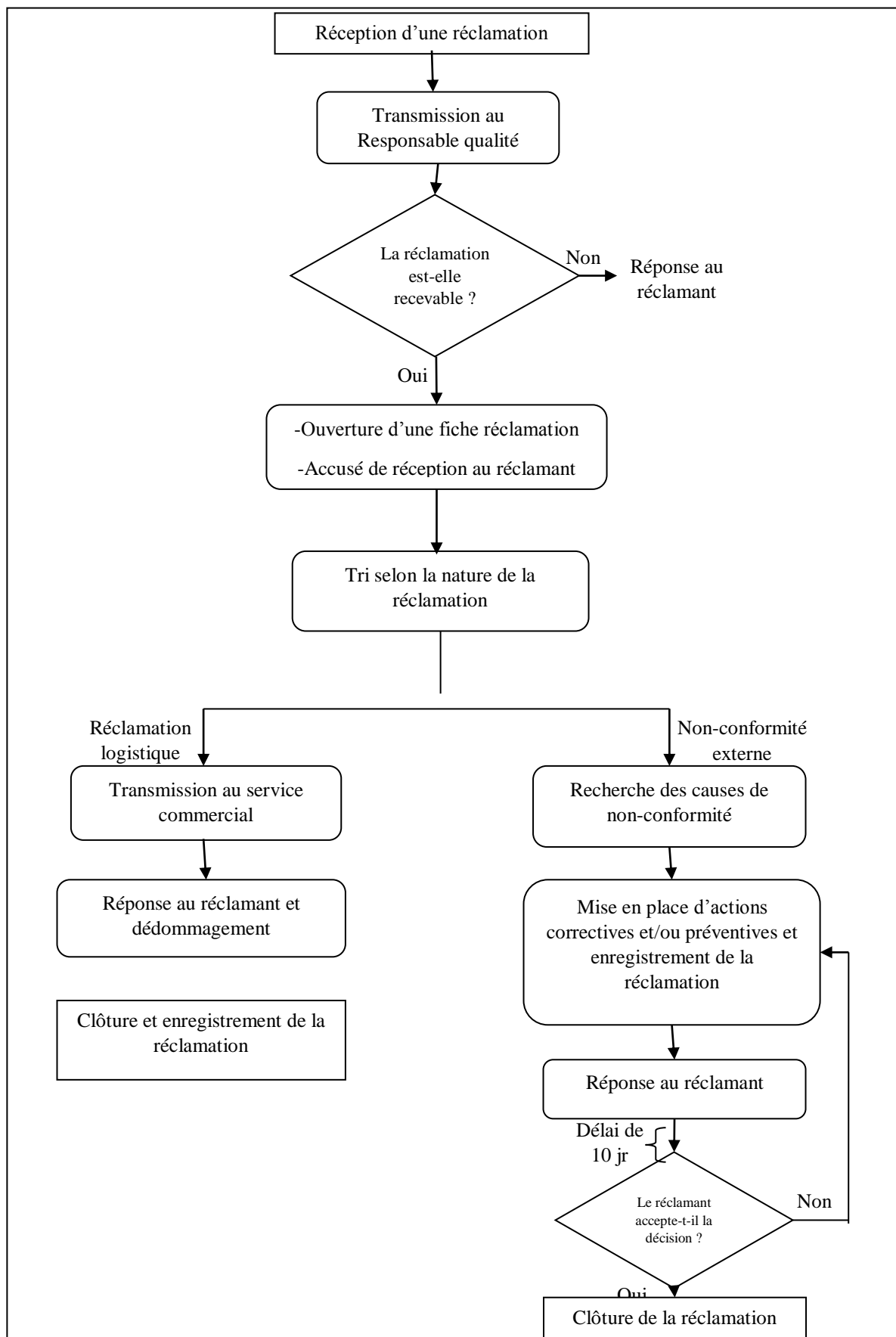


Figure 1 : Logigramme représentant le processus de la gestion des R.C

Source : élaboré par nous même

1.3 Les outils et indicateurs de la réclamations client

1.3.1 Les outils de gestion des réclamations clients

Pour réussir à bien gérer les réclamations il existe certains outils qui aident à faciliter et mieux exercer son objet de travail ainsi que d'augmenter l'efficacité du processus. On retrouve des outils de managements de qualité et des outils informatiques.

Pour les outils de managements de la qualité nous pouvons distinguer deux types d'instruments ; les outils d'approches qui sont plus des outils de concepts et de façon d'être pour un organisme comme le PDCA (roue de DEMING : Plan/DO/CHECK/ACT), la méthode des 5S ...etc. et des outils d'approches qui au contraire vont être des outils pratiques tels que le diagramme d'Ishikawa, le tableau de bord ou l'AMDEC. Ces outils peuvent être utilisés au sein de tout organisme y compris pour mieux traiter les réclamations clients. Mais il existe des outils plus spécifiques à ce thème par exemple L'approche REX.

Pour ce qui est des outils informatiques il y en a deux qui ressortent le plus souvent dans les recherches et qui sont :

- MS Office

Wikipédia la définit comme étant une suite bureautique propriétaire de la société Microsoft fonctionnant avec les plates-formes fixes et mobiles. Qui incluent un certain nombre des logiciels considérés aujourd'hui comme les logiciels de base de Microsoft Office System.

- Word
- Excel
- PowerPoint
- OneNote
- Outlook,
- Access et/ou Publisher

- Therefire

Ce sont des logiciels de gestion des informations. Ils ont pour mission d'aider les employés d'une entreprise à gagner en efficacité et en productivité tout en consacrant moins de temps aux tâches administratives laborieuses et aux processus sur papier³⁶.

³⁶www.therefire.net (page consultée le 03/04/2020)

1.3.2 Les indicateurs de mesure

Afin de réussir à bien gérer les R C il faut pouvoir mesurer la Satisfaction client et pour cela il existe des indicateurs qui facilitent cette opération, parmi eux on retrouve :

1. Le tableau de bord

- Tableau de bord du progrès continu
- Tableau de bord de la gestion des réclamations

2. Le logiciel Zendesk (Outil logiciel de service client Zendesk Agent Workspace)

Le logiciel de service client de Zendesk permet aux entreprises de créer des expériences client sans effort. Les conversations se déroulent de manière transparente entre les canaux, ce qui entraîne une productivité et une satisfaction accrues partout³⁷.

3. Les KPI des relations clients³⁸

Ou « Key Performance Indicator » est un outil qui permet de rendre compte à l'ensemble des collaborateurs de l'efficacité des résultats clés de la politique de relation client. Ils combinent des indicateurs relationnels et transactionnels. Ils indiquent la tendance des chiffres sur une période et situent les résultats par rapport aux objectifs fixés.

4. Le client mystère

Le client mystère est un outil de mesure et de progrès. Chaque intervention du client mystère se fait dans les conditions de « vie » du client réel et aide l'entreprise à mesurer la qualité réalisée sur le terrain. Cette mesure déclenche des actions d'amélioration en continu. C'est un outil de management des équipes opérationnelles.

Les « clients mystères » agissent comme des clients normaux (de vrais clients). De manière anonyme, ils contactent l'entreprise, posent des questions, réalisent un acte d'achat, achètent des produits ou encore font des réclamations. L'entreprise obtient alors un bilan issu des réponses à un questionnaire qui reprend les composants de la qualité de service défini par l'entreprise³⁹.

³⁷ www.zendesk.fr/company/press/zendesk-lance-des-outils-de-travail-collaboratif-et-de-workflows/ (page consultée le 27/03/2020)

³⁸ Chabry Laurence, Gillet-Goïnard Florence et Jourdan Raphaëlle (2017) « La boîte à outils du management de la relation client ». Ed Dunod, p (98/99)

³⁹ CHABRY, Laurence, Florence GILLET-GOINARD et Raphaëlle JOURDAN (2017) « La boîte à outils du management de la relation client ». Ed. DUNOD

5. L'audit interne

L'audit interne est une activité indépendante, objective et impartiale, exercée dans une organisation, par des personnes formées, le plus souvent de l'organisation et en équipe ; menée pour produire de la valeur ajoutée pour cette organisation en lui apportant assurance sur son fonctionnement et conseils pour l'améliorer : l'audit l'aide à atteindre ses objectifs par une approche systématique et méthodique d'évaluation et d'amélioration des processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise⁴⁰

6. Les réseaux sociaux

Un réseau social est un ensemble d'identités sociales, telles que des individus, des groupes ou des organisations, reliées entre elles par des interactions (C. Bidart, 2012).

Les réseaux sociaux sont des sites web sur lesquels les internautes peuvent interagir librement en fonction de leur proximité professionnelle, sociale, géographique, etc.⁴¹

2 La gestion des réclamations clients selon la norme ISO 10002

Nous allons dans cette section présenter la norme ISO 10002, les avantages de sa mise en place, des conseils pour sa mise en œuvre, et enfin les méthodes de ses traitements.

2.1 Présentation de la Norme ISO 10002⁴²

Les clients attendent de plus en plus du service offert dans tout domaine confondu. L'une des normes ISO axées sur la satisfaction-client est l'ISO 10002.

D'après le site bsigroup.com cette dernière est une norme intentionnelle qui concerne la satisfaction client. Elle englobe des lignes directrices pour adopter un système de gestion des réclamations et ainsi elle aide à mesurer et identifier les plaintes, leur cause et la manière de les résoudre et les éliminer. Ladite norme est une norme standard mise à la disposition de tous les organismes qui a été élaborée par le sous-comité technique 3, Techniques de soutiens, du comité technique ISO/TC 176, Management et assurance de la qualité, dont le secrétariat est géré par le NEN, membre de l'ISO pour les Pays-Bas et cela d'après le Site officiel de l'ISO.

Elle a été revue et republiée en juillet 2018 pour un total de 32 pages se composant de huit chapitres qui sont :

⁴⁰ LEMANT Oliver, L'audit interne (2003). Ed e-thèque France P 03.

⁴¹ Breilld Jacques (2015) « Dictionnaire de l'E-Réputation : Veille et communication d'influence sur le web ». Ed EMS Editions, p (228/269)

⁴² www.bsigroupe.com (page consultée le 30/03/2020)

1. Le domaine d'application ;
2. Les références normatives ;
3. Les termes et définitions ;
4. Les principes directeurs ;
5. Le cadre de traitement des réclamations ;
6. La planification et conception ;
7. Le fonctionnement du processus de traitement des réclamations ;
8. La mise à jour et l'amélioration.

Cette dernière bénéficie de plusieurs points positifs :

- Pour commencer l'efficacité des opérations et cela grâce à la nouvelle gestion ; une gestion intelligente pour déduire et limiter la tendance et les causes des plaintes.
- Ensuite fidélisation des clients et cela se fera en gardant un client mécontent et le transformer en un client fidèle, car les problèmes seront gérés en temps voulu avec des solutions optimales arrangeant toutes les parties.
- Ainsi que l'amélioration de la réputation de l'entreprise parce que des clients satisfaits par le service proposé et le niveau d'intérêt porté à leurs égards, seront signe de bonne foi sur le marché, et auront l'effet positif sur la réputation de l'entreprise.
- Et enfin la motivation des collaborateurs cela permet de mettre en place des actions de formation, des challenges, ou d'autres actions internes destinées à sensibiliser les collaborateurs au service client et donner une dynamique collective, un projet à suivre.

La certification par rapport à la norme ISO 10002 fournira à l'entreprise un système de gestion des réclamations de haute qualité et fiable, incluant les caractéristiques suivantes :

- Visibilité ;
- Accessibilité ;
- Réceptivité ;
- Objectivité ;
- Confidentialité ;
- Approche orientée clients ;
- Responsabilité ;
- Amélioration continue.

2.2 Conseils pour la mise en œuvre de la norme ISO 10002

D'après le BSI, il existe plusieurs conseils pour la mise en œuvre de ladite norme et qui se déclinent en dix points :

1. Solliciter l'engagement et le soutien de la direction générale.

Dans une approche d'implémentation d'une norme, il est toujours primordial que la direction dévoue son engagement et démontre les objectifs et les résultats attendus de cette démarche.

2. Faire participer l'ensemble de l'entreprise avec une bonne communication interne.

L'implication du personnel est nécessaire pour le bon déroulement de la démarche qualité et ce qui implique une communication interne efficace.

3. Comparer les processus de gestion existants aux exigences de la norme ISO 10002.

Et cela en effectuant un audit basé sur une check-list.

4. Recevoir les commentaires des clients sur la gestion des plaintes.

La prise en charge des avis et opinion des réclamants.

5. Former une équipe de mise en œuvre pour obtenir de meilleurs résultats.

Le personnel de l'équipe doit comporter les qualifications et compétences nécessaires pour bien mettre en œuvre le projet en question.

6. Définir et partager les rôles, les responsabilités et les échéances.

La délégation des responsabilités en respectant la hiérarchie et répartition du pouvoir dans l'entreprise.

7. Adapter les principes des systèmes de gestion ISO 10002 à l'entreprise.

Appliquer les lignes directrices de la norme au système de l'entreprise.

8. Motiver l'engagement du personnel avec des formations et des mesures incitatives.

Encourager l'ensemble du personnel à élaborer un planning pour les formations nécessaires.

9. Former le personnel à comprendre et utiliser le système de gestion ISO 10002.

La sensibilisation du personnel à l'égard de la norme.

10. Procéder à des revues périodiques de votre système ISO 10002 pour s'assurer qu'il demeure efficace et l'améliorer continuellement.

En effectuant des revues de directions annuelles et une revue de processus de gestion des R.C semestrielle (selon les besoins du service).

2.3 Avantages de la mise en œuvre du processus de traitement des réclamations

La mise en place de L'ISO10002 offre plusieurs avantages à l'entreprise, on retrouve parmi elles :

- Fournir au réclamant un processus de traitement des réclamations ouvert et réactif ;
- Augmenter la capacité de l'organisme à traiter les réclamations de manière cohérente, systématique et rapide pour ainsi satisfaire le réclamant et l'organisme ;
- Augmenter la capacité de l'organisme à identifier les tendances et à éliminer de nombreuses causes à l'origine des réclamations, améliorant ainsi les activités opérationnelles de l'organisme ;
- Permettre la création d'une approche orientée client et encourager le personnel à améliorer ses compétences en travaillant proche des clients, et servir de base au contrôle permanent et à analyser le processus de traitement et de résolution des réclamations tout en améliorant le processus.

2.4 Manière de traitement des réclamations selon la norme ISO 10002

Selon ISO il existe plusieurs processus et plusieurs méthodes de traitement des réclamations clients, elles sont présentées dans le document ainsi :

- Amélioration de la satisfaction du client en créant un environnement orienté client qui est ouvert aux retours d'informations des clients (y compris aux réclamations), en s'engageant à les résoudre tout en renforçant la capacité de l'organisme à améliorer ses produits et son service client ;
- Implication et engagement de la direction par le biais de l'acquisition et du déploiement appropriés des ressources, y compris la formation des employés ;
- Reconnaissance et prise en compte des besoins et des attentes des réclamants ;
- Mise à disposition des réclamants d'un processus de traitement des réclamations ouvert, efficace et simple d'emploi ;
- Analyse et évaluation des réclamations visant à améliorer la qualité du produit et du service au client ;

- Audits du processus de traitement des réclamations ;
- Revues de l'efficacité et de l'efficience du processus de traitement des réclamations ;
- L'intégration des outils informatiques et/ou de management par la qualité afin d'être plus efficient.

Comme il a été relevé, la satisfaction est souvent un outil redoutable dans l'évaluation des prestations de service pour améliorer la qualité de services offerts et créer un climat de confiance entre l'entreprise et le client, la confiance étant un élément fondamental dans la continuité de la relation du client avec l'entreprise.

C'est dans le but de mettre en avant ce lien que nous avons dans ce deuxième chapitre de notre mémoire introduit le concept de SMQ et démontré que l'aspect managerial par rapport à des normes permet d'améliorer et optimiser le processus de traitement de réclamation.

Dans le chapitre qui suit, nous allons vous présenter la méthodologie adoptée afin de répondre à notre problématique.

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Dans ce troisième chapitre nous présenterons l'approche méthodologique adoptée en indiquant la posture épistémologique choisie pour bien mener cette étude, ainsi que la méthode de collecte de données afin d'atteindre les objectifs de cette étude.

Section 1 : Positionnement épistémologique

L'épistémologie est définie comme étant « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967) en d'autres termes l'épistémologie est le mode de raisonnement de l'auteur.⁴³

Notre positionnement épistémologique se situe dans une démarche constructiviste qui est par définition la théorie de la connaissance qui repose sur l'idée que l'image de la réalité, ou les notions structurant cette image serait le produit de l'esprit humain en interaction avec cette réalité, et non le reflet exact de la réalité elle-même⁴⁴.

Section 2 : Approche méthodologique adoptée

Il s'agit d'une étude qualitative à visée exploratoire menée au sein de la BDL. La recherche qualitative est définie comme suit :

« Vise à produire des données descriptives et les analyser telle que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes » (Taylor et Bogdan, 1984).

Elle est basée sur diverses méthodes de recherche à savoir : l'observation, l'analyse documentaire et les entretiens.

2.1 Période d'étude

L'étude a débuté le 20/02/2020 mais étant donnée le confinement qu'il y a eu en mars 2020 notre travail au sein de la BDL a repris son cours le 02/08/2020 et a pris fin le 10/10/2020.

2.2 Population de l'étude et technique de sélection

La population étudiée est composée des responsables impliqués directement dans la gestion des R C au sein de la DMBD. Ces derniers sont issus du département des litiges et contrôle plus précisément dans le service réclamation et assistance aux agences.

Pour ce qui est de la méthode de sélection, la population de l'étude a été choisie selon le mode d'échantillonnage non probabiliste ce qui signifie que les participants ont été sélectionnés d'une façon non aléatoire.

⁴³ Marie-José Avenier (2011), « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? » Dans Management & Avenir (n° 43). Ed Management Prospective Ed, page (372/391).

⁴⁴ [https://fr.wikipedia.org/wiki/Constructivisme_\(%C3%A9pist%C3%A9mologie\)#:~:text=Le%20constructivisme%20en%20%C3%A9pist%C3%A9mologie%20est,de%20la%20r%C3%A9alit%C3%A9%20elle%20m%C3%A](https://fr.wikipedia.org/wiki/Constructivisme_(%C3%A9pist%C3%A9mologie)#:~:text=Le%20constructivisme%20en%20%C3%A9pist%C3%A9mologie%20est,de%20la%20r%C3%A9alit%C3%A9%20elle%20m%C3%A) (page consultée le 18/11/2020)

Section 3 : Outils de collecte de données

3.1 L'entretien

L'entretien est un dialogue qui permet un échange d'informations. C'est une négociation entre deux ou plusieurs personnes qui discute et argumente afin de trouver ensemble les conditions d'un accord satisfaisant. C'est une situation d'échange, de communication⁴⁵.

3.1.1 L'entretien choisi

« L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment. » (Romelaer, 2005)⁴⁶

Afin de mener une étude qualitative, l'intervieweur dispose de plusieurs techniques d'approches et qui sont soit les entretiens individuels ou bien ceux de groupes.

Les entretiens individuels :

1. Entretien directif : aussi appelé l'entretien libre ;
2. Entretien non directif : l'interviewé a la possibilité de s'exprimer librement sans thème précis ;
3. Entretien semi-directif : les réponses de l'interviewé sont dirigées grâce à un guide d'entretien préétabli.

Et pour ce qui est des entretiens de groupe : ils sont mis en scène par un animateur au sein d'un groupe de personnes.

Pour notre étude et à l'aide d'un brainstorming avec l'ancien directeur de la DMBD nous avons choisi d'effectuer des entretiens semi-directifs car comme le définit Lincoln (1995) « L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes. » ; ce qui signifie que ce type d'entretiens permet d'effectuer une collecte d'informations, sur le même principe que l'entretien libre tout en approfondissant le sujet en posant de nouvelles questions.

3.1.2 Les Interviewés

⁴⁵ <https://www.pigier.com/performance-paris-centre/actualite/quest-ce-quun-entretien> . (Page consultée le 15/11/2020)

⁴⁶ Pierre Romelaer (2005) « Management des ressources humaines : *Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* ». Ed De Boeck Supérieur, p (101/107).

Dans notre cadre d'étude et en suivant une démarche qualitative nous avons opté pour des entretiens semi-directifs pour pouvoir donner une liberté pour les interviewés de répondre naturellement, c'est ce qui rend les questions plus pertinentes, nous avons choisi d'interviewer des sujets qui sont en relation direct avec les RC, le groupe choisi se constitue de 4 personnes responsables du processus de traitement de réclamation au niveau de la DMBD.

L'entretien a été effectué selon le tableau suivant :

Tableau 4 : Information sur les entretiens

N° d'entretiens	Date de l'entretien	Type d'entretien	Durée de l'entretien	Poste occupé par l'interviewé	Durée occupée du poste
N° 1	20 Février 2020 (Avant confinement)	Normal (physique)	30min	Directeur qualité	04 ans
N° 2	05 Septembre 2020	Appel vidéo	45min	Chef de département litiges et contrôle	02 ans
N° 3	09 Septembre 2020	Appel téléphonique	20min	Chef de service réclamation et assistance aux agences	02 ans
N° 4	09 Septembre 2020	Appel téléphonique	15min	Chargée des transactions monétiques	01 an et demi

Source : élaboré par nous-même

3.1.3 L'élaboration du guide d'entretien ⁴⁷

Dans le cas de notre étude, la collecte de données s'est faite par un entretien semi directif, défini au préalable autour de différents thèmes de références consignés dans un guide d'entretien afin de centrer le discours des personnes interrogées. Un guide d'entretiens a

⁴⁷ www.scribbr.fr (Page consultée le 15/05/2020)

été élaboré pour les responsables de communication issus du secteur du marketing et du digital utilisant les réseaux sociaux dans leur stratégie.

L'entretien suit cinq étapes et qui se définissent comme suit :

1. **Préparation et installation du matériel** : dans notre cas on a convenu d'une date commune entre les deux parties afin de passer l'appel.
2. **Présentation rapide du travail** : après avoir salué votre interlocuteur, commencé l'entretien en rappelant brièvement le sujet général de votre recherche. Cela permettra à la personne interrogée de comprendre le but de vos questions et d'être plus précise dans ses réponses.
3. **Phase d'ouverture** : à l'aide de votre guide d'entretien, débutez l'entretien. Vous devez vous détacher de ce guide pour poser de nouvelles questions en fonction des réponses de votre interlocuteur. N'hésitez pas à prendre des notes lorsqu'un élément discuté vous semble particulièrement pertinent.
4. **Phase de clôture** : remerciez la personne en face de vous. Rappelez les dates de fin de votre travail de recherche (s'il s'agit d'un mémoire ou d'une thèse, vous pouvez proposer de faire lire le travail final). L'entretien terminé et la pression retombée, n'hésitez pas à continuer la discussion de façon informelle : cela peut vous apporter des informations supplémentaires.
5. **Retranscrire l'entretien** : il est important de reprendre vos notes et retranscrire l'entretien enregistré rapidement après. Les grandes lignes de l'entretien seront plus faciles à percevoir.

Pour ce qui est du guide d'entretien il est constitué de trois étapes qui sont :

1. **Introduction et présentation** : présentation du travail de recherche et de son thème, explication de ce que l'entretien doit apporter à ce travail ;
2. **Coordonnés de la personne interrogée** : nom, prénom, sexe, âge et profession ;
3. **Liste de questions** : écrire les questions à poser et les thèmes auxquels celles-ci se réfèrent.

3.2 Autres outils de collecte de données

Pour mener à bien notre travail et après lecture de la norme ISO 10002 nous avons élaboré une check-list de la norme afin de pouvoir effectuer une comparaison entre les lignes directrices de cette dernière et l'état actuel du processus de la DMBD.

Aussi le choix de collecte des données a été effectué à l'aide d'entretien semi-directif dans le but de pouvoir contrôler le déroulement de l'entretien, tout en laissant une marge de manœuvre dans le choix des réponses des interviewés.

Cette phase de collecte s'est déroulée sur une période de trois jours, en appel téléphonique. En moyenne, les interviewés ont pu nous consacrer entre dix et vingt minutes de leur temps, et les entretiens n'ont pu être enregistrés.

Grâce à ces entretiens, les informations collectées nous ont permis de cerner la plupart de nos propositions de recherche, et ont contribué à répondre à notre question de recherche.

Section 3 : Outils d'analyse de données

Afin d'aborder notre sujet nous avons employé l'analyse de contenu que Berelson⁴⁸ a défini comme étant « une technique de recherche servant à la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications » en d'autres termes, une technique de recherche qui permet de retracer et quantifier ainsi que d'évaluer les idées en les regroupant dans un ensemble de documents plus précisément l'**analyse sémantique** qui sert à analyser les données textuelles brutes et permettre d'enrichir le texte par le biais d'autres informations qui comportent :

- Les thématiques abordées dans le texte.
- Les modalités d'expression : question, affirmation, suggestion, opinion...
- Le ton du texte : positif, négatif, neutre.

Cette analyse est utilisée afin d'extraire des informations facilement sur le centre d'intérêt et les besoins émergeant des interviewers à partir d'un grand nombre de données textuelles numériques générées par ces derniers.⁴⁹

Section 4 : Difficultés rencontrées

Pour réaliser un tel travail, la mobilisation de moyens humains, matériels, et financiers a été nécessaire. Lors de notre travail nous avons dû faire face à plusieurs contraintes.

Cela a débuté en ayant un changement de directeur soudain qui a induit une période de flottement dans le travail de la DMBD et qui par conséquent a influé négativement sur le nôtre ce qui démontre au passage l'étroite relation entre la stabilité de l'entreprise et Turn over qu'elle subit.

⁴⁸ Bernard Berelson (1971) « Content Analysis in Communication Research », New York. Ed Hafner Publ. p (18). Cité par Jean de Bonville (2000) « L'analyse de contenu des médias », Bruxelles. Ed De Boeck p (9)

⁴⁹ CHABRY Laurence, Florence GILLET-GOINARD et Raphaëlle JOURDAN (2017) « La boîte à outils du management de la relation client », Ed. DUNOD

Par la suite la survenue de la pandémie du Covid 19 avec toutes les mesures restrictives qu'elle a engendrées (couvre-feu, confinement etc.) a donné un coup de freins à notre stage au sein de l'entreprise. S'ajoutant à cela des problèmes d'internet touchant tout le pays qui ont compromis l'accès à la documentation à distance que ce soit pour les bibliothèques ou au niveau de l'entreprise pendant environ deux mois.

Les procédures sanitaires ainsi que les risques et la responsabilité de l'entreprise ont impliqué le gel de toute forme de stage sur site au niveau de la BDL sur une durée d'environ six (6) mois.

Après la baisse du niveau de risque du a la crise sanitaire, la BDL n'a autorisé la reprise en équipe restreinte que pour les cadres importants par conséquent on a trouvé beaucoup de difficultés à communiquer avec le personnel de la DMBD compte tenu de la situation qui implique un surplus de travail au personnel en exercice.

Nous avons mis dans le chapitre qui précède le choix méthodologique que nous avons adopté durant notre recherche. Ce choix méthodologique a été établi sur la base du besoin exprimé par la DMBD. On l'a mis en exergue en fonction des connaissances acquises lors de notre formation de management par la qualité dans le but d'optimiser et améliorer le processus de traitement de réclamations de la DMBD.

Dans le chapitre qui suit, nous allons vous présenter notre cas pratique au sein de la DMBD.

Chapitre 4 : Résultats et discussion

Ce dernier chapitre présente les principaux résultats de notre recherche. Il se subdivise en deux parties. La première partie porte sur les résultats d'analyse, la deuxième partie porte sur la discussion des résultats relevés ainsi que les recommandations.

Section 1 : Présentation des résultats

1.1 Le processus de gestion des réclamations clients au sein de la DMBD

Dans le cadre de l'amélioration continue et afin de procurer les meilleurs services et satisfaire leur clientèle, la DMBD a procédé à la création du processus de gestion des réclamations permettant à la fois l'assistance de leur client et d'avoir une vue d'ensemble et une évaluation en continu sur la performance de leur service.

Après avoir effectué trois entretiens avec les responsables et en notant que le service gère deux types de réclamations :

- Les réclamations des agences : c'est les réclamations émanant des 152 agences de la BDL. Celles-ci incluent les demandes de traitement et de renseignements sur les différents produits et services de la monétique proposés à la clientèle, à savoir la carte Mastercard, cib, visa, les services sur DAB (distributeur), les services sur TPE (paiement) ou le paiement en ligne.
- Les réclamations non résolues du « call center » ; dans le cas où le service d'appel est incapable de satisfaire le client, la réclamation est directement transférée au service des réclamations de la DMBD afin de mener l'enquête.

Nous sommes arrivés à déterminer le processus des R.C qui se fait en trois grandes étapes :

1. Réception de la réclamation :

Pour se faire le réclamant peut soit envoyer un mail à l'adresse « assistance.agnc48@bdl.dz » soit passer par le call center, mais dans ce cas ils demandent quand même la rédaction d'un mail afin de garder une traçabilité de la réclamation.

Une fois la réclamation reçue, les responsables commencent tout d'abord par remplir une fiche de réclamations en incluant principalement : le nom du client, la date de réception de la réclamation, l'objet de la réclamation ainsi que le produit ou le service visé par la réclamation

2. Traitement de la réclamation :

Après avoir effectué des observations ainsi que quelque entretien avec les membres de la DMBD nous avons réussi à déterminer les différentes étapes du traitement des réclamations au sein de ce processus. Cette étape est divisée en deux phases :

2.1 La recevabilité de la réclamation : l'évaluation de la recevabilité et le niveau de gravité de la réclamation est la première action à entreprendre lors du traitement de la réclamation.

2.2 Analyse et résolution de la réclamation : après avoir évalué la réclamation, elle est ensuite triée dans le but de la transférer au responsable adéquat. Selon le type de réclamation elle sera soit directement traitée à l'aide d'actions correctives qui peuvent être exécutées sur place. Ou bien si la réclamation demande du temps, la DMBD s'engage à la traiter sous un mois à partir de la date de réception, en usant des ressources compétentes.

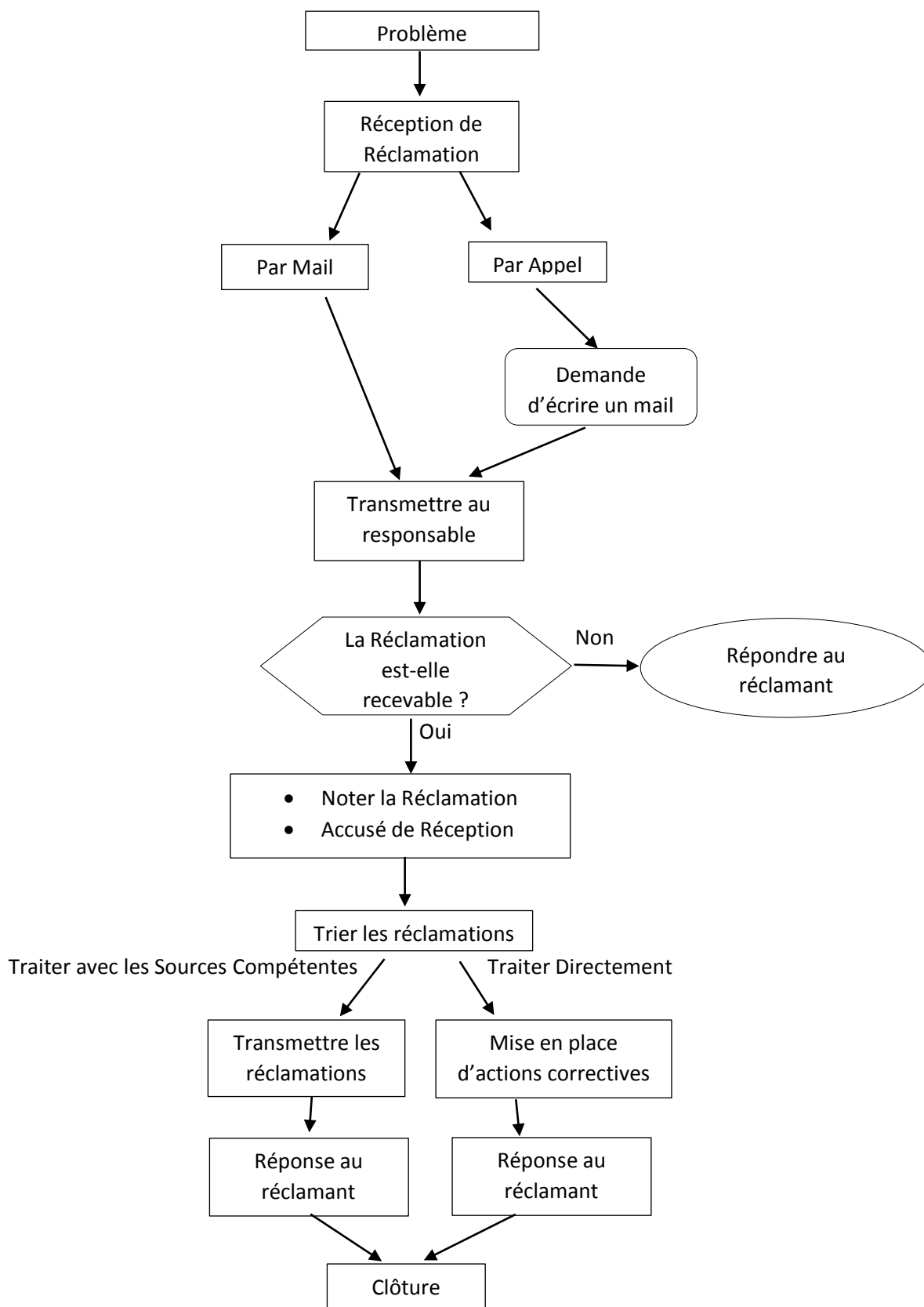
3. Communication sur la réclamation et clôture :

Dans cette ultime étape du processus, le service informe le réclamant de la décision prise, à ce stade il y a deux possibilités :

- Que le réclamant accepte l'offre/la décision et la réclamation est close ;
- Que le réclamant réfute et dans ce contexte le service revoit le fondement de son refus et s'il est valable, il constitue un petit comité composé d'un membre de chaque service du DMBD afin de réétudier la réclamation et aboutir à un résultat qui convient aux deux parties.

On retrouve le logigramme de notre processus ci-dessous :

Figure 2 : Schéma représentant le processus de gestion des réclamations de la DMBD



Source : élaborée par nous-même

1.2 La comparaison entre le processus et les lignes directrices de la norme ISO 10002

Afin de répondre à la check-list nous avons effectué un audit d'une journée au sein de la DMBD. Le tableau ci-dessous élaboré par moi-même et Mme. I. Feddak (chef département de la monétique) démontre le déroulement de l'audit le 16/09/2020.

Tableau 5 : Tableau d'Audit interne

Date : 03/09/2020	Plan d'audit Interne		
Entreprise :	Banque de développement local		
Adresse :	05, rue Gaci Amar Staouali		
Standard :	ISO 10002 version 2014		
Le périmètre de l'étude :	Tous les départements de la DBMD		
Langue d'audit :	Français		
Responsable d'audit :	Boudjellab Lyna (Stagiaire)	Autre membre de l'équipe d'audit :	Feddak Imène (Chargée des transactions monétiques)
Objectif de l'audit : état des lieux par rapport aux lignes directrices de la norme ISO 10002 version 2018			

Heure	Auditeur	Service	Interlocuteur
De 9 :30h à 10 :30	Feddak Imène et Boudjellab lyna	Département monétique	Nawel Hireche (chef département de la monétique)
De 11 :00 à 12 :00	Feddak Imène	Département banque digitale	Yasmine Kadi (chef département de la banque digitale)
De 13 :00 à 14 :00	Boudjellab Lyna	Département Etudes et Projets	Khiar Souhila (Chef département études et projets) Feddak Imène (Chargée de transactions de la

			monétiques et responsable des projets en court)
De 14 :00 à 15 :00	Feddak Imène et Boudjellab Lyna	Département Litiges et Contrôles	Zazoun Amel (chef de service et responsable de la gestion des réclamations clients) Salamani Walid (chef de département litiges et contrôles)

Source : élaboré par nous-même

Le tableau qui suit nous montre l'état de la gestion des réclamations clients de la DMBD par rapport à chaque exigence de la norme ISO 10002 ce qui nous a constitué une check-List qui nous permet de démontrer les écarts entre ces deux derniers.

Cette check List regroupe les exigences des chapitres 4,5, 6,7,8 de la norme ISO 10002 dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Check-List de conformité du processus de réclamation client au sein de la DMBD selon les lignes directrices de la norme ISO 10002

N°	Lignes directrices relatives à la norme ISO 100002 : 2018	Fait	Non fait	Chapitre de la norme
1	Vous engagez vous activement dans la définition et la mise en œuvre d'un processus de traitement des réclamations ?	Oui		Chapitre 4 : Principes directeurs
2	Les ressources suffisantes sont-elles mises à disposition et engagées pour le traitement des réclamations et sont-elles gérées de manière efficace et efficiente ?	Oui		
3	Le processus de traitement des réclamations est-il communiqué aux clients, au personnel et aux autres parties intéressées pertinentes ?		Non	
4	Est-il fourni au réclamant les informations adéquates sur le traitement de sa réclamation ?	Oui		
5	Y a-t-il des informations détaillées mises à disposition sur la formulation et la résolution d'une réclamation		Non	
6	Les informations sont-elles rédigées dans un langage clair ?	Oui		

Suite tableau

7	L'organisme prend-t-il en compte les besoins et attentes des clients en ce qui concerne le traitement des réclamations ?	Oui		
8	Est-ce que chaque réclamation est traitée de manière équitable, objective et non biaisée tout au long du processus de traitement des réclamations ?	Oui		
9	L'accès au processus de traitement des réclamations est-il gratuit pour le réclamant ?	Oui		
10	L'organisme s'assure-t-il que les informations relatives aux traitements des réclamations sont exactes et sincères, et que les données collectées sont pertinentes, correctes, complètes, porteuses de sens et utiles ?	Oui		
11	Les informations à caractère personnel concernant le réclamant sont-elles disponibles partout où elles sont requises (Uniquement dans le but de bien aiguiller la réclamation au sein de l'organisme et qu'elles soient activement protégées contre la divulgation, à moins que le client ou le réclamant n'y consente explicitement ou que la loi n'exige leur divulgation) ?	Oui		
12	L'organisme adopte-t-il une approche orientée client en ce qui concerne le traitement des réclamations et est-il ouvert au retour d'information ?	Oui		
13	Est-ce que l'organisme établit et maintient la responsabilité et rend-t-il compte des décisions et des actions relatives au traitement des réclamations ?	Oui		
14	L'efficacité et l'efficience accrues du processus de traitement des réclamations sont-ils un objectif permanent de l'organisme ?	Oui		
15	Le personnel de l'organisme dispose-t-il des qualités personnelles, du savoir-faire, de la formation initiale et professionnelle et de l'expérience nécessaire pour traiter les réclamations ?	Oui		
16	Les réclamations sont-elles traitées aussi rapidement que possible, compte tenu de la nature de la réclamation et du processus utilisé ?	Oui		
17	La direction s'engage-t-elle activement dans le traitement efficace et efficient des réclamations ?	Oui		
18	L'engagement est-il démontré et promu au niveau de la direction de l'organisme ?	Oui		
19	Est-ce que la direction s'assure que le processus de traitement des réclamations est planifié, conçu, développé et mis en œuvre ?	Oui		
20	Est-ce que la direction s'assure que le processus de traitement des réclamations est à jour et amélioré en continu conformément à la politique de traitement des réclamations de l'organisme ?	Oui		
21	Est-ce que la direction a nommé un représentant de la direction chargé du traitement des réclamations ?	Oui		

Suite tableau

22	Est-ce que le représentant de la direction chargé du traitement des réclamations établit un processus de surveillance ?	Oui		
23	Est-ce que le représentant de la direction chargé du traitement des réclamations rend compte à la direction des recommandations pour améliorer le processus de traitement des réclamations ?	Oui		
24	Est-ce qu'ils s'assurent que le processus de traitement des réclamations fait l'objet d'enregistrement ?	Oui		
25	Est-ce qu'ils s'assurent que des actions sont menées pour corriger un problème ?	Oui		
26	L'ensemble du personnel en contact avec les clients et les réclamants est-il formé au traitement des réclamations ?	Oui		
27	L'ensemble du personnel en contact avec les clients et les réclamants se conforme-t-il à toutes les exigences relatives à l'établissement de rapports de traitement des réclamations déterminées par l'organisme ?	Oui		
28	Est-ce que l'ensemble du personnel en contact avec les clients répond rapidement à leurs réclamations ?	Oui		
29	Est-ce que l'ensemble du personnel en contact avec les clients les oriente vers la personne appropriée ?	Oui		
30	Est-ce que l'ensemble du personnel en contact avec les clients possède une bonne aptitude à communiquer ?	Oui		
31	Est-ce que l'ensemble du personnel connaît ses rôles, responsabilités et autorités concernant les réclamations ?	Oui		
32	L'organisme planifie-t-il un processus de traitement des réclamations efficace et efficient lui permettant de consolider la fidélité et la satisfaction du client ?	Oui		
33	L'organisme planifie-t-il des actions correctives ?	Oui		
34	Les objectifs sont-ils mesurables et cohérents avec la politique de traitement des réclamations ?	Oui		
35	La direction s'assure-t-elle que la planification, la conception et le développement du processus de traitement des réclamations sont réalisés de manière à maintenir et accroître la satisfaction du client ?	Oui		
36	Pour assurer un fonctionnement efficace et efficient du processus de traitement des réclamations, la direction évalue-t-elle les besoins en termes de ressources ?	Oui		
37	La direction fournit-elle les éléments en fonction des ressources (telles que le personnel, la formation, les procédures, la documentation, le soutien de spécialistes, les supports et les équipements, le matériel et les logiciels informatiques, ainsi que les aspects financiers.) ?	Oui		Chapitre 7 : Fonctionnement du processus de traitement des réclamations
38	Les informations relatives au processus de traitement des réclamations, présentées sous forme de brochures, de prospectus et sous forme électronique sont-ils facilement mises à la disposition des clients, des réclamants et des autres parties intéressées pertinentes ?	Oui		

Suite tableau

Est-ce que les informations rédigées en langage clair et dans la mesure du possible présentées dans des formats accessibles (le lieu où les réclamations peuvent être déposées, la façon dont les réclamations peuvent être déposées, les informations que le réclamant doit fournir, le processus de traitement des réclamations) à tous de manière à ne désavantager aucun réclamant, sont fournies ?		Non	
À la réception de la réclamation initiale, est-elle enregistrée avec toutes les pièces justificatives ?	Oui		
Est-il attribué à la réclamation initiale un code d'identification unique ?	Oui		
Est-ce qu'il y a un suivi du cheminement de la réclamation, Depuis la réclamation initiale, en passant par toutes les étapes du processus, jusqu'à la satisfaction du réclamant ou la décision finale ?	Oui		
Est-ce qu'il y a un accusé de réception immédiatement de chaque réclamation ?	Oui		
Est-ce que vous évaluez chaque réclamation en termes de critères de gravité, sécurité, complexité et répercussions ?	Oui		
Est-ce que vous traitez les réclamations rapidement en fonction de leur urgence ?	Oui		
Lorsque la réclamation ne peut pas être résolue immédiatement, est-elle traitée de manière à la résoudre efficacement le plus rapidement possible ?	Oui		
Est-ce que toute action ou décision prise concernant la réclamation, pertinente pour le réclamant ou pour le personnel concerné, est communiquée à ces derniers ?		Non	
Lorsque le réclamant accepte la décision ou l'action proposée, est-ce que vous la mettez en œuvre ?	Oui		
Lorsque le réclamant accepte la décision ou l'action proposée, et après l'avoir mise en œuvre est-ce que vous l'enregistrez ?	Oui		
Lorsque le réclamant rejette la décision ou l'action proposée, est-ce que vous relancer le processus ?	Oui		
Lorsque le réclamant rejette la décision ou l'action proposée, est-ce que vous l'enregistrez ?		Non	
Lorsque le réclamant rejette la décision ou l'action proposée, est-ce que vous informer le réclamant des autres formes de recours internes et externes dont il dispose ?		Non	
L'organisme continue-t-il de surveiller l'avancement de la réclamation jusqu'à épuisement de toutes les alternatives raisonnables de recours interne et externe ou jusqu'à satisfaction du réclamant ?	Oui		
L'organisme enregistre-t-il les performances de son processus de traitement des réclamations ?	Oui		Chapitre 8 : mise à jour et amélioration
L'organisme établit-il et met-il en œuvre des procédures d'enregistrement des réclamations et des réponses, d'utilisation et de traitement de ces enregistrements ?	Oui		

Suite et fin

56	L'organisme protège-t-il les informations à caractère personnel tout en garantissant la confidentialité des réclamants ?	Oui	
57	Apportez-vous le plus grand soin à la conservation de supports tels que fichiers électroniques et enregistrements, dans la mesure où les enregistrements faits sur ces supports peuvent être endommagés ou perdus du fait d'une mauvaise manipulation ou d'obsolescence ?	Oui	
58	Archivez-vous les données du réclamant ?	Oui	
59	Afin d'identifier les problèmes systématiques et récurrents, est-ce que vous classez et analysez toutes les réclamations ?	Oui	
60	Mesurez-vous régulièrement les niveaux de satisfaction des réclamants par rapport au processus de traitement des réclamations ?	Oui	
61	Effectuez-vous une surveillance continue du processus de traitement des réclamations ?	Oui	
62	Mesurez-vous les performances du processus de traitement des réclamations par rapport à des critères prédéfinis ?	Oui	
63	Est-ce que l'organisme effectue ou prévoit régulièrement des audits afin d'évaluer les performances du processus de traitement des réclamations ?	Oui	
64	L'audit fournit-il des informations sur l'aptitude et l'efficacité du processus à atteindre les objectifs en matière de traitement des réclamations ?	Oui	
65	Est-ce que la direction de l'organisme procède à une revue régulière du processus de traitement des réclamations pour assurer en permanence sa pertinence, son adéquation, son efficacité et son efficience ?	Oui	
66	Est-ce que la direction de l'organisme procède à une revue régulière du processus de traitement des réclamations pour évaluer les modifications possibles à apporter à la politique et aux objectifs en matière de traitement des réclamations ?	Oui	
67	L'organisme mène-t-il une action pour éliminer les causes des problèmes existants et potentiels qui aboutissent à des réclamations afin d'en éviter respectivement la récurrence et l'occurrence ?	Oui	
68	Est-ce que l'organisme analyse, identifie et applique l'expérience acquise et les meilleures pratiques de traitement des réclamations ?		Non
69	Est-ce que l'organisme encourage l'innovation en matière de développement du traitement des réclamations ?	Oui	

Source : élaboré par nous-même

Section 2 : Discussion

2.1 Revue de processus

Cette partie est subdiviser en trois parties.

Tout d'abord nous allons parler des actions correctives apportées suite a l'audit effectué au paravent afin de déterminer les points d'améliorations a apportés. Ensuite nous allons aborder l'effet observés sur les réclamations suite a l'implémentation de la norme ISO 10002. Enfin nous allons finir par la récurrence des RC afin de déterminer l'efficacité de cette norme au niveau de la DMBD.

2.1.1 Les actions correctives apportées

Dans cette partie nous allons mettre en évidence les points qui diffèrent entre le processus de gestions des réclamations clients et les lignes directrices de la norme ISO 10002 afin de faire ressortir les procédures à corriger (Les cases représentés ci-dessus en rouge).

Tableau 7 : Tableau représentant les actions correctives proposés par rapport aux lignes directrices non respecter

Non-conformité mineure de la lignes directrices	Observations	Actions correctives
Le processus de traitement des réclamations est-il communiqué aux clients, au personnel et aux autres parties intéressées pertinentes ?	Le processus de traitement des réclamations est communiqué seulement quand les parties intéressées le demande	La communication autour du processus de traitement des RC doit être faite de manière systématique envers les personnes intéressés et pertinentes
Y a-t-il des informations détaillées mises à disposition sur la formulation et la résolution d'une réclamation ?	Les détails ne sont partagés que lorsque le réclamant démontre l'intérêt qu'il a sur le cheminement du processus	Mise en place d'une banque de données des formulations et résolutions hypothétiques possibles afin que le réclamant puisse être informé

Suite du tableau

<p>Est-ce que les informations rédigées en langage clair et dans la mesure du possible présentées dans des formats accessibles (le lieu où les réclamations peuvent être déposées, la façon dont les réclamations peuvent être déposées, les informations que le réclamant doit fournir, le processus de traitement des réclamations) à tous de manière à ne désavantager aucun réclamant, sont fournies ?</p>	<p>Les personnes qui ne sont pas alaises avec les systèmes financiers et les systèmes d'informations (qui n'ont pas la compréhension automatique) « les personnes âgées, les personnes à handicapes, mobilités réduites, malvoyants etc. » ne sont pas bien prise en charge dans le processus</p>	<p>Simplifications de l'accès (que ce soit physique ou autre) à l'information, vulgarisation du processus et des démarches, simplification des termes techniques. Par exemple mettre en évidence le registre de doléances ou encore mettre en place un registre en Braille pour les malvoyants.</p>
<p>Les réclamants sont-ils tenus informés de l'avancement de leur réclamation tout au long du processus de traitement des réclamations ?</p>	<p>Ils sont tenus informé que du résultat final</p>	<p>S'appuie sur l'évolution technologique qui est la raison d'être de la direction (banque digital) afin de mettre en place un processus de suivis digital qui permet de tenir informé le réclamant à chaque étape de la résolution du problème</p>
<p>Lorsque le réclamant rejette la décision ou l'action proposée, est-ce que vous l'enregistrez ?</p>	<p>Le résultat précédent n'étant pas enregistré ils doivent recommencer le traitement du problème du début</p>	<p>Mettre une place une banque de données qui prend en considération tous les problèmes traités et résolus ainsi que les informations du réclamant ce qui exclut de retraité la réclamation à zéro</p>

Suite et fin

Lorsque le réclamant rejette la décision ou l'action proposée, est-ce que vous informer le réclamant des autres formes de recours internes et externes dont il dispose ?	Dans le cas où le réclamant a une bonne raison de refuser la solution proposée on lui propose seulement de revoir sa demande et de revenir vers lui ultérieurement	Informé le réclamant des autres formes de recours tant interne qu'externe dont il dispose ce qui leur permettra d'asseoir une relation plus solide avec le réclamant
Est-ce que l'organisme analyse, identifie et applique l'expérience acquise et les meilleures pratiques de traitement des réclamations ?	L'organisme ne tiens pas en compte l'expérience acquise et se focalise seulement sur les bonnes pratiques	Ils devraient mettre en place une banque de données, la traitée et l'analyser afin de mettre en place une sorte de canevas qui reprendra les problèmes les plus récurrents et permettra de faciliter le traitement des RC et de mettre en place les meilleures pratiques de notre personnel envers les clients

Source : élaboré par nous-même

Après avoir vérifié la conformité du processus de gestion des réclamations au sein de la DMBD par rapport aux lignes directrices de la norme 10002, nous allons tenter d'observer l'impact de cette dernière sur l'ensemble des RC par le biais d'une étude statistique afin d'évaluer le volume des réclamations et leurs évolutions.

2.1.2 L'effet observés sur les réclamations

Afin de déterminer les effets observés sur les réclamations clients de la DMBD après la mise en place de la norme ISO 10002, Nous avons étudié toutes les réclamations traitées de l'année 2019 et 2020 afin de voir l'effet de la mise en place de la norme sur l'évolution des réclamations.

- Les réclamations relatives à l'année 2019

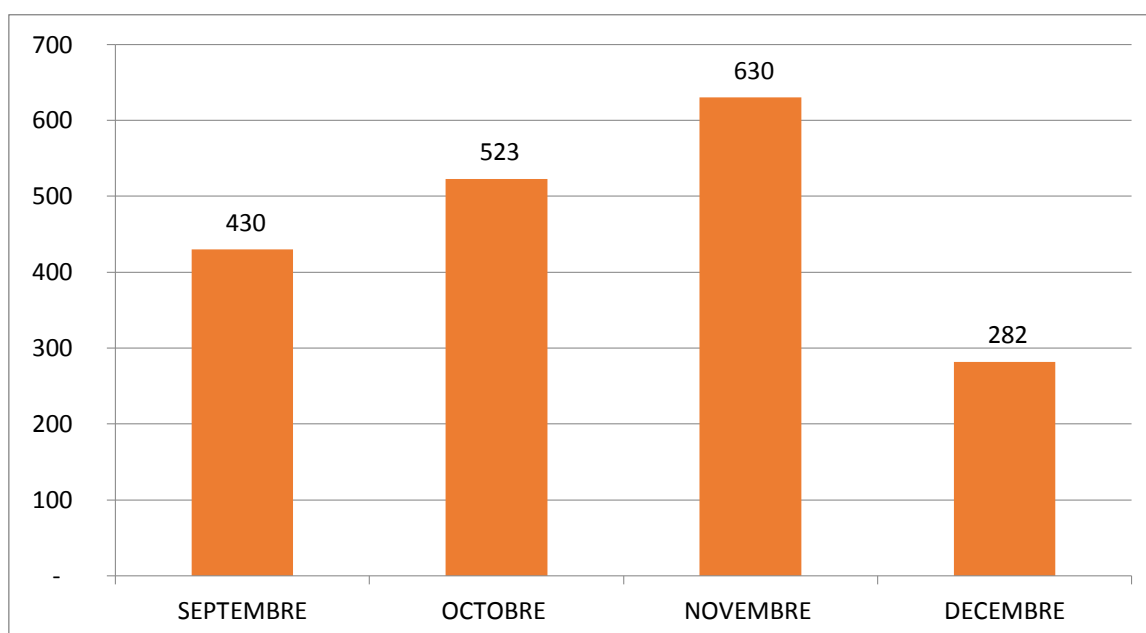
Le tableau ci-dessous a été fait sur la base des statistiques des différentes réclamations traitées en 2019 avec un total de 1865 réclamations pendant une période de quatre mois.

MOIS	NOMBRE DE RECLAMATION	% de la réclamation par rapport à l'ensemble des réclamations
SEPTEMBRE	430	23%
OCTOBRE	523	28%
NOVEMBRE	630	34%
DECEMBRE	282	15%
TOTAL	1 865	100%
MOYENNE des réclamations	466,25	25%

Tableau 8 : Tableau Récapitulatif des réclamations clients de l'année 2019
Source : Elaboré par nous-même

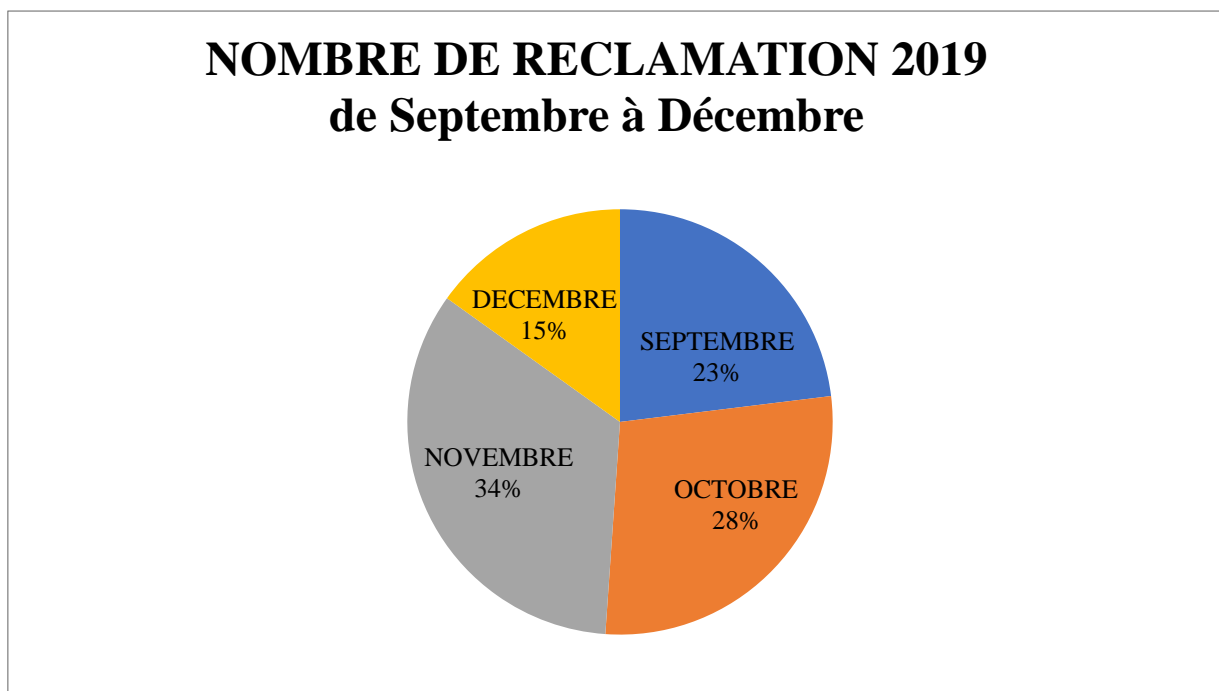
Pour plus de clarté nous avons présenter les resultats du tableau précédent sous forme de graphiques.

Figure 3 : Histogramme représentant le nombre de réclamations clients de l'année 2019



Source : élaboré par nous-même

Figure 4 : Le diagramme circulaire réalisé présente les parts en pourcentages sur les 4 derniers mois de l'année 2019



Source : Elaboré par nous-même

Le commentaire :

Le tableau ci-dessus, le diagramme et l'histogramme représentent le nombre et pourcentage des réclamations clients (reçus et traités) de l'année 2019 sur une période de 4 mois, de Septembre jusqu'au mois de Décembre.

On remarque que la DMBD est passée de 430 réclamations au mois de Septembre à 630 réclamations au mois de Novembre soit une augmentation de 200 réclamations durant les 3 mois, une augmentation représentée par 85% du taux total des réclamations.

De Novembre à Décembre on constate une baisse de 348 réclamations, ce qui signifie que le nombre de réclamations au mois de Décembre était de 282, un taux représenté par 15% du taux total de ces dernières.

Et cela malgré la période de fin d'année où l'on constate habituellement un pic des réclamations, que les quelques mesures de la norme ISO 10002 mise en place ont commencés à apportés des résultats significatifs (baisse des chiffres).

- Les réclamations relatives à l'année 2020

Le tableau ci-dessous a été fait sur la base des statistiques des différentes réclamations traitées en 2020 avec un total de 1728 réclamations pendant une période de neuf mois.

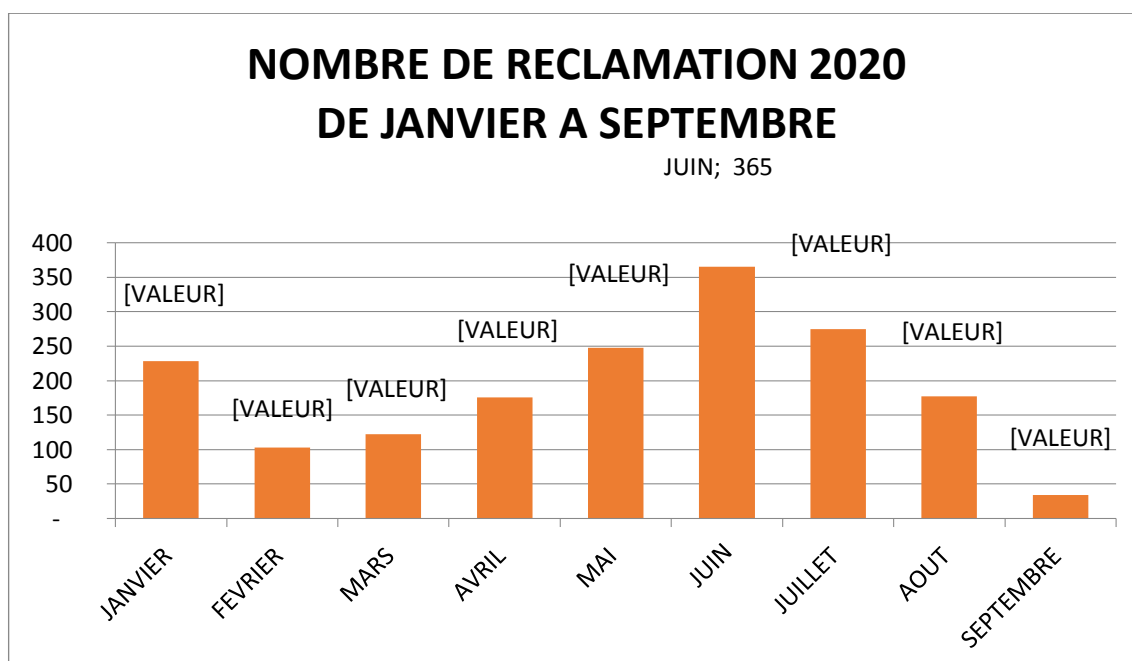
Tableau 9 : Tableau Récapitulatif des réclamations clients 2020

MOIS	NOMBRE DE RECLAMATION	%
JANVIER	228	13%
FEVRIER	103	6%
MARS	122	7%
AVRIL	176	10%
MAI	248	14%
JUIN	365	21%
JUILLET	275	16%
AOUT	177	10%
SEPTEMBRE	34	2%
TOTAL	1 728	100%
MOYENNE	192	11%

Source : élaborée par nous-même

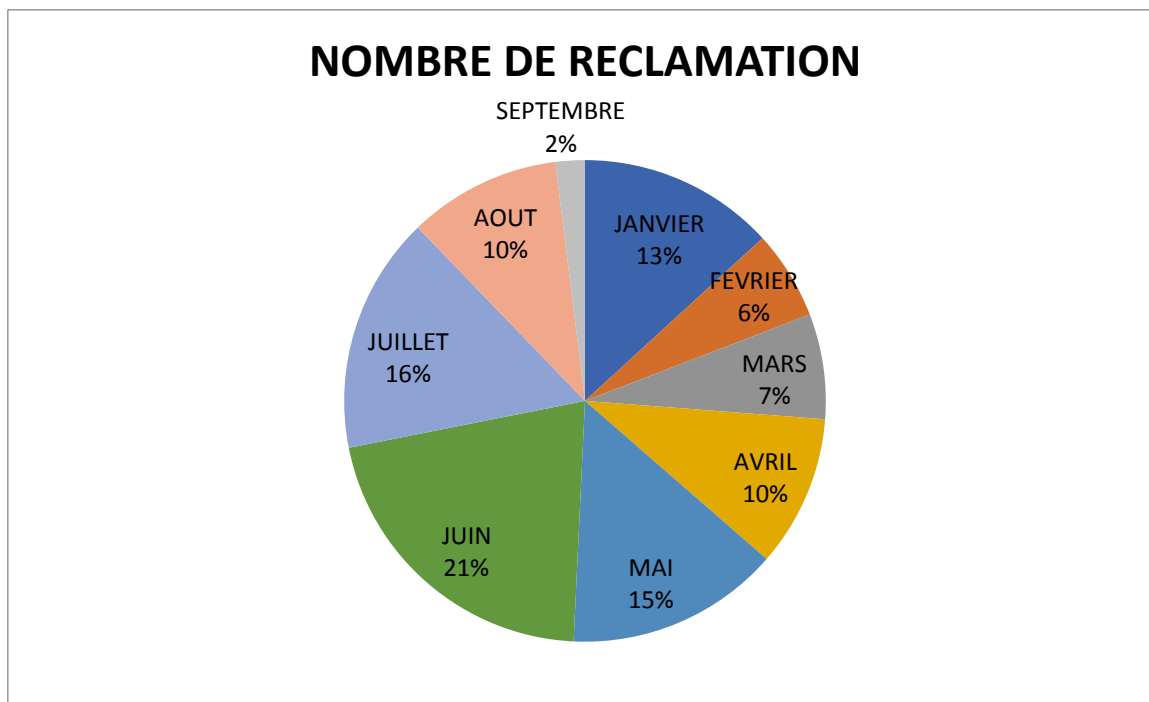
Afin de faciliter les constatations et l'analyse nous avons calqué les résultats sous forme d'histogramme.

Figure 5 : Histogramme représentant les premiers résultats du nombre des réclamations clients de 2020 suite à la mise en place de la norme ISO 10002



Source : élaboré par nous-même

Figure 6 : Le diagramme circulaire réalisé représente les parts en pourcentages sur les 4 derniers mois de l'année 2020



Source : élaboré par nous-même

Le commentaire :

Pour ce qui est de 2020, nous avons traité les chiffres mis à notre disposition représentant le nombre de réclamations sur une durée de 9 mois, dans le diagramme et l'histogramme présentés ci-dessus nous faisons ressortir le traitement et les pourcentages des réclamations traités suite à la mise en place de la norme ISO 10002.

On constate une baisse significative des réclamations clients et cela depuis la mise en place de la norme ISO 10002, les réclamations sont passées de 228 à 122 en l'espace de 3 mois, ce qui représente 25% des réclamations de l'année en cours et cela juste après l'adoption de la norme ISO 10002, et suite à la mise en place de cette dernière, le traitement des différentes réclamations et la résolution des problèmes, la remontée d'informations de manière pertinente a fait évoluer le fonctionnement des produits de la DMBD, ce qui induit une meilleure qualité de service envers les clients, ainsi qu'une baisse significative des réclamations, ce qui impacte positivement le travail de la banque.

Nous constatons par la suite une augmentation de 243 réclamations soit un pourcentage de 46 %, que l'on considère comme étant un pic, cela est dû au fait que le mois d'Avril a été source de confinement et le mois de juin une période de célébration (mois du ramadan

ainsi que la fête de l'Aïd) ce qui a augmenté le nombre d'utilisateurs des produits proposés par la DMBD (produits digitaux) et par conséquent la hausse des problèmes potentiels.

Pour finir on remarque un retour à la norme avec une baisse importante du mois de Juin jusqu'au mois de Septembre qui sont passé de 364 à 34 réclamations soit 28% du total des réclamations de l'année en cours ce qui signifie que la DMBD a réussi à maîtriser son processus de gestion des réclamations et a rapidement traitées tous les dysfonctionnements et nous constatons un retour à la normal des chiffres avec un résultat très appréciable.

- L'effet observé avant et après la mise en place de la norme 10002 (comparatif)

Etant donné que l'opération de mise en place de la norme ISO 10002 a débuté en Septembre 2019 et s'est déroulée sur une période de 4 mois nous avons jugé utile pour notre étude de l'impact de la norme sur le nombre de RC de comparer les résultats des 4 mois de la mise en place de celle-ci avec les 4 mois suivant cette mise en place afin d'avoir une première évaluation statistiquement comparable.

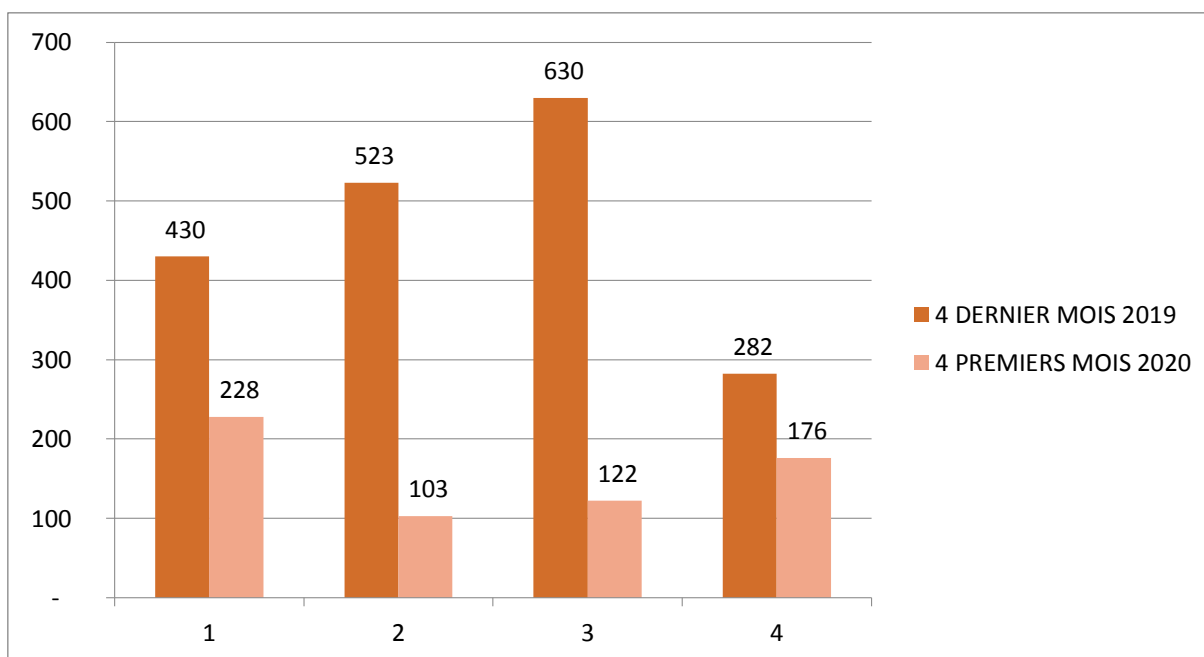
Tableau 10 : Tableau comparatif avant et après mise en place de la norme ISO 10002

4 DERNIERS MOIS 2019	4 PREMIERS MOIS 2020	Baisses-en %	Écart mensuel	% moyen
430	228	47%	202	16%
523	103	80%	420	34%
630	122	81%	508	41%
282	176	38%	106	9%
1 865	629		1 236	
207,22	69,89	66%		34%

Source : Elaboré par nous-même

Pour plus de clarté nous avons présenter les resultats du tableau précédent sous forme d'histogramme.

Figure 7 : Histogramme représentant un comparatif entre 4 mois avant et après la mise en place de la norme ISO 10002



Source : Elaboré par nous même

Le Commentaire :

La présentation graphique (Histogramme) représente le nombre de réclamation traitées avant et après la mise en place de la norme ISO 10002.

En comparant les deux périodes nous constatons une baisse globale sur le nombre de réclamations clients reçues et traitées par la DMBD d'une moyenne de 66% de baisse dans les réclamations ce qui démontre une prise en charge qualitative des doléances (d'un point de vue technique).

On peut conclure que l'effet observé après la mise en place de la norme est que le nombre de réclamations a baissé de 1236 en l'espace de 4 mois ce qui est relatif à un taux de 34% ce qui démontre l'impact positif de la mise en place de la norme sur le processus des RC (en vue d'améliorer l'usage des produits de la banque) par conséquent il y a eu un effet réducteur sur les réclamations reçues par conséquent une meilleure maîtrise sur les problèmes et leurs résolutions.

Afin d'appuyer les résultats précédents nous allons pousser notre étude statistique en étudiant les différents types de réclamations soumis au service client.

2.1.3 La récurrence des réclamations clients

En 2020, la DMBD a recensé près de 114 types de réclamations (**Annexe D**). Afin de déterminer s'il y a récurrence dans les réclamations avant et après la mise en place de la norme ISO 10002, nous nous sommes concentrés sur les réclamations les plus importantes de la direction. Cette analyse se fera à l'aide de la loi de Pareto*⁵⁰ (la loi 20/80) qui dit que 80% des retours clients proviennent de 20% des types de réclamations. Nos résultats figurent dans le tableau ci-dessous :

Tableau 11 : Tableau représentant 20% des réclamations causant 80% des insatisfactions clients des deux années (2019 et 2020)

Types de réclamations reçues en 2020	Nombres de réclamations par type	% par type de réclamations	Moyenne du nombre de réclamations sur 4 mois
Nombre activation carte CIB	214	12,38%	95
Nombre usage carte/erreur 904 (visa)	173	10,01%	77

Types de réclamations reçues en 2019	Nombres de réclamations par type	% par type de réclamations
Nombre activation carte cib	1339	71,80%
Nombre usage carte/erreur 904 carte capturée (visa)	60	3,22%

Source : élaboré par nous-même

Le commentaire :

On constate que la réclamation qui constitue 80% des insatisfactions clients de la DMBD est « le nombre d'activation de la carte CIB ». Celle-ci représente un total de 1339 réclamations soit plus de 71% des réclamations de l'année 2019, un chiffre qu'on voit en baisse et qui est passé à 95 réclamations sur l'année qui suit. Ce qui signifie que la réclamation a été gérée avec efficacité. On remarque cependant que le nombre de réclamations « nombre d'usage carte /erreur 904 (visa) » s'est vu à la hausse par rapport à l'année précédente, ce dernier est passé de 60 réclamations en 2019 à 77 réclamations dans

⁵⁰Delers Antoine et Van Steenkiste Isabelle (2015) « La règle des 80/20 ou la loi de Pareto : comment mieux s'organiser au quotidien ? ». Ed 50 minutes, p (7/13).

*Selon Vilfredo Pareto : « 20% des causes sont responsable de 80% des effets »

l'année qui a suivie soit 6% de plus. Cette légère hausse est une réaction naturelle au sein de la DMBD car en résolvant le problème des cartes CIB, la DMBD a donnée accès à un nombre d'utilisateur plus élevé (plus d'utilisateurs) ce qui a induit un nombre plus important de bugs informatiques.

On peut donc conclure qu'il n'y a pas de récurrence dans les réclamations clients avant et après mise en place de la norme 10002 mais plutôt une baisse significative des réclamations qui nous inscrit dans une démarche d'amélioration continue réussie.

2.2 Remarques et propositions

Pour améliorer le traitement des R.C et mieux satisfaire la clientèle de la BDL et suite aux recherches effectuées ainsi qu'au brainstorming fait avec Mme. I. Feddak (chargée des transactions monétiques) et Mme.Zazoun (chef de service de la DMBD) ; nous avons proposé dans cette section des recommandations pouvant aider à mieux gérer les R.C et améliorer efficacement le processus en lui-même.

2.2.1 Propositions personnelles

- L'adoption de la norme ISO 9001 version 2015 afin d'assurer le bon fonctionnement du processus de traitement des réclamations clients ainsi que celui de la banque.
- Sensibiliser le personnel par de la formation sur l'importance de la satisfaction client ainsi que celle du client au seins de la BDL.
- Impliquer le personnel par la responsabilisation et en l'autonomisant.
- Utiliser les outils qualité pour l'analyse des réclamations clients tel que les 5 pourquoi ou encore le diagramme d'ISHIKAWA.
- Actualiser régulièrement les informations sur le site officiel de la BDL pour mieux tenir informer les clients
- Suivre et informer le client du processus de la résolution en temps réel
- Faire une synthèse de toutes les réclamations afin de tenter d'établir un canevas des différents problèmes, des solutions susceptibles ou éventuellement d'améliorer le processus.

2.2.2 Propositions de la norme 10002⁵¹

- Encourager les clients à faire des réclamations ;
- Recueil et enregistrements des réclamations ;
- Faciliter le recueil et l'enregistrements des réclamations ;
- accusé de réception de la réclamation au réclamant ;
- Résolution dans les plus brefs délais possibles ;
- Retour d'information au client c'est-à-dire lui expliquer et discuter des mesures que les responsables comptent entreprendre pour résoudre sa réclamation et voir si elles lui correspondent et si elles seront susceptibles de le satisfaire,
- Bien communiquer avec le réclamant c'est-à-dire lui expliquer et l'avertir des mesures entreprises par rapport à sa réclamation et pouvoir proposer des alternatives dans le cas où la décision ne convient pas au client ;
- Revoir régulièrement toutes les réclamations afin de déterminer les tendances et les éléments causant le plus de réclamation et proposer des actions curatives, correctives et préventives pour éviter tout renouvellement de ces dernières.

Par le biais du guide d'entretien nous avons réussi à déterminer un état des lieux afin de bien comprendre le fonctionnement du processus de traitement de réclamations client.

Grâce à l'élaboration de la check-list on a pu démontrer les lignes directrices qui n'étaient pas respectées dans leur globalité et nous avons mis en place des propositions d'améliorations afin de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

⁵¹ Norme ISO 10002 :2014

CONCLUSION

Aujourd'hui avec la concurrence dans le secteur bancaire, la clientèle des banques est de plus en plus exigeante. Ceci pousse les établissements bancaires à mettre en place les outils nécessaires qui permettront de fidéliser et garder leurs clients.

L'objectif fixé durant ce travail de recherche est d'analyser le processus de gestion des réclamations clients par rapport aux lignes directrices de la norme ISO 10002 au sein de la banque et cela en répondant à la question de recherche principale :

« Le processus de gestion des réclamations clients de la BDL, répond-il aux exigences de la norme ISO 10002 ? »

Pour répondre à cette question, nous avons tout d'abord organisé une recherche bibliographique (bibliothèque / internet) sur le processus de traitement des réclamations qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue ; un des piliers du management par la qualité.

Grâce à la méthode qualitative nous avons pu à l'aide d'entretien semi directif faire ressortir le processus de gestion des réclamations client dans le but d'assurer la conformité de ce dernier au niveau de l'entreprise, on a aussi pu démontrer les écarts par rapport à la norme du traitement de réclamations client ISO 10002 en utilisant une check-list. Nous sommes arrivés à déterminer six non-conformités mineures auxquelles nous avons apporté des actions correctives. Pour plus de précision, nous avons étudié les statistiques de la banque afin d'étudier l'effet de la norme sur les réclamations clients ainsi que les statistiques par types de réclamations. Nous avons effectivement pu constater une baisse significative dans les chiffres de la DMBD par conséquent moins de réclamations dans l'année 2020.

Au regard des résultats obtenus nous constatons que même si quelques lignes directrices ont parfois été difficiles à mettre en place ; dans son ensemble le processus de gestion des réclamations est conforme aux lignes directrices de la norme ISO 10002. Nous préconisons

de continuer sur cette lancée en privilégiant les formations et l'autonomie du personnel afin de faire de la « satisfaction client » une affaire de tous et un vecteur d'amélioration de la satisfaction de la clientèle ; Nous préconisons aussi de prendre les mesures nécessaires pour améliorer le processus de traitement de réclamations au niveau de la DMBD et par conséquent l'image de la BDL perçue par sa clientèle.

Le processus de traitement des réclamations doit devenir un outil de management de la performance de la banque. Il ne doit pas être vécu comme une contrainte mais plutôt comme un outil qui doit permettre de mieux communiquer et d'améliorer la performance de l'organisation en interne.

L'étude que nous avons effectuée montre que les organisations peuvent s'auto diagnostiquer et voir leur positionnement dans l'écosystème et ce par rapport aux différentes pratiques exercées.

Par ailleurs, cela ne demande pas de ressources financières ou matérielles importantes, une simple réorganisation, motivation des équipes et une volonté de la direction peut permettre d'organiser ces changements dans de bonnes conditions.

Ce qui met en évidence l'importance des normes de Système de Management qui permet d'asseoir une efficacité permanente dans tous les domaines d'activités.

Finalement, l'amélioration de l'efficacité du processus de traitement de réclamations permet de faciliter la compréhension des enjeux organisationnels par ses utilisateurs, mais aussi de favoriser l'acquisition de compétences et de rendre l'organisation plus performante.

Nous voudrions aussi mettre en lumière certaines difficultés que nous avons rencontrés au cours de nos recherches :

- Par faute de temps, dû à la situation du covid-19 qu'a connu le monde et notre pays en particulier, nous n'avons pas pu donner suffisamment de temps à l'enquête qualitative du fait de l'indisponibilité des employés au sein de la DMBD et des restrictions d'accès à leur Locaux cela nous a motivé à optimiser au maximum les entretiens.
- A cause de la restriction d'accès à leur locaux l'étude prévue auprès des clients servant à déterminer le niveau de satisfaction n'a pu être possible.

- Cette situation nous a malheureusement obligées à changer notre méthode de travail, qui au départ incluait des outils qualitatifs tel que les 5 pourquoi ou encore le diagramme d'Ishikawa afin d'avoir des résultats plus précis.
- Une étude statistique par contre a été menée afin d'évaluer le volume des réclamations et leur évolution.

Pour ce qui concerne les perspectives de recherches autour de notre sujet, nous préconisons de faire par la suite une étude sur l'évolution des résultats du service client de la DMBD dans le cadre de l'application de ladite norme afin de déterminer son impact sur le long terme. Ainsi que son influence sur la fidélisation de la clientèle et la position de la banque digitale sur le marché (sur un plan commercial) face à la concurrence sachant que la BDL est actuellement le leader.

Références Bibliographiques

Ouvrages

1. Abdelkrim NAAS (2003) « Le système bancaire algérien : la décolonisation à l'économie de marché ». Ed Maison Neuve & la Rose, France.
2. Bernard Berelson (1971) « Content Analysis in Communication Research », New York. Ed Hafner Publ. p (18). Cité par Jean de Bonville (2000) « L'analyse de contenu des médias », Bruxelles. Ed De Boeck p (9)
3. Berry Leonard (2004) « Les diverses origines du Marketing relationnel » dans Hetzel Patrick (2004) « Le Marketing relationnel ». Ed PUF, page (10/15).
4. Breilld Jacque (2015) « Dictionnaire de l'E-Réputation : Veille et communication d'influence sur le web ». Ed EMS Editions, p (228/269)
5. CHABRY Laurence, Florence GILLET-GOINARD et Raphaëlle JOURDAN (2017) « La boîte à outils du management de la relation client », Ed. DUNOD
6. Charles Julien (2019) « L'amélioration continue en 3 jours : Le Lean et la méthodologie Blitz ». Ed Afnor, page (12/13)
7. Collectif le robert (2008) « Le nouveau petit robert de la langue française : Dictionnaire ». Ed Robert
8. Delers Antoine et Van Steenkiste Isabelle (2015) « La règle des 80/20 ou la loi de Pareto : comment mieux s'organiser au quotidien ? ». Ed 50 minutes, p (7/13).

9. Forman Bernard (2013) « Du manuel qualité au manuel de management ». Ed Afnor, page (de 21/52)
10. Franck Ribout (2004) « Le leadership ». Ed Edition d'organisation
11. Guy Léger Ndjigui « Conseil en management et assurance de la qualité :04 étapes pour réaliser les bénéfices financiers et économiques en entreprise ». Ed Tube and Book, page (12) (18)
12. Humphreys et Williams (1996) Dans Pujol Fanny et Siadou-Martin Béatrice (2012) « Revue gestion 2000 : Management et prospective ». Ed Association de Recherches et Publications en Management, p (75/86).
13. Laloux Guillaume (2009) « Management de la maintenance selon l'ISO 9001 :2008 ». Ed Afnor, page (24)
14. LEMANT Oliver (2003) « L'audit interne ». Ed e-thèque France, P (03).
15. Lonage Vincent (2005) « La monnaie et les banques : de la Mésopotamie a Manbattan ». Ed Le cri, page (28/29)
16. Moyart Laurence (2006) « Service aux entreprise et développement régional : Bilan et perspectives ». Ed De Boeck Supérieur, page 19.
17. Pierre Romelaer (2005) « Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales ». Ed De Boeck Supérieur, p (101/107).
18. Pinet Claude (2015) « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015 ». Ed Afnor, page (21)
19. Ray Daniel et Sabadie William (2016) « Marketing relationnel, Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation ». Ed Dunod, page (117/118)
20. Ulrich Andrée (2006) « Comment gérer les plaintes de ma clientèle : Évaluer mon service de gestion des plaintes ; Accueillir favorablement les insatisfactions de mes clients ; Implanter un système efficace et de qualité ». Ed Editions Transcontinental, p (17).

Mémoires de recherche :

1. Abbas Abdelhak (2019) « Contribution à la mise en place du processus de réclamation client dans un établissement hôteliers selon la norme ISO 10002 :2018 »

2. Etienne Thivierge Robitaille (2009) « L'amélioration de la prévisibilité des approvisionnements forestiers », Québec
3. Fadwa Chtita « Processus proactif de gestion des réclamations basé sur l'approche de retour d'expérience »
4. Manuela kambo « Approche managériale de la gestion des plaintes, une recherche exploratoire »

Sites web :

1. www.Larousse.com (Consultée le //2020)
2. www.ISO.ORG (consultée le 25/03/2020)
3. www.Myfeedback.com (Consultée le 03/04/2020)
4. www.BSI.COM (Consultée le 30/03/2020)
5. www.Scribbr.fr (Consultée le 15/05/2020)
6. <https://www.zendesk.fr/company/press/customer-experience-trends-report-2020/> (consultée le 27/03/2020)
7. www.lafinancepourtous.com (consultée le 27/03/2020)

Documents officiels et normes

1. Norme ISO 10001 :2018 relatives au management de la qualité – Satisfaction client – Lignes directrice relatives aux codes de conduite des organismes.
2. Norme ISO 10002 :2014 relatives au management de la qualité -Satisfaction des clients – Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes.
3. ISO 9000 :2015 : Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire.
4. Norme ISO 9001 :2015 relatives au système de management de la qualité.

ANNEXE A
(ANNEXE A – LES BANQUES
PUBLIQUES ET PRIVES)

Les banques publiques

1 Banque Nationale d'Algérie (BNA)

Elle créée en 1966, fut la première banque en Algérie créée après l'indépendance. La BNA exerçait toutes les activités d'une banque de dépôts aux termes de ses statuts originels. Elle est chargée du financement des groupements professionnels et des entreprises évoluant dans le secteur agricole et industriel.

La restructuration de la BNA en 1982, date à laquelle les pouvoirs publics ont décidé de mettre en place une institution bancaire spécialisée « BADR » (Banque de l'Agriculture et du développement Rural) ayant pour vocation principale le financement et la promotion de l'agriculture, a mis un terme au monopole de la BNA quant au financement de ce secteur. Cette restructuration avait concerné aussi d'autres aspects portant sur la politique d'implantation, la réorganisation des structures de la Direction Générale et la création des directions de Réseaux d'Exploitation.

En 2015, le réseau de la BNA compte 211 agences réparties sur tout le territoire national.

2 Banque Extérieure d'Algérie (BEA)

La Banque Extérieure d'Algérie (BEA) créée en 1967. Elle était au départ spécialisé dans le financement du commerce extérieur. Elle intervient pour toutes les opérations bancaires et notamment là où le secteur public occupe une place prépondérante. Les opérations de cette banque se sont élargies en 1979 puisqu'elle disposait des comptes de grandes sociétés. En 2012, la BEA a 127 agences réparties sur tout le territoire national.

3 Crédit Populaire d'Algérie (CPA)

Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA), créé en 1966, avait pour principale vocation le financement des petites et moyennes entreprises publiques et privées, ainsi que des secteurs du tourisme, d'hôtellerie, de la pêche et de l'artisanat. Ses principales fonctions se résument comme suit :

Le réseau du CPA est composé de 142 agences en 2016.

4 Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR)

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) créée en 1982. Elle a été créée pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales.

Elle a spécialement pour mission de contribuer, conformément à la politique du gouvernement, au développement de l'ensemble du secteur agricole, artisanal et agroindustriel

5 Banque du Développement Local (BDL)

La Banque du Développement Local (BDL) a été créée en 1985. Cette banque a pour principale vocation le financement des activités des entreprises locales, essentiellement celles sous tutelle des collectivités publiques. Outre les produits classiques (crédits d'investissement d'exploitation, crédits immobiliers notamment), la BDL a l'exclusivité du prêt sur gage. Le réseau de la BDL est composé de 162 agences réparties sur tout le territoire national.

6 Caisse Nationale de l'Épargne et de Prévoyance (CNEP)

La Caisse Nationale de l'Épargne et de Prévoyance (CNEP) créée en 1964. Elle a été créée sous forme d'établissement public jouissant de la personnalité juridique et l'autonomie financière. Il importe de souligner que la CNEP et les caisses d'assurances constituent les principaux instruments de la collecte de l'épargne mise à la disposition du trésor public qui en la redistribution dans les canaux prioritaires de l'économie nationale

Les banques Privés

1 AL Baraka Bank Algérie : Al Baraka Bank est la première banque ayant pour activité le « *Banking* islamique » à s'être implantée en Algérie. La banque démarre ses activités en 1991. Ses actionnaires sont la BADR et le groupe Dallah Al Baraka (Arabie saoudite), elle a le statut de banque universelle. Aux termes de ses statuts, la banque a pour objet social les opérations de banque et d'investissement conformes à la Shari'a. Ses activités doivent inclure la dimension sociale et solidaire. La banque est implantée sur tout le territoire national.

2 Citibank Algérie : Citibank est présente en Algérie depuis 1992. Après avoir ouvert un bureau de représentation, la banque a demandé et obtenu une licence bancaire commerciale. Citibank a été autorisée à ouvrir une succursale en 1998. La banque est

présente en Algérie dans des secteurs comme la finance bancaire et la finance d'entreprise. Ses activités se concentrent autour de l'investissement étranger, la gestion de trésorerie, les dépôts et la banque en ligne.

3 Arab Banking Corporation-Algeria (ABC-Algeria) : ABC-Algeria est une filiale d'Arab Banking Corporation Bahreïn. Avant de s'installer en tant que banque de plein exercice, ABC-Algeria a commencé par ouvrir un bureau de liaison en 1995.

4 Natixis Algérie : Natixis Algérie est une banque française agréée en 2000 sous le statut de banque universelle. Elle active en tant que banque d'investissement.

5 Société Générale Algérie : Société Générale Algérie est une banque commerciale détenue à 100% par le groupe Société Générale (France).

6 Arab Bank PLC-Algeria « succursale de banque » (Arab Bank PLC) : Arab Bank PLC est une succursale de banque agréée en octobre 2001 avec le statut de banque universelle.

7 BNP Paribas Al Djazaïr : BNP Paribas Al Djazaïr est une filiale à 100% de BNP Paribas (France). Elle débute sa présence en Algérie par l'ouverture d'un bureau de représentation. Agréée en janvier 2002, elle est autorisée à effectuer toutes les opérations reconnues aux banques.

8 Gulf Bank Algeria : membre de la Kuwait Project Compagnie, Gulf Bank Algeria est une banque de droit algérien. Agréée en 2004, la banque a le statut de banque universelle qui propose des produits bancaires classiques, ainsi que des produits islamiques.

9 Trust Bank Algeria : agréée en septembre 2002, la banque a le statut de banque universelle. L'actionnariat est composé en majorité de sociétés à capitaux privés.

10 The Housing Bank for Trade and Finance-Algeria : filiale algérienne de The Housing Bank for Trade and Finance, la banque est agréée et débute son activité en 2003. Le capital social est détenu par 3 institutions financières.

11 Fransabank El-Djazaïr SPA : créée en 2006, Fransabank El-Djazaïr SPA est une banque libanaise. Elle obtient un agrément de plein exercice. En janvier 2010, Fransabank El-Djazaïr a ouvert sa première agence bancaire à Oran.

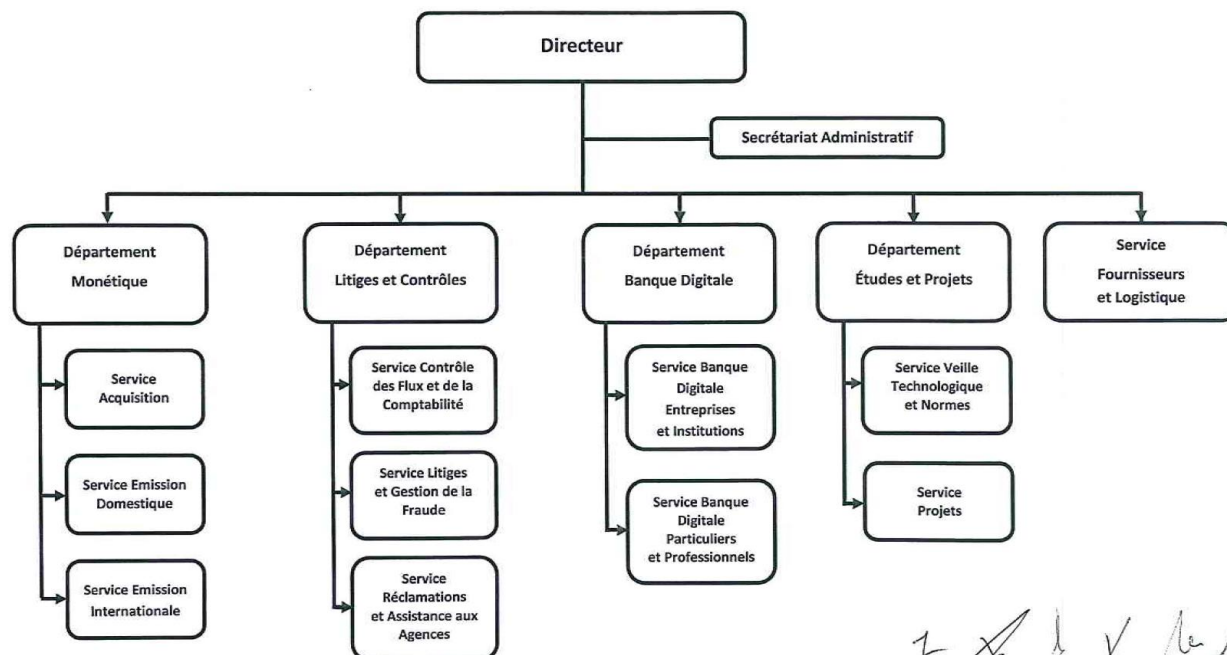
12 Calyon Algérie : Calyon Algérie est une filiale à 100% de Calyon SA (France), propriété du groupe français Crédit Agricole. La banque a été agréée comme banque universelle en 2007 pour effectuer toutes les opérations reconnues aux banques. Elle active principalement comme banque d'investissement.

13 HSBC Algérie (Succursale) : agréée en 2008 en tant que succursale de banque, HSBC Algérie peut exercer toutes les activités reconnues aux banques.

14 Al Salam Bank-Algeria : agréée en 2008. Al Salam Bank est une banque offrant des produits islamiques. La banque active dans l'investissement immobilier, les titres, les actions et les fonds d'investissement

ANNEXE B
(ANNEXE B – ORGANIGRAMME)

Organigramme de la Direction Monétique et de la Banque Digitale



Annexe Décision PDG N° 21 /2019

J. A. L. K. M. P.

1- Département monétique :

- a) Service Acquisition ;
- b) Service émission domestique ;
- c) Service émission internationale.

2- Département banque digitale

- a) Service banque digitale Entreprises et Institutions ;
- b) Service banque digitale Particuliers et Professionnels.

3- Département Etudes et Projets :

- a) Service veille technologique et normes ;
- b) Service projets.

4- Département Litiges et Contrôles :

- a) Service contrôle des flux et de la comptabilité ;
- b) Service litiges et gestion de la fraude ;
- c) Service réclamation et assistance aux agences.

ANNEXE C
(ANNEXE C – DECRET)

D E C I D E

Article 1 : La présente Décision a pour objet la modification de l'organisation (macro et micro structures) de la Direction Monétique et de la Banque Digitale par abréviation DMBD, ainsi que des postes organiques normatifs composant les macro et micro structures ainsi définies.

Article 2 : La Direction Monétique et de la Banque Digitale est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale Adjointe « Commercial ».

Article 3 : La fonction Relations Clientèle ne faisant plus partie des missions et des attributions dévolues à la Direction Monétique et de la Banque Digitale, celle-ci ne disposera plus, dans son organigramme, d'un Département « Relations Clientèle ».

Ainsi le Département « Relations Clientèle » est transféré de la Direction Monétique et de la Banque Digitale vers la Direction Management de la Qualité.

Article 4 : La Direction Monétique et de la Banque Digitale est structurée en quatre (04) Départements et un (01) Service, à savoir :

- Le Département « Monétique » ;
- Le Département « Litiges et Contrôles » ;
- Le Département « Banque Digitale » ;
- Le Département « Études et Projets » ;
- Le Service « Fournisseurs et Logistique ».

4.1 Le Département « Monétique » est structuré en trois (03) Services, à savoir :

- Le Service « Acquisition » ;
- Le Service « Emission Domestique » ;
- Le Service « Emission Internationale ».

4.2 Le Département « Litiges et Contrôles » est structuré en trois (03) Services, à savoir :

- Le Service « Contrôle des Flux et de la Comptabilité » ;
- Le Service « Litiges et Gestion de la Fraude » ;
- Le Service « Réclamations et Assistance aux Agences ».

4.3 Le Département « Banque Digitale » est structuré en deux (02) Services, à savoir :

- Le Service « Banque Digitale Entreprises et Institutions » ;
- Le Service « Banque Digitale Particuliers et Professionnels ».

Décision PDG n° 24 /2019



4.4 Le Département « Études et Projets » est structuré en deux (02) Services, à savoir :

- Le Service « Veille Technologique et Normes » ;
- Le Service « Projets ».

4.5 Le Service « Fournisseurs et Logistique ».

Article 5 : L'organisation de la Direction Monétique et de la Banque Digitale prévoit, également, un Secrétariat Administratif relevant du Directeur de la Structure.

ANNEXE D
(ANNEXE D -GUIDE D'ENTRETIEN)

	GUIDE D'ENTRETIEN	
---	--------------------------	---

Section 1 : présentation de l'intervieweur et but de l'étude

Madame Monsieur, bonjour,

Je m'appelle Boudjellab Lyna Je suis étudiante en master 2 (management par la qualité) à l'Ecole Nationale Supérieure De Management a Kolea.

Dans le cadre de notre étude sur l'analyse du processus de gestion des réclamations clients par rapport aux exigences de la norme ISO 10002 au sein de la BDL, nous souhaitons prendre un peu de votre temps afin de répondre à nos questions, autant que collaborateur a la BDL. Le but de l'étude est de définir le processus de réclamation au niveau de la DMBD.

Vos réponses seront traitées de manière confidentielle et utilisées qu'à des fins pédagogiques

Section 2 : informations sociodémographiques

Date de l'entretien.....Numéro de l'enquêté.....

Sexe.....Emploi de l'enquêté.....

Ancienneté dans la structurePoste occupé

Section 3 : Les questions

1. Est-ce que la BDL encourage les clients insatisfaits à réclamer ?
2. Décrivez-moi la gestion des réclamations clients au sein de la DMBD.
3. Quelles sont les étapes du processus de traitement des réclamations clients au sein du service DMBD ?
4. Y a-t-il un responsable de la résolution de la réclamation client au sein de la DMBD ?
5. Est-ce qu'il y a beaucoup de réclamation dans le service DMBD ?
6. Avez-vous l'information, la formation et le pouvoir nécessaires pour résoudre les

réclamations dans les meilleurs délais ? Est-ce qu'il y a eu des cas où vous n'avez pas été capable de résoudre la réclamation ? Pour quelles raisons (absence d'information, de formation ou manque de pouvoir, etc.) ?

7. La clientèle est-elle au courant des procédures de réclamation ? Comment vous assurez-vous que la résolution du problème soit équitable entre les différents clients ?
8. La DMBD a-t-elle établi des délais pour la résolution des réclamations ? Sont-ils respectés ? Sont-ils connus de la clientèle ?
9. La DMBD fait-elle un suivi pour connaître l'état de satisfaction/insatisfaction du client suite à la gestion des réclamations clients ?
10. Qu'est-ce que vous faites avec les réclamations reçues ? (Enregistrez-vous les plaintes dès que vous les recevez ? Faites-vous un rapport pour chaque plainte reçue ?)
11. Comment la DMBD recueille-t-elle les informations en provenance des réclamants ?
Lesquelles ?
12. Est-ce que la DMBD se remet en question et effectue des actions correctives suite à des problèmes survenus d'afin d'améliorer sa gestion des réclamations clients ?
13. Quand est ce qu'a été mise en place la norme ISO 10002 ?
14. Est- ce que les lignes directrices de la norme ISO 10002 sont parfaitement respectées au sein de la DMBD ?
15. Pensez-vous que la gestion des réclamations est devenue plus efficace après l'implantation de la norme ISO 10002 ?

ANNEXE E
(ANNEXE E – TYPE DE
RECLAMATIONS RECUS)

Type de réclamations reçus	TYPE DE LA RECLAMATION	% par type de réclamation
Nombre activation carte cib	1339	71,80%
Nombre absence date de remise	134	7,18%
Nombre retard délivrance carte visa	74	3,97%
Nombre usage carte/erreur 904 carte capturée	60	3,22%
Nombre demande enroulement	28	1,50%
Nombre carte invalide	26	1,39%
Nombre activation carte visa	23	1,23%
Nombre demande code PayPal	22	1,18%
Nombre mauvaise manipulation	21	1,13%
Nombre demande restitution de caution	20	1,07%
Nombre retard délivrance carte cib	13	0,70%
Nombre usage carte/erreur 886 carte a intégré	12	0,64%
Nombre demande relever détail des transaction	10	0,54%
Nombre solde 0	10	0,54%
Nombre résiliation abonnement E BDL	9	0,48%
Nombre retrait dab	9	0,48%
Nombre usage carte/erreur 913 caisse dab non alimentée	7	0,38%
30 Autres réclamations (réclamations ayant une valeur de moins 10 par type)	72	4%
TOTAL	1865	100%

Tableau : tableau représentant les types de réclamations de l'année 2019

Type de réclamations reçues	TYPE DE LA RECLAMATION	% par type de réclamations
Nombre activation carte CIB (en ligne)	214	12,38%
Nombre usage carte/erreur 904 (visa)	173	10,01%
Nombre usage carte/erreur 904 (CIB)	160	9,25%
Nombre retrait dab	149	8,62%
Nombre carte invalide	114	6,59%
Nombre demande enroutement	97	5,61%
Nombre retard délivrance carte visa	92	5,32%
Nombre débit a tord	62	3,59%
Nombre demande relever détail des transactions	45	2,60%
Nombre demande restitution de caution	44	2,54%
Nombre sms de notification non reçue (OTP)	39	2,26%
Nombre usage carte/erreur 886	31	1,79%
Nombre réinitialisation mot de passe	30	1,74%
Nombre résiliation abonnement E BDL	29	1,68%
Nombre retard délivrance carte cib	28	1,62%
Nombre mise à jour convention	27	1,56%
Nombre activation carte visa	25	1,45%
Nombre solde 0	25	1,45%
Nombre dab en panne	24	1,39%
Nombre usage carte/ erreur 886	24	1,39%
Nombre intégration fichier	22	1,27%
Nombre demande code PayPal	20	1,16%
Nombre OTP	16	0,93%
Nombre demande de restitution de caution	14	0,81%
Nombre carte invalide (fraud is suspected)	13	0,75%
Nombre le client ne reçoit pas de sms de notifications	10	0,58%
88 Autres réclamations (moins de 10 réclamations pour chacune)	240	11.68%
TOTAL	1729	100,00%

Tableau : Tableau représentant les types de réclamations de l'année 2020