

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management par la qualité

**Contribution à la gestion des réclamations et la résolution d'un
problème qualité**

Cas : SPA Fromagerie Bel Algérie

Elaboré par : HANANE BEDROUNI

Encadré par : Dr. CHAHED AMINA

Co-encadreur : WISSAM BLIMANE

Année : 2019_2020

RÉSUMÉ

La gestion efficace des réclamations clients, devient une priorité pour toute entreprise souhaitant fidéliser ses clients et gagner leur confiance, cela nécessite une démarche de résolution des problèmes, afin d'identifier et éliminer les causes racines de défaut.

La démarche est basée sur des outils de qualité qui permettront de passer du constat des défauts à l'identification des solutions d'amélioration.

Le but de notre étude est de contribuer à la gestion des réclamations par l'identification et l'analyse des causes racines, qui font source d'insatisfaction pour la clientèle de SPA fromagerie Bel Algérie.

A travers l'outil Pareto nous avons constaté que le problème « absence banderole » est l'un des problèmes récurrents pour les clients de BEL Algérie, une démarche de résolution a été lancée pour identifier les causes racines de ce problème, ci-dessus par :

- Clarifier le problème à travers l'outil QQQQCP ;
- Identifier les causes possibles et les classer selon leurs origines à travers le diagramme causes-effets ;
- Identifier les causes racines à travers l'outil 5 Pourquoi, afin de proposer des solutions.

Les résultats montrent que les dysfonctionnements de machine de banderolage et le réglage manuel, sont les causes racines de ce problème, plus d'autres problèmes de maintenance et de nettoyage, ce qui incite l'entreprise à renforcer le travail sur la partie mécanique de la machine et automatiser le réglage, pour éviter l'apparition de ce problème.

Les Mots clés : Gestion des réclamations, démarche de résolution, cause racine, outils qualité.

ABSTRACT

The efficient management of customer complaints becomes a priority for any company wishing to retain its customers and gain their trust, this requires a problem-solving approach, in order to identify and eliminate the root causes of defect.

The approach is based on quality tools that will enable the process to go from finding faults to identifying solutions for improvement.

The aim of our study is to contribute to the management of complaints by identifying and analyzing the root causes, which are a source of dissatisfaction for the customers of SPA fromagerie Bel Algérie.

Through the Pareto tool we have observed that the “no banner” problem is one of the recurring problems for BEL Algeria customers, a resolution process has been launched to identify the root causes of this problem, above by:

- Clarify the problem using the QQQQCP Tool;
- Identify the possible causes and classify them according to their origins using the causes-effect diagram;
- Identify the root causes using the 5 Why Tool, in order to propose solutions.

The results show that wrapping machine malfunctions and manual setting are the root causes of this problem, plus other maintenance and cleaning problems, prompting the company to step up work on the mechanical part of the machine. and automate the setting, to avoid the occurrence of this problem.

The key words: Complaints management, resolution process, root cause, quality tools.

ملخص

التسيير الفعال لشكاوى الزبائن أصبح أمر ذو أهمية بالغة بالنسبة لكل شركة ترغب في الحفاظ على زبائنها وكسب ثقتهم، وهذا يحتاج الى عملية منظمة لحل المشاكل التي تصادفها من خلال تحديد الأسباب الرئيسية للمشكل وازالتها. تعتمد عملية حل المشاكل على أدوات الجودة التي تسمح بالانتقال من مرحلة مراقبة المشاكل والعيوب الى مرحلة تحديد واقتراح الحلول التحسينية.

الهدف من دراستنا هو المساهمة في عملية تسيير الشكاوى الخاصة بزبائن ملبنة الجبن **BEL Algérie** من خلال تحديد وتحليل الأسباب الرئيسية التي تعد مصدر عدم رضا بالنسبة لزبائنها.

من خلال أداة «Pareto» لاحظنا أن مشكل العلب من دون غطاء جانبي من بين المشاكل المتكررة التي يصادفها زبائن الملبنة ولهذا قمنا بإطلاق عملية لحل هذا المشكل، وهذا من خلال:

- توضيح وتبسيط المشكل من خلال أداة QQQQCP
- تحديد كل الأسباب المحتملة وتصنيفها حسب مصدرها من خلال أداة causes-effets
- تحديد الأسباب الرئيسية من خلال أداة les 5 pourquoi، واقتراح حلول مناسبة لها.

توضح النتائج التي توصلنا اليها أن الأعطال التي تحدث على مستوى آلة التغليف، والضبط اليدوي، هي من بين الأسباب الرئيسية لهذا المشكل، بالإضافة الى مشاكل اخرى متعلقة بالصيانة والتنظيف، مما دفع الشركة الى تكثيف العمل على الجانب الميكانيكي للألة وتحويل الضبط اليدوي الى اوتوماتيكي من اجل تجنب ظهور هذا المشكل.

الكلمات المفتاحية: تسيير الشكاوى، عملية حل المشاكل، أسباب رئيسية، أدوات الجودة

Remerciements

Je remercie tout d'abord DIEU, le tout puissant de m'avoir donné la santé, la patience et la volonté pour achever ce modeste travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à ma promotrice **DR. CHAHED Amina** pour son encadrement de qualité, ses conseils, ses orientations, ainsi que pour les efforts qu'elle avait consentis durant la rédaction de ce mémoire qui m'a permis de mener à terme ce projet.

Mes sincères considérations et remerciements vont à **Mme. BELIMANE Wissam** pour son soutien, sa patience, ses conseils et son encouragement qu'ellen'a cessé de me communiquer.

Je tiens à présenter aussi toute ma gratitude à **Mme. LAMROUSI Asma** ingénieur qualité et Hygiène chez la société « Fromagerie BEL Algérie », pour son accueil et pour la confiance qu'elle m'a accordée dès mon arrivée dans l'entreprise, mes remerciements les plus vifs et mon profond respect. Un grand merci aussi à toute l'équipe pour toutes les informations, qu'elles ont pu me fournir.

Je tiens à remercier tout particulièrement mon **père et ma mère**, pour leur amour, leurs encouragements, leurs conseils ainsi que leur soutien inconditionnel, à la fois moral et économique, qui m'a permis de réaliser les études que je voulais et par conséquent ce mémoire.

Je remercie mon frère **Mohammed** et ma sœur **kawthare**, pour leurs encouragements.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers mes amis et collègues qui m'ont compagnie durant cette aventure scientifique.

Je tiens à saisir cette occasion et adresser mes profonds remerciements et mes profondes reconnaissances aux professeurs, aux responsables et au personnel de l'**ENSM Kolea**. Afin de n'oublier personne, mes vifs remerciements s'adressent à tous ceux qui m'ont aidée de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Bedrouni Hanane

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	I
Remerciements	III
Liste des tableaux.....	VIII
Liste des figures	IX
Liste des abréviations.....	X
Introduction.....	02
Chapitre I : approche théorique.....	08
Section I : de la qualité à la gestion des réclamations.....	08
1. La qualité.....	08
1.1. L'évolution de la qualité.....	08
1.2. Notion de qualité	09
2. Le management de la qualité.....	11
2.1. Les principes de management de la qualité	11
2.2. L'orientation client	13
2.3. L'importance du client	13
3. La qualité source de satisfaction	14
3.1. La satisfaction client.....	14
4. La gestion des réclamations clients.....	15
4.1. L'évolution de la gestion des réclamations.....	15
4.2. Cadre conceptuel.....	15
4.2.1. Définitions.....	16
4.2.2. Les caractéristiques des réclamations clients.....	17

4.2.3. La carte des réclamations	17
4.2.4. Les modes de transmission.....	19
5. Revue de littérature.....	19
6. L'intérêt d'une bonne gestion des réclamations.....	19
7. Ce qui dit la norme au sujet des réclamations.....	22
7.1. La norme ISO 9001 V2015.....	22
7.2. La norme ISO V2018.....	22
8. Les étapes clés de la gestion des réclamations	24
9. Le processus de gestion des réclamations.....	28
10. Les contraintes liées à la gestion des réclamations	29
Section II : la démarche de résolution et les outils qualité.....	30
1. De la réclamation à L'amélioration contenue	30
2. La démarche de résolution	30
3. Les outils qualité :.....	31
Brainstorming	33
• Méthode QQQQCP	35
• Diagramme Pareto	36
• Diagramme causes-effet	37
• Les 5 pourquoi.....	41
Chapitre II : la gestion des réclamations à l'entreprise d'accueil.....	44
Section I : présentation de l'entreprise.....	45
1. Historique et évolution du groupe BEL.....	45
1.1. Le chiffre d'affaire	47
2. Fromagerie BEL Algérie	47
2.1. Mission	49

2.2. Les axes stratégiques.....	49
3. Les organigrammes de BEL Algérie.....	51
3.1. Organigramme de département qualité	51
3.2. Organigramme conditionnement 1	52
3.3. Organigramme conditionnement 2.....	53
3.4. Organigramme conditionnement 3	54
Section II : la gestion des réclamations chez Bel Algérie.....	56
4. Les objectifs de gestion des réclamations selon le groupe Bel	56
5. Processus de gestion des réclamations chez Bel Algérie	57
6. Les étapes clés de gestion des réclamations chez Bel Algérie	58
Chapitre III : Résultats et discussion.....	60
Section I : diagnostic, recherche et analyses des causes	61
1. Identification des causes possibles	61
1.1. L'application de diagramme Pareto	61
2. Clarification de problème d'étude.....	63
2.1. L'application de la méthode QQQQCP.....	63
3. La recherche et l'analyse des causes possibles	64
3.1. La construction du diagramme causes-effet	66
Section II : résultats, solutions et recommandations.....	67
1. L'application de la méthode 5 pourquoi	67
2. Résultats	70
2. Solutions et recommandations	70
Conclusion	73
Références bibliographiques	76
Annexes.....	79

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : les quatre phases de l'évolution de la qualité.....	09
Tableau 2 : les principes de management de la qualité.....	12
Tableau 3 : les caractéristiques des réclamations.....	18
Tableau 4 : les outils nécessaires pour la résolution des problèmes.....	32
Tableau 5 : le déroulement de Brainstorming.....	34
Tableau 6 : liste des produits SPA fromagerie Kolea	48
Tableau 7 : fiche d'identité de SPA fromagerie	49
Tableau 8 : classement par type des réclamations	61
Tableau 9 : la méthode QQQQCP.....	63
Tableau10 : classement des causes selon l'origine	65

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : la carte des réclamations	18
Figure 2 : le cycle vertueux de la gestion des réclamations.....	21
Figure 3 : les étapes de réponse à une réclamation	26
Figure 4 : la démarche de résolution des problèmes.....	31
Figure 5 : exemple d'un diagramme cause -effet	38
Figure 6 : les méthodes de recherche et analyse des causes	41
Figure 7 : schéma de la méthode 5 pourquoi	42
Figure 8 : l'évolution du groupe BEL	64
Figure 9 : les marques cœur	64
Figure 10 : l'organigramme de BEL Algérie.....	51
Figure 11 : l'organigramme de département qualité « BEL Algérie »..	52
Figure 12 : l'organigramme d'atelier conditionnement 1	53
Figure 13 : l'organigramme d'atelier conditionnement 2.....	54
Figure 14 : l'organigramme d'atelier conditionnement 3.....	55
Figure 15 : processus de gestion des réclamations de Bel Algérie	57
Figure 16 : le diagramme Pareto sur les réclamations de 2019.....	62
Figure 17 : diagramme cause-effet sur le problème absence banderole .	68

LISTE DES ABREVIATIONS

IAA : industrie Agro- Alimentaire

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

AMRC : Association pour le management des réclamations clients

SPA : Société Par Action

QQOQCP : Qui, Quoi, Ou, Quand, Comment

5 M : Matière, Main d'oeuvre, Milieu, Moyens, Méthode

CRM : Customer Relationship Management

5P : 5 pourquoi

CR : cause racine

INTRODUCTION

L'industrie Agroalimentaire (IAA) représente l'un des moteurs de la croissance économique en Algérie, notamment pour les secteurs des céréales, du lait, des conserveries, des corps gras et des boissons. Elle est classée en deuxième position après le secteur des hydrocarbures, et représente 40% du chiffre d'affaire de l'industrie nationale, avec plus de 140 000 salariés et 17 000 entreprises industrielles, dont 95 % gérées par le secteur privé¹. Cette évolution croissante qu'a connue le secteur AA concernant le nombre des entreprises, la diversification des activités et des produits agroalimentaires a fait que les clients de nos jours disposent d'un large éventail de choix des produits, et sont devenus très exigeants.

Dans ce contexte, les entreprises sont amenées à être toujours à l'écoute de leurs clients et réagir rapidement en cas de problème afin de les satisfaire, et par conséquent, préserver leur image. En revanche, même dans les meilleures conditions tout ne se passe pas toujours comme prévu, il arrive que certains clients rencontrent des problèmes avec le produit ou le service.

Le client qui exprime son mécontentement offre à l'entreprise une opportunité pour améliorer ses produits et services proposés à la clientèle, Hermel (2006) montre que « nombreux sont les clients, qui décident de voter avec leurs pieds et quittent l'entreprise, sans faire un signe pour s'approvisionner chez la concurrence »

De ce fait, l'entreprise doit démontrer son professionnalisme et prendre en considération les avis des clients mécontents par la mise en place d'un système de gestion des réclamations, afin de réagir le plus vite possible. Selon Laurent Hermel (2006) « L'entreprise qui décide de mettre en place un système de gestion des réclamations sera davantage sensibilisée aux problèmes de qualité et développera chez sa clientèle une plus grande satisfaction ». De cela nous déduisons que la mise en place d'un système global de gestion des réclamations clients devient une priorité pour toute entreprise souhaitant fidéliser ses clients et gagner leur confiance. De plus, ce qui est important affirme que : « ce n'est pas au nombre de réclamations que l'entreprise traite mais plutôt sa rapidité dans le règlement des problèmes (Détrie, 2004). De ce fait, il est important de corriger rapidement les erreurs pour les éviter durablement.

¹ Premier colloque international sur « L'Industrie Agro-alimentaire en Algérie : Etat des lieux et perspectives de développement » (2019), Université Abdelhamid Mehri Constantine 2, Algérie

Par ailleurs, les réclamations portent souvent sur les produits. Pour ce faire, il faudrait transmettre immédiatement les produits défectueux aux chaînes de production concernées et aussi communiquer à tous les niveaux afin de s'assurer que tous les opérateurs concernés soient au courant pour réagir. En outre, une gestion des réclamations efficace doit être mise en place pour analyser et éliminer les causes racines des problèmes. Cela nécessite une démarche de résolution des problèmes bien structurée, qui passe par des étapes ordonnées, et basée sur des outils qualité adéquates, visant à mettre en place des actions d'amélioration.

L'idée de cette étude vient après une réflexion qui équilibre entre la gestion des réclamations qui accroît la satisfaction des clients, et la démarche de résolution des problèmes qui élimine les causes racines d'insatisfaction à travers des outils de qualité.

Dans notre travail, nous abordons l'importance des outils de qualité dans la gestion des réclamations au niveau de la société SPA Fromagerie BEL Algérie qui vise à atteindre le zéro défaut pour ses clients par une gestion des réclamations efficace. Elle se situe dans la zone industrielle Mazafran de Kolèa.

Notre stage pratique s'est déroulé au sein de département de qualité, plus précisément dans l'atelier conditionnement, la population de notre étude est l'ensemble des activités du processus « conditionnement ».

Plusieurs raisons expliquent le choix de ce thème comme un projet de recherche, il s'agit notamment des raisons personnelles, professionnelles, économiques et sociales :

- Raisons personnelles et professionnelles :

D'abord, après une formation professionnelle de deux ans au sein de l'école nationale supérieure de Management, nous avons acquis des connaissances théoriques importantes qui nécessitent une application sur terrain. C'est pour cette raison que nous avons choisi un thème pratique. Aussi, nous avons voulu contribuer à une démarche de résolution d'un problème concret.

- Raisons économiques :

Nous avons remarqué que la majorité des entreprises limitent la gestion des réclamations au traitement du problème et négligent la phase d'identification des causes racines des défauts. Notre travail focalise donc, sur cette phase importante qui fait gagner du temps et génère des bénéfices pour l'entreprise.

- Raisons scientifiques :

La gestion des réclamations est un élément important visant l'amélioration continue de la qualité des produits et des services, donc, les entreprises prennent en considération les feedbacks des clients afin d'éliminer toutes les sources d'insatisfactions et résoudre les problèmes qui touchent la qualité des produits et services.

Notre étude s'intéresse particulièrement à la gestion des réclamations au cœur de l'amélioration continue et de la démarche de résolution des problèmes détectés à partir des réclamations client. Nos objectifs à travers ce travail sont comme suit :

- Contribuer à la gestion des réclamations de la SPA fromagerie BEL Algérie ;
- Identifier un problème qui impacte la satisfaction client ;
- Déclencher une démarche de résolution de problème identifié ;
- Utiliser les outils qualité adéquats ;
- Proposer un plan d'action et des solutions.

Notre préoccupation dans le cadre de ce travail serait, donc, de répondre à la problématique suivante : « *Les outils qualité contribuent-ils à optimiser le processus de gestion des réclamations clients et assurer le progrès de l'entreprise ?* »

De cette problématique découlent les sous questions suivantes :

- 1) Quelle est l'importance de la gestion des réclamations clients pour l'entreprise ?
- 2) Comment est conçu et mis en œuvre un processus de gestion des réclamations ?
- 3) À partir de quel moment dans le processus de gestion des réclamations, est-il important d'utiliser les outils qualité ?

Pour soutenir notre problématique on émettra quelques hypothèses :

- La gestion des réclamations augmente la satisfaction des clients et aide à l'amélioration de la qualité des produits et services à travers l'élimination des causes racines d'insatisfaction.
- Les outils qualité contribuent à l'identification et l'élimination des causes racines de la réclamation.

Afin de réaliser notre étude, nous avons utilisé une approche qualitative, qui est adéquate avec le sujet de recherche, cette approche nous a permis de découvrir le problème à résoudre et d'identifier ses causes racines. Notre démarche repose sur les méthodes suivantes :

- Analyse documentaire : un fichier Excel partagé qui comporte toutes les réclamations enregistrées chez BEL Algérie dans l'année 2019 avec les

informations nécessaires (le nom de client réclamant, la date, le lieu, le type de produit, la date de production...)

- Les entretiens exploratoires : nous avons organisé des entretiens avec les personnes aptes à nous fournir les informations nécessaires pour notre recherche ;
- L'observation du terrain : nous avons consacré chaque jour une heure pour vérifier sur terrain les causes possibles de notre problème, pour discuter les réponses des entretiens avec les autres équipes.
- Les brainstormings : afin de clarifier le problème, valider les causes collectées et éliminer les réponses hors sujet, nous avons organisé des brainstormings après chaque étape de résolution de problème.

Enfin, notre mémoire est structuré en trois grands chapitres :

Le premier chapitre, tourne autour du cadre théorique. Il aborde la qualité comme source de satisfaction clients en mettant l'accent sur la gestion des réclamations. Ainsi, il présente les outils de résolution des problèmes.

Le deuxième chapitre, présente notre organisme d'accueil et décrit son système de gestion des réclamations.

Le troisième chapitre s'articule autour de la démarche adoptée pour la résolution du problème d'étude, les résultats obtenus et les recommandations.

Enfin, une conclusion clôturera notre travail de recherche.

Chapitre I : Approche Théorique.

Ce chapitre est constitué de deux sections, dans la première section nous allons entamer la qualité et la gestion des réclamations, Ensuite, dans la deuxième section, nous allons essayer de présenter la démarche de résolution de problème et les outils de qualité utilisées.

Section I : de la qualité à la gestion des réclamations

1. La qualité

1.1.L'évolution de la qualité :

Selon **Bazinet, Nissan & Maric Reilhac (2015, p3)** : La qualité, ce n'est pas une destination, c'est un voyage, donc elle concerne toutes les parties intéressées,

L'évolution du concept de la qualité a été marquée par quatre périodes :

- L'ère du tri (des années 20 à 50) : C'est l'ère de la production de masse ; les industriels prennent conscience de la nécessité de contrôler les produits finis pour garantir une certaine qualité. Ici chaque pièce est contrôlée et jetée au rebut si elle est défectueuse, ce qui coûte extrêmement cher à l'entreprise.
- L'ère du contrôle (des années 50 à 65) : On utilise les statistiques comme moyen de contrôle sur les produits finis et les processus, dans le but d'améliorer la qualité et la productivité. Ce contrôle s'applique à la production de série et à tout processus répétitif pour lesquels, on prélève dans chaque lot ou dans chaque série un échantillon de produits, afin de leur faire subir des tests qualité.
- L'ère de la prévention (des années 65 à 90) : La sensibilisation et la formation des personnes à la qualité sont jugées plus rentables que la rectification des défauts de fabrication. En 1987, on assiste à la naissance de la série de normes ISO 9000. La même année, la qualité fait l'objet d'une approche beaucoup plus globale et devient un argument de vente.
- L'ère de la stratégie (des années 90 à 2015) : l'exigence du client vis à vis de son fournisseur est de plus en plus forte et donc le système de management s'étend non plus seulement aux clients, mais à toutes les parties intéressées pertinentes de l'organisme, qui forment l'écosystème de l'organisation.

Tableau1 : Les quatre phases de l'évolution de la qualité

	Années 1960	Années 1980	Années 1990	Années 2000
Orientation générale	Contrôle de qualité	Management participatif	Assurance de la qualité	Management de la qualité
Mots-clés	Produit, contrôleur	Implication, amélioration	Formation ; preuve, traçabilité	Processus Client, mesure
Position de la fonction qualité	« Super » Contrôleur	Animateur, fédérateur	Sachant, expert de l'assurance qualité	Gestionnaire, pilote
Périmètre d'intervention	Fonctions clés de la chaîne de valeur liée à la production	Tous service	Services, pris en compte	Extension du périmètre avec l'intégration des domaines de management : sécurité, environnement

Source : Marc Bazinet ; Dori Nissan ; Jean-Marie Reilhac, Au cœur de l'iso 9001 :2015, 2015 Afnor édition

1.2. Notion de qualité :

La qualité définie par le dictionnaire la ROUSSE (2008, p345) comme une manière d'être, bonne ou mauvaise, est une caractéristique qui donne de la valeur (plus ou moins grande) aussi bien à un objet qu'à un être vivant par opposition un défaut marque une absence de quelque chose de nécessaire ou de désirable.

Selon la norme ISO 9000, (2015, p2) La qualité des produits et services d'un organisme est déterminée par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes.

Mais dans la littérature le terme qualité prend plusieurs significations, Pour le client, la qualité est liée à sa satisfaction, et pour le producteur, la qualité répond davantage à un objectif d'évaluation de la conformité d'un produit (service) à des spécifications, donc la qualité n'est pas nécessairement la même pour le producteur que pour l'acheteur.

Pour essayer de clarifier la signification de qualité nous pouvons se référer à quelques auteurs qui ont parlé de ce concept :

Selon **Savarino (2010, P3)**, La qualité, c'est également la satisfaction des besoins implicites et explicites (conscients ou inconscients des clients internes et externes). La qualité est avant tout un changement d'état d'esprit qui vise à l'excellence.

Dans même livre, il a ajouté : L'amélioration de la qualité permet à l'entreprise de travailler dans des meilleures conditions. Cela se traduit par l'amélioration de la satisfaction client, une relation de confiance et des gains sur le plan financier (augmentation des bénéfices) ou humain (motivation du personnel...), La qualité est un label et une garantie qui incarne des éléments de sécurisation du client. Elle est devenue obligatoire pour le succès durable de l'entreprise.

Donc, La qualité ne peut se réaliser sans une participation de l'ensemble de l'encadrement et du personnel. Mais cela ne peut se faire sans une formation sur la manière de l'améliorer et comment atteindre un objectif.

Roesslinger & Siegel (2015, P4), ont cité quelques définitions de la qualité :

Selon **Deming**, la qualité vise la satisfaction des besoins présents et à venir des consommateurs, Pour **Joseph M. Juran**, la qualité est l'aptitude à l'utilisation. **Edward Fuchs (Sussland, 1996)** considère un produit de qualité s'il est bon pour l'usage et vaut son prix.

Selon les experts de la qualité, la qualité est définie comme suit :

- **Ishikawa** : la qualité est l'aptitude à satisfaire le client
- **Deming** : la qualité est le degré de la satisfaction
- **Crosby** : c'est la conformité aux spécifications

À partir des définitions, nous pouvons conclure que l'objectif principale de la qualité est la satisfaction des clients ; et pour dire que un produit ou un service est de qualité il faut qu'il englobe un ensemble des caractéristiques bien précisées et des spécifications exigées par les normes.

Donc la qualité est une notion extrêmement variable, n'a pas le même sens pour chacun et selon toutes les approches.

2. Le management de la qualité

Le management, c'est à la fois diriger, organiser, gérer, faire fonctionner avec succès un organisme. Pour réussir ce pilotage, il faut, d'abord l'orienter (donner une direction), puis contrôler méthodiquement (mesurer) ce qui se passe, afin de pouvoir réagir (corriger, rectifier), si nécessaire, pour rester dans la bonne direction.

Dans le cadre du système de management de la qualité, l'entretien de ce système doit garantir l'amélioration continue des performances, tout en répondant aux besoins de tous les acteurs. (Pinet, 2009, p10).

Selon la norme **ISO 9000 (2015, p14)**, Le management de la qualité inclut généralement l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité.

2.1. Les principes de management par la qualité

Pour que la direction d'une entreprise puisse conduire l'organisme vers de meilleures performances, les experts internationaux rédacteurs des textes normatifs ont identifié une liste de huit principes fondamentaux qui sont, (ISO 9000, 2015, p3) :

- 1- Orientation client ;
- 2- Responsabilité de la direction ;
- 3- Implication du personnel ;
- 4- Approche processus ;
- 5- L'approche systémique (management par approche système) ;
- 6- L'amélioration continue ;
- 7- Prise de décision fondée sur des preuves ;
- 8- Management des relations avec les parties intéressées.

Le tableau suivant, résume les huit principes de management de la qualité :

Tableau 2 : les principes de management de la qualité

<p>L'orientation client / parties intéressées : les entreprises dépendent de leurs clients. Il convient donc qu'elles comprennent leurs besoins présents et futurs, qu'elles satisfassent leurs exigences et qu'elles aillent au-devant de leurs attentes. Le but de l'entreprise est aussi de satisfaire les autres parties intéressées par son activité (personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires...).</p>
<p>La responsabilité de la direction : les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'entreprise. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs.</p>
<p>L'implication du personnel : les personnes à tous niveaux constituent la richesse d'une entreprise et une bonne implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.</p>
<p>L'approche processus : un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus (c'est-à-dire par la collaboration transversale entre les différentes fonctions). Les liens entre fonctions sont identifiés, décrits et organisés en vue du résultat à atteindre. Les ressources et les moyens de contrôle permettant de maîtriser ce processus sont précisés.</p>
<p>L'approche système (globale) : identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs. L'activité est vue comme un tout. Les interactions entre les différentes fonctions et activités doivent donc être identifiées et maîtrisées.</p>
<p>L'amélioration continue : l'amélioration continue de la performance doit être un objectif permanent de l'organisme. L'entreprise efficace a donc la volonté permanente de s'améliorer.</p>
<p>L'approche factuelle pour la prise de décision : les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.</p> <p>En particulier, un bon management repose sur la définition de résultats à atteindre et sur la mesure des progrès accomplis au travers d'indicateurs de suivi.</p>
<p>Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs : un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.</p>

Source : Gilles Barouch, Booster la performance de son entreprise, Afnor édition, 2010 p07.

2.2.L'orientation client :

Le devenir d'une entreprise réside dans sa relation avec ses clients. Il est donc vital pour elle de bien comprendre les besoins présents, mais aussi futurs de ses clients. Toutefois,

comprendre ne suffit pas pour y répondre, et répondre ne veut pas dire que, vu du côté du client, le résultat de cette réponse sera perçu comme générant la satisfaction.

De plus, une entreprise n'a rarement qu'un seul client. Ce qui peut être perçu comme satisfaisant pour un client ne l'est pas forcément par un autre (**Pinet,2009, p9**)

Et Selon la norme **ISO9001 (2015, P4)** Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes.

Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des Clients et des autres parties intéressées pertinentes. Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client. Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables de l'organisme.

2.3.L'importance de client

Selon **Hermel (2006, p15)** Le client est considéré comme une ressource rare qu'il convient de traiter au mieux afin de le conserver en le plus longtemps possible, a l'inverse une entreprise qui ne gère pas correctement ses réclamations réduit fortement ses marges de manœuvre face à la concurrence.

Les clients sont l'actif économique intangible le plus importants pour les entreprises parce qu'ils sont la source du chiffre d'affaires, de ce fait ceux qui permettent la création de la valeur durable, de long terme via des mécanismes simples, c'est pour cette raison que le client ne peut échapper à un investissement permanent de la part des entreprises.

Un client satisfait reste acheté plus à la société ; qui profite de ventes liées alors qu'il coute moins cher à retenir et à servir.

Il permet également de faire baisser les couts d'acquisition grâce à des recommandations positives à ses proches.

Les clients sont ainsi par nature, le principal levier de la croissance du chiffre d'affaires ; de la profitabilité et des cash-flows d'une entreprise, (**Meyronin, Jullien & Stéphane, 2017, p 20**).

3. La qualité source de satisfaction client

Aujourd'hui, Les clients deviennent exigeants et peuvent détecter facilement la qualité. Lorsque la qualité est définie à partir d'attentes du client, elle entraîne une plus grande satisfaction de ce dernier, en effet dans son système d'évaluation, le client va mesurer l'écart entre ce qu'il attend d'un produit ou d'un service (la qualité attendue) et ce que l'entreprise lui propose (la qualité perçue), (**Hermel, 2006, p14**).

3.1. La satisfaction client

La satisfaction client, une des variables clés de la fidélité cognitive, est une préoccupation majeure pour les entreprises. Il est donc primordial de satisfaire le client pour maintenir et développer de la relation client/entreprise. Du fait qu'elle soit à la fois affective et cognitive, la satisfaction ne peut pas être observée directement. Les définitions de la satisfaction peuvent être classées en deux groupes : la satisfaction post-achat ou post-consommation liée à une transaction et la satisfaction relationnelle basée sur un cumul de plusieurs expériences. **Selon Evrard (1993)**, la satisfaction ou l'insatisfaction « correspondrait à un état psychologique postérieur à l'achat » mesurable objectivement grâce à l'étude du comportement des consommateurs qui, suite à une situation d'insatisfaction, décident de déposer une réclamation auprès de l'entreprise. Même si l'entreprise a mis en place des procédures poussées de contrôle qualité, on ne peut éviter que certains incidents de service se produisent. L'insatisfaction survient, la plupart des cas, suite à un incident de service dont le consommateur attribue la responsabilité pour tout ou partie à l'entreprise (**Revue française du marketing, N° 257, P2, 2016**).

La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue de service avec un standard préétablie (**Sylvie Llossa, thèse, 1997**).

Selon la norme **ISO 9000 (p26, 2015)**, la satisfaction est la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses attentes.

Au contraire, l'insatisfaction est engendrée par le défaut, la défaillance, ou l'insuffisance d'un produit, ou le dysfonctionnement d'un service.

Les réclamations constituent le premier moyen à disposition du client pour exprimer son insatisfaction, et selon la norme **ISO 9000** sont un indicateur habituel d'un faible niveau de satisfaction.

4. La gestion des réclamations

Le terme Gestion des réclamations décrit la manière dont une entreprise gère en interne les réclamations émises par leurs clients. Il est important d'enregistrer de façon systématique et organisée toute critique, d'en extraire les effets positifs, et d'éliminer ensuite la raison d'insatisfaction de votre client. L'objectif d'une gestion des réclamations est de renforcer la relation avec votre client, mais aussi de mieux gérer la qualité.

4.1.L'évolution de concept des réclamations dans les entreprises :

D'après **Hermel (2006, p11,12 &13)** l'évolution de concept des réclamations client passe par deux périodes :

1. Prise de conscience des entreprises :les principaux éléments qui ont conduit les entreprises à s'intéresser davantage à ce problème tiennent à la prise de conscience par l'entreprise de son environnement ; voici une liste des éléments déclenchent une meilleure prise en compte des réclamations par les entreprises :
 - L'arrivée de concurrents plus compétitifs ;
 - La raréfaction des marchés potentiels de l'entreprise ;
 - La diffusion de la démarche qualité
 - La montée en puissance des associations de consommateurs ;
 - La mise en place de législation protégeant davantage le consommateur ;
 - La mesure de l'impact des réclamations sur l'image et donc le chiffre d'affaires des entreprises ;
 - La prise en compte des couts de non qualité sous-jacents à des réclamations clients.
2. Une étude comparative sur l'accueil des réclamations : de plus en plus d'entreprises commencent à changer d'attitude et certains journaux économiques publient régulièrement dans leurs colonnes des enquêtes sur ce sujet.

- Méthodologie de l'enquête :

À titre d'exemple le journal *L'ENTREPRISE*² publie chaque année une enquête comparative (appelée *challenge Qualité*) sur la manière dont les entreprises traitent leurs clients non seulement lors d'un contact téléphonique mais également dans leurs réponses à une réclamation adressée par courrier ainsi qu'à une demande d'information via internet.

² L'entreprise, n°197, février 2002

En ce qui concerne le courrier ; les critères d'évaluation portent sur :

- La rapidité de la réponse ;
- La qualité de la réponse (engagement personnel du responsable, ton de la lettre, présentation de la réponse).

Les entreprises sont notées de 1 à 20, un peu moins de la moitié du panel de 238 entreprises interrogées obtient la moyenne, Le taux moyen de retour de courrier n'est que de 43%

Certains secteurs atteignent péniblement les 10% de taux de retour ; d'autres comme les cosmétiques atteignent les 90% de taux de retour.

En ce qui concerne la rapidité de réponse : seules 29% des sociétés qui ont traité la réclamation l'ont fait en moins de cinq jours.

4.2.Cadre conceptuel

4.2.1 Définitions :

Le dictionnaire **LAROUSSE (2008, P355)** définit les réclamations comme étant : « l'action de s'adresser à l'autorité pour se plaindre de quelque chose, pour protester, signaler une malfaçon ».

Et selon la norme **ISO 10002 (2018, P2)** une réclamation est toute expression de mécontentement adressée à un organisme, concernant ses produits ou le processus même de traitement des réclamations, duquel une réponse ou une solution est explicitement ou implicitement attendue

Cela nous permet de bien comprendre la définition de **Détire(2001, P3)** : Une réclamation est l'expression d'une insatisfaction qu'un client nous attribue et nous demande de traiter.

Selon **HERMEL** dans son livre « la stratégie de gestion des réclamations clients »(**2006,P7**), la réclamation peut être définie comme tout contact oral ; écrit, téléphonique ; télématique ; spontané ou provoqué, direct ou par l'intermédiaire de tiers par lequel le client exprime une insatisfaction.

Singh et Wilkes (1996) définissent les réclamations comme des protestations du client auprès de l'entreprise dans le but d'obtenir un échange, un remboursement, ou des excuses (**Larivet& Brouard, 2007**).

D'après les définitions nous pouvons conclure que le client a plusieurs moyens pour exprimer son insatisfaction

Selon **AMRC**, une réclamation client représente l'expression (explicite ou implicite) d'une insatisfaction, d'un mécontentement, ou encore d'une déception d'un client,

Nous parlons donc de réclamation :

1. Si le client exprime et /ou manifeste son insatisfaction ;
2. Si cette expression ou cette manifestation est clairement attribuée à une entreprise ou un organisme ;
3. Si cette expression ou cette manifestation constitue une demande de traitement ainsi que sa non-récidive.

4.2.2. Les caractéristiques des réclamations clients :

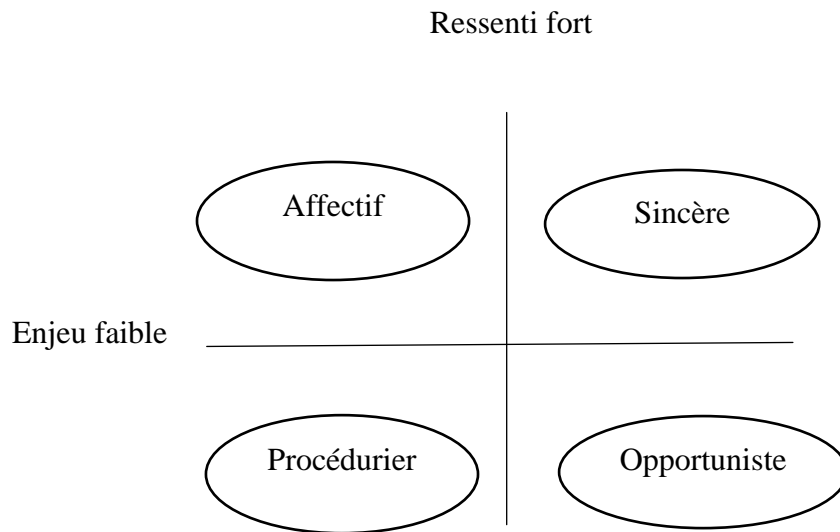
Parmi les caractéristiques les plus importants de réclamations nous avons (**Détrie, 2001, P3&4**) :

- La réclamation est toujours concrète, basée sur une expérience vécue par le client. C'est l'expression à chaud de sa perception, donc riche en détails ;
- La réclamation est un droit du client ;
- La réclamation comme l'économie est devenue mondiale.

4.2.3. La carte des réclamations :

La carte des réclamations nous aide à détecter les types des réclamants et comprendre leurs comportements :

Figure1: la carte des réclamations



Source : Philippe Détrie, les réclamations clients,Éditions d’Organisation, 2001, page 6

Le tableau suivant regroupe les caractéristiques de chaque réclamant :

Tableau3 : les caractéristiques des réclamants

Type	Affectif	Sincère	Procédurier	Opportuniste
Objectif	Souhaite une reconnaissance	S’appuie sur les règlements	Recherche la bonne affaire	Cherche à Récupérer son du
Comportement	Crie une forte insatisfaction	Déclare une froide insatisfaction	Met en avant une prétendue insatisfaction	Argumente une vive insatisfaction

Source : Philippe Détrie, les réclamations clients, Éditions d’Organisation, 2001 page 7

4.2.4. Les modes de transmissions :

Le client mécontent dispose plusieurs moyens d'accès pour exprimer son mécontent sur un service sur un produit proposé par une entreprise ; voici les plus important (**Hermel,2006, P39&47**) :

- **La réclamation écrite** : les réclamations écrites sont celles que l'entreprise peut en général comptabiliser assez facilement.
- **La réclamation face à face** : la réclamation orale est la plus fréquents dans le cas des produits vendus via des magasins ou en relation avec des représentent, mais il est très difficile d'en connaitre le nombre car la tendance de celui qui reçoit cette réclamation est de tout faire pour étouffer le problème à la racine.
- **La réclamation par téléphone** : si la réclamation arrive directement dans les différents service, l'entreprise confrontée au même problème que pour la réclamation en face à face : le client attend en général une solution rapide à sa demande ; il faut être capable de faire rapidement le tri entre les différents types de réclamations ce qui n'est pas toujours évident.
- **La réclamation par internet** : en ce qui concerne la réclamation télématique est encore peu utilisé, sauf dans quelques cas rares, elle l'est beaucoup plus aujourd'hui pour la recherche ou la demande d'information.

5. Revue de littérature :

La gestion des réclamations s'inscrit parfaitement dans le cadre de la gestion de la relation client et de la fidélisation en visant à accroitre la satisfaction, l'engagement, la confiance et la fidélité des clients de l'entreprise. Elle vise à préserver la qualité de la relation (**Meyer-Waarden&Sabadie, 2012**). Cette dernière peut être considérée comme un jugement global de la force de la relation (**Garbarino& Johnson, 1999**).

Pour certaine entreprises, les réclamations sont ni plus ni moins que des signaux de non-qualité concernant ses produits et services. Les travaux de **Chébat et Slusarczyk, (2005)** confirment que la gestion des réclamations s'inscrit dans les programmes de management de la qualité, par contre, **l'étude de Hart (1990)** montre qu'elle offre de réelles opportunités pour conserver les clients ayant eu des problèmes avec leur prestataire de services, à condition bien sûr qu'ils soient satisfaits du traitement de leur réclamation (**Sabadie, Prim-Allaz, &Llosa, 2006**). De leur côté **Maxham et Netemeyer** suggèrent que la réponse aux incidents peut renforcer la relation entre l'entreprise et le client

(**Maxham III & Netemeyer, 2003**). Le traitement des réclamations permet à une entreprise de retenir ses clients et de poser un diagnostic sur sa gestion. A ce propos, le traitement efficace d'une réclamation fidélise le client récupéré.

De nombreuses études démontrent que la gestion des réclamations est un ensemble de stratégies et des ressources et que les entreprises mettent tout en œuvre pour répondre et apprendre de leurs défaillances, dans le but de faire passer le client d'un état d'insatisfaction à un état de satisfaction et de rétablir la fiabilité de l'organisation aux yeux du consommateur (**Ray & Sabadie, 2016**).

La gestion des réclamations donne à une entreprise une nouvelle chance de fidéliser le client insatisfait, elle devient donc un élément de satisfaction et de l'amélioration de l'image pour l'entreprise, si cette dernière réagit de manière appropriée. De ce fait, les réclamations peuvent devenir des opportunités non négligeables. Seulement, il est nécessaire de comprendre qu'un bon suivi des réclamations entraîne dans la plupart des cas la satisfaction du client. (**Hamouche, Elhouari, 2018, thèse**).

6. L'intérêt d'une bonne gestion des réclamations

D'après **Hermel (2006, P13)** Quand l'entreprise décide de faire de la satisfaction clients un de ses objectifs majeurs, il implique pour l'entreprise de développer une démarche qualité qui donnera une place importante au traitement des réclamations clients.

Si cet objectif est souvent largement communiqué, il est bon de noter qu'il intéresse non seulement les services de communication et marketing mais également le service financier qui traduit le terme roi en ROI (retour sur l'investissement).

Mais, dans ce domaine on s'aperçoit que le passage du discours à la mise en œuvre d'une stratégie et d'un plan d'action cohérent et souvent très lent.

Une entreprise qui ne se préoccupe pas suffisamment de la qualité de ses produits et services va générer de l'insatisfaction de la part de sa clientèle, cette insatisfaction se traduira du côté client, par une mauvaise image de l'entreprise et une diminution de la confiance envers celle-ci, ce qui le conduira à se détourner peu à peu de l'entreprise pour ses achats, certains clients iront jusqu'à réclamer, il faut donc que l'entreprise soit capable de traiter correctement ces réclamations, si ce n'est pas le cas, elle perd très rapidement en

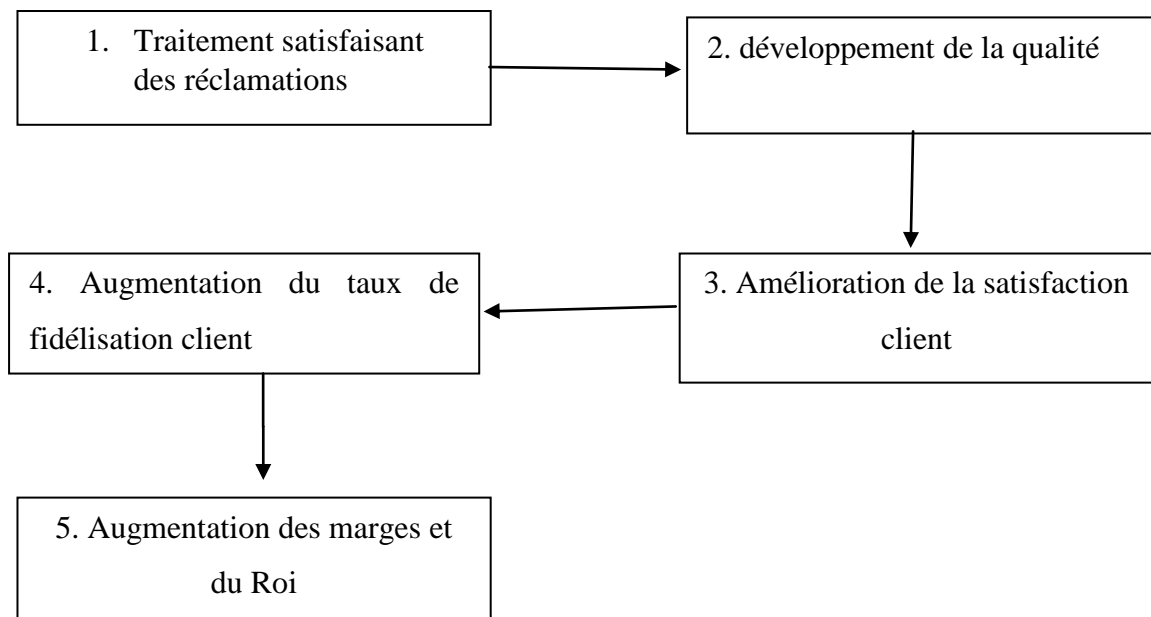
crédibilité auprès de sa clientèle ; les insatisfactions croissent et la clientèle quitte peu à peu l'entreprise. (Hermel, 2006, P13)

Les conséquences d'un traitement correct des réclamations :

A l'inverse une entreprise qui décide de mettre en place un système de gestion des réclamations sera davantage sensibilisée aux problèmes de qualité et développera chez sa clientèle une plus grande satisfaction ; l'entreprise bénéficiera du cycle vertueux de la gestion des réclamations une bonne gestion des réclamations est une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise car elle permet :

- De satisfaire le client
- De développer la fidélité du client
- D'augmenter la rentabilité de l'entreprise à court ; moyen ; long terme.

Figure 2 : le cycle vertueux de la gestion des réclamations



Source : Laurent Hermel, Stratégie de gestion des réclamations clients, Afnor édition, 2006, p14

7. Ce que dit la norme au sujet des réclamations :

7.1. La norme ISO 9001 version 2015 :

La norme **ISO 9001** a comme objectif d'accroître la satisfaction clients et donc, un des indicateurs est le taux des réclamations clients qui doit diminuer

Les exigences de la norme en matière de réclamations sont très claires :

- Communication avec les clients : La communication avec les clients doit inclure : L'obtention d'un retour d'information des clients concernant les produits et services, y compris leurs réclamations.

- Lorsqu'une non-conformité se produit, y compris celle liée à une réclamation, l'organisme doit :
 - ✓ Réagir à la non-conformité, et le cas échéant :
 - ✓ Agir pour la maîtriser et la corriger ;
 - ✓ Prendre en charge les conséquences.

7.2. La norme ISO 10002 version 2018 :

La norme 10002 fournit des lignes directrices relatives au processus de traitement des réclamations relatif aux produits et services au sein d'un organisme, notamment en matière de planification, conception, développement, fonctionnement, mise à jour et amélioration. Le processus de traitement des réclamations décrit est destiné à être utilisé en tant que l'un des processus d'un système global de management de la qualité.

Cette norme précise 9 principes directeurs permettant de créer les conditions d'un traitement efficace des réclamations :

- **Engagement :**

L'organisme doit s'engager activement dans la définition et la mise en œuvre d'un processus de traitement des réclamations.

- **Capacité :**

Il convient que des ressources suffisantes soient mises à disposition et engagées pour le traitement des réclamations et qu'elles soient gérées de manière efficace et efficiente.

- **Transparence :**

Il convient que le processus de traitement des réclamations soit communiqué aux clients, au personnel et aux autres parties intéressées pertinentes. Il convient de fournir à chaque réclamant des informations adéquates sur le traitement de sa réclamation.

- **Accessibilité :**

Il convient que le processus de traitement des réclamations soit facilement accessible à tous les réclamants. Il convient de mettre à disposition des informations détaillées sur la formulation et la résolution d'une réclamation. Il convient que le processus de traitement des réclamations et les informations associées soient faciles à comprendre et à utiliser.

Il convient que les informations soient rédigées dans un langage clair. Il convient de fournir aux réclamants les informations et l'assistance pour formuler et déposer une réclamation dans toutes les langues et tous les formats dans lesquels les produits et services ont été proposés ou fournis, y compris différents formats tels que l'impression en gros caractères, le braille ou la bande audio afin de ne pénaliser aucun réclamant.

- **Réactivité :**

Il convient que l'organisme prenne en compte les besoins et attentes des clients en ce qui concerne le traitement des réclamations.

- **Objectivité :**

Il convient de traiter chaque réclamation de manière équitable, objective et non biaisée tout au long du processus de traitement des réclamations.

- **Frais**

Il convient que l'accès au processus de traitement des réclamations soit gratuit pour le réclamant.

- **Intégrité des informations :**

Il convient que l'organisme s'assure que les informations relatives au traitement des réclamations soient exactes et sincères, et que les données collectées soient pertinentes, correctes, complètes, porteuses de sens et utiles.

- **Confidentialité :**

Il convient que les informations à caractère personnel concernant le réclamant soient disponibles partout où elles sont requises, mais 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.

- **Approche orientée client :**

Il convient que l'organisme adopte une approche orientée client en ce qui concerne le traitement des réclamations et qu'il soit ouvert au retour d'information.

8. Les étapes clés de la gestion des réclamations :

Dans tout processus de traitement d'une réclamation client, les trois phases récurrentes les plus importantes ou les plus problématiques sont (Maurin, 2010, P81,82,83& 84) :

- L'analyse de la plainte ;
- Le suivi de son traitement par différentes fonctions de l'entreprise (gérance, logistique, production, comptabilité, qualité, trésorerie...) ;
- Sa résolution et la réponse donnée au client par la force de vente.

8.1.L'analyse de la plainte :

Cette étape a pour but d'identifier rapidement la nature, la véracité et le réel degré de gravité de la réclamation, afin de définir de manière pertinente le mode de traitement à lui appliquer, ainsi que le ou les personnes compétentes pour les traiter et/ou les solutionner. L'importance de cette étape réside notamment dans le fait que le service commercial doit éviter à tout prix de surestimer ou de sous-estimer une plainte émanant d'un ou de plusieurs clients. De même, il doit prendre garde à bien définir à qui il doit la transmettre, afin qu'elle soit traitée dans les meilleures conditions possibles (qualité, délais, coûts). À défaut, l'entreprise prend le risque de perdre inutilement du temps et de l'argent pour un client qui ne le mérite pas, d'être injuste et inéquitable dans le solutionnement des plaintes, de ne pas prioriser une réclamation dont la gravité et la véracité sont réellement avérées, de perdre un client stratégique ou rentable du fait d'une mauvaise interprétation de sa plainte...

8.2.Le suivi du traitement de la réclamation

Cette seconde étape clé possède un double objectif, Elle doit, d'une part, permettre un traitement de la plainte le plus rapide possible, grâce au suivi de son état d'avancement. Ce qui permet ainsi au commercial de relancer, si nécessaire, la ou les personnes chargées de son traitement à l'instant.

De plus elle doit aussi permettre d'informer régulièrement le client sur les aspects importants de sa réclamation :

- Le degré d'avancement de son traitement (en cours, en attente, traitée à 25 %, clôturée...);
- Les coordonnées du service et/ou de la personne responsable de son traitement à l'instant ;

- Le délai maximum au bout duquel la réclamation sera traitée ;
- Les étapes de traitement restant éventuellement à réaliser ;
- Le degré de probabilité que la plainte soit résolue de manière positive pour le client.

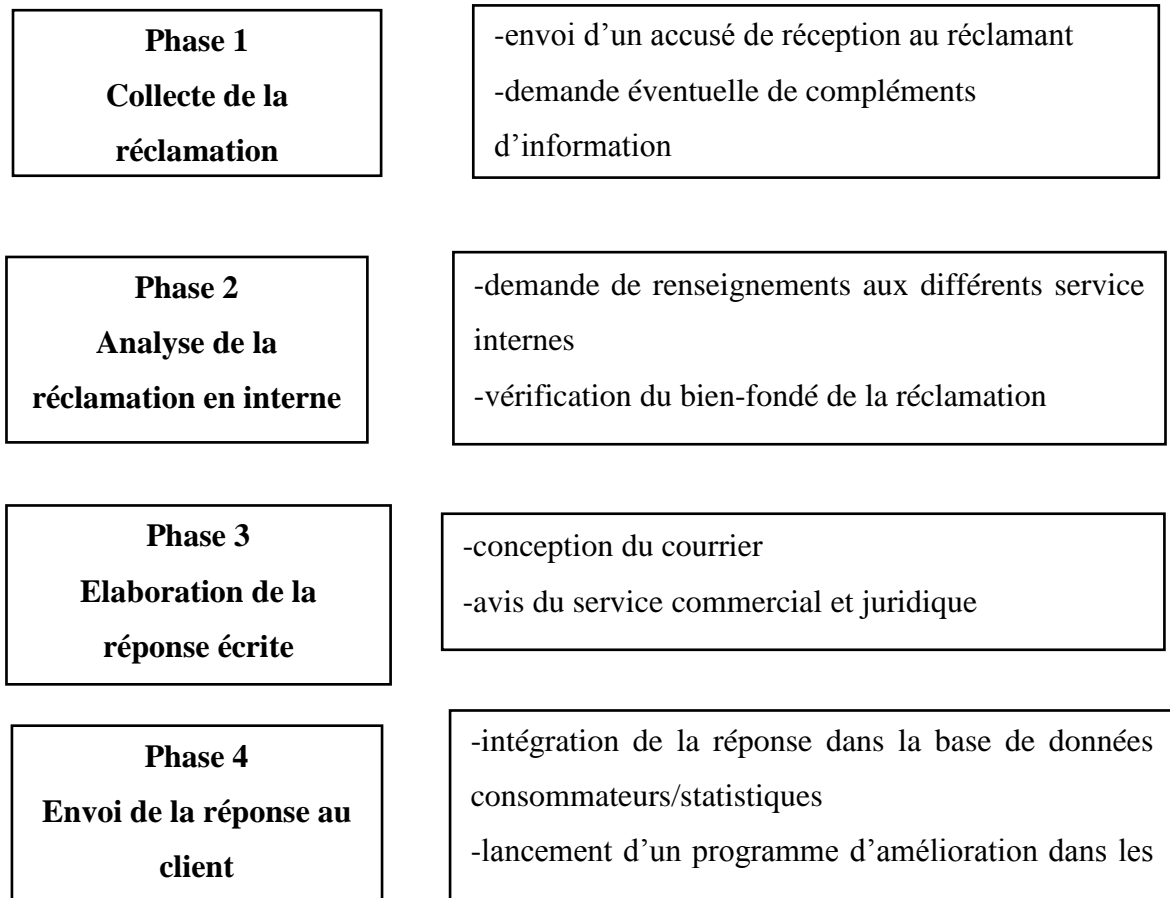
8.3. Le solutionnement commercial de la plainte :

L'intervention du commercial dans cette troisième et dernière étape clé est aussi très importante, dans la mesure où elle nécessite, bien souvent, une phase de négociation avec le client concerné ; notamment dans le cas où ce dernier n'est pas totalement satisfait par la réponse ou la solution proposée par l'entreprise.

Cette étape n'est donc pas à négliger et doit être menée à la fois avec diplomatie, fermeté, tact, humour et courtoisie. Car un client mécontent ne doit jamais devenir un « ennemi » de l'entreprise, mais plutôt un des moteurs de l'amélioration continue de ses différents processus de fonctionnement (techniques, commerciaux, administratifs, informatiques...), grâce à l'analyse et à la résolution de ses réclamations. Dans certaines situations, il arrive aussi que le vendeur soit obligé de jouer le rôle d'arbitre entre un service de l'entreprise (bureau d'études, comptabilité, direction technique, SAV...) et son client, afin de rendre la résolution d'une réclamation plus équitable. C'est d'ailleurs ce qui les amène parfois à faire un « geste commercial » au profit du client, afin de solder définitivement une ou plusieurs créances faisant l'objet de ladite réclamation. Par ailleurs, en jouant le rôle d'intermédiaire entre son client et les différentes fonctions et les différents services de l'entreprise, durant tout le processus de gestion des réclamations, le commercial garde un contact privilégié avec ledit client. Ce qui facilitera d'autant ses futures actions de fidélisation à son encontre.

9. Le processus de traitement des réclamations clients :

Figure 3 : les étapes des réponses à une réclamation écrite



Source : Laurent Hermel, Stratégie de gestion des réclamations, Afnor édition ; 2006 ; p26

Selon **Hermel (2006, P27 ;28...30)**, Le traitement d'une réclamation passe par quatre phases principales :

9.1.L'organisation de la collecte des réclamations :

La réclamation doit pouvoir aboutir rapidement dans le service qui l'analysera et la suivra de bout en bout ; même si dans les cas les plus complexes ou les plus difficiles à traiter, il faudra souvent faire appel à plusieurs services.

Il faudra envoyer un accusé réception au client en s'engageant sur un délai de réponse qui devra être respecté.

Le client qui exprime son insatisfaction doit immédiatement être pris en considération, les réactions de défense présentées plus haut seront évitées.

Si l'objet de réclamation est bien identifié, la réclamation peut entrer dans le circuit de traitement ; sinon il est indispensable de demander des compléments d'information pour éviter des malentendus ultérieurs.

Chaque entreprise doit organiser sa propre liste des causes de réclamation les plus fréquentes ; en voici quelques exemples :

- La qualité du produits, ses défauts, son inadaptation à l'usage que l'on en attend
- L'emballage défectueux
- Le manque de disponibilité du produit
- Les risques pour la santé ou pour la sécurité lors de l'usage de produit...

L'établissement de ce type de liste est indispensable au service réclamations pour mieux identifier, comptabiliser et traiter les réclamations de façon efficace.

9.2.L'analyse de la réclamation :

Il est nécessaire d'analyser la réclamation du client :

- **Réclamation non fondée** :il faut vérifier coté client si la réclamation est bien fondée.

L'on peut par exemple se poser les questions suivantes : le réclamant a-t-il apporté des preuves à l'appui de sa réclamation ? le réclamant est-il sincère ?

Cette analyse évite les fameux clients « opportunistes » ou distraits qui essaient de profiter du service réclamations pour obtenir un avantage ou qui simplement se sont trompés d'entreprises et réclament pour un produit concurrent.

- **Réclamation non fondée** : si la réclamation est fondée on analyse permet de la classer dans une ou plusieurs catégories suivant la facilité de recherche des éléments de réponse :
 - Dans les cas les plus fréquents les éléments de réponse ont disponibles au service réclamations.
 - Dans des cas nouveaux ou complexes ils nécessitent une enquête en interne.

Selon qu'il s'agit d'un défaut réel du produit ou d'une qualité de service non conforme, le traitement sera différent, dans le premier cas, il est possible de remédier en fournissant le produit adéquat et dans le second, de proposer une compensation pour le service de qualité médiocre.

Il faut définir le dédommagement auquel le client aura droit, cela implique une réflexion de fond sur cet aspect et une analyse fine des réactions de la clientèle ainsi que des coûts engendrés.

- **Réclamation allant au-delà de l'offre actuelle de l'entreprise** : dans certains cas le client attend plus de produit ou du service que ce qu'il est possible de faire à un instant donné, il s'agit là de l'expression d'un niveau d'exigence du client supérieur à la volonté de l'entreprise ou aux possibilités techniques de processus mis en place ; dans ces cas , ce type d'informations est retransmis aux services Marketing, recherche et développement qui étudient la faisabilité de la demande client avant qu'une décision soit prise.

9.3.Elaborer la réponse :

La réponse concrétise pour le client l'engagement de l'entreprise en cas de défaillance

Le travail réalisé en amont permet de revenir sur les faits (la réclamation du client) et de préciser comment l'entreprise a compris le message du client :

- **Réponse à une réclamation non fondée** : si la réponse est non fondée il faut savoir répondre avec tact et fermeté sur les raisons de la non prise en compte de la réclamation.
- **Réponse à une réclamation fondée** : si la réclamation est fondée il faut appeler au client les éléments sur lesquels l'entreprise s'engage (qualité de produit ou de service, garanties, conditions de vente ...).
Cette démarche permet de proposer la solution adaptée au client ; il faut également indiquer les mesures prises pour éviter que l'incident ne se renouvelle afin de montrer au client l'importance que l'on attache à sa réclamation.
- **Réponse à une réclamation qui dépasse l'offre actuelle de l'entreprise** : dans ce cas ; il s'agit d'expliquer l'écart entre la vision de l'entreprise, l'entreprise fait une réponse circonstanciée au client, présente le niveau actuel de l'offre et les perspectives d'avenir. Avant d'envoyer une réponse au client il faut s'assurer de la conformité de la réponse à la politique commerciale de l'entreprise ; le service juridique doit également donner son aval.

9.4. Envoyer la réponse au client et améliorer le service :

- **Base de données réclamations :**

La réponse élaborée est ensuite envoyée au client, le service réclamations intègre les différents éléments dans la base de données réclamations ; cette base de données sert ensuite à la mise à jour du tableau de bord réclamation.

Une enquête de satisfaction peut également être réalisée auprès des réclamations pour connaître leur degré de satisfaction sur le traitement de leur réclamation et analyser leur fidélité vis-à-vis de l'entreprise.

- **Programme d'amélioration :**

La réclamation doit être l'élément déclencheur pour lancer un programme d'amélioration de la qualité des produits et services concernés.

10. Contraintes liées au traitement des réclamations

D'après **Détrie (P62,2001)**, Les contraintes les plus fréquentes sont les suivantes :

1. La diversité des produits/services ;
2. La technicité des produits/services ;
3. La gestion perçue comme non prioritaire par la direction générale ;
4. L'insuffisance de la coopération des autres services ;
5. La confidentialité des données ;
6. L'absence de sensibilisation du personnel ;
7. Le manque de délégation ;
8. L'absence d'assimilation du personnel ;
9. La discrétion de la communication interne ;
10. La complexité des structures/circuits ;
11. La rapidité d'évolution des structures/circuits ;
12. Le manque de moyens humains ;
13. La faible convivialité de l'informatique ;

14. L'absence de procédures ;
15. Le non-respect des procédures.

Section II : la démarche de résolution et les outils qualité

1. De la réclamation à l'amélioration continue :

Un client qui réclame est un bienfaiteur de l'entreprise car il donne l'opportunité de s'améliorer, la stratégie de gestion des réclamations dans un organisme vise l'amélioration continue de la qualité des produits et des services offerts à la clientèle,

D'après **Charles (2014, P12)**, L'amélioration continue fait partie intégrante du système de management de la qualité et permet à l'entreprise de garder une dynamique de remise en cause, et donc d'amélioration de tout son système qualité, selon la **norme ISO 9000(2015, P7)** : l'amélioration continue est une activité récurrente menée pour améliorer les performances. (On entend souvent le terme Kaizen, dont la traduction courante est amélioration continue.

Elle est donc centrée sur les performances du système de management. donc parmi ses objectifs est l'élimination de toutes les sources de dysfonctionnement qui peuvent impacter la qualité des produits et services, par conséquent, qui touchent la satisfaction de client.

À partir de la dernière étape de processus de gestion des réclamations, le service concerné (Le service qualité par exemple) déclenche une démarche de résolution de problème,

2. La démarche de résolution des problèmes :

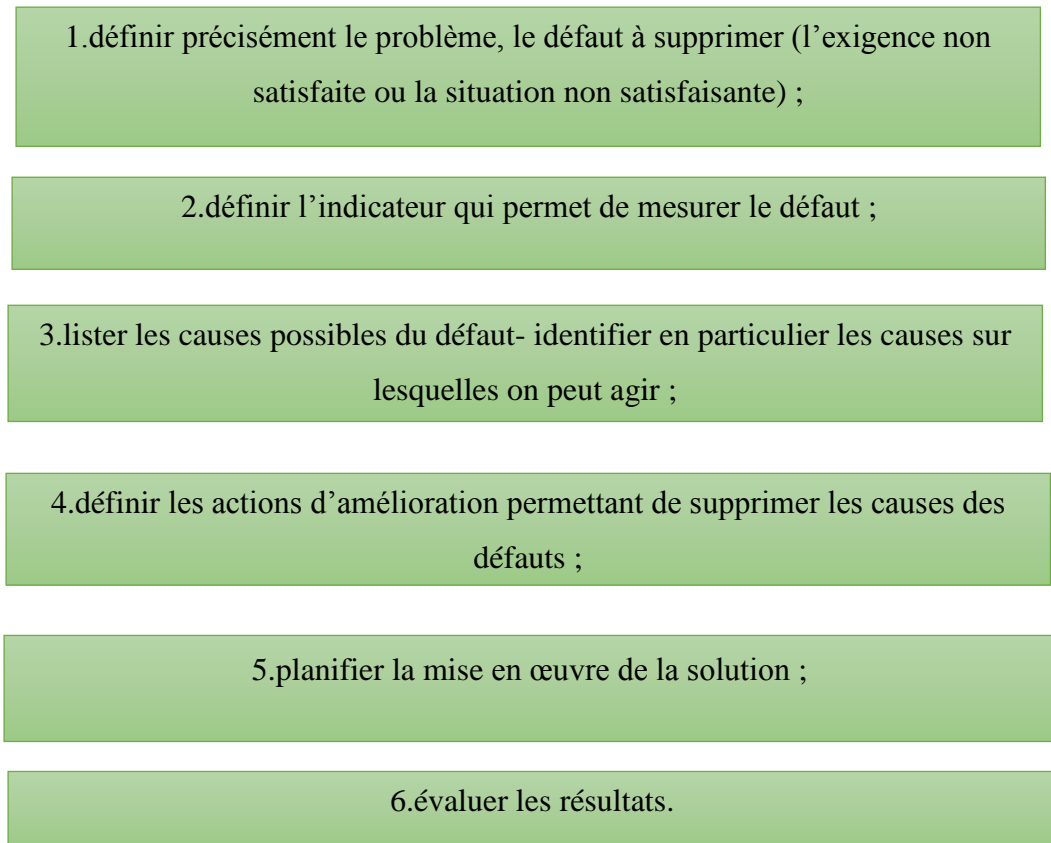
Est une technique qui permet de passer du constat des défauts à l'identification des solutions d'amélioration (**Barouch, 2010, P31**).

Selon **Crèpe (2014, P23&24)** La méthode de résolution des problèmes, développée il y a une quarantaine d'années dans le cadre des démarches qualité, est un processus permettant d'aller, par étapes successives et avec rigueur, de l'identification d'un problème à sa résolution.

Cette méthode est bien adaptée au traitement des problèmes que nous avons qualifiés de simples ou de compliqués, pour lesquels il est possible d'observer la situation « posant problème », et de recueillir à son propos des données essentiellement chiffrées. Elle

s'avère alors d'une remarquable efficacité, dès lors qu'elle est suivie avec discipline, et qu'elle est utilisée pour résoudre des problèmes relevant de situations observables, analysables, mesurables dans leurs différentes composantes.

Figure4 :la démarche de résolution de problème



Source : Gilles Barouch, booster la performance de son entreprise, Afnor édition, 2010, p43

Nous pouvons résumer ce schéma en 4 étapes principales :

- **L'identification du problème** : dans cette étape il faut clarifier le problème et assurer que nous disposons toutes les données nécessaires pour traiter le problème, c'est une étape primordiale.

La clarification du problème nécessite 3 points clés (**Gillet-Goinard & SENO, 2016, P 106**) :

1. Une description : compréhension du problème au travers des données recueillies
2. Un ajustement : formulation précise du problème

3. Un sens : la détermination de l'objectif fixé

- **La recherche des causes racines** : une fois le problème est bien identifié ; il faut chercher les causes racines du problème.
- **La mise en œuvre des solutions** : d'abord il faut trouver les solutions possibles ; puis les tester s'il est possible de les adopter ; ensuite décider quelle est la meilleure solution.
- **La vérification de l'efficacité de la solution** : dans cette étape il faut mesurer l'efficacité de la solution sélectionnée et enregistrer les résultats de toutes les étapes précédentes.

Pour chaque étape il existe un ou plusieurs outils de qualité qui nous aident à faciliter la résolution de problème, le tableau suivant présente chaque étape et l'outil associé :

Tableau 4 : les outils nécessaires pour la résolution des problèmes

L'étape de résolution	L'outil de résolution
L'identification du problème ;	QQQCQCP
La recherche des causes racines ;	Brainstorming, QQQCQCP, Diagramme cause-effet, les 5 pourquoi
La mise en œuvre des solutions ;	Brainstorming, QQCQP, Plan d'action
La vérification de l'efficacité de la solution.	Outils de structuration des données chiffrées

Source : élaboré par nous même

3. Les outils de la qualité

Nous allons présenter les outils de qualité qui sont utilisées dans notre entreprise d'accueil.

3.1 Remue-méninges ou Brainstorming :

D'après **Crépin, Pernin & Robin (2014, P80)**, Le mot « brainstorming » est un néologisme construit à partir des termes « Brain » (cerveau), et « Storm » (tempête).

Brainstorming peut donc se traduire par « tempête sous un crâne », mais on utilise également l'expression « remue-méninges ». Il s'agit d'une technique de recherche d'idées

en groupe développée par l'Américain OSBORN vice-président de l'agence de publicité américaine BBDO en 1939 Son propos était de stimuler la recherche créative d'idées dans le secteur publicitaire (pour trouver des noms de produits, des slogans, etc.).

Cette méthode a par la suite été appliquée avec succès à de nombreux domaines dans lesquels un groupe a pour objectif d'imaginer et d'exprimer le plus grand nombre d'idées possible sur un sujet donné.

C'est une méthode pour trouver rapidement des idées en groupe sous la direction d'un animateur, Par exemple : choisir les causes possibles pour un problème ; suggérer des solutions ...

3.1.1 Le déroulement du brainstorming :

Le déroulement du brainstorming passe par 3 phases (Crépin & all, 2014, P80&81) :

Étape1 : Elle consiste à présenter et à formuler le sujet avec précision, en l'écrivant de manière à ce qu'il reste visible pour les participants tout au long de la séance de travail.

La formulation définitive du thème peut donner lieu à un échange de points de vue, afin que chacun le comprenne de manière homogène et se l'approprie.

Étape 2 : C'est l'étape de production d'idées. Il s'agit ici de produire le plus grand nombre d'idées possible sur le thème choisi. Les participants notent au départ sur un papier leurs premières idées ; un premier tour de table permet de recueillir une première idée de chaque participant, puis les idées sont émises au fur et à mesure qu'elles viennent à l'esprit des uns et des autres. On s'interdira d'évaluer, lors de cette phase, la pertinence ou l'intérêt des idées proposées : seul compte ici le nombre d'énoncés produits. En revanche, il est recommandé de « rebondir » sur une proposition pour en émettre une autre, autrement dit de « piller » les idées des autres participants, ou plutôt de favoriser la « pensée latérale ». Dans cette étape, c'est le cerveau droit qui est aux commandes !

Étape 3 : Elle a pour objet d'exploiter et de contrôler la production du groupe (le cerveau gauche reprend les rênes) : on va maintenant procéder à l'évaluation des idées (que l'on s'était interdite lors de la production, à l'étape précédente), on reformulera pour plus de clarté les idées qui mériteraient de l'être, on éliminera les idées hors sujet ou redondantes, on choisira les idées à retenir en fonction de critères définis par les participants.

Le tableau suivant résume les trois étapes :

Tableau 5 : le déroulement de brainstorming

Phase d'organisation	Phase de production des idées	Phase d'exploitation ; validation
<ul style="list-style-type: none"> • Préciser le thème de recherche • Rappeler les principes de brainstorming 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire exposer maximum des idées par les participants • L'animateur note et écrit toutes les idées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rejeter les idées hors sujet ; éliminer les redondances • Choisir celles que l'on veut développer

Source : élaborer par nous-même

3.1.2 Les principes de brainstorming :

Ernoul (2010, P52) montre que les principes de brainstorming sont :

- Tout dire : variété, diversité
- En dire le plus possible : la quantité.
- Piller les idées des autres : analogies, variantes, oppositions.
- Ne pas commenter ni critiquer les idées émises, seules les demandes d'éclaircissement sont autorisées.
- Une seule idée à la fois par participant.
- Faire participer tout le monde. Chacun s'exprime à tour de rôle.

Crèpen&all (2014, P81) ont noté que La méthode de résolution de problèmes a été développée au Japon, dans les années 1950-1960, à partir des enseignements de Deming, de Juran, d'Ishikawa. Il est intéressant de noter que le brainstorming est resté ignoré des Japonais dans leur approche de la qualité. Dans notre culture occidentale cependant, il s'est avéré fort utile pour :

4. Identifier les problèmes ;
5. Formuler des hypothèses de causes ;

6. Imaginer des solutions.

3.2 Méthode QQQQCP ou le système quintilien :

C'est une grille de six questions (quoi ? qui ? Où ? quand ? Comment ? Pourquoi ?) qui permettent de recueillir des données caractérisant une situation, afin d'en fournir une description factuelle, précise et complète. Cet outil a une longue histoire, puisque l'« hexamètre de Quintilien », dont il est le descendant direct (quintilien était un citoyen romain qui s'intéressait aux enquêtes policières). (**Crépin & all, P82,2014**).

Ernoul (2010, P62) a noté dans son livre, Le QQQQCP est un moyen très simple pour analyser aussi complètement que possible un sujet donné ou remettre en cause une situation., donc cet outil nous aide à bien spécifier un problème au travers des questions précisés.

3.2.1 L'objectif de QQQQCP :

Cet outil permet de s'assurer que l'on dispose bien de toutes les données nécessaires pour caractériser le problème, et donc le résoudre (**Gillet-Goinard & Seno,2016, P111**)

Une liste de questions nous permet de ne rien oublier.

3.2.2 L'utilisation de QQQQCP, (Gillet-Goinard, & Seno,2016 ; P111) :

Pour utiliser cet outil il faut suivre quelques étapes :

1. Poser le problème ;
2. Répondre d'une manière très créative à toutes les questions auxquelles il faut avoir une réponse pour pouvoir s'orienter vers une analyse des causes sans risque d'interprétation.
 - **Qui** : qui est concerné par le problème ? qui l'a signalé ? quels sont les acteurs de l'activité ou du processus concerné ?
 - **Quoi** : quel est le problème ?
 - **Où** : où cela se passe-t-il ? dans quels secteurs ?
 - **Quand** : depuis quand avons-nous ce problème quand cela se passe-t-il ?
 - **Comment** : comment se déroule le processus en cause ? comment se traduit le problème ?

- **Pour quoi** : quel objectif visons-nous ?

Dans certains ouvrages nous pouvons trouver **combien** pour quantifier le problème et mesurer les coûts : quelle est l'importance du problème ? quels en sont les coûts.

3.3 Diagramme de PARETO :

Est un principe d'analyse et d'aide à la décision énoncé par l'économiste et sociologue italien **Vilfredo Pareto (1848-1923)** à la fin du XXIXe siècle, plus précisément en 1897, Ses études économiques l'avaient amené à constater que 20 % des personnes détenaient environ 80 % des richesses.

Le diagramme de Pareto (encore appelé la loi 80/20), permet visuellement de choisir le problème à traiter en travaillant sur des données factuelles chiffrées, il est basé sur la loi 80/20, 20 % des causes sont responsables de 80 % des effets, traiter un nombre réduit de problèmes et améliorer grandement la qualité.

Selon Joseph Juran, la loi de Pareto a une application universelle dans le domaine de l'entreprise et peut se retrouver dans tous les secteurs d'une société. Il est possible même de retrouver cette loi dans la plupart des domaines de la vie quotidienne. (**Delers, Antoine, VanSteenkiste & Isabelle, 2015 p10**)

Donc ; l'objectif de diagramme Pareto est d'identifier le problème prioritaire à traiter.

3.3.1 Les étapes de construction de diagramme Pareto :

Selon **Gillet-Goinard & all (2016, p109)**, pour construire un diagramme de Pareto il faut :

1. Placer les données recueillies dans un tableau
2. Reclassez les données par ordre décroissant
3. Traduire les données en pourcentage et en pourcentage cumulé
4. Tracer la courbe des pourcentages cumulés
5. Projeter la valeur de 80% par une droite sur les colonnes pour déterminer les défauts à traiter.
6. Interpréter

3.3.2 Les avantages de diagramme Pareto (Delers& all, 2015, P21&22) :

Les avantages de l'application du principe de Pareto sont nombreux :

- Gérant mieux ses risques. En connaissant les risques les plus importants et les plus faciles à corriger, elle peut mieux se centrer sur son core business ;
- Connaissant mieux ses clients. Ainsi, elle peut définir sa stratégie de communication et viser principalement les consommateurs les plus importants.
- Limitant les coûts. Dans une chaîne de production, connaître les postes qui consomment le plus d'énergie et qui fournissent le moins bon rendement peut permettre à l'entreprise de s'adapter, de supprimer ou de modifier les éléments les plus coûteux ;
- Limitant les pertes de temps. En connaissant les activités qui sont les plus productives, un manager peut se concentrer sur elles pour améliorer leur rendement.

3.4 Le diagramme causes-effet :

Ce diagramme a été inventé par le professeur **Kaoru Ishikawa**, « père » des cercles de qualité et grand contributeur à la dynamique du *Total Quality Control* au Japon, à partir des années 1960. (Crépin&all,2014,100).

Appelé aussi : diagramme d'Ishikawa, en arêtes de poisson, et 5M.

Selon **Gillet-Goinard, & Seno, (2016 ; p112)** est un outil de classement de toutes les causes pouvant être l'origine d'un problème, le regroupement se fait selon 5 familles : Main d'œuvre, Milieu, Méthode, Matières premières, Moyens.

Donc, le diagramme d'Ishikawa est un outil de travail en groupe, nous permet d'identifier les causes et les effets d'un problème.

3.4.1 L'objectif du diagramme cause-effet :

Cet outil a un objectif d'analyser graphiquement et de manière structurée les liens de cause à effet d'un problème bien précis, selon **Saeger, Ariane, Feys, & Brigitte (2015,P14)** ce modèle pose deux hypothèses :

- Il existe un nombre limité de causes principales et secondaires pour chaque problème.
- La distinction entre ces deux types est une première étape vers la résolution du problème.

Le diagramme de causes-effet est une visualisation graphique simple composé de 5 grandes familles :

Méthodes : la façon de faire, la procédé, les modes opératoires utilisée, la procédure...

Moyens : machines, matériels, les équipements, le matériel informatique, les logiciels...

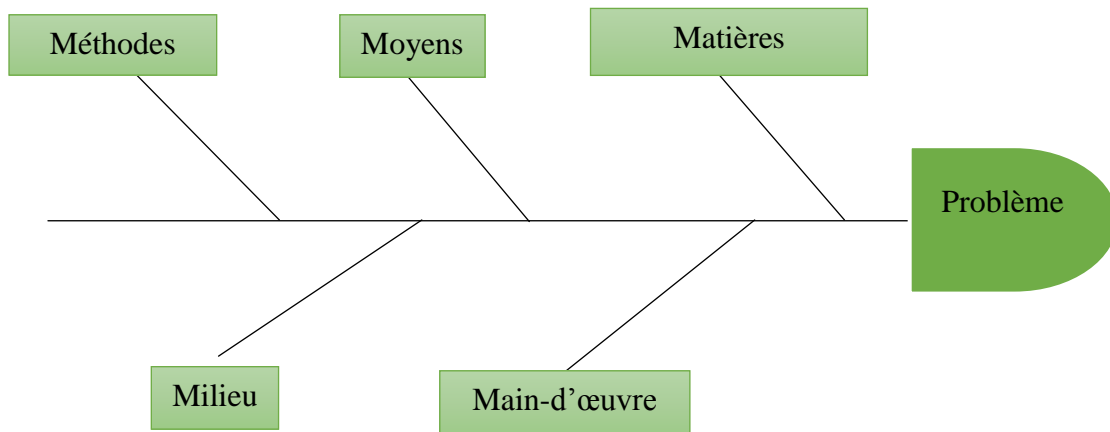
Matières premières : papier, l'eau...

Milieu : environnement de travail, l'éclairage...

Main-d'œuvre : compétences, motivation, qualification des ressources humaines

Le schéma suivant représente un exemple de diagramme d'Ishikawa :

Figure 5 : exemple d'un diagramme d'Ishikawa



Source : élaboré par nous- même.

3.4.2 La création d'un diagramme cause-effet (Ernoul, 2010, P55) :

Nous allons présenter les étapes de la création d'un diagramme cause-effet :

Etape 1 : définition du problème :

Bien définir le problème (l'effet) et assurer qu'il est bien délimité et bien compris.

Etape 2 : production des idées :

Déterminer toutes les idées, toutes les causes possibles au cours d'une séance de brainstorming (travail de groupe).

Etape 3 : construction du diagramme :

Classer les causes en 5 familles (Méthodes, Milieu, Moyens, Matières premières, Main d'œuvres) Si, pour une famille, les causes sont nombreuses, il faut définir des sous-familles.

Il arrive qu'une cause doive être positionnée dans plusieurs familles.

Si le nombre de familles est trop grand ou trop limité, ce type de diagramme n'est pas nécessairement adapté. Parfois un simple tableau peut suffi re.

Enfin, tracer le diagramme.

Etape 4 : exploitation :

Déterminer les deux ou trois causes qui paraissent les plus probables

Il faut obtenir un consensus dans le groupe. Pour cela, plusieurs méthodes sont applicables selon la complexité du problème :

1. Le groupe se met d'accord tout naturellement sur les causes les plus probables.
2. Si cela n'est pas possible, on peut procéder par vote ; c'est la situation la plus fréquente. Le vote porte sur les causes et non sur les familles de causes.
3. En général, il est nécessaire de prévoir des investigations sur le terrain pour vérifier la validité des causes retenues avant de rechercher les solutions. Cela peut se faire en exploitant des données disponibles avec des outils statistiques tels que : corrélation, régression, multi régression, analyse factorielle etc., ou en faisant des expériences.

3.4.3 D'un modèle de 5M à un autre de 7 ou 8M :

Au départ limité à 5M, le diagramme s'est étendu à 7 ou 8M selon les cas. L'objectif, lui, est resté inchangé, autrement dit, il permet toujours une visualisation concrète, synthétique et exhaustive des causes d'un problème qu'il convient de traiter prioritairement, mais aussi et surtout l'identification de la solution la plus efficace. (Saeger, Ariane, Feys & Brigitte, 2015, P16).

3.4.4 Les avantages du diagramme causes-effet

Selon Saeger, Ariane, Feys & Brigitte (2015, page 17 & 18), le diagramme d'Ishikawa offre de nombreux avantages, car il permet de :

- Classer toutes les causes liées au problème posé ;
- Dégrossir un problème relativement conséquent ;
- Faire participer chaque membre de l'équipe à l'analyse et créer ainsi une dynamique de gestion de projet ;
- Limiter l'oubli de certaines causes grâce au travail de groupe ;
- Identifier les domaines à approfondir, où l'information fait parfois défaut ;
- Analyser un problème, quel que soit le secteur ou le domaine d'activités dont il est issu ;
- Fournir des éléments pour l'élaboration d'une solution adaptée au problème posé ;
- Donner une vision synthétique des liens de cause à effet.

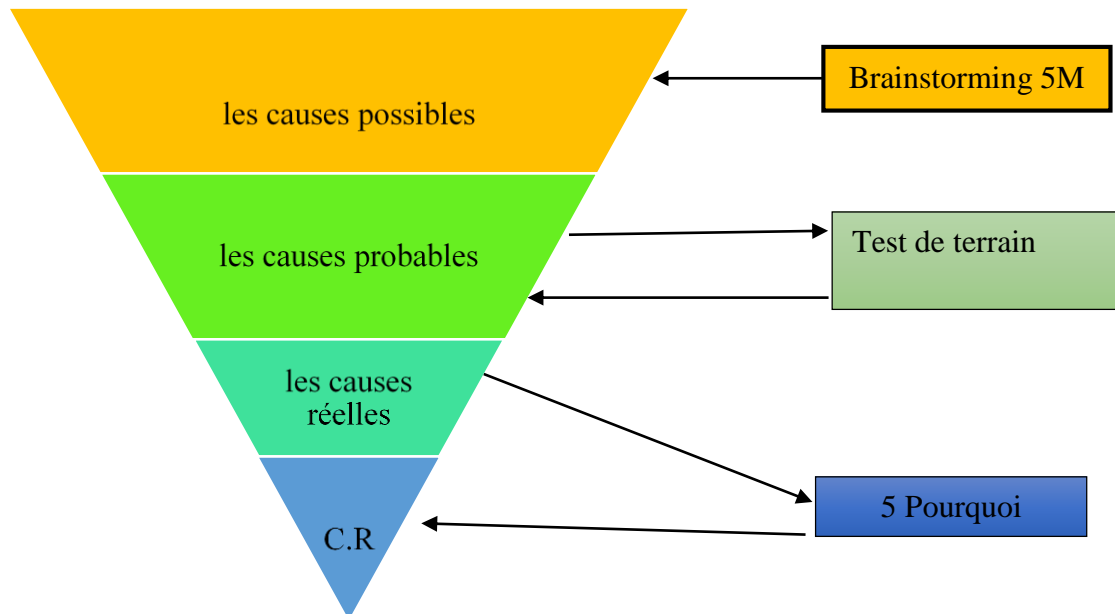
3.4.5 Les critiques de diagramme

Le diagramme des 5M a deux critiques selon Saeger, & all 2(015, P21)

- Le diagramme n'est pas particulièrement utile pour les problèmes complexes ou les causes qui sont nombreuses et les problèmes liés entre eux.
- La hiérarchisation des causes, Cette dernière est réalisée en fonction de l'expérience du groupe de travail quand elle ne s'appuie pas sur l'analyse statistique du problème antérieurement survenu. Cette hiérarchisation peut alors

varier d'un groupe à l'autre, selon les subjectivités, et être moins pertinente et aboutie qu'avec des données strictement statistiques.

Figure 6 : les méthodes de recherche et analyses des causes



Source : Florance Gillet-Goinard, Bernard SENO, La boîte à outils du responsable qualité, Dunod édition, 2016page 114.

3.5 Les 5 Pourquoi :

« La base de l'approche scientifique de Toyota est de se demander 5 fois pourquoi à chaque fois que l'on rencontre un problème... En répétant pourquoi 5 fois, la nature du problème ainsi que sa solution deviennent claires » **Tai-chi Ohno.**

C'est une méthode proposée par l'ingénieur industriel japonais Tai-chi Ohno (1912-1990), vise à rechercher les causes racines d'un problème.

La méthode est simple, mais très efficace : elle consiste à se poser cinq fois la question du « pourquoi » en vue de remonter à la source réelle du problème. Ainsi, après avoir identifié la cause superficielle, le groupe de travail cherchera à retrouver les différentes causes racines du problème en s'interrogeant à l'aide des « pourquoi » celles-ci apparaissent généralement après le deuxième ou le troisième pourquoi.

La plupart du temps, on retrouve des causes organisationnelles à la base du problème.
(Saeger, Ariane, Feys, Brigitte , 2015, page 22).

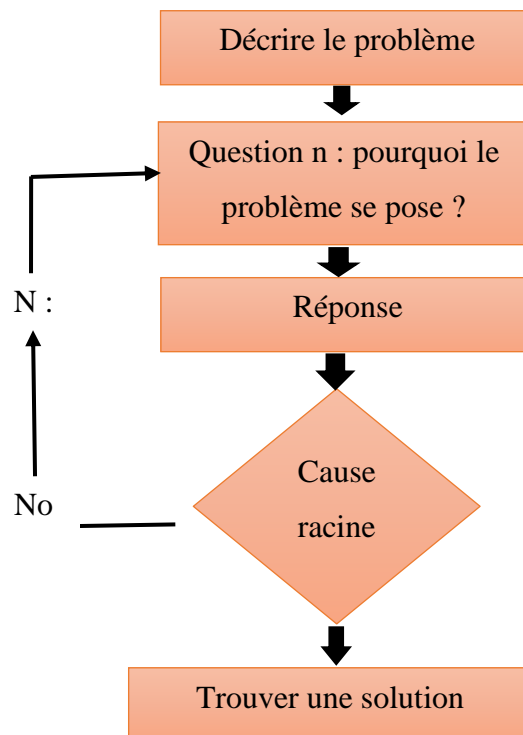
3.5.1 L'utilisation des 5 pourquoi, (Mucchielli, Alex , 2020, P2) :

Etape1 : Identifier le problème : énoncer clairement le problème (s'attacher aux faits, c'est-à-dire aux actions ou événements qui se sont réellement déroulés et les décrits de façon objective et précise).

Etape2 : Se poser la question pourquoi : se poser la question pourquoi puis répondre à la question, et la réponse donnée devient le nouveau problème à résoudre et ainsi de suite...

Etape3 : Apporter la solution : réfléchir à une ou plusieurs solutions, une fois que la cause racines est bien identifiée.

Figure 7 : schéma de la méthode



Source : Fiche créativité : méthode des 5 pourquoi, Mucchielli, Alex, édition Alex Mucchielli, 2020, page 2

3.5.2 Objectifs et avantages de la méthode (Saverino,2010, p49) :

Les objectifs et avantages de la méthodes 5 pourquoi sont :

1. Objectifs

Remonter à l'origine d'un problème pour le résoudre ;

Mettre en place des solutions durables et fiables à long terme.

2. Avantages

Simple, rapide et efficace ;

Applicable à toutes situations.

Chapitre II : la gestion des réclamations à l'entreprise d'accueil.

Section I : Présentation de l'entreprise « Bel Algérie »

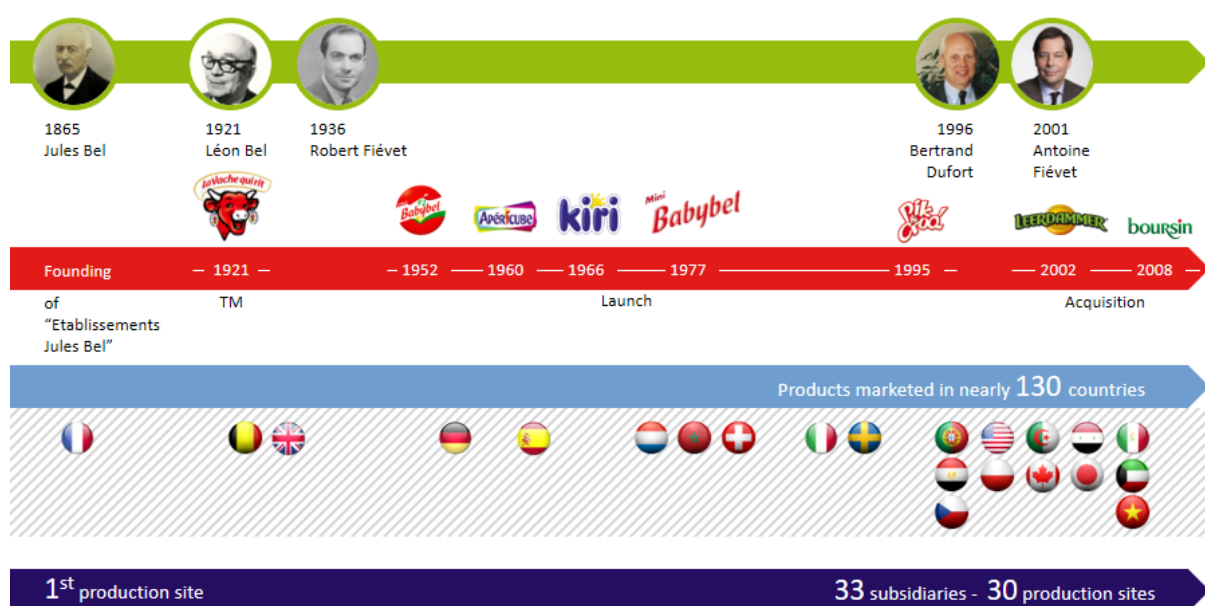
1. Historique et évolution du groupe Bel :

En 1865, Jules Bel s'installe à Orgelet, dans le Jura. Dès la fin de la première guerre mondiale, son fils, Léon BEL, fut l'un des premiers à croire en l'avenir du fromage fondu, nouveauté de l'époque. Il se lance dans l'aventure industrielle et fonde en 1922 la société anonyme « Fromageries Bel »

La chronologie de l'évolution de la société est résumée comme suit :

- Le dépôt de la marque "la vache qui rit" par Léon BEL en 1921.
- Le démarrage industriel et commercial de la vache qui rit en 1924.
- L'exportation des produits BEL et l'installation des premières usines hors France, en Belgique et en Angleterre, dès l'année 1929.
- Le développement international des produits Bel en Europe de l'Ouest, Etats Unis, Maroc, Syrie, Japon et en Chine dès les années 1970.
- L'acquisition des marques Leerdammer et Boursin respectivement en 2002 et 2007.
- L'internationalisation des activités de BEL qui lui a permis d'être implanté actuellement sur les 5 continents, soit 130 pays avec une trentaine de sites de production localisés à proximité des bassins de consommation.

Figure 8 : l'évolution de groupe Bel



Source : Document interne

Aujourd'hui, avec un siècle et demi d'expérience dans l'industrie fromagère, le groupe BEL a acquis un savoir-faire et un capital "Fromagère" injectée au sein des trente (30) usines qui fabriquent les marques Bel, soit une trentaine de marques dont cinq (05) marques principales qui sont les plus connues et appréciées dans le monde. Ce sont les marques : La vache qui rit, Babybel, Kiri, Leerdammer et Boursin.

La production totale de ces usines, qui emploient quelque 8000 collaborateurs, avoisine pour l'année 2015 près de 450 mille tonnes de fromage permettant au groupe BEL d'occuper la troisième place mondiale des fromages de marque et leader dans 25 pays.

Figure 9 : Marque cœur



Source : Document interne

1.1. Le chiffre d'affaire :

Au premier trimestre 2019, le Groupe réalise un chiffre d'affaires consolidé de 810 millions d'euros comparés à 813 millions d'euros au premier trimestre 2018, soit une légère baisse de 0,4 %.

2. Fromagerie Bel Algérie

L'introduction du groupe Bel en Algérie remonte à l'année 2001. La filiale, qui a débuté ses activités sur la base d'une plate-forme de sous-traitance qui a duré plus de cinq (05) années, a commencé sa production locale propre sur le site de **Mazafran (Koléa)** à partir de l'exercice 2007.

La production enregistrée annuellement sur le site de production est passée de 2000 tonnes les années initiales pour atteindre 25000 tonnes en année de croisière (année 2014).

Aujourd'hui, Bel Algérie distribue quatre (04) familles de produits et une gamme de 22 produits :

- La vache qui rit, avec une gamme de 10 produits.
- Picon, avec une gamme de 6 produits.

- Kiri, avec une gamme de 5 produits
- Pik et Croq.

Tableau N° 6 : Liste des produits "SPA Fromagerie Bel Algérie"

La vache qui rit Portions	Picon	Kiri délice Kiri Portions	Chef	Pik & Croq	Koul Youm
					
Format : 8/16/24 portions Gouts : -Nature -Edam - Gruyère	Format : 8/16/24 portions Gout -Nature	Format : 6/ 12 portions Barquette	Format : 4/8 Barres Gouts : - Nature - Olive - Ail et fines herbes -Gruyère	Format : Petite Barquette -	Format : Barquette -

Source : document interne de l'entreprise

Les produits sont distribués via un réseau en propre (vente directe) sur la wilaya d'Alger, et de distributeurs sur le reste du territoire national.

Depuis sa création, il y a une quinzaine d'années, la Fromagerie Bel Algérie a connu un essor considérable et a acquis une grande part de marché des fromages plus particulièrement dans les grands centres urbains à l'instar d'Alger, Oran, Constantine, Annaba etc...

La filiale Bel Algérie emploie un effectif dépassant 1000 agents répartis dans un schéma d'organisation comme suit :

- Le siège de la filiale se situe à 42 rue de la madeleine Hydra (Alger), la direction générale (DG) chapote cinq (05) départements [Finance, ressources humaines, Marketing, Commercial et Supplychain]

- L'unité de fabrication, implantée à la zone industrielle de Mazafran à Koléa Tipaza, où La vache qui rit, Picon, Koulyoum, La vache qui rit chef ainsi que sont produits.
- L'entrepôt de stockage de produit fini à Blida, d'où s'approvisionnent les distributeurs pour dispatcher les produits Bel sur l'ensemble du territoire national

Tableau N° 7 : Fiche d'identité de SPA Fromagerie Bel Algérie

Directeur Usine	Jérôme EVRARD
Forme juridique	SPA Fromagerie Bel Algérie
Capital social	-
Date de création	2006
Adresse sociale	Z.A MAZAFRANE 2.LOT 18A BP 123 Kolea Tipaza, Algérie
Téléphone	024521050/58
Fax	024521060
E-mail	-
Effectif total	547 (mai 2019)
Secteur	Agro-alimentaire
Activité	Production et commercialisation de fromage

Source : document interne de l'entreprise

2.1.Mission

Le cœur de son métier est de satisfaire le consommateur tout en protégeant l'environnement et les gens qui y travaillent.

2.2.Les axes stratégiques :

Face à un environnement de plus en plus complexe, le succès de BEL Algérie dépend de leur capacité à réagir rapidement aux multiples événements.

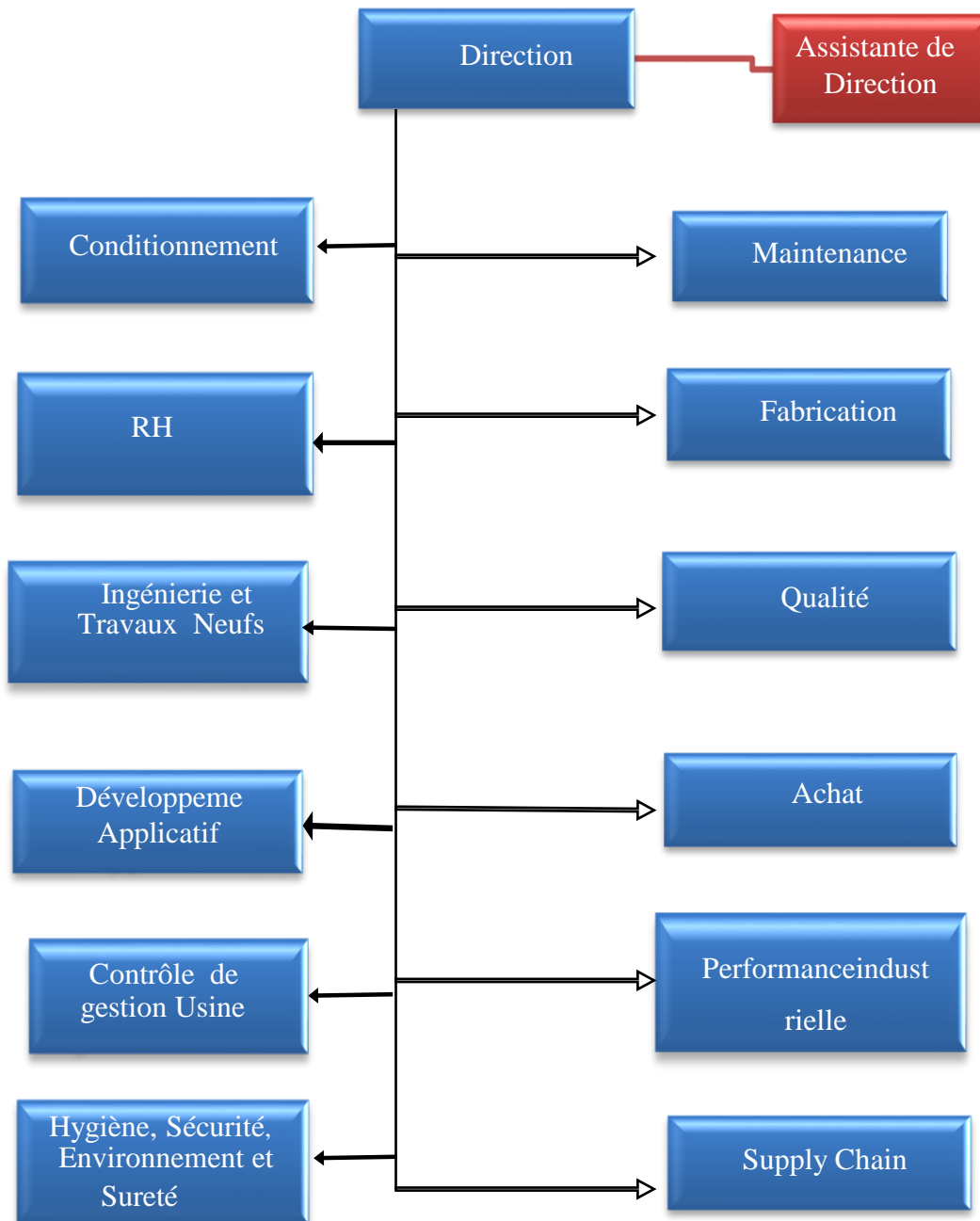
Les objectifs déclarés par BEL Algérie pour l'année 2019/2020 sont³ (voir annexe B):

³ Politique management

- **OBJECTIF N°1 SAFETY** : atteindre le 0 Accident pour BEL et ses sous-traitants.
 - Vivre la sécurité chaque jour en triplant les remontées sécurité d'ici 2022 ;
 - Vivre la sécurité chaque jour en triplant les VCS d'ici 2022.
- **OBJECTIF N°2 QUALITY / FOOD SAFETY** : atteindre le 0 défaut pour les consommateurs.
 - Diviser le nombre de réclamations par 2 entre 2018 et 2022 ;
 - Abaisser le nombre des incidents CE dans l'usine ;
 - Faire « bon du premier coup », le FTQ (First Time Right).
- **OBJECTIF N°3 ENVIRONNEMENT** : limiter l'impact sur la planète pour les enfants.
 - Diminuer la consommation d'eau de 20% d'ici 2020.

3. Organigramme de Bel Algérie

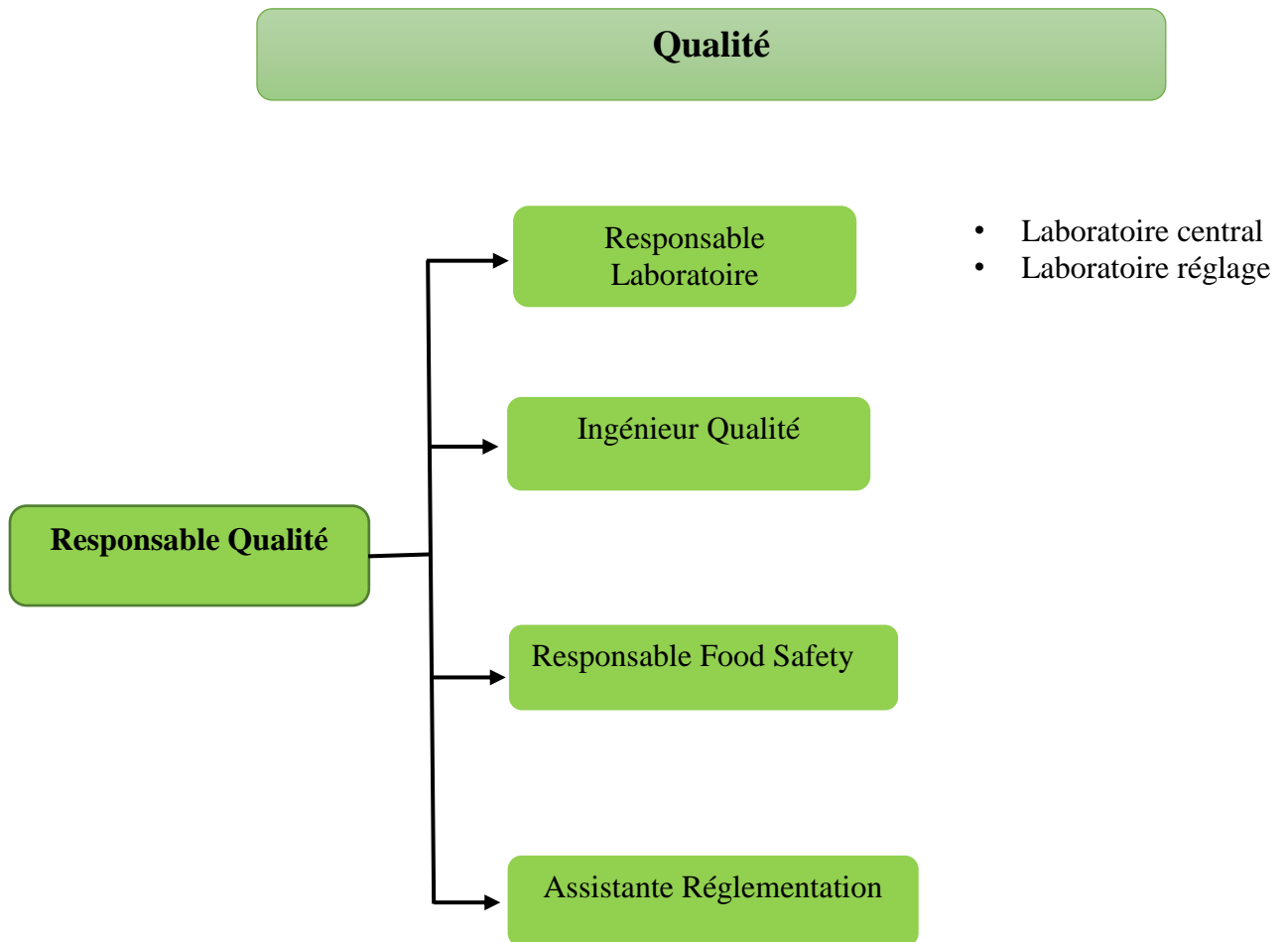
Figure N°10 : l'organigramme d'SPA Fromagerie Bel Algérie, Kolea.



Source : Document interne de l'entreprise

3.1. Organigramme de département qualité

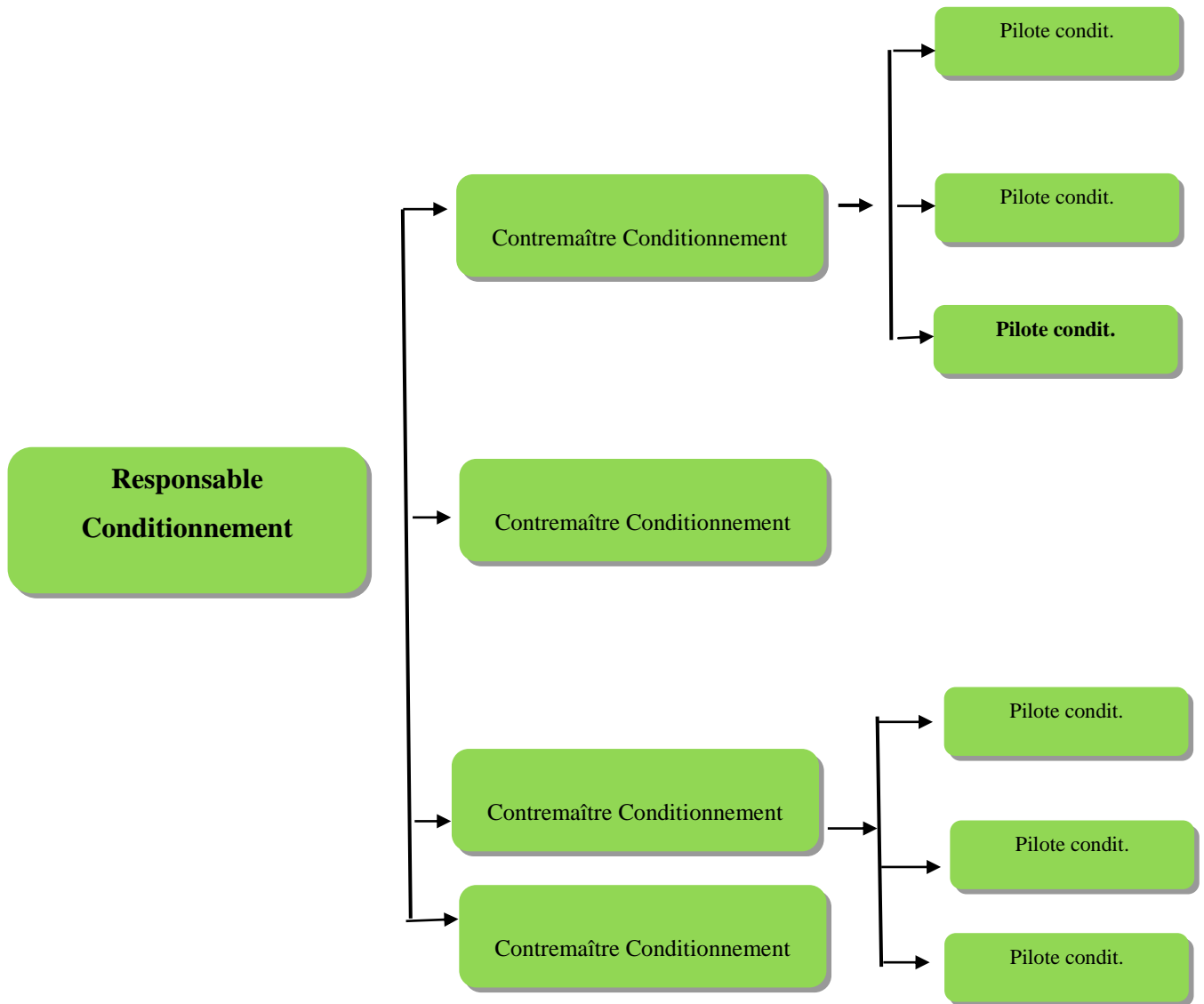
Figure 11 : Organigramme de département qualité



Source : Document interne

3.2. Organigramme conditionnement :

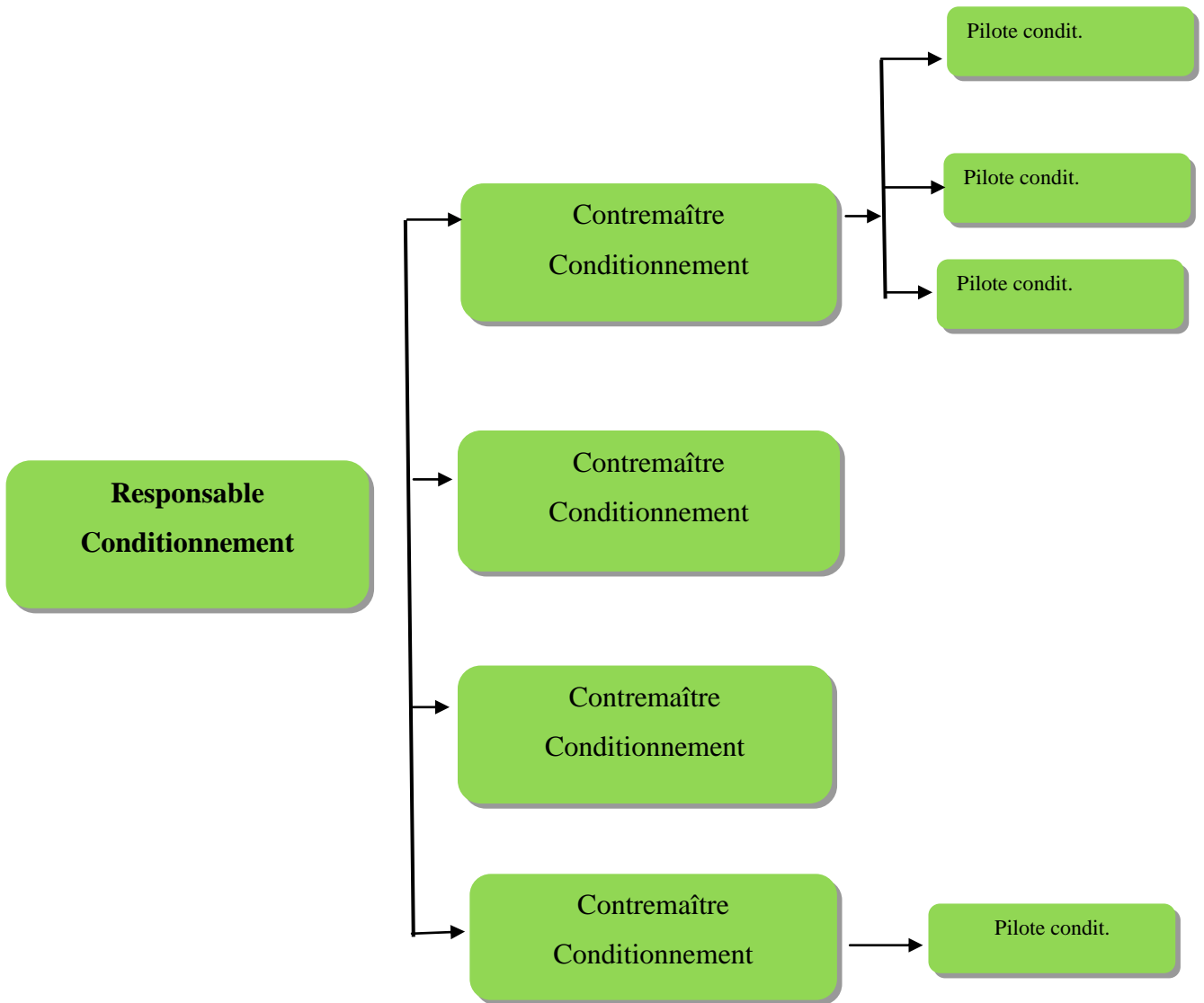
Figure 12 : Organigramme conditionnement



Source : Document interne

3.3. Organigramme conditionnement 2 :

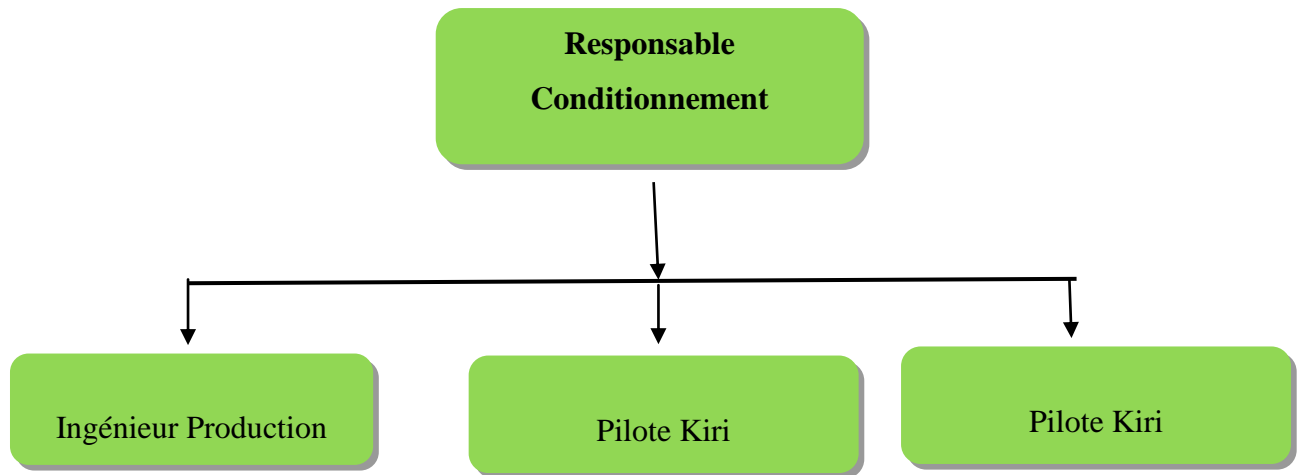
Figure 13 : organigramme conditionnement 2



Source : Document interne

3.4. Organigramme conditionnement 3

Figure 14 : organigramme conditionnement 3



Source : Document interne

Section II : La gestion des réclamations chez BEL Algérie :

Chaque entreprise a sa méthode de gestion des réclamations et son propre vocabulaire, donc il s'agit dans cette partie de présenter la gestion des réclamations chez Bel Algérie en respectant les informations confidentielles.

1. Objectif de gestion des réclamations selon le groupe Bel :

- Améliorer la satisfaction des clients par une gestion efficace des réclamations qualité⁴(celles-ci constituant un élément de la mesure de la satisfaction des clients.
- Améliorer la qualité des produits par l'analyse des causes et si nécessaire par la mise en place d'actions correctives et/ou préventives.

Les réclamations qualité produit concernent les propriétés intrinsèques du produit :

- **Identité** : marque ; origine
- **Intégrité** : emballage
- **Propriétés analytiques** : résultat d'analyse physico-chimique ; microbiologique
- **Durabilité** : date limite d'utilisation optimale ; minimale
- **Fiabilité** : étiquetage ; mentions légales
- **Sécurité des aliments** : suspicion d'intoxication alimentaire, corps étranger pouvant blesser le consommateur
- **Caractéristiques organoleptiques** : aspect, texture, odeur, gout.

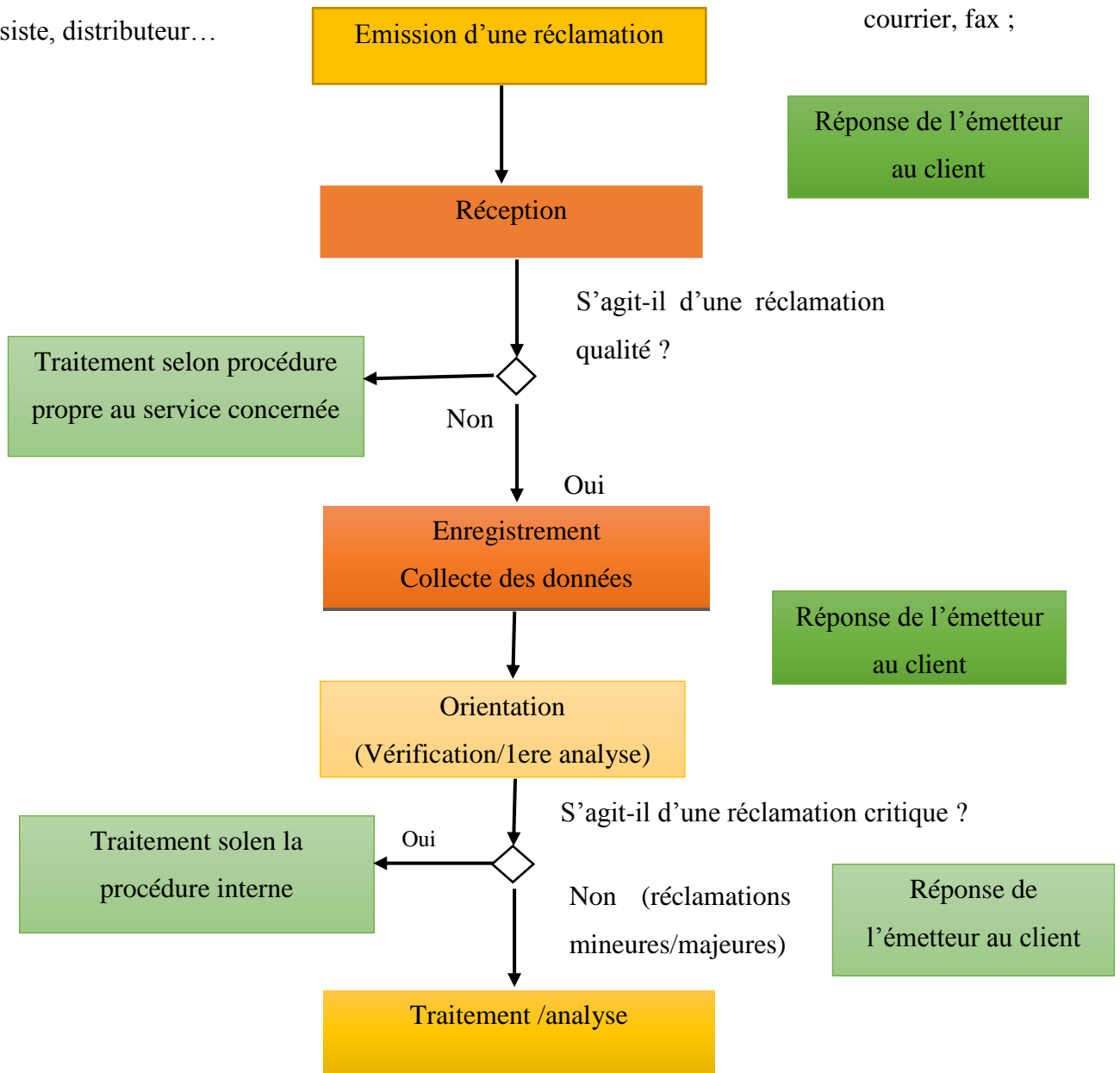
⁴ Réclamation qualité : toute remontée d'information écrite, électronique, ou orale touchant un client externe sur un produit commercialisé par le Groupe Bel ne répondant pas aux exigences qualité attendues.

2. Processus de gestion des réclamations chez Bel Algérie :

Figure 15 : logigramme de gestion des réclamations

Consommateur ; détaillant ;
Grossiste, distributeur...

Par téléphone,
courrier, fax ;



Source : Document interne

1. **Réception de la réclamation :**

Toute personne du groupe Bel en contact direct avec le client peut être amenée à réceptionner une réclamation, généralement il s'agit des personnes habilitées à gérer les contacts clients (service consommateur, service client...)

Il peut s'agir aussi d'un interlocuteur qualité (direction/ responsable qualité), bien souvent la personne qui réceptionne la réclamation sera aussi celle qui enregistra la réclamation, si le client s'est adressé à l'interlocuteur approprié.

Sinon, la personne transféra la réclamation à la personne habilitée à gérer les contacts clients ; dans ce cas la personne peut évaluer s'il s'agit d'une réclamation qualité.

Les questions à se poser pour identifier s'il s'agit d'une réclamation qualité sont les suivantes :

- Qui constate le défaut ?
- Le défaut touche-t-il les propriétés intrinsèques du produit ?

2. **Enregistrement de la réclamation :**

Toute personne habilitée à prendre contact avec le client doit enregistrer les réclamations et les transmettre à l'interlocuteur qualité concerné.

La personne de Bel qui enregistre la réclamation est la personne qui devra répondre au client, c'est l'émetteur de la fiche réclamation en interne.

Cette personne doit vérifier au préalable la cohérence des données collectées (produit bien identifié, code correspondant à des produits à des produits que Bel commercialise...)

L'enregistrement se fait par le biais d'un logiciel de CRM (Customer Relationship Management) utilisé par tous les services consommateurs pour la gestion des contacts consommateurs ainsi que pour les réclamations qualité clients.

3. **Orientation/ première analyse de la réclamation :**

- **L'orientation :** cette étape est assurée par un interlocuteur qualité, celui-ci vérifie la fiabilité des données collectées, fait une première analyse des causes et identifie le service concerné pour transmission éventuelle.

- **Première analyse de la réclamation :** à ce stade l'interlocuteur qualité doit évaluer le niveau de criticité (Critique, Majeur, Mineur)

4. **Traitement/Analyse de la réclamation :** le service concerné effectue l'analyse détaillée pour déterminer l'origine du défaut, donner des éléments de réponse pour le client et identifier les actions correctives potentielles.

Dans le cas de problèmes récurrents et/ou graves, le plan d'action doit être mentionné dans la réponse. Si l'émetteur demande une réponse alors doit donner suffisamment d'information pour que l'on puisse répondre à l'émetteur.

Réponse : différents niveaux de réponses :

- A. Réponse du service concerné à l'interlocuteur qualité
- B. Réponse de l'interlocuteur qualité à l'émetteur
- C. Réponse au client

Chapitre III : Résultat et Discussion.

Ce chapitre présente les étapes de résolution d'un problème identifié dans la société fromagère BEL Algérie, à partir des réclamations reçues,

Il est divisé en deux sections, La première section porte sur le diagnostic, la recherche et l'analyse des causes.

Dans la deuxième section nous allons présenter les résultats et proposer des solutions et des recommandations.

Section I : diagnostic, recherche et analyse des causes

Nous allons commencer notre travail de la dernière étape de processus de gestion des réclamations client « programme d'amélioration » pour identifier les origines de défaut afin de lancer des actions correctives.

1. L'identification du problème :

Nous avons consulté les réclamations enregistrées sur l'année 2019 chez Bel Algérie, afin d'identifier les problèmes les plus importantes qui font source d'insatisfaction pour la clientèle, dans cette étape nous allons utiliser le diagramme de Pareto pour classer les réclamations selon le nombre.

1.1. L'application du diagramme Pareto sur les réclamations :

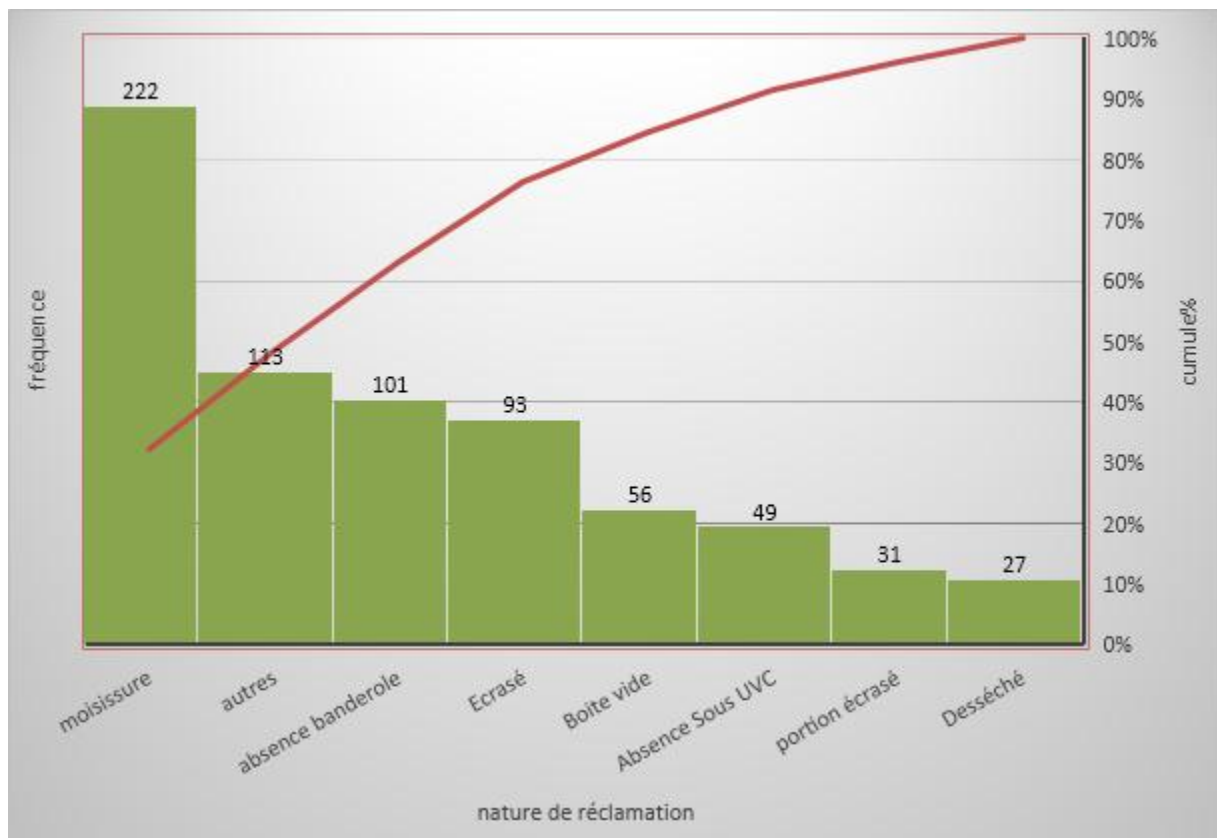
Tableau8: le classement par type des réclamations

Nature de réclamations	Nombre de réclamations reçues	Cumule	Cumule %
Moisissure	222	222	32%
Absence banderole	101	323	47%
Ecrasé	93	416	60%
Boite vide	56	472	68%
Absence Sous UVC	49	521	75%
Portion écrasé	31	552	80%
Desséché	27	579	84%
Autres	113	692	100%
Total général	692	692	100%

Source : élaboré par nous même

A partir du tableau nous avons tracer le graphique de Pareto suivant :

Figure 16 : le diagramme Pareto sur les réclamations 2019



Source : élaborée par nous-même

À partir du diagramme Pareto nous déduisons que les deux types des réclamations « moisissures et absence de banderole » ont les pourcentages les plus élevés de l'ensemble de ces réclamations,

Il convient donc de procéder à traiter l'un de ces deux réclamations par l'identification des causes racines.

Nous avons choisi le problème absence de banderole car : est un défaut qui est sous la responsabilité de production.

En revanche, nous avons éliminé le défaut Moisissure car c'est un défaut qui a plusieurs causes et responsabilités (production/ distribution). Donc pour tirer les causes racines sera très difficile.

Bel Algérie comme entreprise a mis en place plusieurs axes d'amélioration pour réduire/supprimer ce défaut⁵ :

- Mettre en place des contrôles de vérification d'étanchéité des portions en cours de production ;
- Accompagner les distributeurs/ Grossistes pour appliquer les standards Bel de stockage.

2. Clarification de problème d'étude

Pour définir précisément ce problème nous allons utiliser l'outil « QQQQCP », Pour cela, nous avons organisé plusieurs réunions avec le responsable des réclamations clients chez Bel Algérie.

2.1.L'application de la méthode QQQQCP :

Tableau 9 : les QQQQCP

QQQQCP	
Qui (Qui est concernée par le problème ?)	<ul style="list-style-type: none"> • Les contremaitres ; • Agent d'encaissage ; • Responsable d'atelier conditionnement ; • Responsable réclamations clients.
Quoi	<ul style="list-style-type: none"> • Absence Banderole sur les boites ronde
Où	<ul style="list-style-type: none"> • L'atelier de conditionnement sur la machine B2 (Les boites rondes de 16 P)
Quand	<ul style="list-style-type: none"> • En cours de production
Comment Comment apparait le problème Comment mesurer le problème et ses solutions ?	<ul style="list-style-type: none"> • Un nombre de réclamations reçus (101 réclamations sur l'année 2019) ; • Détecter les causes racines de ce problème ; • Met en place des axes d'améliorations.

⁵ Selon le responsable des réclamations chez BEL Algérie

Pourquoi

- Éliminer carrément le problème ;
- Assurer la conformité d'emballage de produit ;
- Garder l'image de marque.

Source : élaboré par nous même

Le problème de notre étude est bien défini, donc nous devons identifier toutes les causes possibles de l'absence de banderole sur les boites de fromage chez Bel Algérie

3. La recherche et l'analyse des causes racines :

3.1. La recherche des causes possibles :

Pour collecter les réponses nécessaires nous avons procédé des entretiens exploratoires avec les personnes concernées (voir annexe A),

Les entretiens ont été spontanés afin de ne pas diriger les interlocuteurs ou bien influencer leurs réponses, aussi pour recueillir Maximin des informations bruts.

Les interlocuteurs :

- Ingénieur qualité (Le responsable des réclamations clients) ;
- Le responsable de conditionnement ;
- Contremaitre conditionnement (équipe A ; B, C) ;
- Pilote conditionnement ;
- Ingénieur maintenance.

Les résultats obtenus à travers les entretiens sont comme suit :

- **Les écrasements :** Lors d'écrasement des boites dans la machine suite à un dysfonctionnement, la machine s'arrête soit automatiquement ou manuellement par le conducteur à ce moment, la colle sèche, quidonne par la suite des boites sans banderole ou bien avec banderole mal centrée/mal collée.
- **Réglage quantité de colle :** il s'agit de l'absence ou excès de colle.
- **Erreur Humain :** il s'agit d'un manque de vigilance des conducteurs.
- **La qualité des boîtés et de banderole**

- **L'humidité** : par fois l'humidité impacte la qualité des boites et de banderole même s'ils sont de bonne qualité
- **Dysfonctionnement machine** : il s'agit de :
 - Brosse de finition mal nettoyée ;
 - Panne au niveau de la partie mécanique de la machine ;
 - Panne au niveau de la partie électrique de la machine ;
 - Mauvaise découpe de fil d'ouverture ;
 - Dysfonctionnement des assiettes supérieures.

3.2. Le classement des causes selon l'origine :

Tableau 10 : classement des causes selon l'origine

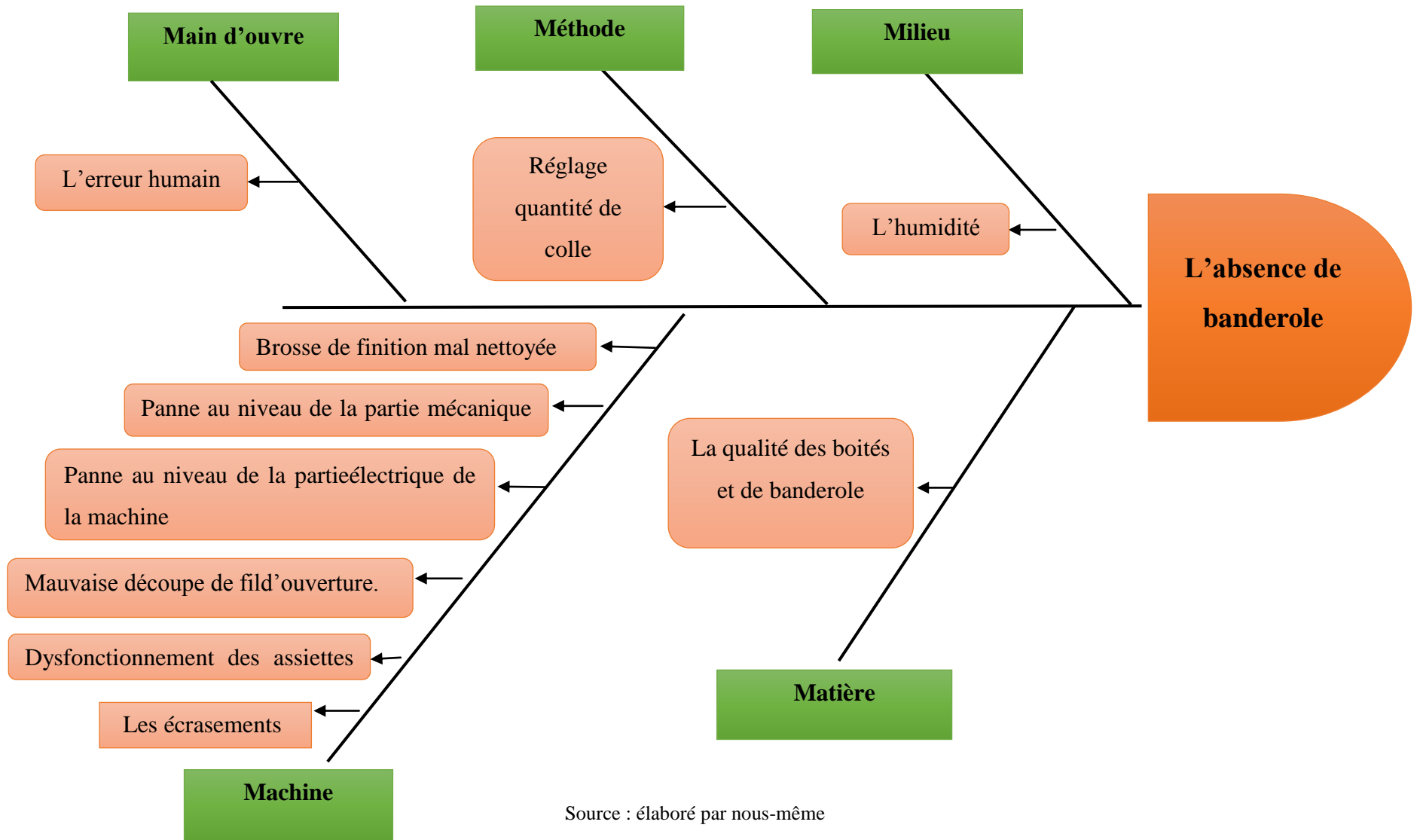
La cause	Origine
Les écrasements	Machine
Réglage quantité de colle	Méthode
Erreur Humain	Main d'œuvre
La qualité des boîtes et de banderole	Matière
Dysfonctionnement machine : <ul style="list-style-type: none"> - Brosse de finition mal nettoyée - Panne au niveau de la partie mécanique de la machine. - Panne au niveau de la partie électrique de la machine. - Mauvaise découpe de fil d'ouverture. - Dysfonctionnement des assiettes supérieures. 	Machine
L'humidité	Milieu

Source : élaboré par nous-même

Afin de valider les causes collectées et éliminer les causes qui sont hors sujets, nous avons organisé des brainstormings de 15 minutes, animés par nous-même avec les personnes concernées par ce problème chez Bel Algérie

3.3. La construction du diagramme causes-effet

Figure 17 : Diagramme cause-effet sur le problème Absence de Banderole



Section II : résultats, solutions et recommandations

1.. L'application de la méthode 5 pourquoi pour identifier les causes racines de problème :

Afin de proposer des solutions adaptées aux problèmes, nous avons opté pour la méthode 5P, nous allons travailler sur la base des causes identifiées dans le diagramme des 5M, pour chercher les causes racines de problème.

Bien que la méthode se nomme « les 5 pourquoi », il est possible de poser la question moins ou plus de 5 fois selon la nature de problème.

Dans certains cas, il est impossible de trouver une cause car le problème n'est pas sous le contrôle de l'entreprise.

M	Les causes	1ere pourquoi	2eme pourquoi	3eme pourquoi	4eme pourquoi	5eme pourquoi
Machine	Les écrasements	L'arrêt temporaire de la machine	Panne au niveau de la machine	La machine dépasse sa durée d'amortissement	La non disponibilité des pièces d'origine	L'importation
	Brosse de finition mal nettoyée	Présence de fromage sur les brosses	Non-respect des procédures de nettoyage			
	Panne au niveau de la partie mécanique de la machine	Mauvais réglage de la position de tambour	Non-respect des procédures de maintien des machine			
	Panne au niveau de la partie électrique de la machine	Machine non entretenue ni maintenu	Non-respect des procédures d'entretien de la machine			
	Mauvaise découpe de fil d'ouverture	LAME non conforme				
	Dysfonctionnement des assiettes supérieurs	Le mauvais réglage de support des assiettes supérieurs				
Méthode	Réglage quantité de colle	Manque /excès de colle	Le réglage de quantité se fait manuellement			

Matière	La qualité des boîtes et de banderole	Mauvaise qualité de papier (papier glissé)	La diversification des fournisseurs d'emballage (boîte, banderole)			
Main d'œuvre	L'erreur humain	L'encaissage se fait manuellement par des agents	La non vigilance des agents	Longe durée de travail (la nuit)		
Milieu	L'humidité	Taux d'humidité dans la zone élevée / le problème n'est pas sous le contrôle de l'entreprise				

Source : élaboré par nous-même

3. Résultats :

Sur la base de l'analyse des résultats obtenus à travers la méthode 5 pourquoi nous déduisons que les causes racines de problème « absence banderole » sont les suivants :

- La non disponibilité des pièces de rechange d'origine en Algérie ;
- Non-respect des procédures d'entretien et de maintien des machines ;
- Mauvais réglage (pour les assiettes supérieures et tambour) ;
- Le réglage de quantité de colle se fait manuellement ;
- La diversification des fournisseurs d'emballage ;
- Longue durée de travail ;
- Taux d'humidités très élevés dans la zone industrielle.

4. Solutions et recommandations :

Afin d'éviter l'apparition de ce problème nous proposons d'utiliser des capteurs « sorte des caméras » pour détecter et vérifier les boîtes qui sont sans banderole et les jeter automatiquement avant l'encaissage, car la machine diminue le taux d'erreur humain, sachant que cette technique est utilisée dans certaines entreprises, **BEL France** à titre d'exemple, et elle donne des résultats très efficaces et efficaces.

Pour résoudre tous les défauts qui peuvent rencontrer BEL Algérie dans le futur, nous proposons d'appliquer La démarche 8D (8 Disciplines), est une démarche qui est très souvent utilisée dans les entreprises comme démarche de résolution de problème courant.

Le fondement de la démarche consiste à créer un petit groupe de travail à chaque fois qu'un problème apparaît.

Le groupe est dissout à la fin du projet. Elle est organisée en 8 étapes :

- 1) Identifier l'équipe de travail ;
- 2) Décrire le problème ;
- 3) Actions de confinement temporaire ;
- 4) Identifier et vérifier les causes racines ;
- 5) Identifier les actions correctives long terme ;
- 6) Implémenter les actions correctives permanentes ;
- 7) Prévenir la récurrence ;
- 8) Féliciter l'équipe.

Dans le but d'améliorer sa gestion des réclamations et afin d'accroître la satisfaction de ses clients, il serait nécessaire pour BEL Algérie de tenir compte des recommandations suivantes :

- L'adaptation de la norme ISO10002 V2018, pour assurer la bonne gestion des réclamations selon les normes internationales ;
- Automatiser le réglage de quantité de colle pour éviter les erreurs humaines ;
- Trouver un fournisseur local des pièces pour éviter l'importation ;
- Sensibiliser le personnel sur l'importance de respect des procédures d'entretien, maintenance et de nettoyage des machines pour éviter les pannes, et les écrasements ;
- Trouver un ou deux fournisseurs (au maximum) qui garantiront la qualité des boîtes et banderoles fournis ;
- Respecter la périodicité de changement des pièces (Lame).

CONCLUSION

L'objectif principal de notre travail de recherche est de contribuer à la gestion des réclamations par une démarche de résolution de problème qui fait source d'insatisfaction pour les clients de SPA fromagerie BEL Algérie.

Ainsi, à travers l'analyse de cas pratique, nous avons pu établir l'importance des outils qualité pour améliorer les processus de la gestion des réclamations et assurer le progrès de l'entreprise. A travers aussi l'analyse des réclamations enregistrées, l'identification de problème, la recherche et l'analyses des causes racines afin de proposer des solutions.

De ce fait, l'entreprise doit veiller à la satisfaction de ces clients dans la qualité d'emballage mais aussi la qualité de ces produits proposés au marché.

Nous avons opté pour une démarche méthodologique alliant une analyse de littérature, un diagnostic documentaire, des entretiens exploratoires, des brainstormings, ainsi que les outils de qualité pour atteindre les objectifs de notre étude.

Au terme de ce travail, nous avons abouti aux résultats suivants :

- L'identification des deux problèmes qui font source d'insatisfaction « moisissures et absence banderole » par l'utilisation de diagramme Pareto ;
- Déclencher une démarche de résolution afin d'éliminer le problème absence banderole ;
- Exploitation des outils qualité nécessaires pour la résolution de problèmes ;
- La clarification de problème à résoudre et l'élaboration de la fiche des QQQQCP ;
- La construction de diagramme causes- effet, et l'identification des causes possibles ;
- L'identification des causes racines par l'utilisation de la méthode 5 pourquoi.

Nos hypothèses sont confirmées, car le résultat de notre mémoire indique que la gestion des réclamations augmente la satisfaction des clients et aide à l'amélioration de la qualité des produits et services, par l'élimination des causes racines d'insatisfaction,

Aussi, les outils qualités contribuent à l'amélioration de processus de gestion des réclamations et assurent le progrès de l'entreprise par l'identification et l'élimination des causes de la réclamation.

Pour que SPA Fromagerie Bel Algérie puisse améliorer la gestion des réclamations, et diminuer le nombre de réclamations reçues sur le problème « absence banderole », nous avons proposé les recommandations suivantes :

- Automatiser le contrôle des boites par des capteurs afin de détecter les boites qui sont sans banderole et les jeter automatiquement ;
- Adopter la norme ISO 10002 pour assurer une gestion des réclamations efficace ;
- Utiliser la méthode 8D pour résoudre les problèmes de l'entreprise.

Enfin, un plan d'action était prévu d'être proposé et suivi par nous-même, mais en raison de la pandémie de COVID-19 qui oblige l'entreprise d'adopter la stratégie du service minimum pour assurer la sécurité du personnel. Le confinement nous a obligés de suivre la démarche à distance.

Références bibliographiques

Livres :

- HERMEL, Laurent. (2006). *Stratégie de gestion des réclamations clients*, Rue Francis, 2eme édition, Afnor.
- BENOIT, Meyronin, JULLIEN, M louis, BOURRIER, Stéphane (2017). *Management de l'insatisfaction client : transformer le pépin en pépite*, 20 rue des Grands Augustins, Vuibert.
- GOINARD, Florance G, SENO, Bernard, 2016. *La boîte à outils du responsable qualité*, 11 Rue Paul-Bert, 3eme édition, Dunod.
- LEFÉBURE, René, VENTURI, Gilles. (2005). *Gestion de la relation client*, Paris, édition Eyrolles.
- HERMEL, Laurent. (2004). *L'accueil client : 100 questions pour comprendre et agir*, 11 rue Francis de Pressensé, 1ere édition, Afnor.
- DÉTRIE, Philippe. (2001). *Les réclamations clients : un nouvel outil de fidélisation et de déafférentation*, 1 rue Thénard Paris, édition d'organisation.
- MARUNO, Pierre. (2010). *Bien gérer les ventes avant, pendant et après : le guide pratique à l'usage des PME*, 11 rue Francis de Pressensé, Afnor.
- CRÉPIN, Daniel, PERNIN, François, ROBIN, René. (2014). *Résolution de problèmes : Méthodes, outils, retours d'expérience*, Paris, Eyrolles.
- CHARLES, Julien. (2014). *L'amélioration continue en 3 jours*, 11 rue de Francis Pressensé, Afnor.
- SAVERINO, Fernand. (2010). *Diminuer la non qualité en entreprise*, rue Francis de Pressensé, Afnor
- ROESSLINGER, Francis, SIEGEL, Dominique. (2015). *Management stratégique et management de la qualité*, 11, rue Francis de Pressensé, Afnor.
- PINET, Claude. (2009). *10 clés pour réussir sa certification iso 9001 :2008*, rue Francis de Pressensé, 2eme édition, Afnor.
- DURET, Daniel, PILLET, Maurice. (2005). *Qualité en production : de l'iso 9000 à six sigmas*, 1, rue Thénard, 3eme édition, Éditions d'Organisation.
- ERNOUL, Roger. (2010). *Le grand livre de la qualité, Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes*, 11, rue Francis de Pressensé, Afnor.
- NOYÉ, Didier. (2004), *pour fidéliser les clients*, Paris, 2ème édition, INSEP Consulting éditions.

- BARBARY, Christian. (2016). *Satisfaction, fidélité et expérience client, Être à l'écoute de ses clients pour une entreprise performante*, 5 rue Laromiguière, Paris, Dunod.
- BAROUCH, Gilles. (2010). *Booster la performance de son entreprise : la boîte à outils de votre succès*, 11, rue Francis de Pressensé, Afnor.
- BAZINET, Marc, NISSAN, Dori, REILHAC, Jean-Marie. (2015). *Au cœur de l'ISO 9001 :2015*, 11 rue Francis de Pressensé, Afnor.
- Ray, D, & Sabadie, W. (2016). *Marketing relationnel : rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation*. France, Dunod.

Normes :

- ISO 9000 v 2015, Systèmes de management de la qualité, Principes essentiels et vocabulaire.
- ISO 10002 v 2018, Management de la qualité, Satisfaction des clients, Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes.
- ISO 9001 v 2015, Systèmes de management de la qualité, Exigences.

Revue

- Revue Française du marketing numéro 257, Association nationale des professionnels du marketing, 2016.

Articles :

- Meyer-Waarden, L., & Sabadie, W. (2012). Quelles dimensions de la théorie de la justice privilégier pour satisfaire les réclamants : le rôle de la qualité de la relation. 28ème congrès international de l'Association Française du Marketing, (pp. 1-24). France.
- Garbarino, E., & Johnson, M. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, vol 2, p.714. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.

- Maxham III, J. G., & Netemeyer, R. G. (2003). Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling. *Journal of Marketing*, 67(1), 46-62.

Annexes

Annexe A—
Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

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

Bonjour, Je m'appelle BEDROUNI Hanane, Je suis étudiante à l'école nationale supérieur de Management, actuellement, stagiaire chez BEL Algérie

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin d'étude en cycle Master en Management par la qualité, nous effectuons pour notre travail une étude portant sur le thème « la gestion des réclamations et la résolution des problèmes »

Pour y arriver, nous vous prions de bien vouloir nous consacrer quelques minutes de votre temps pour un entretien dont les thèmes sont mentionnés ci-dessous.

Nous vous garantissons que les réponses que vous nous donnerez seront utilisées en toute confidentialité pour une fin exclusivement académique.

L'entretien durera habituellement 10 à 15 minutes.

Merci d'avance !

Section 2 : informations sociodémographiques

Date de l'entretien.....

Age de l'enquêtéSexe.....Emploi de l'enquêté

Ancienneté dans la structurePoste occupé

Section 3 : clarification de problème d'étude

A partir du diagramme Pareto nous avons remarqué que le problème d'absence banderole a reçu 101 réclamations sur l'année 2019, donc, nous allons essayer de trouver avec vous toutes les causes possibles de ce problème.

La gestion des réclamations et la démarche de résolution

- Quels sont les types de clients de l'SPA Fromagerie BEL Algérie ?
- Qu'entendez-vous par réclamations des clients ?
- Quels sont types de réclamations les plus fréquentes des clients de BEL Algérie ?

- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez au quotidien lors de l'exercice de vos Missions ?
- Quelle place occupe la gestion des réclamations clients dans la stratégie de votre entreprise ?
- Quels sont les outils qualité que vous utilisez au quotidien pour augmenter la performance de votre entreprise ?
- Parlez-nous comment fonctionne la machine ?
- Avez-vous sensibilisé/été sensibilisé par rapport à l'existence d'absence banderole au sein de vos tâches ?
- Pensez-vous que la mise en place d'une démarche de résolution aidera à l'élimination de ce problème ?
- D'après vous, quelles sont les causes qui augmentent l'apparition de ce problème ?
- Trouvez-vous que l'utilisation des capteurs va diminuer l'apparition de ce problème

Annexe B—

Politique Management usine Kolea



POLITIQUE MANAGEMENT USINE KOLEA 2019 -2022

Face à un environnement de plus en plus complexe notre succès dépendra de notre capacité à réagir RAPIDEMENT aux multiples événements qui nous attendent pour répondre à :

- un **CONSOMMATEUR** toujours plus exigeant.
- une **CONCURRENCE** forte.

Pour réussir, et dans le cadre des exigences légales et réglementaires en Algérie, nous devons suivre 3 grands principes avec les objectifs prioritaires suivants:

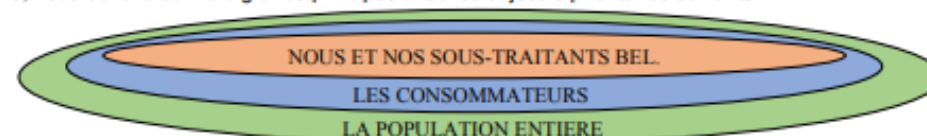
PRINCIPE 1 : Respect des normes de Travail et Safety



PRINCIPE 2 : Respect de la Santé et Sécurité Alimentaire



PRINCIPE 3 : Respect de l'environnement.



	2018	2019	2020	2021	2022			
OBJECTIF N°1 SAFETY: atteindre le 0 Accident pour NOUS et nos SOUS-TRAITANTS.								
Vivre la sécurité chaque jour en triplant les remontées sécurité d'ici 2022			Nbrs de remontés sécu	/	2310	2820	4710	6600
Vivre la sécurité chaque jour en triplant les VCS d'ici 2022			Nbrs de VCS	/	924	1128	1884	2640
OBJECTIF N°2 QUALITY / FOOD SAFETY: atteindre le 0 défaut pour LES CONSOMMATEURS.								
Diviser le nombre de réclamations par 2 entre 2018 et 2022.			Nbrs de réclamations	1875	1200	1000	850	750
Abaisser le nombre des incidents CE dans l'usine			Nbrs incidents CE	/	45	36	30	20
Faire « bon du premier coup », le FTQ (First Time Right)			FTQ	86%	88%	89%	90%	91%
OBJECTIF N°3 ENVIRONNEMENT: limiter l'impact sur la planète pour nos ENFANTS.								
Diminuer notre consommation d'eau de 20% d'ici 2020			Conso m3/Tonnes	3.06	2.85	2.70	2.60	2.50

Ces objectifs nous tracent un chemin vers de nouvelles Certifications après la certification Qualité FSSC 22 000 en 2019. En effet, nous devons conserver notre position de leader technique et organisationnel au sein des Industries Agro-alimentaires de L'Algérie. Pour cela nous devons être certifié:

- ISO 9001 en 2021 / Management Qualité des processus et de l'amélioration continu.
- ISO 45 001 en 2022 / Safety
- ISO 14 001 en 2025 / Environnement

La performance Industrielle et notre niveau de service seront au rendez-vous si nous réussissons l'exigence de la Sécurité, de la Qualité et de l'environnement. Cela implique bien évidemment de fournir à l'ensemble de nos collaborateurs une atmosphère sociale positive et la capacité pour chacun de développer ses compétences.

Je sais pouvoir compter sur chacun d'entre vous pour faire de notre usine l'outil de la croissance de BEL ALGERIE. Je m'engage à soutenir la mise en œuvre de cette politique et à la communiquer à l'ensemble de nos équipes et à nos parties prenantes.

Signature du directeur

