

DEMARCHE QUALITE ET SATISFACTION DES CLIENTS

ENNESRAOUI DRISS

Enseignant chercheur à la Faculté Polydisciplinaire
Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc
atia005@hotmail.com

RESUME

Le contexte socioéconomique actuel est marqué par plusieurs mutations : ouverture progressive des économies nationales sur plusieurs entités commerciales mondiales à travers des accords de libre échanges ; internationalisation de la production ; accroissement de la concurrence au niveau mondial ; disponibilité des meilleurs produits partout dans le monde ; accélération du renouvellement des produits ; développement rapide des technologies de production, d'information et de communication ; informatisation de plusieurs aspects de l'activité économique ; bouleversement des conditions de production, de l'échange et de la concurrence et évolution des exigences des clients. Dans un tel contexte concurrentiel, le client est devenu le maître du jeu, il exige des produits d'une qualité continuellement élevée, conçus de manière à répondre pleinement à ses attentes, à des prix compétitifs et en s'appuyant sur des services d'accompagnement efficaces. A cet effet, la question de la satisfaction du client devient ces dernières années l'une des préoccupations majeures des entreprises. En fait, la qualité est depuis plusieurs années considérée comme un facteur stratégique de compétitivité et de performance de l'entreprise opérante dans un contexte incertain. Aujourd'hui, elle constitue un véritable outil de management fondé sur la recherche permanente de la satisfaction du client. A travers cet article, nous avons essayé de répondre à une question qui nous paraît fondamentale à savoir : Comment la démarche qualité peut contribuer à l'optimisation de la satisfaction du client ?

MOTS CLES : Client, Satisfaction, Démarche qualité

QUALITY APPROACH AND CUSTOMER SATISFACTION

SUMMARY

The actual socio-economic context is marked by several mutations as : Progressive opening of national economies on many global commercial entities through free trade agreements ; Internalization of production ; The rise of global competition ; Availability of the best products all over the word ; Acceleration of product renewal ; The rapid development of production, information and communication technologies ; Computerization of various aspects of economic activity ; Upheaval of production, exchange, competition conditions and evolution of customer's requirements. In such a competitive context, the customer has become the master of the game, he requires products of continuously high quality, designed in a way to respond fully to his expectations, at competitive prices and relying on effective support services. Because of that, the question of customer satisfaction becomes these last years one of the major concerns of companies. In fact, since many years quality is considered as a strategic factor of competitiveness and performance for a company who is operating in an uncertain context. Nowadays, quality is a real management tool based on permanent research for customer satisfaction. Through this article, we will try to answer a question that seems fundamental to us: How the quality approach can contribute to the optimization of customer satisfaction?

KEYWORDS: customer, satisfaction, quality approach

INTRODUCTION

Le contexte socioéconomique actuel est marqué par plusieurs mutations, il s'agit en fait des évolutions qui ont engendré des bouleversements et des changements surtout dans les modes de consommation. Ces mutations englobent généralement : l'ouverture progressive des économies nationales sur plusieurs entités commerciales mondiales à travers des accords de libre échanges ; l'internationalisation de la production ; l'accroissement de la concurrence au niveau mondial ; la disponibilité des meilleurs produits partout dans le monde ; l'accélération du renouvellement des produits ; le développement rapide des technologies de production, d'information et de communication ; l'informatisation de plusieurs aspects de l'activité économique ; le bouleversement des conditions de production, de l'échange et de la concurrence ; l'évolution des exigences des clients ; et la saturation de la demande.

Dans un tel contexte concurrentiel, le client est devenu le maître du jeu, il exige des produits d'une qualité continuellement élevée, conçus de manière à répondre pleinement à ses attentes, à des prix compétitifs et en s'appuyant sur des services d'accompagnement efficaces. A cet effet, la question de la satisfaction du client devient ces dernières années l'une des préoccupations majeures des entreprises. Elle constitue, dans un monde de plus en plus concurrentiel, la raison d'être et la condition de pérennité des entreprises.

En effet un client perdu, c'est d'abord une perte d'image pour l'entreprise ; c'est ensuite une perte financière correspondant à la valeur des contrats actuels ou futurs annulés à cause de cette insatisfaction, et aux dépenses supplémentaires en temps et en argent pour trouver de nouveaux clients. L'enjeu économique et financier est donc considérable, il représente un pourcentage important du chiffre d'affaires. De ce fait, la satisfaction du client doit être une des priorités de l'entreprise qui doit la gérer aussi bien sur le court terme en apportant une réponse immédiate aux besoins de son client, mais aussi, sur le moyen et le long terme en améliorant en permanence ses prestations tout en faisant preuve d'innovation et de créativité.

Dans ces conditions, les entreprises doivent s'engager au quotidien pour assurer et développer la satisfaction de leurs clients, laquelle repose sur :

- La qualité de l'offre de produits et services qui est la base de la satisfaction des clients ;
- La qualité des relations avec les clients (communication, information, traitement des différends, etc) ;
- La qualité du dialogue avec les parties prenantes de la consommation et notamment les associations de consommateurs.

En fait, la qualité est depuis plusieurs années considérée comme un facteur stratégique de compétitivité et de performance de l'entreprise opérante dans un contexte incertain. Aujourd'hui, elle constitue un véritable outil de management fondé sur la recherche permanente de la satisfaction du client. Partant de cette problématique, nous essayerons de trouver des éléments de réponse à une question qui nous paraît fondamentale et d'actualité, à savoir : Comment la démarche qualité peut contribuer à l'optimisation de la satisfaction du client ?

Mener une réflexion sur la réponse à une telle question, constituera à notre avis d'une part, une contribution au développement des recherches académiques réalisées en la matière ; D'autre part, une relance des discussions sur la problématique de la satisfaction client dans les entreprises marocaines et surtout dans les petites et moyennes industries ; Ensuite, une sensibilisation de nos entreprises sur l'importance cruciale de la satisfaction client comme un facteur fondamental de différenciation et de performance. Enfin, une telle question nous permettra de mener une réflexion sur les principales nouveautés de la norme ISO 9001 (référence principale de la démarche qualité) en matière de satisfaction client.

Ceci dit, pour faire le point sur la relation entre démarche qualité et satisfaction client, ainsi que répondre à notre principale question soulevée, nous avons recouru à une lecture bibliographique large, traitant à la fois les contributions des principaux théoriciens de la qualité (Shewhart, Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, etc) ; Mais aussi, les réflexions de certains auteurs en matière de marketing et de satisfaction client, tels que Kotler, Keller, Manceau, Barbaray, Bender, Volle, etc. Une telle lecture bibliographique a été complétée par une analyse attentive des exigences de la norme ISO 9001 dans sa dernière version.

Ce papier sera scindé en deux paragraphes, il s'agit dans un premier temps, de porter un éclairage succinct sur le client et sa place dans une démarche qualité. Alors que dans un second lieu, il est question de mener une réflexion sur les principales actions de la démarche qualité susceptibles d'assurer une satisfaction durable du client.

1. LE CLIENT ACTEUR CENTRAL DANS UNE DEMARCHE QUALITE

1.1. LE CLIENT

1.1.1. DEFINITION

Le client c'est celui qui achète, qui utilise, qui paye, qui bénéficie et qui a une incidence sur le devenir, l'existence et le développement de l'entreprise. C'est donc, l'acteur le plus important de l'entreprise qui mérite son respect absolu. Il est donc évident, de bien connaître ses exigences et ses attentes, et de s'engager à les satisfaire complètement et continuellement.

A côté du client ordinaire dit « externe » dans le monde de l'entreprise, on trouve une autre catégorie de client nommé « interne ». Il s'agit des différents services de l'entreprise, chaque service (demandeur) est client d'un autre service (fournisseur). Le service demandeur formule un besoin avec des exigences et attend une réponse satisfaisante de la part du service fournisseur. Les services de l'entreprise doivent donc, traités comme des processus liés entre eux et que chacun d'eux doit s'engager à satisfaire les besoins de l'autre.

1.1.2. LES EXIGENCES ACTUELLES DU CLIENT

Le client d'aujourd'hui impose plusieurs exigences dans ses décisions d'achats en vue d'être satisfait d'un produit ou d'une marque. De telles exigences sont énumérées comme suit:

La conformité : Le client attend toujours un produit conforme aux caractéristiques techniques annoncées par le producteur dans les catalogues, la publicité, les notices, ou spécifiées dans le cahier des charges. Il s'agit donc, de proposer au client un produit ou un service conforme à ses besoins, c'est à dire exempt de non-qualité (sous qualité) et sans surcoûts inutiles (sur-qualité).

Le prix : Aujourd'hui qualité et prix sont presque inséparables et sont liés par le client. Ainsi, le rapport qualité/prix induit en nous le sentiment que la qualité coûte chère. Entre deux entreprises de même catégorie ou de même niveau de compétitivité, celle qui emporte le marché est celle qui sait offrir et garantir le meilleur rapport qualité/prix. Ce rapport se traduit face à la concurrence par un « plus » sur le plan de la qualité et un « moins » sur le plan du coût.

Le délai : Le délai comme exigence est apparu lorsque le client avait la possibilité de choisir un produit non plus seulement en termes de qualité, mais aussi en termes de disponibilité. Le client peut aujourd'hui décider de prendre le produit qui est disponible au moment où il en a besoin et qui lui procure une satisfaction immédiate. L'entreprise d'aujourd'hui est appelée donc à agir vite, pour ce faire, il faut non seulement offrir des produits de qualité, mais comprimer de façon sensible le temps de développement des produits, le temps de leur fabrication et le temps de leur mise sur le marché.

Le service après-vente : C'est une activité de service qui démarre suite à la vente d'un produit. Il inclut toutes les actions effectuées sur des produits qui exigent une maintenance et des réparations lors de leur utilisation par le client. Plus récemment, ce service est venu lui aussi enrichir le concept de qualité, il s'agit d'un service qui a un impact très important sur la satisfaction et la fidélisation du client.

La sécurité : Revendiquée par les consommateurs, la sécurité se positionne aujourd'hui comme une priorité. Cela est expliqué par le fait que le consommateur d'aujourd'hui est devenu

plus exigeant d'être protégé contre les risques causés par l'utilisation des produits à domicile comme à l'extérieur. Un système est qualifié de sûr, quand on est certain que des risques de blessures voir de mort sont écartés ; que des dommages, des pertes de biens ou d'équipements ne peuvent survenir. Les consommateurs exigent donc, d'être informés sur toutes les précautions à prendre pour utiliser en toute sécurité les appareils domestiques et autres articles de grande consommation.

1.2. LA SATISFACTION DU CLIENT

1.2.1. DEFINITION

La satisfaction est une notion abstraite et difficile à appréhender. Il n'existe pas de consensus sur sa définition et sa mesure, néanmoins, il est possible de dégager quelques définitions comme suit :

Selon KOTLER, Keller, Dubois et Manceau, «la satisfaction est l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue».

Selon l'AFNOR, « la satisfaction est l'opinion d'un client résultant de l'écart entre sa perception du produit ou service consommé et ses attentes ».

Selon la norme ISO 9000, «la satisfaction est la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses attentes ».

Trois situations peuvent donc apparaître lors de la comparaison de l'offre aux attentes :

- *Déception et mécontentement* : les performances sont en deçà des attentes du client,
- *Satisfaction* : les performances sont au niveau des attentes du client,
- *Enthousiasme* : Les performances sont au-delà des attentes du client.

La satisfaction est donc, la bonne réponse aux attentes des clients. Ces dernières doivent être bien définies, bien comprises et bien suivies par l'entreprise.

1.2.2. CARACTERISTIQUES DE LA SATISFACTION CLIENT

La littérature reconnaît généralement l'existence de trois caractéristiques de la satisfaction :

Elle est subjective : chaque client perçoit différemment le produit ou le service. La satisfaction d'un client ne dépend que de sa propre perception du produit ou service. Pour une même expérience de produit, le degré de satisfaction éprouvé par des individus sera inévitablement différent.

Elle est relative (dépend des attentes) : la satisfaction varie selon les attentes des clients. Si on prenait deux clients et on leur demandait leurs avis à propos d'un produit donné, il est fort

possible qu'ils soient différents, pour la simple raison que leurs attentes initiales vis-à-vis de ce produit ne sont pas les mêmes.

Elle est évolutive : la satisfaction n'est pas statique mais évolue dans le temps en fonction de l'évolution des attentes des clients et suivant le cycle d'utilisation du produit/service devenu de plus en plus court.

1.2.3. IMPACT DE LA SATISFACTION CLIENT SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

La satisfaction totale et durable des clients aura sûrement des avantages énormes sur les entreprises, elle leur permet d'atteindre les performances suivantes :

- Une croissance des ventes entraînant une augmentation du chiffre d'affaire ;
- Renforcement de la productivité entraînant des avantages au niveau des coûts ;
- Un retour sur investissement supérieur (rentabilité du capital investi) ;
- Des parts de marché de plus en plus importantes ;
- Une publicité gratuite pour les produits de l'entreprise par un véritable bouche-à-oreille ;
- Conservation des clients plus longtemps, cela permet de réduire les coûts liés à la recherche de nouveaux clients (publicité, promotions, rabais, escomptes, etc) ;
- Réduction des risques pour l'entreprise grâce à sa réelle visibilité sur le marché ;
- Instauration des relations de partenariat gagnant-gagnant entre l'entreprise et ses clients, basées sur la confiance et la collaboration.

La satisfaction du client est donc, un levier clé de la rentabilité et de la performance de l'entreprise, toutefois cela n'est possible que sur le moyen et long terme puisque la satisfaction nécessite la pérennité du dialogue entre l'entreprise et le client.

1.3. LE CLIENT DANS LA DEMARCHE QUALITE

1.3.1. LE CLIENT ET LES PRINCIPES DE LA DEMARCHE QUALITE

Le client occupe une place fondamentale dans la démarche qualité du moment où c'est le client qui juge finalement la qualité des produits et services qui lui sont offerts. La démarche qualité vise essentiellement à lui garantir une satisfaction sûre et durable. Ainsi, la place dominante du client dans la démarche qualité apparaît essentiellement dans ses principes de base cités comme suit (Norme ISO 9000, 2015) :

- Orientation client,
- Responsabilité de la direction (Leadership),
- Implication du personnel,
- Approche processus,

- Amélioration,
- Prise de décision fondée sur des preuves,
- Management des relations avec les parties intéressées.

Il apparaît que le principe « Orientation client » se positionne en premier lieu. D'après ce principe, le client est à la fois le point de départ et le point final de la démarche qualité. Il s'agit de tout faire pour maximiser la valeur pour le client, toutes les améliorations apportées dans l'organisation doivent correspondre à une augmentation de la valeur ajoutée pour le client. Pour y arriver, d'après ce principe il faut en permanence chercher à comprendre les besoins du client, ses exigences, ses attentes en matière de délais de livraison, de prix et de qualité, et tenter de les satisfaire en permanence. D'après ce principe aussi, la satisfaction des exigences des clients est considérée comme un élément de survie de l'entreprise. En outre, les autres principes se penchent de plus en plus, soit directement ou indirectement, sur la satisfaction du client.

1.3.2. LA SATISFACTION CLIENT DANS LA NORME ISO 9001

ISO 9001 est une norme internationale qui englobe un ensemble d'exigences visant à assurer un système de management de la qualité qui satisfait parfaitement les attentes et besoins des clients. Selon cette norme, les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes. En outre, la norme ISO 9001 exige que la direction doit démontrer son leadership et son engagement relatifs à l'orientation client en s'assurant que :

- Les exigences du client ainsi que les exigences légales et réglementaires applicables sont déterminées, comprises et satisfaites en permanence ;
- Les risques et les opportunités susceptibles d'avoir une incidence sur la conformité des produits et services sont déterminés et pris en compte ;
- La priorité d'accroissement de la satisfaction du client est préservée.

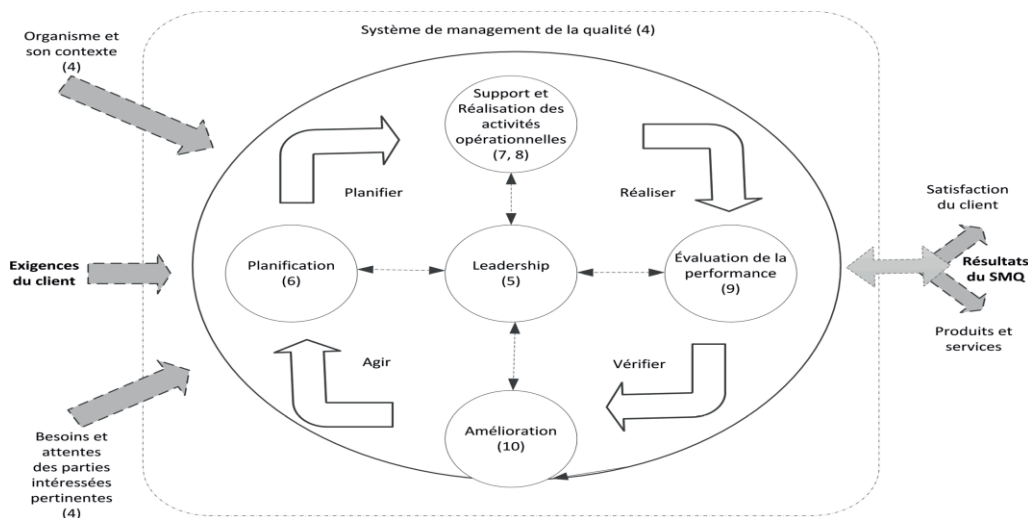
Egalement, la norme ISO 9001 envisage le système de management de la qualité comme un processus, avec comme éléments d'entrée les exigences des clients et les éléments de sortie la satisfaction de ces exigences (voir schéma n°1 ci-dessous). Selon cette norme l'organisme doit planifier, mettre en œuvre et maîtriser les processus nécessaires pour satisfaire aux exigences relatives aux produits et services en suivant les étapes suivantes :

- Déterminer les exigences relatives aux produits et services ;
- Déterminer les ressources nécessaires pour obtenir la conformité aux exigences relatives aux produits et services ;

- Mettre en œuvre la maîtrise de ces processus conformément aux critères établis ;
- Déterminer et conserver des informations documentées.

Selon la norme ISO 9001, l'organisme doit déterminer les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître sa satisfaction. Ainsi, l'application de l'approche processus dans le cadre d'un système de management qualité permet d'assurer la compréhension et la satisfaction en permanence des exigences. On peut représenter un modèle de processus du système de management de la qualité par le schéma suivant :

Schéma n°1 : Processus du système de management de la qualité



Source : Norme ISO 9001 version 2015

2. LA DEMARCHE QUALITE FACTEUR DE SATISFACTION CLIENT

Notre réflexion à ce sujet, nous a permis de déduire qu'une grande partie des théoriciens et des praticiens de la qualité et du marketing, mais aussi les experts de l'organisation internationale de normalisation (ISO) s'accordent aujourd'hui sur le fait que, la démarche qualité vise, essentiellement, la satisfaction du client à travers la mise en place d'un ensemble d'actions citées comme suit :

- Faire pénétrer l'esprit client le plus profondément possible dans le cœur de l'entreprise ;
- Bien écouter la voix du client à travers une communication claire et permanente ;
- Mener les processus de conception/fabrication en conformité avec les besoins des clients ;
- Assurer une information claire et un meilleur service après-vente au profit du client ;
- Mettre en place des processus de mesure et d'évaluation de la satisfaction du client ;
- Assurer une amélioration permanente de la satisfaction du client en recourant aux actions

correctives et préventives.

2.1. DEVELOPPEMENT DE L'ESPRIT CLIENT AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Quelle que soit la nature du client, ce dernier constitue le point de départ de toute démarche qualité. De la connaissance du client et de la compréhension de ses besoins et ses attentes exprimés ou latents va dépendre une grande partie de la réussite de la démarche qualité. Une telle démarche exige d'introduire l'esprit client au plus profond du fonctionnement de l'entreprise, non plus comme une contrainte qu'il faut subir mais comme une force sur laquelle on s'appuie. Elle incite l'entreprise à mettre le client au centre de ses préoccupations, voir même, la préoccupation numéro un et l'objet de toutes les attentions. Il s'agit donc pour l'entreprise de dépasser le mot "produire pour un marché" pour utiliser "produire pour un client" qui a des exigences et des besoins à satisfaire.

En outre, la démarche qualité impose aux entreprises d'intégrer les exigences du client dans toutes leurs activités fonctionnelles comme la conception des produits, les achats, la production, la manutention, la tarification, la communication et la culture d'entreprise. Il faut rendre la satisfaction du client la responsabilité de toute l'organisation. Cela aiderait les entreprises à mieux répondre aux attentes de leurs clients. Egalement, l'entreprise doit montrer à son personnel que sa finalité est son client et que sans client il ne saurait y avoir d'entreprise, et que la satisfaction du client se concrétise par son respect et sa compréhension. Or pour comprendre le client il faut bien l'écouter.

2.2. ÉCOUTE DE LA VOIX DU CLIENT

La démarche qualité exige que la direction dispose de données et d'informations sur les clients à travers une écoute rigoureuse et permanente de ces derniers en vue de bien connaître leurs besoins présents et futurs.

2.2.1. DEFINITION

L'écoute client est une attitude de communication permanente et intelligente avec les clients en vue de connaître leurs opinions, leurs réactions et leurs commentaires relatifs à l'expérience d'achat et à l'expérience d'utilisation d'un produit ou service. Une telle attitude favorise la connaissance permanente de leurs désirs, leurs besoins et leurs aspirations qui sont en évolution continue à cause des changements rapides de mentalité et de technologie. Donc, être à l'écoute du client c'est :

- Établir et mettre à jour la liste de ses besoins explicites ;
- Chercher à connaître directement ou indirectement l'expression de ses besoins latents ;
- Traduire ces besoins en termes compréhensibles pour ceux qui ont à effectuer l'ensemble

des activités nécessaires à la fabrication du produit nouveau ou à des actions correctives du produit existant.

Ainsi, l'écoute client s'organise à deux niveaux dans l'entreprise : l'une se situe en amont (déterminer les attentes des clients avant la consommation), l'autre en aval (mesurer le degré de satisfaction clients après la consommation).

2.2.2. PROCESSUS D'ECOUTE CLIENT

Pour mener une écoute client, l'entreprise doit suivre les étapes suivantes :

Identification des clients : Il s'agit de faire l'inventaire de toutes les catégories socioprofessionnelles des clients qui peuvent fournir un avis sur l'organisme et sur ses prestations, et qui peuvent avoir une incidence sur le fonctionnement de l'entreprise et sur son devenir.

Classement des différentes catégories des clients : Il s'agit de classer par ordre d'importance, les familles des clients identifiées et de disposer des informations et des données sur ces clients. Il est facile de se poser la question de savoir quelle catégorie de clients a le plus d'influence sur le futur de l'entreprise ou bien quelle catégorie de clients profite en premier lieu de ses prestations. Ces questions fondamentales peuvent déjà permettre d'identifier la ou les familles de base des clients de l'entreprise.

Identification des attentes clients : Les attentes perçues aideront l'entreprise à faire un choix dans ses orientations. L'analyse des résultats d'une opération d'écoute clients doit permettre de :

- Lister les attentes des clients,
- Hiérarchiser les attentes,
- Traduire ces attentes pour les intégrer dans l'offre produit/service.

2.2.3. LES MOYENS D'ECOUTE CLIENT

L'écoute client peut se faire à travers plusieurs canaux de communication, tels que :

- Les réclamations et plaintes des clients,
- Le standard téléphonique,
- Les agents commerciaux,
- Le service après-vente,
- Les enquêtes de satisfaction (basées sur l'échantillonnage),
- Les réunions avec les clients,
- Les installateurs ou monteurs (dans le cas de produits complexes),
- Les réseaux sociaux et sites d'avis.

En effet, le moyen d'écoute client le plus efficace reste l'étude de marché menée par le service marketing. Ce dernier en collaboration avec le service commercial et le service après vente peut jouer un rôle important en amont et en aval. En amont, il peut réunir toutes les informations concernant les goûts ou les besoins des clients actuels et potentiels. En aval, il peut véhiculer des informations (à travers la publicité) permettant aux clients d'acquiescer la meilleure satisfaction des produits qu'ils achètent. Ainsi, l'étude du marché peut concerner aussi les attentes des clients qui dépendent des concurrents ou des organismes ayant une activité de même nature.

2.2.4. L'ECOUTE CLIENT ET LA NORME ISO 9001

La norme ISO 9001, comme base de la démarche qualité, a évoqué l'écoute client à trois reprises :

Tout d'abord, il s'agit de l'écoute « amont », l'écoute marketing qui consiste à identifier les besoins et attentes des clients, du marché, de la réglementation pour évaluer les opportunités d'amélioration. Il s'agit ici d'une écoute stratégique qui concerne les attentes futures des clients c'est-à-dire ce qu'ils attendent de l'organisme dans les périodes à venir. Avant de commencer à réaliser le produit ou la prestation à fournir, l'entreprise a besoin de ces informations à l'avance qui leur permettent de prendre les bonnes orientations et le temps nécessaire pour modifier ses pratiques et ses comportements.

Ensuite, une écoute opérationnelle des besoins des clients qui se traduit concrètement au niveau du processus commercial. Il s'agit d'une écoute des attentes du présent englobant les exigences de type « opérationnelles » qui concernent les achats, la conception et la réalisation des produits et des prestations. L'aspect opérationnel de ces exigences montre qu'il s'agit des pratiques relatives aux activités « métiers ». L'écoute du client dans ce cas doit être pratiquée par les services qui sont en contact avec les clients pour la vente des prestations ou des produits (par exemple l'accueil, le commercial, la réception des usagers, la vente, le guichet, etc.). Ainsi, un client ou un usager qui prend contact avec une entreprise exprime un besoin, ce dernier est parfois flou, pas très bien défini et ne prend pas en compte les particularités de l'organisme fournisseur. Ce dernier, doit écouter le client, le questionner, reformuler ses exigences pour s'assurer qu'elles sont comprises, etc.

Enfin, une écoute rétroactive (feed-back) qui consiste à évaluer le niveau de satisfaction des clients après l'utilisation des produits/services. La norme ISO 9001 exige donc, l'écoute clients à trois niveaux différents : en amont, en cours et à la fin de la prestation. Si l'entreprise

gère bien ces trois niveaux, le client sera parfaitement satisfait et l'organisme sera mieux placé sur le marché (MOUGIN, 2004).

2.3. CONCEPTION ET FABRICATION CONFORMES AUX BESOINS DES CLIENTS

L'écoute client permet de définir les exigences potentielles des clients, il sera donc plus facile de se faire une idée du produit, notamment en ce qui concerne ses caractéristiques de qualité. Une fois le produit est conçu et ses spécifications sont établies, il conviendra de procéder à son élaboration. Cette dernière doit aboutir à un produit conforme aux attentes du client.

2.3.1. AU NIVEAU DE LA CONCEPTION

Dans le cycle du produit, la conception est la phase qui succède à l'étude de marché. Elle consiste à établir tous les documents qui décrivent techniquement le produit, son utilisation, sa maintenance et permettent son élaboration : cahier des charges techniques, plans, nomenclatures, spécifications, notices d'utilisation et d'entretien, listes de pièces de rechange, dossier technique de fabrication, etc. C'est une suite de phases qui doivent être planifiées, exécutées puis vérifiées et qui doivent aboutir à la définition d'un produit qui répond parfaitement à un besoin. Donc, la conception devrait intégrer les besoins du client sinon il y a de fortes possibilités que le produit ne répond pas aux spécifications. Parmi les facteurs qui contribuent à l'excellence de la conception on peut citer :

- *La performance* : c'est l'exigence la plus vitale à laquelle tout produit devrait se conformer dès sa conception. Il s'agit de faire en sorte que le produit s'adapte efficacement à ses fonctions de base.
- *L'aspect* : une grande importance devrait être accordée par le groupe de conception à l'aspect extérieur (style, forme, finition du produit, couleurs utilisées,...) car le client fait sa première impression à partir de l'aspect extérieur (y compris l'emballage).
- *La sécurité* : elle ne peut être garantie que si elle est incorporée dans la conception du produit et ce pour éviter des accidents ou autres effets néfastes aux utilisateurs.
- *La fiabilité* : c'est la capacité d'un produit à fonctionner d'une manière continue et sans problèmes pendant toute sa durée de vie.
- *La maintenabilité* : un produit quelle que soit sa fiabilité peut tomber en panne. Il faudrait donc prévoir ces situations et faire en sorte que diverses pièces puissent en cas de besoins être réparées ou remplacées facilement et le produit remis en service avec une perte de temps minimale.

- *La maîtrise des coûts* : la conception devrait aboutir à la fabrication à moindre coût d'un produit qui répond aux exigences.

2.3.2. AU NIVEAU DE LA FABRICATION

Une fois la conception finale du produit est approuvée, il faut procéder à la fabrication du produit demandé par le client conformément aux documents techniques prescrits par les bureaux d'études. Cela demande à l'entreprise d'agir efficacement sur les structures, l'organisation et les méthodes de travail en vue de les doter d'un certain dynamisme et d'une plus grande flexibilité pour que l'on ait l'assurance de réaliser des produits de qualité conforme aux besoins. Ainsi, la première préoccupation de l'entreprise sera de saisir et de maîtriser dans son ensemble le processus qui permet d'aboutir au produit final. La maîtrise de ce processus à pour objectif d'assurer l'obtention régulière des caractéristiques exigées du produit. Cela nécessite de mener les actions suivantes :

- Choisir et planifier les procédés de production ;
- Mettre en œuvre des instructions de travail claires ;
- Maîtriser les procédés de fabrication ;
- Mener les actions correctives et préventives.

Choisir et planifier les procédés de production : L'entreprise doit identifier et préparer les procédés de production qui sont capables de produire conformément aux spécifications exigées. Elle doit aussi s'assurer que ces procédés sont mis en œuvre dans des conditions maîtrisées. Ces dernières, signifient la maîtrise de tous les éléments qui ont une incidence sur les procédés, tels que : les paramètres du procédé, les équipements, les matériaux, les méthodes de travail, le personnel et le milieu de travail. Une fois le procédé est choisi et acquis, il faudrait disposer d'un plan complet de production incluant l'identification des machines utilisées et les séquences d'opérations de production et de contrôle. Ce plan devrait aussi identifier les outils, gabarits, jauges, instruments de mesures utilisés et sans oublier les personnes qualifiées capables d'effectuer les opérations exigées.

Mettre en œuvre des instructions de travail claires : L'objectif des instructions de travail est de permettre à l'opérateur d'exécuter sa tâche dans les meilleures conditions et d'assurer ainsi, la régularité de la qualité du produit fini. Lorsque la tâche est simple et que l'opérateur la maîtrise, un dessin ou une photo peut servir comme instruction de travail, mais dans le cas des tâches complexes qui nécessitent de fournir des informations et des conseils, des instructions de travail bien détaillées sont nécessaires pour s'assurer que l'opérateur comprend bien le mode opératoire et le niveau de qualité exigé. Ces instructions devraient indiquer la manière de

produire, et aussi la manière de vérifier et de contrôler si la production est conforme aux critères préétablis.

Maîtriser les procédés de fabrication : Les techniques de maîtrise des procédés sont nombreuses. Elles varient de la plus simple à la plus compliquée. Les responsables en général exigent des techniques sophistiquées permettant de maîtriser les déviations et réduire les dispersions. Parmi les techniques simples de maîtrise des procédés on peut citer :

- L'auto-contrôle : c'est la technique la plus simple et la plus importante. Elle consiste à ce que l'opérateur qui exécute une tâche vérifie les critères qualitatifs du produit obtenu, soit visuellement soit à l'aide d'un instrument de mesure. De cette manière il est responsabilisé de la qualité de sa production.
- Contrôle à la réception : ce contrôle vise à assurer que le produit entrant est conforme aux exigences spécifiées par le plan qualité et les procédures écrites. Ceci garantit une réduction des produits non conformes fabriqués par l'entreprise, un gain de temps et un dialogue constructif avec les fournisseurs.
- Contrôle en cours de fabrication : ce contrôle s'effectue à un ou plusieurs stades de la production et ce pour détecter les non-conformités d'une manière précoce. Au cas où une quelconque déviation est relevée, le produit doit être rectifié avant de le laisser passer à l'étape suivante. Ce contrôle permet d'éviter le gaspillage et réduire ainsi les coûts relatifs à la fabrication d'un produit qui sera rebuté ou déclassé car non conforme.
- Contrôle à la fin de production : avant son expédition au client, le produit fabriqué par l'entreprise doit subir un contrôle final conformément au plan qualité et aux procédures écrites, pour s'assurer que seuls les produits conformes sont livrés au client est donc garantir sa satisfaction.

Mener les actions correctives et préventives : La démarche qualité exige d'entreprendre des actions correctives et préventives pour ramener le système opératoire à sa condition normale.

L'action corrective implique la correction de l'erreur, ainsi que la recherche et la suppression de sa cause première. Elle permet de mesurer les écarts entre exigences et réalisations, d'identifier et d'analyser les dysfonctionnements, et en remontant à l'origine de découvrir et supprimer leurs causes afin d'éviter le retour des non conformités.

L'action préventive consiste à réfléchir sur la possibilité d'apparition d'une non conformité ou de défaillance non encore rencontrée et à prendre des dispositions efficaces pour l'éviter. L'action préventive doit être partie intégrante des processus opérationnels (conception, fabrication, prestation de service,...).

Les actions correctives et préventives sont donc le moteur de toute démarche qualité. Elles visent à identifier et à éliminer les causes d'erreurs en vue d'une exécution parfaite des processus, et par là atteindre le zéro défaut.

2.4. INFORMATION ET SERVICE APRES VENTE CONFORME AUX BESOINS DES CLIENTS

2.4.1. INFORMATION DU CLIENT

La démarche qualité accorde une grande importance à l'information du client vu son rôle comme complément de sa satisfaction, et vu qu'elle est fondamentale dans toute décision d'achat. Pour cela, le client doit être au courant des caractéristiques techniques du produit, de ses performances et de sa qualité. Le moyen le plus adéquat d'information est la publicité (télévision, journaux, revues, affiches, Internet,...) qui doit être claire, réaliste et honnête, afin de stimuler la demande et procurer aux clients la confiance dans le produit acheté.

2.4.2. SERVICE APRES VENTE

Le service après vente est une activité très liée à la démarche qualité, car même si l'entreprise fait un effort en matière de qualité tout en négligeant ce service son produit sera rejeté et son image de marque sera dégradée. Le besoin de ce service émerge et croît sans cesse surtout avec la complexité des produits qui demande une assistance régulière en vue d'une utilisation optimale. Donc, le fait de vendre le produit même s'il est de qualité ne libère pas l'entreprise de sa responsabilité vis-à-vis du client. Elle doit assurer toutes les prestations associées au produit telles que : la livraison ; la fourniture de notice d'utilisation, d'installation et de maintenance, le catalogue des pièces de rechange, la liste des points de vente, les formules de financement, la garantie...; la formation des utilisateurs ; le traitement des réclamations clients ; l'évaluation du niveau de satisfaction client, etc. Par conséquent, tout fabricant devrait considérer l'efficacité du service après-vente comme un élément stratégique dans une démarche qualité.

2.5. MESURE ET EVALUATION DE LA SATISFACTION CLIENT

La mesure de la satisfaction client est un outil d'écoute indispensable dans une démarche qualité, c'est une condition essentielle pour la construction et l'amélioration de la qualité dans une entreprise. Elle est recommandée vivement par la norme ISO 9001 dans ses exigences. Une telle mesure est postérieure à l'utilisation du produit ou service.

2.5.1. DEFINITION

D'une manière générale, la mesure de la satisfaction client est le processus qui vise à recueillir des renseignements qualitatifs et quantitatifs indiquant dans quelle mesure les attentes

des clients sont satisfaites. Une telle mesure repose sur la comparaison entre la performance perçue et les attentes. Elle peut concerner la qualité des produits livrés, l'appréciation de livraison, les emballages, les délais de livraison, la maintenance, la documentation, la capacité de l'entreprise à proposer des solutions et à résoudre les problèmes des clients, etc.

2.5.2. METHODES DE MESURE DE LA SATISFACTION CLIENT

Il n'existe pas de méthodes de mesures universelles, chaque entreprise doit définir l'approche qui lui convient en fonction de son activité, de sa relation avec les clients et des objectifs recherchés. Généralement, les méthodes de mesure de la satisfaction client sont à la fois d'ordre quantitatif et qualitatif, dont les plus importantes sont citées comme suit :

Les boîtes à suggestions et livres de réclamations : une entreprise qui suit une démarche qualité doit inviter régulièrement sa clientèle à formuler des suggestions et des critiques. De nombreuses entreprises tiennent ainsi un registre où l'on peut consigner ces remarques. D'autres sociétés ont mis en place un numéro vert pour faciliter le contact avec la clientèle. Les réclamations et suggestions doivent être utilisées comme une précieuse source d'informations qui peuvent être utilisées pour évaluer la performance des produits et services, souligner les domaines où l'entreprise doit agir et contribuer à améliorer la qualité. En effet, cette méthode de mesure de la satisfaction client reste limitée puisque beaucoup de clients mécontents ne se manifestent pas.

Les enquêtes de satisfaction : c'est la méthode la plus couramment utilisée pour évaluer l'avis des clients. Elle s'effectue régulièrement auprès d'un échantillon représentatif de la clientèle. Elle permet de savoir comment les clients apprécient les produits et services fournis, et comment ils situent cette offre par rapport à la concurrence. A travers cette méthode, la satisfaction se mesure soit directement en cochant la case appropriée, soit indirectement à travers l'expression des attentes, des problèmes rencontrés et des améliorations à suggérer. On peut ainsi mesurer le niveau de performance globale ou bien pour chaque élément de l'offre. En fait, il existe différents types d'enquêtes illustrés comme suit :

- Enquêtes en face à face : elles permettent de recueillir des données plus complètes et complexes. Lorsque ces enquêtes sont conçues avec soin et réalisées correctement, les taux de réponse sont généralement plus élevés qu'avec d'autres types d'enquêtes. En revanche, ces enquêtes sont généralement plus onéreuses que d'autres solutions.
- Enquêtes postales ou auto-administrées : moins fiables, elles doivent être plus courtes que les enquêtes en face à face et poser des questions simples, dont les réponses seront des «cases

à cocher». Ces enquêtes sont peu coûteuses et garantissent l'anonymat, ce qui peut entraîner un meilleur taux de réponse sur des sujets sensibles.

- Enquêtes téléphoniques : elles doivent être relativement courtes et simples. Elles peuvent être utiles dans le cadre de services spécifiques permettant de contacter chaque client sur un aspect particulier.
- Enquêtes en ligne : les enquêtes en ligne ou par courrier électronique n'ont pour le moment qu'une valeur limitée dans le domaine des études des clients, l'accès à Internet étant réparti de manière inégale parmi les couches de la population.

Les enquêtes de satisfaction aident à comprendre les réactions des clients et à mieux repérer leurs attentes à condition de réagir, de corriger les points faibles, de faire évoluer l'offre, mais aussi, si la conception de l'enquête et l'analyse des résultats se fassent par des spécialistes dans le domaine.

Le client mystère : une méthode courante dans les services et la distribution, elle consiste à faire appel à un enquêteur anonyme pour jouer, incognito, le rôle d'un client en lui demandant de noter toutes ses impressions, positives et négatives, afin d'évaluer la qualité du service. Cette méthode permet beaucoup plus de contrôler le respect des normes de service.

L'analyse des clients perdus : une entreprise devrait systématiquement contacter les clients qui ont changé de fournisseur afin d'en connaître les raisons.

La mesure de la satisfaction client permet d'orienter la démarche qualité vers la mise en place d'actions concrètes permettant de maintenir ou accroître le niveau de satisfaction client. Elle s'inscrit dans la logique d'amélioration continue de l'organisme à travers l'orientation de la démarche qualité vers l'atteinte des performances voulues.

CONCLUSION

Ce travail de recherche traitant la relation entre démarche qualité et satisfaction des clients, nous a permis d'apporter des éléments de réflexion sur ce qu'est la satisfaction du client et sur la manière d'y parvenir toute en mettant en œuvre une démarche qualité basée sur les exigences de la norme ISO 9001. Une telle démarche contribue à la satisfaction des clients à travers la mise en place des actions suivantes :

- Faire pénétrer l'esprit client le plus profondément possible dans le cœur de l'entreprise ;
- Bien écouter la voix du client tout en établissant avec lui une communication claire et permanente ;
- Mener une conception et une fabrication du produit conformes aux besoins du client ;

- Assurer une information claire et un meilleur service après-vente au profit du client ;
- Pratiquer une mesure et une évaluation permanente de la satisfaction du client afin d'intégrer l'organisation dans un processus d'amélioration continue.

Grâce à ces actions, non seulement le nombre de clients satisfaits augmente, mais surtout, la fourniture de biens et services gagne en efficacité et en efficience. Il est primordial donc aux entreprises qui cherchent à capter durablement des parts de marché plus grandes aussi bien au niveau national qu'international, de procéder à la mise en place des démarches qualité. C'est un facteur très efficace pour connaître les attentes et les besoins des clients, puis trouver les moyens pertinents d'y répondre correctement et convenablement ; c'est aussi, une action capitale permettant d'intégrer les clients dans l'entreprise comme de véritables partenaires qui expriment librement leurs attentes et leur satisfaction. Ceci, aura un impact positif sur l'amélioration de l'organisme tout entier puisque les clients ont une incidence forte sur le devenir, l'existence et le développement de l'entreprise.

De ce faite, les entreprises marocaines qui négligent encore l'importance des démarches qualité sont appelées à investir dans ce domaine qui est devenu aujourd'hui plus rentable. Toutefois, certaines entreprises nationales restent encore vigilantes vis-à-vis de la démarche qualité, d'abord, vu son impact direct sur les coûts, ensuite, vu qu'une grande partie des consommateurs marocains n'exprime pas explicitement leur satisfaction ou insatisfaction des produits d'origines marocaines. Concernant le premier point (rapport qualité/coûts), nous pouvons rappeler que l'expérience japonaise reste un modèle à suivre par les entreprises marocaines, une telle expérience a montré qu'une démarche qualité réussie maîtrise énormément les coûts (sur le moyen et le long terme). A propos du deuxième point, il apparait que le consommateur marocain devient de plus en plus aujourd'hui averti, informé et sensibilisé des bienfaits de la qualité, cette dernière commence à faire partie de ses préoccupations quotidiennes, il pénalisera donc, tôt ou tard les entreprises qui ne respecteront pas ses exigences en matière de qualité. Il est donc fondamental aux entreprises marocaines qui abandonne encore ce mode de management moderne et productif de montrer plus d'efforts, de volonté et de courage pour investir en démarche qualité afin de satisfaire et fidéliser leurs clients et par la même, atteindre leur objectif stratégique de compétitivité et de performance durable.

BIBLIOGRAPHIE

- BARBARAY C. (2016)**, *Satisfaction, fidélité et expérience client*, Edition Dunod, Paris.
- BENDER O. (2008)**, *Introduction à la fidélisation en entreprise*.
- DURET D., PILLET M. (2005)**, *Qualité en production de l'ISO 9000 à six sigma*, Éditions d'Organisation.
- ENNESRAOUI D. (2006)**, *La stratégie qualité et la PMI marocaine face aux défis de la zone de libre échange euro-méditerranéenne*, Thèse de Doctorat en sciences économiques, Université Mohammed V, Rabat/Agdal.
- ENNESRAOUI D. (2017)**, La qualité et la performance de l'entreprise, *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, Vol 1, 16, pp. 438-459.
- ENNESRAOUI D. (2015)**, La qualité et la compétitivité de l'entreprise, *Revue Alternatives Juridiques et Économiques*, 2, pp. 97-118.
- ENNESRAOUI D. (2009)**, *La PMI marocaine et l'exigence d'une stratégie qualité orientée client*, Quatrièmes journées scientifiques internationales du Forum des économistes marocains sur le thème « Initiative privée, Etat et territoire dans le contexte de l'économie mondialisée » ; Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Université Mohammed Premier Oujda, les 07 et 08 Mai.
- GIORDANO J L. (2006)**, *L'approche qualité perçue*, Edition d'Organisation, Paris.
- KOTLER P., KELLER K L., DUBOIS B., MANCEAU D. (2006)**, *Marketing management*, Edition PEARSON Education.
- MOUGIN Y. (2004)**, *Manager durablement dans l'efficacité*, Edition AFNOR.
- NORME ISO 9000. (2015)**, *Systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire*, Editions ISO (Organisation Internationale de Normalisation).
- NORME ISO 9001. (2015)**, *Systèmes de management de la qualité. Exigences*, Éditions ISO.
- VOLLE P., DELECOLLE T. (2012)**, *Stratégie client*, Edition Pearson France.