

MANAGEMENT DE LA SATISFACTION CLIENT AVEC LE FD X50-167

Foungotie COULIBALY,

Zheng QIAN,

Youssef FALLAHI

Année 2014-2015

QPO 12
Mémoire
d'Intelligence
Méthodologique

*Tuteur du projet :
M. FARGES*

Table des matières

Résumé	2
Abstract	2
Remerciements :	3
Introduction	3
Chapitre I : Le management de la satisfaction client selon FDX50-167	4
1.1. Contexte.....	5
1.1.1. La « voix du client », une source de valeur	5
1.1.2. Mouvement et implication des industriels	5
1.1.3. Difficulté de la gestion de satisfaction client	6
1.2. Enjeux.....	6
1.3. Problématique.....	7
1.3.1. Cadrage du problématique	7
1.3.2. Planification du lancement.....	8
1.3.3. Etude de la norme	9
Chapitre II : Processus de mesurage et de la surveillance de la satisfaction client	11
2. Identification et proposition du processus	12
3.1 Méthode de réalisation de l’outil d’autodiagnostic	17
3.2 Feuille d’emploi.....	18
3.2.1 commencer de lire les instructions numérotées.	18
3.2.2 Lire les règles de véracité.....	19
3.2.3 L’auto déclaration de conformité aux bonnes pratiques	20
3.2.4 Cartographie des résultats	21
3-2-5 Evaluation de la performance de l’outil d’autodiagnostic	21
Conclusion et perspectives	22
Références bibliographiques	23

Résumé

La satisfaction client est devenue un enjeu stratégique pour les entreprises engagées dans la performance de leurs services. Il est donc impératif pour les entreprises d'identifier l'importance de chacun des critères essentiels de la satisfaction globale du client. Face à la complexité de cette activité, le recours à la norme française FD X50-167 est indispensable pour les organismes. Cette norme englobe l'ensemble des directives et recommandations de pilotage des entreprises.

En référence à la norme française FD X50-167, ce projet consiste à proposer un processus de management de la satisfaction clients bien structuré et un outil d'autodiagnostic pour l'évaluer.

Cet outil sera validé par le retour d'expérience après exploitation par les différents organismes.

Mots-clefs: FDX50-167, mesurage, satisfaction client, processus, management, qualité, performance, outil autodiagnostic

Abstract

Customer satisfaction became now a strategic stake for companies engage into their departments' performance.

It is thus imperative for companies to identify the importance of each essentials criteria of customer global satisfaction. With the complexity of this activity, the resort to the French standard FD X50-167 is essential for the organizations. This standard includes all the directives and recommendations for companies' management.

In reference to the French standard FD X50-167, this project consists into proposing a good and structured management process of customer satisfaction and also a self-diagnostic tool for benchmarking

This tool will be validated by different organizations feedback experience after use.

Keys-words: FDX50-167, measurement, customer satisfaction, process, management, quality, performing, tool self-diagnostic

Remerciements :

Nous tenons à remercier notre professeur et tuteur, Dr. Ing Gilbert FARGES, qui nous a suivi et soutenu tout au long du semestre d'automne 2014. Nous avons beaucoup apprécié ses commentaires, suggestions et critiques constructives. Nous les avons pris en compte et nous sommes sûrs qu'ils ont contribué à améliorer les résultats de notre projet.

Introduction

Ce projet a été rédigé dans le cadre du master « Qualité et Performance dans les organisations » de l'Université de Technologie de Compiègne. Ce master a pour finalité de former des futurs ingénieurs qualité. Il s'inscrit, dans le cadre de l'unité d'enseignement intitulé «**Communication professionnelle de projet**» dispensé par Monsieur Gilbert Farges qui est notamment le porteur de ce projet.

Le but de ce projet est de prendre connaissance des recommandations du fascicule FDX50-167 « Management de la qualité – satisfaction du client- Lignes directrices de la mesure et de la surveillance de la satisfaction client » d'analyser les exigences et de proposer des processus aux organismes pour en assurer une bonne maîtrise.

Le travail consiste à élaborer un outil d'autodiagnostic de la norme, afin d'en permettre le suivi et faciliter les choix prioritaires d'action.

Ce mémoire explique la démarche choisie pour atteindre les objectifs attendus. Ces objectifs vont être traités suivant trois grands chapitres. Le premier chapitre porte sur la phase de lancement (contexte, enjeux, et problématique), le deuxième chapitre porte sur l'élaboration du processus des bonnes pratiques de management de satisfaction client. Enfin le troisième chapitre va présenter l'outil d'autodiagnostic ou d'autoévaluation par rapport aux plans d'actions.

**Chapitre I : Le management de la satisfaction
client selon FDX50-167**

1.1. Contexte

1.1.1. La « voix du client », une source de valeur

La satisfaction de clients est la raison d'être et la condition de pérennité des entreprises. C'est pourquoi les entreprises s'engagent au quotidien pour mettre la satisfaction des vos clients au cœur de votre la stratégie de croissance, étudier les moteurs qui font la satisfaction, pour concevoir des stratégies opérationnelles qui s'attachent à définir le mix idéal entre les moyens à allouer à la relation client et l'ambition visée en termes de satisfaction clients.

D'ailleurs, les professionnels sont décidés de se lancer dans une démarche volontaires à prendre des engagements réels vis à vis de leurs clients, qui a donné fruit à une norme européenne NF EN 15838, alliant à la fois exigences de management et de performance du service avec une notion de sensibilité sociale. 108 centres de relation client (CRC) bénéficient de la marque NF Service.

Ainsi, Dans cette approche stratégique, il s'avère nécessaire de développer un processus de surveillance et de mesure de la satisfaction des clients, pour qu'une entreprise puisse appréhender la complexité de l'environnement de la satisfaction client qui ne cesse d'être de plus en plus exigeant et mature et de s'approprier les bonnes pratiques pour améliorer régulièrement sa performance et maintenir son excellence. C'est dans cette perspective que s'inscrit ce projet portant sur le management de la satisfaction client [1]

Pour [2], la satisfaction client est une évaluation « après-achat » du service offert. Le degré de satisfaction de client peut refléter la fiabilité des services, ou bien l'assurance que les services sont fournis d'une manière cohérente et fiable. Selon le « business dictionary»[3], le degré de satisfaction client est mesuré par le nombre de client réguliers. Il est déterminé, que l'augmentation de la rétention de la clientèle conduit à l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise. Ainsi l'identification des facteurs influençant la longévité des relations avec les fournisseurs de service client devient une tâche prioritaire. Cependant, l'analyse de la littérature sur ce sujet montre qu'il n'y a toujours pas de consensus sur l'identification de ces facteurs et sur la détermination de leur importance pour la fidélisation des clients [4]qui voit que le la satisfaction du client est un des résultats d'une relation long-terme entre le client et le fournisseur. Mais [5] indique que la relation à long-terme n'est pas suffisant pour déterminer la satisfaction du client. En plus, la redemande du service / produit n'est pas toujours le seul indicateur sur la satisfaction client car cette demande peut être issue par d'autre critère comme l'engagement, la confiance, etc. [6].

1.1.2. Mouvement et implication des industriels

Au niveau de France, des entreprises se sont regroupées dans des associations pour échanger sur les bonnes pratiques de la satisfaction client en l'occurrence :

- Association française de la relation client AFRC [7]: créé en 1998 elle représente plus de 300 entreprises issues de tous les secteurs d'activités, plus d'un millier de professionnels de la relation client représentant 70% des emplois du secteur.

- Association pour le management de la satisfaction client AMARC : Créé en 2004 par 1à fondateurs compte aujourd'hui plus de 250 entreprises, travail pour approfondir des thématiques liées au traitement et au management de la réclamation client. Les conclusions et les outils élaborés par les groupes sont présentés et mis à la disposition des adhérents. [8]

1.1.3. Difficulté de la gestion de satisfaction client

Le document « La gestion de satisfaction client » publié par[9] a montré que mesurer la satisfaction client soulève de nombreuses difficultés car La satisfaction client :

- Evolue dans le temps. Elle n'est pas une mesure statique.
- Peut être le résultat d'un ensemble d'expériences antérieures, contemporaines et postérieures au moment auquel elle est évaluée ; ce qui donne la satisfaction client une nature complexe
- A toujours lieu dans des contextes sociaux varié. Alors ces contextes ne peuvent pas toujours être facilement prévues ou expliqués.
- Le client peut avoir des difficultés d'exprimer s'il est satisfait ou pas surtout quand il s'agit d'un service exceptionnel ou moins tangible.

Ces points précédents montrent que la gestion de la satisfaction client est une tâche complexe et doit se baser sur des outils robustes et bien définie afin de bien comprendre et bien mesurer la satisfaction client.

1.2. Enjeux

Dans un contexte de concurrence de plus en plus exacerbée et face à un climat économique de plus en plus tendu (baisse des marges, clients plus exigeants), la fidélisation des clients est aussi importante que l'accroissement des parts de marché.

Les entreprises performantes ont compris aujourd'hui que la satisfaction de leurs clients est un véritable moteur de fidélisation, elle présente aussi une opportunité de multiplier les ambassadeurs de leur marque. Ce qui leurs permet de se développer économiquement.

En effet, l'amélioration des performances au service du client, devient alors un enjeu majeur et un axe essentiel de la stratégie de développement et de pérennisation de l'organisme.

De plus, l'objectif est de capitaliser leurs informations dans une base client existante pour assurer leurs conformité à une marque, à un produit en garantissant la satisfaction de leurs exigences et leurs priorités [10].

En conclusion, la satisfaction du client reste un enjeu prioritaire pour les entreprises, en outre celle-ci ne définit pas le contrat de départ mais cherche plutôt à aller toujours loin pour satisfaire l'utilisateur final (pas clair). Ainsi une entreprise peut exploiter le feedback sur l'insatisfaction de ses clients pour améliorer ses produits, services et l'efficacité de ses actions

1.3. Problématique

1.3.1. Cadrage du problème

Pour cerner notre sujet qui porte sur le management de la satisfaction du client, nous avons utilisé l'outil de management de qualité QQQQCP, qui permet de poser des questions pertinentes et orientées, afin d'aboutir à proposer une problématique mesurée et pouvoir arriver à notre objectif qui est de fournir des bonnes pratiques de satisfaction client aux organismes Figure 1.

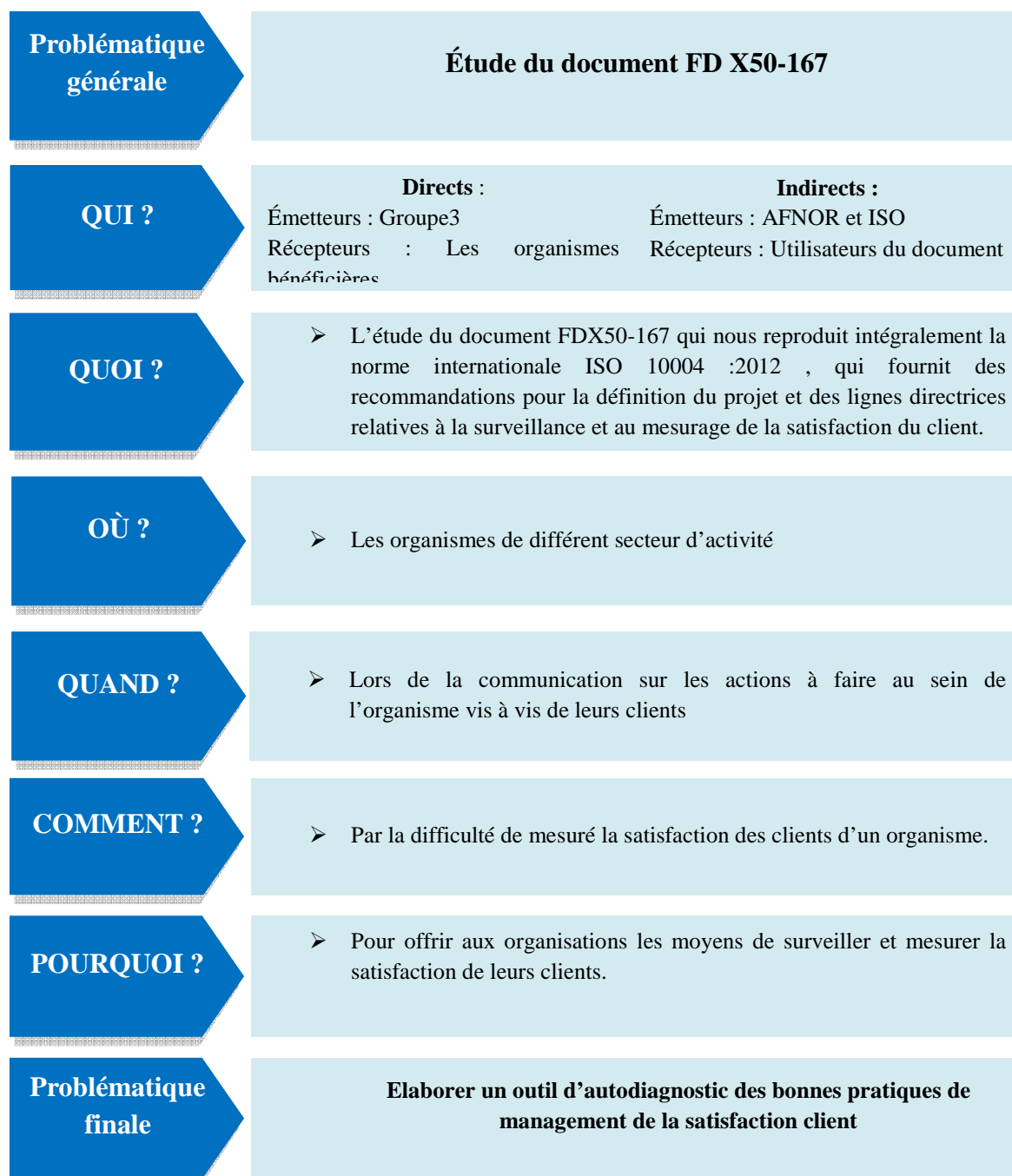


Figure 1. QQQQCP. [15]

Management de la satisfaction client avec le FD X50-167

Dans ce contexte, on a précisé les émetteurs et les récepteurs direct et indirect (QUI). Le problème a été bien identifié dans (QUOI). Le lieu a été déterminé (OU) et le temps (QUAND) dans le quel le problème a lieu. En suite, la forme de problème a été identifié (COMMENT) et les raisons pour la résoudre (POURQUOI).

1.3.2. Planification du lancement

Après bien cadré le problème, l'outil PDS (Planification Dynamique Stratégique) a été utilisé afin de planifier notre mission, bien identifier les objectives mesurable et le publique concerné
Erreur ! Source du renvoi introuvable..

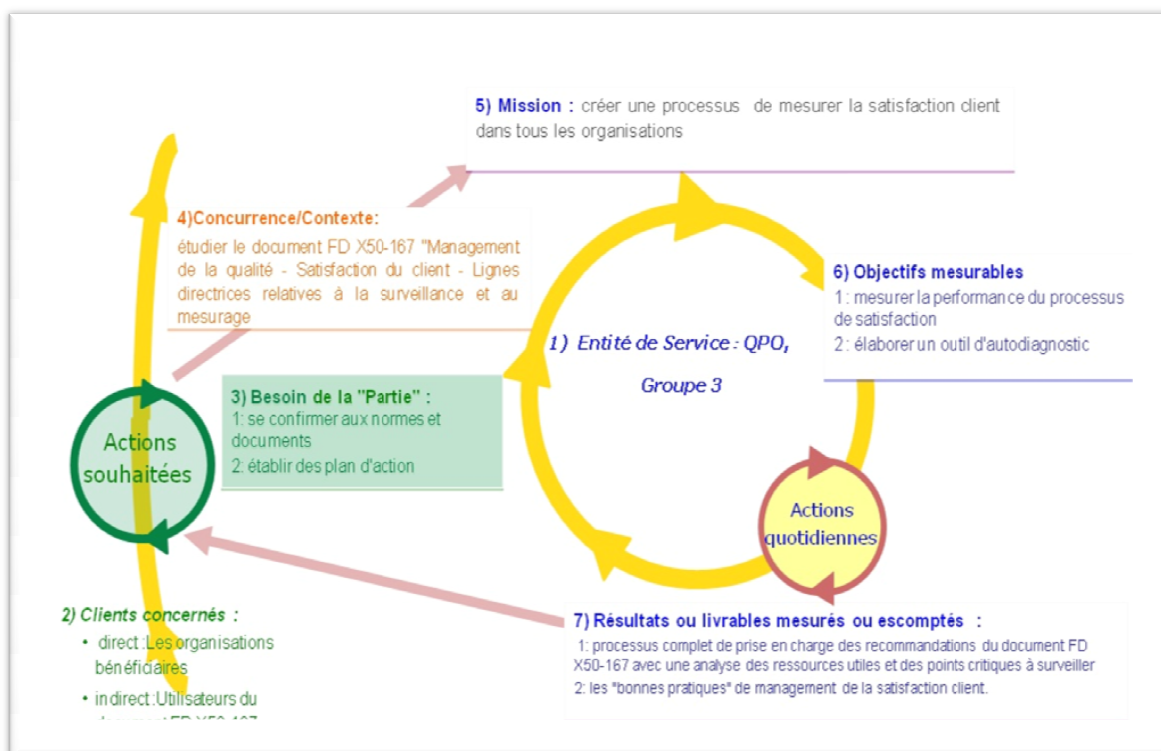


Figure 2 : Plan dynamique Stratégique [15]

1.3.3. Etude de la norme

La norme FD X50-167 [11] fournit des recommandations pour la définition et la mise en œuvre de processus de surveillance et de mesure de la satisfaction du client. Pour que l'organisme puisse mesurer la satisfaction de ces clients, elle doit suivre une approche bien précise qui s'inscrit dans un cadre organisationnelle. Cette approche est basée sur trois étapes : Planification, Fonctionnement, Actualisation et amélioration. Chacune de ces points centrales est déclinée en plusieurs domaines d'action auxquels sont associées une ou plusieurs attentes. Il est donc possible de mesurer la prise en compte de ces attentes dans la politique et la mise en œuvre d'un programme d'actions mais il ne sera pas possible de statuer sur une conformité totale ou non à la norme car la satisfaction du client d'une organisation varie selon les attentes de ses différentes parties prenantes et de sa localisation.

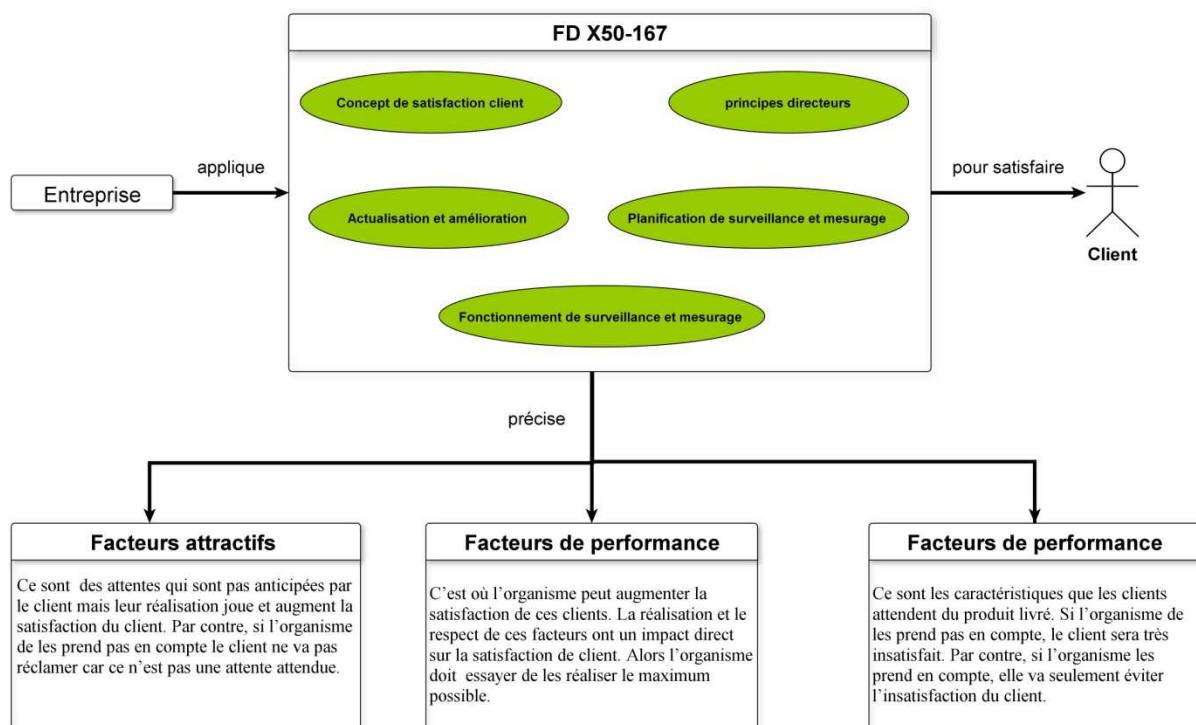


Figure 3 : Lignes directrices du fascicule[15]

La norme précise quatre étapes fondamentales pour mesurer la satisfaction des clients (voir figure 4)

1. Identifier les attentes du client.
2. Recueillir les données de satisfaction du client.
3. Analyser les données de satisfaction du client.
4. Communiquer les informations relatives à la satisfaction du client.

Ces étapes rentrent dans un cycle afin de surveiller de manière continue la satisfaction de client.

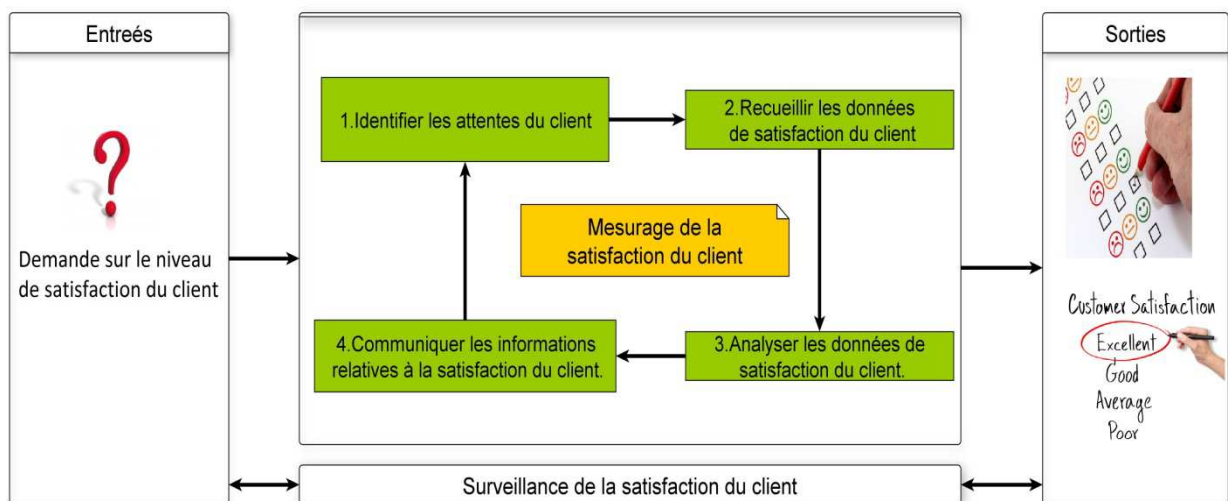


Figure 4 : processus de surveillance de la satisfaction client [15]

Chapitre II : Processus de mesurage et de la surveillance de la satisfaction client

2. Identification et proposition du processus

La mesure et la surveillance de la satisfaction clients est juste une étape dans un programme continu pour les responsables qui vont assurer l'implantation ou l'actualisation de ce travail. D'abord, ceux qui sont nouveau au processus doivent faire une étude sur le service qui est en relation avec le client, qui sont leurs clients qui existe déjà, et quels informations ils ont déjà d'eux.

Après le processus proposé prend place, en impliquant tous les responsables de l'organisme pour découvrir les causes clés et proposer un plan d'actions afin d'améliorer la mesure et la surveillance de la satisfaction des clients.

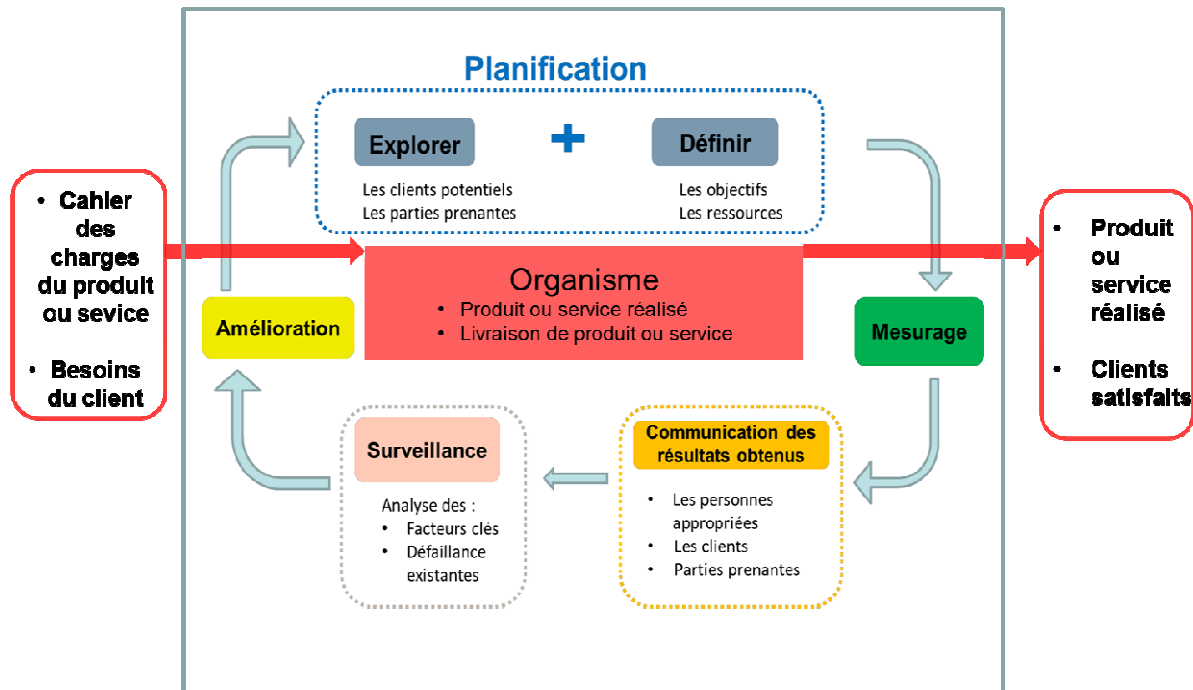


Figure 5 :Processus de mise en œuvre des bonnes pratiques de la satisfaction.[15]

Le processus (figure 5) éclaire la norme en 5 étapes majeures, chaque étape sera décrite dans un tableau avec les résultats espérés et les actions nécessaires à la mise en œuvre :

plan	Actions	Résultats
	Formaliser la finalité et les objectifs	1) Objectifs clairs de mesure et surveillance de la satisfaction du client > 2) Un cadre client ou une liste précise des différents clients dont la mesure va porter sur >
	Savoir mes clients existants ou potentiels	
	Savoir les informations qui existent déjà ;	
	Faire une catégorisation de la relation de chaque client avec les produits délivrés.	

Figure 6 : Tableau des actions de la planification [15]

Cette étape définit la finalité et les objectifs, détermine le domaine d'application et la fréquence. Ainsi, décrire les méthodes de mise en œuvre, identifier les responsabilités, la gestion et l'Affectation des ressources nécessaires.

Mesurage	Actions	Résultats
	Définir qui je dois questionner	1) Une idée globale du prestation du client sur le produit délivré 2) Déterminer ce qui intéresse le plus les clients 3) Avoir une idée sur le degré de satisfaction qu'à chaque client par rapport aux produits délivrés. 4) des idées supplémentaires sur les facteurs qui peuvent aussi avoir un impact sur la satisfaction
	Définir comment collecter les informations (méthodes)	
	Définir comment je vais faire les enquêtes auprès des clients	
	Définir quels informations supplémentaires je dois avoir pour mieux cerner la compréhension des attentes clients	
	Faire une enquête qualitative en utilisant juste un échantillon de clients que vous possédez	

Figure 7 : Tableau des actions du mesurage [15]

Management de la satisfaction client avec le FD X50-167

Afin de mesurer la satisfaction du client, il convient que l'organisme:

Identifie les attentes du client; recueille les données de satisfaction du client; analyse les données de satisfaction du client; communique les informations relatives à la satisfaction du client.

Comme décrit dans le modèle conceptuel (voir Annexe A), il est crucial que les attentes du client soient clairement et complètement comprises. Le niveau de respect de ces attentes influe sur la satisfaction du client. Des exemples de différents aspects à prendre en compte afin de mieux comprendre les attentes du client sont fournis dans (l'annexe B.3.)

NOTE Les informations relatives aux attentes du client peuvent également être utilisées pour élaborer des codes de conduite pour la satisfaction du client (voir l'ISO 10001:2007, Article 6).

Lors de l'analyse des données de satisfaction du client, il convient que l'organisme prenne en considération les activités décrites d'analyse les données de la satisfaction client. D'autres recommandations sur chacune de ces activités sont fournies dans l'Annexe D (Voir annexe).

Les informations relatives à la satisfaction du client (aussi bien positives que négatives) peuvent contribuer à guider l'organisme dans le traitement des problèmes liés au respect des exigences formulées du client. Elles peuvent également aider l'organisme à comprendre et à traiter les attentes du client ou les problèmes liés à la perception par le client du produit livré ou de l'organisme, améliorant ainsi la satisfaction du client.

Des recommandations générales sur la manière dont les informations peuvent être utilisées sont fournies dans l'Annexe E Voir Annexe E.

Surveillance	Actions	Résultats
	Comprendre les informations recueillis.	1) Une idée claire sur les opportunités d'améliorations 2) Optimisation des ressources pour lors de la mise en œuvre des actions d'améliorations
	Se pencher sur les causes prioritaires	
	Détailler avec les clients par plus de questions sur les anomalies prioritaires détectés	
	Comparer les résultats avec d'autres enquêtes obtenus précédemment.	

Figure 8 : Tableau des actions de surveillance [15]

Il convient que l'organisme établisse un processus de surveillance de la satisfaction du client pour s'assurer que les informations recueillies sont pertinentes et qu'elles sont utilisées efficacement pour soutenir la réalisation des objectifs de l'organisme.

Management de la satisfaction client avec le FD X50-167

Communication & amélioration	Actions	Résultats
	Assurer la diffusion des informations avec les parties prenantes de l'organisme ou les clients.	1) Un processus performant pour la satisfaction des clients
	Adapté les informations à diffuser selon les fonctionnalités des partis prenantes internes.	2) Améliorations de la satisfaction du client
	Constituer une équipe, et affecter les ressources nécessaires pour la mise en œuvre des améliorations planifiées.	3) Une base de données Robustes et actualisée sur la satisfaction client.
	Faire un suivi de l'efficacité des améliorations mises en œuvre, et revoir les indicateurs relatifs à la satisfaction du client	

Figure 9 :Tableau des actions de la communication et d'amélioration [15]

Il convient que l'organisme revoie régulièrement ses processus de surveillance et de mesure de la satisfaction du client afin de s'assurer qu'ils sont efficaces et efficaces et qu'ils fournissent des informations actualisées, pertinentes et utiles.

NOTE Les informations issues de l'utilisation d'un code de conduite pour la satisfaction du client (voir l'ISO 10001), des processus de traitement des réclamations (voir l'ISO 10002) et des processus de résolution de conflits (voir l'ISO 10003) peuvent aider à actualiser et améliorer les processus de surveillance et de mesure de la satisfaction du client.

Chapitre III : La mise en œuvre de l'outil d'autodiagnostic

3.1 Méthode de réalisation de l'outil d'autodiagnostic

La grille sera donc constituée des différents éléments de base d'un outil d'autodiagnostic :

3.1.1 Mode d'emploi

Le mode d'emploi explique la logique du paramétrage des niveaux de conformité selon chaque entreprise, et les niveaux de véracité expliquent l'exécution des actions décrites dans les critères de l'outil. Le choix de véracité des critères est de 4 : faux ; plutôt faux ; plutôt vrai et vrai. D'autre part, le taux de conformité d'une bonne pratique et d'un plan d'action donne la moyenne générale des taux de véracité des actions menées de chaque bonne pratique et du plan d'action.

En suite les intervalles des taux de conformité des bonnes pratiques et plan d'action peuvent être modifiés en changeant les limites maximales des intervalles. De ce fait l'utilisateur peut choisir les intervalles des niveaux de conformité qu'il veut pour le management de la qualité de son entreprise, ainsi les taux de véracité qui correspond au choix de véracité est calculé automatiquement sauf pour les deux extrémités faux et vrai qui correspond au 0% et 100%.

3.1.2 La fiche d'évaluation pour chaque chapitre

La fiche d'évaluation est constituée de l'item à évaluer, le choix de l'évaluation, le taux de véracité et le libellé de l'évaluation. Ces items sont sous forme affirmative et l'utilisateur évalue leurs véracités, mais sur la fiche d'évaluation il y'a des commentaires qui permettent de rendre clair le sens des items. Les items sont classés par chapitre du fascicule.

3.1.3 La feuille de résultats

La feuille de résultats donne la représentation graphique du niveau de conformité de chaque bonne pratique du fascicule. Et cette feuille permet à l'utilisateur de noter ces remarques et actions prioritaires dans la feuille de résultats.

3.1.4 La feuille de synthèse de la cartographie des résultats.

Cette feuille de synthèse montre les différents niveaux de conformité des bonnes pratiques du fascicule par une cartographie. Cette cartographies permet aux entreprises ou utilisateurs de prioriser les actions correctives et préventives. Elle permet aussi au responsable qualité de faire des plans d'actions pour relever les niveaux de conformité des points critiques.

- Une feuille permettant une auto déclaration de conformité selon les bonnes pratiques élaborés.

Management de la satisfaction client avec le FD X50-167

3.2 Feuille d'emploi

Pour faciliter l'utilisation de l'outil d'autodiagnostic, la première feuille (« **Mode d'emploi** ») décrit le mode de fonctionnement de l'outil de manière brève.

Le mode d'emploi sur la feuille est divisé en 3 parties.

- 1^{er} : permet à l'identification du nom de l'entreprise, le responsable du management de la qualité.
- 2^{ème} : explique les objectifs de l'outil.
- 3^{ème} : est l'échelle d'évaluation qui présente les deux critères d'évaluation de l'outil, les niveaux de véracité et de conformité

3.2.1 commencer de lire les instructions numérotées.

Une règle imposée dans cet outil est « Toute zone blanche écrite en BLEU peut être remplie ou modifiée ».


 Autodiagnostic "Satisfaction Client" FD X50-167 - Management de la qualité - Satisfaction du client Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage - Afnor, www.afnor.org						
Données contextuelles			Avertissement : toute zone blanche écrite en BLEU peut être remplie ou modifiée. Les données peuvent être utilisées dans d'autres onglets.			
Indiquez-les une fois pour toutes...						
Entreprise :		Indiquez le nom de l'entreprise				
Responsable :		Indiquez les NOM et Prénom du Responsable				
Email et téléphone du Responsable :		Email			Téléphone	
Comment ? :			1. Utilisez cet outil d'autodiagnostic simple et rapide en lisant d'abord le "Mode d'emploi PDCA" (ci-dessous) 2. Visualisez la situation avec l'onglet "Cartographie", identifiez les améliorations à faire, progressez dans vos pratiques			
Mode d'emploi PDCA						
P = Préparez		1) Prenez connaissance des contenus des (onglets) (règle: une zone blanche écrite en bleu est modifiable)				
Onglet (Mode d'Emploi)		2) Indiquez les données contextuelles et les paramètres de l'évaluation (cellules blanches écrites en bleu = modifiables)				
D = Diagnostiquez		3) Indiquez le responsable de l'évaluation (interne ou externe au service, voire à l'établissement) et la date				
Onglet (Bonnes Pratiques)		4) Réalisez l'autodiagnostic de façon collective				
C = Considérez		5) Visualisez les synthèses, interprétez les résultats, recherchez des solutions				
Onglet (Résultats et Actions)		6) Elaborez (collectivement) les plans d'action prioritaires à mettre en œuvre et à déployer (Quoi, Qui, Quand...)				
		7) Enregistrez, imprimez et communiquez sur votre autodiagnostic auprès des parties prenantes de votre organisation				
A = Améliorez		8) Mettez en œuvre les plans d'action, veillez aux ressources, mesurez les progrès périodiquement (1/an au minimum)				
Échelles d'évaluation utilisées paramétrables			Vous pouvez modifier les cellules de niveaux, si vous savez exactement ce que vous faites...			
LIBELLÉS des niveaux de VÉRACITÉ quant à la RÉALISATION des actions associées aux Bonnes Pratiques			LIBELLÉS des niveaux de CONFORMITÉ des BONNES PRATIQUES selon les taux moyens [Mini, Maxi]			
Libellés détaillés et explicites des niveaux de VÉRACITÉ	Choix de VÉRACITÉ	Taux de VÉRACITÉ	Taux moyen Minimal	Taux moyen Maximal	Niveaux de CONFORMITÉ	Libellés détaillés et explicites des niveaux de CONFORMITÉ
Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	Faux	0%	0%	9%	Insuffisante	Conformité de niveau 1 : il est nécessaire de formaliser les activités
Niveau 2 : L'action est réalisée quelques fois de manière informelle.	Plutôt Faux	30%	10%	49%	Informelle	Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités
Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée de manière assez convaincante.	Plutôt Vrai	70%	50%	89%	Convaincante	Conformité de niveau 3 : Il est nécessaire de tracer et d'améliorer les activités
Niveau 4 : L'action formalisée est réalisée, améliorée et tracée.	Vrai	100%	90%	100%	Conforme	Conformité de niveau 4 : BRAVO ! Continuez de progresser et communiquez vos résultats

Figure 10 : tableau du mode d'emploi de l'outil [15]

Management de la satisfaction client avec le FD X50-167

3.2.2 Lire les règles de véracité

Pour avantager sa simplicité, l'outil se pose sur un tableur automatisé qui permet une évaluation rapide en 30 minutes et simple parce qu'il est basé sur 4 niveaux d'évaluation (faux, plutôt faux, vrai, plutôt vrai) (figure11).

La grille d'évaluation comprend 5 étapes de bonnes pratiques (les 5 facteurs principaux dont celui de la planification scindé en deux). Détaillées chacune par 3 critères de réalisation.

Il est envisageable que l'évaluation soit réalisé en maximum 30 minutes par une personne approprié ou plusieurs dans la mesure où l'équipe détermine par consensus ou unanimité un seul choix de réponse par critère.

Et ce choix se maintient sur un système de cotation à 4 niveaux de véracité allant de 0% à 100%.

L'utilisateur répond aux propositions selon l'échelle des 4 niveaux de véracité et de conformité dont l'évaluation est réalisée en sélectionnant un état de réalisation parmi une liste.

- ✓ Faux (l'étape du plan d'action est formaliser et pas réalisée) :0%
- ✓ Plutôt faux (l'étape du plan d'action est partiellement réalisée) : 30%
- ✓ Plutôt vrai (l'étape du plan d'action est réalisée) : 70%
- ✓ Vrai (l'étape du plan d'action est réalisée, enregistré et documentée) : 100%.

Tableau de niveau de véracité des critère			
1.1	définition du service	Évaluation	Taux
1.1.1	le marché d'activité est bien défini	Choix de véracité ▼	
1.1.2	le résultat du service est vu depuis les différentes perspectives	Faux ▼	0%
1.1.3	La relation entre la satisfaction client et l'organisme est bien défini	Plutôt faux ▼	30%

Figure 11:Tableau des critères d'évaluations [15]

L'outil peut être utilisé par plusieurs personnes n'ayant pas les mêmes niveaux de connaissance requises. C'est pourquoi il y'a plusieurs niveau d'évaluations régulières, à condition que les évaluations soient faites par la même personne, permettrait une analyse de progrès sur les écarts.

Pendant l'évaluation, l'équipe peut indiquer des modes de preuves sur les étapes des bonnes pratiques.

Management de la satisfaction client avec le FD X50-167

3.2.3 L'auto déclaration de conformité aux bonnes pratiques

En fonction des réponses données, les fonctions programmées dans l'outil d'autodiagnostic détermineront automatiquement la conformité des bonnes pratiques selon les 4 classes de conformité variant entre 0% et 100% : De 0% à 9% insuffisante, de 10% à 49% informelle, de 50% à 89% convaincante, de 90% à 100% formelle.

LIBELLÉS des niveaux de CONFORMITÉ des BONNES PRATIQUES selon les taux moyens [Mini, Maxi]			
Taux moyen Minimal	Taux moyen Maximal	Niveaux de CONFORMITÉ	Libellés détaillés et explicites des niveaux de CONFORMITÉ
0%	9%	Insuffisante	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités
10%	49%	Informelle	Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités
50%	89%	Convaincante	Conformité de niveau 3 : Il est nécessaire de tracer et d'améliorer les activités
90%	100%	Conforme	Conformité de niveau 4 : BRAVO! Continuez de progresser et communiquez vos résultats

Figure 12 : tableau des classes de conformité [15]

L'outil génère en temps réel, une synthèse et une cartographie des résultats de l'évaluation des 5 étapes des bonnes pratiques du management de la satisfaction client.

BP & cr	Items des bonne pratiques de la document	Evaluations	Taux %
Niveau global pour tous les recommandation du document		Convaincante	60%
Bonne Pratique 1	Planification	Convaincante	70%
plan d'action 1.1	Prospection des clients existants et potentiels	Convaincante	67%
cr 1	le marché d'activité est bien défini (fournisseur unique ou existence de concurrents ?)	Vrai	100%
cr 2	le résultat du service est vu depuis les différents perspectives (possibilité que le résultat est en double effet)	Plutôt Faux	30%
cr 3	La relation entre la satisfaction client et l'activité de l'organisme est bien définie	Plutôt Vrai	70%
plan d'action 1.2	Définition des objectifs et des méthodes utilisables	Convaincante	73%
cr 4	la finalité et les objectifs de la mesure et surveillance de la satisfaction client sont bien définis	Vrai	100%
	le domaine d'application de la mesure et de la surveillance du satisfaction client est bien		

Figure 13 : grille d'autodiagnostic du management de la satisfaction client [15]

3.2.4 Cartographie des résultats

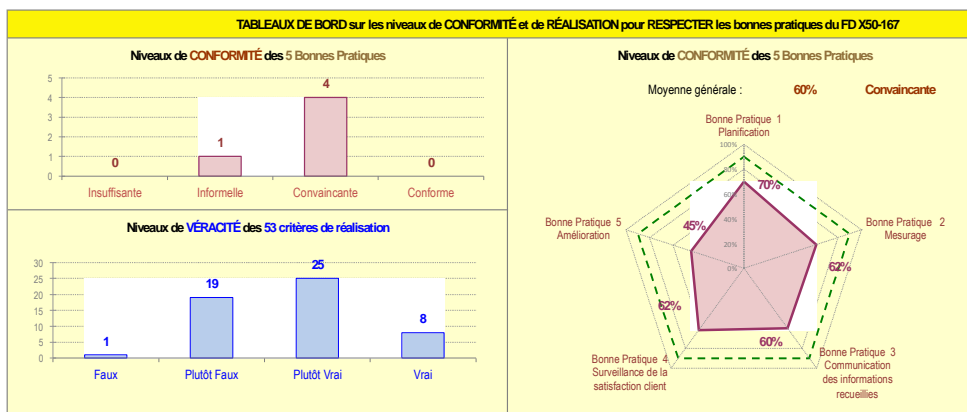


Figure 14 : Cartographie des bonnes pratiques [15]

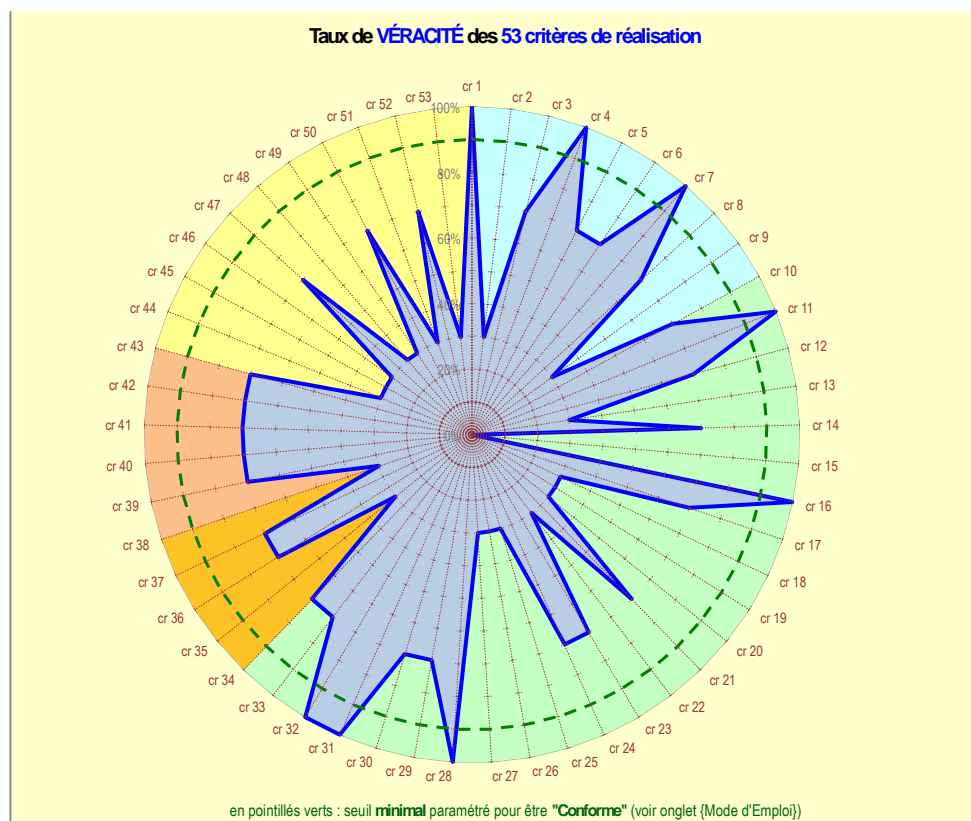


Figure 15 : Résultats de l'autodiagnostic des bonnes pratiques [15]

3-2-5 Evaluation de la performance de l'outil d'autodiagnostic

Dans le but d'évaluer la performance de l'outil autodiagnostic, nous allons nous référer au retour d'expérience des entreprises qui permettront à améliorer la performance de l'outil. Il est demandé à chaque utilisateur de noter ces remarques et conseils destinés aux créateurs de l'outil dans une logique d'amélioration continue de l'outil.

Conclusion et perspectives

La norme FDX50-167 relative aux surveillances et mesurage de la satisfaction client, qui renseigne des recommandations et des lignes directrices, est l'un des premiers référentiels qui aide les organismes à se développer, grâce à l'application de ses bonnes pratiques.

Pour favoriser l'application de cette norme et aider les organismes à assurer la performance de leurs services et produits, un outil d'autodiagnostic gratuit, facile, rapide d'utilisation est mis à la disposition des organismes.

L'utilisation de cet outil permet à court terme, d'évaluer le taux d'application des bonnes pratiques de la norme à un moment donné et d'identifier clairement les axes d'améliorations aux choix par processus ou par chapitre de la norme.

A long terme, il permettra d'améliorer l'homogénéité des processus, d'augmenter l'efficacité de l'organisation et d'imposer une démarche de traçabilité au sein des différents processus du management de la satisfaction.

Il est envisageable de proposer, la norme, le processus de management et l'outil d'autodiagnostic à un vaste nombre d'entreprises dans plusieurs secteurs et analyser leurs impressions.

Le processus de management et l'outil pourront ainsi être améliorés suite aux recommandations d'acteurs de différents horizons, ce qui renforcera les objectifs de généralisation de l'approche auprès d'entreprises ayant la passion à la fois de fidéliser leurs clients et conquérir des marchés nouveaux .

Références bibliographiques

- [1] Ghislaine Colella and Loïc Armand, "Satisfaction clients : six bonnes pratiques d'entreprises pour un résultat gagnant-gagnant," Décembre 2010.
- [2] Amy K and Bolton, Ruth N and Wagner, Janet Smith, "A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery," *Journal of marketing research*, pp. 356-372, 1999.
- [3] (2014, Novembre) business dictionary. [Online]. <http://www.businessdictionary.com/>
- [4] Žaneta, Agnė Gadeikienė, and Aistė Dovalienė Piligrimienė, "Customer Satisfaction and its Importance for Long-Term Relationships with Service Provider: the Case of Odontology Services.," *Engineering Economics*, vol. 5 , no. 55, pp. 59-67, 2007.
- [5] Berry Leonard L. and Anantharathan P., "Marketing Services: Competing Through Quality," *Journal of Marketing*, vol. 56, no. 2, pp. 132-134, 1991.
- [6] S. Ganesan, "Determinants of long term orientation in buyer-seller relationship," *Journal of Marketing*, no. 58, pp. 1-19, 1994.
- [7] (2014, Dec.) Association Française de la Relation Client. [Online]. <http://www.afrc.org/>
- [8] (2014, Dec.) Association pour le MAnagement de la Réclamation Client. [Online]. <http://www.amarc.asso.fr/>
- [9] Institut Européen d'Administration Publique, *La gestion de la satisfaction client.*, 2008.
- [10] Benjamin Mucci, "La gestion des relations client: Impact sur l'entreprise et le marketing," *Marketing des services (MRK-65900)*, Décembre 2001.
- [11] Afnor, "Management de la qualité - Satisfaction du client - Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage," no. FD X50-167, mai 2013.
- [12] Liz C., Justine V. Sass, and Nancy V. Yinger Creel, "Client-centered quality: clients perspectives and barriers to receiving care," pp. 1-8, 2002.
- [13] Jan, Anna Ehrenberg, and Margareta Ehnfors Florin, "Patient participation in clinical decision-making in nursing: a comparative study of nurses' and patients' perceptions," *Journal of Clinical Nursing*, vol. 15, no. 12, pp. 1498-1508, 2006.
- [14] Teresa Strickland, Citizen-Centred Service Network (Canada), and Canadian Centre for Management Development, *Learning Centre. Client Satisfaction Surveying. Common Measurements Tool.*: Canadian Centre for Management Development, 1998.
- [15] F. Coulibaly, « mettre le titre », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO) et Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essai (NQCE), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, www.utc.fr/master-qualite, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n° 304, janv. 2015.