

Gestion de projet

◆ Définition du mot « projet »

La norme NF EN ISO 9000 définit le projet comme suit :

« Processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources³ ».

2 Les caractéristiques du projet

Contrairement aux activités industrielles classiques dont les processus et opérations sont :

- ▶ stabilisés ;
- ▶ ritualisés ;
- ▶ répétitifs ;
- ▶ réversibles ;
- ▶ à faibles niveaux d'incertitudes.

L'activité « projet », elle, s'inscrit dans un modèle à fortes incertitudes où le produit développé est unique et nécessite des solutions novatrices non récurrentes.

On peut caractériser l'activité « projet » par :

- ▶ des activités non répétitives ;
- ▶ des décisions irréversibles ;
- ▶ des variables exogènes fortes (économiques, politiques, stratégiques...);
- ▶ des équipes mobilisées temporairement en « équipes projet » ;
- ▶ des objectifs qui peuvent évoluer en cours de développement ;
- ▶ une organisation matricielle (axe métier – axe projet) ;
- ▶ une double autorité (client – entreprise) ;
- ▶ une coordination complexe d'acteurs multiples.

3 Les différents types de projet

On différenciera les trois grands types de projets suivants :

- ▶ le projet « ouvrage » ;
- ▶ le projet « produit » ;
- ▶ le projet « organisationnel ».

- **Le projet « ouvrage »**

Le projet dit « ouvrage » ou « projet d'ingénierie » est relatif à un projet unique, non récurrent, qui s'adresse à un client unique. Exemple : les grands ouvrages d'art qui s'inscrivent dans la durée (pont, tunnel, autoroute, bibliothèque, musée...).

- **Le projet « produit »**

Le projet dit « produit » est relatif à un projet qui sera, après une phase non récurrente, réalisé en plusieurs exemplaires ou en série. De nature éphémère (avions, automobiles, ordinateurs, médicaments, parfums...), ce type de projet s'adresse à plusieurs clients.

- **Le projet « organisationnel »**

Le projet dit « organisationnel » ou « événementiel » n'est pas associé à une fourniture matérielle mais à un événement temporaire ou à un processus. À titre d'exemples, on peut citer : le passage à l'euro, l'organisation des jeux Olympiques, un projet d'entreprise, une manifestation culturelle (exposition...), un changement de règle comptable, etc.

1 La place du projet dans l'entreprise

La place du projet dans l'entreprise est variable. Examinons schématiquement des différentes situations.

◆ Le projet représente l'enjeu essentiel de l'entreprise

Dans ce premier cas, l'entreprise est engagée dans plusieurs grands projets (A ; B ; C). Exposée à une forte concurrence dans son marché, elle peut voir son avenir compromis par l'échec de l'un d'eux. La relation « projet-entreprise » est, dans ce cas, très forte.

◆ Le projet fédère un ensemble d'entreprises

On est dans le cas d'un grand projet de coopération internationale qui a sa structure juridique propre et qui fédère autour de lui de nombreuses entreprises ayant chacune une implication plus ou moins forte dans le projet. Dans ce cas, l'image des entreprises qui participent au projet s'efface devant celle du projet qui est forte et reconnue.

◆ L'entreprise réalise un nombre important de différents projets

L'entreprise réalise de nombreux projets de tailles variables dans des secteurs d'activité différents. L'échec de l'un des projets ne met pas en péril l'entreprise. La relation « projet-entreprise » est, dans ce cas, faible.

◆ Le projet est l'entreprise

L'entreprise se confond avec le projet. On peut dire que le projet est l'entreprise et réciproquement. Les moyens techniques et humains de l'entreprise sont au service du projet. La pérennité de l'entreprise est liée à celle du projet.

2 La structure organisationnelle d'un projet

Après avoir situé le projet dans l'entreprise, on peut examiner les différentes structures organisationnelles mises en œuvre pour réaliser un projet.

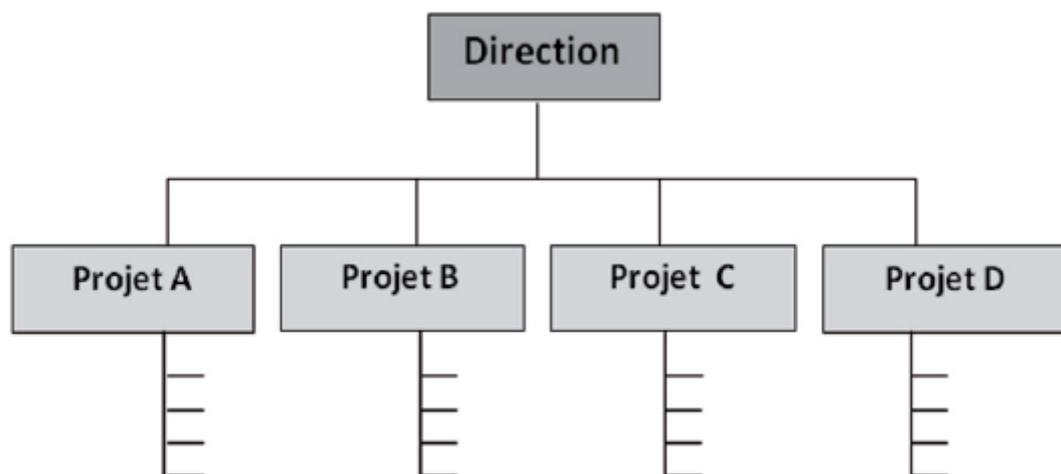
Une structure d'entreprise a pour but de coordonner et de faire fonctionner l'ensemble des moyens humains et matériels pour atteindre les objectifs fixés par son responsable.

◆ La structure divisionnelle par projet

Le principe de la structure divisionnelle permet d'organiser l'entreprise par « division ». On l'organisera :

- ▶ en produits ;
- ▶ en marchés ;
- ▶ en zones géographiques.

On trouvera à la tête de chaque projet un chef de projet dirigeant une équipe, le groupe projet, qui lui est rattaché. L'ensemble des chefs projet est coordonné par la direction de l'entreprise.



Structure divisionnelle par projet

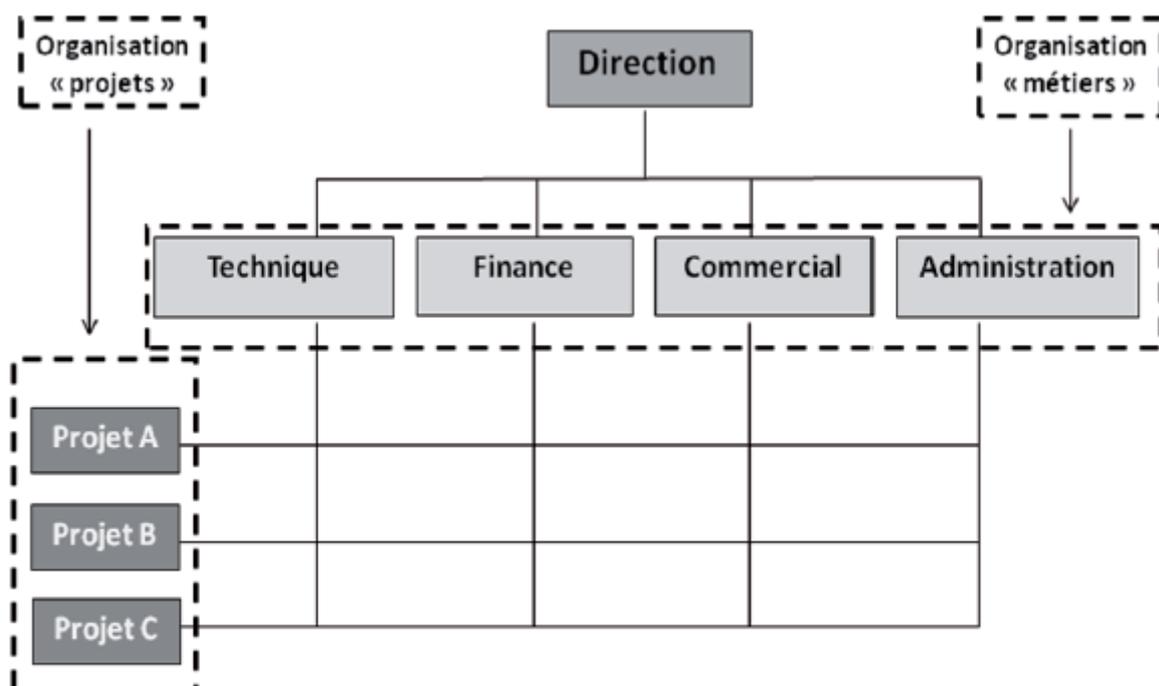
| Avantages | Inconvénients |
|---------------------------------------|---|
| Grande autonomie des chefs de projet | Pérennité de l'entreprise liée à la durée des projets |
| Forte implication du groupe au projet | Pas ou peu de communication transversale |
| Structure adaptable au marché | Cloisonnement entre les projets |

◆ La structure matricielle

La structure matricielle est la structure couramment utilisée dans les grandes entreprises pour réaliser de grands projets en particulier dans le secteur de l'industrie aéronautique et spatial, mais aussi dans le bâtiment, l'informatique

ou encore la chimie pour des réalisations ayant un caractère unique et exceptionnel. Cette structure organisationnelle utilise simultanément une organisation par métier et une organisation par projet.

Son principe de fonctionnement complexe repose sur le détachement, pour la durée du projet, d'effectifs appartenant à la structure « métiers » – experts et spécialistes – vers la structure « projets ».



Structure matricielle

Structure matricielle

| Avantages | Inconvénients |
|------------------------------------|---------------------------------|
| Valorisation de la fonction projet | Double hiérarchie |
| Motivation du groupe au projet | Gestion des personnes détachées |
| Gestion des charges | |

3 La relation « client-fournisseur »

L'organisation du projet est fondée sur deux entités :

- ▶ un client⁴ : organisme ou personne qui reçoit un produit ;
- ▶ un fournisseur⁵ : organisme ou personne qui procure un produit.

Dans une organisation industrielle :

- ▶ le maître d'ouvrage est l'organisme étatique ou industriel – le client – qui passe les marchés relatifs à la globalité des travaux ;
- ▶ le maître d'œuvre est la personne physique ou morale – le fournisseur – chargée de l'exécution des travaux.

◆ Le maître d'ouvrage (MOA)

Dans la norme NF EN ISO 9000, le maître d'ouvrage est défini comme suit :

Norme NF EN ISO 9000

« Organisme étatique ou industriel, client, qui, ayant passé le(s) marché(s) couvrant la globalité des travaux, sera le propriétaire de l'ouvrage ou agira pour le compte de l'acquéreur et en assumera les risques. Le maître d'ouvrage est l'acteur responsable, dans le réseau d'acquisition, de la définition des besoins (spécifiés en termes techniques et contractuels) et de la maîtrise de la réalisation confiée au maître d'œuvre afin de respecter les objectifs de performance, de coûts et de délais contractuels. »

Cette structure est représentée par un directeur de projet qui :

- ▶ suit l'avancement des travaux ;
- ▶ participe aux revues de projet ;
- ▶ assure le contrôle financier du projet ;
- ▶ vérifie la conformité des travaux vis-à-vis des besoins exprimés ;
- ▶ informe son client.

◆ Le maître d'œuvre (MOE)

Le maître d'œuvre est défini comme une « personne physique ou morale qui, pour sa compétence technique, est chargée, par le maître d'ouvrage ou par la personne responsable du marché, de l'exécution des travaux (ou de les faire exécuter) dans le respect des délais, des coûts, des ressources et de la qualité attendue⁶ ».

4 La constitution de l'équipe projet

On compare souvent le chef de projet à un chef d'orchestre. En effet, si le chef d'orchestre est au centre d'un triptyque : Œuvre – Public - Orchestre, le chef de projet est au centre du triptyque : Projet – Client – Équipe projet.

Désigné par le maître d'œuvre le chef de projet est en charge :

- ▶ de conduire le projet sous les aspects suivants : performance, coûts, délais ;
- ▶ de faire respecter les engagements contractuels ;
- ▶ d'assurer une relation commerciale avec le client ;
- ▶ d'assurer le suivi technique et contractuel des sous-traitants ;
- ▶ d'organiser les revues d'avancement contractuelles.

Il devra réaliser un *reporting* périodique du projet (Tableau de bord⁷) au profit de la direction générale permettant :

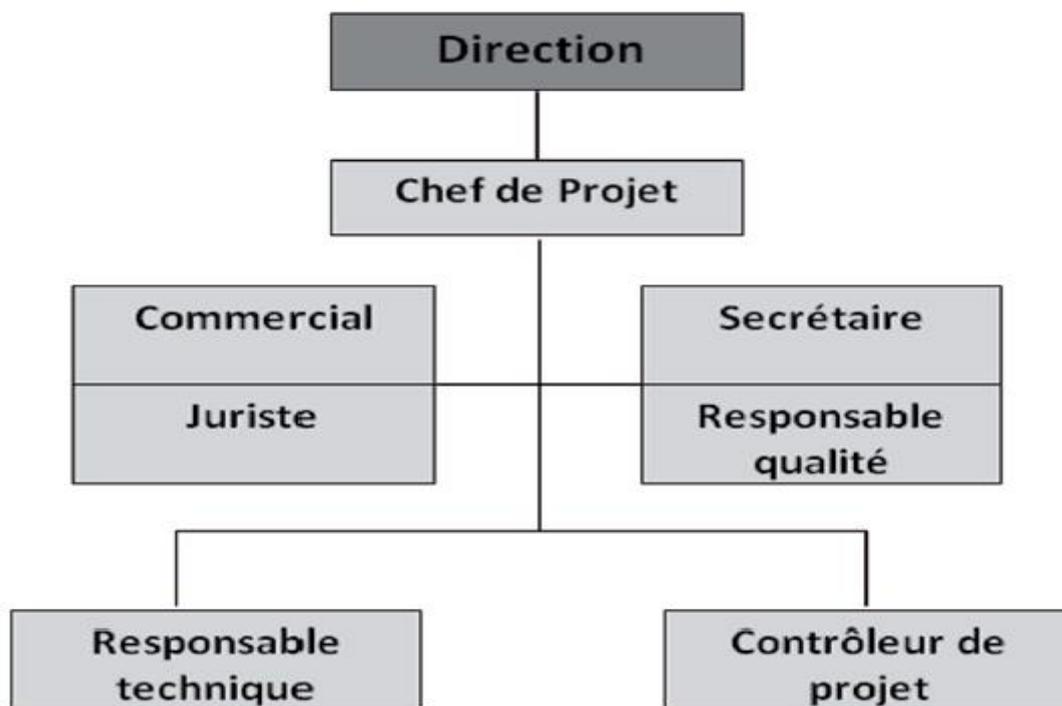
- ▶ de procéder à l'état d'avancement « à date » du projet ;
- ▶ d'attirer l'attention sur les risques à venir : techniques, calendaires et de coûts ;
- ▶ de prendre des mesures préventives et/ou correctives ;

- ▶ de prendre des décisions stratégiques pour l'entreprise ;
- ▶ de capitaliser les expériences acquises pour procéder aux retours d'expérience nécessaires vis-à-vis des futurs projets.

Pour mener à bien sa mission, il sera assisté d'un juriste, d'un responsable commercial, d'un responsable qualité, d'une secrétaire, et aura directement sous sa responsabilité :

- ▶ un responsable technique chargé d'animer le pôle technique du projet (études, réalisation, essais) ;
- ▶ un contrôleur de projet chargé d'animer le pôle gestion du projet (planning, coûts, suivi des modifications, documentation).

La figure, ci-contre, permet de visualiser l'équipe projet réunie autour du chef projet.

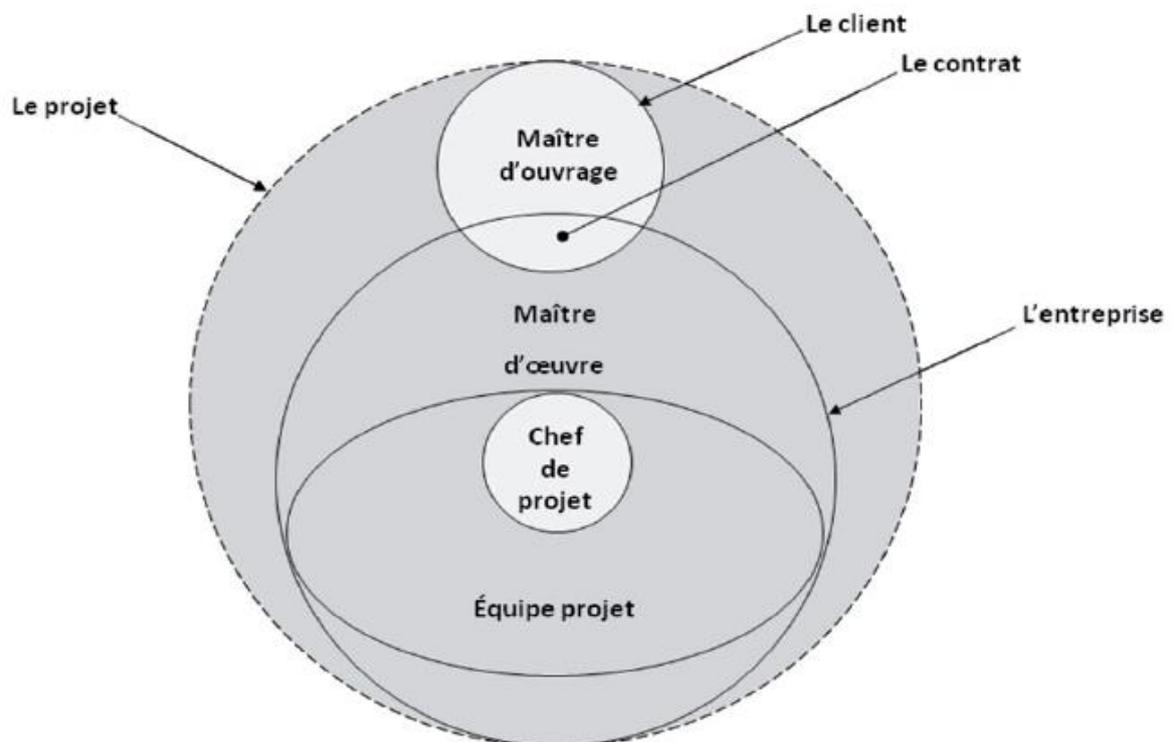


Organisation de l'équipe du projet

◆ Les parties prenantes d'un projet

La représentation du projet comme un ensemble intégrant deux sous-ensembles – le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre – permet de visualiser :

- ▶ l'interface qui lie le client au fournisseur (l'entreprise) : le contrat ;
- ▶ la position du groupe projet (chef de projet et équipe projet) dans l'entreprise.



Représentation des parties prenantes d'un projet

◆ Le groupe de projet

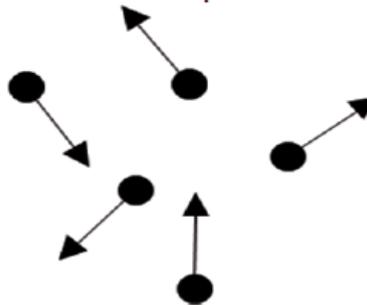
Conduire un projet, c'est conduire un groupe, ce qui nécessite de la part de celui qui en est chargé, le chef de projet, d'intégrer dans sa démarche les aspects psychologiques, affectifs et sociaux du groupe (dynamique des groupes).

◆ Les phases d'évolution du groupe projet

Le modèle de Tuckman proposé en 1965 est un cycle qui décrit en cinq phases l'évolution d'un groupe. Ce modèle nous instruit sur l'évolution du groupe de projet.

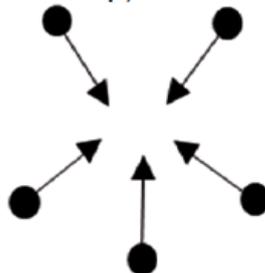
- **la phase de forming**

Cette phase de « socialisation » correspond à la constitution du groupe projet. Les membres du groupe ne connaissent encore ni leur rôle ni leur mission. Cette phase préliminaire est une phase de découverte et d'incertitude.



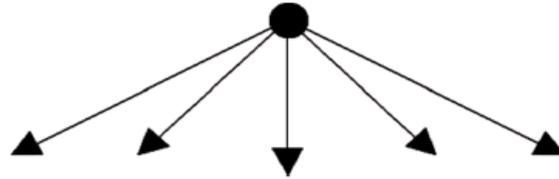
- **la phase de storming**

Cette phase, dite « d'assaut », correspond à une phase de détermination des objectifs du projet. C'est aussi une phase de conflits et de débats entre les membres du groupe qui recherchent un « statut » au sein du groupe, mais aussi son contrôle (leadership).



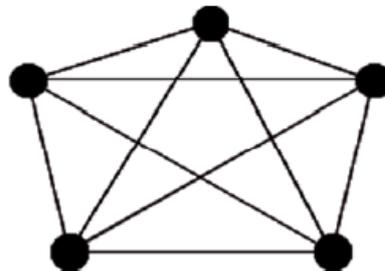
- **la phase de norming**

Le groupe étant formé, les rôles et les missions de chacun sont répartis pour réaliser le projet. Les membres appartiennent à un groupe qui a une cohésion et qui fonctionne suivant des normes et des règles explicites ou implicites.



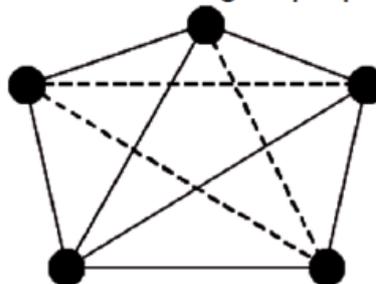
- **la phase de performing**

Les tensions au sein du groupe n'existent plus. Le projet est en cours de développement et de réalisation. Le groupe devient opérationnel et peut se concentrer pour réaliser les objectifs attendus.



- **la phase d'adjourning**

Les tâches confiées sont réalisées. Le groupe projet peut se démanteler.



5. La structure de découpage du projet

La structure de découpage du projet², aussi parfois appelée structure de fractionnement des tâches ou encore 'organigramme des tâches, est une division hiérarchique du travail global à réaliser, répartie en résultats de travail ou livrables qui peuvent eux-mêmes être subdivisés en lots de travaux. Les lots de travaux peuvent être estimés, planifiés et

confiés à une personne nommée qui en assurera la réalisation ou la coordination de la réalisation.

La structure de découpage du projet donne donc une vue hiérarchique et graphique du projet. La structure de découpage du projet permet :

- de valider les objectifs et l'envergure du projet en proposant une formalisation graphique qui définit les divers rôles, identifie les tâches, les activités, ou, le cas échéant, les lots de travaux ainsi que les relations logiques entre les différents éléments;
- de suivre et contrôler le déroulement du projet en en suivant l'état de réalisation des tâches et activités et d'en communiquer l'état aux parties prenantes;

Dans une structure de découpage du projet, chacun des livrables est subdivisé en composants plus petits : le lot de travail. Le lot de travail est le niveau le plus bas de la structure de découpage. Ainsi, parce que plus petits et moins complexes, le coût et l'échéancier de réalisation de chaque composant d'un livrable peut être estimé de façon plus fiable. La fiche de chacun des lots de travail doit comporter les informations suivantes :

- un titre et une description de la tâche
- un responsable unique
- une durée d'exécution exprimée en jours ou en heures
- une description des ressources nécessaires à son exécution
 - o les ressources humaines
 - o les ressources matérielles
- un coût estimé
- une description des extrants attendus au terme de la tâche

Dans l'exemple de structure de découpage du projet suivant,

- le niveau 1 correspond à l'ensemble du projet
- le niveau 2 correspond à diverses phases du projet
- le niveau 3 correspond à différents livrables composants d'une phase
- le niveau 4 correspond à des lots de travaux composants d'un livrable

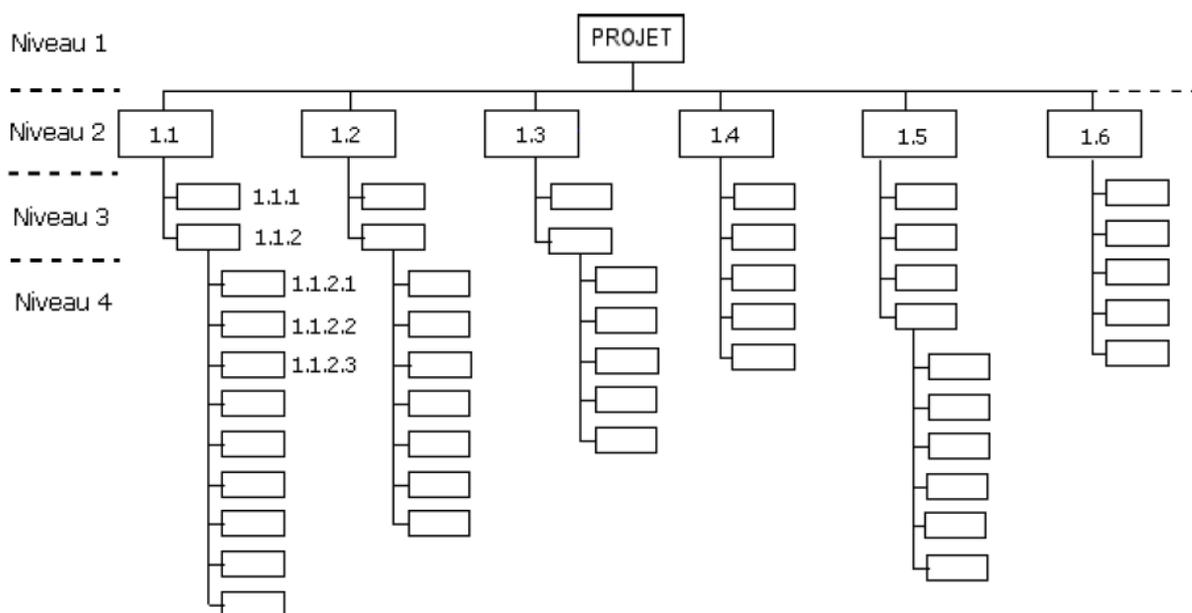


FIGURE : Modèle de structure de découpage d'un projet

Le séquençement des activités

Une fois identifiés, les activités et les lots de travail doivent être organisés selon une suite logique qui prend en compte leurs durées et leurs interdépendances.

Deux techniques sont généralement utilisées concurremment pour réaliser le séquençement des activités d'un projet : le réseau PERT et le diagramme de GANTT.

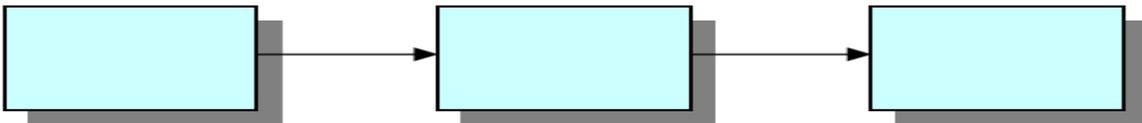
a). Le réseau PERT

Programm Evaluation and Review Technique

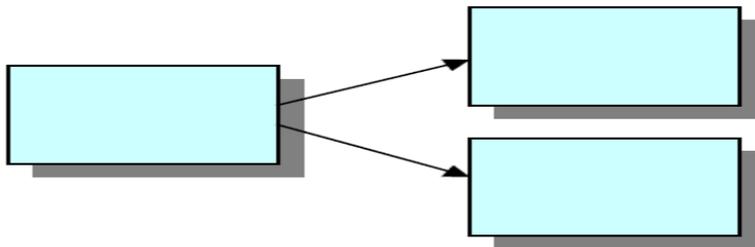
La technique PERT, que l'on pourrait traduire librement par *technique d'ordonnement des tâches et de contrôle des programmes*, a été développée en 1957, pour la marine américaine par William Frasad, dans le cadre du projet de développement des fusées Polaris. La technique permet de mettre en ordre, sous forme de réseau, plusieurs tâches, à identifier leurs enchainements, leurs dépendances, leurs durées, les dates auxquelles elles peuvent être terminées au plus tôt et au plus tard et les marges ou battements, soit la différence entre la date au plus tôt et la date au plus tard d'une tâche.

Il existe trois types d'enchainement et de dépendance entre les tâches :

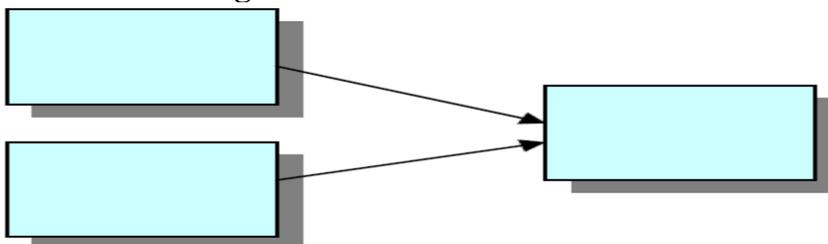
• les tâches successives



• les tâches simultanées



• les tâches convergentes



• durée et marges

Sur la base des informations de la structure de découpage du projet, les tâches seront ordonnées et leurs dépendances seront identifiées. Pour chacune des tâches, la durée sera établie.

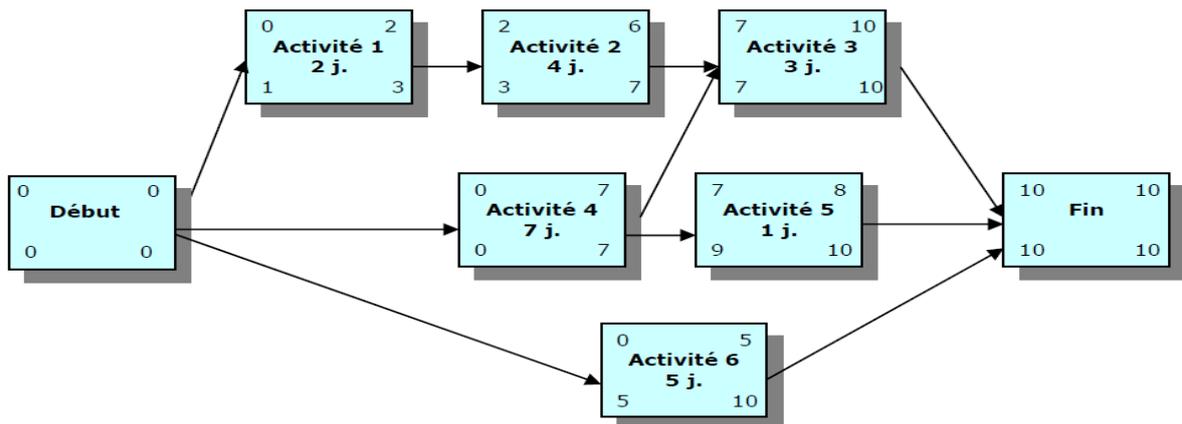
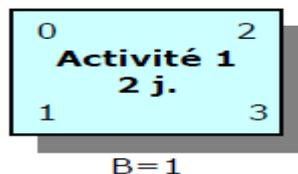


FIGURE : Réseau PERT

Pour chacune des tâches, il s'agit alors d'inscrire dans le coin supérieur gauche, à partir du début du projet, le moment le plus tôt auquel la tâche pourra être terminée, en tenant compte du temps nécessaire à l'exécution des tâches précédentes et dans le coin supérieur droit le moment au plus tard auquel une tâche doit être terminée à tout prix si l'on ne veut pas retarder l'ensemble du projet. Cette opération est nommée **calcul avant**.

Afin de pouvoir calculer le battement, aussi appelé marge, il est nécessaire de mener une seconde opération. Cette opération est nommée le **calcul à rebours**. Il s'agit essentiellement de mener la même opération que pour le calcul avant, en partant toutefois de la fin du projet en inscrivant les résultats dans les coins inférieurs gauche et droit des cases. Le battement (B) ou la marge est alors obtenu en soustrayant la valeur au plus tôt du calcul avant de celle au plus tard du calcul à rebours.



• le chemin critique

Sur un réseau PERT, le chemin critique représente le chemin qui relie les activités ayant les marges ou battements nuls. Tout retard sur une tâche du chemin critique provoque inévitablement l'allongement de la durée totale du projet et modifie, par voie de conséquence, la date de fin du projet.

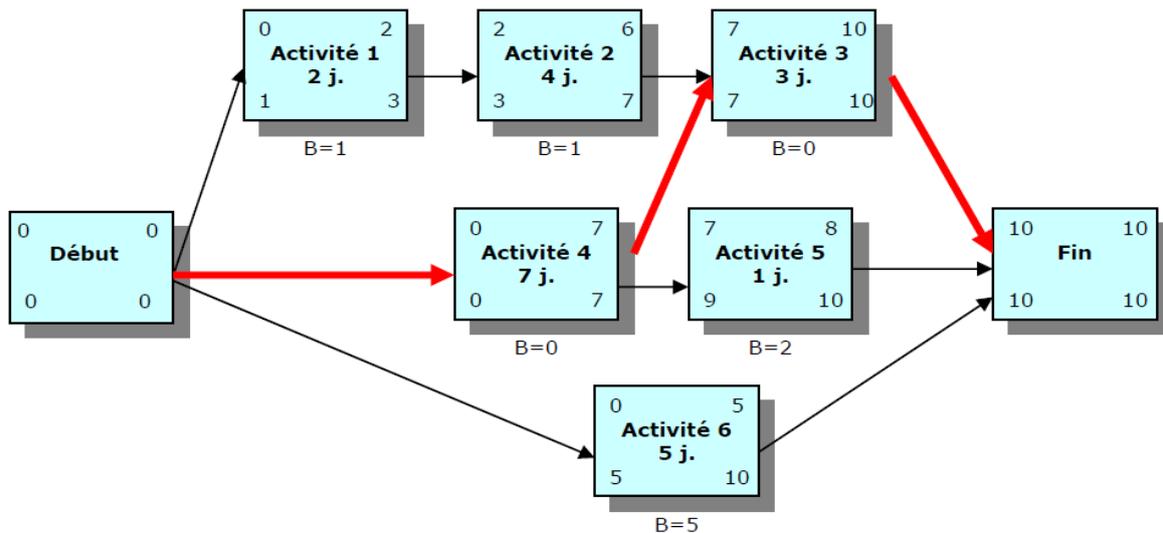


FIGURE : Chemin critique

b). Le diagramme de GANTT

Le diagramme de GANTT est un outil inventé en 1917 par Henry Laurence Gantt alors qu'il travaillait au Frankford Arsenal, une usine américaine de fabrication de munitions pour les forces armées américaines. Le diagramme de GANTT permet de modéliser la planification des tâches d'un projet.

Dans un diagramme de GANTT les tâches sont représentées par des lignes étalées sur l'axe horizontal alors que les colonnes ou l'axe vertical représente soit les jours, soit les semaines ou soit les mois du calendrier.

Le temps estimé pour une tâche se modélise par une barre horizontale dont l'extrémité gauche est positionnée sur la date prévue de démarrage et l'extrémité droite sur la date prévue de fin de réalisation. Il existe quatre type de liens entre les tâches :

- **de fin à début**, la tâche B commence après la fin de la tâche A
- **de fin à fin**, les tâches A et B doivent se terminer en même temps mais la fin de A commande la fin de B
- **de début à début**, les tâches A et B doivent commencer simultanément
- **de début à fin**, le début de la tâche A commande la fin de la tâche B

Le diagramme de GANTT permet également d'identifier des jalons. Un jalon peut être la production d'un document, la tenue d'une réunion, une approbation formelle ou un livrable du projet. Les jalons sont des tâches de durée nulle. Ils sont représentés sur le diagramme par un symbole particulier, la plupart du temps un triangle à l'envers ou un losange.

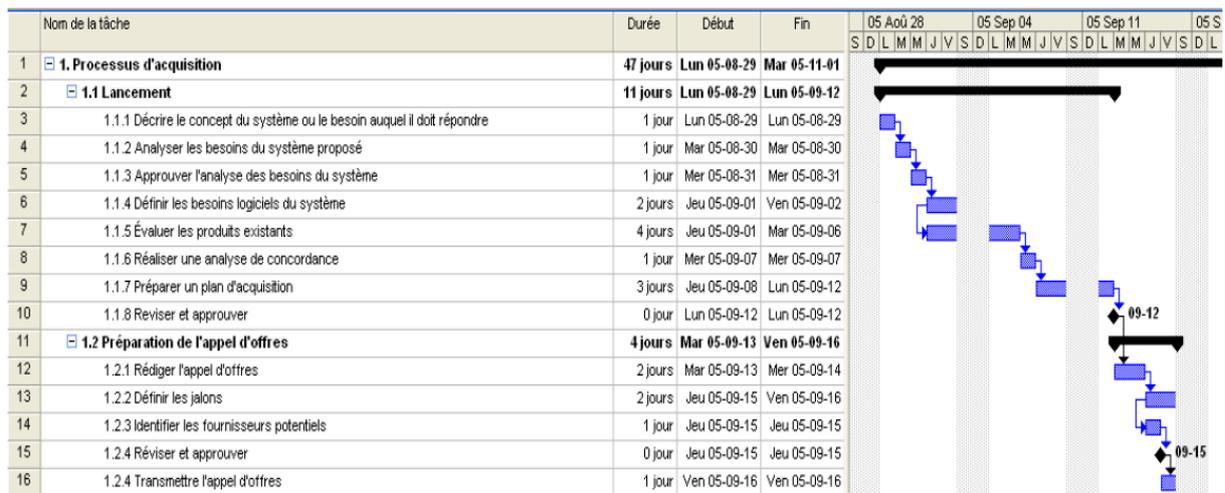


FIGURE : Diagramme de GANTT

6. Les différentes phases de réalisation de projet (cycle de vie d'un projet)

Les phases du cycle de vie d'un **projet** sont différentes des groupes de processus du management de projet. Elles sont également différentes de celles du cycle de vie d'un **produit**, la vie d'un produit étant généralement plus longue que celle du projet duquel il est issu.

Une façon simple et fréquente de concevoir le projet consiste à le scinder en trois phases principales : la définition, la mise en œuvre et l'évaluation.

a) Définition

La définition englobe l'ensemble du travail initial de préparation et de planification – de l'analyse des besoins jusqu'à la définition des objectifs et l'identification des activités et des ressources nécessaires. C'est en fait tout le travail «invisible» mené avant même le démarrage du projet. C'est à ce moment que le projet va commencer à prendre forme et que son destin se décide. Le travail conduit dans cette première phase doit inclure :

- L'analyse des besoins au niveau de la réalité sociale ;
- L'analyse des capacités et des intérêts de l'organisation ;
- Une première définition des buts et des objectifs concrets ;
- L'identification des activités possibles/probables ;
- Les besoins relatifs à l'évaluation ;
- Le calendrier du projet ;
- Les ressources potentielles ;
- Les personnes en charge du projet ;
- Les partenaires ;
- La rédaction d'une ébauche du projet ;
- Eventuellement, la sollicitation de fonds.

b) Mise en oeuvre

La phase de mise en œuvre chevauche souvent celle de la définition. De fait, de nombreuses tâches qui font partie intégrante du projet ont déjà démarré tandis que se poursuit la démarche de définition. La phase de mise en œuvre doit prendre en considération :

- Les activités prévues et le lien entre elles ;
- La gestion des ressources humaines, financières et techniques ;
- La stratégie de communication et de relations publiques ;
- Les processus d'évaluation, de feed-back et de régulation ;
- Le compte rendu et la tenue de dossiers ;
- la façon d'impliquer les individus, notamment les jeunes et, généralement, la collectivité.

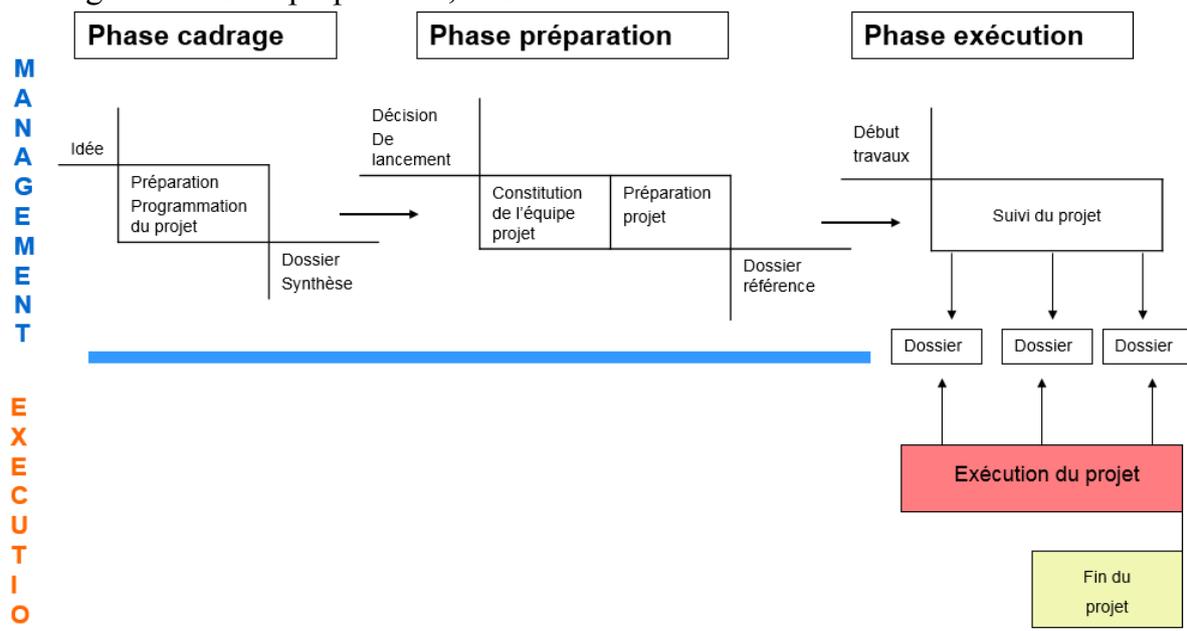
c) Evaluation

L'évaluation fait partie du plan du projet. Elle se déroule généralement à la fin du projet, mais des évaluations intermédiaires sont également nécessaires.

En fait, le projet ne se termine pas à la fin des activités : tout comme la «définition», l'évaluation et les tâches afférentes sont bien souvent «invisibles» pour le public :

- Les procédures d'évaluation : constater les résultats obtenus et ceux non obtenus ;
- L'impact sur la communauté et sur l'organisation ;
- Les mesures de suivi à envisager ;
- Remercier les personnes impliquées et «célébrer» ;
- Rédiger les documents nécessaires ;
- Transmettre les rapports financiers, clôturer les comptes.

Cette façon de considérer la gestion de projets présente l'avantage de pouvoir appréhender le projet dans l'intégralité de sa durée – évaluation comprise. Nous le savons tous, la difficulté des projets n'est pas dans la conduite des activités, mais plutôt dans l'exécution de l'ensemble des tâches énumérées dans la partie «évaluation». Par contre, cette structuration de la gestion de projets est relativement artificielle : nombreux sont les chevauchements. En fait, ces phases ont une telle influence les unes sur les autres qu'il est difficile de les distinguer parfaitement. Ceci dit, aucun projet n'est envisageable... sans préparation, mise en œuvre et évaluation.



7. Pilotage de projet

Pilotage (ou Management) de PROJET peut se définir par un ensemble d'actions à réaliser de façon continue :

- coordonner,
- animer,
- contrôler,
- gérer,
- communiquer,
- décider.

Le Chef de Projet assume donc des responsabilités dans les domaines de :

- la gestion,
- la technique,
- les ressources humaines,
- le commercial.

Le triangle d'or du projet

Le triangle est l'image couramment retenue pour caractériser les trois paramètres fondamentaux d'un projet. La réussite d'un projet passe par la satisfaction des critères suivants :

- ▶ Performance (qualité technique) ;
- ▶ Coûts (qualité économique) ;
- ▶ Délais (qualité temporelle).

Ce triptyque incontournable qui caractérise le projet est aussi appelé qualité globale.



◆ Le respect de la performance

Dans ce triptyque, le paramètre « performance » représente l'objet même du projet, c'est-à-dire sa réalisation d'ordre technique.

La maîtrise de la performance est la plus sûre garantie de réussite d'un projet, car les deux autres paramètres, coûts et délais en dépendent directement. Négliger le travail préparatoire relatif au paramètre « performance » entraînera une défaillance d'ordre technique ou organisationnelle qui donnera lieu irrémédiablement à des retards et à des surcoûts.

◆ Le respect des coûts

Le paramètre « coûts » représente l'objectif économique du projet, qu'il s'agisse des recettes ou des dépenses. Ce paramètre essentiel caractérise la réussite ou l'échec économique d'un projet.

Ce paramètre sera respecté si :

- ▶ l'on estime avec précision le détail, poste par poste, des coûts du projet ; la bonne estimation repose sur une connaissance précise du développement projet, des achats à réaliser et des tâches à exécuter ;
- ▶ l'on maîtrise les dépassements de coûts internes et externes qui peuvent survenir sur la durée du projet en les analysant et en les renégociant (contrôle des coûts) ;
- ▶ l'on négocie financièrement toutes les nouvelles demandes, exprimées par le client, qui interviennent en écart par rapport au contrat.

◆ Le respect des délais

Le paramètre « délais » représente le respect de la date de livraison du projet. Essentiel, il caractérise la réussite ou l'échec calendaire d'un projet.

Ce paramètre sera respecté si :

- ▶ l'on estime avec précision les délais d'approvisionnement et les durées de l'ensemble des tâches du projet ; la bonne estimation repose sur une connaissance précise du plan de développement projet ;
- ▶ l'on maîtrise les dépassements de durée (internes et externes) qui peuvent survenir sur la durée du projet, en les analysant et en les renégociant (contrôle des délais) ;
- ▶ l'on répercute, dans le calendrier contractuel, toutes les nouvelles demandes exprimées par le client qui interviennent en écart par rapport au contrat.

9. Respect des objectifs visés

9.1. Indicateurs d'atteinte des objectifs

De quoi s'agit-il?

La formulation des objectifs ne permet souvent pas de juger de leur atteinte. Il est alors nécessaire de définir précisément un ou plusieurs indicateurs de succès (indicateurs d'atteinte des objectifs).

Un indicateur décrit:

- les critères selon lesquels on jugera de l'atteinte des objectifs
- le niveau d'ambition que l'on se fixe pour pouvoir parler de succès à la fin du projet

La détermination d'indicateurs est fortement liée au choix des méthodes d'évaluation. Pour obtenir une bonne évaluation de l'atteinte d'un objectif, il est recommandé de combiner plusieurs méthodes (et donc plusieurs indicateurs) qui apportent plusieurs perspectives de la même situation (par exemple intégration de personnes concernées indirectement par l'intervention ; choix de méthodes d'évaluation qui ne se basent pas uniquement sur la récolte des opinions de différentes personnes impliquées). Un bon indicateur respecte les points suivants :

- Pertinence: indications significatives par rapport à l'objectif considéré
- Efficience : l'effort pour récolter des données est raisonnable
- Simplicité: compréhensible et logique pour chacun
- Disponibilité : les chiffres sont à disposition au moment opportun
- Exactitude : donne une mesure fiable

10. Satisfaction du client

10.1. Définition

On définit la satisfaction de la clientèle comme la post-évaluation d'une expérience, qui consiste en une évaluation globale des services reçus de l'entreprise. Kotler (1991)

précise davantage cette définition et insiste sur le fait que la satisfaction est l'évaluation du service reçu par rapport aux attentes fixées au départ.

La satisfaction ou l'insatisfaction des clients est donc basée sur des expériences positives ou non avec une entreprise. En somme, la satisfaction est une réponse positive suite à une expérience de consommation et l'insatisfaction est une réponse négative.

La satisfaction post-achat est un des processus des plus importants dans le domaine du comportement du consommateur. C'est pourquoi la relation entre la satisfaction de la clientèle et la qualité des services, a reçu une attention particulière dans la littérature depuis les dernières années.

Plusieurs spécialistes affirment que la qualité des services est une dimension primordiale de la satisfaction et que la qualité des services est un antécédent de la satisfaction.

Le degré de satisfaction de la clientèle dépend de l'évaluation de la qualité du service que fait le client, qui porte à la fois sur le résultat final et sur la manière dont le service a été fourni. La qualité des services est la conformité entre la qualité obtenue et la qualité attendue par le client, et ceci en toutes circonstances.

Deux éléments importants sont principalement comparés soit, la qualité du service attendu (les attentes) versus le service reçu (la réalité). La satisfaction résulte donc d'une comparaison entre les attentes du client et la réalité, soit la performance perçue du service. Il est à constater que les attentes des clients jouent un rôle majeur sur la satisfaction de la clientèle.