

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
Sciences commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

**L'impact de l'écoute client sur l'amélioration
continue de la qualité de service**

Etude de cas : ATM Mobilis

Préparé par :

Melle. Belbekouche Fatima Zahera

Encadré par :

Mme. Cherfouh Meriem

Maitre de conférences classe A

10^{ème} promotion

Juin 2023

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
Sciences commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

**L'impact de l'écoute client sur l'amélioration
continue de la qualité de service**

Etude de cas : ATM Mobilis

Préparé par :

Melle. Belbekouche Fatima zahera

Encadré par :

Mme. Cherfouh Meriem

Maitre de conférences classe A

10^{ème} promotion

Juin 2023

Dédicaces

Ce travail est dédié :

A mon très cher oncle : Papa Lakhdar Je te dédie ce travail qui témoigne toute la reconnaissance que j'ai pour ton combat, tes sacrifices et ton amour profond ;

A ma tendre mère et mon très cher père qui ont toujours su me soutenir et m'encourager ce qui m'a aidé à dépasser toutes les difficultés et à gravir les échelons avec plus de facilité ;

A la mémoire de ma tante AMINA

Mes chères grand-mères que j'aime énormément et que dieu les protègent.

A ma chère petite sœur : Joujou

Mes chers deux frères : Islam et Hamza

A mon âme sœur et ma confidente : Kami

À mes très chères et meilleurs amis : Sabine, Aya, titi, tinhinane, Chaker et akram

Et à toute ma famille et à tous ceux qui ont pris place dans mon cœur

Remerciements

Tout d'abord Je remercie dieu le Tout puissant de m'avoir donnée la santé, la volonté et la patience d'accomplir ce modeste travail.

Ce présent mémoire n'aurait pu voir le jour sans la contribution de nombreuses personnes dont je fais aujourd'hui un plaisir et un devoir de les remercier.

Donc A travers ces quelques mots,

Je remercie énormément mes chers parents et mon cher grand-oncle ; pour leur affection, leur constant Soutien et leur encouragement tout au long de mon cursus, que DIEU les protègent.

*Je remercie vivement mon encadrante pédagogique Mme **Cherfouh Meriem** , pour son aide utile et efficace, ses conseils précieux et pour le suivi dont elle m'a fait honneur tout au long de la réalisation de mon projet.*

Je tiens également à présenter mes profondes gratitudee à Monsieur Madagh pour l'intérêt qu'il m'a accordé à mon sujet et pour l'aide précieuse qu'il nous a apportée

*Je suis aussi extrêmement reconnaissante envers mon maitre de stage Mme **Zitouni Fahima** pour son aide, sa patience, ses encouragements, ses conseils, sa disponibilité durant toute la période du stage pratique ; ainsi que sa collègue Mme **Isaad Kahina** et l'ensemble de ses collègues et collaborateurs pour le temps qu'ils ont bien voulu me consacrer.*

Enfin, on remercie tous les enseignants de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales pour leur formation ainsi que toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

ملخص

تعد جودة الخدمة والاستماع إلى العملاء متغيرين لهما تأثير مباشر على استمرارية الأعمال. إنها تشكل الركيزة والهدف ذي الأولوية لأي شركة تعمل في قطاع من النشاط الاقتصادي من أجل مواجهة المنافسة المتزايدة بشكل متزايد. لذلك، يجب على كل مسؤول قبل كل شيء معرفة عملائه، والاستماع إليهم، واستنتاج توقعاتهم، وضمان رضاهم. إن مجال الاتصالات الهاتفية ليس استثناءً من هذه الحالة وكل الجهود المبذولة لتحسين الجودة تتكون أساساً من الاستماع إلى العملاء وإرضائهم من خلال تزويدهم بعروض تلبي متطلباتهم. تركز دراستنا على مؤسسة موبيليس وتهدف إلى تحديد مستوى الاستماع ورضا المستعملين عن الخدمة المقدمة لهم. أظهر تحليل النتائج التي تم الحصول عليها أن المؤسسة ترقى إلى مستوى إرضاء عملائها من خلال جودة خدماتها المقدمة. الكلمات المفتاحية: الاستماع إلى العملاء ، جودة الخدمة ، إرضاء العملاء

Résumé

La qualité de service et l'écoute clients sont deux variables ayant une influence directe sur la continuité et la survie d'une entreprise. Elles constituent le pilier et l'objectif prioritaire pour toute entreprise engagée dans un secteur d'activité économique afin de faire face à une concurrence de plus en plus accrue. De ce fait chaque responsable doit avant tout connaître ses clients, être à leurs écoutes, déduire leurs attentes et veiller à leur satisfaction.

Le domaine de la téléphonie n'échappe pas à cet état et tous les efforts d'amélioration de la qualité consistent essentiellement à écouter les clients et les satisfaire en leur fournissant une offre qui répond à leurs exigences. Notre étude porte sur le cas de MOBILIS et vise à déterminer le niveau de l'écoute et de la satisfaction des clients envers la prestation qui leur est offerte.

L'analyse des résultats obtenus ont démontré que MOBILIS est à la hauteur de la satisfaction de ses clients à travers la qualité de ses services offerts.

Mots clés : l'écoute ; le client, la qualité, le service, la satisfaction

Summary

The qualities a service and customer satisfaction are two variable that have a direct influence on the continuity and survival of a business. They consist the pillar and the main objective for any company engaged in an economic sector in order to face competition increasingly enhanced. Therefore, each responsible must first know their customers, listening to their expectation and ensure their satisfaction.

The field of telephony is no exception to this state and all quality improvement efforts consist mainly of meeting the customer by providing them an offer that meets their requirement.

The analysis of the results showed that MOBILIS is able to satisfy its customers through the quality of its services offered.

Keywords: Service, service marketing, service quality, customer satisfaction.

Liste des tableaux

Tableau 1: Offres et services de Mobilis	69
Tableau 1: statistiques de fiabilités.....	90
Tableau 2: la répartition des interrogés selon le genre	91
Tableau 3: la répartition des interrogés selon l'âge.....	92
Tableau 4: Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.	93
Tableau 5 : La régularité de la clientèle chez Mobilis.....	94
Tableau 6 : Durée de fidélité des clients à Mobilis	95
Tableau 7 : l'expérience <i>globale avec les services de Mobilis</i>	96
Tableau 8 : l'écoute client chez mobilis	97
Tableau 9 : Partage d'avis des clients.....	98
Tableau 10 : Impact des avis et commentaires des clients sur les produits et services de Mobilis.....	99
Tableau 11 : les canaux utilisés par Mobilis pour recueillir les commentaires.....	101
Tableau 12 : la façon par laquelle Mobilis améliore ses services	103
Tableau 13 : la différence entre l'écoute des commentaires par Mobilis celle des autres opérateurs téléphoniques	104
Tableau 14 : Recommandations des clients.....	105

Liste des figures

Figure 1 : Le degré de satisfaction du client en fonction des attentes et perceptions du produit	10
Figure 2: Concept de la qualité selon le client et l'entreprise	11
Figure 3: Représentation schématique d'un processus individuel au sein du système	14
Figure 4: le cycle PDCA de Deming (PDCA).....	16
Figure 5: Le système de production d'un service et d'un produit	24
Figure 6: Les objectifs de l'écoute client.....	46
Figure 7: le modèle de la satisfaction	50
Figure 8: les trois caractéristiques de la satisfaction.	52
Figure 9: Les 5 étapes de la GRC	60
Figure 10: Le modèle du cycle de la qualité.....	61
Figure 11: De la qualité attendue à la qualité désirée.....	62
Figure 12: visions traditionnelle et moderne de l'entreprise.	63
Figure 13: représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le genre	91
Figure 14 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'âge	92
Figure 15 : Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle.....	93
Figure 16 : La régularité de la clientèle chez Mobilis.	94
Figure 17 : Durée de fidélité des clients à Mobilis.....	95
Figure 18 : expérience globale avec les services de Mobilis	96
Figure 19 : l'écoute client chez mobilis.....	98
Figure 20: Partage d'avis des clients	99
Figure 21 : Impact des avis et commentaires des clients sur les produits et services de Mobilis	100
Figure 22 : la différence entre l'écoute des commentaires par Mobilis celle des autres opérateurs téléphoniques	105
Figure 23 : Recommandations des clients	106

Liste des abréviations

ATM : Algérie télécommunication mobile

CES : Customer Effort Score

CSAT : Customer Satisfaction Score

GPRS : General Packet Radio Services

GSM : Global System for Mobile

Iso : International Organization for Standardization

NF : Norme française

NPS : Net Promot Score

PCDA : plan,check , do , act

SAV : service après-vente

SMQ : système de management de la qualité

SPSS :Statistical package for the Social Sciences.

UMTS : Universal Mobile Télécommunications Systems

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Concepts clé sur l'amélioration continue de la qualité de service	6
Section 1 : Notions de base sur la qualité	8
Section 2 : La qualité de service	20
Chapitre 2 : L'écoute client	31
Section 1 : Le contenu de concept d'écoute son importance et ses exigences	34
Section 2 : De l'écoute comme acte de marketing et management à la satisfaction des clients	48
Chapitre 3 : L'importance et les spécificités de la mise en place de toute démarche d'écoute client à ATM Mobilis et son impact sur l'amélioration continu de la qualité de service	62
Section 1 : Présentation d'ATM Mobilis et son environnement	64
Section 2 : Etude qualitative : Démarche et résultats de l'enquête	75
Section3 : Etude quantitative : démarche et résultat de l'enquête	89
Conclusion générale	120
Bibliographie.	

Introduction générale

Introduction générale

Dans un contexte de compétition et d'évolution constante, caractérisé par des phénomènes tels que l'internationalisation et le développement rapide des technologies de l'information et de la communication, l'accroissement de la concurrence mondiale et l'évolution des attentes des clients, ainsi que la disponibilité des meilleurs produits à l'échelle mondiale et l'accélération de leur renouvellement, et enfin, la numérisation de nombreux aspects de l'activité économique, il devient impératif pour les organisations de se démarquer de leurs concurrents.

Donc le passage à l'économie de marché ne laisse aucune chance à ceux qui ne s'y adaptent pas et incite les entreprises à faire de plus en plus appel aux meilleures techniques de positionnement et de gestion, entre autres l'adoption de nouvelles formes de management.

Ces nouvelles formes permettent à l'entreprise de combiner de façon optimale ses différentes ressources et ce, dans le but d'améliorer continuellement la qualité de son offre dans un marché où la concurrence est de rigueur et où les exigences du client ne cessent d'accroître.

Dans ce contexte, la qualité est devenue une fonction essentielle qui permet dès lors à chacune des entreprises de se différencier, et de garantir aux clients une fiabilité et une crédibilité de ses produits ou de ses services ; et comme tous les autres secteurs de l'économie, le secteur des services n'a pas fait exception à ces changements, puisque la même logique de l'économie planifiée y était appliquée.

En effet, toutes les stratégies de l'entreprise sont orientées vers les clients qui utilisent les prestations et consomment les produits fournis par elle, dès la conception du projet et de la conception des offres commerciales, le dirigeant de l'entreprise doit penser aux clients et à leur satisfaction, ainsi qu'au développement futur de ses stratégies industrielles et commerciales. Par ailleurs, le client doit être écouté pour connaître ses attentes et ses exigences. Ses besoins sont en évolution en fonction des comportements et des marchés. L'entreprise doit alors s'orienter vers l'écoute du client et tenir compte de ses exigences du futur.

Donc, l'écoute client est devenue une préoccupation de plus en plus présente au sein des entreprises ; c'est dans ce contexte que s'inscrivent les enquêtes qualité afin de proposer des actions concrètes lors des revues de processus.

De ce fait La perte d'un client se traduit par une détérioration de l'image de marque de l'entreprise, des pertes financières liées à l'annulation de contrats actuels ou futurs en raison de l'insatisfaction, ainsi que des dépenses supplémentaires en termes de temps et de ressources nécessaires pour acquérir de nouveaux clients.

Alors, l'écoute 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.

Le choix du thème :

Le choix de ce thème est justifié d'une part par nos acquis durant le cursus universitaire et d'autre part par rapport à son importance car la qualité de service et l'écoute client sont deux concepts primordiaux pour la commercialisation d'un service.

Objectifs de recherche :

C'est pourquoi cette présente recherche a pour principal objectif d'explorer comment l'écoute client peut influencer la qualité de service, en recueillant les opinions et les retours des clients, afin d'identifier les lacunes existantes dans ses processus, produits ou services puisque ces informations fournissent des insights précieux qui permettent de prendre des mesures correctives et d'apporter des améliorations ciblées et cela vu l'importance du sujet dans le développement économique et aussi pour avoir une expérience acquise sur le terrain qui nous servira à l'avenir.

Pour cela, nous essayerons de répondre à la question principale suivante :

« Quel est l'impact de l'écoute clients sur l'amélioration continue de la qualité de service ? ».

De cette question principale découlent les questions secondaires suivantes :

- En quoi consiste le système de management de qualité au sein de l'entreprise.
- Comment les entreprises sont à l'écoute de leurs clients ?
- Comment les entreprises mesurent-elles l'impact de l'écoute clients sur la qualité de service ?

- Comment les avis et réclamations des clients peuvent participer à l'amélioration continue de la qualité de service de Mobilis ?

Pour mener à bien et cerner notre travail et atteindre notre objectif, cette recherche s'est fondée sur quatre hypothèses à savoir :

- ❖ H1: Le système de management de la qualité consiste à s'engager dans une démarche d'amélioration continue.
- ❖ H2 : Les entreprises sont à l'écoute de leurs clients grâce à une combinaison de méthodes classique et de nouvelles technologies afin de prévoir toujours des changements après qu'ils reçoivent des réclamations.
- ❖ H3 : Les entreprises peuvent mesurer l'impact de l'écoute clients sur la qualité de service de manière qualitative en utilisant différentes approches.
- ❖ H4 : Les avis et réclamations des clients peuvent contribuer à l'amélioration continue de la qualité de service de Mobilis en fournissant des informations précieuses sur les lacunes existantes, en identifiant les problèmes récurrents et en stimulant la mise en œuvre de mesures correctives.

Notre travail de recherche s'est effectué en même temps que le déroulement du stage pratique au sein de ATM MOBILIS.

Pour élaborer le travail de recherche, nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages et documents disponibles à partir des différents supports mis à notre disposition au sein de la bibliothèque de notre école HEC Alger, la bibliothèque du centre culturel Français ou disponible sur la bibliothèque en ligne ScholarVox et des documents internes de l'entreprise.

Le travail est divisé en trois parties ; la première partie de ce mémoire va être consacrée aux aspects théoriques liés à la qualité et plus précisément la qualité de service et au système de management de la qualité , dans laquelle nous proposons des définitions afin de bien situer et cerner cette notion, son évolution, ses principes et ses différents composantes...etc ; Quant à la seconde partie, elle vise d'abord à décrire et analyser le concept de l'écoute client afin de mieux comprendre les enjeux stratégiques d'une telle démarche et d'identifier son importance par rapport à la notion de la qualité .

Et pour finir, la troisième partie constitue le volet pratique de notre recherche à travers l'étude effectuée au sein de Mobilis dans laquelle nous soulignerons à la fois

A la fin nous allons clôturer notre travail de recherche avec une conclusion générale.

**Chapitre I : Concepts clé sur l'amélioration continue
de la qualité de service**

Introduction

La qualité de service occupe aujourd'hui une place prépondérante et constitue un facteur clé de succès pour les entreprises qui cherchent à se différencier de la concurrence et qui veulent satisfaire leurs clients.

Ainsi, pour garantir une qualité de service optimale, les entreprises doivent mettre en place une démarche efficace et efficiente visant à répondre aux besoins et aux attentes de leur clientèle. Dans ce chapitre, nous allons nous concentrer sur l'importance de la qualité de service dans le contexte de la gestion d'entreprise et de l'entrepreneuriat.

Dans un premier temps, nous aborderons les concepts de qualité en général pour mieux comprendre les enjeux et les implications liés à la qualité de service. Ensuite, dans une deuxième section, nous étudierons l'approche de service en tant que composante clé de la qualité de service. Enfin, dans une troisième section, nous nous concentrerons sur la qualité de service proprement dite et les stratégies que les entreprises peuvent adopter pour l'améliorer.

Section 1 : Notions de base sur la qualité

Le mot « Qualité » est de plus en plus utilisé dans les entreprises, que ce soit dans le secteur alimentaire, industriel ou même dans le secteur des services, en particulier dans le monde informatique. Dans l'ensemble de ce dossier le terme « entreprise » désigne indépendamment toute entreprise, organisation ou association du secteur public ou privé. De la même façon le terme « Client » doit être pris au sens large de « bénéficiaire » et le terme «Produit» en tant que fourniture d'un livrable matériel ou immatériel (service). De nombreux concepts se cachent derrière la notion de « Qualité », ce dossier a pour but de définir les principaux termes et de comprendre les objectifs et les méthodes de mise en place d'une démarche qualité.

1. Définition de la qualité

La qualité est une notion extrêmement difficile à définir car elle n'a pas à l'évidence, le même sens pour chacun. Chacun peut comprendre intuitivement ce qu'est la qualité mais reste toutefois incapable d'en donner une définition précise. Nous allons tenter à l'aide des définitions suivantes d'aborder les différents aspects de la qualité afin de mieux appréhender cette notion.

1.1. Selon les experts : plusieurs experts ¹ont donné leur propre définition :

Selon W.E. DEMING, la qualité est « le degré de satisfaction » ;

Selon P.B. CROSBY « c'est la conformité aux spécification » ;

Selon C. HERSAN « c'est la conformité aux besoins » ;

Selon P. LYONNET « c'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur »

Selon J. JURAN « c'est l'aptitude à l'emploi » ;

Selon P. VANDEVILLE la qualité est relative au produit, « le produit de bonne qualité est celui qui donne aussi complète satisfaction que possible à son utilisateur, tant par ses propriétés et ses performances techniques, que par son prix, sa disponibilité, sa sécurité d'emplois, sa durée de vie, sa facilité d'entretien et son délai d'acquisition ».

¹ LOUPARE, (B), *la qualité s'il vous plait*, Ed d'organisation, Paris, 1992, P.21.

Tandis qu'Kaoru ISHIKAWA, il propose plusieurs définitions, les plus connus sont :

« La qualité est l'aptitude à satisfaire le client » ;

« La qualité c'est zéro défaut, zéro panne, zéro délai, zéro papier, zéro accident zéro mépris »

La qualité est définie par plusieurs auteurs et spécialistes, selon JOSEPH JURAN, la mission fondamentale de toutes entreprises de service est de fournir un service qui répond aux besoins de ses clients, cette mission essentielle (satisfaire les besoins de la clientèle) nous donne une première définition de la qualité

« QUALITE = APTITUDE A L'EMPLOI »¹ La qualité est définie aussi comme : « L'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des consommateurs »²

Selon GUY LAUDOYER, « la qualité d'un produit ou d'un service est constituée de l'ensemble de ses caractéristiques et aspects appréciables par le client et qui satisfont ses exigences et ceci, pour un prix donné. »³

Selon l'AFNOR : " La qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire les besoins de ses utilisateurs " ⁴

1.2. Selon la norme ISO 9000

La norme internationale ISO 9000⁵ intitulée « principes essentiels et vocabulaire », nous donne une autre définition de la qualité, plus abstraite a priori mais qui permet, en réalité, d'assez bien caractériser la relation entre l'entreprise et ses clients. La qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

1.3. La qualité du point de vue du client : elle résulte de deux critères⁶:

La satisfaction du client : Un produit de qualité n'est pas nécessairement un produit (service) « haut de gamme », présentant de « hautes performances », ayant un prix élevé mais un produit (service) qui satisfait le client.

¹ Juran (J), « *La qualité de service dans les entreprises* », éd d'organisation, Paris, 2001, P.11.

² Kotler Philip et Autres, « *Marketing Management* », édition Union Public ,10e édition,Paris, 2000, P. 90.

³ LAUDOYER (G), « *La certification ISO9000, un moteur pour la qualité* », édition ~~de la~~ Paris, 2002, P.57.

⁴ Jean-Marie CHATELET, « *Méthodes productique et qualité* », Ellipses, paris, 1996, p.12.

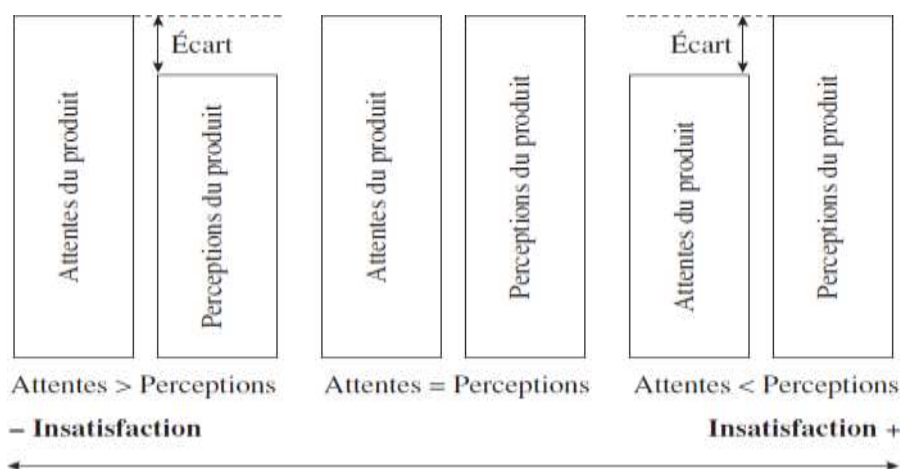
⁵ CANARD, (F), *Management de la Qualité*, éditions Lextenso, Paris, 2009, P.19

⁶ Ibid. P.17.

Une qualité attendue/une qualité perçue : La qualité pour le client résulte donc de la comparaison entre : Ce qu'il attend ; le client attend qu'un produit (service) possède un certain nombre de caractéristiques. Ce qui est connue comme la qualité attendue. Et ce qu'il perçoit ; une fois le produit (service) conçu et réalisé, le client perçoit des caractéristiques qu'il compare à ses attentes. C'est la qualité perçue.

La figure suivante indique le niveau de satisfaction du client en termes de qualité.

Figure 1 : Le degré de satisfaction du client en fonction des attentes et perceptions du produit



Source : CANARD Frédéric, Management de la Qualité, p17

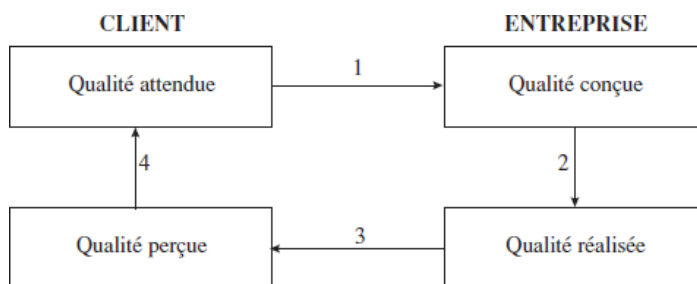
La figure démontre que lorsqu'un client considère qu'un produit ou un service est à la hauteur ou même supérieur à ses attentes, il en percevra la qualité comme étant bonne ou élevée, et sera satisfait voire très satisfait (une agréable surprise !). En revanche, si le client estime que le produit ou service est inférieur à ses attentes, la qualité sera considérée comme médiocre et conduira à une insatisfaction (une déception !)

1.4. La qualité dans l'entreprise :

La qualité peut se définir dans l'entreprise¹ comme « la réponse à un objectif de conformité du produit (service) à des spécifications, c'est-à-dire à des documents précisant clairement les caractéristiques du produit aux différentes étapes de son élaboration. »

¹ CANARD, (F), Opcit, p18

Figure 2: Concept de la qualité selon le client et l'entreprise



Source : CANARD Frédéric, *Management de la Qualité*, p19.

La figure montre que la qualité d'un produit ou service dépend de quatre étapes : la conception du produit en fonction des attentes du client, la réalisation d'un produit conforme à la conception, la perception du produit par le client et la comparaison du produit avec les attentes du client. Il en découle que la qualité est déterminée par le client, car elle est liée directement à la satisfaction de ses besoins et de ses attentes.

La qualité est également relative et subjective, car elle varie selon les individus, leurs appréciations et leurs exigences. Enfin, la qualité doit satisfaire à la fois les clients externes et le personnel de l'entreprise.

II Management de la qualité :

1. Définition du management de la qualité :

En management, les théories sur la qualité sont apparues avec la révolution industrielle et la mise en place d'organisation taylorienne ou fordienne¹. Dans les années 80 et 90, les dirigeants d'entreprises en Occident ont exprimé leur volonté d'adopter des systèmes de gestion qui garantissent la qualité des produits et des services fournis aux clients, dans le but de renforcer la compétitivité de leur entreprise sur le marché. Ces systèmes de gestion sont considérés comme une réponse aux exigences croissantes des clients en matière de qualité et de fiabilité des produits.

La définition du management de la qualité selon ISO 9000 : 2000 « Activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »

¹ Georges Javel, *Organisation et gestion de la production*, Edition Dunod, France, 2010, p. 253.

2. Les composantes du management de la qualité sont :

- a. **Démarche qualité** : c'est l'organisation de la qualité en général. Sa finalité est d'améliorer la qualité et la gestion de la qualité, d'augmenter la satisfaction client et d'améliorer les conditions de travail.
- b. **Système qualité** : l'ensemble des documents associés la gestion de la qualité (la démarche qualité, les certifications, les normes, les réglementations, les référentiels qualité et la manuel qualité).
- c. **Audit qualité** : c'est l'évaluation de l'entreprise, de voir si les objectifs sont atteints et donne lieu à une certification ou une normalisation.
- d. **Contrôle qualité** : le contrôle qualité détermine si les produits ou les services vendus par l'entreprise répondent aux exigences du marché, à la demande du client, aux législations, au cahier des charges de l'entreprise, aux règles de normalisation ou de certification.
- e. **Assurance qualité** : l'assurance qualité comprend les objectifs en termes de qualité, les garanties et les méthodes utilisées pour la gestion de la qualité.
- f. **Charte qualité** : c'est un texte court et simple qui résume les engagements en termes de qualité pris par une entreprise.

3. Les principes du management de la qualité¹ :

Les normes révisées relatives au système de management de la série ISO 9000 version 2000 sont fondées sur huit principes du management de la qualité. Ces principes peuvent être utilisés par l'entreprise pour servir de moyen efficace à l'amélioration des performances de son management.

- a. **Orientation client** : ² Répondre aux attentes des clients – et les dépasser – est la vocation première du management de la qualité. L'orientation client contribue à la réussite sur le long terme de l'entreprise. Il est important que les clients

¹ Mitonneau Henri, Réussir le passage à la version 2000 de la norme ISO 9001, édition Démos, Paris, 2000, P.168.

² ISO : ISO 9001 : 2015 - mode d'emploi, Suisse, 2015, p.3

accordent leur confiance à l'entreprise, mais aussi qu'elle ne faut pas les décevaient – il est donc crucial de s'adapter à leurs besoins futurs.

- b. **Leadership** :¹ le rôle du leader est essentiel pour le succès de l'organisme. Un leader qui croit à la qualité en fait foi par ses gestes, ses mots, ses directives. Il ne cherche pas à être présent partout et ne s'attarde pas a la gestion quotidienne de l'entreprise. Le bon leader est jugé par sa capacité de motiver les troupes et non seulement par la maturité qu'il démontre dans la gestion des réductions de dépenses ou d'effectifs.
- c. **Implication du personnel** :² La direction ne fait que créer les conditions favorables pour que le personnel s'implique. Tout comme il est difficile de motiver un personnel sinon de créer des conditions favorables pour que le personnel s'implique. Toutefois, quelques indicateurs peuvent témoigner du niveau d'implication du personnel.

Les quatre principes qui restent sont comme suit selon la revue « ISO : 9001 : mode d'emploi » d'ISO disponible sur son site web :³

- d. **Approche processus** : Concevoir les activités comme des processus interdépendants constitutifs d'un système aide à atteindre des résultats plus cohérents et prévisibles. Les personnes, équipes et processus ne fonctionnent pas en silos, et l'efficacité sera bien meilleure si chacun connaît les activités de l'organisme et sait comment elles s'articulent les unes avec les autres.
- e. **Amélioration** : Réussir implique de mettre constamment l'accent sur la recherche de possibilités d'amélioration. Il faut rester en phase avec l'évolution interne et externe pour continuer à créer de la valeur pour les clients. À l'heure actuelle où les conditions changent si vite, c'est un facteur d'importance capitale.
- f. **Prise de décision fondée sur les preuves** : Prendre des décisions n'est jamais facile, il y a toujours une part d'incertitude. En fondant les décisions sur l'analyse et l'évaluation de données, on aura plus de chance d'obtenir le résultat voulu.

¹ TODOROV, (Branimir) : ISO 9000 : une force de management, Editions AFNOR, Paris, 1997, p.22

² OUARET, (Abdelhamid) : Les dirigeants face a la performance de leurs entreprises, Editions Grand Alger Livres (G.A.L.)& Abdelhamid Ouaret, Collection Points Forts, Alger, 2005, p.67

³ ISO : ISO 9001 : 2015 - mode d'emploi, Suisse, 2015, p.4

- g. **Management des relations avec les parties intéressées** : Fonctionner en vase clos n'est plus possible aujourd'hui. Pour des performances durables, il faut bien identifier les relations importantes tissées avec les parties intéressées, notamment les fournisseurs – et établir un plan pour les gérer.

III. Le système de management de la qualité¹ :

Un système de management de la qualité est une démarche utilisée pour définir comment un organisme peut satisfaire aux exigences de ses clients et des autres parties intéressées à ses activités. La norme ISO 9001 repose sur le concept d'amélioration continue. La norme est conçue pour une grande souplesse d'application de manière à pouvoir être utilisée par différents types d'organismes. Elle prévoit en revanche que les organismes doivent définir eux-mêmes leurs objectifs et chercher constamment à améliorer leurs processus pour les atteindre. Une fois ces objectifs atteints, les organismes doivent en fixer d'autres dans une logique d'amélioration continue. Un bon système de management de la qualité est avantageux pour organismes de toutes tailles, quel que soit leur secteur. D'ailleurs, l'une des principales améliorations apportées à l'édition 2015 révisée de la norme a été de la rendre applicable par tous les types d'entreprises, y compris les organismes orientés services.

1. Les pierres angulaires du système de management de la qualité :

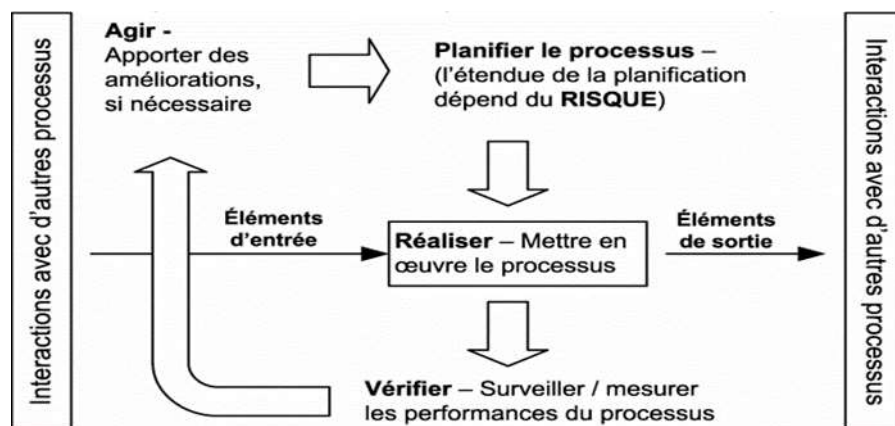
1.1. La notion de processus :

Selon la norme NF EN ISO 9000:2014, le processus : « est un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ». Adopter une approche processus permet à l'entreprise d'obtenir des résultats plus cohérents et prévisibles avec plus d'efficacité et d'efficience et de gérer et comprendre ses activités comme des processus corrélés qui fonctionnent comme un système harmonieux ².

Figure 3: Représentation schématique d'un processus individuel au sein du système

¹ ISO : *Profiter d'avantages d'ISO 9001*, Suisse, 2015, p.2

² FROMAN, (Bernard) : *Outil stratégique d'une démarche qualité*, édition AFNOR 2ème édition, p.25



Source : Norme NF ENISO 9001: 2015, Systèmes de management de la qualité – Exigences.

Commentaire : Selon le Figure, on remarque que l'approche processus adopte la roue de Deming, pour mettre les processus dans une amélioration continue. Cette approche suit les exigences énoncées dans l'ISO 9001, sur le graphe le processus est en interaction permanent avec d'autres processus, ce qu'on peut voir dans la cartographie des processus et se caractérise par des éléments d'entrée et d'éléments de sortie. Suite la roue de Deming le processus commence par P : planification du processus, D : la mise en œuvre du processus C : la vérification, la surveillance et la mesure de la performance du processus, puis A : analyse et amélioration du processus.

1.2. La notion de l'amélioration continue :

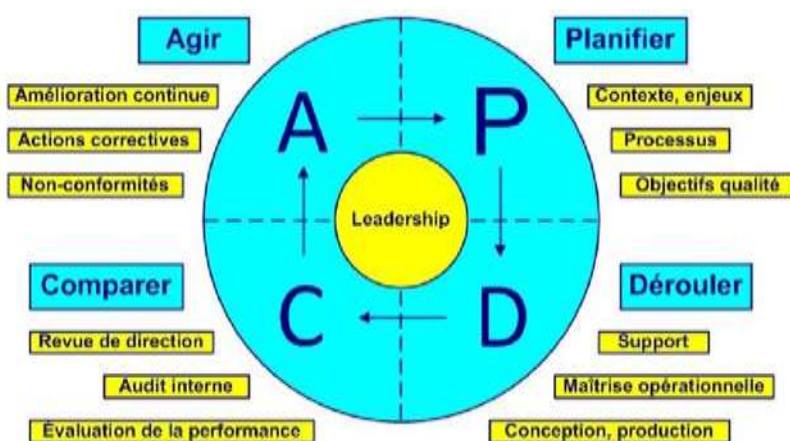
Selon la norme NF EN ISO 9000 la définition de l'amélioration continue est la suivante : « activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences ». Le principe de l'amélioration continue est un des sept principes de management de la qualité (disant des huit principes de MQ selon la présente norme ISO 9001 :2015 « amélioration ») qui ont été déjà identifiés dans la norme ISO 9000 pour faciliter la réalisation des objectives qualités. Les normes ISO 9000 (2000) et ISO 14000 (1996), ainsi les normes ou les référentiels relatifs à la santé et à la sécurité, recommandent l'application d'un cycle d'amélioration « roue de Deming » (cycle PDCA)¹, schématisé dans la Figure(N°=4).

¹ FROMAN, (Bernard) : opcit ., p.26

1.2.1. Le cycle PDCA :

Plus connue sous l'appellation de « roue de Deming », le cycle PDCA est considéré comme la méthode universelle définissant la démarche à suivre lors de toute action d'amélioration de la qualité. Plus proche du concept que du simple outil, le cycle PDCA est un cycle progressif, en quatre étapes chronologiques et bouclées. Tiré par la satisfaction du client et nourri par le travail d'équipe, le cycle PDCA trouve son application dans tous les services de l'entreprise et a toutes les étapes de la démarche qualité. Utilisé aussi bien en amont (définition et mise en place d'un système d'assurance qualité), qu'en aval (plan d'action d'amélioration de la qualité), le cycle PDCA apporte, par son approche rigoureuse et continue, la dynamique indispensable au processus d'améliorations.¹

Figure 4: le cycle PDCA de Deming (PDCA)



Source : <http://www.pqb.fr/page.php?id=43>

Commentaire : Le cycle PDCA, peut s'appliquer à n'importe quel processus, activité, procédure, système de management...qui nécessitent des améliorations. La roue de Deming facilite la structuration du fonctionnement pour but d'obtenir des améliorations concrètes, de bonnes performances et des résultats positifs. Elle met quatre étapes pertinentes qui engage

¹ Alain (Fernandez). Les tableaux de bord du manage innovant : Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe , édition Eyrolles 2012, p100-101

l'entreprise dans une logique d'améliorations continue, le P : planification des objectifs, D : mise à disposition les moyens et les ressources nécessaires pour la réalisation des objectifs, C : la vérification et l'évaluation des résultats, A : actions correctives des écarts ; nous pouvons les détaillés dans ce qui suit¹ :

a. Préparer (plan) :

Il est essentiel de comprendre que la préparation d'un plan d'action implique des prévisions, conscientes ou non. Il est impossible de faire un plan d'action sans prévoir les résultats attendus, comme par exemple lorsqu'on s'apprête à changer de fournisseur et qu'on s'attend à voir des différences de prix, de qualité et de délai. Cependant, il est important de noter que certaines prévisions peuvent être inconscientes et négatives, ce qui peut compromettre l'efficacité du plan d'action.

Ainsi, lors de la préparation d'un plan d'action, il est recommandé d'établir une liste complète de toutes les prévisions, en veillant à éviter les prévisions inconscientes. Si le plan d'action est élaboré par plusieurs personnes, il est crucial de trouver un consensus sur toutes les prévisions pour garantir l'efficacité du processus.

De plus, le plan d'action doit inclure des règles convenues pour noter les résultats, analyser les données et prendre des décisions opérationnelles. Cette étape est souvent négligée, ce qui peut entraîner une inefficacité du cycle PDCA et nécessiter de recommencer plusieurs fois le processus.

Lorsqu'un groupe de travail est chargé de résoudre un problème, il est fréquent que les membres aient tendance à réduire la durée de l'étape de planification. Au contraire, il est recommandé de prendre le temps de rédiger un plan détaillé pour pouvoir travailler méthodiquement et réaliser toutes les observations et mesures nécessaires. Il est important que les membres du groupe établissent une liste de leurs faiblesses et priorisent les sujets d'étude en comparant les avantages économiques et en envisageant les conséquences possibles. En suivant ces recommandations, le plan d'action sera mieux élaboré et plus efficace pour atteindre les objectifs fixés.

¹ Alain (Fernandez) ; op.cit.p102-103.

b. Développer (Do) :

il est crucial de respecter soigneusement le plan d'action lors de la mise en œuvre de l'expérience. Il est recommandé de commencer à petite échelle pour des raisons économiques. Il est impératif de ne jamais modifier le plan au cours de l'étape de mise en œuvre, car cela pourrait compromettre la validité de l'expérience. Toutefois, si certains éléments ne fonctionnent pas comme prévu, il est possible de les noter et de les prendre en compte dans le plan d'action du cycle suivant. Cela permettra de garantir l'efficacité de l'expérience et d'obtenir des résultats fiables.

c. Comprendre (Check, study) :

Cette étape est cruciale pour comprendre les effets du changement ou de l'essai. Elle implique d'observer attentivement les résultats enregistrés et de les analyser pour en déduire des conclusions solides sur le problème étudié. Cette étape requiert souvent l'utilisation de quelques méthodes statistiques simples pour interpréter les résultats obtenus. Il est important de mener un travail méthodique en exploitant toutes les sources d'information disponibles, qu'elles soient chiffrées ou non.

La compréhension d'un processus est un apprentissage collectif qui implique la participation de toutes les parties prenantes concernées par le problème. Cela inclut souvent des discussions en groupe pour partager les résultats et les conclusions tirées de l'analyse des données. Cette étape doit être réalisée avec rigueur et précision pour garantir l'obtention de résultats fiables et pertinents pour le problème étudié.

d. Agir (Act)

La dernière étape du cycle PDCA consiste à mettre en œuvre le changement étudié si l'essai est concluant, sinon il faut recommencer le cycle en utilisant la connaissance accumulée dans les cycles précédents. Il est important d'éviter de recommencer avec le même plan et de décider éventuellement de ne pas aller plus loin dans l'étude.

Il est également essentiel de souligner que les quatre étapes du cycle PDCA sont interdépendantes, et que le contenu de chaque étape dépend des étapes précédentes. Par conséquent, le cycle PDCA doit être considéré comme une expérience scientifique visant à tirer le meilleur parti des informations disponibles. En utilisant cette approche, le cycle PDCA

favorise le progrès de la connaissance et permet d'améliorer continuellement les processus et les résultats.

En conclusion, la qualité est un concept clé pour toute entreprise ou organisation cherchant à offrir des produits ou services qui répondent aux besoins et aux attentes de ses clients. Les notions de base de la qualité incluent la satisfaction du client, la conformité aux normes et aux exigences, l'amélioration continue et la gestion efficace des processus.

L'adoption de pratiques de gestion de la qualité peut aider à améliorer la réputation de l'entreprise, à augmenter la fidélité des clients et à réduire les coûts associés à la non-qualité. Il est donc important pour les entreprises de mettre en place un système de gestion de la qualité robuste pour atteindre ces objectifs.

Enfin, la qualité ne doit pas être considérée comme un objectif à atteindre, mais plutôt comme un processus continu qui nécessite une évaluation constante et une amélioration continue pour garantir que les produits et services offerts répondent aux attentes et aux besoins des clients de manière efficace et efficiente.

Section 02 : La qualité de service.

De nos jours, la notion de service est devenue incontournable dans le monde des affaires. En effet, toutes les entreprises, qu'elles soient industrielles, commerciales ou de services, ont compris l'importance de fournir un service de qualité pour satisfaire les besoins de leurs clients. L'objectif principal de tout service est d'apporter une valeur ajoutée et de répondre aux attentes du client, que ce soit par le biais d'une main d'œuvre qualifiée ou de machines sophistiquées. Dans cet article, nous allons explorer le rôle essentiel que joue le service dans les entreprises.

I. Le service :

1. Définition de service :

« Le mot service vient du latin servus qui signifie esclave mais il ne sous-entend pas une relation de domination, mais il veut dire tout bonnement être à l'écoute du client en conservant une relation fondée sur le respect mutuel »

Le dictionnaire LAROUSSE définit le service comme étant « l'action que l'on fait pour être utile et pour faire plaisir à quelqu'un »

Définition de KOTLER et DUBOIS « un service est une activité ou une prestation soumise à un échange essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit physique »

Définition de LANGEARD et EIGLIERP, définissent le service comme « le résultat de l'interaction entre trois éléments de base, le client, les supports physiques et le personnel en contact, ce résultat constitue les bénéfices qui doivent satisfaire le besoin du client »

Définition HOROVOTZ (J) le service est « l'ensemble de prestations qui répond aux attentes des clients en fonction de l'image du prix et de la réputation en cours »

2. Spécificités des services :

Ce qui rends les services uniques par rapports aux bien, c'est à cause de leurs caractéristiques très spécifiques que nous allons voir brièvement dans les prochaines phrases de ce point ¹:

a. L'intangibilité :

Les services ne sont pas des objets mais des processus ou des actes ; L'intangibilité d'un service comporte deux dimensions : physique et mentale, ce qui augmente le risque perçu par le client dans son processus d'achat. Afin de réduire cette incertitude, les consommateurs se fient aux éléments tangibles tels que les locaux, le personnel et les prix. Les prestataires de services cherchent donc à accroître la tangibilité de leur offre pour renforcer la confiance du client.

b. L'indivisibilité :

Les services sont indivisibles, ce qui signifie qu'ils ne peuvent pas être divisés en parties. La simultanéité de la production et de la consommation des services rend impossible leur stockage, ce qui implique des contraintes de temps pour les entreprises de services face aux fluctuations de la demande.

c. La variabilité :

La variabilité ou l'hétérogénéité des services se réfère à la difficulté de fournir une performance constante et uniforme, surtout pour les services qui dépendent largement de l'intervention humaine. Le client a peu d'éléments pour comparer les offres de services avant l'achat, tandis que le prestataire a du mal à garantir la constance de la qualité dans des lieux ou par des intermédiaires différents, ce qui accroît le risque de non-conformité.

¹ https://www.memoireonline.com/11/13/7932/m_Renforcement-du-positionnement-du-port-autonome-de-Douala-face--la-concurrence-sous-regionale-CEM16.html#:~:text=Par%20d%C3%A9finition%2C%20un%20service%20regroupe,analyser%20chacune%20de%20ses%20sp%C3%A9cificit%C3%A9s.&text=La%20diff%C3%A9rence%20entre%20un%20bien.sur%20le%20degr%C3%A9%20de%20tangibilit%C3%A9.(visité le 03/03/2023)

d. La périssabilité :

La périssabilité désigne le fait que les services ne peuvent en aucun cas être stockée en prévision d'une vente ou d'une utilisation ultérieure. La périssabilité d'un service n'est pas problématique si la demande est stable. Dans le cas contraire, elle engendre de nombreuses difficultés d'infrastructure.

3. L'importance des services dans l'économie :

Dans tous les pays du monde, l'économie subit des changements majeurs, en particulier dans le secteur des services, qui ont une influence significative sur notre mode de vie et notre manière de travailler. De nouveaux services sont créés en permanence pour répondre à de nouveaux besoins, voire pour satisfaire des besoins dont nous ignorions l'existence il y a à peine dix ans. La croissance exponentielle de la téléphonie mobile, des messageries électroniques comme l'e-mail, de la banque en ligne et d'autres services en est un exemple concret. Aujourd'hui, beaucoup d'entre nous ont le sentiment de ne pas pouvoir se passer de ces services indispensables.

4. Les catégories de services : il existe plusieurs¹ :

4.1. Les services standards ou personnalisés :

- a. Services standard :** Service limité répondant à un besoin identifié chez un grand nombre de client

Exemple : un logiciel bureautique Microsoft

- b. Service personnalisé :** Service bâti à partir des besoins particuliers du client. Service non interchangeable d'un client à un autre.

4.2. Les services de bases et périphériques :

Il existe 2types :

4.2.1. Les Services de bases :

¹ Denis Lapert, « le marketing des services » Dunod, paris, 2005

- a. Services de base primaire (l'hébergement pour un hôtel)
- b. Services de base secondaires (piscine, restaurant de l'hôtel)

4.2.2. Les Services périphériques :

- a. **Les services facilitateurs** : rendent possible l'utilisation du service de base telle que la réservation pour le billet d'avion ou le carte de crédit pour les retraits automatiques.
- b. **Les services différenciateurs** : ils apportent une valeur ajoutée au service de base, tout en permettant à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents.

Dans de nombreux cas les services périphériques jouent un rôle déterminant lors du processus de décision du consommateur.

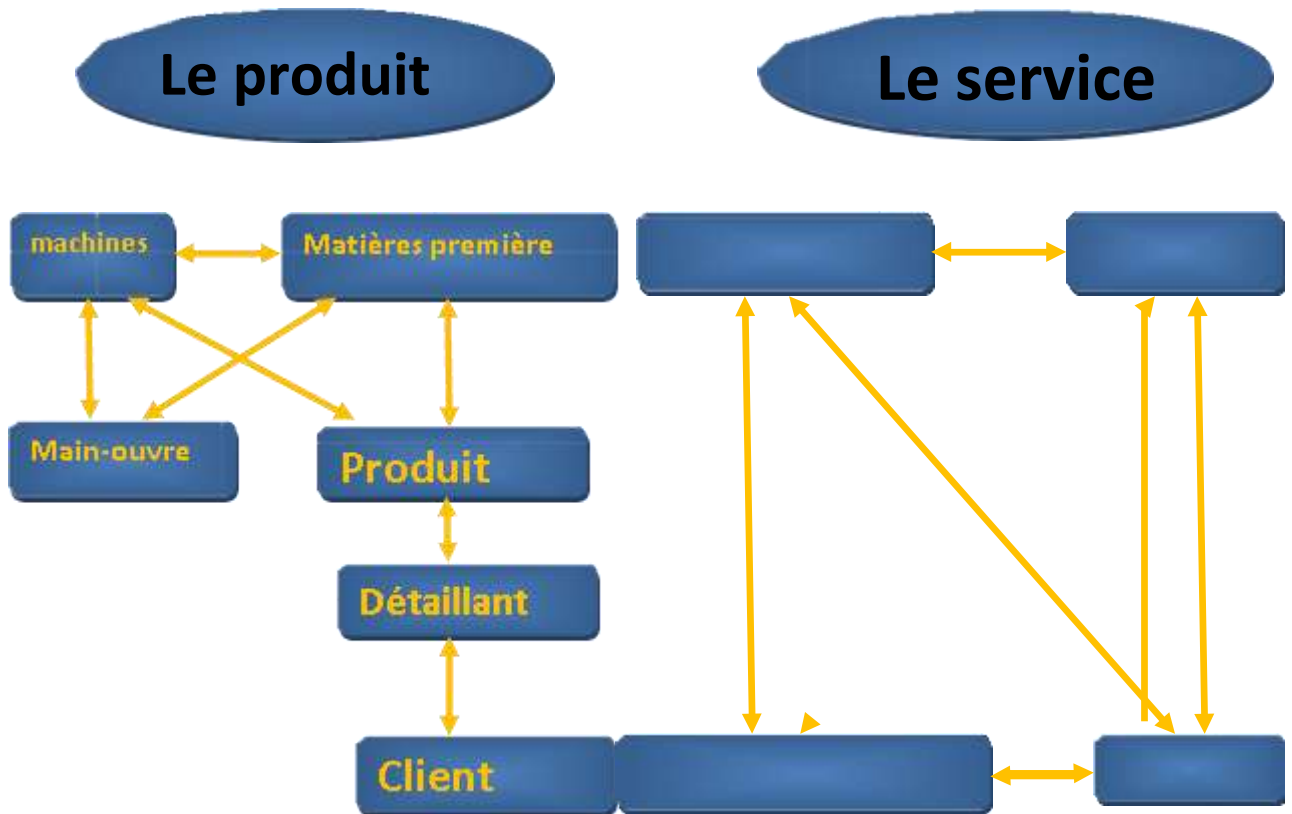
4.3. Les services & libre-service ou à forte interception :

- a. **Libre-service** : Il cherche à minimiser les coûts de production des services offerts aux clients.

Exemple : les services automatisés ou en ligne offerts par les réseaux de banques.

- b. **Service à forte interaction** : Ici, les clients se font service selon différent canaux : face à face ; téléphone, courrier ...etc.

Figure 5: Le système de production d'un service et d'un produit



Source : Eiglier pierre « marketing et stratégie des services », édition economica, 2004 ; p110

Ces caractéristiques sont comme nous les voyons tout ce qui fait l'avantage et en même temps la complexité de la prestation. Autrement dit, le service rend difficile son évaluation avant son utilisation à cause de la simultanéité de sa fabrication et de sa consommation.

II. La qualité de service :

L'une des stratégies Marketing majeure, dans le domaine des services est de garantir un niveau de qualité suffisante, Les clients développent certaines attentes vis-à-vis du service offert en fonction de leur expérience d'achat antérieure, de bouche-à-oreille et de la publicité. Ils comparent le service perçu avec le service attendu et sont satisfaits si leur perception est comparable ou supérieure à leurs attentes. De ce fait une mauvaise qualité ou même une qualité moyenne place l'entreprise en une position concurrentielle difficile, si les clients ne sont pas contents de la qualité qu'ils reçoivent, ils peuvent décider de passer à la concurrence. Donc il faut améliorer la qualité de service aux yeux du client en vaut la peine pour l'entreprise qui le

fournit. Une meilleure qualité que la concurrence mène à de meilleurs profits (Profits Impact of Strategy).

1. Définitions :

JAQUE HEROVITZ, définit la qualité de service comme suit : « La qualité de service est le niveau d'excellence que l'entreprise a choisi d'atteindre pour satisfaire sa clientèle cible, c'est en même temps, la mesure dans laquelle elle s'y conforme. »¹

La qualité de service est aussi « la satisfaction globale que prouve l'ensemble des services élémentaire proposés par l'entreprise aux clients et qui déterminent le niveau de performance. »²

« La qualité de service c'est la prestation, la mise à disposition, l'accompagnement, le conseil, le service après-vente associé au service principal, en quelque sorte la dimension humaine qui se trouve à chaque instant du service ».³

Donc la qualité de service est la différence entre le service attendu et la perception de l'offre réelle. Cette différence est négative quand l'offre est inférieure aux attentes, et positive lorsque l'offre est supérieure ou égal aux attentes.

2. Les méthodes la mesure de la qualité des services :

La mesure de qualité de service est un élément essentiel dans l'ensemble du processus visant à satisfaire les clients. D'une part, elle représente le point de départ de toute démarche d'amélioration de la satisfaction client, en impliquant une étude auprès des consommateurs. D'autre part, elle est le point d'arrivée, car elle permet d'évaluer l'efficacité des actions entreprises et de suivre les évolutions. Donc tous d'abord la mesure de qualité peut être abordée selon deux perspectives⁴ :

¹ HEROVITZ (J). La qualité de service à la conquête du client, édition paris , P.46.

² HARMEL (L). « La qualité de service », édition Saint-Denis, 2005, P. 82.

³ Baruche, (Jean Pierre): La qualité de service dans l'entreprise : satisfaction et rentabilité, édition Les Editions d'Organisation, Paris, 1992, P. 22.

⁴ Achour(Siham) : L'impact de la qualité de servi-ce sur la satisfaction des clients
CAS : INSIM Mémoire pour l'obtention du diplôme de Master En sciences commerciales
Spécialité : Commercialisation des Services, UNIVERSITE MOULOUDE MAMMERI DE TIZI-OUZOU , 2015 ,
p 46

2.1. Les Mesures externes :

Ayant trait à la perception qu'on les consommateurs des performances de l'entreprise ; Des différentes méthodes complémentaires utilisées par les entreprises de service en vue de mesurer la qualité de leur service qui sont :

- ❖ La méthode de l'incident critique
- ❖ La gestion des réclamations
- ❖ Le client mystère
- ❖ La carte de commentaires
- ❖ L'enquête de satisfaction.

2.1.1. La méthode de l'incident critique :

Cette méthode est purement qualitative, qui consiste à collecter des informations à l'aide d'entrevues individuelle auprès des clients, qui permet ainsi à l'entreprise de détecter les difficultés éprouvées par la clientèle.

Les difficultés exprimées par la clientèle sont souvent concrètes et précises.

Cela peut être un inconvénient, car la méthode ne permet pas de couvrir tous les aspects de l'entreprise. En effet, les clients en tendance de se rappeler de tous surtout les événements dans le cadre d'un face à face, et la plupart des difficultés portent sur les moments de vérité c'est-à-dire ceux où le client et le personnel sont en contact.

2.1.2. La gestion de la réclamation¹ :

Elle consiste à enregistrer les plaintes des clients et fournir des réponses précises par l'entreprise, cette méthode est comme la précédente, elle permet à l'entreprise de déterminer les difficultés et observer les tendances, cependant la gestion des réclamations exige des ressources humaines et un budget important ainsi que :

¹ Guebailia (Hana), L'impact de la qualité des services sur la satisfaction des clients dans les entreprises algériennes, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion Option : Entreprenariat et développement international ,université 8 mai Guelma , 2014 , p 31

- La plupart des consommateurs insatisfaits ne le font pas savoir ;
- Les personnes qui présentent une réclamation ne représentent que 5% des clients insatisfaits
- Les difficultés traitées ne constituent pas un échantillon représentatif de l'ensemble des difficultés éprouvées ;
- La relation entre le niveau de réclamation et le niveau de satisfaction des clients est inconnue ;
- La gestion des réclamations est une approche réactive, puisqu'elle se limite à traiter les difficultés déjà éprouvées par les clients ;
- La gestion exige des ressources humaines et un budget important.

Pour améliorer la gestion des réclamations le personnel en relation avec la clientèle doit avoir suffisamment de l'attitude pour régler certaines difficultés sur le champ.

2.1.3. Le client mystère¹ :

Le client mystère fait partie du personnel de l'entreprise .il vérifie différents services et observe les conditions réelles dans lesquelles les clients sont accueillis. L'avantage principal de cette méthode est qu'elle donne l'occasion d'observer le comportement des employés dans la réalité. L'instrument est cependant limité :

- Le client mystère est formé par l'entreprise en réalité c'est un expert non un vrai client.
- La démarche soulève des problèmes éthiques face au personnel, la relation de manque de confiance s'installe, le personnel est piégé pour contourner cela l'entreprise annonce l'opération de la visite mystère qui aura lieu durant une période donnée
- Le problème de toute méthode d'observation est le manque d'objectivité de l'observateur.
- Le personnel met parfois en place des mesures qui rendent inefficace le contrôle du client mystère.

¹ <https://www.userlike.com/fr/blog/mesurer-qualite-service> visité le 20/03/2023

2.1.4 La carte de commentaires :

Cette carte est un questionnaire mis à la disposition des clients au comptoir. Elle permet de préciser les réclamations, les compliments ou les suggestions. Moins de 2% des clients se donnent de la peine pour la remplir, l'information donnée correspond à des situations extrêmes venant de clients très satisfaits ou très insatisfaits.

Problème d'établir l'identité du répondant s'installe. Comme les méthodes précédentes, il est difficile d'établir le lien entre les commentaires obtenus et le niveau de satisfaction de l'ensemble de la clientèle. Toutes ces méthodes sont restrictives et se limitent à des problèmes ponctuels. Elles ne présentent pas à l'entreprise un aperçu précis et global du rendement.¹

2.1.5. Enquête de satisfaction :

Nous allons le développer dans notre section² (la satisfaction du client) notamment dans les outils de recueil le questionnaire

L'enquête de satisfaction permet à l'entreprise :

- De se positionner par rapport à la concurrence sur la perception de la qualité ;
- De préciser les difficultés éprouvées par les consommateurs et non encore réglées ;
- De diagnostiquer les causes internes responsables de l'insatisfaction des clients,
- D'éprouver l'efficacité des programmes d'amélioration de la qualité,
- De concevoir un indicateur de performance.

L'enquête porte obligatoirement sur les clients de l'entreprise. Mais, si elle vise à permettre à l'entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents, elle devra également tenir compte de la clientèle de ces derniers.²

¹ <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-43.htm>

² <https://fr.wikihow.com/mesurer-la-qualit%C3%A9-de-service>

2.2. les mesures internes¹ :

Elles portent à la fois sur la conformité de l'environnement de travail, aux attentes des employés et sur la mise en place d'indicateurs de performances propres à chaque département.

R.L, Desatrigh propose trois de mesures internes spécifiques au climat du travail (mesure du climat organisationnel).

2.2.1. La mesure portant sur le climat qui règne aux seins de l'entreprise :

C'est une enquête auprès de la direction destinée à connaître le degré de la satisfaction des dirigeants par rapport à la manière dont l'entreprise est gérée.

2.2.2. La mesure déterminant le climat de travail

C'est une enquête d'opinion auprès des employés, où les thèmes abordés se rapportent aux opportunités de promotion et à la perception que possède le personnel de la direction.

2.2.3 La mesure de satisfaction interne

C'est une enquête de satisfaction interne destinée à vérifier si les différents départements et les différentes fonctions et les personnes de l'entreprise fonctionnent en équipe et entretiennent des relations de client à client.

Les enquêtes menées en interne sont basées sur l'idée que si le personnel de l'entreprise est insatisfait, cela peut avoir un impact négatif sur la satisfaction des clients. Pour cela, la mesure du climat organisationnel doit être complétée par une quatrième mesure continue, qui évalue les paramètres internes tels que la qualité de la servuction. Cette mesure de performance implique des indicateurs de rendement pour chaque département, permettant ainsi d'évaluer la qualité interne de manière précise.

¹ Gérard Tocquer, Michel Langlais marketing des services : défi relationnel éditons 1992, P.48 ; 60

En conclusion, cette section nous a permis de mieux comprendre les concepts de qualité, service et qualité de service. Nous avons appris que la qualité d'un produit est subjective et dépend des attentes et besoins des clients cibles. Le service est une performance intangible offerte dans le but de satisfaire les besoins des utilisateurs. Nous avons également étudié la servuction, qui est l'ensemble de moyens matériels et humains nécessaires à la prestation d'un service. Enfin, nous avons constaté que les clients évaluent la qualité des services en fonction de différents critères et que leur satisfaction dépend de la comparaison entre le service attendu et le service perçu. Ce chapitre a donc jeté les bases pour une meilleure compréhension de la qualité de service et de l'importance de répondre aux besoins des clients pour assurer leur satisfaction.

Chapitre II : L'écoute client

Introduction

Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, où la concurrence est féroce et les attentes des consommateurs sont en constante évolution, il est essentiel pour les entreprises de mettre l'accent sur l'écoute clientèle. L'écoute clientèle, qui consiste à comprendre et à répondre aux besoins, aux désirs et aux préoccupations des clients, est devenue une composante cruciale de la gestion efficace d'une organisation.

Au cœur de toute entreprise prospère se trouve une clientèle satisfaite. En effet, les clients sont le moteur de la croissance et de la rentabilité d'une entreprise. Leur fidélité et leur satisfaction jouent un rôle déterminant dans la réussite à long terme d'une organisation. Cependant, pour répondre aux attentes des clients, il est impératif de les comprendre réellement, de saisir leurs motivations et de prendre en compte leurs commentaires.

L'écoute clientèle permet aux entreprises de mieux cerner les besoins de leurs clients. Cela ne se limite pas seulement à l'écoute passive de leurs plaintes ou de leurs demandes, mais également à une approche proactive visant à recueillir leurs opinions, leurs suggestions et leurs idées. En comprenant les préférences et les attentes de leurs clients, les entreprises peuvent ajuster leurs produits, leurs services et leurs stratégies pour mieux répondre à leurs besoins.

De plus, l'écoute clientèle favorise une relation de confiance entre l'entreprise et sa clientèle. Lorsque les clients se sentent écoutés et pris en compte, ils sont plus susceptibles de rester fidèles à une marque et de recommander celle-ci à leur entourage. Cela renforce la réputation de l'entreprise et lui confère un avantage concurrentiel significatif.

L'écoute clientèle ne se limite pas seulement aux interactions directes avec les clients, mais implique également l'analyse des données et des tendances du marché. Les outils et les technologies modernes permettent aux entreprises de collecter et d'analyser une quantité considérable d'informations provenant de divers canaux, tels que les réseaux sociaux, les enquêtes en ligne et les études de marché. Ces informations précieuses aident les entreprises à mieux comprendre les préférences de leur clientèle et à prendre des décisions éclairées pour améliorer leurs offres.

En somme, l'écoute clientèle constitue un pilier fondamental du management moderne. Les entreprises qui accordent une attention particulière à leurs clients, qui les écoutent activement et qui agissent en conséquence, sont mieux positionnées pour réussir dans un environnement commercial en constante évolution. Dans ce chapitre, nous explorerons les

différentes approches et stratégies permettant d'améliorer l'écoute clientèle en management, ainsi que les avantages qu'elle peut offrir aux organisations qui la mettent en pratique

Section 1 : Le contenu de concept d'écoute son importance et ses exigences

L'écoute clientèle est une pratique essentielle pour toute entreprise qui souhaite comprendre les besoins et les attentes de sa clientèle. En effet, les clients sont au cœur de toute entreprise et leur satisfaction est un élément clé pour garantir la pérennité de l'entreprise. C'est pourquoi il est important de mettre en place des mécanismes d'écoute pour recueillir les commentaires et les suggestions des clients, afin de pouvoir améliorer en permanence les produits et services proposés. Dans cette section, nous allons examiner les différentes méthodes d'écoute clientèle, les avantages qu'elles offrent, ainsi que les bonnes pratiques à suivre pour tirer le meilleur parti de ces informations précieuses.

Avant d'entamer la discussion sur le contenu du concept de l'écoute sur le plan commerciales et de la relation avec la clientèle ; nous allons d'abord définir ce concept sur le plan linguistique et étymologique.

1. Définition de l'écoute client :

Le Dictionnaire « LAROUSSE » définit l'écoute comme étant « la capacité à écouter autrui, à être attentif, réceptif à sa parole ».¹

L'écoute comme le définit E. DEVIENE : « écouter vient du latin auscultare et signifie en premier lieu « entendre attentivement, mais aussi épier, obéir, croire ».² Étymologiquement, les termes écouter, écoute, dérivant dans notre langue de la racine latine aus (impliquant les fonctionnalités de l'oreille, auscultare : ausculter, écouter, aux sens de diagnostiquer, guetter, espionner) indiquent une attitude ou un comportement d'investigation, à tout le moins de mobilisation, de concentration et d'attention³

Après avoir définie ce concept notamment sur le plan littéraire, nous tenterons de conduire notre réflexion vers l'étude de l'écoute dans son approche science humaine et sociale en

En amont de toute artificialisation technique et méthodologique, produit de l'intelligence humaine, l'écoute est déjà, en effet, une disposition investigatrice (recherche et interrogation soutenues, sinon suivies, à propos de quelque objet), naturelle, plus ou moins spontanée ou calculée, impliquant un substratum somatique, corporel et sensoriel, susceptible

¹ Larousse, dictionnaire de français, édition 2008, p.135.

² DEVIENE, (Emilie) : savoir écouter, édition d'organisation, Saint-Germain, 2012, p.7

³ Jacques Ardoino : L'écoute (de l'autre) Nouvelle revue de psychosociologie ; 2008/2 (n° 6) Érès , p291

de la mobiliser. Elle se traduit ainsi à travers des manifestations facilement observables chez certains vivants (animaux ou humains), dans les limites de leurs environnements immédiats. Quant à l'explication (Dilthey) du fonctionnement de ses processus, elle relève principalement d'un modèle d'intelligibilité biologique, mettant à contribution les sciences de la vie et les disciplines du comportement.

Ce sera, seulement ensuite, un dispositif (Ardoino, 2007), c'est-à-dire un système encore plus rationnel d'attitudes et d'instrumentations diverses, mis en place par des professionnels à des fins opérationnelles, stratégiques ou tactiques, contrôlé et (ou) évalué, en fonction des finalités qu'il poursuit comme des objectifs qu'il se donne plus explicitement. Nous sommes, alors, dans le cadre d'une « praxéologie » (logique de l'action, surtout soucieuse de l'optimisation de cette dernière). S'y affirmeront le règne de la méthode, d'une « rationalité instrumentale », de l'organisation, et, on le verra plus loin, une inflation de procédures plus formelles prenant le pas sur le jeu plus spontané des processus.¹

Enfin, dans cette partie nous essaierons d'éclairer le concept de l'écoute sur le plan commerciale et marketing dans son approche relation clientèle.

Selon J. BURGUES : « l'écoute est une compétence managériale au cœur des défis du manager : l'enjeu est de développer chez la personne quatre talents : le talent cognitif (comprendre son environnement), le talent social et politique (comprendre et influencer sur le fonctionnement interne de son entreprise), le talent intrapsychique (percevoir ses forces et faiblesses), le talent d'empathie (se sentir responsable d'autrui) ». ²

Ecouter c'est : « entendre sans distorsion ni confusion possible, les sons prononcés ». ³

Comme le précise (WELTI, 2012) dans son ouvrage, les signaux verbaux s'entendent - si on sait écouter. L'écoute est la clé dans la vente. L'idée selon laquelle le vendeur doit occuper un maximum de temps de parole pour présenter son produit appartient désormais au passé. C'est plutôt l'adage de nos grands-mères qui prévaut : « Le Seigneur t'a donné deux oreilles et une seule bouche. Tu dois donc deux fois plus écouter que parler ! » Ce ratio n'est pas mal du tout pour un bon vendeur Rappelons-nous que le client veut qu'on s'intéresse à lui, donc il faut le

1 Ibid,p292

2 BURGUES, (Jean-Paul) : la place des outils dans le coaching, in le coaching en mouvement, ouvrage collectif, sous la direction d'Emilie Devienne, édition DUNOD, 2011.

3 COLETTE, (Laurens) : Améliorer l'accueil, édition d'organisation, Paris, 1981, p.102

faire parler, autant qu'il partage ses informations avec vous, vous arriverez à recueillir des signaux.

Ces fameux signaux sont le point de départ pour commencer à développer le besoin de votre client, une fois le besoin présent, vous pouvez vendre votre produit.¹

2. L'importance stratégique de l'écoute dans les entreprises :

Les études marketing montrent que c'est souvent par manque d'écoute l'entreprise perd ses clients. L'écoute est une source de progrès et d'innovation, une source d'avantage concurrentiel et devient indispensable pour toute entreprise qui désire mettre en œuvre une stratégie de fidélisation.

Donc Pour un monde en évolution rapide et a rythme accéléré de prise de décision et de leur mise en œuvre entraînent la recherche de méthodes de management dans leur course avec des implications humaines importantes ; De nouveaux défis s'imposent et l'écoute en fait partie même si elle est considérée pour acquise. Les managers de demain ainsi que les dirigeants et l'ensemble des collaborateurs doivent rester en veille sur le sujet et lui donner une importance majeure. S'assurer que, d'une certaine façon, leurs « capteur » sont toujours orientés « écoute » donc l'intention d'écouter n'est pas seulement captation de sons divers et variés ²

Dans ce monde où les consommateurs jouent un rôle primordial dans la construction et la vie des marques, une marque qui ne maîtrise pas son dialogue avec ses différents publics prend des risques considérables, il devient alors essentiel pour les annonceurs de mettre en place des dispositifs d'écoutes soit des relais d'animation clients. Actuellement beaucoup de marques négligent l'accueil et l'écoute client dans le sens large du terme. Beaucoup de commentaires ou billets négatifs sur les réseaux sociaux pourraient être évités si les entreprises prenaient un peu plus au sérieux ces fonctions essentielles de la relation client³.

Les deux auteurs Claeysen et Devienne ont mis l'accent sur l'importance de l'écoute commerciale dans le domaine managériale ; pour eux l'écoute commerciale est un défi que les managers doivent le mettre au pied d'escalier. Ce qui nous attire chez Devienne est le fait qu'elle fait la différence entre la machine et l'être humain qui a une logique de traitement et qui plus intelligents que la machines tandis que Claeysen nous invite à surfer plus sur les technologies

¹ Gundula (Welti) :la vente , Histoires du soir pour business(wo)men débordés! ,édition eyrolles ,paris ,2012,p82

² Emilie (Devienne) : savoir écouter , Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles , Paris,2012,p3

³ Claeysen, Y : La marque face à la révolution client DE LA TRANSFORMATION DIGITALE À LA TRANSFORMATION CLIENT , édition kawa ,2016, p142

de communication où l'écoute est la pratique la solution primordiale aux problèmes de réputation et la gestion de la colère des clients sur le net.

Donc nous pouvons résumer cette partie en disant que l'écoute client permet à l'entreprise de :¹

- Comprendre les besoins explicites de ses clients ;
- Détecter les besoins implicites de ses clients ;
- Connaitre les points de satisfaction et d'insatisfaction de ses clients ;
- Connaitre le niveau de satisfaction de ses clients ;
- Ajuster les réponses aux besoins et attentes tout au long a la relation client ;
- Réaliser la démarche qualité à l'entreprise sur l'écoute du client ;
- Déclencher un plan d'action ;
- Marquer les points clés pour définir des promesses de services ;

L'écoute, l'attention portée au quotidien, constituent une priorité absolue dans tout effort de mobilisation des ressources humaines ou modernisation de l'entreprise. Si l'on accepte l'idée simple qu'on ne peut changer les rapports humains par les ordres, les commandes ou par les règles, ou même par un effort d'enthousiasme persuasif, la compréhension concrète des réalités vécues par les acteurs opérationnels devient indispensable²

Ecouter son client permet de reconnaître sa plénitude « d'acteur » de la relation, d'identifier ses besoins (explicites et implicites) ainsi que ces attentes émergentes, apprécier ses forces et ses faiblesses pour permettre au client de participer de plus en plus à l'évolution des produits et des services, voire à l'innovation³.

De ce que nous avons vu, on déduit que l'écoute est une compétence managériale où chaque gérant doit avoir pour répondre aux attentes de ces clients intérieures et extérieures.

¹ <https://www.memoireonline.com/08/10/3809/Contribution-de-la-gestion-de-lecoute-client-a-lamelioration-de-la-qualite-de-service-a-la-.html> (Publié le 1/3/2010 consulté le 03/03/2023 à 01h15).

²CROZIER, M. (s.d.) : l'entreprise à l'écoute : Apprendre la management post-industriel, interEditions ,p 206

³ Laurence Chabry , Florence Gillet-Goinard , & Raphaëll, 2017, p. 11). Laurence Chabry , Florence Gillet-Goinard , & Raphaëll, J. (2017). La Boîte à outils du manager de la relation client. Malakoff: dunod.

3. Les moyens d'écoute client ¹ :

Compte tenu de la rapidité d'évolution des marchés, l'écoute client prend les formes multiples et variées. Si la norme ISO9001 version 2000 présente l'importance de l'écoute client, si elle demande aux entreprises de réaliser l'écoute client, elle ne dit pas cependant comment la pratiquer. Il revient donc à chaque entreprise de faire des efforts permanents pour s'adapter aux différents modes d'expression de ses clients. Le but étant de ne rien laisser passer d'important à travers les tamis mis en place.

Les entreprises utilisent habituellement, pour connaître l'opinion de leurs clients les outils ou moyens ci-après ;

- Le personnel de contact ;
- Les boîtes à suggestions ;
- La gestion des réclamations ;
- Les centres de contacts ;
- Le Service Après-Vente (SAV) ;
- Les enquêtes de satisfaction auprès des clients ;
- Les enquêtes auprès des prospects ;
- Les enquêtes auprès des clients de la concurrence ;
- Les enquêtes auprès des clients perdus ;
- Email ;sms
- Courrier (posté ou télécopié).

Pour les besoins de notre étude, nous ne parlerons que des outils (ou moyens) suivants :

- Le personnel de contact ;
- La gestion des réclamations clients ;
- La gestion des suggestions clients ;
- Les centres d'appel

¹ <https://www.memoireonline.com/08/10/3809/Contribution-de-la-gestion-de-lecoute-client-a-lamelioration-de-la-qualite-de-service-a-la-.html> (visité le 04/03/2023 à 08h41)

L'ensemble de ces outils peut être scindé en deux groupes. D'un côté, ceux qui sont utilisés sur le terrain au quotidien et de l'autre, ceux qui sont utilisés périodiquement.

A. Le personnel de contact¹ :

Le personnel en contact se définit en tant que : « tout employé qui se trouve à l'avant-scène de l'organisation et qui entretient un contact direct avec les clients » ; Les attributions de ce personnel de contact sont de deux ordres :

- Le traitement de l'information ;
- La représentation auprès de la clientèle.

En effet, le personnel reçoit souvent grâce à sa relation privilégiée avec les clients de l'information sur l'offre de service qu'il transfère aux clients.

Comme premier responsable de la prestation de service, ce personnel est mieux placé, pour déceler les forces et les faiblesses du processus. Il constitue donc une source d'informations précieuses pouvant éclairer la Direction Générale au sujet des exigences des clients.

Comme représentant de l'entreprise auprès des clients, le personnel de contact constitue une dimension prédominante de l'image de l'entreprise et de la qualité de service puisqu'il est le premier point de contact entre l'entreprise et son client. Pour ce faire, la direction de l'entreprise doit concevoir pour son personnel de contact, un style qui s'appuie sur trois éléments : L'apparence ; La compétence ; Le comportement.

L'apparence fait référence à la manière dont le personnel de contact se présente aux yeux du client. Il s'agit de l'aspect extérieur du personnel de contact. Le comportement est le résultat des traits de personnalité du personnel de contact, il doit être motivé dans le souci de satisfaire le client.

B. La gestion des réclamations clients² :

Le terme Gestion des réclamations (En anglais, on utilise le terme Complaint Management) décrit la manière dont une entreprise gère en interne les réclamations émises par leurs clients. Il est important d'enregistrer de façon systématique et organisée toute critique, d'en extraire les effets positifs, et d'éliminer ensuite la raison d'insatisfaction de votre client. L'objectif d'une

¹ Nguyen, N., & Leblanc, G. (2002). Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients. *International Journal of Service Industry Management*, 13 (3), p 242

² <https://www.ionos.fr/startupguide/gestion/la-gestion-des-reclamations/>

gestion des réclamations est de renforcer la relation avec votre client, mais aussi de mieux gérer la qualité.

Le processus de gestion des réclamations : le processus complet de la gestion des plaintes poursuit deux objectifs principaux :

- a. **La satisfaction client :** la gestion des réclamations a pour but d'atténuer le mécontentement du client, et dans le meilleur des cas de renforcer même votre relation avec celui-ci.
- b. **La gestion de la qualité :** avec une gestion efficace des réclamations, les retours du client atterrissent au bon endroit, et pourront contribuer à l'amélioration du produit ou de la prestation.

C. La gestion des suggestions clients :

L'idée de la gestion des suggestions clients est de mettre en place un système permettant aux clients d'exprimer leurs idées, suggestions, ou commentaires sur les produits, services ou l'expérience globale d'une entreprise, et d'assurer un suivi efficace de ces suggestions pour les intégrer dans l'amélioration continue de l'entreprise ; et Voici quelques éléments clés pour développer cette idée :

- Plateforme de collecte des suggestions : Mettez en place un canal dédié où les clients peuvent soumettre leurs suggestions. Cela peut être un formulaire en ligne sur le site web de l'entreprise, une adresse e-mail spécifique, ou même une application mobile. L'objectif est de rendre le processus de soumission des suggestions simple et accessible.
- Structuration et catégorisation des suggestions : Établissez une méthode pour organiser et catégoriser les suggestions reçues. Cela facilitera leur gestion ultérieure. Par exemple, vous pouvez utiliser des tags ou des mots-clés pour regrouper les suggestions par thème ou domaine d'amélioration.
- Évaluation et priorisation des suggestions : Mettez en place un processus d'évaluation pour analyser la pertinence et la faisabilité des suggestions. Impliquez une équipe dédiée, comprenant des représentants des différents départements de l'entreprise, pour examiner les suggestions et déterminer celles qui ont le plus d'impact potentiel. Établissez également des critères pour prioriser les suggestions en fonction de leur importance stratégique, de leur faisabilité technique et de leur impact sur la satisfaction client.
- Communication transparente avec les clients : Une fois que les suggestions ont été évaluées, assurez-vous d'informer les clients de la décision prise. Que leur suggestion soit retenue ou non, il est essentiel de maintenir une communication transparente. Dans le cas où une suggestion est retenue, expliquez comment elle sera mise en œuvre et le calendrier prévu. Dans le cas où une suggestion n'est pas retenue, fournissez une

explication claire et justifiée. Cela montre que l'entreprise valorise les commentaires des clients et qu'elle prend leurs suggestions au sérieux.

- Suivi des actions d'amélioration : Une fois que des suggestions ont été intégrées dans les processus d'amélioration, assurez-vous de suivre leur mise en œuvre et leurs résultats. Suivez les mesures prises pour répondre aux commentaires des clients et évaluez l'impact de ces améliorations sur la satisfaction client. Ce suivi permet d'assurer la responsabilité de l'entreprise envers les suggestions clients et de démontrer son engagement envers l'amélioration continue.
- Récompenses et reconnaissance : Pour encourager les clients à soumettre davantage de suggestions, envisagez de mettre en place un système de récompenses ou de reconnaissance pour les idées les plus pertinentes et les plus impactantes. Cela peut être sous la forme de rabais, de crédits, de cadeaux ou de mention spéciale sur le site web ou les médias sociaux de l'entreprise. Cela motive les clients à s'engager activement dans le processus de suggestion.
- En développant cette idée de gestion des suggestions clients, vous créez une boucle de rétroaction positive entre l'entreprise et ses clients. Cela permet d'optimiser les produits, les services et l'expérience client.¹

D. Les centres d'appel :

Le centre d'appel ou call center est une plateforme téléphonique permettant à l'entreprise de gérer sa relation avec sa clientèle. Cependant, cette définition mérite d'être complétée car cette plateforme est en réalité un ensemble de moyens technologiques, humains, immobiliers et matériels qui aident à gérer la relation client à travers des échanges téléphoniques. Ces échanges se répartissent en deux catégories :

- Les appels téléphoniques entrants à destination du service client, du SAV (service après-vente) et de l'assistance technique. (On parle alors d'Inbound call center)
- Les appels sortants, émis par le service marketing et les commerciaux. (Outbound)

En fonction de l'entreprise et de son secteur, les appels peuvent pencher plus d'un côté ou de l'autre.²

4. Les formes d'écoute :

4.1. L'écoute active³:

¹ https://www.memoireonline.com/08/10/3809/m_Contribution-de-la-gestion-de-lecoute-client-a-lamelioration-de-la-qualite-de-service-a-la-15.html

² <https://www.ringover.fr/blog/centre-d-appel> (visité le 25/03/2023 à 11 :43)

³ <https://www.evolew.be/blog/commercial/lecoute-active-dans-la-vente/> (visité le 25/03/2023 à 13h41)

Elle est également nommée l'écoute totale, elle consiste à écouter l'autre et s'assurer qu'on le comprend bien et de poser certain nombre de questions bien spécifique, sans le juger ni chercher à le conseiller. L'écoute active permet de recueillir l'information la plus complète.

4.1.1. Définition :

L'écoute active, c'est lorsque vous êtes pleinement conscient de ce qui est dit au lieu d'écouter ce que l'interlocuteur essaie de transmettre. C'est une qualité que tout le monde devrait utiliser pour s'exprimer et comprendre l'orateur. Par exemple, c'est important dans un « e-commerce » de pouvoir répondre aux questions du client.

4.1.2. Caractéristiques de l'écoute active :

Un objectif de l'écoute, c'est d'absorber des informations et de comprendre les personnes pour répondre à leurs attentes ou désirs lors d'une vente. Cette compétence demande beaucoup de concentration et de pouvoir l'utiliser, car elle s'intéresse à la manière dans laquelle notre interlocuteur s'exprime dans le verbal et le non verbal, comme par exemple l'attitude de l'interlocuteur, ses arguments, son discours, et ses mouvements.

4.2. L'écoute passive ¹ :

C'est une écoute non interventionniste, qui conduit l'écouter à capter surtout l'impalpable, l'inconscient, le non-dit du discours. L'écouter doit imaginer qu'il est là, bel et bien là, à saisir tout ce qui n'est pas dit et Relèverait d'avantage du désir de la personne. En général, cet espace du désir inclut les enjeux rationnels, émotionnels ou psychologique à l'œuvre dans l'esprit de l'écouter ou de l'équipe qui s'adresse à l'écouter.

5. Le processus d'écoute : ²

D'abord il est important de définir le cadre d'écoute.

5.1. Cadre et objectifs associés à l'écoute client :

La démarche qualité est bien faite car elle est par essence structurante. Elle épargne bon nombre de questions dont celle-ci : comment orienter mon écoute client ? Pour y répondre il s'agit de se reporter à tout ce qui a été préalablement fait durant l'implantation du système qualité, à savoir la définition de la politique qualité, la vision stratégique à laquelle elle est associée ainsi que les valeurs qui font le projet d'entreprise.

Définir le cadre de l'écoute revient à positionner l'entreprise sur une stratégie produit et service (je sais quelle est précisément mon offre et le niveau de qualité sur lequel j'engage le personnel).

¹ DEVIENE, (Emilie) : *savoir écouter*, Opcit, p.18

² <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/qualite/4controlerlaqualite/lecouteclient/indexecl.html#0460bf9db814a6c15> visité le 12/03/2023 à 00h45

Par ailleurs s'effectue le choix relatif au positionnement de l'offre sur le marché. Ces axes de réponse relèvent de la Direction et restent dans la ligne de la politique qualité.

Concrètement :

- la finalité et les enjeux de l'écoute sont posés
- l'étendue de l'écoute est connue
- les moyens alloués à cette écoute sont fixés : les responsabilités associées à ces moyens sont clarifiées et communiqués.

5.2. La cible de l'écoute client :

Pour structurer davantage cette écoute qui dispose d'un cadre préétabli, il convient d'agencer parmi toute la clientèle des typologies de clients afin de permettre aux informations qui vont alimenter cette écoute d'être structurées, stockées et accessibles.

Aussi sur la base de l'existant (portefeuille client, données marketing) il s'agit :

- de segmenter la clientèle,
- de posséder des données descriptives des clients à jour,
- de disposer des données historiques sur la relation du client avec l'entreprise,
- de connaître les clients non seulement réels, mais aussi potentiels de l'entreprise.

Les outils pour cela ne manquent pas : essentiellement en marketing puisqu'ils vont directement concerner la fonction marketing de l'entreprise ou commerciale pour les PME : CRM (Customer relationship Management), GRC (gestion de la relation client), toutes les bases de données dont le stockage est pré-pensé (datawarehouse), ainsi que leur exploitation (datamining), enquêtes etc ...

5.3. La communication client :

L'écoute est structurée dans ses objectifs et son savoir-faire (étape 2) il s'agit maintenant de s'intéresser à son savoir-faire qu'on sait par conséquent efficacement cibler : on ne communique pas n'importe quoi à n'importe qui.

L'écoute implique en effet un dialogue et c'est à l'entreprise de prendre l'initiative d'établir des contacts avec ses clients (selon une dose raisonnable pour éviter le harcèlement monocorde que tout le monde connaît .)

Cet échange peut concerner les produits et services de l'entreprise, les projets et innovations, les responsables référents de l'entreprise : tout ce qui fait la vie de l'entreprise et son rayonnement dans son environnement (local et régional).

Les vecteurs de communication ne manquent pas :

- catalogues
- feuillets, journaux
- affichage
- événementiels

Voilà ce qui peut être pensé pour une écoute efficiente dans son objet, sa structure et dispositif. Maintenant, il ne faut pas oublier la raison d'être de cette écoute en lien avec le système qualité et la stratégie de l'entreprise. En effet cette écoute est pour permettre d'être au plus près des attentes et besoins des clients pour une réponse adaptée et dépendante des moyens de l'entreprise.

Les étapes suivantes de ce processus touchent au cœur de l'écoute et de toute démarche qualité puisqu'elles concernent les attentes des clients qu'il faut collecter, décortiquer, traduire en interne.

5.4. Collecte des attentes client.

C'est ici que l'on sait si on sait ... écouter, si on ne s'immisce pas dans la voix du client qu'on pourrait détourner en notre faveur. Aussi il importe de ne rien filtrer mais de laisser cette parole s'exprimer et circuler dans ce dispositif qui lui est dédié.

Le point d'entrée de cette collecte est donc le client par excellence, plus précisément son contact auprès de l'entreprise, quel que soit sa nature - relationnel, écrit, oral, numérique (via le mail ou un site internet), médiatique.

Recueillir son avis et ses souhaits peuvent s'effectuer au moyen d'outils nombreux et variés comme les enquêtes, le groupement, panels de consommateurs, les centres d'appel.

Ou plus simplement on peut faire appel à la simple observation, à des réunions clients etc.

Quel que soit l'outil, les données collectées doivent être fiables, exacts, fidèles, actuelles et traçables (les sources sont connues).

5.5. Analyse des données relatives aux attentes client.

Nous entrons dans la partie la plus technique du processus puisqu'à ce niveau sont utilisés des grilles, analyses sémantiques et des diagrammes spécifiques (ex Kano) dédiés à ce type d'analyse.

A partir des attentes collectées, décrites et structurées, de la stratégie produits et services de l'entreprise et des cibles de clientèle, cette analyse permet de :

- lister les attentes des clients
- hiérarchiser les attentes

- traduire ces attentes pour les intégrer dans l'offre produit service : d'entrer de plain-pied dans la boucle qualité qui dynamise la démarche d'amélioration continue.

Tout ce travail s'effectue sur la base de critères définis (impacts, priorités, contribution produits et service à la hausse du CA, etc).

5.6. Identification et analyse des écarts entre les attentes et l'offre :

En marge de l'activité continue de l'étape, se situe une autre activité qui personnifie une autre oreille de l'entreprise qu'il faut avoir bien grande ouverte en dépit de ce qu'elle peut entendre. Il s'agit des retours d'information des clients sur une défectuosité constatée, une réclamation exprimée : bref ce qui ne va pas, soit un décalage entre le besoin du client et la prestation délivrée. Nous sommes ici en situation de non-conformité.

Il faut savoir que :

- seulement 4% des clients insatisfaits se plaignent.
- 90 % des clients mécontents ne reviennent pas,
- chaque client mécontent en parle à 9 personnes
- le phénomène "bouche à oreille" a son importance au point de parler de marketing viral à son propos et reste un moyen de conquête de nouveaux considérables.

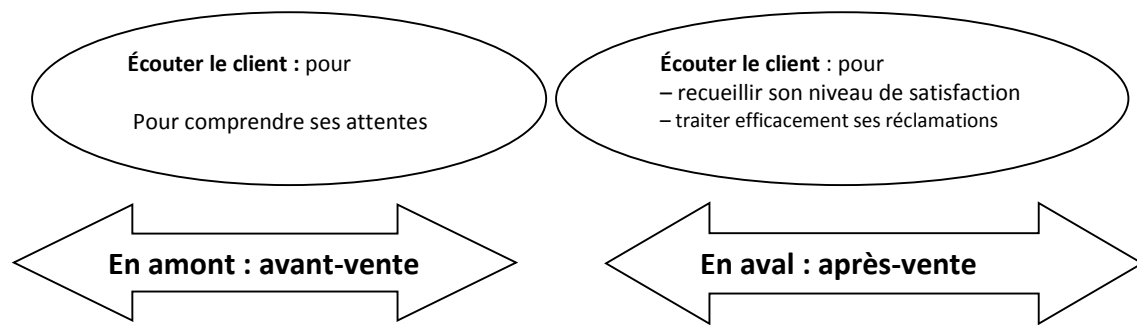
6. Les objectifs de l'écoute client ¹

Les entreprises sont aujourd'hui orientées clients (internes et externes). Ces derniers sont écoutés pour connaître leurs attentes au moment où ils prennent contact avec les entreprises pour obtenir les prestations qu'elles proposent à eux. Ils doivent être aussi écoutés pour connaître leurs besoins futurs en fonction des évolutions de la culture, des comportements et des marchés. Ainsi, l'une des grandes difficultés que l'entreprise peut rencontrer, est celle de l'évolution de compétitivité et des attentes des clients.

Le client est notre miroir humain. L'écoute est une attitude profonde, nécessite d'être convaincu qu'il y a beaucoup à apprendre de l'autre pour progresser et innover et pour faire face aux difficultés rencontrées par l'entreprise en termes de management et de gestion des relations clients/fournisseurs, ainsi qu'en termes du volume des ventes (part du marché).

L'écoute client s'organise à deux niveaux dans l'entreprise : l'une se situe en amont de la vente, l'autre en aval.

¹ <https://www.strategiepme.fr/lecouite-client-un-outil-strategique-daide-a-la-prise-de-decision/#:~:text=L'objectif%20de%20l'%C3%A9coute.client%20ou%20sur%20le%20march%C3%A9.> (visité le 03/04/2023)

Figure¹ 6: Les objectifs de l'écoute client

6.1. Phase amont, le domaine du marketing : écouter pour comprendre les attentes :

Une écoute approfondie de la voix des clients procure une meilleure connaissance de leurs enjeux, de leurs expériences et de leurs attentes explicites et implicites. « L'écoute renforce le sens de la responsabilité, le goût de l'action et la coopération. Seuls nos clients peuvent nous dire leurs attentes Il s'agit d'analyser les attentes du client vis-à-vis du produit/service mais aussi globalement vis-à-vis des services de l'entreprise »⁸. La mise en évidence des attentes du client et l'étude du produits/services pour quels clients, à quels prix et à quel niveau de qualité, conduit à concevoir et développer l'offre client qui est ensuite transformée en produit marché concurrentiel conduisent l'entreprise à établir et développer sa stratégie commerciale.

6.2. Phase aval, le domaine de la qualité : écouter pour agir au plus vite : (un domaine de gestion stratégique et indispensable pour assurer la pérennité des entreprises) :

Lors de la phase aval, celle qui est postérieure à l'utilisation par le client du produit ou service il est important de recueillir le sentiment du client, de mesurer la qualité perçue. Est-il content/ravi/déçu de la prestation ? Cette analyse quantitative du niveau de satisfaction s'effectue aux termes d'une enquête de satisfaction. La démarche peut parfois être initiée par le client lui-même : c'est le cas lorsque le client manifeste son mécontentement par une réclamation

À foncer tête baissée sans se retourner pour évaluer le niveau de satisfaction ou d'insatisfaction du client, quel danger l'entreprise court-elle et quelles difficultés rencontre-t-elle ? Le client est le capital de toute organisation ; ainsi, continuer à produire de l'insatisfaction met en danger ce capital précieux, et l'entreprise risque beaucoup d'être loin de la réalisation de ses objectifs de croissance et de compétitivité.

¹ Florence Gillet, Goinard et Bernard Seno, Réussir la démarche qualité, Editions d'organisation, 2009, P. 92.

À ce stade, la gestion et la mesure de la qualité perçue est la seule qui permette d'évaluer le niveau qualité du produit ou du service délivré au client. Cette perception est parfois subjective, affective et pourtant c'est elle qui guide le client dans ses choix et inspire les jugements qu'il formule sur l'entreprise au travers de sa marque, de ses produits et de ses prestations. Ce jugement fondé sur une expérience ponctuelle et individuelle se généralise à l'ensemble de l'entreprise et leur permet de faire face à ses concurrents.

Donc la démarche de l'écoute client dans une entreprise sert à répondre mieux aux exigences de client. Plus la qualité de service s'améliore, plus elle est en phase avec ses clients et donc plus les fidéliser¹ En fait, les clients satisfaits recommandent l'entreprise à de nouveaux clients pour un coût nul « Un client qui vous est attaché vous fait une publicité gratuite ! »², et donc permettent à l'entreprise de résoudre un nombre très grand des problèmes liés aux exigences de l'entreprise (diminution des coûts de production).

¹ Didier Noyé, pour fidéliser les clients, Edition consulting INSEP, 2004, P. 18

² Hamilton NANA, Améliorer la qualité de service, Editions EYROLLES, 2009, P.2

Section 02 : De l'écoute comme acte de marketing et management à la satisfaction des clients.

L'écoute est un élément clé dans le domaine du marketing et du management, permettant de créer une connexion authentique avec les clients. En comprenant les besoins, les préférences et les attentes des clients, les entreprises peuvent adapter leurs stratégies pour offrir des produits et services qui répondent à leurs besoins spécifiques. L'écoute active est un acte puissant qui favorise la satisfaction des clients en leur montrant qu'ils sont valorisés et écoutés. Dans cette partie, nous explorerons l'importance de l'écoute en tant qu'outil de marketing et de management, et comment elle peut être utilisée pour améliorer la satisfaction des clients de manière significative.

I. La satisfaction des clients :**1. Définition de la satisfaction :**

Selon KOTLER : « la satisfaction est le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation ou d'utilisation résultant d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et ses performances perçus ».¹

De son côté LINDON définit : « la satisfaction peut être comprise en marketing, comme le sentiment de plaisir ou déplaisir qui naît de la comparaison entre les attentes préalable et une expérience de consommation »²

Enfin, pour YVES LEGOLVAN, « la satisfaction des besoins des clients est la finalité même de la démarche marketing, elle exprime le degré de contentement procuré par la réponse apportée à un désir. »³

En résumé, la satisfaction peut être définie comme l'évaluation globale résultant de la comparaison entre la qualité perçue d'un service et les attentes préalables du client. Si l'expérience de service est conforme ou dépasse les attentes, le client en retire un sentiment de satisfaction. En revanche, si l'expérience est inférieure aux attentes, cela entraîne de

¹ KOTLER (P) et DUBOIS (B), " marketing management ", Paris, 2000, P68.

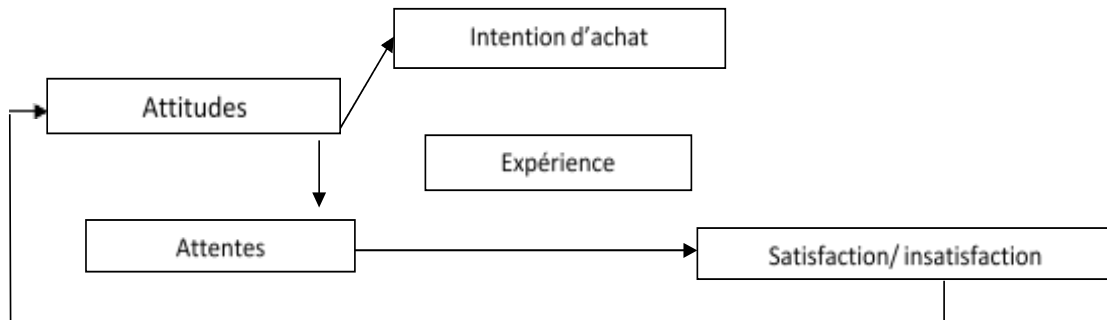
² LENDREVIE (J), LEVY (J), Mercator, pris, 2003, p911

³ LEGOLVAN (Y). « Stratégie, segmentation, marketing-mix et politique de l'offre », 7^{ème} édition, paris, 1995, p186

l'insatisfaction. Pour approfondir cette notion, le modèle de satisfaction d'Oliver peut être utilement mobilisé.

Ci-dessous est présenté le schéma du modèle de satisfaction selon Oliver (1993) :

Figure 7:le modèle de la satisfaction



Source : KOTLER-Keller- debois –manceau- Marketing management, 13 éditions, Pearson Education, paris, p 169

La figure présentée illustre que lorsque les attentes correspondent aux attitudes, cela se traduit par une intention d'achat, qui conduit à un jugement de satisfaction ou d'insatisfaction, basé à la fois sur la qualité perçue et les attentes préalables. En effet, une expérience qui satisfait ou dépasse les attentes engendre un sentiment de satisfaction, tandis qu'une expérience en deçà des attentes provoque de l'insatisfaction.

2. Les caractéristiques de la satisfaction :

Le jugement d'un client envers un service est évalué en fonction d'un ensemble de critères subjectifs, relatifs et évolutifs. En effet, la satisfaction d'un client dépend de son expérience personnelle et de ses propres attentes, ce qui rend la perception du service subjective. De plus, la satisfaction est relative aux offres des concurrents et aux normes établies, ce qui rend la comparaison inévitable. Enfin, l'évolution des normes et des offres entraîne une évolution des attentes et des standards, ce qui rend la satisfaction évolutive dans le temps.¹

2.1. La satisfaction est subjective :

¹ Dabiel.RAY, « mesurer et développer la satisfaction clients », 3^{ème} édition, paris, 2002, P24.

La satisfaction des clients repose sur leur perception des services plutôt que sur une évaluation objective de l'expérience, qui résulte de processus cognitifs et inclut des éléments affectifs. En d'autres termes, la satisfaction des clients est une évaluation subjective basée sur leur perception personnelle des services reçus. Plusieurs facteurs peuvent influencer cette perception et ainsi impacter la satisfaction du client.

2.2. La satisfaction est évolutive¹

La satisfaction des clients est un processus dynamique qui est influencé par leurs attentes et les normes actuelles en matière de produits et services. Les clients établissent leurs attentes en fonction de l'état actuel des offres sur le marché. En raison de la concurrence, les fournisseurs sont incités à améliorer leur performance relative pour être préférés, ce qui entraîne une augmentation constante du niveau moyen des offres et des standards de référence. Cette évolution constante des normes peut rendre difficile la satisfaction des clients à long terme, car leurs attentes évoluent simultanément avec les offres sur le marché.

2.3. La satisfaction est relative ² :

La satisfaction client est relative car elle dépend de la perception subjective de l'expérience vécue par le consommateur ainsi que de son point de référence antérieur à l'achat. En d'autres termes, la satisfaction client dépend de la comparaison entre l'expérience réelle et les attentes ou expériences passées du consommateur.

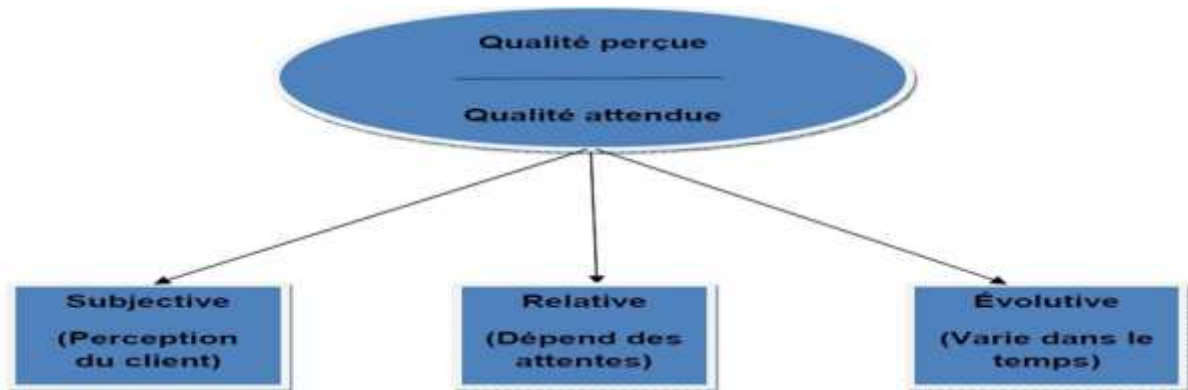
En marketing, l'essentiel n'est pas d'être le meilleur, mais de répondre aux attentes des clients. Les trois caractéristiques majeures, à savoir la qualité perçue, les attentes préalables et les émotions ressenties, contribuent toutes à la formation du jugement des clients lorsqu'ils évaluent un service. Ce jugement est donc subjectif, relatif et évolutif, et ne repose pas sur des critères absolus. Ainsi, même pour une même expérience de service, le niveau de satisfaction ressenti par différents individus sera inévitablement variable.

Dans le cadre de notre étude, nous allons examiner comment les clients portent leur jugement sur chaque critère, en nous appuyant sur trois caractéristiques fondamentales que nous présentons dans la figure suivante :

¹ Ibid. P25.

² Dabiel.RAY, opcit, P 27

Figure 8: les trois caractéristiques de la satisfaction.



Source : DANIEL. Ray, mesurer et développer la satisfaction clients, sédition d'organisation, Paris, 2001, P24.

3. Les dimensions de la satisfaction :

Les dimensions de la satisfaction sont des caractéristiques d'une expérience de service. En effet, il existe de multitudes de dimensions de satisfaction qu'une organisation peut vouloir évaluer, nous pouvons citer les plus répondus dans la littérature : la courtoisie ; l'empathie ; la sécurité ; le cout ; l'empressement ; la confidentialité ; la rapidité ; l'accessibilité de service.¹

Cependant, selon (Bartikowski, Brown et Bellulo), quatre types de dimensions la satisfaction d'un client vis-à-vis d'un service à savoir :²

- a. **Les dimensions de mécontentement** : si les dimensions sont perçues comme inadéquates, le client sera très insatisfait, mais toute amélioration au-delà d'un seuil adéquat n'aura pas d'impact.
- b. **Les dimensions de contentement** : l'absence de la dimension a peu d'impact sur la satisfaction, mais sa présence à une grande influence positif.
- c. **Les dimensions critiques** : ces dimensions sont à la fois des dimensions de contentement et de mécontentement. Leur présence a

¹ Dabiel.RAY, opcit, P 27

² BARTIKOWSKI, 1999; DONOVAN, BROWN et BELLULO, 2001; MORI Social Research Institute, 2002.

une forte influence positive sur la satisfaction, alors qu'à l'inverse leur absence a une influence très négative.

- d. **Les dimensions linéaires** : un changement dans la prestation de ces dimensions affectera de façon proportionnelle la satisfaction du client

4. Les méthodes de mesure de la satisfaction :

Bien qu'il n'y ait pas de méthodes de mesure universelles pour évaluer la satisfaction des clients, chaque entreprise doit concevoir une approche adaptée à sa propre activité, à sa relation avec la clientèle et à ses objectifs stratégiques. Toutefois, il est intéressant de noter que l'article concernant la satisfaction des clients a subi peu de modifications entre les versions 2008 et 2015¹

2008 : §8.2.1 : « Surveillance et mesurage – Satisfaction du client : L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées. »

2015 : §9.1.2 : « Evaluation des performances – Satisfaction du client : L'organisme doit surveiller la perception des clients sur le niveau de satisfaction de leurs besoins et attentes. L'organisme doit déterminer les méthodes permettant d'obtenir, de surveiller et de revoir ces informations. »

Les méthodes de mesure de la satisfaction client sont conçues pour identifier les points faibles que les clients perçoivent dans les services proposés, afin de mettre en œuvre des actions visant à les améliorer. En parallèle, ces méthodes permettent également de maintenir les points forts existants. Elles sont souvent de nature à la fois quantitative et qualitative, avec les principales méthodes étant résumées comme suit ²:

- a. **Les boîtes à suggestions** : Les entreprises soucieuses de leurs clients encouragent ces derniers à exprimer leurs critiques et leurs suggestions. À cet effet, des

¹ <https://bivi.afnor.org/notice-details/comment-mesurer-la-satisfaction-des-clients-au-sens-de-liso-90012015-1308524> (visité le 05/05/2023 à 04h40)

² Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°18, Juillet-Décembre 2018 Page 164.

établissements tels que les hôtels et les restaurants tiennent des registres, tels que le "cahier de doléances", dans lesquels les clients peuvent exprimer leurs remarques et constatations. De même, les hôpitaux et les cliniques fournissent un "livre d'accueil" et désignent parfois un employé pour représenter les patients. En outre, certaines entreprises mettent à disposition de leurs clients un numéro vert pour faciliter le contact avec eux.

- b. **Les enquêtes de satisfaction** : Il est primordial de compléter la première méthode de mesure de la satisfaction avec d'autres moyens, tels que des enquêtes périodiques. Dans ce type d'enquêtes, un questionnaire est adressé à un échantillon représentatif de la clientèle, dans lequel les personnes interrogées sont invitées à exprimer leur avis sur l'entreprise, ainsi que sur la concurrence, et à évaluer leur niveau de satisfaction.
- c. **Les enquêtes en face à face** : permettent de recueillir des données plus détaillées et complexes et ont des taux de réponse plus élevés que d'autres types d'enquêtes. Cependant, elles sont généralement plus coûteuses.
- d. **Les enquêtes postales ou auto-administrées** : sont moins fiables et doivent être courtes avec des questions simples. Elles sont peu coûteuses et garantissent l'anonymat, ce qui peut améliorer le taux de réponse sur des sujets sensibles.
- e. **Les enquêtes téléphoniques** : doivent être courtes et simples et peuvent être utiles pour contacter chaque client sur un aspect spécifique.
- f. **Les enquêtes en ligne** : ont une valeur limitée dans le domaine des études de satisfaction des clients car l'accès à Internet est inégalement réparti. Cependant, si elles sont conçues et analysées par des spécialistes, elles peuvent aider à comprendre les réactions des clients et à mieux répondre à leurs attentes.

4.1. Les différentes étapes pour évaluer et mesurer la satisfaction de la clientèle :

Afin de mesurer la satisfaction des clients à l'égard d'un service offert par l'entreprise, il est possible de suivre un processus en plusieurs étapes. Ces étapes comprennent :¹

¹ LENDREVIE, Lévi, « Mercator », op.cit, 2012, p575.

- Premièrement, la première étape consiste à identifier les facteurs qui influencent la satisfaction des clients en menant des études qualitatives, comme des entretiens en face à face ou en groupe, pour comprendre les critères de satisfaction et d'insatisfaction ainsi que les indicateurs qu'ils utilisent.
- Ensuite, dans la deuxième étape, on analyse les critères de satisfaction et d'insatisfaction pour mesurer l'importance de chaque critère et identifier les priorités des clients. Différentes techniques peuvent être utilisées, telles que l'analyse conjointe, pour hiérarchiser les critères et éventuellement segmenter la clientèle selon leurs attentes.
- La troisième étape consiste à construire et mettre en place un baromètre de satisfaction, qui est une enquête de satisfaction régulière menée sur un échantillon représentatif de clients portant sur des aspects spécifiques de leur expérience de produit. Le baromètre permet de comparer les résultats d'une période sur l'autre et peut être réalisé par courrier, téléphone, internet ou en face à face.
- Enfin, la quatrième étape consiste à comparer les performances de l'entreprise à celles de ses concurrents. Les meilleures études de satisfaction cherchent à situer les performances de l'entreprise par rapport à celles de ses concurrents, en demandant aux clients d'indiquer leur satisfaction par rapport aux produits et services des concurrents.

4.2. Les indicateurs clés pour évaluer la satisfaction des clients :

Il existe plusieurs indicateurs, cependant, les deux principaux indicateurs sont¹:

- a. Les réclamations :** Les réclamations des clients peuvent être utilisées comme indicateur de la satisfaction. En effet, un grand nombre de réclamations peut révéler une insatisfaction envers la qualité des produits ou services proposés. Toutefois, cette méthode de mesure présente des limites, car de nombreux clients mécontents ne se plaignent pas. Par conséquent, le suivi des réclamations ne permet pas d'obtenir une vue complète de la satisfaction des clients et doit être complété par d'autres méthodes de mesure.
- b. Le taux de défection des clients :** La mesure de la satisfaction des clients peut être complétée par l'analyse de leur défection, c'est-à-dire le

¹ LENDREVIE (J), LEVY (J), LINDON (D), op.cit, P 863.

taux de clients qui quittent l'entreprise. En effet, un taux d'attrition élevé peut indiquer des problèmes de satisfaction des clients, ce qui justifie l'importance de la fidélisation. Toutefois, cette mesure ne permet pas d'identifier les raisons de la défection des clients, il est donc essentiel de mener des enquêtes pour évaluer leur satisfaction de manière plus précise.

5. Les indicateurs de la satisfaction ¹:

- a. **CES:**(Customer Effort Score): Pour mesurer le niveau d'effort fourni par les clients afin que leurs demandes soient traitées et donc connaître le niveau de qualité de service fourni. notion plus récente, mesure l'effort fourni par le client pour obtenir satisfaction.
- b. **NPS:**_(Net Promot Score): est un indicateur permettant d'évaluer la satisfaction et la fidélité client sous forme d'un score de recommandation.

Le client note sur une échelle de 1 à 10 la probabilité qu'il recommande les services et produits de la marque à au moins une autre personne.

L'indice de satisfaction client NPS s'obtient alors en calculant le pourcentage de promoteurs, puis en soustrayant celui de détracteurs. Un bon NPS est supérieur ou égal à 50%.

- c. **CSAT:** (Customer Satisfaction Score): Le [CSAT](#), ou « Customer Satisfaction Score » (*ou score de satisfaction client en Français*), est le plus ancien et le plus basique de ces indicateurs. Il correspond tout simplement au « taux de satisfaction client », c'est-à-dire à la proportion de clients satisfaits exprimée.

6. Les préalables pour améliorer la satisfaction des clients :

C'est dans cette partie que nous allons découvrir la relation entre l'écoute et la satisfaction ; car comme nous allons voir l'écoute est le premier facteur du processus de recommandation de l'amélioration de la satisfaction client est comme suit² :

¹ [https://blog.smart-tribune.com/fr/satisfaction-client-kpi#:~:text=Le%20NPS%20ou%20%C2%AB%20Net%20Promoter,au%20moins%20une%20autre%20personne.\(visité le 06/04/2023\)](https://blog.smart-tribune.com/fr/satisfaction-client-kpi#:~:text=Le%20NPS%20ou%20%C2%AB%20Net%20Promoter,au%20moins%20une%20autre%20personne.(visité%20le%2006/04/2023))

² LENDREVIE (J), all, op.cit, P 862-863.

- a. **L'écoute** : pour comprendre les besoins des clients, il est important d'avoir un bon système d'information sur la qualité des services proposés. Cela peut être réalisé à travers des réclamations, des études post-achat, des entretiens de groupe, des clients mystères et des études globales de satisfaction.
- b. **La fiabilité** Pour satisfaire les clients, il est crucial de répondre à leur attente en matière de fiabilité. Cela peut être réalisé en établissant des normes, en communiquant de manière claire l'information pertinente et en mesurant le nombre et les types de défaillances. De cette manière, l'entreprise peut être en mesure d'identifier les problèmes de fiabilité et de les résoudre rapidement afin de maintenir la satisfaction de sa clientèle.
- c. **La satisfaction des attentes de base** : les attentes de base des clients doivent être satisfaites en permanence. Il est important pour les entreprises de bien former leur personnel afin de proposer un bon traitement des réclamations et de développer un système de résolution des problèmes efficace.
- d. **Le dépassement des attentes des clients** : pour fidéliser les clients, les entreprises doivent dépasser leurs attentes en offrant un service de qualité supérieure à leurs attentes initiales.
- e. **Le développement d'un esprit d'équipe** : pour offrir un excellent service, l'entreprise doit encourager le travail d'équipe entre les différents collaborateurs.
- f. **L'enquête auprès des salariés** : les employés peuvent avoir des idées intéressantes pour améliorer le service. Il est donc important de les écouter et de les impliquer dans la recherche d'amélioration.
- g. **L'exemplarité de la direction** : la direction d'une entreprise doit montrer l'exemple en étant sur le terrain, en visitant les équipes et en encourageant une culture d'amélioration continue. L'objectif de l'entreprise est de satisfaire les besoins de ses clients face à la concurrence, en essayant de répondre à leurs attentes pour réduire le taux de clients infidèles.

II. La gestion de relation client CRM :

Lorsque l'on parle de la gestion de la relation client, il nous vient tout de suite à l'esprit les systèmes d'information CRM (Customer Relationship Management). Ces derniers aident à établir le comportement du client, ses souhaits, mais également la valeur qu'il apportera à l'entreprise. Ces informations sont recueillies dans des bases de données pertinentes.

La relation client occupe une place grandissante dans les entreprises. Pour se préoccuper de la fidélité des clients. Cette dimension est un vecteur essentiel sur lequel se développe la relation client et la performance de l'entreprise, le passage d'une orientation produit à une orientation client.

1. Définition :

Demeure définit la GRC « La Gestion de la Relation Client, plus communément appelée par son acronyme GRC (en anglais CRM, ou Customer Relationship Management) désigne l'ensemble de la démarche qui, à partir d'un entrepôt de données et d'applications logicielles spécifiques, permet de pratiquer un marketing ouvert (multipliant les points de contact) et relationnel avec ses clients dans le but d'augmenter la rentabilité globale de l'entreprise »¹.

Le terme de gestion de la relation client est devenu le fédérateur de nombreux fournisseurs de solutions informatiques. Des logiciels d'automatisation de la force de vente, aux outils de data mining, de centres d'appels ou de géomarketing, tout le monde fait de la gestion de la relation client ou du capital client. Il est évident que le discours marketing arrive à donner un côté neuf à des préoccupations anciennes et constantes des entreprises²

2. L'objectif de GRC :

La gestion de la relation client vise à proposer des solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients afin d'améliorer la relation avec la clientèle en automatisant les différentes composantes de la relation client. L'objet de la GRC est d'être plus à l'écoute du client afin de répondre à ses besoins et de le fidéliser. Un projet de la gestion de la relation client, permettre à chaque secteur de l'entreprise d'accéder au système

¹ Demeure. Claude CLAUDE Demeure, « MARKETING, aide-mémoire », 5^{ème} Ed, édition Dunod, Paris, 2008,p363

² LEFEBURE R, venturi G, « Gestion de la relation client », Pris, 2005 p.03.

d'information pour être en mesure d'améliorer la connaissance du client et lui fournir des produits ou services répondant au mieux à ses attentes.¹

3. Les principales formes de la gestion de la relation client

a. La GRC analytique

Visée à améliorer la connaissance et la compréhension du client. Elle permet également diffusée l'information dans l'ensemble des processus commerciaux (entrepôts des données, gestionnaire de campagne). En général, la GRC analytique analyse des informations collectées au sein de datamining et les statistiques en sont les outils de prédilection.

b. La GRC opérationnelle

Le CRM opérationnel gère la relation client au quotidien à travers différents points de contact (téléphone, internet) en synchronisant les informations pour le marketing, la vente et les services. Il comprend des outils tels que les centres de contacts, l'intégration des systèmes téléphoniques et informatiques, la gestion des connaissances, les configurateurs de produits et les outils de pilotage de la force de vente, améliorant ainsi l'efficacité des interactions avec les clients.

c. La GRC collaborative :

La GRC collaborative facilite les communications entre l'entreprise et ses clients, ainsi que l'intégration avec les autres départements, en regroupant tous les canaux d'échange et en mettant en œuvre des technologies de travail de groupe. Son objectif principal est d'optimiser les contacts clients en transmettant le bon message au bon moment par le bon canal.

4. Les étapes de la gestion relation client « GRC »

Mettre en place un programme de relation client sous-entend, le passage par différentes étapes suivant : un processus, ce dernier peut être présenté comme suit :²

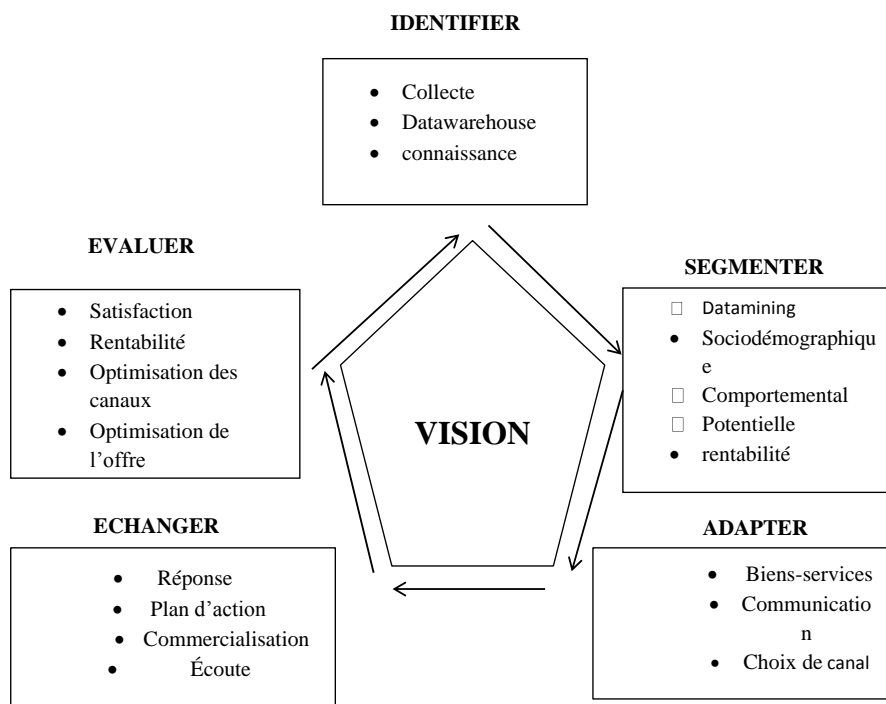
Le processus de mise en place d'un programme de relation client comprend plusieurs étapes, telles que l'identification, la segmentation, l'adaptation, l'échange et l'évaluation de la relation. L'étape d'identification consiste à collecter des informations sur les clients et les intégrer dans

¹Cap Gemini, « *CRM Customer Relationship Management* », chemical Market Reporter, 2001, p.66.

² PEELEN. Ed, « gestion de la relation client », 4 Edition, Pearson Education, France, 2014. p372.

une base de données. La segmentation implique de regrouper les clients en fonction de caractéristiques communes. L'adaptation concerne l'ajustement des services et de la communication en fonction des clients ciblés. L'échange se produit lors des interactions entre l'entreprise et les clients. L'évaluation mesure la pertinence de la relation client en utilisant des indicateurs tels que l'indice de satisfaction ou la rentabilité par client. Les outils techniques de la gestion de la relation client comprennent le data warehouse et les canaux de vente et d'après-vente.

Figure 9 : Les 5 étapes de la GRC



Source : LENDERVIE.J, LINDON. D, LEVY. J, « Mercator », 8 éd, édition DUNOD, Paris, 2006, p889.

5. Les composantes de la GRC :

La bonne conduite d'un projet de GRC dépend de l'existence de certaines composantes ou compétences.

Les quatre composantes fondamentales de la GRC sont les suivantes :¹

- Connaissance du client ;
- Stratégie relationnelle

¹ PEELEN.E, JALLAT. J, STEVEN.E, VOLLE. P, « gestion de la relation client »,2 Edition, Pearson Education, 2005.

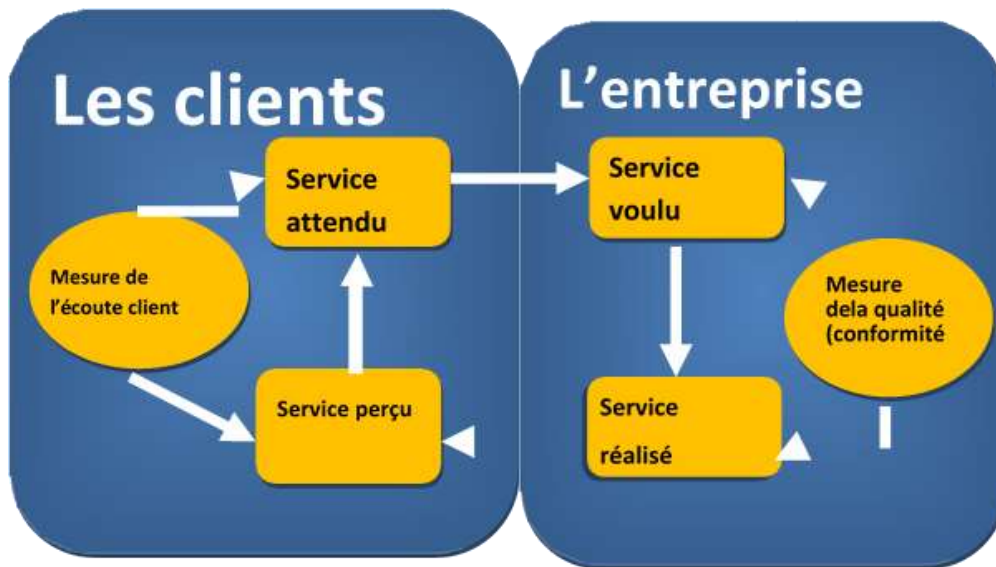
- Communication
- Proposition de valeur individualisée.

III. La relation entre l'écoute client et l'amélioration de la qualité de service :

1. Le modèle du cycle de la qualité ; une approche descriptive

Le modèle du cycle de la qualité¹(CYQ) est une structuration nette de deux univers distincts ; l'univers du client et l'univers du prestataire de service.

Figure 10:Le modèle du cycle de la qualité



Source : AVEROUS.B ; AVEROUS .D ; mesure et manager la qualité de service : la méthode CYQ, p .14.

1.1. Univers du prestataire de service :

a. Le service voulu par l'entreprise :

Dans le contexte de la prestation de services, la qualité du service proposé par une entreprise dépend des attentes du client ainsi que des choix stratégiques de l'entreprise, en prenant en compte les contraintes économiques et les compétences disponibles. Le service proposé à la clientèle est donc un élément clé de toute démarche d'amélioration de la qualité de service.

¹AVEROUS.B, AVEROUS.D ; mesurer et manager la qualité de service : la méthode CYQ, Editions ISPE, Paris, 2004, p.14.

b. Le service réalisé

L'importance du service réellement rendu réside dans sa pertinence pour le client, ce qui devrait être une priorité pour l'entreprise qui doit s'efforcer de le fournir conformément à la demande. La performance du service peut être évaluée en comparant le service demandé et celui qui a effectivement été fourni.

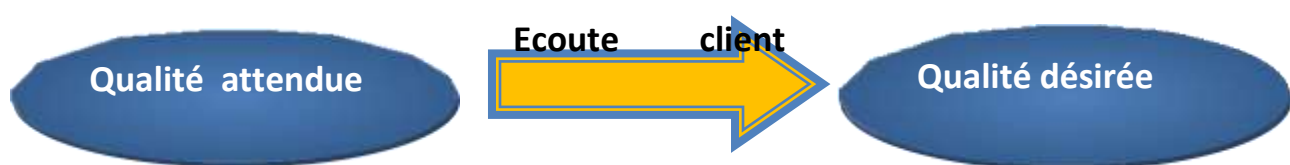
1.2. Univers du client :**a. Le service perçu :**

Afin de comprendre la satisfaction des clients, il est essentiel de représenter le service tel qu'il est perçu par ces derniers. Par conséquent, une connaissance approfondie du service perçu est nécessaire.

2. L'interaction entre l'écoute et la qualité :

- a. Passage de la qualité attendue à la qualité désirée¹ :** Au départ, le futur client a des attentes vis-à-vis du service proposé. En utilisant son processus d'écoute, l'entreprise est capable de convertir ces attentes en une qualité désirée, qui représente l'objectif final de ses processus internes dans le but de satisfaire les attentes du client.

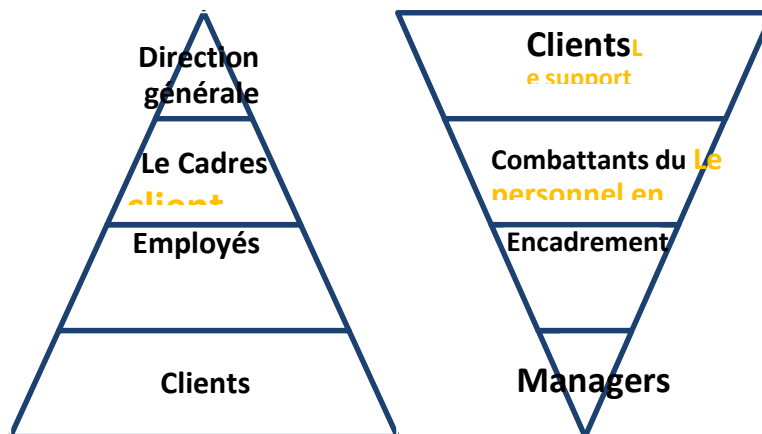
Figure 11: De la qualité attendue à la qualité désirée.



Source: Ray Daniel, op.cit, p: 34

¹ Ray Daniel, Mesurer et développer la satisfaction clients, Éditions d'Organisation, 2001. p: 34

Figure 12: visions traditionnelle et moderne de l'entreprise.



a. l'organisation traditionnelle b. la nouvelle pyramide de l'entreprise

Source : KOTLER et DUBOIS « Marketing Management », 13e, Edition Pearson Education, 2009, p 164

Avec le développement des technologies numériques et d'internet, les clients sont de plus en plus informés et exigeants : ils n'attendent pas seulement qu'on les contacte, qu'on les satisfasse et qu'on les enchante. Ils souhaitent qu'on les écoute¹

¹ Glen Urban et John R. Hauser, "Listening in to find and explore new combinations of customer needs" journal of marketing, vol.68, Avril 2004, p 72-87.

**Chapitre III : L'importance et les spécificités de la
mise en place de toute démarche d'écoute client à
ATM Mobilis et son impact sur l'amélioration
continu de la qualité de service.**

Introduction

ATM Mobilis comprend que ses clients sont au cœur de son activité et que leur satisfaction est primordiale pour assurer sa croissance et sa compétitivité. En écoutant attentivement les besoins, les préoccupations et les opinions des clients, l'entreprise est en mesure d'adapter ses offres, ses processus et ses stratégies pour mieux répondre à leurs attentes.

La spécificité de la démarche d'écoute client à ATM Mobilis réside dans le fait que les clients interagissent avec l'entreprise via différents canaux de contact tels que les appels téléphoniques, les e-mails, les réseaux sociaux et les boutiques physiques. Chaque canal offre des opportunités uniques pour recueillir des informations précieuses sur l'expérience client et identifier les domaines nécessitant des améliorations.

L'impact de la mise en place d'une démarche d'écoute client efficace est considérable pour ATM Mobilis. En recueillant les commentaires des clients, l'entreprise peut identifier les points forts à valoriser et les points faibles à améliorer. Ces informations permettent de prendre des décisions éclairées pour optimiser la qualité de service, réduire les problèmes récurrents, et développer de nouvelles offres qui répondent aux besoins réels des clients.

En outre, l'écoute client favorise également l'engagement et la fidélisation des clients. Lorsqu'ils se sentent écoutés et que leurs préoccupations sont prises en compte, les clients sont plus susceptibles de rester fidèles à l'entreprise, d'en devenir de véritables ambassadeurs et d'encourager d'autres personnes à utiliser les services de Mobilis.

En somme, la mise en place d'une démarche d'écoute client à ATM Mobilis est essentielle pour garantir une amélioration continue de la qualité de service. Cela permet à l'entreprise de rester à l'écoute de ses clients, de répondre à leurs besoins de manière proactive et de maintenir une relation solide et durable avec eux.

Section 01 : Présentation de ATM Mobilis et son environnement

La libéralisation du marché de la téléphonie mobile en Algérie a profondément transformé ce secteur depuis une quinzaine d'années, en brisant le monopole d'Algérie Télécom et en permettant l'entrée d'autres acteurs. Ces nouveaux opérateurs ont su innover et se développer rapidement, proposant des réseaux et des technologies de pointe pour répondre aux besoins des Algériens en matière de télécommunications. Parmi ces acteurs, ATM Mobilis se distingue en déployant toutes les ressources nécessaires et en adoptant les stratégies les plus performantes pour occuper une place privilégiée sur le marché.

1. Historique du secteur algérien de télécommunications :

Après plusieurs années de stagnation, le secteur algérien des télécommunications et en particulier celui de la téléphonie mobile connaît depuis le début 2004 une activité sans précédent avec la vente de la deuxième licence privée de Téléphonie mobile.

Pour que l'Algérie comble son retard par rapport au Maroc et la Tunisie qui avaient une longueur d'avance d'au moins 3ans et beaucoup plus de moyens. Le Gouvernement a mis en œuvre, en 2000, un calendrier de réformes se fixant pour objectif d'introduire la concurrence dans ce secteur, et mettre au standard international son secteur public de télécommunications, tant sur la qualité et la diversité de l'offre, que sur l'amélioration du service universel. Ce calendrier de réformes très avancé a permis la vente de plusieurs licences mobile, VSAT, GMPCS et fixe et qui devait aboutir à l'ouverture de la capitale d'Algérie Télécom et de ses filiales au début de l'année 2006.

2. Les trois opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie

Comme nous avons vu précédemment, le secteur de la téléphonie mobile en Algérie est composé en plus d'ATM Mobilis de deux autres opérateurs que nous, allons les présenter brièvement.

2.1. Orascom Télécom Algérie « Djazzy »

Présent au Moyen Orient, en Asie et en Afrique, Orascom Telecom Holding (O.T.H.) est un leader dans le domaine de la téléphonie et des nouvelles technologies.

Implanté en Algérie, en Egypte, en Tunisie, au Pakistan, au Bangladesh et, au Zimbabwe, ainsi qu'en Europe à travers le groupe Weather Investemnent, avec les deux opérateurs Wind Italy et Wind Hellas en Grèce, le groupe Orascom Telecom compte désormais Plus 50 Millions d'abonnés dans le monde, ce qui lui confère une envergure internationale.

C'est en Juillet 2001 que le groupe Orascom Télécom remporte la deuxième licence de téléphonie mobile, et ce pour un montant de 737 millions de dollars. La marque Djezzy, enregistrée comme entreprise de droit algérien est lancé en Février 2002, est devenue leader dans le domaine de la téléphonie mobile, avec plus de 14 millions d'abonnés à la fin de l'année 2009. Cet opérateur connaît une croissance très forte, le premier million d'abonnés ayant été atteint en septembre 2003, il compte aujourd'hui plus de 3000 employés

2.2. Wataniya Telecom Algérie « Ooredoo » :

Nedjma est le 3ème opérateur de téléphonie mobile en Algérie. C'est la marque commerciale mobile de Wataniya Telecom Algérie (WTA), elle-même étant la filiale de l'entreprise Wataniya Telecom Koweït qui a été fondée en 1999 au Koweït. Wataniya Telecom fait partie des Sociétés de Koweït Pro Company (KIPCO), dont le capital était racheté en majorité par Qatar(QTe1) et c'est ainsi que le groupe qatari Qtel s'est offert le marché algérien.

WTA a obtenu une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil en Algérie le 2 Décembre 2003, grâce à une soumission gagnante de 421 millions de dollars US. Dotée d'une licence d'une durée de 15 ans, le 25 Août 2004 WTA a procédé au Lancement commercial de sa marque «Nedjma » est devenue donc le troisième opérateur de téléphonie mobile en Algérie. L'opérateur compte aujourd'hui plus de 9 millions d'abonnés et plus de 1600 employés.

2.3. Algérie Télécom Mobile Mobilis :

ATM Mobilis, filiale de l'opérateur de téléphonie Algérie Telecom, est le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie., elle propose à ses clients une large gamme de produits et de services innovants et de haute qualité ; offres post et pré payées adapté à tous les budgets, SMS vers tous les opérateurs en Algérie et à l'étranger, Roaming à l'international, messagerie vocale,

Entreprises innovante, Mobilis utilise la convergence entre Internet et le téléphone mobile dans la gestion de sa communication devenant ainsi une véritable entreprise « Internet mobile ».

Pour offrir des services de qualité à ses clients, Mobilis a lancé un vaste chantier de déploiement de son réseau GSM à travers le territoire national. Aujourd'hui, plus de 96,7 % de la population algérienne est couverte par un réseau de haute qualité. ATM Mobilis compte aujourd'hui plus de Sept millions d'abonnés actifs

2.3.1. L'historique d'ATM Mobilis¹

Mobilis est considéré comme un opérateur multimédia en Algérie, grâce au lancement du premier réseau expérimental [UMTS](#) (Universal Mobile Télécommunication System) en Algérie. Avec son offre [GPRS](#) « Mobi+ » le 15 décembre 2004.

Elle a lancé la 3G en décembre 2013 et se positionne très vite comme leader sur ce segment, en a peine 2 ans, elle a réussie à couvrir l'intégralité du territoire national et acquérir 6 millions d'abonnés 3G.

Son enthousiasme à se développer et à acquérir d'avantage de parts de marché l'a amené à mobiliser tous ses moyens afin de lancer un vaste chantier de déploiement de son réseau [GSM](#) et 3G++. Aujourd'hui, 99%5 de la population algérienne est couverte par le réseau 2G (GSM, GPRS et EDGE).

Mobilis est positionné grâce à son travail permanent sur son image de marque et sa veille constante à offrir le meilleur des réseaux, des produits et des services à ses clients comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients

2.3.2. Organisation Interne de Mobilis :

Mobilis est une entreprise organisée selon les standards mondiaux de management. Elle est dirigée par un PDG, entouré de 02 Directeurs généraux adjoints.

¹BECHROUNE Sabrina, Impact de la communication via les réseaux sociaux sur la fidélisation de la clientèle de la téléphonie mobile Etude de cas : ATM Mobilis, mémoire master en marketing ,2016,p74

A°/Division Affaires Générales : Elle se compose de 5 directions :

- Direction affaires juridique et contentieux.
- Direction des achats et de la logistique.
- Direction de la formation.
- Direction des ressources humaines.

B°/Division Réseau et Service : elle se compose de 4 directions

- Direction ingénierie et développement réseau
- Direction des transmissions
- Direction déploiement et opération réseau
- Direction maintenance réseau.
- Direction du système d'information.

C°/ Division commerciale et Marketing : elle se compose de 4 directions

- Direction marketing GP (grand public),
- Direction distribution et vente GP
- Direction relation client GP
- Direction marché entreprise
- Direction de la marque et de la Communication

D°/Ainsi que trois autres directions :

- Direction générale opérationnelle
- Direction générale d'administration
- Direction de l'audit

2.3.3. Les valeurs d'ATM Mobilis :

Le comportement d'ATM Mobilis est guidé par quatre valeurs qui constituent le socle de sa communication et traduisent son engagement d'être toujours plus près de ses partenaires et clients. Ces valeurs sont : ¹

- **Dynamisme** : l'approche de Mobilis est entièrement tournée vers l'avenir. Elle croie à la rapidité de la conduite du changement et adapte son organisation en permanence. La formation et la motivation de son personnel sont des facteurs clé de sa réussite. Ses clients perçoivent son implication et son savoir-faire. En ce sens, son enthousiasme et son optimisme sont communicatifs.
- **Transparence** : ATM Mobilis est ouverte et explique ses choix. Son principe est de dire ce qu'elle fait et de faire ce qu'elle dit. Elle partage spontanément et pratique l'esprit d'équipe. Elle déploie le réseau uniformément dans les régions du pays et propose des offres simples, claires et sans surprise. Elle est à l'écoute de ses clients et répond dans les meilleurs délais à toute réclamation.
- **Innovation** : l'opérateur valorise le changement dans tous les domaines et favorise la créativité. Il est en phase avec les évolutions technologiques du marché et améliore constamment ses produits et ses services. Il fait converger son réseau et ses services pour proposer à la société Algérienne l'Information de demain.
- **Loyauté** : l'entreprise protège et défend les intérêts du consommateur algérien et travaille à créer de la richesse et générer du progrès. Elle est solidaire et respecte ses engagements. Elle pratique l'éthique dans ses actions et reconnais le mérite, l'excellence et l'honnêteté. Elle met à la disposition du client un réseau de haute qualité avec la plus forte couverture prouvée.

¹ Revue N° 8 de Mobilis, 2011, p.7

2.3.4. Offre et service de Mobilis¹ : Mobilis présente à ses clients plusieurs offres et différents services :

➤ **Tableau 1: Offres et services de Mobilis**

Offres prépayées	Offres post-payées	Services
<ul style="list-style-type: none"> · Mobtasim · Tawfik · Navigui · Mobiconnect · BlackBerry · Pass Internet · Mobilesbymobilis. · Arsselli · Sellekni · Voix · Internet 3G · Visiophonie · Numéros favoris · SMS 	<ul style="list-style-type: none"> · Mobicontrol · el khedra · Mobtasim · Tawlik · Navi gui · Packs · Pack duo Samsung · Pack LG · Pass Internet · Pass 3G+ · Facebook What's App 	<ul style="list-style-type: none"> · Facebook SMS · SeIleknI/SeIleknI+ · Racidi · Keulemni · Racimo · Compte BlackBerry® · Autres services · RELÈVE LE DÉFI

La stratégie de développement de Mobilis repose sur un principe fondamental : être une entreprise axée sur l'innovation et les nouvelles technologies tout en adoptant une stratégie de développement durable. Ainsi, ses valeurs et son comportement managérial sont guidés par la

¹ <http://www.mobilis.dz/services.php>

prise en compte des attentes de tous ses partenaires, qu'il s'agisse de clients, de collaborateurs, d'acteurs de la société civile ou d'institutions publiques.

2.3.5. Analyse de l'environnement d'ATM Mobilis :

La réussite d'ATM Mobilis ne repose pas exclusivement sur la qualité supérieure de ses offres et services, la performance de son personnel ou la mise en œuvre de ses stratégies. Elle est également largement influencée par les facteurs environnementaux qui façonnent son marché et ont le potentiel d'exercer une influence décisive sur l'évolution de la demande et de l'offre.

2.3.5.1. Le macro-environnement d'ATM Mobilis :

Le macro-environnement de Mobilis est constitué de six éléments à savoir l'environnement culturel, l'environnement démographique, l'environnement technologique, l'environnement réglementaire, l'environnement économique et l'environnement écologique.

a. L'environnement culturel et démographique de Mobilis

✓ Culturel :

L'Algérie est une véritable mine culturelle qui réunit une population reposant essentiellement sur des traditions berbères et arabo-islamiques et conduite par des valeurs et principes uniques et un mode de vie qui évolue sans cesse avec les progrès technologiques.

Mobilis étant une entreprise Algérienne, elle ne peine nullement à comprendre les valeurs et les codes de conduites de la population algérienne, de plus en modifiant sa charte graphique en 2010 elle s'est encore plus rapprochée de l'univers culturelle des algériens et a pu se positionner comme l'opérateur le plus proche de ces clients.

✓ Démographique :

Afin de mieux comprendre le marché et d'estimer correctement les opportunités qui s'offrent à elle, Mobilis doit mener une analyse approfondie de l'évolution de la taille de la population algérienne et de son taux de croissance, pour évaluer le potentiel d'expansion de son marché. En outre, l'entreprise doit étudier la distribution géographique de la population ainsi que sa répartition par âge et par sexe, pour une segmentation plus précise de ses offres et une localisation plus pertinente de ses agences.

La population en Algérie est de 44,18 millions (2021) ; Celle-ci est répartie d'une manière très hétérogène sur l'ensemble du territoire national. En effet, elle est majoritairement concentrée au nord du pays tandis qu'en se rapprochant du sud la population se fait de plus en plus rare, ceci signifie que Mobilis doit prendre cette hétérogénéité comme élément de base pour la localisation de ses agences.

b. L'environnement technologique et écologique de Mobilis

✓ L'environnement technologique

Avant que le secteur des télécommunications ne soit privatisé, la plupart des régions en Algérie étaient munies d'un réseau considérablement sous-développé, mais à partir des années 2000 ce secteur à commencer à évoluer de manière progressive et a pu avec le temps rattraper son retard grâce, à la contribution du gouvernement et à l'apparition des 3 acteurs principaux qui prônent sur le secteur des télécommunications, et qui se livre depuis des années a une concurrence acharnée qui ne peut qu'être bénéfique pour l'Algérie.

Mobilis étant l'un de ces principaux acteurs, n'a pas cessé depuis sa création de moderniser son réseau dans le but de tenir sa principale promesse, qui est de mettre à la disposition des Algériens les dernières évolutions technologiques sur les marchés mondiaux et les meilleurs services répondant aux normes des standards internationaux, Promesse qu'elle n'a pas omis de respecter et qui est visible à travers les modernisations qu'elle est toujours en train d'apporter à ses réseaux, parmi les technologies qu'elle utilise, on distingue principalement le réseau GSM, GPRS, EGPRS et UMTS.

Au sein de ce secteur considéré parmi les plus porteurs en Algérie, où la concurrence ne connaît aucun répit, Mobilis doit toujours, anticiper les besoins des clients et adopter les nouvelles technologies dès leurs premières ères pour ne pas se retrouver dépassé par la concurrence.

✓ L'environnement écologique

Les Algériens prennent de plus en plus conscience de la nécessité, de protéger leur environnement et de le préserver contre les agressions causées par les individus. De ce fait, ils développent souvent une préférence envers les entreprises qui s'engagent à réduire leurs taux de pollutions et qui se préoccupent de la conservation et de la protection du milieu au sein du quelle elles évoluent.

Mobilis quant à elle, ne rate aucune occasion pour confirmer son statut d'entreprise citoyenne et pour tenir son engagement de protection de l'environnement et de contribution au développement durable, chaque année, elle sponsorise et parraine des activités liées à la biodiversité et à la sensibilisation des individus au respect de la nature.

c. L'environnement réglementaire :

Mobilis étant une entreprise Algérienne, elle est avantagée par rapport à ses concurrents, car elle n'est pas soumise aux mêmes taxes et ne fait pas face aux mêmes barrières mises à l'encontre des investisseurs étrangers qui s'installent en Algérie et auxquels ses concurrents sont confrontés.

Pour assurer la régulation du secteur de télécommunication et pour garantir le respect d'une concurrence loyale, une autorité de régulation de la poste et des télécommunications (l'ARPT) a été créée dans ce contexte Mobilis doit avoir le consentement de l'ARPT avant le lancement de toute offre, service, ou promotion.

d. L'environnement économique :

Le secteur du pétrole et du gaz étant à l'origine de la majorité des recettes budgétaires nationales, fait que l'effondrement des cours du pétrole durant l'année 2015 a eu un impact important sur la santé de l'économie nationale, donc Mobilis devrait, se préparer à affronter cette nouvelle situation à laquelle l'Algérie fait face, et bien étudier l'impact des différents indicateurs économiques qui vont suivre sur l'évolution de ces prix et sur son avenir.

2.3.5.2. Le microenvironnement d'ATM Mobilis :

Les différents acteurs qui constituent le microenvironnement de Mobilis sont :

- a. Les clients :** Les clients de Mobilis sont subdivisés en deux segments, les particuliers et les entreprises.
- ✓ **Les particuliers :** ce segment est composé de toute la population Algérienne utilisant le téléphone mobile, quel que soit son âge, son sexe et sa catégorie socioprofessionnelle, Mobilis s'adresse à eux en leur proposant, des offres adaptées à leurs attentes et leurs besoins.

- ✓ **Les entreprises** : ce segment comprend, les commerçants, artisans, professionnels libéraux, PME et grande entreprise. Mobilis conçoit des solutions adéquates à chaque groupe, et leur offre des tarifs qui leur permettent de contrôler au maximum leurs budgets de communications.

b. Les fournisseurs :

Mobilis travail en collaboration avec trois principaux équipementiers de télécommunications à savoir, Ericsson (Suède), Huawei Technologies Co. LTD et ZTE (Chine), ces trois derniers, au savoir-faire mondialement reconnu, lui fournissent réseaux, système de facturation, de rechargement et applications de qualité, et lui, ont permet ces dernières années d'accélérer le déploiement d'un réseau de haute qualité.

2.3.5.3.La concurrence

ATM Mobilis évolue dans un environnement très concurrentiel, au sein duquel, elle doit pratiquer une veille permanente et être réactive aux changements des attentes et exigences des clients, si elle espère garder sa place et continuer son évolution sur le marché.

Cette concurrence se compose de 3 acteurs dont, deux sont des concurrents directs DJEZZY et OOREDOO, qui proposent des produits et des offres similaires à celles de Mobilis, et un seul concurrent indirect qui est sa société mère, Algérie Télécom et qui propose aux clients des produits substitués. Ces différents acteurs seront abordés de manière détaillée dans la sous-section qui suit.

2.3.5.4. L'analyse SWOT :

<p><u>Forces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Entreprise citoyenne proche de ses clients elle s'engage sur le progrès économique et sa participation à la protection de l'environnement. -Diversification et innovation des offres et services proposées en voix et data mobile avec des prix concurrentiels et tarification transparente. -Vente de pack (SIM/MOBILE) avec réseau SAV très performant. -Service clients disponible à travers une prise en charge multicanale, en boutiques Mobilis, points de vente agréés et un centre d'appels à l'écoute du client 24h/24 et des rubriques web sur le site Mobilis. 	<p><u>Faiblesse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Etant une entreprise publique, elle doit se soumettre aux lenteurs administratives et juridiques -Peu de formations dispensées pour l'amélioration de l'accueil et l'écoute client -L'arrivée à maturité du secteur, -Le programme de fidélité est peu développé Services digitaux encore peu développés
<p><u>Menaces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Concurrents potentiels dans le marché. - L'évolution rapide dans le domaine technologique particulièrement dans le mobile -La crise économique qui pèse sur l'Algérie -Dégradation du pouvoir d'achat du consommateur algérien - Des clients multi SIM . 	<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Lancement du e-commerce. Les clients adoptent déjà les nouvelles formes de consommation (e-paiement) pour la mise en place du m-paiement (partenariat banque/téléphonie mobile). - Volonté de croissance et d'extension vers l'international - Marché de la téléphonie mobile très dynamique qui laisse entrevoir des perspectives de partenariat et de convergence (la box Internet mobile, fixe et abonnement TV) - Profiter du lancement de la portabilité pour augmenter et récupérer les clients des concurrents et augmenter le portefeuille client

Section 2 : Démarche et résultats de l'enquête.

1. La recherche qualitative : l'entretien

La recherche qualitative se distingue souvent par sa méthode d'évaluation en profondeur. Elle est généralement menée auprès d'un nombre restreint d'individus ou de groupes d'individus (répondants) par rapport à la recherche quantitative.

L'entretien est l'une des méthodes privilégiées en recherche qualitative, car elle permet de recueillir des données sur des événements passés, des expériences vécues et d'analyser une situation donnée en profondeur. Cette méthode permet d'obtenir des informations détaillées sur les opinions, les croyances, les sentiments, les perceptions et les comportements des répondants, ainsi que sur les contextes sociaux et culturels qui influencent leur comportement.

En somme, l'entretien est une méthode clé pour la collecte de données qualitatives, car elle permet d'analyser les événements passés, les expériences vécues et les situations de manière approfondie.

Nous avons décidé de réaliser un interview c'est-à-dire d'adopter une démarche qualitative pour réaliser ma partie pratique de mon mémoire. En effet, on trouve plus pertinent de réaliser un avec un manager et responsable de la démarche qualité. Cet entretien nous permette de parler directement avec le manager sur leur approche d'amélioration continue et d'écoute client.

2. Type d'entretien :

Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs pour encadrer la prise de parole des personnes interrogées tout en leur permettant de s'exprimer librement, grâce à la méthodologie du guide d'entretien.

3. Les 3 étapes de l'entretien :

L'entretien semi-directif comporte 3 phases qu'on doit respecter pour le bon déroulement de l'étude. Il s'agit de la préparation de l'entretien, la réalisation de l'entretien, la retranscription et le compte rendu de l'entretien.

3.1. La préparation de l'entretien :

La préparation de l'entretien commence par le choix de l'échantillon interviewé ainsi que la rédaction d'un guide d'entretien qui sera composé de toutes les thématiques devant être abordées durant l'entretien, afin de répondre pleinement aux objectifs.

Le guide d'entretien sera composé de différents thèmes dits principaux, eux même divisés en sous-thèmes pouvant être rédigés en forme de questions ouvertes, chaque question ou thème correspond à un objectif de compréhension ou de connaissance précis afin d'obtenir le maximum d'informations nécessaires à la réussite de l'étude.

3.2. La réalisation et la conduite de l'entretien :

Lors de l'entretien plusieurs éléments sont à prendre en compte et certaines règles sont capitales :

L'entretien doit respecter les étapes énoncées dans le guide d'entretien, Les relance sont importante afin de recadrer la personne interviewée si elle s'éloigne du sujet traité. Il est important de commencer avec des questions ouvertes afin d'aider la personne à entrer dans l'entretien.

S'agissant d'un entretien semi-directif, le guide d'entretien se composait des questions principales qui avaient pour but de lancer le discours et des sous-questions directives afin d'amener l'interviewer à aborder des thèmes pertinents pour la réponse à notre problématique.

Il faut tenir compte de l'aménagement spatial et ne pas oublier la présentation, le rappel du cadre et des objectifs de l'étude pour tous les interviewés au début de l'entretien, il faut adopter un langage non verbal et paraverbal qui facilite l'expression de l'interviewé, il faut être sensible aux expressions de ce langage chez l'interviewé.

3.3. Retranscription et synthèse de l'entretien :

La durée optimale de l'entretien ne doit pas excéder une heure (selon la personne interrogée). A la fin, une synthèse récapitulative doit être effectuée avec l'interviewer afin d'obtenir son avis sur le résumé et lui permettre de corriger éventuellement ses propos. Un compte rendu lui sera envoyé suite à l'entretien. Il est aussi important de rappeler la suite qui va être donnée à sa contribution.

4. Elaboration du guide d'entretien :

Afin d'atteindre l'objectif de notre étude, nous avons établi un guide d'entretien (voir annexe) constitué de trois (03) axes :

Axe 01 : L'amélioration continue de la qualité de service.

Axe 02 : l'écoute client.

Axe 03 : l'interaction entre l'écoute client et l'amélioration continue de la qualité de service.

Ce guide a évolué tout au long de notre entretien, il n'a pas été figé, il a évolué selon les différentes réponses. L'objectif de l'entretien est de répondre aux questions du guide, sans laisser de zones d'ombres.

5. Traitement et analyse des résultats de l'enquête :

Pour mener à bien cette étude le choix de l'échantillon est un élément capital afin d'obtenir des résultats pouvant mener à une analyse pertinente.

5.1. La constitution de l'échantillon :

L'échantillon sélectionné doit être méticuleusement choisi afin d'obtenir une palette de réponses couvrant la question de recherche.

Pour ce faire, l'étude va analyser la démarche de l'entreprise dans l'amélioration de la qualité de service et l'un de ses piliers qui est l'écoute client auprès d'un des grands opérateurs de la téléphonie qui est Mobilis ; aussi toutes les questions ayant un rapport avec l'écoute et la qualité revêtent un caractère important pour notre étude ; il est donc intéressant de s'entretenir avec une personne liée à l'amélioration de la qualité.

Pour les personnes à interroger, nous avons choisi Un cadre de l'entreprise qui est le responsable qualité car c'est l'acteur principale qui pourrait nous fournir les informations nécessaires malgré nous avons souhaité interroger aussi le personnel du call centre mais ça n'a pas marché par faute de non disponibilité.

5.2. Déroulement de l'entretien :

L'entretien a été réalisé dans le bureau de la personne interrogée pendant 1 heure. Le matériel utilisé pour recueillir au mieux les données était composé du guide d'entretien établi préalablement (Annexe n°) et de quoi écrire pour la prise de notes à mesure que l'interviewé parle ; En ce qui concerne le nom et la fonction de notre Responsable sont les suivants :

Nom	Mme ISAAD KAHINA
Fonction	CHEF DU DEPARTEMENT QUALITE

Cet entretien et l'analyses de son contenu et la comparaison entre les différents propos récoltés vont permettre de savoir si l'écoute client a une influence quelconque sur le management de la qualité en général et la perspective de la mise en place d'une démarche SMQ en particulier et l'amélioration continue de cette démarche, et si oui dans quelles mesures ? En comparant entre les réponses de l'interviewé avec celle des clients dans l'études quantitative, nous arriveront à ressortir des similitudes concernant le sujet et répondre à la question de recherche.

5.3. Analyse des résultats :

Suite à cette étude qualitative et à l'entretiens réalisés, il est nécessaire d'identifier une méthode d'analyse permettant d'extraire les éléments fondamentaux.

La méthode retenue est l'analyse de contenu qui s'avère la plus adaptée pour expliciter les éléments recueillis dans les enquêtes qualitatives. La description et l'analyse des discours rapportés vont nous apporter un début de réponse à nos interrogations.

Afin que notre étude soit le plus clair possible dans l'analyse, nous étudierons les résultats par thèmes retenus dans le guide d'entretiens qui sont au nombre de 3 thèmes principaux.

Ça commence par une brève présentation pour introduire le cadre de l'étude faire un peu plus ample connaissance avec la personne interviewée afin de la mettre en confiance, ensuite nous abordons les thèmes principaux nécessaires pour notre étude à savoir : la politique qualité de l'entreprise, Le système de management de la qualité au sein de l'entreprise, Le potentiel de l'entreprise à écouter leurs clients et le rapport entre ces deux concepts.

Dans ce qui se suit nous avons présenté les réponses du responsable

Axe 01 : La démarche de Mobilis dans l'amélioration continue de la qualité de service.

Q1 : En quoi consiste le système de management de qualité au sein de l'entreprise ATM Mobilis ?

« En tant que responsable du département de la qualité chez Mobilis, Le système de management de la qualité vise à adopter une approche bien établie d'amélioration continue de la qualité de service et ceci par :

L'Évaluation initiale : Nous commençons par effectuer une évaluation complète de notre service actuel en identifiant les domaines où des améliorations sont nécessaires. Cela peut inclure des enquêtes de satisfaction des clients, des analyses de données et des retours d'expérience des utilisateurs.

Établissement d'objectifs : Sur la base des résultats de l'évaluation initiale, nous fixons des objectifs spécifiques et mesurables pour améliorer la qualité de service. Ces objectifs sont alignés sur les besoins et les attentes de nos clients.

Planification des actions : Une fois les objectifs établis, nous élaborons un plan d'action détaillé pour atteindre ces objectifs. Ce plan comprend des étapes spécifiques, des ressources nécessaires et des échéances claires.

Formation et sensibilisation : Nous organisons des sessions de formation pour notre personnel afin de renforcer leurs compétences et leur sensibilisation à l'importance de la qualité de service. Cela peut inclure des formations techniques, des sessions de développement personnel et des formations axées sur les compétences relationnelles.

Mise en œuvre des améliorations : Nous mettons en œuvre les actions définies dans notre plan d'action, en veillant à ce que toutes les parties prenantes concernées soient impliquées et informées. Cela peut impliquer des modifications des processus, des investissements dans des technologies améliorées ou des améliorations des infrastructures.

Suivi et évaluation : Nous surveillons en permanence les progrès réalisés par rapport à nos objectifs et évaluons l'efficacité des actions mises en œuvre. Cela peut se faire grâce à des indicateurs de performance clés, des mesures de satisfaction des clients et des audits internes.

Réajustement et adaptation : Sur la base des résultats de suivi et d'évaluation, nous apportons les ajustements nécessaires à nos actions et à nos processus. Nous sommes flexibles et adaptons notre approche en fonction des nouvelles exigences et des évolutions du marché.

La réponse du responsable qualité met en évidence une démarche complète et structurée pour l'amélioration continue de la qualité de service chez Mobilis. La démarche comprend une évaluation initiale, l'établissement d'objectifs spécifiques, la planification des actions, la formation du personnel, la mise en œuvre des améliorations, le suivi et l'évaluation, ainsi que le réajustement et l'adaptation en fonction des résultats obtenus. Cette approche met en avant l'importance de l'écoute client et de la prise en compte des besoins et attentes des clients pour améliorer la qualité de service de manière continue.

Et c'est ce qu'il répond à notre première question et confirme notre première hypothèse qui dit que : Le système de management de la qualité consiste à s'engager dans une démarche d'amélioration continue.

Q02 : Comment est-ce que votre entreprise prend en compte les changements dans le marché et les besoins des clients pour améliorer la qualité de service ?

« L'acquisition de nouvelles technologies, l'écoute active de ses clients à travers le traitement des réclamations, la satisfaction de leurs besoins et attentes implicites et explicites, la veille (concurrentielle, technologiques, statistique, réglementaire, l'adaptation des offres selon les besoins des clients ... etc.)

La réponse met en avant plusieurs méthodes utilisées par l'entreprise pour prendre en compte les changements du marché et les besoins des clients dans l'amélioration de la qualité de service. Cela comprend l'acquisition de nouvelles technologies, l'écoute active des clients à travers le traitement des réclamations et la satisfaction de leurs besoins explicites et implicites, la veille concurrentielle, technologique, statistique et réglementaire, ainsi que l'adaptation des offres selon les besoins des clients.

L'entreprise démontre ainsi sa volonté d'anticiper les évolutions du marché et de s'adapter aux demandes changeantes des clients pour maintenir la qualité de service.

Axe 02 : l'écoute client chez Mobilis :

Q01 : Comment votre entreprise écoute-t-elle les clients ? Quels canaux utilisez-vous pour recueillir les commentaires et les suggestions des clients ?

- « Donc pour le comment la réponse est la suivante : Les sondages ; les enquêtes de satisfactions clients périodiques ; l'analyse SWOT, Pestel , benchmarking ; l'étude de marché ... etc. »

Les canaux :

« Les sites web ; les agences ; les centres d'appels ; les réseaux sociaux ; le site officiels ...etc.
»

Donc d'après sa réponse nous pouvons constater que l'entreprise utilise différente méthode afin de bien écouter ses clients ; il existe des méthodes classiques et d'autres modernes ; encore grâce à cette réponse nous pouvons confirmer notre deuxième hypothèse qui dit que : Les entreprises utilisent une combinaison de méthodes classiques (enquêtes de satisfaction, entretiens téléphoniques, etc.) et de méthodes modernes (feedback en ligne, réseaux sociaux, chat en direct, etc.) pour recueillir les feedbacks des clients. C'est ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

Q02 : Comment votre entreprise gère-t-elle les différences culturelles et linguistiques dans l'écoute client ?

- « Tout d'abord en appelant le centre d'appel numéro (666, 888) la première chose que vous allez écouter c'est le choix de langue et en plus cette gestion ce fait en adoptant un traitement personnalisé relatifs aux requêtes des clients par rapport à la catégorie socio-culturelle des clients. »

Q03 : Quels sont les défis les plus importants auxquels votre entreprise est confrontée dans l'écoute client, en particulier dans un environnement concurrentiel ?

- « La transformation digitale ; **la portabilité des numéros** (projets des 03 opérateurs), l'évolution technologique rapide et l'obsolescence de ces dernières.
»

Q04 : Comment votre entreprise gère-t-elle les commentaires et les plaintes négatives des clients ?

- « Pour répondre aux commentaires et plaintes négatifs l'entreprise ATM Mobilis adopte une démarche de proximité avec le client en traitant les plaintes en lui répondants d'une manière positive et attractives. »

L'entreprise ATM Mobilis traite les commentaires et plaintes négatives des clients de manière proactive, en cherchant à maintenir une relation positive et attrayante avec eux. L'approche de proximité et la volonté de résoudre les problèmes sont mises en avant pour répondre aux préoccupations des clients insatisfaits. Donc l'entreprise ne souhaite jamais perdre un client.

Axe 03 : l'interaction entre l'écoute client et l'amélioration continue de la qualité de service :

Q01 : Comment votre entreprise mesure-t-elle l'impact de l'écoute client sur la qualité de service ? Quels sont les bénéfices et les résultats obtenus ?

Pour évaluer cet impact, nous avons mis en place plusieurs méthodes et indicateurs clés. Tout d'abord, nous utilisons des outils de collecte des commentaires des clients tels que des enquêtes de satisfaction, des sondages en ligne et des commentaires directs reçus par le service client. Ces informations nous permettent de recueillir les impressions et les expériences des clients par rapport à notre service. Nous analysons ces données de manière régulière pour comprendre les points forts et les points faibles de notre prestation et pour identifier les domaines nécessitant des améliorations.

Ensuite, nous utilisons des indicateurs de performance clés (KPI) liés à la qualité de service, qui incluent des mesures telles que le taux de résolution des problèmes, le temps de réponse aux demandes des clients, le nombre de réclamations et le taux de satisfaction des clients. Ces KPIs nous aident à suivre les progrès de notre prestation de service dans le temps et à évaluer l'efficacité de nos actions d'amélioration.

Aux finales nous avons constaté que l'entreprise mesure l'impact de l'écoute client sur l'amélioration continue de la qualité de service quantitativement avec des KPIs (NPS, CES, CSAT) même si ça nous paraît que c'une démarche qualitative. Donc c'est pourquoi cette réponse infirme notre troisième hypothèse qui dit que Les entreprises peuvent mesurer l'impact de l'écoute clients sur la qualité de service de manière qualitative en utilisant différentes approches.

SQ : Quels sont les bénéfices et les résultats obtenus ?

1. **Amélioration de la satisfaction client** : En comprenant les besoins, les préoccupations et les attentes des clients, une entreprise peut apporter des ajustements et des améliorations à son service pour répondre plus efficacement à ces attentes. Cela se traduit par une plus grande satisfaction globale des clients, ce qui favorise leur fidélité et leur propension à recommander l'entreprise à d'autres personnes.
2. **Réduction des plaintes et des problèmes récurrents** : En identifiant les problèmes fréquents ou les sources de mécontentement des clients, l'entreprise peut prendre des mesures pour les résoudre de manière proactive. Cela permet de réduire le nombre de plaintes et de problèmes récurrents, ce qui améliore la réputation de l'entreprise et renforce la confiance des clients.
3. **Augmentation de la rétention client** : Lorsque les clients se sentent écoutés et que leurs préoccupations sont prises en compte, ils sont plus susceptibles de rester fidèles à l'entreprise. L'écoute client permet donc d'améliorer la rétention client, ce qui se traduit par une base de clients plus solide et une augmentation de la valeur à long terme pour l'entreprise.
4. **Identification de nouvelles opportunités commerciales** : Les commentaires et les suggestions des clients peuvent révéler de nouvelles opportunités commerciales. Par exemple, en identifiant des besoins non satisfaits ou des fonctionnalités manquantes, l'entreprise peut développer de nouveaux produits ou services qui répondent à ces demandes et qui peuvent générer des revenus supplémentaires.
5. **Amélioration continue de la qualité** : L'écoute client contribue à une culture d'amélioration continue au sein de l'entreprise. En analysant les commentaires des clients et en mesurant leur impact sur la qualité de service, l'entreprise peut identifier les domaines d'amélioration, mettre en place des actions correctives et mesurer les progrès réalisés au fil du temps. Cela favorise une amélioration constante de la qualité de service et une meilleure satisfaction des clients.

A travers cette réponse nous confirmons une autres fois l'importance de mesurer l'impact de l'écoute client sur la qualité de service. En utilisant des méthodes telles que les enquêtes de

satisfaction et les indicateurs clés de performance, l'entreprise évalue régulièrement les commentaires des clients pour identifier les domaines nécessitant des améliorations. Cette approche permet à l'entreprise de mettre en place des actions ciblées pour améliorer la qualité de service et répondre aux attentes des clients de manière continue. Ainsi, en évaluant l'impact de l'écoute client, l'entreprise peut renforcer sa qualité de service et maintenir la satisfaction de sa clientèle.

Q02 : Quelles sont les prochaines étapes de développement de l'écoute client dans votre entreprise pour améliorer encore plus la qualité de service (futur projet ?)

Les prochaines étapes de développement de l'écoute client dans notre entreprise afin d'améliorer encore plus la qualité de service. Nous reconnaissons que l'écoute client est un processus continu et qu'il est essentiel de rester à l'écoute de nos clients en permanence pour répondre à leurs besoins changeants. Voici donc les prochaines étapes que nous prévoyons :

Renforcement des canaux de communication : Nous allons diversifier et renforcer nos canaux de communication pour permettre aux clients de nous faire part de leurs commentaires et suggestions de manière plus pratique et facile. Cela pourrait inclure l'amélioration de notre présence en ligne, l'introduction de chats en direct, de formulaires de commentaires en ligne et d'autres moyens qui favorisent l'interaction rapide et directe avec nos clients.

Utilisation de l'analyse avancée des données : Nous prévoyons d'investir davantage dans des outils d'analyse avancée des données pour exploiter pleinement les informations collectées auprès de nos clients. Cela nous permettra d'identifier des tendances, des modèles et des insights significatifs à partir des données client, ce qui nous aidera à prendre des décisions plus éclairées pour améliorer notre service.

Mise en place d'un système de gestion des plaintes : Nous allons établir un système structuré de gestion des plaintes, afin de mieux traiter et résoudre les problèmes signalés par nos clients. Ce système nous permettra de suivre les plaintes, de les hiérarchiser en fonction de leur gravité et de mettre en place des actions correctives pour résoudre les problèmes de manière efficace et rapide.

Formation continue du personnel : Nous reconnaissons que l'écoute client est une responsabilité partagée par l'ensemble de notre personnel. Nous allons donc continuer à investir

dans la formation de notre équipe pour renforcer les compétences en matière d'écoute active, de résolution de problèmes et de communication avec les clients. Cela permettra à notre personnel d'interagir de manière plus efficace et empathique avec les clients, en leur offrant une expérience de service supérieure.

Intégration de la voix du client dans le processus d'amélioration continue : Nous allons intensifier notre intégration de la voix du client dans notre processus d'amélioration continue. Cela signifie que les commentaires et les suggestions des clients seront systématiquement pris en compte lors de l'évaluation et de la planification des améliorations de nos processus, de nos produits et de nos services. Nous considérons que la voix du client est une source précieuse d'informations pour l'innovation et l'optimisation de notre offre.

Nous pouvons dire que Les prochaines étapes de développement de l'écoute client dans l'entreprise visent à renforcer les canaux de communication, utiliser l'analyse avancée des données, mettre en place un système de gestion des plaintes, offrir une formation continue au personnel et intégrer la voix du client dans le processus d'amélioration continue. Ces mesures permettront d'améliorer encore davantage la qualité de service en facilitant les retours des clients, en exploitant les informations collectées de manière plus approfondie, en traitant efficacement les plaintes, en renforçant les compétences du personnel et en intégrant les commentaires des clients dans les initiatives d'amélioration.

La certification :

Q1 : Comment préparez-vous à la certification ? Vous comptez l'obtenir quand ?

« Pour préparer la certification, notre entreprise se fait accompagner par un consultant externe pour la mise en place du SMQ »

« Le projet de certification de l'entreprise aboutira le 4 -ème trimestre de l'année en cours »

Nous pouvons constater que l'entreprise est en plein préparations de la certification et elle fait appel à un consultant externe pour mettre en place le système de management de la qualité (SMQ) en vue de la certification. Cette démarche démontre la volonté de l'entreprise de s'engager sérieusement dans le processus de certification et de bénéficier de l'expertise externe pour assurer sa réussite.

Q02 : Y a-t-il une résistance de la part du personnel par rapport à la certification, du moment que l'entreprise va passer d'une culture orale à une culture écrite ? Si oui, comment vous surmonter ça ?

« Il n'y a pas de résistance de la part du personnel vis-à-vis de la certification, le personnel adhère à la démarche et contribue à la réussite du projet vu le domaine d'activité d'ATM Mobilis »

Nous pouvons dire que d'après le responsable de la qualité leur personnel est déjà habitué à la culture de l'écrit pour tous ce qui est traçabilité, et c'est l'un des facteurs qui fait que l'entreprise n'affronte pas la résistance du personnel vis à vis la certification.

6. Synthèse de l'entretien :

L'entreprise Mobilis a mis en place une démarche bien établie pour améliorer continuellement la qualité de service. Cette démarche comprend plusieurs étapes, telles que l'évaluation initiale, l'établissement d'objectifs spécifiques, la planification des actions, la formation du personnel, la mise en œuvre des améliorations, le suivi et l'évaluation, ainsi que le réajustement et l'adaptation en fonction des résultats obtenus. L'écoute client et la prise en compte de leurs besoins et attentes sont des éléments centraux de cette démarche.

L'entreprise utilise différentes méthodes pour écouter les clients, notamment des sondages, des enquêtes de satisfaction, des analyses SWOT et Pestel, ainsi que des études de marché. Elle utilise également divers canaux de communication tels que les sites web, les agences, les centres d'appels, les réseaux sociaux, etc. L'entreprise adopte une approche personnalisée pour gérer les différences culturelles et linguistiques, en offrant des services dans différentes langues et en tenant compte de la catégorie socio-culturelle des clients.

Les défis auxquels l'entreprise est confrontée dans l'écoute client comprennent la transformation digitale, la portabilité des numéros, l'évolution technologique rapide et l'obsolescence des technologies.

Pour gérer les commentaires et les plaintes négatives des clients, l'entreprise adopte une approche de proximité en traitant les plaintes de manière positive et attrayante. L'objectif est de maintenir une relation positive avec les clients et de résoudre les problèmes de manière efficace.

Pour mesurer l'impact de l'écoute client sur la qualité de service, l'entreprise utilise des outils de collecte des commentaires des clients tels que des enquêtes de satisfaction, des sondages en ligne et des commentaires directs. Elle utilise également des indicateurs clés de performance liés à la qualité de service. Les bénéfices et les résultats obtenus incluent l'amélioration de la satisfaction client, la réduction des plaintes et des problèmes récurrents, l'augmentation de la rétention client, l'identification de nouvelles opportunités commerciales et l'amélioration continue de la qualité.

Les prochaines étapes de développement de l'écoute client dans l'entreprise comprennent le renforcement des canaux de communication, l'utilisation de l'analyse avancée des données pour exploiter les informations client, la mise en place d'un système de gestion des plaintes et l'intégration continue de l'écoute client dans les processus de l'entreprise.

Enfin, Mobilis met en œuvre une démarche structurée pour améliorer continuellement la qualité de service, en mettant l'accent sur l'écoute client, la prise en compte des besoins et attentes des clients, ainsi que sur l'utilisation d'outils d'évaluation et de mesures de performance. L'entreprise vise à maintenir une relation positive avec les clients, à résoudre les problèmes de manière proactive et à exploiter les commentaires des clients pour stimuler l'amélioration continue de la qualité et c'est pourquoi ils ont en train de préparer la certification .

Section 3 : Etude quantitative : démarche et résultat de l'enquête.

Dans la présente partie, nous nous intéresserons aux résultats obtenus en termes de l'amélioration continue de la qualité de service. Dans un premier temps nous allons présenter notre enquête à travers un questionnaire, puis dans un second temps, nous présentons le traitement et le résultat de l'enquête.

1. Démarche de l'enquête quantitative : le questionnaire

Pour mieux connaître l'avis du personnel de MOBILIS sur l'impact et la contribution de l'écoute client sur l'amélioration continue de la qualité de service, nous avons mené une enquête quantitative à travers un questionnaire.

Un questionnaire est un ensemble de questions construit dans le but d'obtenir l'information correspondant aux questions de l'évaluation.

1.1. L'échantillonnage :

Afin de mener à bien notre questionnaire, nous avons opté pour le mode d'échantillonnage représentatif aléatoire, et nous avons choisi d'utiliser un questionnaire en ligne comme méthode de collecte de données. Cette décision découle de plusieurs avantages qu'offre cette approche. Tout d'abord, le partage d'un questionnaire en ligne permet d'atteindre un large éventail de participants de manière rapide et efficace. En utilisant des plateformes en ligne dédiées, on a pu diffuser notre questionnaire à un public diversifié, tant au niveau géographique que démographique et nous l'avons élaboré avec notre encadrante au niveau de Mobilis Mme ZITOUNI FAHIMA et mon encadrante Mme Cherfouh Meriem .

1.2. La durée de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée entre (le 7/05/2023 et le 21/05/2023). Donc nous avons effectué la collecte des données en 15 jours, le traitement et l'analyse des résultats en 10 jours.

1.3. Types de questions :

Notre questionnaire se compose de 15 questions sous forme de plusieurs types dont :

- Des questions dichotomiques se composent de deux propositions et une seule réponse

Est acceptée, généralement elles sont des affirmations ou des négations.

- Des questions à choix unique se composent de plusieurs propositions et une seule

Réponse est acceptée.

- Des questions à choix multiple se composent de plusieurs propositions est plusieurs

Réponses dont acceptées.

- D'échelle de likert contient un ensemble des questions de proposition auxquelles nous

Devons mesurer selon cinq échelons. Dans notre étude, nous appliquons ce

Type dans la question n°12 sur un échelon de cinq réponses.

1.4. La méthodologie de traitement statistique des données :

Le traitement des données est une étape très importante car elle nous permet d'analyser les

Réponses obtenues. Pour avoir les tableaux des statistiques et les graphes nous passons par les étapes suivantes :

- Télécharger les résultats du formulaire électronique directement à partir du « Google

Forms », et grâce à « Google sheets » nous l'avons stocké facilement comme un

Fichier Excel et sur « Google Drive ».

- Télécharger les résultats du formulaire sous forme d'un fichier Excel et effectuer les

Opérations nécessaires en attribuant des poids à toutes les réponses pour faciliter le

Processus de décompression dans le logiciel Spss.

- Créer un fichier spécial pour les résultats de l'étude dans le logiciel Spss et définir les

Questions et déterminer leurs types ainsi que le poids accordé aux réponses.

- Transférer et copier les réponses directement d'Excel vers Spss.

2. Présentation, Analyse et Interprétation des Résultats :

Après avoir présenté l'organisation de Mobilis et la méthodologie utilisé dans l'étude, on passe à l'analyse et des résultats effectué par le logiciel SPSS en utilisant les données collecter par le questionnaire qui était partager en ligne, puis les interpréter pour but de confirmer ou infirmer les hypothèses.

2.1. Analyse descriptive sociodémographique des clients interrogés

Avant d'analyser les données des clients, on présente le tableau des statistiques de fiabilités Qui nous donne des résultats de Coefficient de Fiabilité (Alpha Cronbach) qui mesure la Fiabilité entre les variables.

Tableau 2:statistiques de fiabilités

	Nombre d'éléments	Coefficient de Alpha Cronbach
Totale	21	0.766

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

La valeur du coefficient de fiabilité est entre (0) et (1), la valeur est acceptable à partir Du 0.60. Nous notons que le coefficient alpha cronbach est de 0.766(supérieur à 0.60) ce qui Indique qu'il existe une forte corrélation entre les variables, ce qui nous permet de confirmer la fiabilité du questionnaire de notre étude.

2.1.1. L'analyse univariée

Dans cette section, nous présentons les résultats fournis par notre analyse uni varié via l'approche « tri à plat ». La méthode « tri à plat » consiste à traiter chaque question indépendamment des autres, les résultats obtenus sont donnés en valeur absolue et en pourcentage

2.2. Analyse univariée des Renseignements Personnels

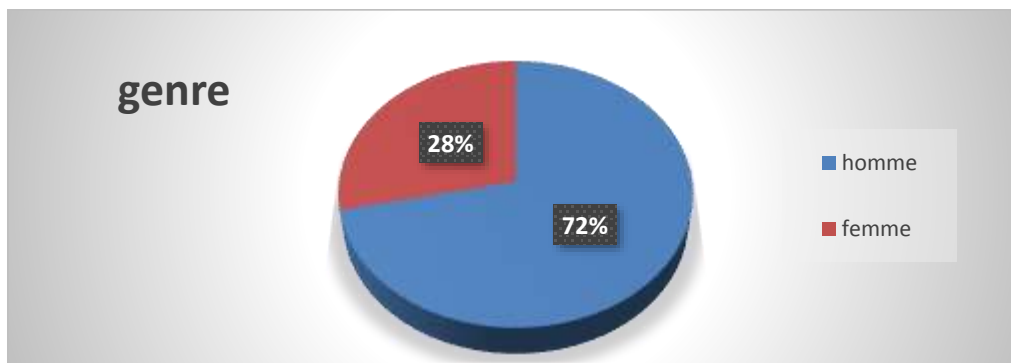
2.2.1. Selon le genre

Tableau 3: la répartition des interrogés selon le genre

Variable	Fréquence	%
Homme	83	71.6
Femme	33	28.4
Totale	116	100

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure 13: représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le genre



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS

A partir du tableau n (2) et la figure n (1), qui représentent la répartition de l'échantillon selon le genre, on remarque que La fréquence des hommes est de 83, ce qui représente 71.6% de l'échantillon total. Et La fréquence des femmes est de 33, soit 28.4% de l'échantillon total. Ceci est montrent une répartition déséquilibrée en termes de genre, avec une majorité d'hommes.

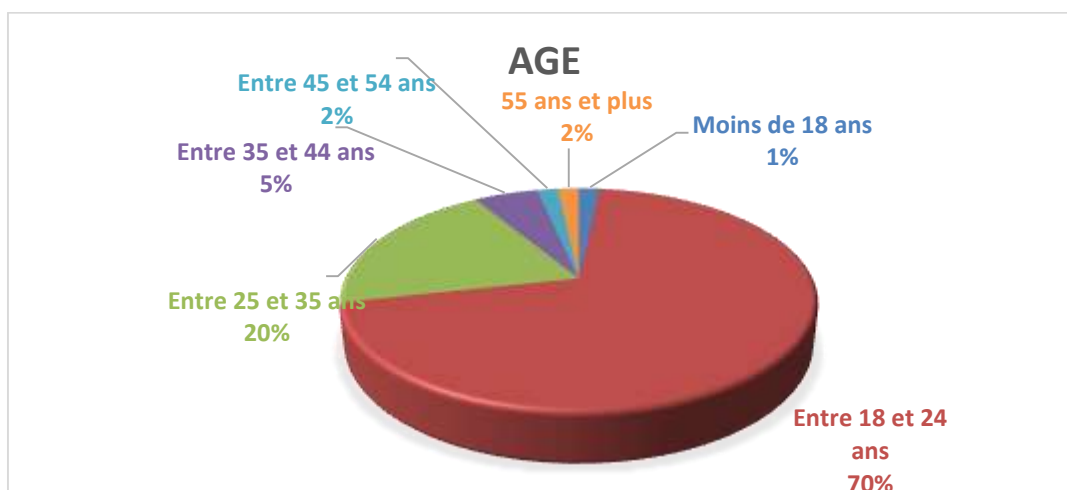
2.2.2. L'âge :

Tableau 4: la répartition des interrogés selon l'âge

Variable	Fréquence	%
Moins de 18 ans	2	1.7
Entre 18 et 24 ans	81	69.8
Entre 25 et 35 ans	23	19.8
Entre 35 et 44 ans	6	5.2
Entre 45 et 54 ans	2	1.7
55 ans et plus	2	1.7
Totale	116	100

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure 14 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'âge.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS.

Le tableau n (3) et la figure n (2) représentent la répartition des répondants en fonction de leur âge. les résultats indiquent que la majorité des personnes interrogées étaient des adultes âgés de 18 à 24 ans, tandis que les autres groupes d'âge étaient moins représentés.

2.2.3. La catégorie socioprofessionnelle :

Tableau 5: Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.

Variable	Fréquence	%
Etudiant(e)	83	71.6
Employé(e)	19	16.4
Indépendant(e)	8	6.9
Retraité(e)	2	1.7
Autre	4	3.4
Total	116	100

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure 15 : Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS

Le tableau n (4) et la figure n (3) montrent une répartition diversifiée des répondants selon les catégories socioprofessionnelles. Ces résultats indiquent que la grande majorité des personnes interrogées étaient des étudiant(e)s. Les employé(e)s et les travailleurs indépendants étaient également présents, mais en moins grand nombre. Les retraité(e)s et les personnes classées dans

la catégorie "Autre" étaient moins représentés dans l'échantillon. Cette répartition peut avoir des implications sur la généralisation des résultats de l'étude à l'ensemble de la population, car il y a une surreprésentation des étudiant(e)s.

2.3. Analyse des réponses sur les autres questions :

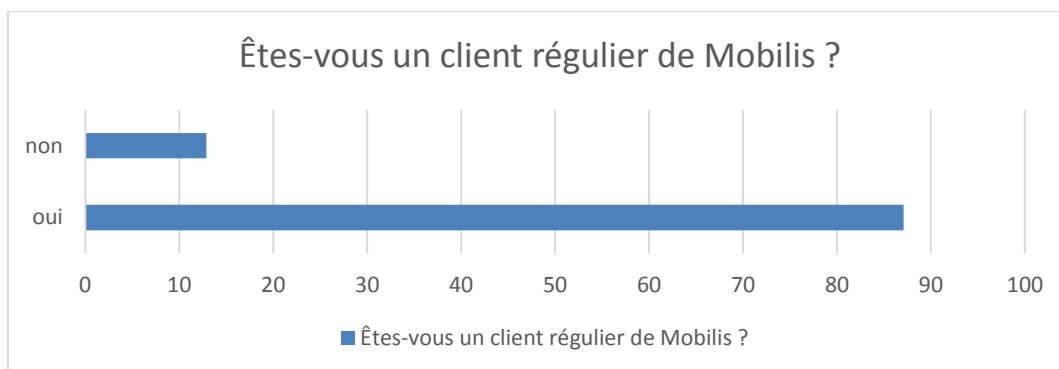
Q4. Êtes-vous un client régulier de Mobilis ?

Tableau 6 : La régularité de la clientèle chez Mobilis.

Variable	Fréquence	%
OUI	101	87.1
NON	15	12.9
Totale	116	100

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure 16 : La régularité de la clientèle chez Mobilis.



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL

En remarquant que sur les 116 personnes interrogées, 87.1 % d'entre elles ont répondu par "OUI" en tant que client régulier de Mobilis, En revanche, 12.9 % de l'échantillon total ont répondu "NON". Donc la grande majorité des personnes interrogées sont des clients réguliers de Mobilis.

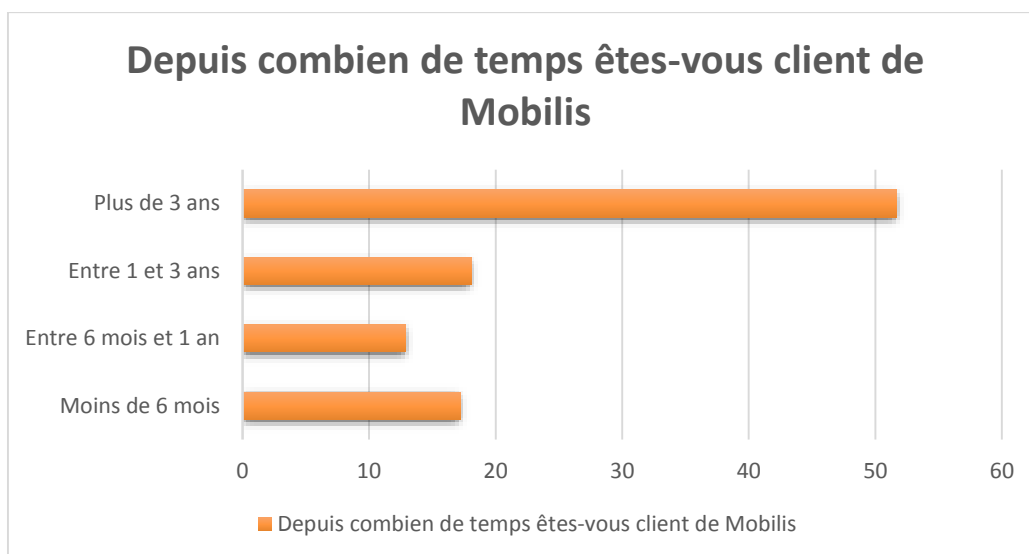
Q5. Depuis combien de temps êtes-vous client de Mobilis ?

Tableau 7 : Durée de fidélité des clients à Mobilis

Variable	Fréquence	%
Moins de 6 mois	20	17.2
Entre 6 mois et 1 an	15	12.9
Entre 1 et 3 ans	21	18.1
Plus de 3 ans	60	51.7
Totale	116	100

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure 17 : Durée de fidélité des clients à Mobilis



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL

La majorité des répondants 51.7% sont clientes de Mobilis depuis plus de 3 ans., avec une distribution relativement équilibrée en termes de durée de la relation client avec Mobilis pour le reste de l'échantillon.

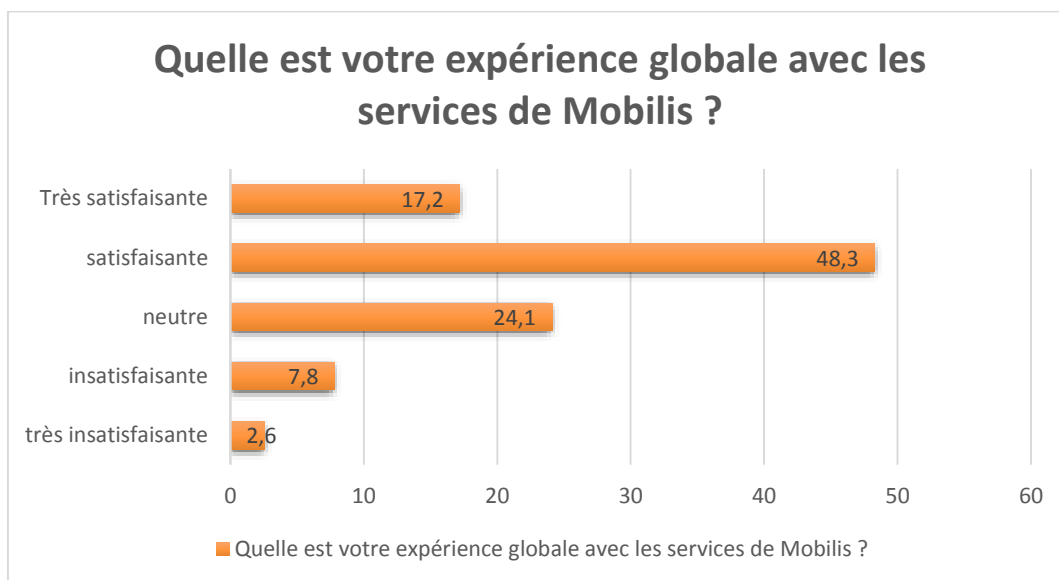
Q6. Quelle est votre expérience globale avec les services de Mobilis ?

Tableau 8 :l' expérience globale avec les services de Mobilis

Variable	Fréquence	%
Très insatisfaisante	3	2.6
insatisfaisante	9	7.8
Neutre	28	24.1
satisfaisante	56	48.3
Très satisfaisante	20	17.2
Totale	116	100

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure 18 : expérience globale avec les services de Mobilis



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL

Ces résultats indiquent qu'une majorité des répondants (48.3%) se disent satisfaits de l'expérience globale avec mobilis, avec une part neutre de répondants (24.1%).

Cependant, il est important de prendre en compte les opinions des répondants qui se disent insatisfaits afin de comprendre les raisons de leur sentiment et de prendre des mesures appropriées pour améliorer les services.

En conclusion, la satisfaction globale des utilisateurs envers l'expérience avec les services de Mobilis est majoritairement positive.

Q7. Dans quelle mesure pensez-vous que Mobilis est à l'écoute de ses clients ?

Tableau 9 : l'écoute client chez mobilis

Variable	Fréquence	%
Très à l'écoute	9	7.8
A l'écoute	49	42.2
Neutre	41	35.3
Pas tellement à l'écoute	15	12.9
Pas du tout à l'écoute	2	1.7
Totale	116	100

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure 19 : l'écoute client chez mobilis



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL

Ces résultats montrent la perception de la disposition de Mobilis à écouter ses clients.

Nos remarquons une répartition des réponses assez diversifiée. Bien que la majorité des répondants 42.5% perçoivent Mobilis comme étant à l'écoute ou ayant une certaine écoute envers ses clients (très à l'écoute et à l'écoute), il y a aussi un groupe neutre 35.3% et une minorité qui perçoivent l'entreprise comme pas tellement à l'écoute 12.9% ou pas du tout à l'écoute 1.7%.

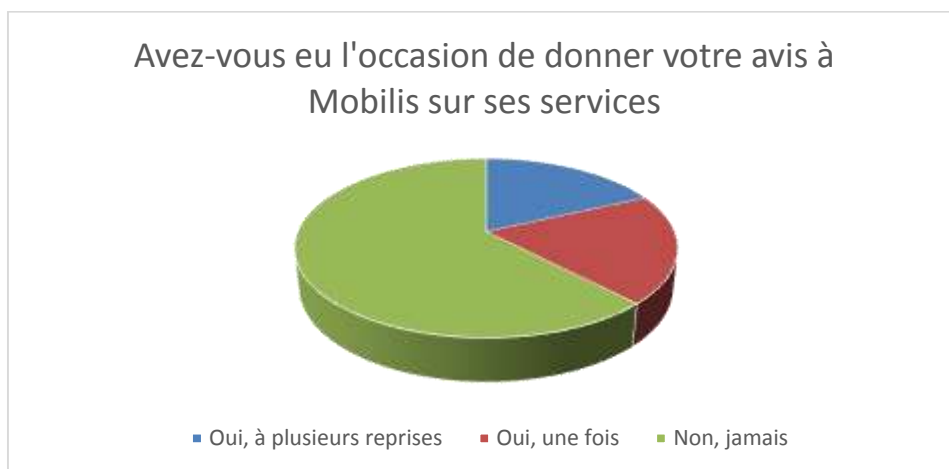
Q8. Avez-vous eu l'occasion de donner votre avis à Mobilis sur ses services ?

Tableau 10 : Partage d'avis des clients.

Variable	Fréquence	%
Oui, à plusieurs reprises	21	18.1
Oui, une fois	23	19.8
Non, jamais	72	62.1
Totale	116	100

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure 20: Partage d'avis des clients



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL

Les résultats montrent que la majorité des personnes interrogées 62.1% n'ont jamais eu l'occasion de donner leur avis à Mobilis sur ses services. Un nombre plus restreint a déclaré avoir eu plusieurs occasions ou une seule occasion de le faire. Cela peut suggérer que Mobilis doit peut-être mettre en place des mécanismes plus efficaces pour encourager les retours et les commentaires de ses clients.

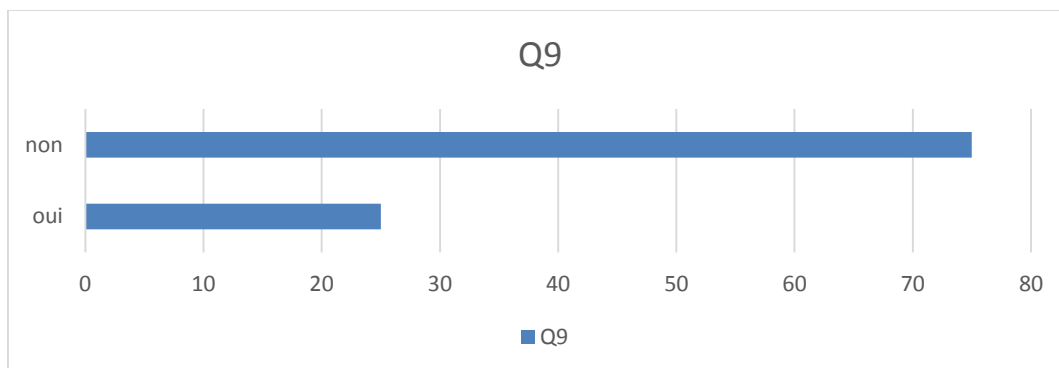
Q9. Avez-vous remarqué des changements dans les produits ou les services de Mobilis après avoir partagé votre avis ou vos commentaires ?

Tableau 11 : Impact des avis et commentaires des clients sur les produits et services de Mobilis

Variable	Fréquence	%
OUI	29	25.0
NON	87	75.0
Totale	116	100

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure 21 : Impact des avis et commentaires des clients sur les produits et services de Mobilis



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL

25,0% des répondants ont remarqué des changements dans les produits ou les services de Mobilis après avoir partagé leur avis ou leurs commentaires, tandis que 75,0% des répondants n'ont pas remarqué de tels changements.

Cela suggère que pour une partie des répondants, leurs commentaires ont été pris en compte et ont entraîné des modifications ou des améliorations dans les produits ou les services de Mobilis. Cependant, pour la majorité des répondants, ils n'ont pas remarqué de changements tangibles résultant de leurs commentaires.

Il est important de noter que l'absence de changements perceptibles ne signifie pas nécessairement que les commentaires des clients n'ont pas été pris en compte ou valorisés par Mobilis. Il est possible que des ajustements aient été effectués en interne ou que des changements aient été apportés progressivement.

Q10. Si oui, pouvez-vous préciser quels changements ont été faits ?

- La consommation des Gigas devenue très rapide, ils ont plus suffisants pour un mois.
- Plans d'internet.
- Les changements dans les plans Pix.
- Indication de réseau (champs).

- Exceptionnel : avec la nouvelle offre Sama Control 1500 profitez de plus d'avantages : 50 Go 3000 DA Appels/SMS vers tous les réseaux en national illimité vers Mobilis Le tout valable 30 jours, au prix de 1500DA. Rendez-vous en agence.
- Le réseau élargit, débit de connexion augmenté,
- Plusieurs offres satisfaisantes.
- Ils ont fait le bonus 50Go.
- Modification sur l'interface de rechargement.

Q11. Quels sont les canaux utilisés par Mobilis pour recueillir vos commentaires ?

Tableau 12 : les canaux utilisés par Mobilis pour recueillir les commentaires

Variable	Oui	%	Non	%
Le service client par téléphone	74	63.8	42	36.2
Le service client par courriel	8	6.9	108	93.1
Les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.)	41	35.3	75	64.7
Les enquêtes de satisfaction	16	13.8	100	86.2
Les suggestions en ligne sur le site web de Mobilis	11	9.5	105	90.5
Les commentaires dans les agences Mobilis	16	13.8	100	86.2
Autre (à préciser)	66	56.9	50	43.1

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

1. Le service client par téléphone est le canal le plus utilisé, avec 63,8% des répondants l'ayant choisi. Cela suggère que les utilisateurs préfèrent communiquer directement avec le service client par téléphone pour partager leurs commentaires et préoccupations.

2. Les réseaux sociaux, tels que Facebook et Twitter, sont également populaires, avec 35,3% des répondants les utilisant pour fournir leurs commentaires. Cela indique que les utilisateurs sont à l'aise pour exprimer leurs opinions sur les plateformes de médias sociaux et utilisent ces canaux pour interagir avec Mobilis.

3. Les enquêtes de satisfaction sont utilisées par 13,8% des répondants, ce qui montre que Mobilis utilise des enquêtes pour obtenir des commentaires spécifiques sur les expériences des utilisateurs. Cela suggère que Mobilis accorde de l'importance à la collecte de données quantitatives pour évaluer la satisfaction des clients.

4. Les suggestions en ligne sur le site web de Mobilis sont utilisées par 9,5% des répondants. Cela indique que certains utilisateurs préfèrent utiliser cette méthode pour fournir leurs commentaires de manière plus pratique et directe.

5. Les commentaires dans les agences Mobilis sont utilisés par 13,8% des répondants, ce qui suggère que certains utilisateurs préfèrent interagir en personne et donner leurs commentaires directement aux représentants de Mobilis dans les agences.

6. Un pourcentage significatif de répondants (56,9%) a mentionné utiliser d'autres canaux non spécifiés pour fournir leurs commentaires.

Tel que :

Cela souligne l'importance pour Mobilis de prendre en compte ces autres canaux et d'être attentif aux différentes façons dont les utilisateurs souhaitent communiquer leurs commentaires.

Mobilis utilise une variété de canaux pour recueillir les commentaires des utilisateurs, allant des canaux traditionnels tels que le service client par téléphone et les commentaires en personne aux canaux en ligne tels que les réseaux sociaux et les suggestions en ligne. Cette approche diversifiée permet à Mobilis de recueillir des commentaires à partir de différentes plateformes et de différents segments d'utilisateurs, ce qui peut contribuer à une meilleure compréhension des besoins et des préoccupations des clients, c'est ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

Q12. Comment Mobilis pourrait-elle mieux vous écouter pour améliorer ses services ?

Tableau 13 : la façon par laquelle Mobilis améliore ses services.

Variable	Oui	%	Non	%
Fournir davantage de canaux pour donner son avis (par exemple : via une application mobile)	66	56.9	50	43.1
Simplifier les procédures pour donner son avis	48	41.4	68	58.6
Communiquer davantage sur les actions entreprises suite aux commentaires des clients	17	14.7	99	85.3
Fournir des réponses plus rapides aux commentaires des clients	35	30.2	81	69.8
Créer un programme de récompenses pour les clients qui donnent leur avis	23	19.8	93	80.2
Autre (à préciser)	41	35.3	75	64.7

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

1. Fournir davantage de canaux pour donner son avis : 56,9% des répondants ont indiqué qu'ils souhaiteraient avoir plus de choix de canaux pour partager leurs commentaires, par exemple via une application mobile dédiée. En offrant une gamme plus large de canaux de communication, Mobilis peut permettre aux clients de choisir celui qui leur convient le mieux et qui est le plus pratique pour eux.

2. Simplifier les procédures pour donner son avis : 41,4% des répondants ont exprimé le besoin de simplifier les procédures pour donner leur avis. En rendant le processus de soumission

des commentaires plus simple et plus intuitif, Mobilis peut encourager davantage de clients à partager leurs opinions et suggestions.

3. Communiquer davantage sur les actions entreprises suite aux commentaires des clients : 14,7% des répondants ont mentionné qu'ils souhaiteraient recevoir plus de communications de la part de Mobilis sur les mesures prises en réponse à leurs commentaires. En partageant régulièrement les actions prises pour résoudre les problèmes signalés ou pour améliorer les services, Mobilis peut démontrer son engagement envers ses clients et renforcer la confiance.

4. Fournir des réponses plus rapides aux commentaires des clients : 30,2% des répondants ont exprimé le besoin de recevoir des réponses plus rapides de la part de Mobilis. En améliorant les délais de réponse et en mettant en place des processus efficaces pour traiter les commentaires des clients, Mobilis peut montrer son engagement envers un service client réactif et attentif.

5. Créer un programme de récompenses pour les clients qui donnent leur avis : 19,8% des répondants ont suggéré la création d'un programme de récompenses pour les clients qui donnent leur avis. Un tel programme peut encourager les clients à partager leurs commentaires en offrant des incitations ou des avantages spéciaux, ce qui renforce l'engagement des clients et stimule la participation.

6. Un pourcentage significatif de répondants (35,3%) a mentionné d'autres suggestions tel que :

Il serait important pour Mobilis de prendre en compte ces suggestions spécifiques et de les intégrer dans sa stratégie d'écoute client.

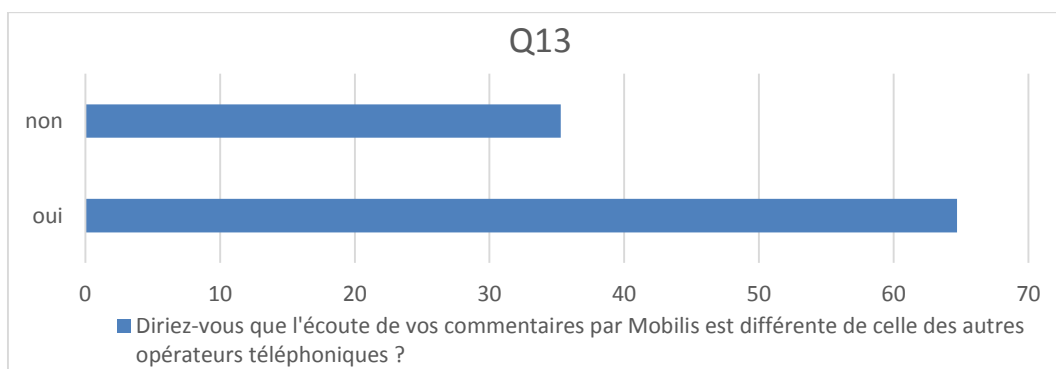
Q13. Diriez-vous que l'écoute de vos commentaires par Mobilis est différente de celle des autres opérateurs téléphoniques ?

Tableau 14 : la différence entre l'écoute des commentaires par Mobilis celle des autres opérateurs téléphoniques

Variable8	Fréquence	%
OUI	75	64.7
NON	41	35.3
Totale	116	100

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure 22 : la différence entre l'écoute des commentaires par Mobilis celle des autres opérateurs téléphoniques



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL

Ces résultats montrent qu'une majorité des répondants 64.7% perçoivent une différence dans la manière dont Mobilis écoute leurs commentaires par rapport aux autres opérateurs téléphoniques. Cela peut indiquer que Mobilis met en place des pratiques spécifiques pour recueillir et prendre en compte les commentaires de ses clients de manière plus efficace ou proactive par rapport à ses concurrents.

Il convient de noter que cette perception de différence est basée sur l'opinion des répondants et peut varier d'une personne à l'autre. Les attentes individuelles et les expériences personnelles peuvent influencer cette perception.

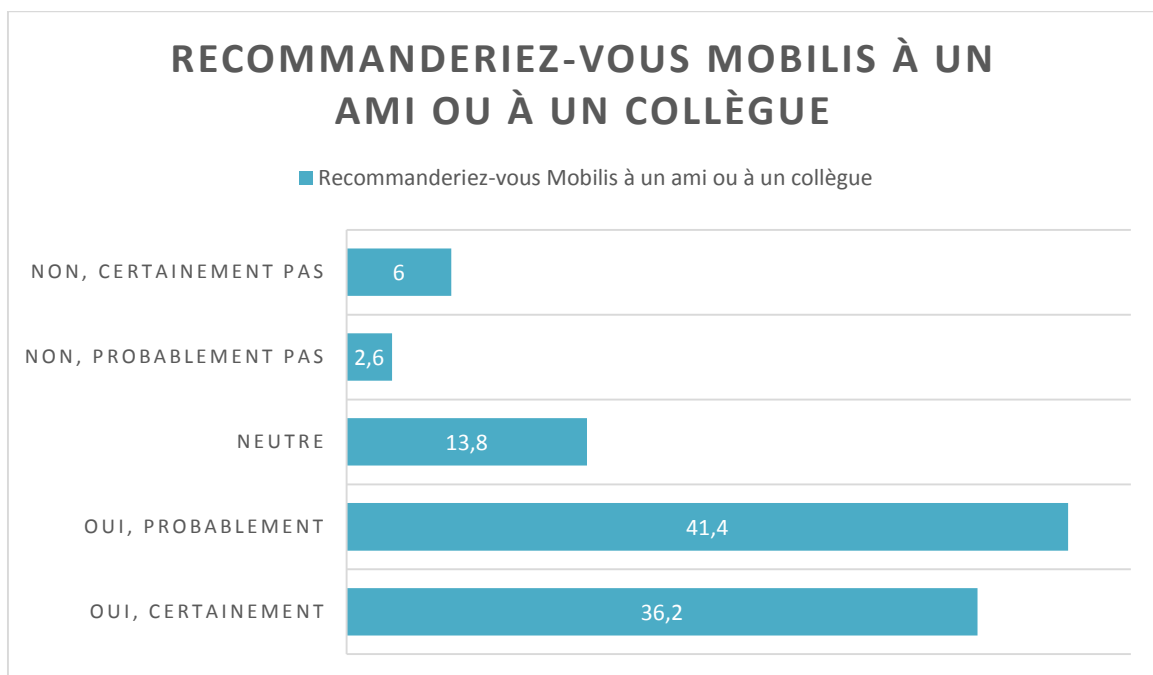
Q14. Recommanderiez-vous Mobilis à un ami ou à un collègue ?

Tableau 15 : Recommandations des clients

Variable	Fréquence	%
Oui, certainement	42	36.2
Oui, probablement	48	41.4
Neutre	16	13.8
Non, probablement pas	3	2.6
Non, certainement pas	7	6.0
Totale	116	100

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure 23 : Recommandations des clients



Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'EXCEL

36,2% des répondants recommanderaient certainement Mobilis à un ami ou à un collègue, tandis que 41,4% le recommanderaient probablement.

Ces résultats indiquent que la majorité des répondants ont une opinion positive et seraient enclins à recommander Mobilis à d'autres personnes. Cependant, il est important de noter que

certaines répondants ont exprimé une opinion neutre 13.8% ou négative 2.6% et 6%, ce qui suggère qu'il existe des aspects de l'expérience avec Mobilis qui pourraient être améliorés.

Q15. Avez-vous d'autres commentaires, suggestions ou préoccupations que vous aimeriez partager avec Mobilis ?

- Le réseau 0 à kolea, we need a solution.
- Améliorez la connexion
- Les anciennes offres sont beaucoup mieux que les récents
- L'internet est dernièrement grave pas satisfaisante
- Non, bon courage
- Voler de l'argent avec Ranty
- Appels/SMS vers tous les réseaux en national
- Je suis satisfaite
- Je souhaite vraiment que Mobilis règle le problème du réseau surtout dans les villages
- Veuillez améliorer la qualité des équipements, et acheter les mêmes équipements utilisés par Ooredoo svp. C'est tout.
- The options or offers that Mobilis is giving us are not enough and not that good like Djezzy
- Bon, le réseau n'est pas très bon tout le temp (spécialement à Kolea)
- Non sauf que je suis satisfaite du service qu'elle propose
- Oui, s'il vous plaît améliorez votre application mobile
- Revoir les cartes de rechargement vers l'international
- Faciliter les procédures pour les clients au niveau des agences
- Pour un réclamation le réseau Mobilis faible cote Vallauris a Bouzareah

- Regeler de mieux la vitesse DATA

La vérification des hypothèses :

La vérification d'hypothèse suit le principe suivant :

Accepter l'hypothèse : si le seuil de signification est inférieur à (0,05) .

Rejeter l'hypothèse : si le seuil de signification est supérieur à (0,05) .

2.4. Résultats et interprétations des tableaux croisés :

Le tri croisé :

Le tri croisé permet de croiser les catégories de deux variables différentes afin d'analyser leurs relations et de visualiser comment les valeurs d'une variable se répartissent selon les catégories d'une autre variable. Nous avons utilisé cette méthode pour analyser la relation entre l'apport de l'écoute client et l'amélioration continue de la qualité des services au sein de l'agence Mobilis.

1. Entre Q4 et Q5 :

05- Depuis combien de temps êtes-vous client de Mobilis ?		04- Êtes-vous un client régulier de Mobilis ?	
		oui	Non
Moins de 6 mois	Nombre	12	8
Entre 6 mois et 1 ans	Nombre	14	1
Entre 1 et 3 ans	Nombre	18	3
Plus de 3 ans	Nombre	57	3

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

On observe une tendance générale où les clients plus anciens sont plus susceptibles de se considérer comme des clients réguliers, tandis que les clients plus récents ont une répartition plus équilibrée entre les clients réguliers et non réguliers.

Tableau :Test Khi-deux de Pearson

	Q4
--	----

Q5	Khi-deux	16,925
	Df	3
	Sig.	,001

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Le test du Khi-deux de Pearson a été utilisé pour évaluer la relation entre les variables "Q4" et "Q5". Les résultats indiquent une valeur de Khi-deux de 16,925 avec 3 degrés de liberté. La valeur de "Sig" est de 0,001, ce qui est inférieur au niveau de significativité de 0,05. Ces résultats suggèrent qu'il existe une association significative entre les variables "q4" (depuis combien de temps êtes-vous client de Mobilis) et "q5" (êtes-vous un client régulier de Mobilis). En d'autres termes, la durée de la relation client avec Mobilis semble avoir une influence sur le statut de client régulier.

Cela pourrait s'expliquer par le fait que les clients qui sont avec Mobilis depuis longtemps ont eu suffisamment de temps pour évaluer la qualité des services et développer une relation de confiance, ce qui les incite à rester réguliers. D'autre part, les clients plus récents peuvent être moins engagés et peuvent être plus susceptibles d'explorer d'autres options ou de ne pas être encore pleinement attachés à l'opérateur.

2. Entre Q6 et Q7

07. Dans quelle mesure pensez-vous que Mobilis est à l'écoute de ses clients ?	06. Quelle est votre expérience globale avec les services de Mobilis ?			
		Insatisfaisante	Neutre	Satisfaisante

	Très insatisfaisante				Très satisfaisante
Pas du tout à l'écoute	2	0	0	0	0
Pas tellement à l'écoute	0	5	4	6	0
Neutre	1	4	18	16	2
À l'écoute	0	0	6	31	12
Très à l'écoute	0	0	0	3	6

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

- La majorité des répondants qui ont indiqué que leur expérience globale avec les services de Mobilis était "Très insatisfaisante" ou "Insatisfaisante" ont également répondu que Mobilis était "Pas du tout à l'écoute" ou "Pas tellement à l'écoute". Cela suggère une corrélation entre ces deux variables, où les clients insatisfaits ont tendance à percevoir que Mobilis n'est pas à l'écoute de leurs besoins.
- Les répondants qui ont déclaré une expérience globale "Neutre" avec les services de Mobilis ont donné des réponses variées concernant l'écoute de Mobilis, allant du fait d'être "Pas du tout à l'écoute" à "Très à l'écoute". Cela indique une diversité d'opinions parmi les clients neutres quant à la perception de l'écoute de Mobilis.
- Les répondants qui ont évalué leur expérience globale avec les services de Mobilis comme "Satisfaisante" ou "Très satisfaisante" ont tendance à percevoir que Mobilis est à l'écoute, avec une majorité d'entre eux répondant "À l'écoute" ou "Très à l'écoute".

Ces résultats suggèrent qu'il existe une relation entre la perception de l'écoute de Mobilis et l'expérience globale des clients. Les clients insatisfaits ont tendance à percevoir que Mobilis n'est pas à l'écoute de leurs besoins, tandis que les clients satisfaits ont tendance à percevoir que Mobilis est à l'écoute.

Tableau : Test Khi-deux de Pearson

	Q6
--	----

Q7	Khi-deux	130,402
	Df	16
	Sig.	,000

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Les résultats indiquent une valeur de Khi-deux de 130.402 avec 16 degrés de liberté. La valeur de "Sig" est de 0,00, ce qui est inférieur au niveau de significativité de 0,05. Ces résultats suggèrent qu'il existe une association significative entre les variables "Q6" (Quelle est votre expérience globale avec les services de Mobilis ?) et "Q7" (Dans quelle mesure pensez-vous que Mobilis est à l'écoute de ses clients ?)

Les résultats du test Khi-deux indiquent une association significative entre la perception de l'écoute de Mobilis et l'expérience globale des clients avec ses services. Cela suggère que la manière dont les clients perçoivent l'écoute de Mobilis est liée à leur évaluation générale de l'expérience avec les services de l'opérateur.

3. Entre Q7 et Q8

	08. Avez-vous eu l'occasion de donner votre avis à Mobilis sur ses services ?
--	--

07. Dans quelle mesure pensez-vous que Mobilis est à l'écoute de ses clients ?	Oui, à plusieurs reprises	Oui, une fois	Non, jamais
Pas du tout à l'écoute	0	1	1
Pas tellement à l'écoute	1	4	10
Neutre	1	7	33
À l'écoute	14	11	24
Très à l'écoute	5	0	4

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Ces résultats suggèrent une relation entre la perception de l'écoute de Mobilis et l'occasion donnée aux clients de donner leur avis sur les services. Il semble que les personnes qui estiment que Mobilis est à l'écoute ont plus souvent eu l'occasion de donner leur avis, tandis que celles qui estiment que Mobilis n'est pas à l'écoute ont moins fréquemment eu cette occasion.

Tableau : Test Khi-deux de Pearson

		Q8
Q7	Khi-deux	24,467
	Df	8
	Sig.	0,002

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

La valeur de test Khi-deux est de 24,467, avec 8 degrés de liberté. La valeur de signification (Sig.) associée à ce test est de 0,002. Inférieur à 0.05

Ces résultats indiquent qu'il existe une association statistiquement significative entre les réponses à Q7 (perception de l'écoute de Mobilis) et les réponses à Q8 (occasion de donner son

avis à Mobilis). En d'autres termes, il y a une relation entre la perception de l'écoute de Mobilis et l'opportunité donnée aux clients de donner leur avis sur les services de l'entreprise.

4. Entre Q8 et Q9

		09- Avez-vous remarqué des changements dans les produits ou les services de Mobilis après avoir partagé votre avis ou vos commentaires	
		Oui	Non
08- Avez-vous eu l'occasion de donner votre avis à Mobilis sur ses services ?			
Oui, à plusieurs reprises	Nombre	12	8
Oui, une fois	Nombre	14	1
Non, jamais	Nombre	18	3

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Les résultats du tri croisé entre les variables Q8 (Avez-vous eu l'occasion de donner votre avis à Mobilis sur ses services ?) et Q9 (Avez-vous remarqué des changements dans les produits ou les services de Mobilis après avoir partagé votre avis ou vos commentaires ?) suggèrent qu'il existe une relation entre le fait de donner son avis à Mobilis et la perception de changements dans les produits ou les services de l'entreprise. Les participants qui ont eu l'occasion de donner leur avis, que ce soit à plusieurs reprises ou une fois, sont plus susceptibles de remarquer des changements par rapport à ceux qui n'ont jamais donné leur avis.

Test Khi-deux de Pearson

		q8
q9	Khi-deux	19,993

Df	2
Sig.	,000

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Cependant, une analyse plus approfondie et des tests statistiques tels que le test du Khi-deux de Pearson ont été effectués pour évaluer l'association entre ces variables et confirmer la significativité statistique de cette relation. Les résultats du test Khi-deux indiquent une association statistiquement significative entre ces deux variables (Khi-deux = 19,993, df = 2, Sig. = 0,000), ce qui renforce l'idée d'une relation entre le fait de donner son avis et l'observation de changements chez Mobilis.

C'est ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

3. Synthèse du questionnaire :

L'analyse des tableaux croisés démontre de manière concluante que l'écoute client a un impact significatif et positif sur l'amélioration continue de la qualité de service chez Mobilis. Les résultats obtenus révèlent que les clients qui ont été écoutés et dont les avis ont été pris en compte affichent une plus grande satisfaction et une plus grande fidélité envers Mobilis.

En écoutant attentivement les clients, Mobilis peut identifier les points faibles de son service et les domaines qui nécessitent des améliorations. Les opinions et les commentaires des clients offrent des informations précieuses sur les attentes, les préférences et les besoins spécifiques de chaque segment de clientèle. En tenant compte de ces informations, Mobilis peut ajuster ses stratégies et ses processus pour mieux répondre aux attentes des clients.

En apportant des changements en fonction des retours des clients, Mobilis démontre son engagement envers l'amélioration continue de la qualité de service. Cela renforce la confiance et la satisfaction des clients, qui se sentent écoutés et valorisés. En conséquence, ils sont plus enclins à rester fidèles à Mobilis et à recommander ses services à d'autres.

Il est également important de souligner que l'apport de l'écoute client ne se limite pas à l'amélioration de la satisfaction client à court terme. En utilisant ces informations qualitatives

pour guider les décisions et les actions, Mobilis peut mettre en place des mesures préventives et proactives pour éviter les problèmes futurs et anticiper les besoins des clients.

En résumé, les résultats de l'analyse des tableaux croisés démontrent clairement que l'écoute client est un élément clé de l'amélioration continue de la qualité de service chez Mobilis. En intégrant les retours des clients dans leur processus décisionnel, en apportant des changements et en répondant de manière proactive aux attentes des clients, Mobilis peut renforcer sa position sur le marché, fidéliser ses clients et assurer sa croissance à long terme.

4. Synthèse globale et recommandation :

4.1. Synthèse globale :

Mobilis s'engage dans l'amélioration continue de la qualité de service en écoutant attentivement les clients et en prenant en compte leurs besoins et attentes. L'entreprise utilise des méthodes différentes afin de recueillir les commentaires des clients. Ces efforts ont conduit à une amélioration de la satisfaction client, à une réduction des plaintes et des problèmes récurrents, ainsi qu'à une augmentation de la fidélité des clients. Mobilis prévoit de renforcer ses canaux de communication, d'utiliser l'analyse des données et de mettre en place un système de gestion des plaintes pour continuer à améliorer la qualité de service. Une certification future est également envisagée.

L'objectif principal de Mobilis est de maintenir une relation positive avec les clients et de résoudre les problèmes de manière proactive.

Pour synthétiser l'ensemble de l'étude, nous avons réparti l'ensemble des questions sur deux axes principaux qui englobent une partie de la satisfaction de la clientèle qui sont : la qualité de la relation, le capital confiance et la qualité de services perçus.

4.2. Recommandation :

1. Améliorer l'expérience clients sur les différents canaux de contact de Mobilis :

Pour améliorer l'expérience client sur les différents canaux de contact de Mobilis, plusieurs mesures peuvent être mises en place :

- **Amélioration de la réactivité :** Il est essentiel d'assurer une réponse rapide aux demandes des clients, que ce soit par téléphone, par e-mail, sur les réseaux sociaux ou via le site web de Mobilis. Cela peut être réalisé en augmentant les effectifs du service client ou en mettant en place des outils de gestion des demandes et des files d'attente pour optimiser le temps de réponse.
- **Personnalisation de l'interaction :** Les clients apprécient lorsqu'ils sont traités de manière personnalisée. Mobilis peut mettre en place des systèmes de gestion de la relation client (CRM) pour collecter et stocker les informations sur les clients, afin de fournir un service plus personnalisé. Les agents du service client pourraient ainsi avoir accès à l'historique d'interaction avec le client, ce qui leur permettrait de mieux comprendre ses besoins et ses préférences.

- **Utilisation de chatbots intelligents** : Les chatbots peuvent être utilisés sur le site web et les réseaux sociaux pour répondre rapidement aux questions fréquemment posées. En utilisant l'intelligence artificielle, les chatbots peuvent être formés pour comprendre et répondre aux demandes des clients de manière précise. Si un problème dépasse les capacités du chatbot, il peut transférer l'interaction à un agent humain.
- **Suivi des demandes et résolution proactive des problèmes** : Il est important de mettre en place un système de suivi des demandes des clients et de s'assurer que les problèmes sont résolus de manière efficace. Mobilis peut mettre en place des outils de gestion des tickets ou des plaintes pour assurer le suivi des demandes clients et garantir qu'aucune demande ne soit oubliée ou négligée.
- **Collecte régulière de feedback** : Mobilis peut mettre en place des enquêtes de satisfaction client régulières pour recueillir les avis des clients sur leur expérience sur les différents canaux de contact. Ces feedbacks peuvent aider à identifier les points à améliorer et à apporter des ajustements nécessaires pour optimiser l'expérience client.
- **Formation et soutien des agents du service client** : Les agents du service client jouent un rôle crucial dans l'expérience client. Mobilis peut investir dans la formation continue de ses agents pour les aider à développer leurs compétences en matière de communication, de résolution de problèmes et de connaissance des produits. En outre, les agents doivent disposer d'un soutien adéquat, tant sur le plan technologique que sur le plan managérial, pour garantir une expérience client de qualité.

2. Promouvoir la digitalisation du parcours client :

Promouvoir la digitalisation du parcours client consiste à faciliter et optimiser l'expérience des clients en mettant en place des solutions numériques tout au long de leur parcours. Voici quelques mesures clés pour y parvenir :

Plateforme en ligne conviviale : Créer une plateforme en ligne intuitive et conviviale où les clients peuvent accéder facilement à toutes les informations dont ils ont besoin, comme les produits, les services, les tarifs, les promotions, les procédures, etc. Cette plateforme doit être responsive, adaptée aux appareils mobiles et offrir une navigation fluide.

Processus d'achat en ligne : Permettre aux clients de faire des achats en ligne en proposant une boutique en ligne sécurisée et facile à utiliser. Cela inclut la possibilité de comparer les produits, de personnaliser les options, de passer des commandes, de suivre les livraisons et de gérer les paiements en ligne.

Service clientèle en ligne : Mettre en place des canaux de communication en ligne tels que le chat en direct, les messageries instantanées, les forums communautaires, ou les réseaux sociaux pour permettre aux clients de poser des questions, de demander de l'aide et d'obtenir des réponses rapides de la part du service client.

Automatisation des processus : Utiliser des technologies telles que l'intelligence artificielle et les chatbots pour automatiser les processus de routine tels que les réponses aux questions fréquentes, les confirmations de commande, les rappels de rendez-vous, etc. Cela permet de fournir une assistance 24h/24 et 7j/7 et d'améliorer l'efficacité du service client.

Suivi et personnalisation : Utiliser des outils d'analyse des données et de suivi du comportement des clients pour collecter des informations précieuses. Cela permet de mieux comprendre les besoins et les préférences des clients, de leur proposer des offres personnalisées et de créer une expérience plus engageante et pertinente.

En promouvant la digitalisation du parcours client, les entreprises peuvent offrir une expérience plus pratique, rapide et personnalisée, ce qui contribue à renforcer la satisfaction des clients, à fidéliser la clientèle et à favoriser la croissance de l'entreprise.

3. Révision des offres commercialisées et lancement de nouveaux services/nouvelles offres.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'écoute des clients est un levier puissant pour l'amélioration continue de la qualité de service et cela en comprenant les besoins, les attentes et les préférences des clients, les entreprises peuvent prendre des mesures pour améliorer leurs produits, leurs processus et leur interaction avec la clientèle. Il permet d'identifier les problèmes potentiels, d'anticiper les besoins futurs et de mettre en place des solutions adaptées.

Lorsque les entreprises intègrent activement les commentaires et les retours des clients dans leurs processus d'amélioration continue, elles démontrent leur engagement envers la satisfaction de la clientèle. Cela favorise la fidélisation des clients, renforce la réputation de l'entreprise et génère une boucle de rétroaction positive.

De plus, l'écoute des clients permet aux entreprises d'identifier les tendances émergentes sur le marché, de détecter les opportunités d'innovation et d'adapter leur offre en conséquence. En répondant de manière proactive aux besoins changeants des clients, les entreprises peuvent rester compétitives et maintenir leur avantage concurrentiel.

Cependant, il est important de souligner que l'écoute des clients ne se limite pas à recueillir des commentaires. Il est nécessaire de mettre en place des mécanismes de collecte de données pertinents, de les analyser de manière approfondie et de les transformer en actions concrètes. Une approche systématique et structurée de l'écoute des clients est essentielle pour garantir des améliorations efficaces et durables de la qualité de service et c'est pourquoi le choix du thème.

Cette recherche avait pour but d'apporter une contribution à une meilleure compréhension sur l'écoute clients qui figure aujourd'hui au premier rang des préoccupations des entreprises dont l'activité est une prestation de service.

Ce travail révèle deux apports conceptuels, le premier est lié à l'appréhension des concept « écoute client » et « l'amélioration continue de la qualité » précisément dans les domaines de service. Le second, à l'analyse de ce concept par un cas pratique.

A cet effet au cours de notre stage effectué aux seins ATM Mobilis, nous avons pu ressortir un certain nombre d'observation qui nous on permit de répondre à notre problématique de recherche qui est la suivante : « **Quel est l'impact de l'écoute clients sur l'amélioration continue de la qualité de service ?** ».

Afin de mieux répondre à cette question de recherche, des notions de base s'imposent, c'est pour cela que les deux premiers chapitres regroupent les différents concepts théoriques de cette étude. Le premier chapitre regroupe l'ensemble des définitions de base en ce qui concerne

l'amélioration de la qualité dans le domaine des services, le deuxième chapitre explique les notions qui ont une relation avec l'écoute clients.

Concernant le troisième chapitre nous avons opté pour une étude qualitative fournie par l'entretien et une étude quantitative avec une double analyse unie variée et bi variés des informations fournies par le questionnaire qui ont permis de dégager un nombre considérable des résultats concluants pouvant répondre clairement à notre problématique et ainsi à vérifier nos hypothèses.

La première question de l'entretien nous a permis de confirmer notre première hypothèse où on a démontré que le système de management de la qualité au sein de Mobilis consiste à s'engager dans une démarche d'amélioration continue.

L'analyse bi variés a démontré que la plupart des clients qui ont déjà donné leurs avis ont constaté des changements ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

La troisième hypothèse a été infirmée car au final la mesure de la qualité de service chez Mobilis se fait quantitativement et qualitativement contrairement à ce que nous avons dit.

En ce qui concerne la perception, les clients perçoivent de manière positive la qualité de service offert par Mobilis, ils arrivent même à recommander l'opérateur à un proche, ils jugent la qualité de service global et les services périphériques bons.

Dans la quatrième hypothèse nous avons dit que l'écoute permis d'identifier les lacunes ; ce qui est confirmé bien évidemment

En effet notre recherche met en lumière l'existence d'une relation entre ces deux variables ,le fait que l'écoute client soit la variable ayant l'influence la plus directement sur la qualité de service, ne signifie donc pas pour autant que Mobilis ne doivent pas tenir compte de la qualité de ces service ,au contraire le rôle médiateur de la qualité de service donne la relation entre la qualité de service et la satisfaction suggère que les service jouent également un rôle important dans la formation de l'écoute puisqu'elle évolue dans le temps .un niveau supérieur de la qualité entraîne en général une satisfaction plus forte qui conduit à la fidélisation qui est source de profit pour l'entreprise .

Nous avons eu à affronter tout au long de l'élaboration de notre recherche quelque difficulté conjoncturelle. Nous citons principalement la difficulté d'accès à des informations exhaustives au niveau de MOBILIS.

Nous estimons qu'à travers ce travail nous avons pu répondre à une problématique dans un secteur d'activité qui constitue aujourd'hui un vrai centre de préoccupation en Algérie, le secteur de l'enseignement doit être amélioré en tenant des caractéristiques environnementales.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages :

- Alain (Fernandez). Les tableaux de bord du manage innovant : Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe , édition Eyrolles
- BARUCHE, (Jean Pierre) « La qualité de service dans l'entreprise satisfaction et rentabilité », Edition : Organisation, Paris, 1992
- BARTIKOWSKI (F), et autres, « Social Research Institute » 2002
- BURGUES (Jean-Paul), « La place des outils dans le coaching en mouvement », Ouvrage Collectif, sous la direction d'Emilie Devienne, Edition DUNOD, 2011
- CANARD (F), Management de la qualité, Edition Lextenso, Paris, 2009
- CHATELET(Jean-Marie), « Méthodes productique et qualité », Ellipses, paris, 1996.
- CLAEYESSEN Y, la marque face à la révolution client de la transformation digitale à la transformation client, Edition Kawa, 2016
- COLETTE, (Laurens) : Améliorer l'accueil, édition d'organisation, Paris, 1981
- CROZIER, M. (s.d.) : l'entreprise à l'écoute : Apprendre la management post-industriel, inter Editions.
- DABIEL.RAY, « mesurer et développer la satisfaction clients », 3ème édition, paris, 2002.
- DEVIENE, (Emilie) : savoir écouter, édition d'organisation, Saint-Germain, 2012.
- DIDIER (Noyé), pour fidéliser les clients, Edition consulting INSEP, 2004.
- Emilie (Devienne) : savoir écouter, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris,2012.
- FLORENCE GILLET, (Guinard) et BERNARD (Seno), Réussir la démarche qualité, Editions d'organisation, 2009.
- FROMAN, (Bernard) : Outil stratégique d'une démarche qualité, édition AFNOR 2ème édition.
- GEORGES (Javel), Organisation et gestion de la production, Edition Dunod, France, 2010.
- GERARD TOCQUER, (Michel) « Langlais marketing des services : défi relationnel » Edition 1992.
- GUNDULA (Wolti) : « la vente, Histoires du soir pour business(wo)men débordés ! », Edition Eyrolles, paris ,2012.
- HAMILTON NANA, « Améliorer la qualité de service », Editions EYROLLES, 2009.
- HARMEL (L). « La qualité de service », Edition Saint-Denis, 2005.
- HEROVITZ (J). La qualité de service à la conquête du client, édition paris 1987.
- JURAN (J), « La qualité de service dans les entreprises », Edition d'organisation, Paris, 2001.
- KOTLER (P) et DUBOIS (B), « marketing management », Paris, 2000.
- KOTLER (Philip) et Autres, « Marketing Management », Edition Union Public ,10e édition, Paris, 2000.

- LAUDOYER (G), « La certification ISO9000, un moteur pour la qualité », édition d'organisation, Paris, 2002.
- LEGOLVAN (Y). « Stratégie, segmentation, marketing-mix et politique de l'offre », 7eme Edition, paris, 1995.
- LENDREVIE (J), LEVY (J), « Mercator », Edition : Dunod, 2003,
- LOUPARE, (B), « la qualité s'il vous plait », Edition d'organisation, Paris, 1992.
- MITONNEAU (Henri), « Réussir le passage à la version 2000 de la norme ISO 9001 », Edition Démos, Paris,2000.
- Nguyen, (N), & Leblanc, (G), « Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients. International Journal of Service Industry Management, » (2002).
- OUARET, (Abdelhamid) : Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises, Editions Grand Alger Livres (G.A.L) & Abdelhamid OUARET, Collection Points Forts, Alger, 2005.
- TODOROV, (Branimir) : « ISO 9000 : une force de management », Editions AFNOR, Paris, 1997.

2. Dictionnaire :

Larousse, dictionnaire de français, édition 2008.

3. Mémoires et revues :

- ACHOUR (Siham) : L'impact de la qualité de service sur la satisfaction des clients CAS : INSIM Mémoire pour l'obtention du diplôme de Master En sciences commerciales Spécialité : Commercialisation des Services, UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU, 2015.
- GUEBAILIA (Hana), L'impact de la qualité des services sur la satisfaction des clients dans les entreprises algériennes, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion Option : Entreprenariat et développement international, université 8 mai Guelma ,2014.
- Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°18, Juillet-Décembre . Jacques Ardoino « L'écoute (de l'autre) Nouvelle revue de psychosociologie »; 2008/2 (n° 6) Ères .

4. Site Web :

<http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/qualite/4controlerlaqualite/lecousteclient/indexecl.html#0460bf9db814a6c15>

<https://fr.wikihow.com/mesurer-la-qualit%C3%A9-de-service>

<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-43.htm>

<https://www.evolew.be/blog/commercial/lecouste-active-dans-la-vente/>

<https://www.ionos.fr/startupguide/gestion/la-gestion-des-reclamations/>

<https://www.memoireonline.com/08/10/3809/Contribution-de-la-gestion-de-lecouste-client-a-lamelioration-de-la-qualite-de-service-a-la-.html>

<https://www.memoireonline.com/08/10/3809/Contribution-de-la-gestion-de-lecouste-client-a-lamelioration-de-la-qualite-de-service-a-la-.html>

<https://www.ringover.fr/blog/centre-d-appel>

<https://www.strategiepme.fr/lecouste-client-un-outil-strategique-daide-a-la-prise-de-decision/#:~:text=L'objectif%20de%20l'%C3%A9couste,client%20ou%20sur%20le%20march%C3%A9.>

<https://www.strategiepme.fr/lecouste-client-un-outil-strategique-daide-a-la-prise-de-decision/#:~:text=L'objectif%20de%20l'%C3%A9couste,client%20ou%20sur%20le%20march%C3%A9.>

<https://www.userlike.com/fr/blog/mesurer-qualite-service>

5. Autres :

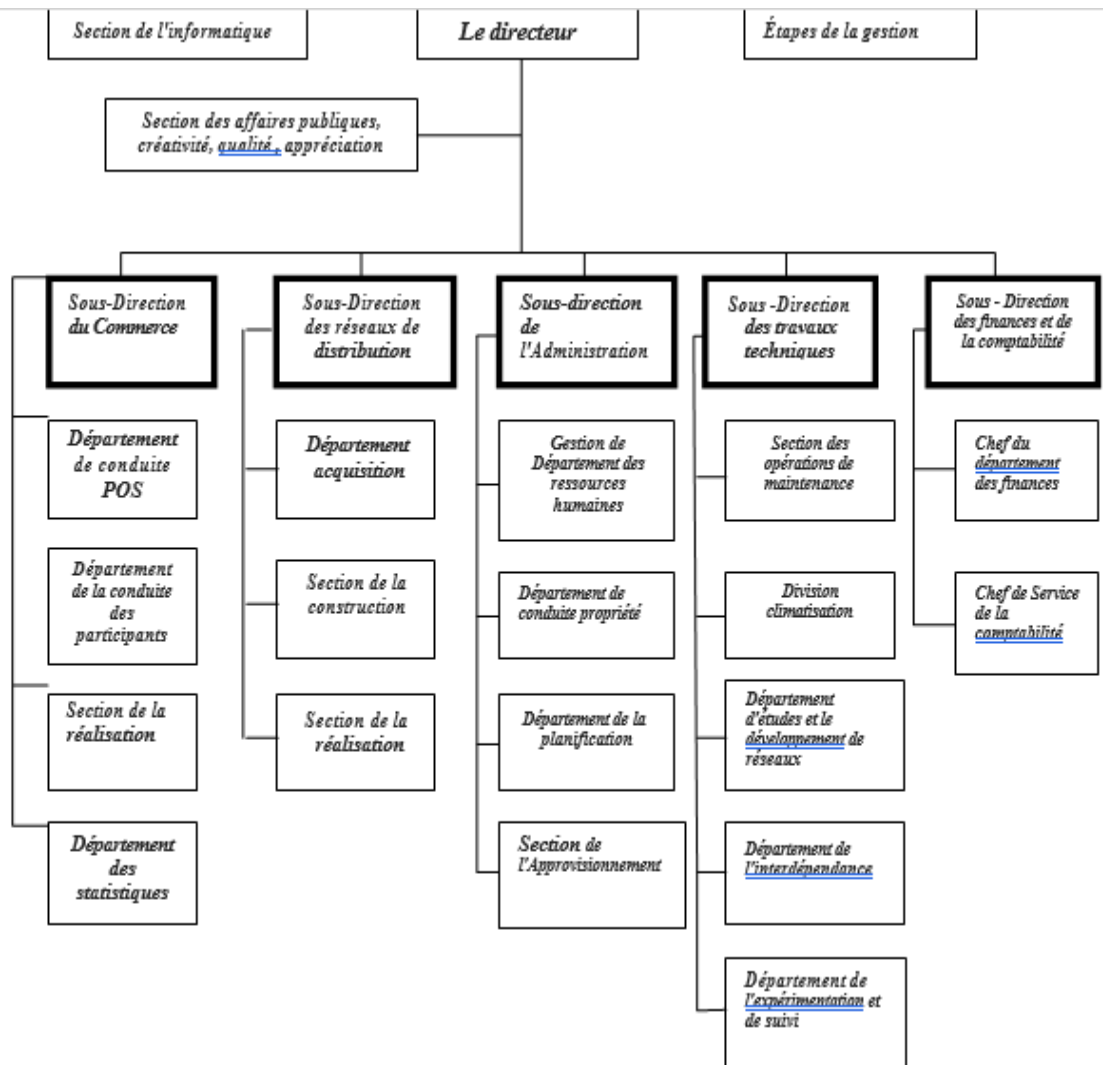
ISO : ISO 9001 : 2015 - mode d'emploi, Suisse, 2015

ISO : ISO 9001 : 2015 - mode d'emploi, Suisse, 2015

ISO : Profiter d'avantages d'ISO 9001, Suisse, 2015

Annexes

Annexe 1:



Annexe 2:**Guide d'entretien**

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études intitulé : « **l'apport de l'écoute client sur l'amélioration continue de la qualité de service** », en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales option : management et entrepreneuriat, nous avons l'honneur de solliciter votre contribution de bien vouloir répondre à nos questions. Nous vous remercions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps.

Questions :**Axe 01 : La démarche de Mobilis dans l'amélioration continue de la qualité de service.**

1. Quelle est la démarche que votre entreprise utilise pour améliorer continuellement la qualité de service ?
2. Comment est-ce que votre entreprise prend en compte les changements dans le marché et les besoins des clients pour améliorer la qualité de service ?
3. Quels sont les indicateurs de performance que votre entreprise utilise pour mesurer la qualité de service ?
4. Comment est-ce que votre entreprise s'assure que les employés sont formés et sensibilisés aux exigences de qualité de service ?
5. Quels sont les défis les plus importants auxquels votre entreprise est confrontée dans la mise en œuvre de l'amélioration continue de la qualité de service ?
6. Comment est-ce que votre entreprise s'assure que les employés sont formés et sensibilisés aux exigences de qualité de service ?

Axe 02 : l'écoute client chez Mobilis :

1. Comment votre entreprise écoute-t-elle les clients ? Quels canaux utilisez-vous pour recueillir les commentaires et les suggestions des clients ?
2. Comment votre entreprise gère-t-elle les différences culturelles et linguistiques dans l'écoute client ?
3. Quels sont les défis les plus importants auxquels votre entreprise est confrontée dans l'écoute client, en particulier dans un environnement concurrentiel ?
4. Comment votre entreprise gère-t-elle les commentaires et les plaintes négatives des clients ?

Axe 03 : l'interaction entre l'écoute client et l'amélioration continue de la qualité de service :

1. Comment votre entreprise mesure-t-elle l'impact de l'écoute client sur la qualité de service ? Quels sont les bénéfices et les résultats obtenus ?
2. Quelles sont les mesures mises en place par votre entreprise pour s'assurer que les clients bénéficient d'un service de qualité constante ?
3. Comment l'écoute client est-elle liée aux processus de formation et de développement des employés dans l'entreprise ?
4. Quelles sont les prochaines étapes de développement de l'écoute client dans votre entreprise pour améliorer encore plus la qualité de service ?

Annexe 3:**Questionnaire externe**

1/ Êtes-vous :

- Homme
- Femme

2/ Quelle est votre tranche d'âge ?

- Moins de 18 ans
- 18-24 ans
- 25-34 ans
- 35-44 ans
- 45-54 ans
- 55 ans et plus

3/ Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ?

- Etudiant
- Employé
- Indépendant
- Retraité
- Aure

4/ Êtes-vous un client régulier de Mobilis ?

- Oui
- Non

5/ Depuis combien de temps êtes-vous client de Mobilis ?

- Moins de 6 mois
- Entre 6 mois et 1 an
- Entre 1 et 3 ans
- Plus de 3 ans

6/ Quelle est votre expérience globale avec les services de Mobilis ?

- Très satisfaisante

- Satisfaisante
- Neutre
- Insatisfaisante
- Très insatisfaisante

7/ Dans quelle mesure pensez-vous que Mobilis est à l'écoute de ses clients ?

- Très à l'écoute
- À l'écoute
- Neutre
- Pas tellement à l'écoute
- Pas du tout à l'écoute

8/Avez-vous eu l'occasion de donner votre avis à Mobilis sur ses services ?

- Oui, à plusieurs reprises
- Oui, une fois
- Non, jamais

9/ Avez-vous remarqué des changements dans les produits ou les services de Mobilis après avoir partagé votre avis ou vos commentaires ?

- Oui
- Non

10 / Si oui, pouvez-vous préciser quels changements ont été faits ?

11 / Quels sont les canaux utilisés par Mobilis pour recueillir vos commentaires ? (Cochez toutes les réponses pertinentes)

- Le service client par téléphone
- Le service client par courriel
- Les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.)
- Les enquêtes de satisfaction
- Les suggestions en ligne sur le site web de Mobilis
- Les commentaires dans les agences Mobilis
- Autre (à préciser) : _____

12 / Comment Mobilis pourrait-elle mieux vous écouter pour améliorer ses services ? (cochez toutes les réponses pertinentes)

- Fournir davantage de canaux pour donner son avis (par exemple : via une application mobile)
- Simplifier les procédures pour donner son avis
- Communiquer davantage sur les actions entreprises suite aux commentaires des clients
- Fournir des réponses plus rapides aux commentaires des clients
- Créer un programme de récompenses pour les clients qui donnent leur avis
- Autre (à préciser) : _____

13/ Diriez-vous que l'écoute de vos commentaires par Mobilis est différente de celle des autres opérateurs téléphoniques ?

- Oui, Mobilis écoute davantage ses clients que les autres opérateurs téléphoniques
- Oui, Mobilis écoute autant ses clients que les autres opérateurs téléphoniques
- Non, Mobilis écoute moins ses clients que les autres opérateurs téléphoniques

14 / Recommanderiez-vous Mobilis à un ami ou à un collègue ?

- Oui, certainement
- Oui, probablement
- Neutre
- Non, probablement pas
- Non, certainement pas

15 / Avez-vous d'autres commentaires, suggestions ou préoccupations que vous aimeriez partager avec Mobilis ?

Table des matières

Summary.....	iv
Résumé	i
Dédicaces.....	i
Remerciements	Error! Bookmark not defined.
Liste des tableaux	vi
Liste des figures.....	vii
Liste des abréviations.	viii
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Concepts clé sur l'amélioration continue de la qualité de service	6
Introduction.....	7
Section 1 : Notions de base sur la qualité	8
1. Définition de la qualité	8
1.1. Selon les experts : plusieurs experts ont donné leur propre définition :.....	8
1.2. Selon la norme ISO 9000	9
1.3. La qualité du point de vue du client : elle résulte de deux critères:	9
1.4. La qualité dans l'entreprise :	10
II Management de la qualité :.....	11
1. Définition du management de la qualité :.....	11
2. Les composantes du management de la qualité sont :	12
3. Les principes du management de la qualité :.....	12
III. Le système de management de la qualité :	14
1. Les pierres angulaires du système de management de la qualité :.....	14
1.1. La notion de processus :	14
1.2. La notion de l'amélioration continue :	15
1.2.1. Le cycle PDCA :	16
a. Préparer (plan) :	17
b. Développer (Do) :	18
c. Comprendre (Check, study) :.....	18
d. Agir (Act).....	18
Section 02 : La qualité de service.	20
I. Le service :.....	20
1. Définition de service :.....	20

2.	Spécificités des services :	20
a.	L'intangibilité :	21
b.	L'indivisibilité :	21
c.	La variabilité :	21
d.	La périssabilité :	22
3.	L'importance des services dans l'économie :	22
4.	Les catégories de services : il existe plusieurs :	22
4.1.	Les services standards ou personnalisés :	22
4.2.	Les services de bases et périphériques :	22
4.2.1.	Les Services de bases :	22
4.2.2.	Les Services périphériques :	23
4.3.	Les services & libre-service ou à forte interception :	23
II.	La qualité de service :	24
1.	Définitions :	25
2.	Les méthodes la mesure de la qualité des services :	25
2.1.	Les Mesures externes :	26
2.1.1.	La méthode de l'incident critique :	26
2.1.2.	La gestion de la réclamation :	26
2.1.3.	Le client mystère :	27
2.1.4.	La carte de commentaires :	28
2.1.5.	Enquête de satisfaction :	28
2.2.	les mesures internes :	29
2.2.1.	La mesure portant sur le climat qui règne aux seins de l'entreprise :	29
2.2.2.	La mesure déterminant le climat de travail :	29
2.2.3.	La mesure de satisfaction interne :	29
Chapitre II :	L'écoute client.....	31
Introduction.....		32
Section 1 :	Le contenu de concept d'écoute son importance et ses exigences	34
1.	Définition de l'écoute client :	34
2.	L'importance stratégique de l'écoute dans les entreprises :	36
3.	Les moyens d'écoute client :	38
A.	Le personnel de contact :	39
B.	La gestion des réclamations clients :	39

C. La gestion des suggestions clients :.....	40
D. Les centres d'appel :.....	41
4. Les formes d'écoute :.....	41
4.1. L'écoute active:	41
4.1.1. Définition :	42
4.1.2. Caractéristiques de l'écoute active :.....	42
4.2. L'écoute passive :	42
5. Le processus d'écoute :	42
5.1. Cadre et objectifs associés à l'écoute client :.....	42
5.2. La cible de l'écoute client :	43
5.3. La communication client :	43
5.4. Collecte des attentes client.	44
5.5. Analyse des données relatives aux attentes client.	44
5.6. Identification et analyse des écarts entre les attentes et l'offre :.....	45
6. Les objectifs de l'écoute client	45
6.1. Phase amont, le domaine du marketing : écouter pour comprendre les attentes : 46	
6.2. Phase aval, le domaine de la qualité : écouter pour agir au plus vite : (un domaine de gestion stratégique et indispensable pour assurer la pérennité des entreprises) :	46
Section 02 : De l'écoute comme acte de marketing et management à la satisfaction des clients.	49
I. La satisfaction des clients :.....	49
1. Définition de la satisfaction :	49
2. Les caractéristiques de la satisfaction :.....	50
2.1. La satisfaction est subjective :	50
2.2. La satisfaction est évolutive	51
2.3. La satisfaction est relative :	51
3. Les dimensions de la satisfaction :.....	52
4. Les méthodes de mesure de la satisfaction :	53
4.1. Les différentes étapes pour évaluer et mesurer la satisfaction de la clientèle :..	54
4.2. Les indicateurs clés pour évaluer la satisfaction des clients :.....	55
5. Les indicateurs de la satisfaction :	56
6. Les préalables pour améliorer la satisfaction des clients :.....	56

II.	La gestion de relation client CRM :.....	57
1.	Définition :.....	58
2.	L'objectif de GRC :	58
3.	Les principales formes de la gestion de la relation client	59
4.	Les étapes de la gestion relation client « GRC »	59
5.	Les composantes de la GRC :	60
III.	La relation entre l'écoute client et l'amélioration de la qualité de service :.....	61
1.	Le modèle du cycle de la qualité ; une approche descriptive	61
1.1.	Univers du prestataire de service :.....	61
1.2.	Univers du client :	62
2.	L'interaction entre l'écoute et la qualité :.....	62
Chapitre III : L'importance et les spécificités de la mise en place de toute démarche d'écoute client à ATM Mobilis et son impact sur l'amélioration continu de la qualité de service.....		62
Introduction.....		63
Section 01 : Présentation de ATM Mobilis et son environnement		64
1.	Historique du secteur algérien de télécommunications :	64
2.	Les trois opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie.....	64
2.1.	Orascom Télécom Algérie « Djezzy»	64
2.2.	Wataniya Telecom Algérie « Ooredoo» :.....	65
2.3.	Algérie Télécom Mobile Mobilis :.....	65
2.3.1.	L'historique d'ATM Mobilis	66
2.3.2.	Organisation Interne de Mobilis :.....	66
2.3.3.	Les valeurs d'ATM Mobilis :.....	68
2.3.4.	Offre et service de Mobilis : Mobilis présente à ses clients plusieurs offres et différents services :	69
2.3.5.	Analyse de l'environnement d'ATM Mobilis :.....	70
2.3.5.1.	Le macro-environnement d'ATM Mobilis :.....	70
2.3.5.2.	Le microenvironnement d'ATM Mobilis :.....	72
2.3.5.3.	La concurrence	73
2.3.5.4.	L'analyse SWOT :.....	74
Section 2 : Démarche et résultats de l'enquête.....		75
1.	La recherche qualitative : l'entretien	75
2.	Type d'entretien :.....	75
3.	Les 3 étapes de l'entretien :	75

3.1. La préparation de l'entretien :	75
3.2. La réalisation et la conduite de l'entretien :	76
3.3. Retranscription et synthèse de l'entretien :	76
4. Elaboration du guide d'entretien :	76
5. Traitement et analyse des résultats de l'enquête :	77
5.1. La constitution de l'échantillon :	77
5.2. Déroulement de l'entretien :	77
5.3. Analyse des résultats :	78
Section 3 : Etude quantitative : démarche et résultat de l'enquête.	88
1. Démarche de l'enquête quantitative : le questionnaire	88
1.1. L'échantillonnage :	88
1.2. La durée de l'enquête :	88
1.3. Types de questions :	88
1.4. La méthodologie de traitement statistique des données :	89
2. Présentation, Analyse et Interprétation des Résultats :	90
2.1. Analyse descriptive sociodémographique des clients interrogés	90
2.1.1. L'analyse univariée	90
2.2. Analyse univariée des Renseignements Personnels	91
2.2.1. Selon le genre	91
2.2.2. L'âge :	91
2.2.3. La catégorie socioprofessionnelle :	92
2.3. Analyse des réponses sur les autres questions :	94
2.4. Résultats et interprétations des tableaux croisés :	108
Synthèse du questionnaire :	114
3. Synthèse globale et recommandation :	116
3.1. Synthèse globale :	116
3.2. Recommandation :	116
Conclusion générale	117
Bibliographie	117
Annexes	117