

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**

# **EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales**

**Option : Affaires Internationales**

**THÈME :**

**ANALYSE DE LA RELATION ENTRE  
L'EXPERIENCE ET LA SATISFACTION  
CLIENT**

**ETUDE DE CAS: « OOREDOO »**

**Élaboré par :**

Mlle KHEIDRI Asma Sanna

Mlle RIABI Hadjer

**Encadré par :**

Mlle HADDAD Imene

Maître de conférences à l'EHEC  
ALGER.

**7<sup>ème</sup> Promotion**

**Septembre 2020**



**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**

# **EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales**

**Option : Affaires Internationales**

**THÈME :**

**ANALYSE DE LA RELATION ENTRE  
L'EXPERIENCE ET LA SATISFACTION  
CLIENT**

**ETUDE DE CAS: « OOREDOO »**

**Élaboré par :**

Mlle KHEIDRI Asma Sanna

Mlle RIABI Hadjer

**Encadré par :**

Mlle HADDAD Imene

Maître de conférences à l'EHEC  
ALGER.

**7<sup>ème</sup> Promotion**

**Septembre 2020**

## **Résumé:**

Au cours des dernières années, toutes les visions des entreprises, que ce soit par rapport aux stratégies commerciales, à la structure ou à la culture d'entreprise, ont évolué et se sont centralisé sur le client. Ce sont les personnes et l'expérience de l'entreprise qui sont les principaux facteurs de différenciation sur les marchés banalisés lorsque le produit ou le service de base est similaire tel que dans le marché des télécommunications. En outre, de nombreux concepts ou tendances qui sont importants dans le domaine du marketing, tels que l'image de marque, les réseaux sociaux ou la création contenu tous ne sont importants que s'ils aident une entreprise à améliorer les expériences des clients avec la marque. Une des conséquences directes de cette amélioration est la satisfaction client qui sur le long terme, mène à la fidélisation. Les entreprises passent donc d'une production de produits et services à la production d'expériences et les bases de la satisfaction passent des attentes de performance à des attentes d'attraction.

À travers cette recherche, nous avons essayé d'expliquer les concepts d'expérience client et de satisfaction ainsi que leurs déterminants et leur importance. Nous avons aussi exploré le lien possible entre les deux notions ainsi que les différentes méthodes pour mesurer, gérer et maintenir ce lien. Enfin, nous avons réalisé une étude qualitative pour mettre en lumière la contribution de l'expérience client et son impact sur la satisfaction.

**Mots clés :** Expérience client, satisfaction, télécommunications.

## **Abstract:**

In recent years, every vision of a company, whether it's related to business strategies, structure or corporate culture, has evolved and has become centralized on the customer. It is the people and the experience of the company that are the main differentiators in undifferentiated markets, where the basic product or service is similar such as the telecommunications market. Additionally, many concepts or trends that are important in the marketing world, such as branding, social media, or creation of content only matter if they help a business improve their customer experience with the brand. One of the direct consequences of this improvement is attaining customer satisfaction which in the long term, leads to brand loyalty. Companies therefore move from producing products and services to producing experiences, and the foundations of satisfaction shift from expectations of good performance to expectations of a better attraction.

Through this research, we tried to explain the concepts of customer experience and satisfaction as well as their determinants and their importance. We also explored the possible link between the two notions as well as the different methods to measure, manage and maintain this link. Finally, we conducted a qualitative study to shed light on the contribution of the customer experience and its impact on satisfaction.

**Keywords:** Customer experience, satisfaction, telecommunications.

## ملخص:

في السنوات الأخيرة ، تطورت جميع رؤى الشركات ، سواء فيما يتعلق باستراتيجيات العمل أو الهيكل أو ثقافة الشركة ، وأصبحت مركزة على الزبون . إن المستهلكين وخبرة الشركة هم العوامل الرئيسيين للتمايز في أسواق حيث يكون المنتجات أو الخدمات المقدمة متشابهة ، كما هو الحال في سوق الاتصالات. بالإضافة إلى ذلك، فإن العديد من المفاهيم والمبادئ في مجال التسويق، مثل العلامات التجارية و وسائل التواصل الاجتماعي و إنشاء محتوى، تصبح مهمة فقط إذا كانت تساعد الشركة على تحسين تجارب الزبائن. من العواقب المباشرة لهذا التحسين، رضا الزبائن الذي يتيح على المدى الطويل ولاء الزبائن. لذلك تنتقل الشركات من إنتاج منتجات وخدمات إلى إنتاج تجربات ، وتتحول أسس الرضا من توقعات الأداء إلى توقعات الجذب.

حاولنا من خلال هذا البحث شرح مفاهيم تجربة الزبائن ورضاهم، محدداتهما وأهميتهما. استكشفنا أيضًا الصلة المحتملة بين المفهومين وكذلك الطرق المختلفة لقياس وإدارة والحفاظ على هذا الارتباط. وأخيراً قمنا بإجراء دراسة نوعية لتسليط الضوء على مساهمة تجربة الزبون وتأثيرها على الرضا

**الكلمات المفتاحية:** تجربة الزبون ، الرضا ، الاتصالات

# *Dédicaces*

*Nous dédions ce modeste travail à nos précieux parents, pour leurs soutiens et encouragements indéfectibles et leurs amours inconditionnels.*

*Nous vous remercions pour tout.*

## **Remerciements :**

*Nous tenons d'abord à remercier Allah le tout puissant et le miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce travail.*

*Nous tenons à adresser nos profonds remerciements et notre profonde reconnaissance à nos proches, familles et amis pour leurs encouragements et leur soutien pendant toute la durée de notre cursus d'étude et plus particulièrement durant les derniers mois de rédaction et de préparation.*

*Nos plus sincères remerciements à notre encadreur Mlle HADDAD Imene, Maitres conférences à l'EHEC Alger, pour sa confiance tout au long de ce projet, ses précieux conseils et sa disponibilité.*

*Nous tenons également à remercier toutes les personnes et intervenants des lieux de stage plus particulièrement M. SAADI Mohamed et Mme SEBAA Nassiba, qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé notre réflexion.*

*Merci également à M.MEDJIBA Kamel.*

*Enfin, nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail de recherche.*

## Liste des figures :

<b><u>CHAPITRE1 :</u></b>	
<b>FIGURE 1.1: LES FONDEMENTS D'UNE EXPERIENCE CLIENT REALISEE PAR HUBSPOT .....</b>	<b>10</b>
<b>FIGURE 1.2: LA RELATION ENTRE L'EXPERIENCE ET SERVICE CLIENT. ....</b>	<b>14</b>
<b>FIGURE 1. 3: LES ELEMENTS DE MESURE DE LA CX.....</b>	<b>23</b>
<b>FIGURE 1. 4: CALCUL NPS. ....</b>	<b>25</b>
<b>FIGURE1. 5: CALCUL DU CES.....</b>	<b>26</b>
<b>FIGURE 1. 6: EXEMPLE DE QUESTION CSAT. ....</b>	<b>28</b>
<b>FIGURE 1.7: PROCESSUS MYSTERY SHOPPING. ....</b>	<b>34</b>
<b>FIGURE 1.8: IMPACT DU PARCOURS CLIENT SUR L'ENTREPRISE. ....</b>	<b>41</b>
<b>FIGURE 1.9: EXEMPLE DE PARCOURS CLIENT.....</b>	<b>44</b>
<b><u>CHAPITRE2:</u></b>	
<b>FIGURE 2.1: PARADIGME DE LA CONFIRMATION DES ATTENTES.....</b>	<b>50</b>
<b>FIGURE 2.2: FACTEURS INFLUENÇANT LE COMPORTEMENT DES CONSOMMATEURS .....</b>	<b>52</b>
<b>FIGURE 2.3: DIAGRAMME DE KANO, CREE PAR DR NORIAKI KANO EN 1984. ....</b>	<b>55</b>
<b>FIGURE 2.4: LES 19 IMPACTS DE LA SATISFACTION. ....</b>	<b>58</b>
<b>FIGURE 2.5: ARBRE DE VALEUR CLIENT. ....</b>	<b>69</b>
<b>FIGURE 2.6: LES ELEMENTS DE L'EXPERIENCE DE MARQUE.....</b>	<b>71</b>
<b>FIGURE 2.7: LES PLUS GRANDES OPPORTUNITES D'AFFAIRES POUR LES ENTREPRISES. ....</b>	<b>73</b>
<b>FIGURE 2.8: UN MODELE EN 6 ETAPES POUR LA GESTION DE L'EXPERIENCE CLIENT.....</b>	<b>75</b>
<b><u>CHAPITRE3 :</u></b>	

<b>FIGURE 3.1: LOGO MOBILIS.....</b>	<b>85</b>
<b>FIGURE 3.2: LOGO DJEZZY. ....</b>	<b>86</b>
<b>FIGURE 3.3: LOGO OOREDOO. ....</b>	<b>86</b>
<b>FIGURE 3.4: EVOLUTION DU PARC GLOBAL D'ABONNES (2018/2019).....</b>	<b>87</b>
<b>FIGURE 3.5: EVOLUTION DES PARTS DE MARCHE EN NOMBRE D'ABONNES (2018/2019). ....</b>	<b>87</b>
<b>FIGURE 3 6: EVOLUTION DU LOGO DE L'ENTREPRISE OOREDOO.....</b>	<b>91</b>
<b>FIGURE 3.7: ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE OOREDOO ALGERIE.....</b>	<b>97</b>
<b>FIGURE 3.8: ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT MARKETING D'OOREDOO ALGERIE. ....</b>	<b>99</b>
<b>FIGURE 3.9: LES PHASES DE VIE DU CLIENT OOREDOO. ....</b>	<b>101</b>
<b>FIGURE 3.10: TOUCHPOINTS OOREDOO. ....</b>	<b>102</b>
<b>FIGURE 3.11: LE PROCESSUS ITERATIF DE LA RECHERCHE QUALITATIVE.....</b>	<b>106</b>

### Liste des tableaux :

<b><u>CHAPITRE1 :</u></b>	
<b>TABLEAU 1.1: HISTORIQUE DE L'EXPERIENCE CLIENT. ....</b>	<b>11</b>
<b>TABLEAU 1. 2: DIFFERENCES ENTRE LA CX ET L'UX.....</b>	<b>15</b>
<b>TABLEAU 1.3: LES AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES INDICATEURS. ....</b>	<b>29</b>
<b><u>CHAPITRE2:</u></b>	
<b>TABLEAU 2.1: LES DIX CARACTERISTIQUES DE LA SATISFACTION CLIENT. ....</b>	<b>54</b>
<b><u>CHAPITRE3 :</u></b>	
<b>TABLEAU 3.1: HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE OOREDOO ALGERIE. ....</b>	<b>90</b>

## Liste des abréviations :

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>ATM</b>	Algérie Telecom mobile
<b>B2B</b>	Business to business
<b>B2C</b>	Business to consumer
<b>CA</b>	Chiffres d'affaires
<b>CEB</b>	Corporate executive board
<b>CIO</b>	Chief information officer
<b>CES</b>	Customer effort score
<b>CLV</b>	Customer lifetime value
<b>CRM</b>	Customer relationship management
<b>CSAT</b>	Customer satisfaction
<b>CX</b>	Customer expérience
<b>DCM</b>	Debt capital market ( Marché des capitaux d'emprunts)
<b>EMEA</b>	Europe middle East and africa
<b>FCR</b>	First contact resolution
<b>Group KIPCO</b>	Kuwait's projects company
<b>KPI</b>	Key performance indicator
<b>MENA</b>	Middle east north Africa
<b>MSC</b>	Mesure satisfaction client
<b>NPS</b>	Net promoter score
<b>ORDS</b>	Indice boursier d'Ooredoo
<b>OTA</b>	Orascom télécom Algérie
<b>PDG</b>	Président directeur général
<b>QTEL</b>	Qatar télécom
<b>ROI</b>	Return on investment
<b>SAV</b>	Service après-vente
<b>TNR</b>	Taux net de recommandation
<b>UX</b>	User experience
<b>VOC</b>	Voice of the customer
<b>VOE</b>	Voice of the employee
<b>WTA</b>	Wataniya télécom Algérie

**Sommaire :**

**Introduction générale..... 1**

**Chapitre I: Comprendre l'expérience client..... 6**

Section 1 :Etat de l'art.....8

Section2: L' importance et la mesure de l'expérience client..... 17

Section 3 : Eléments de la construction d'une experience client..... 35

**Chapitre II : De l'expérience à la satisfaction client.....47**

Section1 : Généralités sur la satisfaction client ..... 49

Section2 : La mesure de la satisfaction..... 57

Section 3: La corrélation entre expérience client et satisfaction client..... 66

**Chapitre3 : L'analyse de la relation entre l'expérience client et la satisfaction client.. 83**

Section1 : Présentation du cadre du stage..... 85

Section 2 : Présentation du cadre méthodologique..... 104

Section3 : Analyse et résultats de l'étude..... 111

**Conclusion Générale.....128**

# **Introduction**

## **générale**

Depuis quelques années, le monde connaît plusieurs changements, évolutions et avancées qui ont un impact et des effets conséquents sur la plupart des domaines de notre environnement et les comportements, les besoins et attentes, le style de vie de l'homme, ne font pas exception. L'homme a été impacté par ces changements à différents niveaux, ses habitudes de consommation sont souvent influencées. Le progrès technologique, la globalisation des marchés, la concurrence ainsi que le digital ont créé un nouveau consommateur à qui l'image importe parfois même plus que le produit recherché lui-même. Le marketing traditionnel ne suffit plus afin d'attirer un client et le garder à long terme.

Les attentes des consommateurs ne cessent d'augmenter, le consommateur est à la recherche de nouveaux services et produits qui l'enchantent. Le produit proposé par une marque par lui seul, ne suffit plus afin de satisfaire ces besoins. Il s'agit d'un consommateur qui veut tout à sa portée, à tout moment, sans attendre.

Dans ce contexte, il est possible de dire que la relation client entreprise a complètement changé, le client devient co-créateur du service qu'il veut. De plus les réseaux sociaux tels qu'Instagram et Facebook, les plateformes d'avis client, les sites des marques, permettent aux clients de partager leurs expériences qu'elles soient positives ou négatives, d'être écouté par leur entourage et par la marque.

Grâce à ces moyens de communication, les clients exigent une relation personnalisée avec l'entreprise, une communication interactive et une écoute permanente. Cependant pour la marque, ils représentent une source d'informations très importante, grâce à laquelle elle peut s'améliorer et créer une relation profitable sur le long terme.

*«L'expérience client est le nouveau marketing.»* - Steve Cannon, président et chef de la direction, Mercedes Benz USA

Afin de garder leurs places sur le marché, les organisations doivent développer, en plus des études marketing habituelles qui s'intéressent au quoi et au combien, une stratégie orientée ou centrée client basée sur l'expérience.

L'entreprise évolue ainsi, pour s'intéresser aujourd'hui à ce qu'il y a d'humain dans les échanges. Elle acquiert ainsi de nouvelles compétences qui lui permettent de concevoir et de livrer des expériences qui s'intègrent parfaitement dans le quotidien de la vie des gens, les clients, les collaborateurs et les parties prenantes. Par conséquent, Il est nécessaire de se

concentrer sur la création d'expériences client positives, qu'il s'agisse du moment de la découverte, de la communication au point de vente ou après-vente et en favorisant une expérience client exceptionnelle à chaque étape du parcours client, celle-ci devient la base d'une organisation centrée client et renforce ainsi la fidélité et la satisfaction de ses derniers, ce qui conduit à des références pour plus de clients. Cette stratégie permet également d'ajouter de la valeur en permettant de se différencier des concurrents qui n'offrent pas la même expérience.

Par ailleurs, le concept de l'expérience client se penche sur le pourquoi et le comment, c'est-à-dire les conditions et les moyens que la marque met en œuvre pour concevoir et livrer une expérience qui dépasse la traditionnelle satisfaction du besoin exprimé. Il invite les parties prenantes à simplifier, voir à réenchanter les services proposés afin de réduire l'écart entre l'intention et l'exécution. C'est ainsi que chaque entreprise produit des expériences, soit fortuites, soit gérées. Par conséquent, pour pouvoir faire passer l'expérience client au niveau supérieur, les entreprises doivent d'abord comprendre l'état de leur expérience actuelle.

Ainsi, le mémoire que nous présentons ici, traite de la façon dont l'expérience client d'Ooredoo est perçue aujourd'hui. Il identifie la relation entre l'expérience et la satisfaction des clients. Pour ce faire, il nous a paru convenable de se pencher sur ces deux notions, les déterminants et facteurs de chaque concept, ainsi que les outils et méthodes de gestion et de mesure qui leurs sont dédiés tout au long du parcours client, ceci dans le but d'identifier les bonnes pratiques à entreprendre pour satisfaire les clients en continu et d'améliorer la relation client et la performance de l'entreprise. Nous nous attèlerons répondre à travers ce modeste travail, à la question principale qui est la suivante:

### **Comment l'expérience client Ooredoo contribue-elle à atteindre la satisfaction de la clientèle ? (Cas d'Ooredoo Algérie)**

De cette problématique découle un nombre de sous questions :

- 1- Quelles sont les déterminants de l'expérience client et de la satisfaction ?
- 2- Quel est l'impact d'une expérience sur la satisfaction ?
- 3- Comment mesurer les deux notions ?
- 4- Comment l'expérience client permet-elle la gestion des interactions ?
- 5- Quels facteurs sont pris en considération lors de la construction de l'expérience client ?

En vue de répondre à ces questionnements nous avons établie 4 hypothèses, qui sont:

- **Hypothèse1:** L'expérience client contribue à atteindre la satisfaction en améliorant seulement l'expérience en magasin
- **Hypothèse 2:** L'expérience client contribue à atteindre la satisfaction en améliorant l'interaction avec les clients sur les plateformes digitales
- **Hypothèse3 :**L'expérience client contribue à atteindre la satisfaction en mesurant et gérant le parcours client
- **Hypothèse4 :** L'expérience client contribue à atteindre la satisfaction en adaptant toute l'expérience client à tout type d'interaction client.

Afin de mener à bien notre analyse, nous avons effectué notre stage au sein de la filiale présente en Algérie de Ooredoo group. Ooredoo Algérie est un opérateur de téléphonie mobile.

Le choix du sujet a été fortement motivé par l'intérêt que nous portons sur le sujet de l'expérience client en tant que clients chez différentes marques, nous avons voulu vivre cette expérience à travers deuxième facette (c'est-à-dire du côté de l'entreprise) et ce que cela pouvait signifier pour la marque (Ooredoo). Nous estimons également que des recherches sur le sujet contribueront à faire connaître et à vulgariser cette notion auprès des entreprises algériennes. Cette étude pourra également être bénéfique pour l'entreprise choisie étant donné qu'elle analysera le volet interne (l'expérience offerte) et externe (l'expérience perçue par le client) de l'expérience client d'Ooredoo.

Enfin l'étude présente de l'intérêt à toute entreprise commerciale soucieuse de la qualité de ses services et de l'expérience qu'elle souhaite faire vivre à ces clients, car elle est aujourd'hui indispensable à l'amélioration de la satisfaction client.

Notre recherche portera sur deux parties, la première, constituée de deux chapitres théoriques, dans lesquels nous présenterons, en premier lieu, l'état de l'art de l'expérience client ainsi que les fondamentaux de ce concept en terme d'éléments essentiels et d'outils et méthodes de mesure. Ensuite, nous aborderons dans le deuxième chapitre, la satisfaction client, ses facteurs et caractéristiques et l'importance de la satisfaction pour les entreprises. Nous nous intéresserons également au lien entre les deux concepts ainsi que les méthodes de gestion qui mènent de l'expérience à la satisfaction.

Nous reviendrons, à la fin de ce travail, sur l'étude qualitative que nous avons effectuée, et qui mettra l'accent sur les moyens et méthodes de gestion de l'expérience client au sein de l'entreprise Ooredoo, et des recommandations résultantes de cette étude afin d'améliorer la satisfaction.

## **Chapitre I: Comprendre l'expérience client.**

### **Section 1 : Etat de l'art de l'expérience client**

### **Section 2 : L'importance et mesure de l'expérience**

### **Section 3: Eléments de la construction d'une expérience client**

Dans notre vie quotidienne, nous expérimentons des services qui marquent notre existence en la rendant plus facile, plus agréable et plus confortable. Ces services peuvent nous sembler basiques mais sans lesquelles la vie serait beaucoup plus difficile, compliquée et moins agréable.

D'un côté, avec les avancées technologiques que connaît le monde en permanence, d'innombrables nouveaux produits et services que nous ne connaissions pas il y a quelques années, nous sont offerts aujourd'hui et deviennent une partie intégrante de notre quotidien. De l'autre côté nos attentes et besoins ne cessent d'augmenter en termes de qualité de produits mais notamment, en services qui les accompagnent. Un simple achat d'un vêtement, une réservation pour des vacances, un diner dans un restaurant, du plus simple des besoins au plus excentrique, nous passons par des milliers de marque, à la recherche de la meilleure.

L'arrivée du numérique et du digital nous a habitué à raconter et à partager les expériences auxquelles nous faisons face sous forme de feedbacks et de commentaires sur les différents réseaux sociaux. En même temps que nos besoins, notre niveau d'exigence augmente et nous devenant de moins en moins indulgents face aux mauvaises surprises et déceptions causées par une marque.

Pour garder leurs places sur le marché, les marques sont désormais dans l'obligation de redoubler d'efforts afin d'offrir des expériences de qualité aux clients. Une expérience bien conçue, qui satisfait toutes les attentes du client et qui s'inscrit dans un parcours fluide, sans couture, permettra de lier ce dernier à la marque pendant une longue durée.

Dans le présent chapitre, nous allons, dans un premier lieu, dresser un état de l'art de l'expérience client (définition, historique, différences avec les concepts similaires), ensuite nous présenterons les enjeux et importance de l'expérience vis-à-vis de l'entreprise ainsi que les méthodes et outils de mesure appropriés. Enfin nous expliquerons les éléments essentiels à la construction d'une bonne expérience client, comme des éléments psychologiques à prendre en compte et techniques sous forme de parcours client.

## Section 1 :Etat de l'art.

### 1. Définition et historique de l'expérience client

#### 1.1 Définition de l'expérience client

##### 1.1.1 L'expérience et le client :

Selon le LAROUSSE<sup>1</sup>:

L'expérience est *«Pratique de quelque chose, de quelqu'un, épreuve de quelque chose, dont découlent un savoir, une connaissance, une habitude ; connaissance tirée de cette pratique / Fait de faire quelque chose une fois, de vivre un événement, considéré du point de vue de son aspect formateur »*, et le client : *« Personne qui reçoit d'une entreprise, contre paiement, des fournitures commerciales ou des services »*

##### 1.1.2 L'expérience client :

L'expérience client quant à elle, également connue sous le nom de CX, est la perception holistique des clients de leur expérience avec l'entreprise ou la marque.

Selon Hamilton et Shaw<sup>2</sup> : *« L'expérience client concerne les perceptions et inclut les interactions rationnelles, physiques, émotionnelles, subconscientes et psychologiques avec tout ce qui concerne une organisation spécifique. Ainsi, l'expérience client comprend toutes les interactions avec l'entreprise et les interactions avec d'autres acteurs et ressources externes de l'entreprise. »*

Selon Lemon&Verhoef<sup>3</sup>, l'expérience client est : *«Réponses cognitives, émotionnelles, comportementales, sensorielles et sociales du client aux offres d'une entreprise pendant tout le parcours d'achat du client. »*

---

<sup>1</sup> Définitions tirées du LAROUSSE 2017

<sup>2</sup> SHAW (C) et HAMILTON (R) :« *The Intuitive Customer* »,Edition Palgrave Macmillan UK, 20 août 2016 Chapitre 8, Page 195

<sup>3</sup> LEMON (K), VERHOEF (P): *«Comprendre l'expérience client tout au long du parcours client»*, article de recherche publié pour la première fois en 2016, page 1

Selon Gentile et coll.<sup>4</sup>, « *l'expérience client provient d'un ensemble d'interactions entre un client et un produit, une entreprise ou une partie de son organisation, qui provoquent une réaction. Cette expérience est strictement individuelle et implique l'implication du client à différents niveaux (rationnel, émotionnel, sensoriel, physique et spirituel)* ».

En résumé, elle est le résultat de chaque interaction entre un client et l'entreprise, que ce soit une interaction directe (au niveau des points de ventes et boutique de l'entreprise) ou indirecte (sur le site web et autres interfaces virtuelles que l'entreprise entretient). Le but étant d'offrir une expérience au client, en plus du service ou du produit acheté car toute interaction a un impact sur la perception des clients et leur décision de revenir ou non.

Cette expérience englobe non seulement toute la dimension rationnelle relative au produit ou service (prix, qualité, utilité, réponse aux attentes) mais aussi la dimension émotionnelle (relation client, image, valorisation des clients). C'est cette dimension émotionnelle qui crée un réel du consommateur à la marque et qu'il est nécessaire de continuellement améliorer. Il est tout à fait possible qu'un consommateur qui soit satisfait d'un produit et de son prix, relate un mauvais vécu avec l'entreprise si l'une des interactions qu'il juge essentielles s'est mal passées (manque d'information sur la livraison, délais d'attente trop élevés, vendeur peu aimable en magasin etc.).<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>GENTILE(S) et coll. : « *Comment pérenniser l'expérience client: Un aperçu des composants d'expérience qui co-crée de la valeur avec le client* » Article dans l'European Management Journal publié en 2007

<sup>5</sup> <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/l-experience-client/>, consulté le 22/08/2020 à 11h14.

**Figure 1.1: Les fondements d'une expérience client réalisée par Hubspot**

**Source :** Figure réalisée par Hubspot sur la définition de l'expérience client.

Le secret d'une bonne expérience n'est pas la multiplicité des fonctionnalités proposées. Microsoft Windows<sup>3</sup>, riche en fonctionnalités, peut fournir ce qu'un informaticien d'entreprise considère comme une expérience positive, mais de nombreuses personnes préfèrent le système d'exploitation Ios d'Apple, qui offre moins de fonctionnalités et d'options de configuration mais qui est plus facile d'utilisation.

Une marque à succès façonne l'expérience client en intégrant la proposition de valeur fondamentale dans chaque caractéristique des offres.

L'expérience client (CX) comprend en général les points suivants :

- **Préachat:** informations proactives ou assistance de la part de l'entreprise sur tous les points de contact avec les clients, qu'ils soient en ligne ou hors ligne. Cela inclut l'expérience en magasin, l'engagement sur les réseaux sociaux, l'expérience sur le site

Web, les publicités et les promotions, la qualité et la pertinence du contenu à cette étape spécifique du parcours de l'acheteur (préachat), etc.

- Pendant l'achat: cela inclut l'expérience globale en magasin ou en ligne lors de l'achat, y compris la recherche du bon produit, la facturation, le paiement, l'emballage et la livraison.
- Expérience d'utilisation du produit: cela comprend la qualité du produit comme promis et attendu, la facilité d'installation et d'utilisation, l'interface utilisateur, etc. Les attributs de l'expérience d'utilisation du produit sont plus granulaires et complexes pour les produits numériques comme les smartphones, les logiciels et les applications mobiles.
- Support après achat: il s'agit de la qualité du produit lui-même ou du service, de l'utilisation, de la maintenance et du support et assistance proposé.

## 1.2 Historique de l'expérience client:

Initialement relégué aux engagements post-achat et considéré comme un coût de faire des affaires, l'expérience client est désormais régulièrement interprétée pour englober tout le parcours du consommateur. Il est sorti des coulisses du support client au premier plan. Le monde de l'expérience client est passé d'une collection de disciplines non liées qui varient selon le département et l'entreprise à un effort coordonné avec les ressources et l'autorité.

**Tableau 1.1: Historique de l'expérience client.**

Epoque	Etat de l'expérience client
Révolution préindustrielle	Pendant des centaines de siècles avant la première révolution industrielle, l'interaction entre les entreprises et les clients était déterminée par la proximité. Bien que leurs choix aient été limités par la géographie, les clients pouvaient en grande partie s'attendre à une excellente expérience, caractérisée non seulement par un service client attentif mais également par le type de relations créés entre les entreprises et les clients. <sup>6</sup>

<sup>6</sup><https://blog.hubspot.com/service/customer-success>, le 24/07/2020 à 21h15

1 <sup>ère</sup> révolution industrielle	<p>L'expérience client a radicalement changé dans les années 1700 lorsque la première révolution industrielle a permis le transport des personnes et des produits plus rapidement et plus loin que jamais grâce au transport ferroviaire.</p> <p>La proximité physique devenant moins un obstacle, les clients ont bénéficié d'un choix élargi de produits et de services, mais ont à leur tour perdu les relations étroites avec les entreprises qui avaient auparavant produit une solide expérience client<sup>7</sup></p>
Pré-internet	<p>À l'époque de la troisième révolution industrielle, le choix des clients était certainement plus élevé que jamais, mais l'accès à l'information et aux concurrents était encore loin des niveaux actuels.</p> <p>Les contrats favorables aux entreprises étaient la norme, ce qui a conduit à concentrer les efforts sur l'expérience client sur les ventes, avec peu ou pas de concentration sur le service client, car les clients ne pouvaient pas facilement passer à un concurrent.</p> <p>«Le service n'a pas trop d'importance car les contrats, tant pour les éditeurs de logiciels que pour les services professionnels, agissaient comme des « verrous » sur « la fidélité des clients ».<sup>8</sup></p>
L'ère internet jusqu'à maintenant	<p>Internet permet à quiconque de gérer une entreprise vendant des biens et des services à quiconque dans le monde, le consommateur n'était plus contraint par l'emplacement physique ou par une mauvaise technologie de communication.</p> <p>Cette suppression des barrières géographiques a profité aux entreprises en augmentant considérablement le nombre de clients potentiels. Mais l'impact sur les ventes se fait dans les deux sens, car les clients bénéficient d'un meilleur accès aux informations sur les entreprises (et leurs concurrents).<sup>9</sup></p> <p>Ce meilleur accès à l'information a conduit les clients à avoir moins confiance dans les ventes et le marketing. Il a été constaté que 55% des clients ne font plus autant confiance aux entreprises auprès desquelles ils achètent qu'auparavant, tandis que près de 70% ne font plus confiance aux publicités.</p> <p>Au lieu de cela, les clients d'aujourd'hui sont plus susceptibles de se fier aux recommandations d'autres clients, plus de 80% d'entre eux déclarant faire confiance aux conseils de leurs amis et de leur famille plutôt qu'à ceux d'une entreprise. De plus, d'autres études</p>

<sup>7</sup>Selon les recherches d'Intercom, entreprise spécialisée dans l'amélioration des relations avec les clients.

<sup>8</sup> Article par GARDNER (J) « *Build your customer relationships around consistency and trust* », revue de l'entreprise intercom, 2018

<sup>9</sup> Etude réalisée par Hubspot research en 2018

ont révélé que 94% des clients lisent les avis en ligne, et 72% attendent de prendre des mesures après l'avoir fait.
--

**Source:** Elaboré par nous-mêmes

## 2 Notions liées à l'expérience client :

### 2.1 Différence entre l'expérience client et le service client :

L'expérience client est un mot à la mode chez la plupart des spécialistes du marketing et des chefs d'entreprise, mais est souvent confondue avec le service client et vice-versa.

Nous avons déjà défini l'expérience client et expliqué en quoi elle consiste, cependant il est nécessaire de définir le service client afin de bien comprendre et situer la différence existante entre les deux notions.

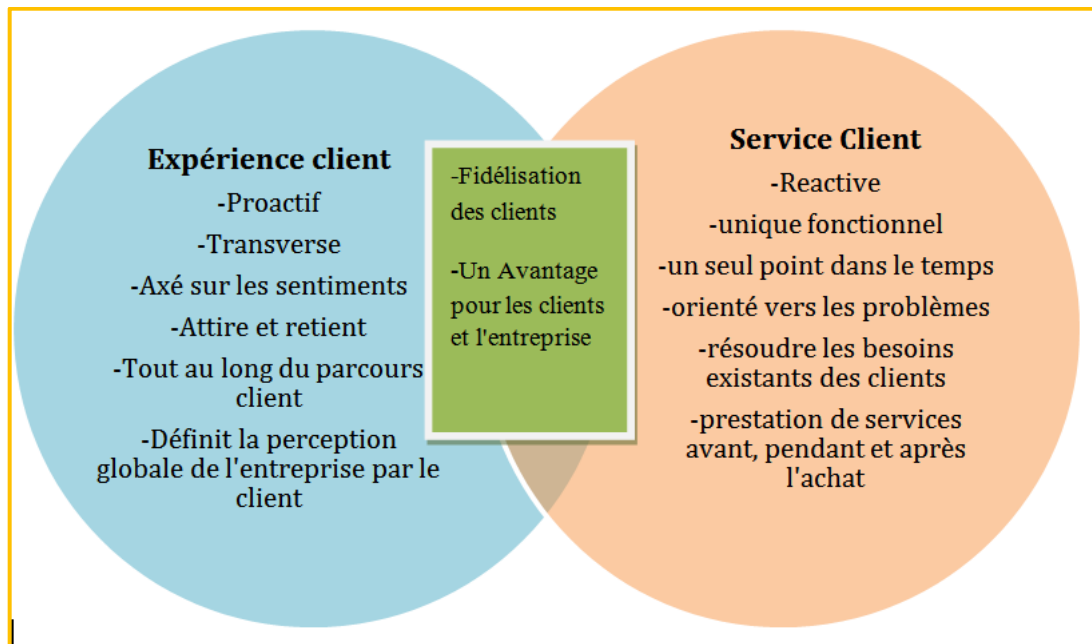
#### 2.1.1 Le service client :

Le Service Client est l'assistance ou le service fourni au client à chaque point de contact du parcours client, concernant le produit ou le service en question. L'objectif est d'essayer de résoudre le problème et d'augmenter la satisfaction des clients. Les principales infrastructures de service client sont les réponses sur les réseaux sociaux, les chatbots de sites Web, les réponses par e-mail et les équipes d'assistance. Cette notion implique des interactions tels que<sup>10</sup>:

- Service client préachat: partage des informations relatives aux produits / services, réponse aux questions des clients sur les prix, l'utilité, la garantie, etc.
- Service à la clientèle pendant le processus d'achat: aider les clients à choisir le bon produit ou service et les aider en ce qui concerne la facturation, le remboursement, le remplacement, l'emballage ou la livraison.
- Service client après-vente: répondre aux questions liées au produit après un achat, par exemple en les aidant à l'utiliser de la meilleure façon possible, en résolvant tout problème ou réclamation et en tenant les clients informés de la livraison, du service ou du processus de résolution des problèmes.

---

<sup>10</sup> [www.merchantscx.com/news/the-difference-between-customer-service-and-customer-experience](http://www.merchantscx.com/news/the-difference-between-customer-service-and-customer-experience), consulté le 22/08/2020 à 12h53

**Figure 1.2: La relation entre l'expérience et service client.**

**Source :** [www.bopgun.com/customer-experience-customer-service](http://www.bopgun.com/customer-experience-customer-service), (consulté le 12/08/2020 à 13h)

La figure ci-dessus en forme de diagramme de Venn, démontre bien la relation existante entre l'expérience client et le service client.

### 2.1.2 Similitudes entre le service client et l'expérience client

Dans le diagramme de Venn, les deux notions sont avantageuses pour les deux parties : acheteur et vendeur en termes de satisfaction. Cela signifie qu'il existe un terrain d'entente. Ce dernier réside principalement en l'objectif commun du service et de l'expérience : les deux visent à soutenir le client dans son parcours d'achat et au-delà, dans le but de la satisfaction, de la rétention et de la fidélité.

### 2.1.3 Différence fondamentale entre le service client et l'expérience client :

En plus des différences mentionnées dans le diagramme, la différence fondamentale entre le service client et l'expérience client est que si le service client est une pièce du puzzle - centré sur l'interaction humaine et le soutien direct aux clients - l'expérience client est la somme de tout le parcours client avec votre entreprise.

## 2.2 Différence entre expérience client et expérience utilisateur :

L'expérience client (CX) est aujourd'hui une grande entreprise. Les clients seraient prêt à payer 4,5 fois plus si l'expérience client est bonne. De plus, les entreprises qui offrent une expérience client exceptionnelle se développent beaucoup, beaucoup plus rapidement (5 fois plus vite) que celles qui n'y pensent pas.<sup>11</sup>

Toutefois, Beaucoup de personnes confondent l'expérience client et l'expérience utilisateur. Il est vrai que ces deux notions se ressemblent en termes de terminologie mais ne se définissent pas de la même façon. Par conséquent, l'expérience utilisateur n'est pas l'expérience client.

**Tableau 1. 2: Différences entre la cx et l'ux.**

	Expérience client (CX)	Expérience utilisateur(UX)
Différences		
Naissance	Officiellement en 1982 avec les travaux d'Holbrook et Hirschman	Dans les années 90, le terme a été inventé par Don Norman lorsqu'il occupait le poste de vice-président de l'équipe de conception de produits chez Apple.
Orientation	Elle se concentre sur le client qu'il soit consommateur ou un client potentiel.	Elle se concentre sur l'utilisateur final, c'est-à-dire la personne qui utilise le produit ou le service
Arrière-plan	L'expérience client provient d'un arrière-plan marketing en général	L'expérience utilisateur provient d'une variété d'horizons, par exemple : des horizons techniques, design ou psychologiques.
Objectif	L'expérience client se concentre principalement sur l'augmentation des revenus via la publicité, l'amélioration du service client et la création d'une marque plus fort.	L'expérience utilisateur peut également faire de même, mais se concentre sur l'utilisabilité et la fluidité d'utilisation comme principal moyen d'y parvenir.
Fonction	L'expérience client examine l'ensemble du parcours, y compris tous les autres canaux	L'expérience utilisateur est plus spécifique, ayant tendance à se concentrer sur une application ou un site

<sup>11</sup>Selon l'entreprise Forester, spécialisée dans l'analyse des questions commerciales, marketing et technologiques les plus urgentes à travers le monde.

		Web particulier.
Domaine d'utilisation	L'expérience client est traditionnellement un terme plus utilisé dans les industries liées aux services telles que l'hôtellerie ou la vente au détail.	l'expérience utilisateur se réfère souvent aux produits numériques.
Similitudes		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsqu'un problème surgit, les deux disciplines placent les personnes et la recherche au centre de ce qu'elles font pour corriger l'erreur et offrir de meilleures expériences et une meilleure valeur tout en augmentant les profits.</li> <li>• Le monde entre dans une phase omni canal et le grand public s'attend une expérience transparente sur toutes les niveaux : les sites Web, les applications et les magasins physiques d'une marque. Les deux disciplines donc, se rapprochent continuellement.</li> </ul> <p>À titre d'exemple, Lowes Innovation Labs a montré aux gens comment faire du bricolage avec un casque holographique - le HoloLens. De manière impressionnante, cela s'est traduit par un meilleur rappel de 36% que lorsqu'ils ont regardé une vidéo d'instructions.<sup>12</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y a une tendance pour les entreprises à embaucher des personnes en forme de T<sup>13</sup> et ayant toute une gamme de compétences. Cela signifie que les utilisateurs UX qui peuvent penser à la situation dans son ensemble ont plus de chances de réussir que ceux qui ne le font pas.</li> </ul>		

**Source:** Elaboré par nos soins.

<sup>12</sup> [www.money.cnn.com/2017/03/07/technology/lowes-virtual-reality](http://www.money.cnn.com/2017/03/07/technology/lowes-virtual-reality), consulté le 28/06/2020 à 7h00

<sup>13</sup> Le concept de compétences en forme de T, est une métaphore utilisée dans le recrutement d'un emploi pour décrire les capacités des personnes au sein de la population active. La barre verticale sur la lettre T représente la profondeur des compétences et de l'expertise connexes dans un seul domaine, tandis que la barre horizontale est la capacité de collaborer entre disciplines avec des experts dans d'autres domaines et d'appliquer des connaissances dans des domaines d'expertise autres que le sien

## **Section2:L'importance et la mesure de l'expérience client.**

### **1. Enjeux et importance de l'expérience client:**

Dans un marché à forte concurrence et dans un contexte de digitalisation, les attentes des consommateurs et clients ne cessent d'augmenter, non seulement en termes de qualité de produits offerte par les marques qu'en termes de qualité de service et de relation entretenue avec la marque. Étant donné que le produit à lui-même ne peut définir la relation que le client a avec l'entreprise, cette dernière doit mettre en œuvre de nouvelles approches et stratégies pour développer son business et la communication avec les clients.

L'expérience client est un élément crucial dans la stratégie de chaque entreprise afin d'assurer sa croissance. Il est important d'offrir une bonne expérience client compte tenu de toutes les interactions que peut avoir le client avec l'entreprise : avant, pendant ou après l'acte d'achat. En effet l'expérience que doit aborder l'entreprise dans sa globalité doit tenir compte des contacts directs et indirects avec le client. Cette expérience va donc renforcer la relation client et la fidélisation de ce dernier.

Par ailleurs, offrir une expérience client exceptionnelle est extrêmement important. Plus les clients ont une meilleure expérience, plus la marque recevra de commentaires personnalisés et positifs répétés, moins il y aura des frottements, des plaintes et des retours de la part des clients.

Si l'expérience client est bien gérée, son impact portera sur plusieurs volets concernant la relation de l'entreprise avec ses clients et ainsi, elle offrira des avantages conséquents sur le court et le long terme.

Les avantages de l'expérience client sont un réel ROI (retour sur investissement). Selon Blount, les humains reconnaissent les personnes qui font un effort supplémentaire pour eux<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup>BLOUNT (J): *People Love You: The Real Secret to Delivering Legendary Customer Experiences*, 2013, page 130.

Cela signifie que si une entreprise souhaite recevoir des revenus pour les efforts déployés pour le client, elle doit rendre l'expérience de dépenser de l'argent ou de faire des affaires avec quelqu'un plus agréable, pour les deux parties. Les attentes doivent être oubliées et se concentrer plutôt sur la qualité de la sensation. À long terme, cela sera également rentable pour l'entreprise.

Il semblerait qu'aujourd'hui et à l'avenir, en matière de commerce, tout soit question d'expérience. Désormais la façon dont l'entreprise gère ses interactions avec le client est importante étant donné que cela peut affecter la dimension émotionnelle, intellectuelle, physique et spirituelle des clients.

Et, si au cours des vingt-cinq dernières années on a parlé presque uniquement de marques, la nouvelle tendance serait l'expérience client.

Une excellente expérience client, permet aux entreprises de :

- Améliorer la satisfaction des clients :

En offrant un service de qualité et en faisant preuve de précision et de fiabilité, l'expérience client fournie devient une clé pour dépasser les attentes des clients. L'entreprise va offrir plus de support et d'aide promis au client et facilitera ainsi sa satisfaction.

- Augmenter les ventes et le chiffre d'affaires :

Satisfaire les clients à travers des expériences positives semble être très rentable pour chaque business. Un client sera nécessairement considéré comme un client satisfait s'il a bénéficié d'une expérience client positive avec l'entreprise. Selon une étude un client totalement satisfait contribue 2.6 fois plus à votre chiffre d'affaires qu'un client plus ou moins satisfait et 14 fois plus qu'un client non satisfait.

- Inspirer la confiance:

Le client est touché et influencé par des milliers de marques et de publicités, la personnalisation de l'expérience de ce dernier, permettra d'instaurer une relation durable avec le client et sentira ainsi qu'il est unique.

Etre présent a chaque point du parcours client pour répondre a ses besoins et surpasser les standards garantie une expérience positive ressentie par le client. Cette sensation va lui permettre d'être satisfait de la marque, du produit ou service et ainsi renforcer le lien avec la marque, un lien basé sur la confiance.

- Renforcer la fidélisation :

Cette affirmation peut sembler évidente, pourtant il est important de bien s'en imprégner : En offrant une expérience mémorable et positive au client, cela permet d'augmenter leur satisfaction par rapport au produit ou service consommé et donc le client sera automatiquement tenter d'effectuer de nouveaux achats de produits ou services de la même marque. Et crée ainsi un attachement à la marque.

Une expérience client de qualité fait naitre chez le client des sentiments de valorisation, de reconnaissance et de confiance en votre capacité de les satisfaire. Ces leviers émotionnels vont alors faire en sorte de générer plus de transactions plus fréquemment et avec des montants plus importants, sous profil de client fidèle.

De plus la fidélisation des clients et l'amélioration de leur satisfaction n'ont pas que des effets sur les acteurs extérieurs de l'entreprise. Les salariés sont aussi impactés par cette stratégie marketing. Il est évident qu'un employé sera forcément plus épanoui dans son travail s'il sait que l'image de son entreprise est positive et que ce qu'elle propose est apprécié.<sup>15</sup>

- Transformer les clients en véritables ambassadeurs de la marque :

Une expérience client positive marquera les esprits et peut être un moyen de communication indirect très efficace. Un client satisfait de l'expérience qu'il a eu avec une marque ou un produit a tendance a raconter son expérience a ses proches et a son entourage ou même sur les réseaux et donc va recommander cet marque. Le client satisfait devient alors ambassadeur de la marque et véhicule une image positive de celle-ci.

Ce principe de bouche à oreille créer, est un moyen très rapide et efficace grâce aux différents canaux de communication existants, d'autant plus qu'il permet de toucher des personnes

---

<sup>15</sup> <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/fidelisation-client> consulté le 07/07/2020 à 4h05

moins sensibles aux techniques de marketing habituelles parce qu'il se fait de façon beaucoup plus naturelle.

Il faut savoir aussi qu'un client insatisfait de l'expérience qu'il a pu avoir avec une certaine marque, engendre également un bouche à oreille qui affectera la marque d'une manière beaucoup plus conséquente que s'il s'agissait d'une expérience positive. Selon des études, Un client très satisfait en parle à 3 personnes, un client mécontent en parle à 12 et un client très mécontent en parle à 20 personnes<sup>16</sup>

- Améliorer l'image de marque :

L'image de marque se traduit par la perception qu'a le client d'une marque ou d'un produit. Elle représente principalement les caractéristiques de la marque ou du produit, mais également l'expérience client, la publicité ...etc.

L'expérience client est un élément clé de l'image de marque. Un produit ou une marque qui répond aux attentes de ses clients, crée des sentiments de satisfaction et des émotions lors de l'utilisation de ses produits ou services, permet de communiquer des valeurs en résonance avec celles des clients et crée des opportunités d'affaires supplémentaires grâce aux recommandations. En revanche une marque qui offre une expérience moins élaborée a généralement une image de marque plus faible et moins positive.

La marque doit alors assurer aux clients une expérience qui sera cohérente avec les valeurs et promesses qu'elle communique. Dans le cas contraire, c'est-à-dire si l'expérience client ne reflète pas l'image qu'elle veut donner, les valeurs et promesses qu'elle communique, les conséquences sur la relation client seront très rudes, et poussera les clients à aller vers la concurrence.<sup>17</sup>

- Se différencier de la concurrence :

Dans un contexte très concurrentiel, où les marques utilisent souvent les mêmes armes pour séduire les consommateurs il devient difficile pour celles-ci de se distinguer les uns des autres. Une expérience client unique est l'outil parfait pour faire la différence. Quand le client

---

<sup>16</sup> FISK (P): *Customer Genius*, 2009 aux éditions CAPSTONE PUBLISHING LTD.

<sup>17</sup> <https://www.ipsos.com/fr-sn/comment-faire-parler-image-de-marque-et-experience-client> consulté le 13/10/2019 à 19h53

ressent l'engagement d'une marque par rapport à une autre il se dirigera vers la marque qui lui offre plus de confort et qui le considère le plus.

Comme Jerry Grégoire, CIO chez Dell, l'affirme, « L'expérience client est le prochain champ de bataille concurrentiel ».<sup>18</sup>

Afin de surpasser les attentes des clients il est primordial de centrer les efforts sur l'expérience. Fiabilité et précision semblent être des mots d'ordre afin de fournir le service et le produit attendu.

## **2. La mesure de l'expérience client :**

Comme expliqué précédemment, offrir une expérience client de qualité aux clients constitue un facteur essentiel afin de fidéliser ses derniers, or pour savoir si l'expérience client fournie est positive et afin de l'améliorer en permanence il faut d'abord savoir comment la mesurer.

Le fait de comprendre ce que les clients ressentent par rapport aux différents services et actions proposés, permettra de mieux les connaître, de connaître les points faibles de la marque et donc pouvoir les améliorer en offrant une meilleure expérience.

Etant donné que l'expérience client sera le seul facteur de différenciation entre les marques dans un futur proche, chaque entreprise doit mettre en œuvre une stratégie de mesure de l'expérience client pour pouvoir devancer ces concurrents et être meilleure sur le marché.

Même si l'expérience client est une valeur qualitative, pas facilement mesurable, compte tenu du fait qu'elle dépend du ressenti des clients. Elle est par définition subjective et propre à chaque individu. On peut alors savoir ce que pensent les clients des expériences vécues avec une marque, en mettant en œuvre un programme de suivi et de mesure de cette expérience à différents stades du parcours.

### **2.1 Comment et pourquoi mesurer la CX:**

Mesurer l'expérience client peut comporter des risques considérables. Prendre des décisions avec de mauvaises données, frustrer les clients avec trop de sondages, envoyer des sondages

---

<sup>18</sup><https://www.easiware.com/blog/experience-client> consulté le 13/10/2019 à 21h10

qui ne sont pas bien conçus ou ne pas donner suite aux commentaires recueillis peuvent tous miner les relations censées être améliorées.

Cela dit, si votre entreprise n'invite pas les clients à fournir officiellement des commentaires, vous manquez une mine d'or d'informations précieuses qui peuvent informer tous les domaines de votre entreprise. Il faut donc savoir que :

- Des centaines d'éléments concourent à la qualité de votre expérience client. Vous ne pourrez pas agir sur tous à la fois. Vous devez établir des priorités. Pour cela, identifiez ce qui est le plus important pour vos clients. Pour le savoir, posez des questions à vos clients (via des questionnaires).
- Il n'est pas possible de mesurer l'expérience client « en général », dans la mesure où l'expérience client est la résultante de dizaines, voire de centaines de micro-interactions ou de micro-expériences. Ce sont certaines de ces micro-expériences que vous allez devoir mesurer.

Selon le modèle de Forrester, l'expérience client doit être mesurée à trois niveaux: au niveau de la relation client; à différents points de la carte du parcours client; et dans les points de contact clés, ou des moments de vérité. Le niveau de la relation client mesure indirectement le succès des rencontres avec les clients, tandis que la mesure des points de contact et des moments de vérité du parcours client sont des mesures directes de l'expérience client.

- La chose la plus importante à prendre en compte lors de la mesure de la CX est que la simple mesure ne constitue pas un objectif en soi.

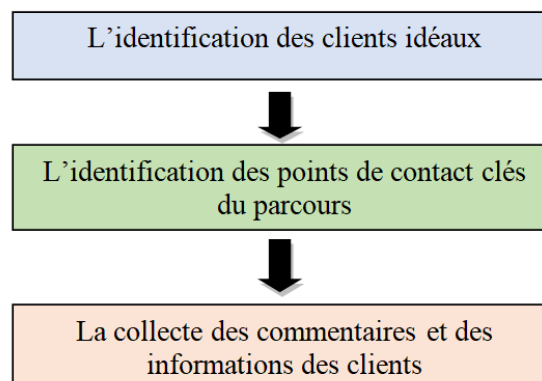
L'objectif de la mesure est d'obtenir des données si fiables qu'elles peuvent être utilisées pour:

- ✓ prendre des décisions concernant le développement des opérations commerciales,
- ✓ suivre les progrès des actions mises en place,
- ✓ calculer le retour sur investissement (ROI) de son plan marketing CX,
- ✓ prioriser vos actions et investir son temps et son argent dans les meilleures opportunités

Plusieurs théoriciens affirment qu'il existe trois pierres angulaires pour des données de mesure fiables: les bonnes questions, le bon moment et le bon groupe cible.

Pour mesurer et analyser l'expérience client, il est alors important de mettre en place une stratégie de mesure basé sur trois éléments :

**Figure 1. 3: Les éléments de mesure de la CX**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes.

Une fois que vous avez identifié les axes importants de votre expérience client, vous devez sélectionner les expériences et les interactions précises que vous allez mesurer. Exemples : l'accueil des clients, la livraison, la facilité à trouver les produits dans le magasin, la qualité de votre catalogue, la rapidité du service, etc. Ces expériences peuvent concerner les différentes étapes de votre parcours client. Après avoir choisi les indicateurs, vous devez mettre en place une stratégie de collecte des avis clients. Plusieurs solutions s'offrent à vous. La plus simple consiste à créer et à diffuser des questionnaires clients sur votre site internet, par email ou en magasin. C'est la technique la plus rapide à mettre en place et en même temps la plus efficace.

## 2.2 Outils de mesure de la CX :

Notons qu'il existe trois fréquences de mesure: en continu, ponctuelle et périodique. Selon celle choisie, on peut mesurer des indicateurs transactionnels, relationnels, ou les deux.

Les indicateurs transactionnels permettent d'isoler la perception du client lors d'une transaction précise, d'une interaction donnée — un point de contact — dans le parcours client.

Par exemple, on peut évaluer la qualité de l'expérience client au moment de commander, de payer ou à la livraison.

De leur côté, les indicateurs relationnels mesurent l'état de la relation du client avec l'organisation depuis le début du lien d'affaires, en se basant sur l'historique des interactions et l'émotion liée. Ils permettent d'évaluer ce que le client ressent face à une marque.

La mesure en continu — celle qui offre le plus de potentiel d'amélioration — doit être ancrée sur le parcours client et ses moments de vérité, les moments cruciaux dans une relation client.

### 2.2.1 Principaux KPIs et métriques CX :

Les trois principaux indicateurs de performance, qui représentent des outils d'aide précieuse à la mesure de l'expérience client sont : le score net du promoteur (NPS), le score de satisfaction client (CSAT), et le score d'effort client (CES).

#### 2.2.1.1 Le NPS Net Promoter Score: également appelé TNR (Taux Net de Recommandation)

Le NPS est souvent présenté comme un indicateur de satisfaction et de fidélité client. Cependant le NPS est utilisé pour connaître la propension de clients ou utilisateurs prêt à recommander une marque, un produit ou encore un service. Le score obtenu permet d'évaluer la satisfaction et la fidélité moyenne d'une clientèle.

Le Net Promoter Score a été popularisé par Fred Reichheld célèbre auteur et consultant américain spécialisé dans la fidélité dans le cadre de son livre "The ultimate question", et a été présenté pour la première fois en 2003 dans un article de la Harvard Business Review.<sup>19</sup>

**Le principe du NPS** est relativement simple et c'est d'ailleurs cette simplicité qui explique une grande part de son succès. Une unique question est posée aux utilisateurs d'une marque :

" Quelle est la probabilité que vous recommandiez la marque X à un ami ou un collègue ? "

---

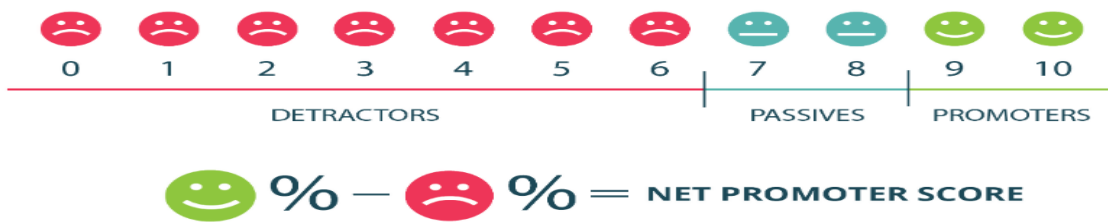
<sup>19</sup> <https://www.definitions-marketing.com/definition/net-promoter-score/> consulté à 08/08/2020 à 16h30

Le répondant doit évaluer cette probabilité en donnant une note de 0 (pas du tout probable) à 10 (très probable). La note attribuée par le client détermine la catégorie dans laquelle il sera classé : **promoteurs** (note de 9 ou 10), **passifs** (note de 7 ou 8), **détracteurs** (note de 0 à 6).<sup>20</sup>

Le Net Promoter Score proprement dit est ensuite calculé ainsi :

**NPS = % de Promoteurs - % de Détracteurs**

**Figure 1. 4: Calcul NPS.**



**Source:**trustmary.com/fr/blog/3-techniques-pour-mesurer-lexperience-client/ (consulté le 21/07/2020 à 16 :09).

Ainsi le résultat du NPS peut aller d'un minimum de -100 ou tout le monde est détracteur à un maximum de +100 ou tout le monde est promoteur. Un NPS considéré comme bon, doit évidemment être positif.

Naturellement, l'objectif est qu'il y ait plus de promoteurs que de détracteurs. Il est important de se rappeler que l'impact global des promoteurs et des détracteurs est la valeur globale des clients qui sont gagnés par eux, ou emportés par eux. En calculant les impacts globaux, les entreprises peuvent avoir des exemples concrets des raisons pour lesquelles elles devraient investir dans l'expérience client et la mesurer.

Les scores de NPS étant influencés par le domaine d'activité, ils doivent être pris avec recul et est très important de relier ce score au secteur d'activité de l'entreprise concernée.<sup>21</sup>

**2.2.1.2 Customer Effort Score CES :**

<sup>20</sup><https://www.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score-calculation/> consulté à 08/08/2020 à 17h

<sup>21</sup><https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/calcul-nps/> consulté le 07/09/2020 à 20h05

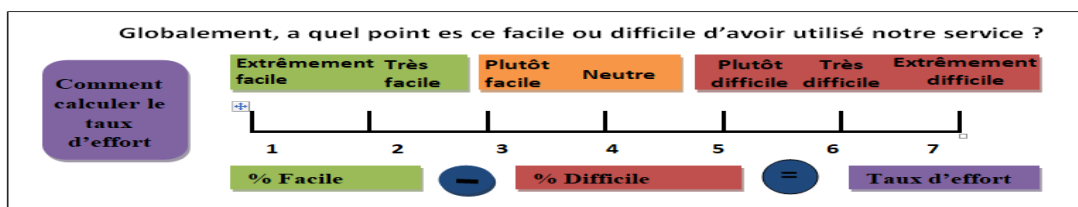
Le CES a été présenté pour la première fois dans un article de la Harvard Business Review en 2010. C'est un indicateur de l'expérience client inspiré par le principe du Net Promoter Score<sup>22</sup> il a été développé par Dixon, Freeman & Toman en utilisant une approche de recherche simple et transversale sans le bénéfice de mesures réelles du comportement des clients dans le modèle de recherche. Un examen approfondi de leurs résultats peut être trouvé dans leur livre, « The Effortless Expérience ».

Le CES est obtenu en posant une question à un individu venant d'avoir une interaction avec une marque. La question posée est généralement de cette nature : "Sur une échelle de 1 à X, à combien évaluez-vous l'effort que vous avez consenti pour réaliser votre achat" et peut être adaptée selon la nature de l'action prise en compte "modifier votre contrat", "accéder au SAV", etc.

Les clients sont généralement invités à évaluer la facilité de leur expérience sur une échelle numérique de 1 à 5 ou de 1 à 7. (L'entreprise peut également choisir de poser une question ouverte de suivi qui demande au client pourquoi il a donné cette note). Les réponses collectées sont ensuite moyennées pour donner une idée de l'effort qu'un certain processus demande aux clients.<sup>23</sup>

Le calcul du score d'effort client consiste donc à déterminer le pourcentage de réponses positives (extrêmement facile et très facile) et négatives (plutôt difficile à extrêmement difficile) à votre enquête CES. Vous pouvez ensuite soustraire le nombre de réponses négatives des réponses positives.

**Figure1.5: Calcul du CES**



Source : traduit par nous-même (Figure original : Frank Watching).

<sup>22</sup> <https://www.definitions-marketing.com/definition/customer-effort-score/> consulté le 07/09/2020 à 19h

<sup>23</sup> <https://www.hotjar.com/blog/customer-effort-score/> consulté le 06/07/2020 à 20h

Comme principe général, plus le CES est élevé, mieux c'est. Un CES élevé signifie que les clients trouvent votre entreprise facile à interagir, tandis qu'un CES faible signifie que les gens trouvent vos processus ardues ou votre support client inefficace et vous devez donc apporter des améliorations ou risquer de perdre des clients.

L'objectif principal de la mesure du CES reste d'identifier et de surmonter les obstacles dans l'expérience client, pour cette raison il est judicieux de mesurer des CES à des étapes particulières de la relation client.<sup>24</sup>

Il est préférable de poser la question sur l'effort du client immédiatement après un événement (ou dès que possible). De cette façon, l'expérience client reste une priorité et vous serez en mesure de collecter des commentaires exploitables en temps opportun.

Il peut y avoir trois problèmes récurrents identifiés par les clients qui se concentrent spécifiquement sur l'effort client. Premièrement, les clients doivent souvent contacter l'entreprise à plusieurs reprises pour résoudre leurs problèmes. Deuxièmement, les clients doivent répéter plusieurs fois la même information. Et enfin, les clients doivent souvent passer d'un canal de service à un autre.<sup>25</sup>

Basé sur un article de la Harvard Business Review HBR, le Customer Effort Score obéit à une logique différente de celui du NPS car il ne mesure pas directement une satisfaction, mais une estimation globale de l'effort fourni par le client. Les auteurs du CES avancent qu'il constitue davantage un "prédicteur" de la fidélité sur la base d'une corrélation mesurée sur 70 000 répondants. Selon eux, il vaut donc mieux réduire l'effort nécessaire des clients (logique CES) que chercher à les "enchanter" (logique NPS).

### 2.2.1.3 Le CSAT : Customer satisfaction score

Comme son nom l'indique le Customer Satisfaction Score est indicateur qui sert à mesurer la satisfaction client. C'est l'indicateur le plus utilisé par les équipes marketing pour évaluer la satisfaction client en temps réel. Il est principalement utilisé pour récolter les « émotions » des clients à chaud à propos d'une expérience spécifique avec votre marque.<sup>26</sup> Par exemple, juste

<sup>24</sup><https://www.surveymonkey.com/mp/how-to-use-customer-effort-score/>consulté le 06/07/2020 à 20h

<sup>25</sup> HEIMONEN (F):*Analyzing and improving customer experience at communication agency Cocomms, programme*Haaga-Heliaammattikorkeakoulu ,2017

<sup>26</sup><https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/satisfaction>consulté le 12/02/2020 à 12h

après un acte d'achat ou une interaction avec la marque. Il se présente sous forme d'un court sondage que le client reçoit juste après avoir eu une interaction avec le service client qui lui demande d'évaluer le niveau de satisfaction en termes d'assistance reçue. C'est à ce moment que le client sera le plus à même de donner une réponse fiable car son expérience sera encore fraîche et il n'aura pas le temps de rationaliser sa réponse.

Le CSAT est normalement un questionnaire à l'échelle de Likert en 5 points qui se compose de plusieurs questions.<sup>27</sup>

Pour calculer le score CSAT, il faut rassembler les réponses des consommateurs à une unique question : **Etes-vous satisfait de votre produit/des réponses apportés par nos employés/du service rendu ?**

Il existe deux types de réponses possibles à soumettre à ces utilisateurs. La première est la réponse sous forme oui/non. L'autre possibilité est la réponse sous forme d'échelle qui est généralement construite de la manière suivante : -Très satisfait, Satisfait, Neutre, Peu satisfait, Pas du tout satisfait.

**Figure 1. 6: Exemple de question CSAT.**

Globalement, êtes-vous satisfait de votre expérience avec Qualtrics ?

Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Neutre	Plutôt satisfait	Très Satisfait
-----------------------	---------------	--------	------------------	----------------

**Source :** qualtrics.com (consulté le 28/07/2020 à 9:15).

Cette dernière option est la plus utilisée car elle permet d'obtenir des réponses plus précises et de pouvoir les catégoriser. Plusieurs graduations et présentations sont possibles pour cette option : les notes de 1 à 10, les étoiles, ou encore les smileys.

---

<sup>27</sup> <https://www.trustmary.com/fr/blog/3-techniques-pour-mesurer-l'experience-client> consulté le 12/02/2020 à 15h

Le CSAT est calculé sous forme de pourcentage. Le résultat est compris entre 0 et 100%. Pour obtenir un taux représentatif, il est impératif de collecter un maximum de réponses de la part des consommateurs avant de passer au calcul.

Ce taux de satisfaction se calcule de la façon suivante :

$$\text{CSAT} = (\text{Nombre de réponses positives} / \text{Nombre total de réponses}) \times 100$$

On considère une réponse comme positive si elle s'intègre dans les catégories « Très satisfait » ou « Satisfait ». Ce qui équivaut à un 4/5 ou 5/5. Si vous obtenez un pourcentage de 80% et plus, le résultat est considéré comme très satisfaisant. En revanche, si vous obtenez un pourcentage inférieur à 50%, cela révèle une insatisfaction qui peut être due à un problème de relation client ou lié à votre produit ou service et suggère de mettre en œuvre des moyens pour y remédier.<sup>28</sup>

**Tableau 1.3: les avantages et inconvénients des indicateurs.**

Indicateur	NPS	CES	CSAT
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-C'est un moyen scientifique pour comprendre la force d'une marque.</li> <li>-Le NPS est un système simple à utiliser.</li> <li>-Peut être comparé à d'autres scores NPS du même secteur, ce qui permet des benchmarks, scores sectoriels ou de réaliser des comparaisons de performances au sein d'un réseau commercial.</li> <li>-Le système NPS est en corrélation avec la croissance de l'entreprise.</li> <li>- Système précieux de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le score d'effort client a une valeur commerciale significative. (Selon le Harvard Business Review, 94% des clients qui signalent un faible niveau d'effort rachèteraient des produits de l'entreprise tandis que 88% dépenseraient plus).</li> <li>- Le score d'effort client influence la réputation de votre entreprise.( Seul 1% des clients qui éprouvent un faible niveau d'effort partagerait de mauvaises choses à propos de votre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les questions CSAT sont univoques, courtes, claires et compréhensibles par tout le monde.</li> <li>-L'échelle de notation peut varier en fonction du contexte (étoiles, emojis ou échelles de notation numériques.)</li> <li>-Taux de réponse élevé car il y a peu de questions.</li> <li>- CSAT mesure la satisfaction des tâches et des interactions spécifiques avec une marque.</li> </ul>

<sup>28</sup> <https://www.easiware.com/blog/csat-indicateur-satisfaction-classique-incontournable/> consulté le 20/02/2020 à 19h

	<p>gestion qui permet la division des segments et peut donc être utilisé pour la gestion des relations.</p> <p>-Outil d'aide aux entreprises pour distinguer les clients les plus fidèles et comment se concentrer sur les segments de haute-fidélité et de haute valeur.<sup>29</sup></p>	<p>entreprise, contre 81% de ceux qui ont fait l'expérience d'un niveau d'effort élevé.<sup>30</sup>)</p> <p>-La question du CES peut être posé a différents moments de l'engagement.</p> <p>- Ce modèle de notation s'applique à tous les processus orientés client, ce qui facilite grandement la prise de mesures correctives dans toute votre organisation.</p>	<p>- On peut concevoir notre propre questionnaire CSAT ou utiliser un modèle.</p> <p>-Excellent outil de reporting (évaluer si les actions d'amélioration)</p>
<b>Inconvénients</b>	<p>-C'est un indicateur de recommandation et pas un indicateur de satisfaction ;</p> <p>-La question prise seule n'a pas de dimension explicative;</p> <p>-Une note de 0 ou 6 est prise en compte de la même façon dans le score.</p> <p>-Un même score peut correspondre à différentes proportions de promoteurs / passifs / détracteurs.</p> <p>-Son intérêt et sa fiabilité sont très variables selon les</p>	<p>-Ce modèle de notation est limité au service en particulier et non à l'ensemble de votre entreprise, ce qui risque de simplifier à l'extrême un problème complexe et multiforme</p> <p>-Il donne seulement des résultats indiquant si les clients ont des difficultés à utiliser un service ou non. Vous ne pouvez pas déterminer exactement ce qui était difficile ou pourquoi un processus était</p>	<p>-Potentiel de biais culturel, exemple :un Américain est plus susceptible de qualifier un service d'«incroyable» ou de «terrible» que quelqu'un du Japon, qui s'en tiendra à «bien» ou «pas satisfaisant».<sup>32</sup></p> <p>-Ambiguïté quant à ce qu'est un bon ou un mauvais score en raison de données de référence étendues à travers les industries et les entreprises.</p> <p>-Reflète un sentiment à court terme. Il est basé sur le dernier point de contact</p>

<sup>29</sup> Heimonen, (Fanny), Analyzing and improving customer experience at communication agency Cocomms, programme Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 2017

<sup>30</sup> DIXON(M), FREEMAN (K) and TOMAN (N), « Stop Trying to Delight Your Customers », Harvard Business Review, July–August 2010 Issue  
<sup>32</sup> <https://blog.hubspot.com/service/customer-satisfaction-score> consulté le 19/04/2020 à 13h

	<p>secteurs d'activités</p> <p>-Les notations varient fortement selon l'âge ce qui peut parfois gêner des comparaisons intra-sectorielles si les profils de clientèle sont différents.</p> <p>-Les comparaisons internationales peuvent être biaisées par les aspects culturels liés à la notation;</p> <p>-La collecte des NPS peut être parfois biaisée par les collaborateurs au contact des clients sollicités.</p>	<p>difficile.</p> <p>-Ne fonctionne que si vous demandez des commentaires aux clients peu de temps après l'expérience</p> <p>-L'impact de facteurs tels que votre coût, vos concurrents ou la qualité du produit n'est pas pris en compte.<sup>31</sup></p> <p>- Un manque de segmentation des clients</p> <p>- La comparaison des CES d'un acteur à l'autre a souvent peu de sens.</p>	<p>qu'un client a eu avec l'entreprise et comment il se sent un jour donné.</p> <p>-«Satisfait» est un mot subjectif, peut signifier différentes choses pour différentes personnes.</p> <p>-Les clients des catégories «neutre» et «insatisfait» ne remplissent souvent pas les sondages, ce qui augmente le potentiel de résultats faussés.</p>
--	---	---	--

Source : Fait par nos soins.

### 2.2.2 Autres outils et pratiques liés à la mesure de la CX :

Pour bien mesurer l'expérience client, vous devez réfléchir à la manière dont vous collectez les commentaires et à ce que vous demandez. De plus que les indicateurs présentés précédemment, les entreprises peuvent mesurer l'expérience client de plusieurs façons, en s'appuyant sur différents métriques et méthodes liés à l'expérience client toujours dans le but d'avoir une meilleure vue sur l'expérience offerte aux clients et l'amélioration de cette dernière.

**-FCR ou First Contact Résolution** : Un client entre en contact avec une entreprise. Sa demande est traitée du premier coup, en un seul contact, c'est le FCR. Résoudre au premier contact évite que le client ait besoin de rappeler. Avant l'apparition du FCR, la mesure reine était le délai moyen de traitement. Conséquence : les collaborateurs étaient tentés d'expédier leurs clients pour diminuer le délai, parfois au détriment de la satisfaction. Très utilisé pour

<sup>31</sup><https://www.questionpro.com/blog/customer-effort-score/> consulté le 19/04/2020 à 13h

les centres d'appels, cet indicateur CX mesure la qualité du service client. C'est aussi un bon indicateur de rentabilité.

$FCR = (\text{Nombre d'événements traités et clôturés au 1er contact} / \text{nombre total d'événements traités}) * 100$

**-L'intention de rachat** : Le taux de rachat est un indice de la fidélisation en cours de vos clients.

$\text{Taux de rachat} = (\text{nombre de clients ayant racheté au moins une fois sur une période de temps T} / \text{nombre total de clients sur la période T}) * 100$

**-La CLV ou Customer Lifetime Value** (Valeur Vie Client en français) est l'estimation du profit généré par un consommateur tout au long de la durée de sa relation commerciale avec une entreprise.

$CLV = \text{CA moyen par client} \times \text{période en mois} \times \text{durée de vie client}$

$CA = \text{Revenus client} - (\text{Coûts d'acquisition} + \text{Coûts du service client})$

$\text{Durée de vie} = 1 / \text{taux d'attrition client (churn)}$

**Churn** = (Nombre de clients perdus sur la période / Nombre total de clients au début de la période)

**-Le taux d'abandon.** Propre au e-commerce, il est très évocateur. En effet, si le client ne poursuit pas son achat, c'est qu'il a ressenti une insatisfaction à un moment de son parcours (paiement trop compliqué, frais cachés, délais de livraison trop importants, etc.).

**-Le taux de rétention.** Il révèle la fidélité d'un client qui, nous l'avons vu, dépend en grande partie de la qualité de son expérience.

**-Les sondages** : Les sondages sont probablement la méthode la plus courante pour mesurer l'expérience client, et il n'est pas difficile de comprendre pourquoi. Étant donné qu'un seul questionnaire peut être utilisé pour recueillir des milliers de réponses. On peut ainsi mesurer même les plus grands groupes de clients.

**-Les interviews :** Si l'on souhaite obtenir des commentaires détaillés et approfondis des personnes sur lesquelles on compte pour une entreprise, il n'y a pas de meilleur moyen que de leur parler directement. Cela peut sembler prendre du temps, mais un contact direct avec les clients peut en valoir la peine.

**-Les focus group :** Les discussions des focus groups (groupes de discussion) ont tendance à être plus libres que les enquêtes ou les entretiens directs, qui sont généralement scénarisés. De plus les focus group peuvent être organisés par vidéoconférences ou par téléphone. C'est une méthode qualitative utilisée pour connaître les opinions d'utilisateurs, ou de consommateurs, au sujet d'un produit, d'un service ou d'un concept.

**-Le Mystery shopping :** Un outil d'évaluation, une technique d'étude de la qualité des services offerte aux clients. Selon la Mystery Shopping Providers Association (MSPA): "*Le client mystère est un processus dans lequel les consommateurs pré-recrutés et qualifiés mesurent dans quelle mesure les interactions d'un client avec une entreprise reflètent les expériences que l'entreprise souhaite.*"

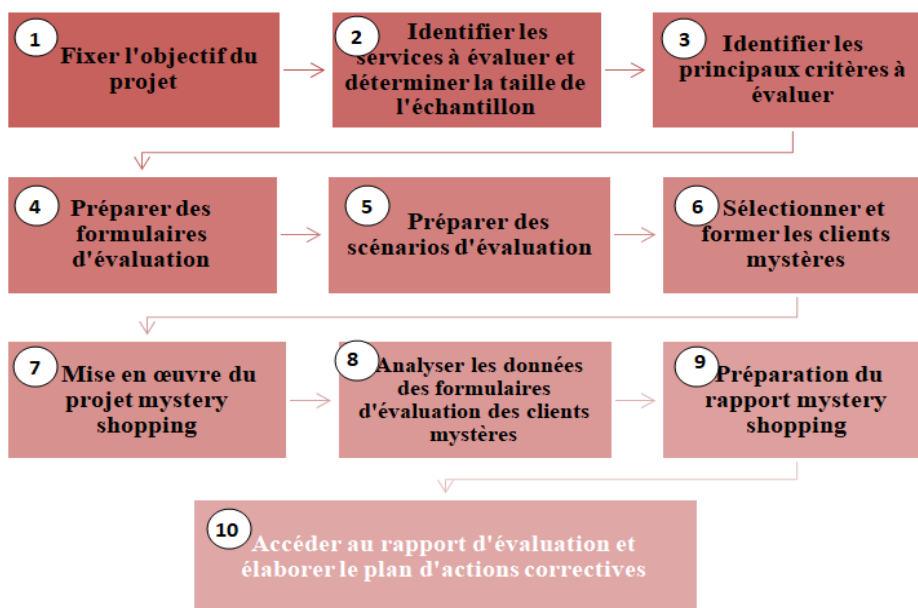
Ce dispositif représente un outil d'aide aux décisions, en vue d'améliorer la satisfaction et l'expérience de vos clients. Il permet de collecter des informations précises, objectives et détaillées en se basant sur le parcours client, qu'il soit B2C ou B2B, et sur les différents points de contact avec les employés ou intermédiaires.

La figure ci-dessous résume les étapes du mode opératoire qui permet d'optimiser la mise en place et l'exploitation des enquêtes mystères, selon un article de Gérard Danaguezian, fondateur et le PDG de l'éditeur de logiciels d'enquêtes et de reporting Soft Concept.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup><https://www.soft-concept.com/surveymag/enquetes-client-mystere.html> consulté le 22/03/2020 à 14h

Figure 1.7: Processus mystery shopping.



Source : Elaboré par nous-mêmes.

**-Les mécanismes d'écoute :** Soudagar& al. (2012, 61) Soulignent l'importance de créer des mécanismes «d'écoute», d'analyser les retours obtenus et d'agir en conséquence. Ces mécanismes collectent à la fois les commentaires demandés et non demandés, tels que les enquêtes, la surveillance des réseaux sociaux, les e-mails personnalisés, les commentaires sur le blog de l'entreprise et les commentaires sur les sites tiers. Ils rappellent également que les informations qu'une entreprise reçoit par le biais de ces mécanismes ne sont valables que si l'entreprise agit sur elles. Cela peut signifier redéfinir les processus, ou développer ou repenser les produits et services offerts.

### **Section 3 : Eléments de la construction d'une expérience client:**

Du moment qu'il y a un produit ou un service à offrir, il y aura inévitablement une relation avec les clients et donc une expérience client.

Le but de l'entreprise est de créer et de construire une expérience client positive qui sera un atout de différenciation et qui fera d'elle la marque préférée des clients.

L'expérience client est construite à partir du moindre contact avec les clients, elle englobe des aspects psychologiques qui permettent de comprendre et anticiper les besoins, désirs et attentes des clients. Ces aspects permettent et facilitent la détermination des points de contacts avec les clients et donc, la mise en place d'un parcours client solide.

#### **1. Eléments psychologiques :**

Dans le passé, les entreprises, grandes ou petites devaient se fier aux meilleures pratiques et à l'instinct pour la plupart des décisions concernant la commercialisation des produits et services et la gestion du service client, mais la révolution numérique en cours impose désormais aux entreprises un service client exemplaire. Le client veut se sentir compris et satisfait. Par conséquent, comprendre et appliquer la psychologie comportementale devient rapidement des compétences essentielles en expérience client.

En ce qui concerne l'expérience client, il y a cinq principes essentiels de la psychologie comportementale qui peuvent aider à améliorer immédiatement l'expérience offerte aux clients :

##### **1.1 La simplicité est préférée à la complexité par les clients :**

La psychologie sous-jacente des raisons pour lesquelles la simplicité est si attrayante s'appelle la théorie de la simplicité. Cette règle stipule que les gens ont un penchant pour la simplicité et sont prédisposés à choisir des produits et des expériences qui minimisent leur charge cognitive.

L'indice de simplicité est un classement annuel des marques avec les expériences les moins compliquées. Selon la recherche:

·La simplicité conduit à l'amour: 64% des consommateurs sont plus susceptibles de recommander une marque en raison d'une expérience simple.

·La simplicité est un moteur de croissance: depuis 2009, les «marques les plus simples» ont surperformé la bourse de 686%.

·La simplicité stimule les ventes: 55% des consommateurs sont prêts à payer plus pour des expériences simples.

## **1.2 Avoir peu de possibilités est plus avantageux qu'un éventail de choix**

Dans une étude menée à l'Université de Columbia<sup>34</sup>, une équipe a installé un stand d'échantillons de confiture. Toutes les quelques heures, ils passaient d'une sélection de 24 confitures à seulement six confitures.

Lorsqu'il y avait 24 confitures, 60% des clients s'arrêtaient pour obtenir un échantillon, et 3% de ces clients achetaient un pot.

Lorsqu'il y avait six bourrages affichés, seuls 40% se sont arrêtés. Mais voici la partie intéressante: 30% de ces personnes ont acheté de la confiture.

Conclusion : de nombreuses options ont attiré les clients à parcourir, mais moins de choix les ont amenés à acheter. Les recherches montrent que lorsqu'il y a trop d'options, les clients se sentent anxieux, se désengagent et peuvent même devenir déprimés.

Il s'agit d'un principe de la psychologie du comportement connu sous le nom de surcharge de choix. C'est l'idée que si certains choix peuvent être bons, trop de choix submergeront les clients.

## **1.3 La qualité de l'expérience en fonction de son apogée et de son point final :**

Une étude conduite par l'économiste Daniel Kahneman<sup>35</sup> a permis de démontrer que le cerveau humain ne se souvient pas de tout, il utilise donc des raccourcis mentaux (appelés heuristiques) pour sélectionner ce qui est important.

---

<sup>34</sup> Article de TUGEND (A) "*TooManyChoices: A Problem That Can Paralyze*" dans le New York Times, le 26 février 2010

L'une des heuristiques les plus importantes est l'émotion - plus les sentiments sont intenses et récents, plus l'expérience est mémorable.

Ces découvertes sont à la base du principe de psychologie connu sous le nom de Peak-end( la pointe).La règle du Peak-end stipule que les personnes jugent une expérience en fonction de ce qu'ils ont ressenti à son apogée et à sa fin, et non en fonction de la moyenne de chaque moment de l'expérience, qu'elle ait été bonne ou mauvaise.

Conclusion : le mauvais côté de l'expérience offerte doit être abordé en premier afin que le client passe rapidement à autre chose.

#### **1.4 La personnalisation et la pertinence des messages :**

Ces dernières années, chaque entreprise sur le marché essaye d'offrir la personnalisation. En fait, 70% des marques<sup>36</sup>l'ont qualifiée de «priorité absolue» car elle oblige les clients à agir.

La raison de l'acharnement de ces entreprises à procurer cette notion réside dans un principe psychologique connu sous le nom d'effet Cocktail Party( Soirée cocktail) .

L'effet Cocktail Party a été découvert dans les années 1950 par le scientifique Colin Cherry. Il déclare que les gens se concentrent sur les informations les plus pertinentes pour eux.

Dans une étude de développement de la personnalisation<sup>37</sup>, les résultats ont démontré le retour sur investissement du marketing personnalisé:

- Le marketing personnalisé est le moteur de la croissance: 93% des entreprises ayant une «stratégie de personnalisation avancée» ont vu leur chiffre d'affaires augmenter.
- Plus l'investissement est élevé, meilleurs sont les retours: les entreprises avec un retour sur investissement de 2x ou plus ont déclaré que la personnalisation représentait au moins 20% de leur budget marketing.

---

<sup>35</sup> KAHNEMAN( D): « *Souvenirs des patients de traitements médicaux douloureux: évaluations en temps réel et rétrospectives de deux procédures mini-invasives* » rapport de l'étude du National Center for Biotechnology Information, juillet 2006

<sup>36</sup>Rapport de d'une analyse conduite par l'entreprise Everstring en 2019

<sup>37</sup>Étude de développement de la personnalisation 2019 par Montate, monteur de personnalisation en 2019.

·La personnalisation génère une valeur client à long terme: les marques qui ont eu le retour sur investissement de personnalisation le plus élevé (3x ou plus) se sont concentrées sur la fidélité comme principal indicateur de performance clé.

### **1.5 Le changement est un risque à prendre sauf s'il est généralisé :**

Lorsqu'on leur demande d'essayer quelque chose de nouveau, les clients se sentent anxieux et incertains. Cette peur est profondément ancrée dans notre psychologie et nécessite une tactique de persuasion forte pour la surmonter.

La clé est un principe psychologique connu sous le nom de la preuve sociale<sup>38</sup>.

La preuve sociale décrit la tendance des personnes à se tourner vers les actions des autres pour obtenir la permission d'essayer quelque chose de nouveau.

Les clients aiment suivre les normes sociales, en particulier lorsqu'ils s'identifient au groupe. Si une entreprise leur demande de ressembler à la foule, ils le feront afin de se sentir inclus et d'avoir les comportements appréciés dans la communauté.

Permettre aux clients de faire confiance à la foule: l'un des moyens les plus efficaces d'utiliser la preuve sociale consiste à inclure des critiques de produits et des témoignages. Selon les recherches<sup>39</sup> plus de 70% des Américains demandent leur avis aux autres avant de faire un achat.

Les principes de psychologie et d'économie comportementale peuvent sembler difficiles à appliquer- il existe des dizaines de vérités de recherche fondamentales que les spécialistes du marketing et les concepteurs doivent comprendre. Toutefois, se baser sur ces 5 principes peut aider à construire une meilleure expérience client.

---

<sup>38</sup> CIALDINI (R ) : La preuve sociale est un principe de psychologie sociale inventé par et mentionné dans son livre « *Influence et manipulation* » en 1984

<sup>39</sup>Rapport d'une étude menée par Mintel en 2015

## 2. Élément technique: “le parcours client”:

### 2.1 Définition du parcours client :

Le parcours client représente l'ensemble des étapes réelles ou potentielle par lesquelles passe le client, qui définissent la relation qu'il a avec la marque et l'ensemble des interactions avec celle-ci par l'intermédiaire de canaux physiques ou digitaux.

Pour l'entreprise, le parcours client représente la voie empruntée et les actions opérées par le consommateur ou le client à partir du moment où il définit son besoin jusqu'à l'achat et même les étapes ultérieures à l'achat (le ressenti après l'achat). Il regroupe les points de contact entre l'entreprise et le client (TOUCHPOINTS).

### 2.2 Objectifs du parcours client :

Selon Blake Morgan, futuriste de l'expérience client, *«vous devez investir pour devenir une entreprise axée sur l'expérience, ce qui signifie optimiser chaque point de contact client. En comprenant le parcours client, les entreprises peuvent garder une longueur d'avance sur les clients pour les conduire sur la voie d'une expérience et d'un produit ou service de qualité. »*

Le principal objectif du parcours client est l'optimisation de l'expérience client et l'amélioration de la relation client-entreprise. Grâce à ce processus les marques comprennent mieux leurs clients, il permet de lier la connaissance d'une organisation des points de contact d'une marque avec les besoins, les expériences et les perceptions des clients tout au long de leurs interactions avec la marque en prévoyant des actions et une communication qui permettront de satisfaire leurs besoins.

La carte du parcours client qui en résulte décrit visuellement l'expérience de chaque marque et les émotions que les consommateurs traversent en cours de route. Elle identifie les moments charnières du parcours des clients, en soulignant les opportunités d'améliorer leur expérience globale et de renforcer la fidélité à la marque. La raison pour laquelle le parcours est si efficace est la façon dont il exploite le pouvoir des expériences émotionnelles.

Les spécialistes du marketing qui utilisent des cartes de parcours améliorent leur capacité à:

1. Relier les frustrations des clients au niveau personnel.
2. Reconnaître les opportunités de créer des expériences émotionnelles positives avec la marque.
3. Engager les employés à s'approprier pour améliorer l'expérience client.

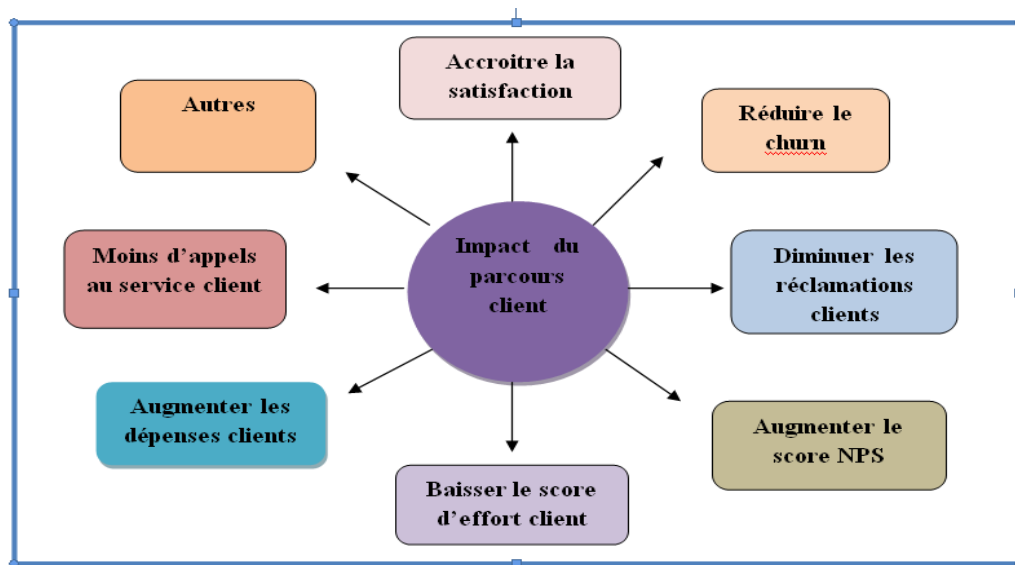
Une étude de la CEB (Corporate Executive Board), montre que les mots qui décrivent le processus d'achat de milliers de cadres d'entreprises à travers le monde, incluaient «dur», «horrible», «douloureux», «frustrant» et «champ de mines». Dans de nombreux cas, ces processus horribles sont le résultat de moments disjoints dans le temps qui conduisent à une expérience client incohérente et frustrante. Un bon parcours client sert à remédier à ces lacunes et l'entreprise sera en mesure d'isoler les points où elle ne répond pas aux attentes des consommateurs en garantissant de meilleures expériences aux prospects et clients comme ils le souhaitent.

La cartographie du parcours client permet aux organisations de s'assurer qu'elles servent les clients sur le bon canal au bon moment, mais aussi qu'elles peuvent également fournir des communications au bon moment, au bon endroit et dans le bon format. Tout en réduisant les investissements marketing.

Selon le rapport de recherche sur la cartographie du parcours client de MyCustomer 2018<sup>40</sup> qui est basé sur une enquête mondiale auprès de 248 professionnels de l'expérience client à travers EMEA, Amérique du Nord et Asie-Pacifique : Près de 90% des praticiens de la cartographie du parcours client qui ont été interrogés ont dit que leur programme avait un impact positif. Et un tiers des répondants ont indiqué que l'impact était «extrêmement positif». L'impact positif le plus courant attribué à la cartographie du parcours client par les répondants est une augmentation de la satisfaction client - rapporté par près des trois quarts des pratiquants. On peut aussi remarquer d'autres impacts du parcours client, tous reportés par environ la moitié des praticiens présenté dans la figure qui suit.

---

<sup>40</sup> <https://www.cxp.org/HigherLogic/System/DownloadDocumentFile.ashx?DocumentFileKey=8bf803fc-7191-1412-ca79-d1bb5c26b7ef> / consulté le 27/04/2020 à 11h

**Figure 1.8: Impact du parcours client sur l'entreprise.**

**Source:** My Customer journey mapping research report 2018 (modifié)

Il a noté que les parcours clients et les canaux utilisés sont très variables selon les secteurs d'activité, il est également possible d'identifier différents parcours types en fonction des segments de clientèle pour un même produit ou service.

**Exemple:** Dans une conférence consacrée à la relation client en 2017, le directeur de la relation client de Leroy Merlin (enseigne de grande distribution française spécialisée dans l'amélioration de l'habitat) parlait ainsi de "parcours de l'habitant" comprenant 6 étapes clés : inspiration, apprentissage, conception, le "bien acheter", la réalisation du projet et le moment où le client va "habiter son projet".<sup>41</sup>

### 2.3 Cartographie du parcours client :

Une cartographie du parcours client est une démarche qui consiste à construire une représentation du parcours client type pour une entreprise, un produit ou une activité. Elle peut être établie une fois et remise à jour annuellement en fonction des évolutions de l'organisme.

Les informations nécessaires à la réalisation de la cartographie peuvent être récoltées à travers un atelier collaboratif d'une journée réunissant : le service qualité, le service client, le

<sup>41</sup><https://www.definitions-marketing.com/definition/parcours-client> consulté le 27/08/2020 à 10h

marketing, les équipes commerciales, le réseau, le service après-vente et toutes les personnes concernées par la relation avec les clients.

En effet, l'élaboration des parcours clients en équipe permet de sensibiliser tous les acteurs à la démarche d'optimisation de la relation client et participe donc à l'implication du personnel dans le développement de la culture client de l'entreprise.

Cette cartographie met en avant les **moments de vérité** ainsi que les **irritants** pouvant impacter l'expérience client de manière contributives ou destructives durant le parcours.

L'équipe en charge de l'élaboration de la carte met en place un plan d'action visant à améliorer les points de contacts identifiés. Ce dernier devra être suivi régulièrement par le service qualité ou Expérience client.

### 2.3.1 Point de contact :

Un point de contact est situé à la croisée des étapes de vie du client et des canaux d'interactions. Il apparaît soit à l'initiative du client, soit à l'initiative de l'entreprise.

Ainsi, pour établir une cartographie des parcours clients, il est tout d'abord nécessaire d'identifier l'ensemble des étapes de vie du client, mais également tous les canaux d'interaction existants. Ensuite, il s'agira d'analyser, pour chacun des points de contacts, si les clients sont satisfaits ou mécontents et si l'on constate une rupture de ce point. Cela permettra d'identifier les points à créer ou à optimiser, en vue d'améliorer le parcours du client et donc la satisfaction globale.

C'est-à-dire pour chaque point de contact il convient de se demander si:

- Le client est satisfait à cette étape de son parcours.
- Toutes les opportunités de le satisfaire, de l'engager, de le fidéliser, de l'enchanter, sont identifiées et saisies.
- Le client a la possibilité de s'exprimer ou de se plaindre.

### **2.3.2 Les phases du parcours client :**

Le parcours de l'expérience client peut être conceptualisé en trois étapes générales: préachat, achat et post achat.<sup>42</sup>

#### **2.3.2.1 Pré achat: La première étape**

- le préachat - englobe tous les aspects de l'interaction du client avec la marque, la catégorie et l'environnement avant une transaction d'achat. La littérature marketing traditionnelle a caractérisé le préachat comme des comportements tels que la reconnaissance, la recherche et la prise en compte des besoins.

En théorie, cette étape pourrait inclure la totalité de l'expérience avant l'achat. Cependant, en pratique, cette étape englobe l'expérience du client depuis le début de la reconnaissance du besoin à la considération de la satisfaction de ce besoin avec un achat.

#### **2.3.2.2 Achat: La deuxième étape**

- l'achat - couvre toutes les interactions des clients avec la marque et son environnement pendant l'événement d'achat lui-même. Il se caractérise par des comportements tels que le choix, la commande et le paiement. Bien que cette étape est généralement la plus compressé temporellement des trois étapes, elle a reçu une attention considérable dans la littérature marketing, qui a mis l'accent sur la façon dont les activités de marketing (par exemple, le marketing mix [Kotler et Keller 2015]), de l'environnement et des atmosphères, influencent la décision d'achat.

#### **2.3.2.3 Post-achat : La troisième étape**

- post-achat – englobe les interactions clients avec la marque et son environnement après l'achat réel. Cette étape comprend les comportements tels que l'utilisation et la consommation, l'engagement après l'achat et les demandes de service. Semblable à l'étape de préachat, cette étape pourrait théoriquement s'étendre temporellement à partir de l'achat à la fin de la vie du client. Concrètement, cette étape couvre les aspects de l'expérience du client après l'achat qui

---

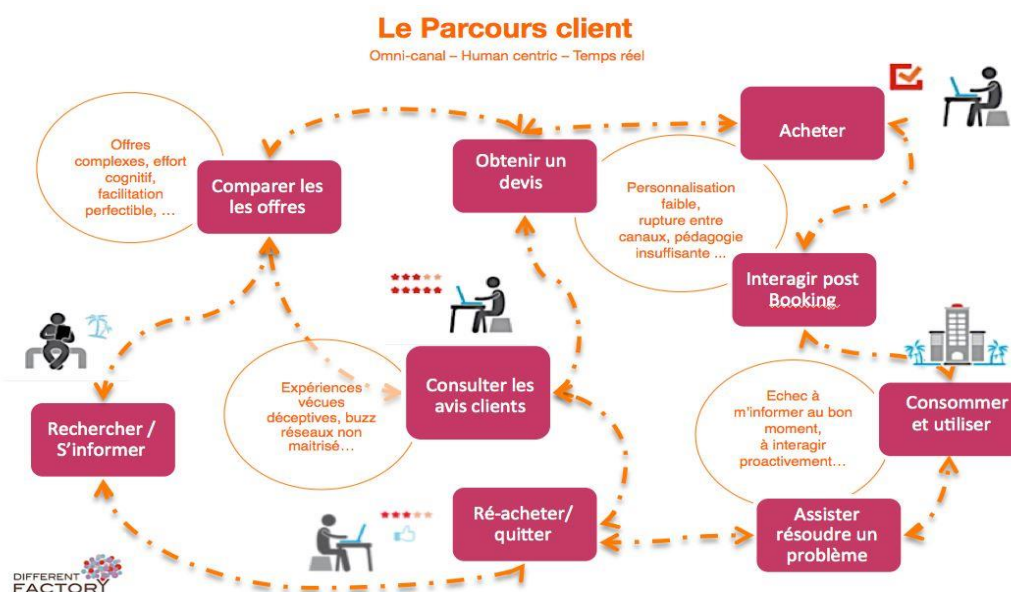
<sup>42</sup>LEMON(N) & VERHOEF ( C ), « *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey* », Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue Vol. 80, Nov, 2016, pages 69–96.

se rapportent en quelque sorte à la marque ou au produit / service lui-même. Le produit lui-même devient un point de contact critique dans cette étape.

La recherche sur cette troisième étape s'est concentrée sur l'expérience de consommation (par Holbrook et Hirschman 1982); la récupération de service; et les décisions pour retourner des produits, ainsi que d'autres comportements non directement liés à l'achat tels que le bouche à oreille et d'autres formes d'engagement client.

Des recherches managériales récentes ont étendu ce processus pour inclure la «boucle de fidélisation» dans le cadre du processus décisionnel global du client, suggérant que pendant la phase post-achat, un déclencheur peut se produire qui mène à la fidélité du client en recommençant le processus, le client reprenant la phase de préachat et envisageant des alternatives.

**Figure 1.9: Exemple de parcours client.**



**Source :** <https://www.definitions-marketing.com/definition/parcours-client/> (consulté le 22/08/2020 à 10 :12)

Compte tenu de cette perspective, premièrement, les entreprises comprennent à la fois la perspective de l'entreprise et celle du parcours d'achat du client, en identifiant les aspects clés à chaque étape. Deuxièmement, les entreprises devraient commencer à identifier les éléments spécifiques ou les points de contact qui se produisent tout au long du voyage. Troisièmement,

les entreprises devraient tenter d'identifier des points de déclenchement spécifiques qui conduisent les clients à poursuivre ou à interrompre leur parcours d'achat

Afin de comprendre pleinement l'expérience client, parler aux clients est nécessaire, poser des questions qui aident à obtenir des réponses fournissant une vue complète du voyage, que l'entreprise soit impliquée ou non. En d'autres termes, comprendre chaque étape du point de vue du client, en commençant par le processus avant même que l'entreprise n'entre dans son esprit.

Bien que cela puisse sembler contre-intuitif, l'entreprise doit également comprendre son processus interne et le point de vue des employés en ce qui concerne le parcours client. Après tout, la seule façon de capturer pleinement la véritable expérience est de la documenter sous tous les angles. La recherche interne jouera un rôle majeur dans l'identification des opportunités d'amélioration de l'expérience client.

Il est aussi nécessaire de regrouper les parcours de chaque type de client et d'analyser ceux que l'on souhaite selon l'objectif fixé. Il est possible de se concentrer sur:

- une catégorie de client cible : les clients qui représentent 80% du chiffre d'affaires par exemple ;
- une étape du parcours client : le SAV, l'achat, etc. ;
- un canal d'interaction en particulier : internet, le téléphone mobile, etc.

**Conclusion :**

« *Nous considérons nos clients comme des invités, à une fête où nous sommes les hôtes. C'est notre job d'améliorer leur expérience un peu plus chaque jour.* » - Jeff Bezos, PDG d'Amazon.

L'expérience client couvre l'ensemble du cycle de vie du client et est généralement mesurée par rapport aux relations entretenues et au parcours du client. Elle englobe des aspects psychologiques qui permettent d'appivoiser les besoins du client et ses attentes, ainsi que des aspects techniques qui mesurent et déterminent la manière de satisfaire ces besoins.

Une expérience client est donc essentielle pour fidéliser les clients, mais aussi pour répondre aux attentes du consommateur d'aujourd'hui, d'où son importance et l'enjeu de construire une expérience mémorable.

En conclusion, on pourrait comparer le concept d'expérience client à la pointe d'un iceberg. C'est le résultat visible pour les consommateurs et ce, depuis les débuts du marketing car les clients ne perçoivent que le produit final. Cependant, toutes les réflexions stratégiques sur la satisfaction client, l'instauration de valeurs d'entreprise, de valeur client et la coordination entre les différents indicateurs ainsi que les paramètres et étapes de la gestion de l'expérience client de l'entreprise forment la partie cachée de l'iceberg, la plus conséquente, et celle que l'on abordera dans le prochain chapitre.

## **Chapitre II : De l'expérience à la satisfaction client.**

### **Section1 : Généralités sur la satisfaction.**

### **Section 2 : La mesure de la satisfaction.**

### **Section3 : Corrélation de l'expérience client et la satisfaction.**

« Vos clients les plus mécontents sont votre plus grande source d'apprentissage. » - Bill Gates

Aujourd'hui, les clients recherchent la flexibilité, la créativité et les avantages tarifaires des entreprises en général mais ont toujours des besoins et des exigences différents quant à la manière dont ils souhaitent être traités. De plus, ils se rencontrent fréquemment et interagissent les uns avec les autres et influencent la perception des autres clients du service ou du produit. Par conséquent, pour garantir une certaine satisfaction, l'organisation doit traiter les clients de différentes manières et cela, à travers l'expérience client. Il est important d'avoir une segmentation de la clientèle pour rester en contact avec les différents groupes de consommateurs ciblés. En outre, la technologie moderne à la disposition des entreprises soutient également le traitement individualiste des clients.

Pour obtenir la satisfaction du client, le service acheté doit s'adapter aux clients. Créer une expérience nécessite une approche centrée sur le client et maintenir cette expérience ne se produit pas accidentellement. Elles sont conçues dans le but de satisfaire le client et un client satisfait multiplie les transactions. Les concepts d'expérience client et de satisfaction sont donc, intimement liés.

Dans ce chapitre, nous allons expliquer le concept de la satisfaction et ses déterminants, ainsi que son importance et sa mesure. Il y a un pont qui relie l'expérience à la satisfaction. Ce pont est principalement basé sur la gestion de l'expérience client et de la relation entretenue, il est donc nécessaire d'explorer ce pont sous deux angles, le côté théorique de cette gestion en se basant sur des concepts que toute entreprise se doit de respecter, de réaliser et de maîtriser et ensuite, le côté pratique, en abordant la pratique concrète de l'expérience client

## **Section1 : Généralités sur la satisfaction client.**

« *La meilleure des publicités est un client satisfait.* » Bill Gates.

### **1. Définition de la satisfaction client :**

Le client représente la raison de vie de chaque entreprise, une philosophie basée sur l'écoute des clients est considéré comme la clé de succès des entreprises. Mais l'écoute à elle-même ne suffit pas si cela n'est pas suivie par des corrections et amélioration du produit ou service proposé de façon à satisfaire les besoins et attentes des clients.

La satisfaction client est une notion fondamentale du marketing, plusieurs études et recherches ont été mené sur le sujet et ce depuis les années 70 où l'émergence de la consommation de masse et le choc pétrolier ont vu jour. Elle représente alors une préoccupation principale pour les entreprises.

Dans son livre *Marketing Metrics*, Paul Farris définit la satisfaction client comme «le nombre de clients, ou le pourcentage du nombre total de clients, dont l'expérience déclarée avec une entreprise, ses produits ou ses services dépasse les objectifs de satisfaction spécifiés». En fait, cette définition est approuvée par le Marketing Accountability Standards Board comme la définition standard de la satisfaction du client.

Selon Boris Bartikowski, la satisfaction est le résultat d'un processus de comparaisons psychiques et complexes. La comparaison d'une valeur théorique avec une valeur effective : paradigme de confirmation / infirmation.

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. »

La chercheuse française Sylvie Llosa soutient pour sa part que « La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli. » 1997

KOTLER, DUBOIS, KELLER et MANCEAU, définissent la satisfaction comme étant : « *l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue.* ».

Bien qu'il n'est pas une seule définition claire et précise de ce qu'est la satisfaction client, on peut à partir des définitions précédentes dire que la satisfaction client représente un sentiment ou une attitude qu'a le client concernant un produit. En d'autres termes c'est comment le client perçoit l'expérience liée à la consommation d'un produit ou service lors du processus d'achat et l'attente qu'ils avaient de ce dernier.

## 2. Le paradigme de la confirmation des attentes :

La recherche sur la satisfaction s'est essentiellement structurée autour du paradigme de la confirmation des attentes. Ce dernier conceptualise la satisfaction à partir des trois notions que sont la comparaison, les attentes et les perceptions. Selon ce modèle, lorsque la qualité perçue est inférieure à la qualité attendue, il en résulte de l'insatisfaction. Au contraire, quand la qualité perçue est supérieure à la qualité attendue, le client ressent une forte satisfaction. Enfin, lorsque la qualité perçue est égale à la qualité attendue, le client éprouve une simple satisfaction (ce sentiment se situe dans une zone de normalité).

Figure 2.1: Paradigme de la confirmation des attentes.

### LE PARADIGME DE LA CONFIRMATION DES ATTENTES



**Source :** adapté de l'ouvrage Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction de la clientèle, Paris, Éditions d'Organisations, 2001, p. 9-10.

H.GIERL définit trois étapes dans le processus de formation de la satisfaction basées sur le principe confirmation / infirmation : une confirmation entraîne de la satisfaction qui elle-même entraîne une action positive (compliment, achat, recommandation...) de la part du client, alors qu'une infirmation entraîne de l'insatisfaction à l'origine d'une action négative (réclamation...).

La plupart du temps, la satisfaction est vue comme un continuum allant d'une grande satisfaction à une grande insatisfaction. Cependant, la satisfaction et l'insatisfaction constituent deux concepts en partie indépendants car ils sont liés à des critères différents.

Certains attributs du produit ou du service contribuent à l'insatisfaction sans pour autant générer de la satisfaction lorsqu'ils sont remplis, d'autres attributs constituent une source de satisfaction sans pour autant provoquer d'insatisfaction lorsqu'ils ne sont pas remplis, enfin, une troisième série d'attributs influence à la fois la satisfaction et l'insatisfaction. (marketing management 12) Ce succès peut se baser sur des éléments factuels (qualité du produit, délais de livraison...) et/ou sur des éléments moins tangibles (comportement du vendeur, réactivité du service client...).

Il est clair que la satisfaction du client n'est pas qu'un concept abstrait. Vous pouvez y mettre un chiffre. On parle également d'objectifs de satisfaction spécifiés. C'est à nous de définir quels sont ces objectifs de satisfaction et, par conséquent, ils vont varier d'un produit à l'autre ou d'un service à l'autre, ou même à la fois produit et service, selon l'activité de l'entreprise.

La satisfaction du client est un indicateur avancé des intentions d'achat et de la fidélité des consommateurs. Les indicateurs avancés sont des facteurs mesurables qui précèdent un événement ou mènent à un résultat. Dans ce cas, ils précèdent et s'accumulent pour augmenter les intentions d'achat et la fidélité des produits.

### **3. Les facteurs influençant la satisfaction :**

La satisfaction du client est un élément important de la prestation de services, car la compréhension et la satisfaction des besoins, désirs et attentes des clients peuvent accroître la part de marché des achats répétés.

Au fil des années, les entreprises pérennes et prospères ont pris conscience de l'importance de la satisfaction du client et de sa répercussion sur le résultat commercial de l'entreprise.<sup>1</sup> Elles ont aussi identifié les principaux facteurs qui ont un impact sur la satisfaction des clients en se basant sur le comportement des consommateurs et de leurs attitudes.

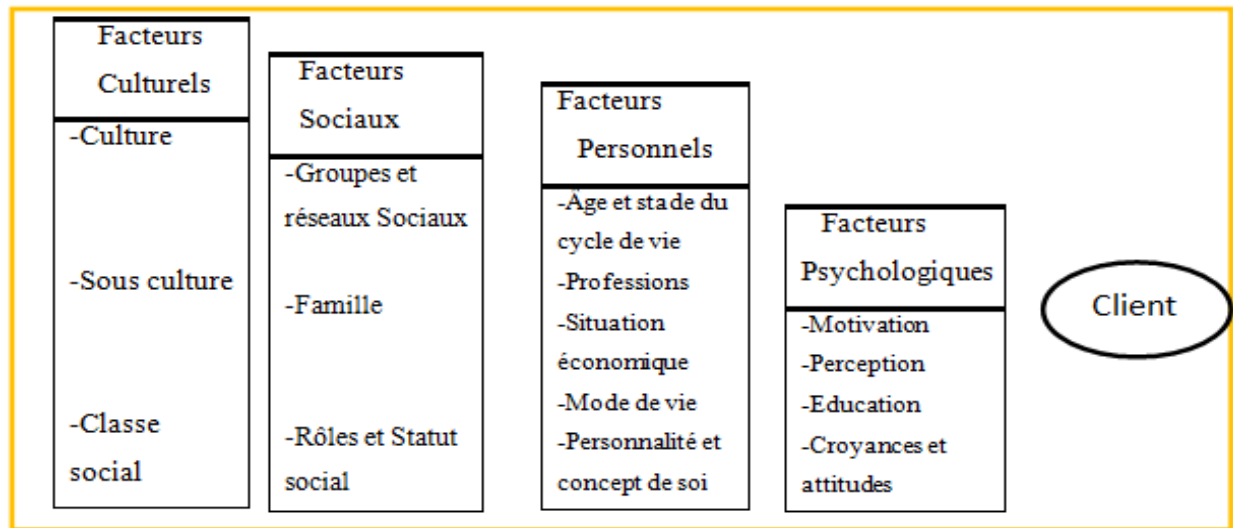
Le comportement des consommateurs fait référence à la sélection, à l'achat et à la consommation de biens et de services pour la satisfaction de leurs besoins fondamentaux.

---

<sup>1</sup>VAVRA : « *Mesure de la satisfaction client simplifiée* », ASQ Quality Press, 2002.

La qualité du produit, le prix, le service, l'émotion du consommateur, les facteurs personnels, les facteurs situationnels, les caractéristiques du produit sont quelques-uns des facteurs qui influencent la satisfaction du client. D'autre part, plusieurs facteurs tels que mentionnés dans la figure ci-dessous, influencent le comportement d'achat du consommateur<sup>2</sup>

**Figure 2.2: Facteurs influençant le comportement des consommateurs**



**Source:** Philip Kotler, Gary M Armstrong, Principles of marketing (principes du marketing) Pearson Prentice Hall, 2012, page 88

### 3.1 Facteurs culturels:

La culture est importante lorsqu'il s'agit de comprendre les besoins et le comportement de tout individu. Les valeurs, les perceptions, les comportements et les préférences sont des facteurs transmis à un stade très précoce de la vie par la société, les personnes environnantes et les comportements communs, et ce de génération en génération et d'une entité à une autre. Les facteurs culturels représentent les valeurs apprises et les perceptions qui définissent les désirs et les comportements des consommateurs. Ces derniers sont d'abord influencés par les groupes auxquels ils appartiennent mais aussi par ceux auxquels ils veulent appartenir et leurs aspirations dans la vie.

<sup>2</sup>Institution nationale de recherche commerciale 2018. Disponible: <https://www.nbrii.com/> Consulté le 10 juin 2020

### 3.2 Facteurs sociaux:

Le comportement d'une personne est influencé par de petits groupes comme la famille, les amis et l'entourage en général. Ces groupes forment un environnement dans lequel un individu évolue et façonne sa personnalité. Par conséquent, le facteur social influence dans une large mesure le comportement d'achat d'un individu et par conséquent, la satisfaction résultant de cet achat.

### 3.3 Facteurs personnels:

Ce comportement du consommateur comprend des facteurs personnels tels que l'âge, la profession, la situation économique et le mode de vie. Le consommateur modifie l'achat de biens et de services avec le temps. La profession, la situation économique et l'évolution du mode de vie ont également un impact significatif sur le comportement des consommateurs et donc sur la satisfaction.

### 3.4 Facteurs psychologiques:

De nombreux facteurs psychologiques tels que la motivation, la perception, l'apprentissage, la personnalité et les croyances jouent un rôle crucial dans l'achat d'un produit et de services particuliers. Pour augmenter les ventes et encourager le consommateur à acheter, les entreprises essaient de créer un besoin conscient dans l'esprit du consommateur qui développe un intérêt pour l'achat du produit ou du service et donc, une certaine après l'achat. Selon les expériences, les croyances et les caractéristiques personnelles du client, un individu a des perceptions différentes des biens et services. Les attitudes permettent également à l'individu de développer un comportement particulier envers tout. Enfin, à travers les expériences, les clients développent des croyances qui vont influencer les comportements d'achat.

En gardant à l'esprit ces facteurs et en essayant d'atteindre l'objectif de n'importe quel client, la satisfaction peut être atteinte. Dans l'ensemble, l'étude du comportement d'achat des consommateurs peut être une porte d'entrée vers la satisfaction des clients.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Institution nationale de recherche commerciale 2018. Disponible: <https://www.nbrii.com/> Consulté le 10 juin 2020

#### 4. Notions sur la satisfaction client :

##### 4.1 Les caractéristiques de la satisfaction client :

La satisfaction du client a dix caractéristiques<sup>4</sup> énumérées dans le tableau qui suit :

**Tableau 2.1: Les dix caractéristiques de la satisfaction client.**

Caractéristique	Explication
Accessibilité	Ceci fait référence à la facilité avec laquelle un service peut être obtenu. C'est la flexibilité des heures de travail de l'entreprise proposant le bien ou service, la méthode de contact et le temps d'attente.
Communication	La manière dont l'information est transmise et reçue des clients, entre autres, elle implique une écoute attentive, l'utilisation d'un langage commun, l'explication du service, ses avantages et ses inconvénients
Compétence	Le niveau de compétences et de connaissances du fournisseur du bien et du service
Courtoisie	Elle est indiquée par la gentillesse et la politesse du (des) prestataire (s) de services
Crédibilité	C'est la confiance que les clients reposent dans l'organisation et le personnel fournissant le service.
Fiabilité	Cela implique la performance constante ou la prestation du bon service au bon moment, bien fait du premier coup.
Réactivité	Volonté et disponibilité de l'entreprise à fournir un service immédiat.
Sécurité	Absence de danger, de doute et de risque. Cela implique la sécurité physique et la confidentialité.
Tangibilité	La preuve que le service et l'organisation sont crédibles et dignes de confiance.
Compréhension	Ceci fait référence à la façon dont l'organisation comprend les attentes de ses clients dans leurs sentiments sur les services fournis

Source : Elaboré par nous-mêmes.

- Le modèle de Kano :

Un modèle qui discute des caractéristiques d'un produit ou d'un service et de leur lien avec la satisfaction du client est attribué au Dr Noriaki Kano (théorisé en 1984).

---

<sup>4</sup> BERRY (L.L), PARASURAMAN(A), ZEITHAMI(V.A) : « La qualité compte aussi dans les services », Business Horizons, 1985.

Le modèle se base sur le principe qu'une caractéristique du produit/service qui entraîne la satisfaction du client n'entraîne pas forcément d'insatisfaction du client en cas d'absence de cette caractéristique.

Kano cherche à mettre en relation la satisfaction des exigences et la satisfaction client. Pour ce faire, il propose de faire la distinction entre 3 principaux types d'exigences<sup>5</sup> :

1. Les exigences obligatoires dites basiques :elles sont essentielles au fonctionnement du produit ou du service et doivent être présentes pour assurer la satisfaction du client. Ces exigences comprennent les caractéristiques dites insatisfaisantes.
2. Les exigences exprimées dites de performance : les besoins et attentes des clients sont clairement exprimés et leur satisfaction dépend du niveau de performance ou de la qualité du produit/service.
3. Les exigences latentes dites attractives : les besoins sont ici nécessaires, mais peuvent ne pas être exprimés. C'est la créativité qui doit surtout primer puisqu'il s'agira de créer un élément différenciateur qui pourra surprendre le client. Cela dit, son absence ne devrait pas être source d'insatisfaction ou de frustration pour le client.

Ce modèle représenté sous la forme d'un diagramme, met en relation les 3 positionnements qui serviront à évaluer de manière méthodique et efficace la satisfaction des clients par rapport à un produit ou un service.

**Figure2.3: Diagramme de Kano, crée par Dr Noriaki Kano en 1984.**

---

<sup>5</sup><https://kanomodel.com/> (consulté le 15/08/2020)



Source : [www.kanomodel.com](http://www.kanomodel.com), modèle de Kano (consulté le 15/08/2020).

#### 4.2 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, les dimensions les plus répandus dans la littérature sont : la courtoisie ; l'empathie ; la sécurité ; le cout ; l'empressement ; la confidentialité ; la rapidité ; l'accessibilité de service. Cependant, selon Bartikowski, Brown et Bellulo, il y a quatre types de dimensions la satisfaction d'un client vis-à-vis d'un service à savoir<sup>6</sup>:

- 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. Par exemple, une table propre dans un restaurant n'a pas d'impact sur la satisfaction du client, mais le contraire aura un fort impact négatif.
- Les dimensions de contentement : l'absence de la dimension a peu d'impact sur la satisfaction, mais sa présence à une grande influence positif. Par exemple, le fait que le serveur ne se souvienne pas de la dernière visite d'un client au restaurant n'a pas d'impact sur la satisfaction. Mais s'il s'en souvient et apporte au client son apéritif favori, cela augmentera de beaucoup la satisfaction.

<sup>6</sup>BARTIKOWSKI, 1999; DONOVAN, BROWN ET BELLULO, 2001; MORI Social Research Institute

- Les dimensions critiques : ces dimensions sont à la fois des dimensions de contentement et de mécontentement. Leur présence a une forte influence positive sur la satisfaction, alors qu'à l'inverse leur absence a une influence très négative. Par exemple, un service rapide au restaurant entraîne une grande satisfaction. Au contraire, un service lent peut causer une grande insatisfaction.
- Les dimensions linéaires : un changement dans la prestation de ces dimensions affectera de façon proportionnelle la satisfaction du client. Par exemple, si le changement du prix, qu'il soit revu à la baisse ou l'augmentation, aura un impact réciproque sur la satisfaction du client.

## **Section2 : La mesure de la satisfaction**

### **1. Enjeux et importance de la satisfaction client :**

La mesure de la satisfaction du client représente un élément très important pour l'entreprise. L'entreprise cherche en permanence à garder son client et le fidéliser. Cependant, pour qu'un client soit fidèle une marque il faut qu'il soit satisfait par le service ou le produit présenté par celle-ci. Le contexte dans lequel on vit ne facilite pas la tâche pour les entreprises car le client a désormais un accès beaucoup plus rapide et facile à l'information concernant les produits ou marques de la même catégorie et peut donc aller d'une marque à une autre qui satisfait mieux ses besoins et attentes plus simplement.

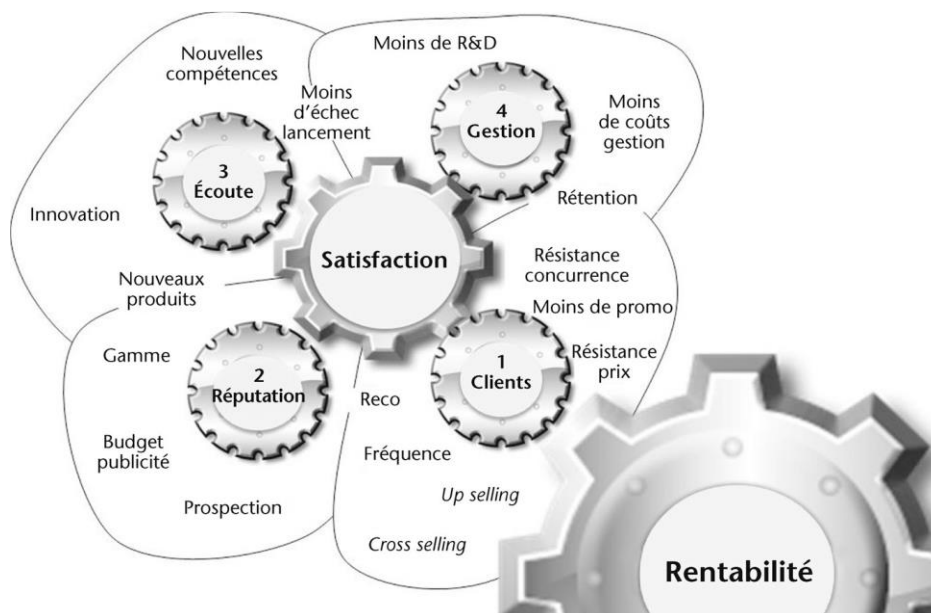
Au fil de leurs recherches, Paul Williams and Earl Naumann ont démontré qu'il existe une corrélation entre la satisfaction client et la performance financière d'une entreprise. Ils affirment même : « IL EXISTE DES LIENS ETROITS ENTRE LA SATISFACTION CLIENT, LA FIDELISATION ET LE CHIFFRE D'AFFAIRES ».

L'enquête de satisfaction est une méthode visant à découvrir si les clients d'une entreprise sont satisfaits des produits/services et/ou de l'expérience client fournis par l'entreprise. Dans le cas où l'entreprise découvre qu'un nombre de ses clients est insatisfait, l'entreprise doit chercher le problème ou la cause de l'insatisfaction du client afin d'agir et de régler le problème rencontré par ce dernier le plus rapidement possible c'est-à-dire avant que le client

ne décide d'aller vers une autre marque. De plus l'entreprise doit se concentrer sur ses clients satisfaits, les valoriser et les fidéliser.

La satisfaction client est un enjeu de différenciation que les entreprises utilisent pour se valoriser par rapport aux concurrents, les entreprises cherchent à montrer à leurs clients que d'autres clients ou consommateurs sont aussi satisfaits de la marque et leur montrer qu'elle se préoccupe de la satisfaction de ses clients et de leurs attentes.

**Figure 2.4: Les 19 impacts de la satisfaction.**



**Source:** BARBARAY (Christian), « *Satisfaction, fidélité et expérience client* », Dunod, Paris, 2016, p17.

L'importance de la satisfaction peut être résumée dans la figure précédente. Les clients satisfaits sont moins sensibles aux promotions c'est-à-dire qu'ils sont plus rentables. Le fait d'être satisfait on achète plus le produit, l'entreprise connaît donc plus de ventes (up selling) et les clients ont plus tendance à tester d'autres produits de la marque ce qui engendre également plus de ventes (cross selling)

L'importance de la satisfaction du client ne doit jamais être ignorée. Planifiez vos stratégies et campagnes marketing qui peuvent capturer le niveau de satisfaction client. Il est fort probable que des consommateurs satisfaits soient plus susceptibles de partager votre contenu sur de nombreux canaux de médias sociaux. Ils interagiront non seulement avec vos publications,

mais laisseront également des commentaires merveilleux et admirables. Plus tard, ces données peuvent être utilisées comme source pour des histoires de réussite et des études de cas.

Les clients satisfaits vont avoir moins d'envie d'aller vers des marques de la concurrence et vont recommander l'entreprise à leur entourage de façon directe ou indirecte, et vont avoir un effet sur l'image et la réputation de la marque.

Cette réputation va servir à acquérir de nouveaux clients grâce au bouche à oreille déclenché, et va permettre à l'entreprise de faire des économies sur le budget de publicité et de marketing.

Une entreprise qui a pour objectif de satisfaire ses clients va l'écouter afin de le comprendre et lui offrir d'avantages de produits ou services conformes à ses attentes et va donc vers l'innovation et acquérir de nouvelles compétences grâce à sa politique de recherche et développement ce qui permettra de réduire les échecs aux moments de lancement de produits.

Le fait d'avoir des clients satisfaits que l'entreprise connaisse est plus intéressant en termes de gestion de l'entreprise et gestion des clients.

**Exemple :** Gérer et facturer 1 000 € à un client est plus rentable que de gérer et de facturer 100 € à 10 clients.

L'optimisation du potentiel offert par chaque client fait partie des avantages de mesure de satisfaction. Ce phénomène est validé par une étude de Jon Picoult de Watermark Consulting aux US en 2013. Celui-ci a analysé 5 ans d'historique de données provenant de l'étude « Experience Index Forrester's Customer – EIFC » et construit deux portefeuilles modèles. Les résultats sont éloquentes : au cours des 5 ans, la rentabilité des leaders en satisfaction client leur a permis de devancer les retardataires :

- les leaders ont eu un rendement cumulatif total de + 22,5 % ;
- le S&P 500 a connu un recul de – 1,3 % durant la même période ;
- les retardataires ont perdus – 46,3 %.
- Les champions de la satisfaction clients sont les champions de la rentabilité !<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>BARBARAY (Christian) : « *Satisfaction, fidélité et expérience client* », Dunod, Paris, 2016, p18.

Un autre avantage majeur de la satisfaction client, est lié aux revenus, il se situe dans le domaine de la crise des entreprises. Les consommateurs satisfaits veulent que l'entreprise survive au moment de la crise, et ils soutiendront leur marque également jusqu'à la fin. La satisfaction client est probablement la meilleure source d'isolation contre la crise des entreprises.

Selon Sprout Social, lorsque les marques sont transparentes avec leurs clients, près de 9 personnes sur 10 sont plus susceptibles de leur donner une seconde chance après de mauvaises expériences et 85% sont susceptibles de rester avec elles pendant les crises.

Par exemple, il a été dit que les produits McDonald contenaient des toiles d'araignées. Mais leurs fidèles consommateurs ont ignoré toutes les rumeurs et ont continué à fréquenter leurs produits malgré les tentatives de les boycotter.

-Kate Zabriskie, une auteure de renom, a dit un jour: "Bien que vos consommateurs ne vous aimeront pas si vous offrez de mauvais services, vos concurrents le seront." et nous ne pourrions être plus d'accord. La concurrence existe sur tous les marchés.

Les concurrents attendent un faux mouvement de la part des entreprises. Pour cela, les entreprises les plus intelligentes planifient et maintiennent toujours une stratégie pour rester en tête dans l'entreprise. Il est alors conseillé d'inclure dans la stratégie l'identification et la résolution des problèmes des clients, d'avoir une stratégie de tarification parfaite et de fournir un support client exceptionnel. Les clients seront automatiquement plus satisfaits et les entreprises garderont ainsi leurs places sur le marché.

## **2. La mesure de la satisfaction client :**

La mesure de la satisfaction de la clientèle (MSC) est une opération de rétroaction qui consiste à connaître l'opinion « des clients sur leurs besoins, leurs attentes et leurs expériences à l'égard des services reçus » et qui « permet aux entreprises de vérifier dans quelle mesure elles améliorent la satisfaction de leurs clients. »<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> EIGLIER(P) et LANGEARD(E), « *Servuction : le marketing des services* », McGraw Hill, 1987,p.205

La mesure de la satisfaction client est sans conteste un élément clé pour actionner les bons leviers pour le développement de la marque. Le facteur clé est de déterminer quels éléments sont essentiels à la satisfaction du client, de quantifier ces données et de les incorporer dans les stratégies de l'entreprise.

Fondamentalement, on mesure la satisfaction pour connaître le point de vue du client sur les services, pour déceler les faiblesses et pour décider des améliorations à apporter<sup>9</sup>.

Mesurer la satisfaction client n'a pas à être compliqué ou coûteux. En fait, il est assez simple d'intégrer la mesure de la satisfaction client dans la stratégie existante de réussite client.

Peu importe comment l'entreprise s'y prend, mesurer la satisfaction se résume à recueillir les commentaires des clients via des enquêtes et des données clients. Pour évaluer avec précision le sentiment des clients, les entreprises doivent demander aux gens comment était leur expérience, puis la comparer aux rapports quantitatifs.

Bien sûr, il existe plusieurs façons d'exécuter une enquête, de la conception au calendrier, en passant par l'échantillon et même la façon les données récoltées seront analyser. Quelle que soit l'approche choisie par l'équipe responsable de l'enquête, certaines mesures fondamentales doivent être prises pour que l'entreprise tire profit de son investissement.

Il existe une myriade d'outils qui permettent de mesurer la satisfaction client :

### **2.1 Les enquêtes de satisfaction :**

C'est un ensemble de questions qui permet de collecter la satisfaction client. Les questionnaires constituent un des moyens les plus efficaces pour mesurer la satisfaction client. Menées après un achat ou encore après un contact avec le service client, ils servent à détecter les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction dans une optique d'amélioration continue. Ils permettent donc d'identifier les dysfonctionnements, ou les points de mécontentement.

---

<sup>9</sup>ZEITHAML, PARASURAMAN ET BERRY, "*Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*", New York, Free Press, 1990, 226 p.

Le questionnaire peut inclure des questions fermées avec des réponses prédéfinies, ouvertes permettant aux clients de s'exprimer plus librement ou des questions avec système de notation.

Un tel questionnaire peut porter sur différents aspects, adaptés aux besoins de l'entreprise concernant :

- un produit (, la qualité du produit, le packaging, le design, le goût, les fonctionnalités, le prix ; etc.) ;
- un magasin (l'accueil, disposition, propreté, personnel, les conseils apportés au moment de la vente; ambiance des points de vente etc.) ;
- un service (réservation, échange de produit, service après-vente, etc.).

Par ailleurs, il convient également de définir l'objectif précis de l'enquête, de définir la périodicité des enquêtes de satisfaction, de choisir le meilleur canal de diffusion, et de bien choisir les questions afin d'obtenir des réponses exploitables.

Le questionnaire est destiné auprès d'un échantillon représentatif de la clientèle à qui on demande d'exprimer leurs avis sur l'entreprise et sur la concurrence.

Selon le Manuel « Guide méthodologique de l'enquête de satisfaction totale du logiciel SPHINX », l'élaboration de l'enquête satisfaction s'articule autour des différents moments suivants :

- Définir les préalables : Il s'agit de désigner le responsable d'enquête, de définir les objectifs de l'étude;
- Identifier les attentes des clients : Explorer en profondeur ce que les clients attendent du service (les composants principaux du service), identifier pour chaque composant les critères qui déterminent leur satisfaction/insatisfaction,
- Elaborer, administrer et analyser les données recueillies : le questionnaire est l'outil de collecte des données et le logiciel permettra de les analyser ;
- Communication des résultats et leur exploitation : Les résultats de l'enquête seront généralement communiqués lors d'une réunion, le responsable projet aura ainsi atteint son but (aider les instances de décision à choisir les actions d'amélioration à mener prioritairement).

Hubspot<sup>10</sup> recommande un acronyme simple pour se souvenir des étapes: OCCAM

- Décrivez les objectifs et le plan : Outline goals and plan.
- Créez une enquête client : Create customer survey.
- Choisissez le déclencheur ou le timing : Choose trigger or timing.
- Analysez les données : Analyze the data.
- Faire des ajustements : Make adjustments

Une enquête satisfaction n'est pas un exercice banal. Elle met en jeu des ressources parfois importantes mais surtout, elle met en lumière les relations croisées entre les clients et l'entreprise. Les résultats de l'enquête ont une importance stratégique. Les organisations sont diverses, ont leur propre histoire, doivent faire face à des situations particulières et développent leur propre manière d'y répondre.

### **2.2 La boîte à suggestions (boîte à idées) :**

La boîte à idées est généralement laissée à libre utilisation du client. Elle lui permet d'y glisser ses compliments, questions, suggestions ou problèmes.

### **2.3 L'entretien qualitatif :**

Individuel ou en groupe, il est réalisé en face à face ou par téléphone, sur la base d'une grille d'entretien. Ce type d'entretien doit être mené par un professionnel capable de construire la grille d'interview, de mettre en confiance le client et de mener la discussion de manière structurée pour obtenir les réponses attendus. Le but des questions posées est d'avoir une écoute active des clients permettant de recueillir leurs besoins, la voix du client concernant les éléments de leur satisfaction et de leur insatisfaction, mais aussi leurs attentes.

L'entretien qualitatif peut, par exemple, être utilisé au début d'un processus d'innovation pour récolter les attentes des clients, ou être menée après le lancement d'un nouveau produit ou service pour comprendre le ressenti des clients.

On peut alors avoir une analyse riche et précise. L'obstacle ici est financier, de plus une étude de la sorte est fortement chronophage.

---

<sup>10</sup> Hubspot : Société B2B éditrice de logiciels pour des équipes marketing, commerciales et de support clients.

Les entretiens qualitatifs apportent un contenu très dense et très riche, qui doit être lu et analysé sur plusieurs angles permettant de déchiffrer les pensées des consommateurs afin de pouvoir les utiliser pour l'amélioration de la satisfaction de ces derniers.

Pour analyser l'entretien, il est nécessaire de retranscrire tous les entretiens. À ce propos, attention à retranscrire tous les mots du répondant ! Il faut également s'assurer que l'analyse s'appuie, au-delà de la prise de note, sur l'enregistrement ou la retranscription de la conversation, qui garantit ainsi des faits et des idées détaillés. Ensuite, le chargé d'études réalise l'analyse de contenu, en travaillant avec les verbatim (extraits du discours des répondants). Il réalise des inventaires (de mots, de thèmes, de verbes...) et structure ses informations (par thèmes ou par types d'individus).

#### **2.4 L'écoute des réseaux sociaux (social listening):**

Il ne fait plus aucun doute que les réseaux sociaux sont désormais un canal privilégié non seulement pour contacter une marque mais aussi pour partager une bonne ou moins bonne expérience client. Dans ces conditions, « écouter » les réseaux sociaux, être en veille constante – à l'aide d'un système de *monitoring* et de *datamining* – n'est plus une option pour les marques. Un *social listening*, réputé se situer au plus près de l'expression sans filtre des clients, qui offrirait par la même occasion l'opportunité d'une prise directe et en temps réel du pouls du consommateur.

Ainsi, les réseaux sociaux sont utilisés comme outil de collecte de commentaires par les entreprises. D'autant plus que leur caractère spontané permettrait d'entendre la voix du consommateur sur les sujets qui l'intéressent, et avec ses propres mots. Les mentions sur les réseaux sociaux représentent la façon dont les clients perçoivent le contenu marketing de la marque. Que ce soit pour repérer les mentions produit ou celles de la concurrence, devancer les demandes, voire détecter les opportunités commerciales, mais aussi analyser la satisfaction client, certaines entreprises n'ont pas tardé à créer leur propre *social room* : la Digital Accélération Team de Nestlé, le Social Hub Orange ou encore la Love Team chez OUI.sncf.

Chaque fois qu'un nouveau service ou produit est présenté sur les différentes plateformes de l'entreprise, les abonnés disposent d'un canal immédiat pour télécharger des commentaires publics. Ces commentaires sont uniques car ils sont axés sur le message de la marque, ce qui est difficile à poser lors d'une enquête de suivi ou d'une transcription de chat en direct. Une entreprise peut publier un sondage sur Twitter ou Instagram ou même facebook, et

l'enregistrer pour mesurer la satisfaction client. L'avantage de ces canaux est qu'ils sont gratuits et donnent un accès direct à la clientèle.

En effet, les réseaux sociaux fournissent des retours client précieux car ils sont précis. Ces mêmes utilisateurs qui connaissent les faiblesses de l'offre, peuvent offrir à la marque sur un plateau d'argent leurs suggestions pour peu qu'elle les sollicite. Répondre à un post, un tweet ou autre, ne leur prendra que quelques minutes et ce fait de manière plus naturelle, contrairement à un pénible et long questionnaire de satisfaction, ce qui permet d'avoir une idée plus précise de la satisfaction des utilisateurs.

Les indicateurs privilégiés pour recueillir et exploiter la voix du client sur les réseaux sont multiples :

- nombre d'occurrences d'un mot-clé,
- analyses des publications et commentaires,
- profils des émetteurs,
- nombre de likes ou de (re-)tweets,
- mots-clés secondaires, etc.

Le travail de synthèse est ensuite effectué par des data scientists qui traduiront la donnée brute en tendances, sentiments, réactions et recommandations.

Malgré sa capacité à faire émerger des insights consommateurs inédits, le social listening ne peut se substituer aux outils de mesure de la satisfaction client. Tout l'enjeu, dès lors, est de réussir à combiner efficacement les deux approches. C'est le point de vue défendu par la majorité des professionnels, rappelle Arielle Bélicha-Hardy, Chief Expertise Officer – Employee and Customer eXperience chez Kantar TNS.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> <https://fr.majorel.com/leblogmarketingclient/paroles-dexpert/un-mot-a-la-loupe/social-listening-nouvelle-mesure-satisfaction-client> consulté le 12/01/2020 à 09h50

### **Section 3: La corrélation entre expérience client et satisfaction client :**

Il y a un pont qui relie l'expérience à la satisfaction. Ce pont est principalement basé sur la gestion de l'expérience client et de la relation entretenue, il est donc nécessaire d'explorer ce pont sous deux angles, le côté théorique de cette gestion en se basant sur des concepts que toute entreprise se doit de respecter pour gérer, de réaliser et de maîtriser afin d'entretenir la relation et ensuite, le côté pratique, en abordant la pratique concrète de la gestion l'expérience client.

#### **1. La gestion de la relation client :**

##### **1.1 Confiance, engagement et attraction :**

La confiance, l'engagement et l'attraction jouent un rôle important dans les marchés relationnels et sont les 3 concepts majeurs du marketing relationnel.<sup>12</sup>

Qu'il s'agisse de grandes entreprises industrielles ou de startups, il est communément admis que les parties liées dans tout type de transaction doivent avoir un degré d'engagement élevé pour réussir et maintenir leurs relations. L'engagement mutuel joue un rôle important en raison de son avantage significatif pour les entreprises et est largement considéré comme la phase la plus avancée de l'interdépendance des partenaires<sup>13</sup>

##### **1.1.1 La confiance :**

La confiance est une croyance en la fiabilité. En d'autres termes, une partie s'attend à ce que l'autre partie se comporte d'une certaine manière prévisible dans une situation donnée. Sinon, la partie confiante (client) fera face à la situation de manière négative. Le concept de confiance peut être divisé en quatre catégories.

- Le premier est la confiance généralisée; cette confiance découle des normes sociales.
- Le deuxième est la confiance du système et cela dépend principalement de la loi, des conditions du contrat et de la réglementation de l'industrie

---

<sup>12</sup>BRINK (A) et coll : « *Marketing relationnel et gestion de la relation client* », 2009, page 88

<sup>13</sup>WETZELS (M)et RUYTER (J) : « *Relations de service marketing: le rôle de l'engagement par Journal of Business &Industrial Marketing* », 1998, page 406.

- le troisième est la confiance basée sur la personnalité et il est basé sur une tendance humaine à compter sur une autre personne pour se comporter de manière prévisible selon les attentes.
- Le dernier est une confiance basée sur les processus qui résulte des contrats passés et de l'expérience d'une relation continue entre deux parties. <sup>14</sup>

### 1.1.2 L'engagement :

L'engagement se réalise lorsqu'une partie dans une relation se sent motivée à effectuer une transaction avec une autre partie. Il est également défini comme un désir à long terme de maintenir une relation appréciée. Un client s'engage envers un fournisseur et attend la même chose du fournisseur ou du prestataire de services.

L'engagement est toujours lié à la confiance et la confiance doit être considérée comme le facteur le plus critique et le plus clé pour développer l'engagement entre les parties. Ce sont «deux notions de réussite étroitement liées» de tout partenariat, qui stimulent un lien relationnel entre les parties. En outre, il conduit à des améliorations en termes d'efficacité, de productivité et d'efficacité, lorsqu'ils existent simultanément. <sup>15</sup>

### 1.1.3 L'attraction :

L'attraction est un troisième concept clé du marketing relationnel. Cela signifie qu'il devrait y avoir quelque chose qui pousse les entreprises à fournir la meilleure expérience au client. L'attraction peut être basée sur le facteur financier, technologique ou social. Le fabricant de la dernière technologie pour un processus de fabrication est un partenaire attrayant pour une entreprise de fabrication. De même, un contact social très apprécié peut devenir la base d'une bonne relation pouvant déboucher sur une relation d'affaires. S'il existe une attraction entre deux parties, il existe une base pour le développement d'une relation. S'il y a un manque d'attraction, les parties ne commenceront probablement pas à faire des affaires entre elles. **Error! Bookmark not defined.**

---

<sup>14</sup> GRONROOS ( C ) : « *Service Management et Marketing* », Eyrolles, 2007, page 40.

<sup>15</sup> CHU, YS & FANG : « *Explorer la relation de confiance et d'engagement dans la gestion* », Journal de l'American Academy of Business, Cambridge 2016; page 9

La loi de l'attraction est l'un des principes importants à utiliser dans les affaires pour réussir et peut être comprise en comprenant que le semblable attire le semblable. <sup>16</sup>

Si ces 3 concepts sont présents dans la construction de l'expérience client, alors l'entreprise aura réussi à bâtir une relation avec les clients sur le long terme.

### **1.2 La valeur client :**

Un principe fondamental de l'expérience client est que l'organisation gagne plus en conservant les clients les plus précieux et pour les conserver, il faut les satisfaire sur le long terme. Les entreprises doivent connaître et mesurer la valeur à long terme de leurs clients individuels car cela conduira à de meilleures décisions sur la manière d'étendre les activités commerciales.

La plupart des entreprises comprennent les coûts d'acquisition d'un client, mais elles ne sont pas conscientes des coûts liés à la perte d'un client. Il y a plusieurs raisons pour lesquelles un client cesse de l'être: un service médiocre et une qualité des produits qui ne répond pas aux exigences du client sont les raisons les plus connues, mais pas les seules. Ici, il fait référence aux avantages perçus qui pourraient être obtenus dans le contexte du prix.

La valeur client est la satisfaction que le client éprouve (ou s'attend à éprouver) en prenant une action donnée par rapport au coût de cette action.

L'action donnée est traditionnellement un achat, mais peut être une inscription, un vote ou une visite, tandis que le coût se réfère à tout ce qu'un client doit renoncer pour recevoir le bénéfice souhaité, comme de l'argent, des données, du temps, des connaissances. La chaîne interne d'approvisionnement, les opérations, les processus, les ventes, le marketing et le service client contribuent tous à la création de valeur.

Et cela mène au point fondamental: la création de valeur est mesurée dans la perception que les clients ont de cette valeur. Les gens n'achètent pas un produit ou un service parce que l'entreprise semble en être fière. Ils les achètent parce qu'ils les aiment ou en ont besoin. Plus important encore, dans ce monde de choix: Les clients comparent leur valeur perçue de produits similaires lorsqu'ils prennent une décision.

---

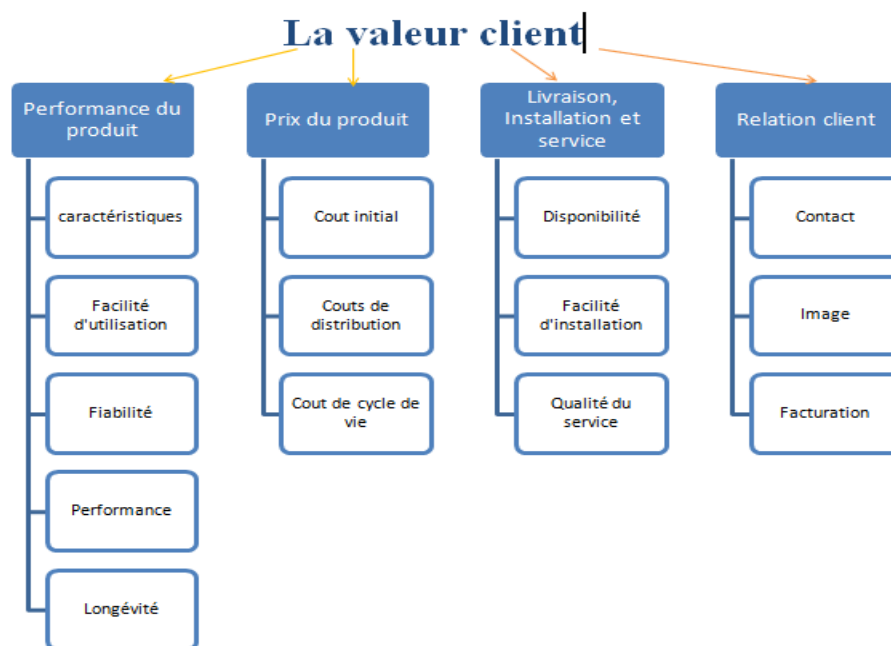
<sup>16</sup> « What is Law of Attraction History? » AnkurSancheti, Wordpress (consulté le 5 août 2020)

La valeur client est donc une question de perceptions subjectives, qui ne peuvent être qu'influencées et non contrôlées et la mise en œuvre d'une stratégie d'expérience client efficace en offrant des produits et services de qualité avant, pendant et après l'achat répondra et dépassera les besoins des clients mieux que les autres concurrents. <sup>17</sup>Pour la survie à long terme de l'entreprise et pour le succès d'une expérience client, la valeur client doit être considérée comme une condition préalable importante. Dans un marché concurrentiel, comprendre le jugement du client et évaluer ses besoins est devenu crucial.

Si la valeur client n'est pas acquise, l'expérience doit être améliorée car les clients potentiels peuvent devenir rentables à l'avenir. <sup>18</sup>

Sur la base de la figure 2.5, il est illustré comment la valeur du client pourrait être gagnée.

**Figure 2.5: Arbre de valeur client.**



**Source :** Traduit par nous-mêmes, adapté de Beaumont &Leland 1996.

Dans la figure ci-dessus, l'arbre de valeur client est présenté, soulignant clairement les principaux facteurs clés pour conserver la valeur des clients. Comme la valeur client est

<sup>17</sup>JOBBER (D) ET CHADWICK (F), « *Principes et pratiques du marketing* » .7 e édition. Royaume-Uni: McGrawHill Education

<sup>18</sup> [www.builtvisible.com](http://www.builtvisible.com), comprendre la valeur client, consulté le 15 juillet 2020

évaluée sur l'avantage du produit ou du service qui est perçu par les clients. Par conséquent, le produit ou les services doivent être fiables, durables et doivent également être présentés. D'autre part, le prix du produit détermine la valeur des clients. Les clients recherchent le produit et les services avant le paiement du prix. Si le prix du produit répond aux attentes des clients, la valeur augmentera simultanément, sinon elle pourra baisser. Cependant, il est également très important de maintenir la relation avec les clients ainsi que le prix, le produit, etc. Un contact régulier attirera l'attention des clients et contribuera également à créer la meilleure image des organisations. Cela montre que l'organisation est plus préoccupée par les besoins et les désirs de ses clients. De plus, les clients ont également le sentiment que l'organisation s'efforce de satisfaire la satisfaction des clients, ce qui crée la possibilité d'être un client de l'organisation orienté à long terme.

### **1.3 Création d'une expérience propre à la marque:**

Les marques sont des noms et des symboles mais aussi l'élément clé pour établir une relation d'entreprise avec les clients. Les marques représentent les sentiments et la perception du consommateur sur le produit et ses performances et sont ce qui reste dans l'esprit du client.

Les produits sont fabriqués dans une usine, mais les marques sont créées dans l'esprit. Les marques sont le principal atout durable de l'entreprise.<sup>19</sup>

«Marque» et «Expérience». Les deux parties doivent coexister et s'informer mutuellement, autrement dit, la marque est l'expérience, l'expérience est la marque. Ces deux parties forment une boucle symbiotique qui peut guider et définir comment une entreprise existe dans le monde et dans l'esprit de ses clients. Le «pourquoi» et le «quoi». Une promesse et la preuve à l'appui.

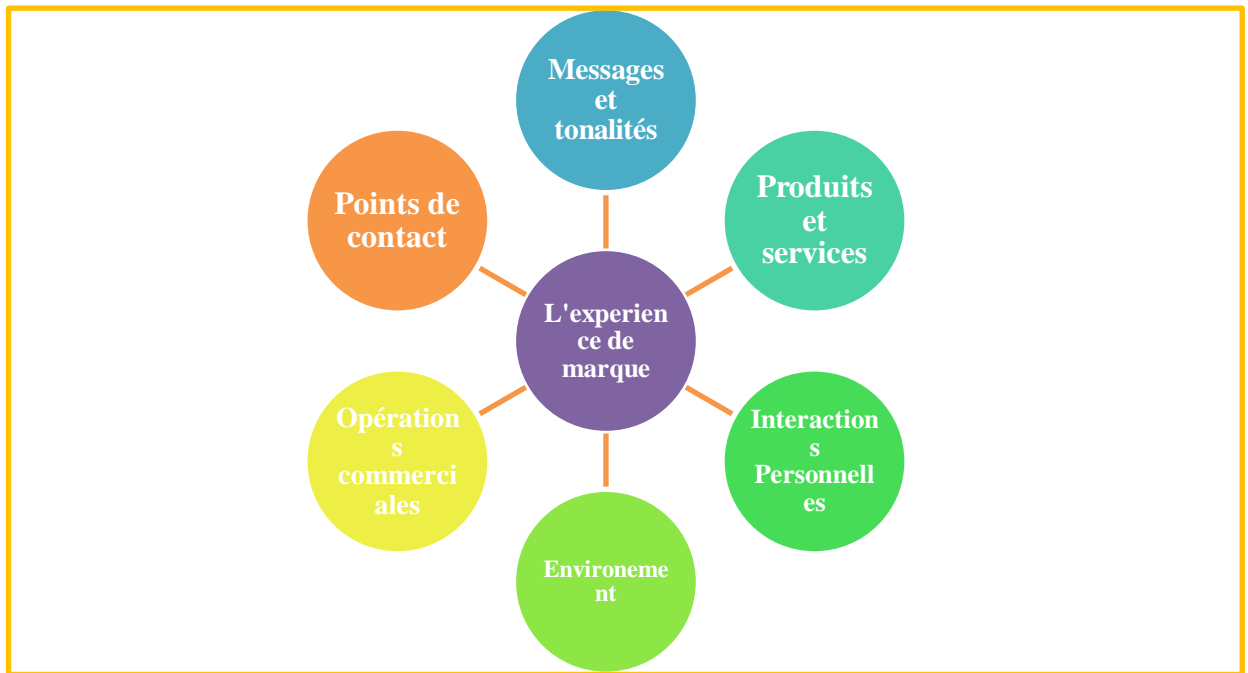
Avec l'arrivée de la digitalisation et le besoin de transparence, le niveau d'exigence du public s'est considérablement accru. Plus que jamais, les promesses de marque doivent donc se transformer en preuves. Désormais, la marque est ce qu'elle fait, bien plus que ce qu'elle dit. En cela, l'expérience est devenue nécessaire. C'est ce qui va permettre de tenir cette promesse, et aux marques d'émerger dans ce monde.

---

<sup>19</sup>KOTLER(P) et coll : « Marketing management » 10 édition, 2010, p. 7

C'est en travaillant leur expérience de marque que de nouveaux acteurs sont parvenus à se différencier et à en devenir les référents. Au cœur de leur réussite: les clients et la prise en compte des attentes et frustrations.

**Figure 2.6: Les éléments de l'expérience de marque.**



**Source :** Article d'Accivteam sur l'expérience client en décembre 2015, consulté le 17 juillet 2020

L'expérience de marque peut être comprise comme une stratégie marketing qui crée une interaction entre une marque (avec ses produits ou services) et ses consommateurs, par le toucher, l'odorat, l'ouïe, la vue et le goût. Il s'agit également de la perception de la marque, qui varie en fonction des attentes et du niveau de satisfaction de chaque consommateur. **Error! Bookmark not defined.**

Si les attentes sont très élevées et que la qualité ne correspond pas, la satisfaction diminue. En revanche, si les attentes sont élevées et que la qualité du produit / service répond en conséquence, le niveau de satisfaction du client est aussi élevé, créant le désir d'achat.

Pour Schmitt, l'expérience client est l'ensemble de cinq éléments: « *Percevoir, sentir, penser, agir et reporter.* »<sup>20</sup>L'expérience de marque est conceptualisée comme des sensations, des

<sup>20</sup>BERND H. SCHMITT, SIMON ET SCHUSTER « *Marketing expérientiel* », 2000, page 42

sentiments, des réponses cognitives et comportementales évoquées par des stimuli liés à la marque qui font partie de la conception et de l'identité, de l'emballage, des communications et des environnements d'une marque." <sup>20</sup>

**L'objectif principal** de l'expérience de marque est de créer des marques en étroite relation avec les consommateurs, en les impliquant dans leurs activités et en leur transmettant passion et émotion en prenant compte des cinq sens lors de la création d'une stratégie marketing. Il consiste à créer de nouvelles expériences pour leurs consommateurs, à démontrer une grande préoccupation envers les clients, à envoyer un message à travers des sentiments et des émotions. Cette relation étroite se renforcera avec le temps et permettra les entreprises d'atteindre :

### 1.3.1 Souplesse et agilité

Pour les marques, ignorer l'expérience client, est s'exposer à. C'est aussi passer à côté d'une vraie transformation digitale car résoudre les nouveaux problèmes de ses clients nécessite inévitablement de se redéployer de façon souple et agile. En travaillant sur leur capacité à faciliter la vie des gens grâce aux technologies, les marques continueront à être pertinentes et appréciées.<sup>21</sup>

### 1.3.2 Expressions sonore et verbale

Aujourd'hui, la plupart des chatbots s'expriment de la même façon. Là aussi, la notion de différenciation, de personnalité de marque, sera déterminante.

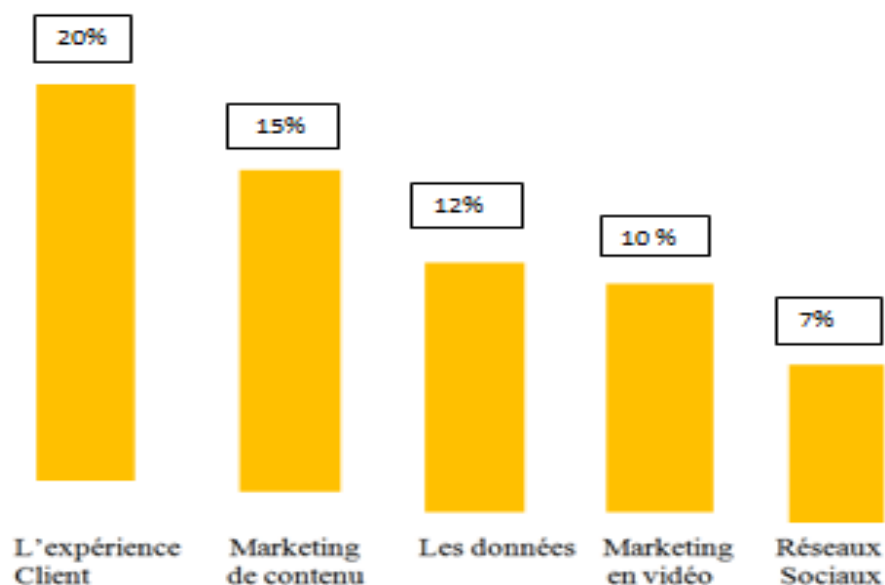
Au cœur de tous ces défis, c'est la marque que l'on retrouve. C'est elle qui donne le cap. L'enjeu est de traduire la plateforme de marque en plateforme d'expérience pour développer une expérience spécifique et identifier au sein de celle-ci les services signature qui construiront la singularité de la marque et donc, le désir et la préférence.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Selon une étude BrandZ réalisée en 2018 au Royaume Uni sur la « brand experience »

<sup>22</sup> [www.strategies.fr](http://www.strategies.fr), la nécessité de lier expérience de marque et expérience client, consulté le 20 août 2020

**Figure 2.7: Les plus grandes opportunités d'affaires pour les entreprises.**



**Source :** Rapport de l'étude réalisée par Adobe sur les « Cinq points forts du marketing des tendances numériques » 2020.

La figure ci-dessus démontre clairement l'importance de l'expérience client et l'opportunité qu'elle représente pour les entreprises dans leur quête de satisfaction des clients.

Une étude a révélé que 86% des clients sont prêts à payer plus pour une meilleure expérience.<sup>23</sup>

Récemment, le groupe Temkin a publié une étude et a constaté que les entreprises qui gagnent 1 milliard de dollars par an peuvent s'attendre à gagner, en moyenne, 700 millions de dollars supplémentaires dans les 3 ans suivant l'investissement dans l'expérience client.<sup>24</sup>

Enfin, Les entreprises qui mettent en œuvre avec succès une stratégie d'expérience client obtiennent des taux de satisfaction client plus élevés, une réduction du taux de désabonnement et une augmentation des revenus.

<sup>23</sup> Résultat de l'étude réalisée par l'American Express Found en 2020 sur l'expérience client

<sup>24</sup> Résultat de l'étude réalisée par le Groupe Temkin sur « le retour sur investissement de l'expérience client » en 2018

## 2. La gestion de l'expérience client :

La gestion de l'expérience client signifie organiser stratégiquement chaque interaction entre le client et l'entreprise tout au long du parcours client. L'objectif principal de la gestion de l'expérience client est l'optimisation de ces interactions, la fidélisation et la sensibilisation à la clientèle. Lorsqu'une entreprise gère son expérience client, elle collecte et analyse en permanence les feedback de ses derniers, les compare avec les données existantes et en tire de nouvelles modifications à faire et enfin communique avec les clients.

La gestion de l'expérience client consiste à voir le monde à travers les yeux des clients, en pensant comme ils pensent et en ressentant ce qu'ils ressentent.<sup>25</sup>

« Toutes les entreprises produisent des expériences, volontairement ou pas »<sup>26</sup>. Chaque entreprise vise à avoir une expérience client stable, ce qui signifie que l'expérience ne dépend pas de l'employé ou du canal avec lequel le client traite, une expérience stable signifie que l'entreprise a réussi à éliminer les obstacles qui peuvent se trouver entre le client et le produit avant pendant et après l'achat. Ce n'est qu'après avoir assuré cette étape que l'avantage concurrentiel peut être créé.

Pour être capables d'améliorer l'expérience client, les entreprises doivent connaître ces derniers, comprendre le processus d'achat client ou le parcours client, et mettre en place une évaluation systématique du processus.

Le point de départ pour gérer l'expérience client et la construire de manière stratégique est de définir ce qu'est l'entreprise, quelle est sa mission et sa vision, puis d'aligner la stratégie d'expérience client en fonction de cela. Cette dernière doit aider l'entreprise à réaliser sa stratégie commerciale.

---

<sup>25</sup>SHAW (C) : “Customer Experience: Future Trends and Insights”, édition macmillan, 2010, page 15

<sup>26</sup>GERDT et KORKIAKOSKI: “Amazing Customer Experience: Leaders” ' Workbook de 2016, page 45

**Figure 2.8: Un modèle en 6 étapes pour la gestion de l'expérience client.**

**Source :** Kortesuo (K) : « de l'Activité de service d'expérience client à l'entreprise d'expérience. »  
2eme edition Talent. 2011, page 167

Ensuite, l'entreprise peut commencer à développer des procédures pour atteindre les objectifs à chaque point de contact tout au long du parcours client.

Troisièmement, l'entreprise doit organiser le personnel pour créer des expériences en fonction de l'objectif. Cela comprend le recrutement, la formation, l'évaluation, la rémunération et l'engagement de la direction. Ce n'est qu'à ce moment que l'entreprise peut commencer à exécuter la stratégie. Il s'agit souvent de redéfinir les procédures et de mettre en place, supprimer et développer processus. Les expériences réelles doivent également être mesurées : à quel point elles sont similaires aux objectifs de l'entreprise. Enfin, la gestion de l'expérience client est continue et implique redéfinir et innover constamment. Le comportement d'achat change constamment notamment grâce à l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché et de nouvelles technologies qui façonnent l'environnement.

Par conséquent, investir dans l'expérience client est un engagement à long terme. « *L'expérience client d'une organisation se reflète dans les attitudes et le comportement de son*

*personnel* »<sup>25</sup>. Cela fait référence à la façon dont ces derniers sont traités (dans et hors de l'entreprise), responsabilisés et appréciés dans cette organisation spécifique.

Optimiser et mettre en œuvre les expériences clients nécessite généralement un changement au niveau de la culture d'entreprise<sup>27</sup>. La culture organisationnelle, ou culture d'entreprise, comprend les valeurs, les croyances, les comportements et habitudes d'une organisation. Celles-ci font référence, par exemple, aux routines de travail et à la manière dont les gens parlent des problèmes auxquels l'organisation est confrontée. La culture a également une influence majeure sur la stratégie. Si l'organisation souhaite développer des stratégies différentes des précédentes, elle doit être en mesure de tout remettre en question et éventuellement de changer la culture organisationnelle qui soutient la stratégie actuelle.<sup>28</sup>

Les avantages de la gestion de l'expérience client sont multiples. Colin Shaw affirme que le côté humain et émotionnel de l'entreprise est un facteur de différenciation clé sur les marchés où les produits et/ou les services proposés sont quelque peu similaires. De plus, la gestion de l'expérience client est importante en raison de multiples facteurs financiers qui sont la réduction de la défection des clients, l'acquisition nouveaux clients et réduction du coût des ventes. Les autres facteurs financiers de l'expérience client sont l'augmentation des revenus et l'amélioration de la réputation. Une fois qu'une fidélisation des clients est atteinte, ces derniers inciteront les autres à acquérir le même produit ou service proposé par l'entreprise. Ils sont plus susceptibles de faire des achats fréquents et moins susceptibles d'acheter auprès de concurrents.<sup>29</sup>

Enfin, plusieurs théoriciens présentent des domaines de gestion de l'expérience client importants similaires :

## 2.1 Domaines de gestion clés

L'expérience qu'une entreprise fournit reflète l'organisation: si l'organisation est centrée sur le client, ils proposeront des expériences centrées sur le client. Le modèle suivant a été conçu par Colin Shaw dans son livre « Beyond Philosophy » et s'intitule « The naive to natural Assesment »(Le naïf au naturel), Le modèle révèle comment les ressources internes d'une

---

<sup>27</sup>Un des résultats d'une étude menée par le Groupe Temkin spécialisé en consulting en 2017

<sup>28</sup>JOHNSON ET WHITTINGTON : "Exploring Strategy", Financial Times Prentice Hall, 2011, page 181

<sup>29</sup>SOUDAGAR (R) : "The Customer Experience Edge", édition Hardcover 2012

organisation peuvent participer à la création d'une expérience client dans neuf domaines d'orientation, qui ont tous une incidence sur l'expérience client.

Les zones d'orientation sont:

- Les consommateurs
- La culture et le leadership
- La stratégie
- Les systèmes
- L'évaluation
- L'approche canal
- Les attentes des clients
- Le marketing et la marque
- Le processus

## 2.2 Les étapes de la gestion de l'expérience client :

Le management de l'expérience client exige que les entreprises aient une vue à 360 degrés des clients, avec des données intégrées et à jour sur les comptes clients. Il y a quatre étapes essentielles pour créer une stratégie d'expérience client réussie:

- ❖ Comprendre le client : La première étape de l'élaboration d'une stratégie client consiste à comprendre les besoins et les comportements des clients. L'équipe expérience client développe des profils clients pour comprendre comment commercialiser des clients cibles. Ensuite, il s'agit de mettre en œuvre une segmentation de la clientèle en fonction de facteurs tels que l'âge, les intérêts et les habitudes de dépenses.
- ❖ Créer une vision client. Ensuite, les responsables expérience client créent une carte du parcours client. Cela permet d'identifier les points de contact client et d'anticiper la manière dont les clients interagiront avec le produit ou le service. Les cartes de parcours client peuvent souvent aider à renforcer la fidélisation des clients à long terme.
- ❖ Développer une connexion émotionnelle : Cela implique de créer une personnalité de marque qui évoque les émotions et les connexions pour un client et aide à établir une relation entre le client et l'entreprise.

- ❖ Capter les commentaires des clients : Il est important de mesurer la satisfaction client en temps réel. Les commentaires des clients peuvent aider l'entreprise à suivre les perceptions des clients, permettre un suivi de la qualité et mesurer le succès de la stratégie d'expérience client.

### 2.3 Le parcours de la gestion de l'expérience client:

Il est important de dessiner une carte du parcours client pour connaître les nombreux points d'interaction des clients avec la marque ou l'entreprise. La carte comporte en général, quatre sections:

- ❖ Recherche : C'est là que le client découvre une entreprise, souvent sur le Web, via la publicité ou via des tiers - tels que des consultants, des collègues ou des connaissances sur les réseaux sociaux.
- ❖ Comparaison : les clients découvrent qui sont les concurrents d'une marque, recherchent la perception des utilisateurs, les fonctions, les capacités, le coût et d'autres attributs de tous les produits ou services similaires.
- ❖ Achat : Cette partie est la confirmation du succès de l'entreprise dans l'acquisition de nouveaux clients, mais ce n'est que le début de la fidélisation.
- ❖ Soutien : Les équipes de service client et de support qui entrent en jeu après une vente sont le point de départ de la fidélisation et des ventes répétées. Si ces équipes ne sont pas bien conçues, elles peuvent casser l'expérience client et envoyer les clients vers des concurrents.

Un élément clé de la création de cartes de parcours client efficaces est le développement de personnages clients. Une fois qu'une entreprise connaît les principaux archétypes de sa base de clients issus du développement de segments de marché intelligents, elle peut connecter les personnages typiques à la carte du parcours pour montrer comment créer une expérience client adaptée à chacun.

### 2.4 Techniques et stratégies de gestion :

La gestion de l'expérience client tout au long du parcours client nécessite les éléments suivants:

- ❖ Générer du contenu : Soutenir la recherche, les éléments marketing et le contenu d'aide à la vente donnera des moyens de prouver la valeur de l'entreprise aux clients.

Certaines marques personnalisent le contenu destiné aux clients - des e-mails et des messages texte au contenu du site Web et aux applications mobiles - pour améliorer la pertinence et l'engagement des clients.

- ❖ Évaluer le sentiment des clients : collecter la voix des données client tout au long du parcours pour identifier les points à améliorer. Il ne suffit pas d'avoir ces données; mais de comprendre les émotions des clients grâce à des outils et des techniques d'analyse des sentiments des clients.
- ❖ Création de personnages de clients et de segments marketing : Différents groupes de clients ont des besoins différents. Il faut donc une expérience cohérente et engageante en répondant et en anticipant les besoins spécifiques de chaque catégorie de clients.
- ❖ Investir dans des programmes de fidélisation de la clientèle : Les clients fréquents veulent être reconnus avec des économies et des avantages - et les programmes de fidélisation de la clientèle le permettent. Les programmes bien exécutés génèrent également des revenus de vente incitative.
- ❖ Évaluer les points de contact client : Il est important de savoir où les clients prennent leurs décisions d'achat - et quand ils sont le plus susceptibles de fuir vers les concurrents - pour affiner continuellement l'expérience client proposé.
- ❖ Analyse des données clients : c'est-à-dire travailler à travers la voix des données client avec des outils d'analyse client pour réitérer des améliorations constantes en fonction des commentaires des clients.

#### 2.4.1 Les logiciels de gestion de l'expérience client :

Une stratégie de gestion de l'expérience client n'est pas complète sans les technologies appropriées pour la soutenir. Voici les principales technologies impliquées dans la gestion de l'expérience client.

Il existe de nombreuses plates-formes pour gérer l'expérience client de bout en bout. Ces plates-formes s'articulent autour de quatre composants majeurs:

- ❖ CRM : le customer relationship management est un logiciel essentiel pour les agents de vente et de marketing pour accéder et gérer les informations client. Il extrait

généralement les données de divers canaux et points de contact, ce qui évite aux clients de devoir répéter les informations.

- ❖ Automatisation du marketing : Un logiciel d'automatisation du marketing augmente l'efficacité du marketing et élimine les tâches répétitives. Les outils d'automatisation du marketing peuvent inclure la gestion des leads, la segmentation des clients et la gestion des campagnes.
- ❖ Commerce électronique : Une plate-forme de commerce électronique permet aux entreprises de créer une vitrine en ligne avec des fonctionnalités telles que la caisse, les catalogues de produits et l'intégration avec le traitement des paiements.
- ❖ Service Clients : La plupart des plates-formes de gestion de l'expérience client permettent aux équipes de service client de communiquer avec les clients via des interactions omni canaux. Certaines plates-formes proposent également un libre-service, permettant aux clients de résoudre leurs propres problèmes via des chatbots, de la documentation produit et d'autres options, si possible.

D'autres plates-formes de gestion de l'expérience client - de fournisseurs tels qu'Adobe, Pegasystems, Episerver et Acquia - offrent des parties intégrées de la pile d'expérience client.

#### **2.4.2 Les autres outils de gestion de l'expérience client :**

- Moteurs de personnalisation : ils automatisent les communications avec les clients sur une base individuelle. Les stratégies de personnalisation incluent de nouvelles technologies, telles que le marketing mobile, les services géo localisés et les balises, qui aident les entreprises à identifier où se trouvent les clients et à les commercialiser en temps réel. Dans certains cas, les données peuvent aider les entreprises à fournir aux consommateurs des informations pointues qui peuvent ou non être liées à un achat discret.
- Outils d'automatisation : L'intelligence artificielle améliore l'expérience client dans des domaines autres que le marketing. Les outils d'automatisation de l'IA sont une aubaine pour gérer l'expérience client, en effectuant rapidement des tâches de bas niveau afin que les humains du service client et de l'exécution puissent se concentrer sur la résolution de problèmes plus complexes.
- Logiciel de centre de contact : Les centres d'appels gèrent tous les appels sortants et entrants, mais les logiciels de centre d'appels modernes vont au-delà de cela, en intégrant l'analyse vocale, les rapports avancés et le routage des appels.

- Voix du logiciel client: Le logiciel VoC extrait les données client de tous les canaux, s'intégrant au centre de contact d'une entreprise et aux interactions numériques pour créer une vue nuancée des sentiments et des commentaires des clients.
- Analyse émotionnelle : Ces outils évaluent si les clients bénéficient de leurs interactions avec la marque. Les logiciels d'analyse émotionnelle peuvent aider à analyser le succès d'une variété d'opérations liées - mais potentiellement tangentiels - au service client, telles que la gestion des stocks ou la gestion de la chaîne d'approvisionnement.
- Gestion des connaissances : Ces systèmes sont également des outils importants pour un service client sans faille. Les agents utilisent des systèmes de gestion des connaissances pour rechercher des informations sur les produits et les interactions des clients avec d'autres produits. Les agents peuvent également combiner ces informations avec les données client et les informations d'inventaire pour fournir aux clients des informations sur le compte, la formation sur les produits et l'inventaire.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup>Ibid, pg 42.

**Conclusion :**

« *Vous ne pouvez gérer que ce que vous pouvez mesurer* » - Richard Quinn, vice-président de la qualité chez Sears.

La satisfaction client est un des principaux objectifs à court terme qu'une entreprise se doit d'atteindre, quel que soit le produit, le secteur d'activité ou la niche. C'est une priorité et si c'est vrai aujourd'hui et cela ne fera que gagner en importance dans les années à venir.

Nous avons parlé dans ce chapitre d'un pont qui relie directement l'expérience client à la satisfaction, ce pont là est la base de la relation client, plus il est solide, plus la relation l'est aussi et cela se traduira en chiffre pour l'entreprise et en satisfaction pour le client.

Ce pont permet la collecte, l'analyse et l'utilisation des données pour chaque étape de l'entonnoir que représente l'expérience client : chaque interaction, chaque point de contact, chaque lancement de produit, et plus encore. Après la construction du pont, il s'agira ensuite de savoir garder l'équilibre pour qu'il ne s'effondre pas : trop de mesure mène à la démesure, peu de gestion mène à l'indifférence. Cette dernière nuance est justement l'objet de l'étude que nous avons réalisé et analysé dans le chapitre suivant.

## **Chapitre3 : L'analyse de la relation entre l'expérience client et la satisfaction client.**

**Section1 : Présentation de cadre du stage.**

**Section2 : Présentation de la démarche méthodologique.**

**Section3 : Résultats de l'étude.**

Dans le présent chapitre, la première section sera dédiée à la présentation du cadre du stage, nous entamerons cette section par une brève description du secteur d'activité de l'entreprise d'accueil afin de mieux la situer dans le marché des télécoms en Algérie, ensuite nous présenterons le groupe Ooredoo et Ooredoo Algérie ainsi que les différents services de l'entreprise, notamment le service d'expérience client. Celui-ci nous a été de grande aide pour la collecte d'informations pratiques indispensables pour notre recherche.

Une deuxième section concernera la démarche méthodologique que nous avons suivie afin de mener à bien notre étude qualitative.

Enfin Il sera question dans la troisième section, de présenter les résultats obtenus des entretiens effectués, de les interpréter et de faire des suggestions et recommandations dans le but d'améliorer l'expérience client proposée par Ooredoo et ainsi offrir une meilleure satisfaction client.

## Section1 : Présentation du cadre du stage.

### 1. Présentation du secteur des télécommunications Algérien:

Le secteur des télécommunications offre de nombreux services aux entreprises et aux consommateurs. Pour cela, il fait appel à des techniques de plus en plus diverses et à un éventail croissant de supports de communication (voix, image, transmission de données etc.). Certains services (la téléphonie fixe locale par exemple) sont encore, dans la plupart des pays, de nature très monopolistique tandis que d'autres (les services à valeur ajoutée par exemple) ont généralement été ouverts à la concurrence pendant les années 90. C'est le cas de l'Algérie, où la téléphonie fixe est exclusivement fournie par l'entreprise publique de télécommunication Algérie télécom, tandis que les services mobiles ont été partagés entre 3 opérateurs dont 2 privés depuis le début 2004.

Un opérateur de téléphonie mobile est un organisme de télécommunication, fournissant les services de téléphonie ou d'accès mobile à internet. Il assure la fourniture de la carte SIM permettant la mise en réseau du téléphone, l'accès au réseau cellulaire de cet opérateur et la facturation de l'assistance aux clients.

A l'instar de l'ensemble des marchés africains, le secteur algérien des télécommunications est en plein essor. Depuis son ouverture à la concurrence, le marché a connu de grandes évolutions essentiellement en termes d'abonnés et de chiffres d'affaires réalisés par les trois opérateurs actifs sur le marché algérien de la téléphonie mobile, qui sont :

- Algérie Télécom Mobile (ATM) : Filiale d'Algérie Télécom, « MOBILIS » est le premier opérateur mobile en Algérie, devenu autonome en août 2003.

**Figure 3.1: Logo Mobilis**



**Source :** mobilis.com

- Optimum Télécom Algérie (OTA) : Plus connu sous son nom commercial « DJEZZY », opérateur de télécommunications algérien créé en juillet 2001, Djazzy fait partie du groupe VEON (anciennement Vimpelcom), 5ème groupe mondial de télécoms.

Figure 3.2: Logo Djezzy.



Source : djezzy.com

- Wataniya Télécom Algérie (WTA) : Opérateur multimédia de téléphonie mobile en Algérie, « NEDJMA », devenue « OOREDOO» 2013, Présent en Algérie depuis 2004, est la filiale algérienne du Groupe Ooredoo.

Figure 3.3: Logo Ooredoo.



Source : ooredoo.com

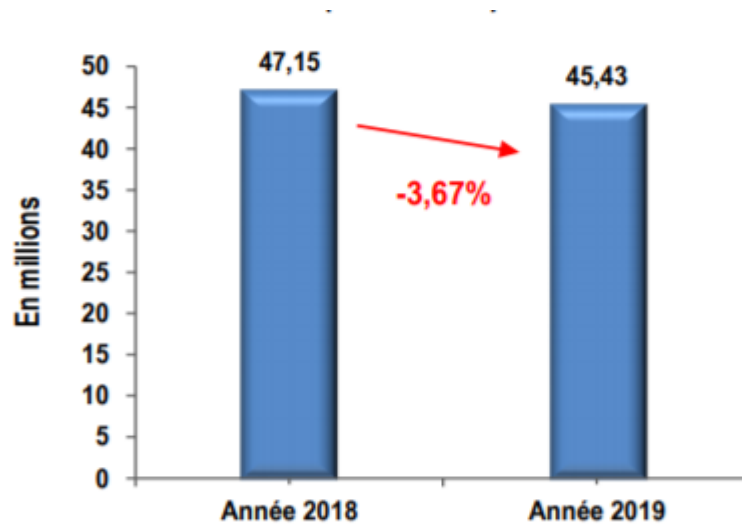
Le marché de la téléphonie mobile en Algérie est en saturation ces dernières années. Depuis la figure ci-dessous on remarque que: Le parc global des abonnés aux réseaux mobiles a atteint les 45.4 millions d'abonnés en 2019. Avec un taux de pénétration estimé à 109% en 2018 contre 103% l'année suivante<sup>1</sup>, cette diminution est liée d'une part à la stabilité du marché de la téléphonie mobile et aussi à l'augmentation de la population algérienne<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>[https://www.arpce.dz/fr/doc/obs/etude/2019/Observatoire\\_Mobile\\_2019.pdf](https://www.arpce.dz/fr/doc/obs/etude/2019/Observatoire_Mobile_2019.pdf) consulté le 22/08/2020 à 10h

<sup>2</sup> Population estimé à 43,9 millions le 1er janvier 2020 selon l'ONS.

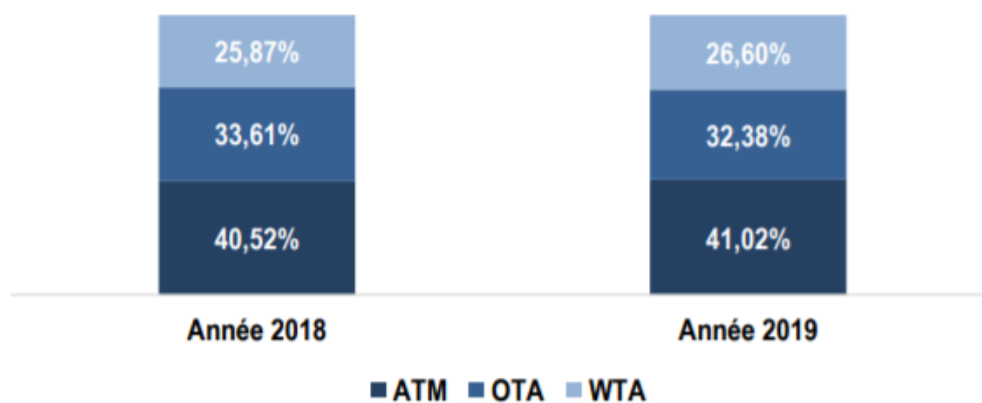
Figure 3.4: évolution du parc global d'abonnés (2018/2019)



Source : Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie Année 2019, ARPCE.

Avec plus de 18.6 millions d'abonnés soit 41.02% des abonnés ATM détient la plus grande part de marché en 2019, suivi par OTA avec 14.7 millions d'abonnés et WTA avec 12.08 millions d'abonnés.

Figure 3.5: Evolution des parts de marché en nombre d'abonnés (2018/2019).



Source : Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie Année 2019, ARPCE.

## 2. Présentation de l'organisme d'accueil :

### 2.1 Présentation du groupe Ooredoo :

Le groupe Ooredoo (Qtel pour Qatar Telecom jusqu'en mars 2013) est une société de télécommunication d'origine qatarie. Elle possède plusieurs participations dans Wataniya Telecom, Nawras, Tunisiana, Asiaccell, Indosat. La société est présente au Moyen-Orient, en

Europe et en Asie, incluant l'Algérie, l'Indonésie, l'Irak, le Koweït, le Myanmar, les Maldives, Tunisie. Ooredoo a publié dans un communiqué avoir plus de 114 millions de clients en septembre 2015.

Les actions de Ooredoo sont inscrites à la bourse du Qatar et à l'Abu Dhabi Securities Exchange.<sup>3</sup>

### 2.1.1 Historique du groupe Ooredoo :

En juin 2012, Qtel acquiert 30 % d'Asiacell pour monter à 60 % pour 1,47 milliards de dollars. En août 2012, Qtel acquiert les 42,7 % dans Wataniya Telecom qu'il ne possédait pas pour 2,2 milliards de dollars. Wataniya Telecom est présent surtout en Tunisie et en Algérie.

En février 2013, l'entreprise annonce son changement de nom en Ooredoo, transcription en caractère latin de « Je veux » en arabe.

Le 16 septembre 2013, Walt Disney Company MENA (Moyen-Orient, Afrique du Nord) et Ooredoo signent un contrat pour de la vidéo à la demande multi plateforme.

- **Dates clés :**

- Création 1987
- Qatar Telecom (1987 - mars 2019)
- Acquisition d'Asiacell (juin 2012)
- Acquisition de Wataniya Telecom (août 2012)

- **Personnages clés :**

- Fondateurs: Abdullah bin Mohammed bin Saud Al Thani
- Abdulla bin Mohammed bin Saud Al Thani (Président)
- Saud bin Nasser Al Thani (CEO)

- **Forme juridique:** Société anonyme

- **Action DSM :** ORDS

- **Siège social :** Doha

- **Qatar Direction :** Saud bin Nasser Al Thani

- **Sociétaires :** Wataniya Telecom ; Nawras ; Tunisiana ; Asiacell ; Indosat

- **Activité :** Télécommunications

---

<sup>3</sup>Document interne sur la présentation du groupe Ooredoo.

- Filiales : Ooredoo Algérie ; Ooredoo Tunisie ; Ooredoo Qatar ; Ooredoo Maldives ; Ooredoo Asiatic ; Ooredoo Nawras ; Ooredoo NavLink ; Ooredoo Indosat ;
- Effectif : 17 000 (2014)<sup>4</sup>
- 

### 2.1.2 Présence dans le monde :

Le groupe Ooredoo est une entreprise leader des communications internationales, avec des opérations couvrant le Moyen-Orient, Afrique du Nord et en Asie du Sud-Est. Puisque le groupe Ooredoo opère dans plus de 12 marchés à travers le monde, les pays en questions sont:

Algérie - Indonésie – Palestine - Kuwait – Maldives – Myanmar-Oman- Qatar- Tunisie- Pakistan-Arabie saoudite- Emirats arabe unis.<sup>5</sup>

- **Mobile Money**

Au Qatar, Ooredoo propose depuis 2011 des services de paiement mobile, sous le nom Ooredoo Mobile Money. Ooredoo met en avant la possibilité d'envoyer de l'argent dans de nombreux pays grâce à un partenariat avec MoneyGram, et revendiquait 100 000 inscrits en juin 2013. Le service s'adresse avant tout aux personnes non bancarisées, notamment aux travailleurs migrants installés au Qatar.

- **Sponsoring :**

En septembre 2013, Ooredoo signe un partenariat avec le Paris Saint-Germain pour renommer le Camp des Loges en « Centre d'entraînement Ooredoo ».

### 2.2 Présentation de l'entreprise Ooredoo Algérie :

Précédemment connu sous le nom de Nedjma (signifiant étoile en arabe), Ooredoo est un des opérateurs de téléphonie mobile en Algérie et une filiale du groupe et de la multinationale qataris Ooredoo.

Ooredoo Algérie représente la marque commerciale mobile du groupe Wataniya Télécom Algérie et est classé 3ème en terme d'abonnés en comptant plus de 13.6 millions d'abonnés<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Document interne et effort personnel.

<sup>5</sup> [www.ooredoo.com](http://www.ooredoo.com), consulté le 22/02/2020 à 12h53

<sup>6</sup> Selon un rapport communiqué par le département des relations publiques d'Ooredoo, datant de Juin 2019.

Les revenus de Ooredoo (Algérie) ont atteint 41,1 milliards de dinars algériens au 1er semestre 2019. Le résultat avant intérêts, impôts (taxes), dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations quant à eux, ont atteint 15 milliards de dinars algériens au 1er semestre 2019. En termes d'investissements durant le premier semestre 2019, Ooredoo Algérie a consacré une enveloppe de 10,9 milliard de dinars algériens pour le renforcement et la modernisation de son réseau de couverture. Au sein du Groupe, Ooredoo (Algérie) représente 12% du nombre d'abonnés.<sup>7</sup>

### 2.2.1 Historique :

**Tableau 3.1: Historique de l'entreprise Ooredoo Algérie.**

Dates	Etat d'avancement
<b>2 décembre 2003</b>	Wataniya Télécom Algérie, premier opérateur multimédia en Algérie, obtient une licence de desserte nationale de services de téléphonie mobile
<b>25 août 2004</b>	WTA procède au lancement commercial de sa marque Nedjma
<b>Dès la fin 2005</b>	Nedjma adopte une politique de déploiement accéléré de son réseau qui, dès la fin 2005, couvrira tout le territoire algérien
<b>En mars 2007</b>	Le groupe KIPCO, propriétaire de WTA, conclut une transaction avec le groupe Qatar Telecom (Qtel) qui devient, à partir de cette date, l'actionnaire majoritaire de Wataniya Télécom.
<b>25 février 2013</b>	Qtel Group change de couleurs et d'identité et devient Ooredoo Group. Ce changement sera progressivement appliqué à toutes les opérations du Groupe.
<b>21 novembre 2013</b>	Nedjma devient Ooredoo.
<b>A la fin de l'année 2013</b>	Le Groupe Ooredoo compte plus de 90 millions de clients à travers ses opérations en Afrique du Nord, au Moyen-Orient et en Asie.
<b>13 décembre 2013</b>	Ooredoo (Nedjma) lance son réseau de téléphonie mobile de 3ème génération.

**Source :** Elaboré par nos soins

<sup>7</sup> Document interne à l'entreprise.

### 2.2.2 Identité visuelle de l'entreprise Ooredoo Algérie :

Figure 3 6: Evolution du logo de l'entreprise Ooredoo.



Logo 2004-2009

Logo 2010-2013

Logo 2014-2015

Logo 2016

Source: [www.ooredoo.dz](http://www.ooredoo.dz)

### 2.2.3 Missions et objectifs d'Ooredoo :

Ooredoo Algérie partage la vision globale du groupe Ooredoo :

#### 2.2.3.1 Missions d'Ooredoo :

- Fournir des prestations de service de télécommunication permettant d'échanger des télécommunications de voix, texte et de données numérique et audiovisuelles.
- Etablir et gérer les interconnexions entre les autres opérateurs de réseaux de téléphone mobile national et international afin d'assurer une bonne communication des différents clients.
- Assurer et veiller à la disponibilité des produits pour l'ensemble des clients sur l'ensemble du territoire national.

#### 2.2.3.2 Objectifs d'Ooredoo :

- Être le leader sur le marché de la télécommunication mobile en Algérie.
- Avoir le maximum d'abonné
- Assurer et offrir un service client inégalable et de qualité.
- Faciliter et promouvoir la communication pour l'ensemble de la population et des entreprises en Algérie.

- Etre un pôle d'éclosion pour les talents.
- Offrir des solutions faciles à utiliser et accessibles qui satisferont les besoins du marché.
- Etre efficient dans toutes les actions entreprises.
- Maintenir et développer le leadership.
- Conquérir de nouveaux parts de marché.
- Couvrir tous les recoins du pays même les plus reculés.
- Fidéliser et satisfaire la clientèle.<sup>8</sup>

#### 2.2.4 Valeur de l'entreprise Ooredoo :

Le changement de nom de marque a aussi mené à un changement de valeur aussi, Ooredoo Algérie applique les mêmes valeurs que le groupe prône et qui sont :

- **Caring (Prendre soin):** Ooredoo prend soin de toute partie prenante(client, investisseurs, employés...etc.). Confiance, soutien, respect et responsabilité sont de rigueur.
- **Connecting (Connecter):**Ooredoo tient à rester connecter avec ses parties prenantes sur tous les niveaux.
- **Challenging (Se défie constamment):** Ooredoo veut être progressive ; s'améliorer continuellement et détenir de ce fait, un avantage différentiel et concurrentiel.
- **Ooredoo opérateur citoyen :** Ooredoo se revendique comme une partie prenante dans la société algérienne et soutient plusieurs actions citoyennes, que ce soit dans le domaine de la culture, du sport ou de la science et ce, à travers le sponsoring, le parrainage et le mécénat.

#### 2.2.5 Les offres et service d'Ooredoo Algérie:

- **Offres mobiles :**

Offres prépayée: Hanya; Haya!;Maxy Internet ;MaxyHadra ;Super MAXY ;Maxy HASHTA; Gold Jdida.

Offre post payée : La Switch (Spéciale pour les professionnels)

---

<sup>8</sup> Document interne.

- **Services** :Khabberni; Haya! Music; Haya! Iqraa; Ranini; Convertisseur de devises; Facebook Sms ; Ooredoo chat ; Stormili ; Filtri ; Le grand QUIZZ<sup>9</sup>

### 2.2.6 Les différentes directions de l'entreprise Ooredoo et leurs missions:

- La direction générale :

Les missions principales de la direction générale <sup>10</sup>sont :

- Protéger les intérêts de l'organisation et Garantir l'atteinte des objectifs du groupe Qtel en Algérie (actionnaire majoritaire d'Ooredoo)
- Représenter Ooredoo au conseil d'administration
- Présider les réunions interdépartementales en qualité d'ESG (exécutive steering group).
- Assurer la responsabilité des décisions, actions et opérations d'ordre stratégique au sein de l'entreprise.
- Négocier les grands contrats.
- Protéger les intérêts de l'organisation en cas de litige avec d'autres entités ou administration local.

- La direction ressources humaines :

La mission de ce département est de permettre et d'offrir un cadre socioprofessionnel motivant qui permet aux employés de non simplement développer leurs compétences mais aussi de s'épanouir, afin de couvrir tous les aspects liés à la gestion des ressources humaines. L'équipe de travail de ce département est parmi les plus larges au sein de l'entreprise, ses rôles principaux sont :

- Assurer le volet sécurité social du personnel.
- Etablir les stratégies de recrutement ;
- Se charger de la formation, et l'évaluation continue des employés.
- Expliquer la politique de rémunération et développer des programmes de motivation de personnel ;

---

<sup>9</sup> www.ooredoo.dz, consulté le 27/08/2020 à 22h43.

<sup>10</sup> Document interne et effort personnel.

- Responsable de la bonne application des règles du droit du travail au sein de l'entreprise.
- La direction Solutions entreprises :

Elle a pour mission de faire reconnaître Ooredoo Algérie comme le leader d'intégration de solution entreprise associées à la mobilité, dont les activités principales sont :

- Développement des produits et services aux entreprises, à la fois innovants et adaptés aux besoins de la clientèle corporative ;
  - Corporate ; une équipe dynamique de commerciaux spécialisés dans la prospection, la négociation et la vente aux entreprises ;
  - Fidélisation ; élaboration d'un programme de fidélisation de la clientèle corporative.<sup>11</sup>
- La direction de distribution :
    - Le département de la distribution indirecte :

Son objectif c'est d'assurer la disponibilité des produits Ooredoo Algérie dans le marché composé essentiellement de points de ventes à vocation télécom. Il sert aussi à lier Ooredoo Algérie avec ses partenaires agréés appelés Distributeurs.

- Le département La distribution directe (Développement point de vente) :

Son but est de fidéliser les points de vente à travers une équipe de commerciaux dotés de moyens nécessaires. Les commerciaux assurent les ventes des produits ainsi que la formation des points de ventes, l'habillage des vitrines (Affichage)

- La direction des ventes :

Ce département se concentre sur les différents points de vente Ooredoo (appelée Espace Ooredoo EO) et partenaire( ESO). Sa mission est de rendre les produit de Ooredoo plus accessible aux clients ainsi que de réaliser les objectifs commerciaux de Ooredoo. La direction veille également aux évolutions du marché.

---

<sup>11</sup> Document interne et effort personnel

Ce département a deux canal : la vente directe au niveau des point officiels de Ooredoo, et la vente indirecte au niveau des espaces partenaires, et les magasins de proximité.

- La direction finance et comptabilité :

La mission de cette direction est d'orienter la politique économique et financière de l'entreprise en maximisant la profitabilité et les secteurs d'activité sont :

- La comptabilité : comptes payables, investissement et budget ;
- La trésorerie : mise en place de la structure bancaire et optimisation des sorties de fonds ; Le financement ; Les services généraux ; La fiscalité ;
- Achats/Logistique.

- La direction technologie :

Ce département a pour mission de veille sur la qualité du réseau GSM ainsi que 3G de Ooredoo Algérie et l'introduction des nouvelle technologie sur ses équipements, ses missions sont :

- Etudier les besoins d'équipement et choix des équipements utilisé.
- Maintenir des équipements technologiques de l'entreprise
- Etudier les zones géographiques et des émissions du réseau.
- Maintenir la qualité du réseau et assister le support technique.

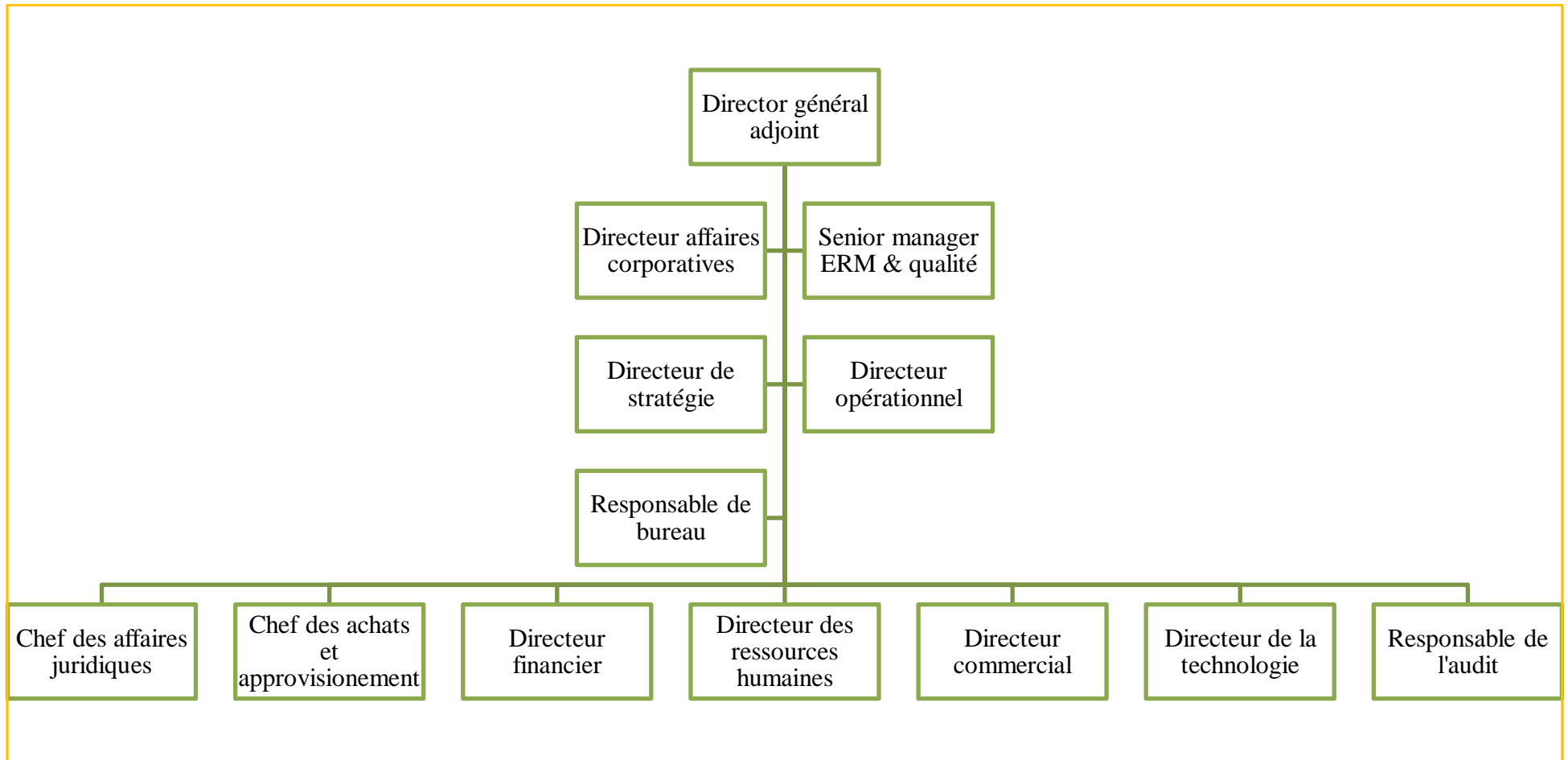
- La direction Service Client :

Le département service Client a pour missions la relations physique et l'après-vente avec la clientèle et gère notamment les centres d'appel à destination des consommateurs, et s'occupe des cas de litige client. Il est composé de trois services :

- Front office :Le front office est à son tour divisé en trois entités, le centre d'appel 333 qui est destiné au grand public, clients et prospects, le 330 pour les clients de l'entreprise et le 888 pour les points de vente.
- Back office :Les équipes du Back office s'occupent de l'administration des contrats, l'archivage; l'équipe de gestion s'occupe des réclamations techniques et de la facturation.

- L'équipe support :L'équipe support est composée de l'équipe système, l'équipe formation et communication et de l'équipe planification Ces équipes veillent à la disponibilité des systèmes de l'information et des plannings pour l'ensemble des employés du service clients
- L'équipe qualité : L'équipe ici, se charge de mesurer et gérer la qualité du produit et du service.

Figure 3.7: Organigramme de l'entreprise Ooredoo Algérie.



Source: Document interne à l'entreprise.

### 2.2.7 Présentation du département d'accueil :

- Direction marketing :

Ce département est très important au sein d'Ooredoo Algérie, car il participe activement à la prise de décision concernant la stratégie globale de l'entreprise.

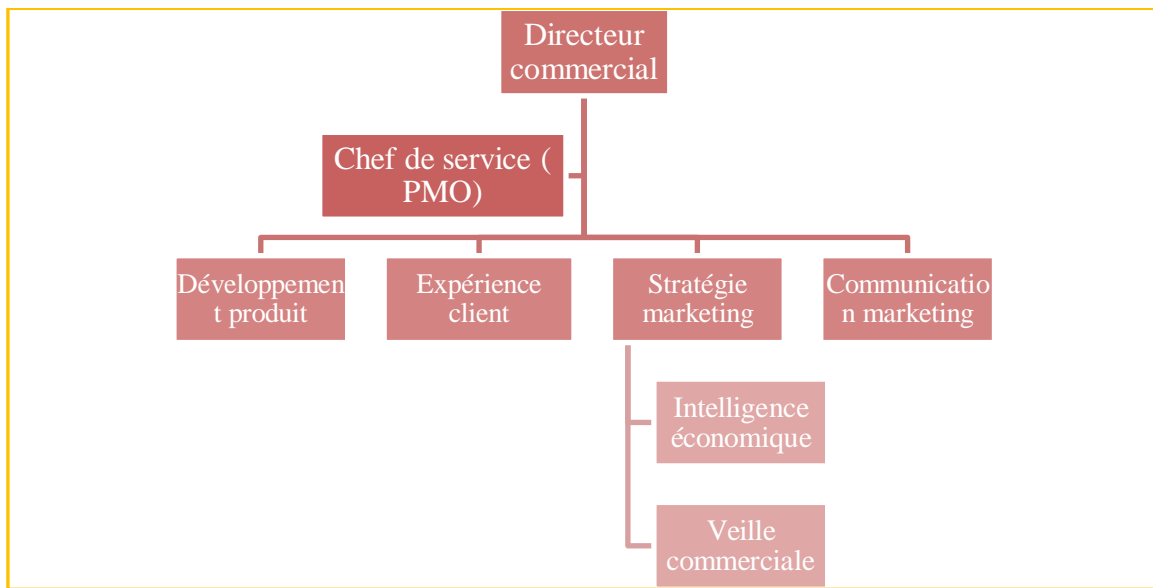
La principale mission est de garantir le succès de la marque à travers un positionnement fort et stratégique sur le marché en offrant des produits innovants, des offres et promotions attractives pour les clients. La direction est composée de quatre départements adjoints qui sont :

- Stratégie marketing : Elle est la source des activités commerciales de l'entreprise. Elle se compose de cinq services : intelligence et études de marché, géomarketing, tarification et études prévisionnelles, marché grand public et marché entreprise. Elle a pour objectif de mettre en place les études et analyses nécessaires pour alimenter les processus de tarification et de conception d'offres.
- Communication marketing : Ce département est le gardien de la marque et le garant de son image, il a pour fonctions :
  - La construction de la réputation de l'entreprise et la création des liens forts avec la clientèle Organisation d'événements ou leur sponsoring ;
  - Veille au respect des valeurs d'entreprise à travers la protection de l'utilisation de son logo et de ses chartes graphiques ;
  - Créer l'interface privilégiée de l'entreprise avec les médias.<sup>12</sup>
- Développement des produits et services :

Il est responsable de la définition des stratégies de développement des produits, des services et promotion de vente ; il gère et développe tous les services GSM de base (contenu WEB et WAP etc....) et il assure le suivi de leur implémentation avec l'équipe des départements technique et il donne une visibilité globale aux directions ventes et services

---

<sup>12</sup> Document interne et effort personnel.

**Figure 3.8: Organigramme du département marketing d'Ooredoo Algérie.**

**Source :** document interne.

En ce qui concerne le 4<sup>ème</sup> sous département, il s'agit du département : expérience client où nous avons entamé notre stage au sein d'Ooredoo Algérie.

### **3. L'approche CX chez Ooredoo :**

Depuis quelques années, la satisfaction des consommateurs par rapport à l'expérience fournie est reconnue comme un concept clé du marketing, comme l'illustre son rôle central dans la stratégie des entreprises et dans la littérature académique à travers les auteurs que nous avons cité précédemment.

Ooredoo qui œuvre dans le domaine des télécoms, inclut dans sa stratégie marketing une gestion de l'expérience client. Cette expérience client est gérée par un groupe d'employés visant à mesurer l'expérience des clients et leur satisfaction vis-à-vis des actions et offres proposées par l'entreprise tout au long du cycle de vie client, que nous allons présenter ultérieurement, afin d'améliorer en permanence la qualité de la relation entreprise-client et le niveau de satisfaction. Dans le cadre de notre stage mené à Ooredoo, nous avons pu découvrir les éléments clés de cette expérience, les outils et indicateurs utilisés par le groupe, ainsi que le processus de gestion de la CX.

### 3.1 Objectifs de la CX Ooredoo :

Parmi les objectifs fixés par le service expérience client, nous pouvons citer :

- L'évaluation de l'expérience offerte aux clients.
- L'identification des points de douleurs et la planification des actions correctrices.
- L'amélioration de l'expérience vécue par les clients.
- Se différencier des autres concurrents.

Nous avons remarqué, que l'expérience client chez Ooredoo repose sur l'expérience interne c'est-à-dire au sein de l'entreprise ainsi que l'expérience externe c'est-à-dire au niveau des clients, elle est alors axée sur 4 questions principales concernant : l'expérience voulue (formulée par les dirigeants), l'expérience proposée (mise en œuvre en interne avec des moyens opérationnels), l'expérience attendue (la manière dont les clients perçoivent l'expérience client via des actions de communication ou de marketing) et l'expérience vécue (la façon dont les clients vivent et ressentent véritablement l'expérience).

**Entreprise : 1. Quelle est l'expérience qu'on pense offrir aux clients ?**

**2. Quelle expérience on souhaite faire vivre aux clients ?**

**Client : 3. Quelle est l'expérience vécue par les clients ?**

**4. Quelle est l'expérience perçue par les clients ?**

Afin de répondre aux questions précédentes, l'équipe CX Ooredoo met en œuvre un ensemble d'éléments essentiels à la gestion et à la mesure de l'expérience et de la satisfaction client, pour pouvoir se rapprocher du mieux qu'elle peut aux attentes de ces clients et veiller à l'amélioration de ses services.

Aucune entreprise ne peut mettre en œuvre l'ensemble des actions nécessaires, pour des raisons les plus souvent budgétaires et/ou logistiques: il est donc impératif de hiérarchiser ces actions en fonction de leur retour sur investissement.

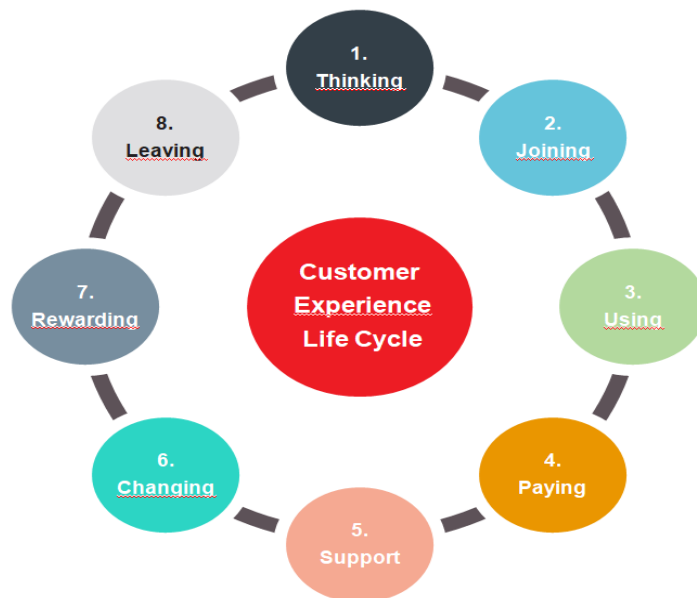
### 3.2 Les éléments de la CX Ooredoo:

Ooredoo applique une stratégie en se basant sur les éléments suivants :

- ✓ Connaissance du marché / Positionnement.
- ✓ Parcours du client (Type d'interaction).
- ✓ Comprendre les attentes des clients.
- ✓ Etre réactif (Canaux officiel : CC & Sales, OB, site web, Facebook).
- ✓ Proactif : - Sondage à chaud (Suite à une interaction).  
- Sondage à froid (Echantillon aléatoire).
  
- ✓ Customer Rétention.
- ✓ Customer Loyalty.
- ✓ Motivation & Engagement des employés (VoE : Voice of the employé).
- ✓ Satisfaction client / Revenue.

La figure qui suit, illustre les phases de vie du client « Customer lifecycle » élaboré par Ooredoo afin de pouvoir anticiper et de comprendre les actions des clients liés à l'achat et l'utilisation du service et y répondre dans le but de faciliter l'utilisation de ces services et améliorer la satisfaction des clients.

**Figure 3.9: Les phases de vie du client Ooredoo.**

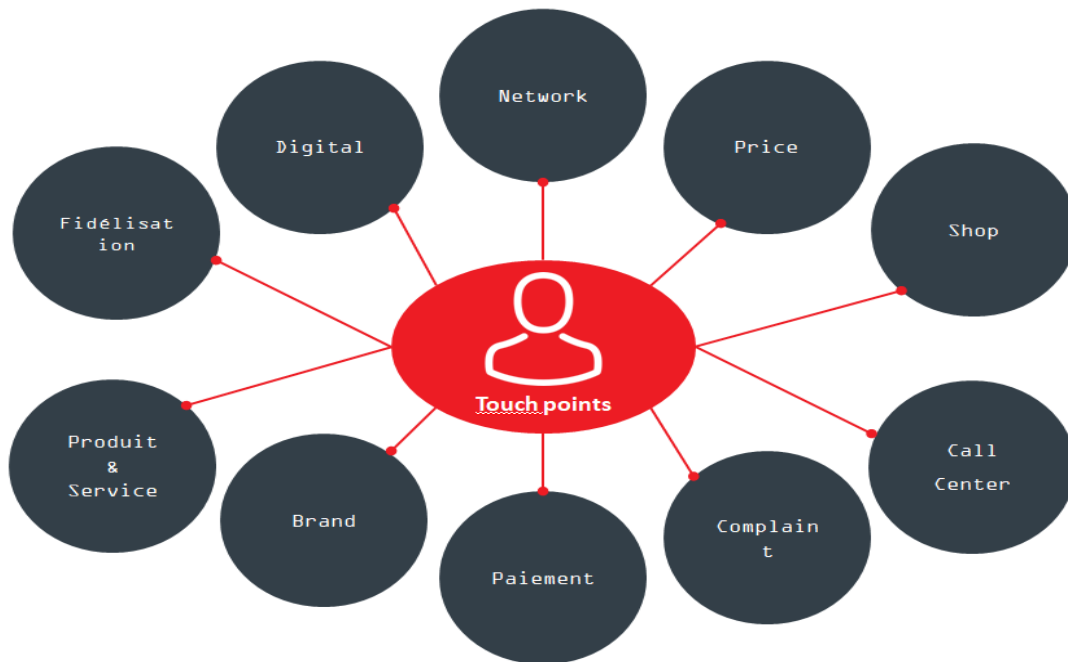


Source : Document interne.

**Les points de contact ou Touchpoints** représentés dans la figure ci-dessous, permettent de compléter les étapes de vie de client, et avoir une meilleure vue sur le parcours de celui-ci.

Ces points de contact englobent les interfaces physiques ou non, sur lesquels l'entreprise prévoit des actions et mets en œuvre des systèmes de collecte de données et de retours sur les avis clients, toujours dans le but d'optimiser la satisfaction a travers une bonne expérience fournie.

**Figure 3.10: Touchpoints Ooredoo.**



Source : document interne.

### 3.3 Les outils et méthodes de mesure CX Ooredoo :

Dans sa stratégie de CX, Ooredoo se base sur des méthodes de collecte d'informations et d'outils de mesure de satisfaction lié a l'expérience qu'elle pense offrir à ses clients.

La méthode de collecte de données la plus utilisée par l'équipe en charge de la gestion de la CX, consiste à élaborer des sondages en rapport avec chaque point de contact client. Ces sondages peuvent être fait a chaud, c.-à-d après que le client ai eu une interaction direct avec la marque, tel que le passage dans un espace Ooredoo. Ou alors a travers des sondages a froid, qui eux sont envoyés quotidiennement à un nombre de clients prédéfini, choisis aléatoirement parmi la base de données clients.

La partie technique de cette enquête, après avoir contacté le data warehouse, est confiée à ResponseTek (plateforme de CEM), qui s'occupe de l'envoi des invitations de sondages aux clients sous forme d'SMS.

Les données récoltées à partir des réponses clients, sont ensuite analysées et traitées à l'aide de logiciels CRM et statistiques, qui permettent d'avoir des scores sur le niveau de satisfaction tel le CSAT, le NPS et le niveau d'effort vu par les clients CES et autres outils.

Selon ces notes recensées, l'équipe CX met en place des actions et un plan d'action, dans le but d'améliorer la relation des clients, l'image et la rentabilité de l'entreprise.

### **3.4 Quelques chiffres de la CX Ooredoo :**

- Note de la satisfaction globale clients pour le mois de Juillet 2020 pour le sondage service client qui inclut les appels entrants et le traitement des réclamations reçues au 333 est de : 59,57%
- Note de la satisfaction globale clients pour le mois de juillet 2020 pour le sondage vente qui inclut (les Espaces Ooredoo, les points de vente, les Espaces Service Ooredoo ESO) est de 70,65%
- Pour le sondage service client 65 110 invitations ont été envoyées durant le mois de Juillet 8852 clients ont répondu.
- Pour le sondage vente 217 800 invitations ont été envoyées 18 980 clients ont participé au sondage.

## **Section 2 : Présentation du cadre méthodologique.**

Cette section décrit, en premier lieu, la méthodologie de l'étude que nous avons choisie d'effectuer afin de pouvoir analyser l'expérience client au niveau de l'organisme d'accueil, pour répondre à notre problématique. Ensuite nous présenterons les résultats de l'enquête qualitative réalisée au près des responsables CX et des clients Ooredoo.

### **1. Objectif de l'étude :**

L'objectif de notre étude est l'analyse de la relation existante entre l'expérience client, fournie par les marques et ressentie par les clients, et la satisfaction client qui en découle, afin de répondre à la problématique suivante : **Comment l'expérience client contribue-elle à d'atteindre la satisfaction de la clientèle? (Cas d'Ooredoo Algérie)**

De cette problématique découle un nombre de sous questions :

- 1- Quelles sont les déterminants de l'expérience client et de la satisfaction ?
- 2- Quel est l'impact d'une expérience sur satisfaction ?
- 3- Comment mesurer les deux notions ?
- 4- Comment l'expérience client permet-elle la gestion des interactions ?

En vue de répondre à ces questionnements nous avons établie 4 hypothèses, qui sont:

- **Hypothèse1:** L'expérience client contribue à atteindre la satisfaction en améliorant seulement l'expérience en magasin
- **Hypothèse 2:** L'expérience client contribue à atteindre la satisfaction en améliorant l'interaction avec les clients sur les plateformes digitales
- **Hypothèse3 :** L'expérience client contribue à atteindre la satisfaction en mesurant et gérant le parcours client
- **Hypothèse4 :** L'expérience client contribue à atteindre la satisfaction en adaptant toute l'expérience client à tout type d'interaction client.

Afin de mener à bien notre étude d'analyse, nous avons réalisé une étude qualitative en se basant sur des entretiens au près d'employés et de clients Ooredoo, que nous avons par la suite analysés.

## 2. L'étude qualitative :

Une étude qualitative est destinée à comprendre les attitudes ou les comportements d'une population. Elle a pour objectif de comprendre un phénomène en profondeur. Pour cela, il est nécessaire non seulement de mettre à l'aise et faire parler les personnes interrogées, mais aussi d'analyser les comportements non verbaux.

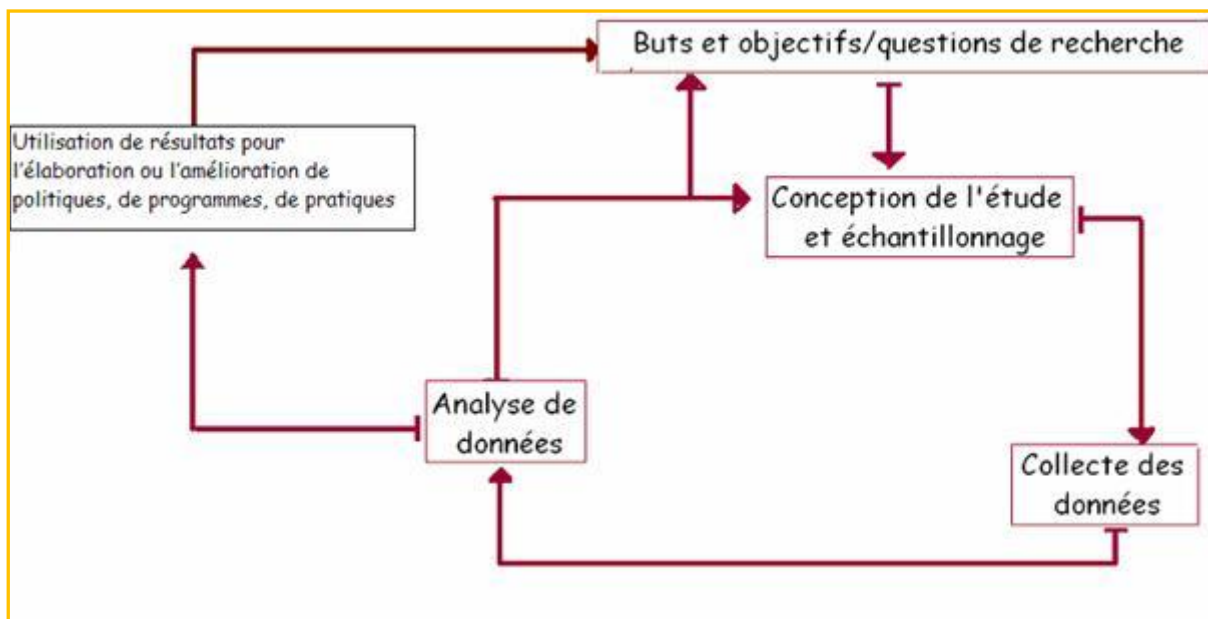
La recherche qualitative est un ensemble de techniques d'investigation dont l'usage est très répandu. Elle donne un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie que dans un sondage. Elle génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par la population cible et permet de définir ou cerner les options liées à cette question. Cette technique sert beaucoup au pré-test des concepts.

Trois familles d'études qualitatives sont recensées :

- les entretiens collectifs (réunions de groupe/focus group),
- les entretiens individuels en face à face,
- l'observation.

La notion d'étude qualitative s'oppose généralement à celle d'étude quantitative qui cherche à quantifier un phénomène, par exemple l'audience d'un programme TV. Elle se caractérise, par ailleurs, par une approche qui vise à décrire et à analyser la culture et le comportement des humains et de leurs groupes du point de vue de ceux qui sont étudiés. Par conséquent, elle insiste sur la connaissance complète ou « holistique » du contexte social dans lequel est réalisée la recherche. La vie sociale est vue comme une série d'événements liés entre eux, devant être entièrement décrits, afin de refléter la réalité de la vie de tous les jours. La recherche qualitative repose sur une stratégie de recherche souple et interactive.

Figure 3.11: Le processus itératif de la recherche qualitative.



**Source :** adaptée de Crabtree, B.F. et Miller, W.L., eds (1992). *Doing qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage, p.xv

## 2.2 Caractéristiques de l'étude qualitative :

La recherche qualitative se distingue par son recours à des méthodes uniques de collecte de données sur lesquelles la recherche s'appuie. Selon Creswell (D) et Creswell (J)<sup>13</sup>, les principaux caractéristiques de la recherche qualitative sont :

- **Milieu naturel:** Les chercheurs qualitatifs ont tendance à collecter des données en parlant directement aux gens et en les voyant se comporter et agir dans leur contexte.
- **Le chercheur en tant qu'instrument clé:** les chercheurs qualitatifs collectent eux-mêmes les données nécessaires à leur recherche.
- **Sources de données multiples:** les chercheurs qualitatifs rassemblent généralement plusieurs formes de données, telles que des entretiens, des observations, des documents et des informations audiovisuelles.

<sup>13</sup>CRESWELL (J) et CRESWELL (D) : *Research design 5th edition*, 2018, p.180.

- **Analyse de données inductive et déductive:** alors que l'étude qualitative commence par un processus inductif, la pensée déductive joue également un rôle important en tant que l'analyse avance.
- **Signification des participants:** Dans tout le processus de recherche qualitative, le chercheur se concentre sur l'apprentissage de la signification que les participants ont du problème ou de la question.
- **Conception émergente:** Cela signifie que le plan initial de recherche ne peut être strictement prescrit et que certaines phases du processus peuvent changer à mesure que la recherche progresse.
- **Réflexivité:** L'enquêteur réfléchit à la façon dont son rôle dans l'étude et ses expériences ont le potentiel de façonner les interprétations.
- **Récit holistique:** les chercheurs qualitatifs tentent de développer une image complexe du problème ou de la question à l'étude.

### 2.3 Synthèse de l'étude qualitative :

Le résultat de l'enquête qualitative est obtenu en analysant les discours recueillis. Le chargé d'étude commence par répertorier l'ensemble des thèmes abordés par les répondants lors des différents entretiens. Puis, il liste l'ensemble des thèmes abordés avant de les regrouper par thématique.

Le travail s'achève avec l'analyse transversale des thèmes. Elle permet de dégager des conclusions et de faire des préconisations. Chaque thème est associé aux verbatim des répondants.

### 3. L'entretien :

Dans le domaine des études qualitatives, l'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion pour sa simplicité de mise en œuvre.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>PATRICE (R) ET FREDERIC(W) :« Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales »,De Boeck Supérieur, 2005, p101

Un entretien qualitatif est un entretien mené dans le cadre d'une étude qualitative. Dans le cadre d'un usage marketing, l'entretien qualitatif est notamment souvent utilisé dans le cadre d'une étude de marché.

L'entretien qualitatif peut être individuel ou de groupe (on parle alors plus souvent de réunion de groupe ou focus group).

Il s'agit de la plus connue des méthodes. Elle s'inscrit dans 3 approches :

### 3.1 L'entretien Non-Directif:

Ce type d'entretien est un peu plus structuré et le degré de liberté y est un peu plus réduit. Le principe est de laisser l'interviewé s'exprimer librement. C'est la plus exploratoire de toutes les méthodes. L'entretien non-directif est utilisé dans un sujet sur lequel on ne sait rien ou presque rien ce qui va rendre l'analyse complexe<sup>15</sup>.

### 3.2 L'entretien semi-directif :

La plus commune. L'interview repose sur un guide d'entretien pour conduire les échanges. Les thèmes ne sont pas forcément abordés dans l'ordre du guide.

Elle se rapproche du précédent mais le degré de liberté est plus réduit : l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises (mais qui restent tout de même assez larges) ; il ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon son inspiration comme dans les types d'entretiens précédents. Ce genre d'interview est, comme son nom l'indique, à mi-chemin entre la non directive et la directive. Dans la pratique, c'est souvent une combinaison de ces deux formes que l'on utilise. Le but recherché est de s'informer, mais en même temps de vérifier, à l'aide de questions, des points particuliers liés à certaines hypothèses préétablies.

Dans ce type, le chercheur pose peu de questions, il laisse le choix à la personne interviewée mais il demande des explications ; des arguments et des exemples<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>OUACHERINE (H), et CHABANI (S) : *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, Taleb impression, 1ère édition, Alger, 2013, p.73.

<sup>16</sup> OUACHERINE (H), et CHABANI (S), 2ème édition, op.cit., p.73.

### 3.3 L'entretien directif :

L'interview possède une liste de points clés à aborder. Moins riche en termes de connaissances apportées que les précédents, cet outil sert à vérifier des points précis : sélection de thèmes, préparation d'un questionnaire quantitatif, etc.<sup>17</sup>

C'est la forme d'interview où le degré de liberté est le plus réduit, c'est presque un questionnaire que l'on fait passer oralement. Toutes les questions sont prévues et non majoritairement improvisées au fil de la discussion comme dans les cas précédents. Le but visé avec ce type d'entretien est la vérification de points précis ou le recueil d'éléments d'information. Dans ce type le chercheur dirige la communication, il pose des questions liées au sujet de sa recherche. Ce type permet d'approfondir le sujet de recherche<sup>17</sup>.

#### 4. Justification du choix du type de recherche :

Afin de comprendre au mieux la relation entre les deux concepts étudiés qui sont : l'expérience et la satisfaction client, nous avons opté pour une étude qualitative qui consiste à faire des entretiens semi directifs (interviews) auprès de clients Ooredoo pour couvrir le volet externe de l'expérience client, ainsi que le volet interne avec une interview d'un professionnel du métier chez Ooredoo Algérie. Ce choix est lié au fait que l'entretien nous permet de pouvoir poser des questions plus ouvertes et de pouvoir relancer la personne interrogée, avoir des données plus précises et spontanées, représentant ainsi la perception et les émotions qui sont le noyau de l'expérience et de la satisfaction.

#### 5. Déroulement des entretiens :

Etant donné la situation sanitaire due à la COVID-19 qu'a connu le monde pendant la période de notre recherche, il nous a été malheureusement pas possible de réaliser des entretiens physiques. Par ailleurs, nous avons choisi de réaliser des entretiens téléphoniques. En ce qui concerne l'entretien réalisé au niveau de l'entreprise, nous n'avons pu prendre contact qu'avec un seul employé étant donné les circonstances, mais fort heureusement, ce fut un senior spécialiste de l'expérience client à Ooredoo qui a donc, pu répondre à toutes nos

---

<sup>17</sup><https://www.manager-go.com/marketing/etude-qualitative.htm>(consulté le 15 aout 2020 a 23 :09)

<sup>17</sup> OUACHERINE (H), et CHABANI (S). Ibid., p 74.

questions, nous donner une vue d'ensemble sur la CX d'Ooredoo ainsi que des précisions sur le métier et son travail de spécialiste.

### **5.1 Les étapes de l'entretien :**

1. Déterminer les objectifs et buts de l'entretien.
2. Préparer un guide d'entretien.
3. Mener l'interview : Présentation de l'objet d'étude au début de l'entretien, demande d'autorisation afin d'enregistrer l'entretien et remerciement de l'interlocuteur à la fin de l'interview.
4. Garder des traces de l'interview : par des prises de notes et enregistrements audio.
5. Retranscription de l'interview.
6. Analyse des résultats.

### **Section3 : Analyse et résultats de l'étude :**

#### **1. Les entretiens réalisés :**

##### **1.1 Entretien d'employés:**

Entretien avec la Senior spécialiste performance expérience client chez Ooredoo Algérie, en date du 02/09/2020 à 15h15 :

#### **1- Comment décrivez-vous la relation que vous avez avec vos clients (Ou se place le client dans la stratégie de votre entreprise)?**

Chez Ooredoo, le client est placé tout en haut de la liste. On considère le client comme la priorité de l'entreprise, et cela a toujours été le cas dans la vision d'Ooredoo, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle le service expérience client a été créé, qui lui-même s'inscrit dans la continuité de l'approche de l'entreprise à améliorer sa relation avec le client, qui est sa priorité. La satisfaction de nos clients passe par des sondages et des outils qui nous permettent de savoir ce que le client pense de nous.

#### **2- Selon vous quelle est la relation entre expérience client Ooredoo et la satisfaction de vos clients ? Est-ce qu'on peut dire que la satisfaction représente le but ultime de la CX ?**

Il y a une très grande relation entre l'expérience client fournie et la satisfaction et cela dans n'importe quel point de contact que le client utilise (en boutique, service client, le réseau...). C'est cette expérience qu'il aura en utilisant ou en ayant accès à ses différents points de contact qui va déterminer sa satisfaction ou son insatisfaction vis-à-vis de l'opérateur. Bien que la satisfaction fasse partie des buts de l'expérience, elle ne représente pas le seul but, derrière la satisfaction il y a aussi la rentabilité. Cependant la satisfaction représente l'un des buts les plus difficiles à atteindre, c'est des détails qu'on ne peut maîtriser à tous les coups.

**3- Pourriez-vous nous citer les tâches que vous entreprenez quotidiennement en matière d'expérience client ?**

La première des choses est la vérification des sondages ou plutôt les invitations s'ils ont bien été envoyés aux clients, il s'agit de rapports journaliers qui nous confirment que les clients qui ont eu une interaction avec la marque dans les 24/48h ont bien reçu les invitations aux sondages.

On vérifie aussi le taux de participations des clients, on fait aussi l'analyse à partir de l'extraction des données et pourcentages pour pouvoir par la suite mettre en place des plans d'action si les notes sur tel ou tel point de contact ne sont pas bonnes.

On a également une autre partie qu'on appelle la partie commerciale qui s'éloigne un peu de l'analyse et qui traite l'application ResponsTek, on traite les réclamations et interrogations concernant l'utilisation de l'application par les responsables boutiques.

C'est notre équipe qui met en place des nouveaux sondages qui seront lancés pour avoir des feedbacks sur différents offres et services qu'on propose à nos clients.

En résumé on gère la plateforme Reposte en tant que propriétaire en analysant les données qu'elle fournit et on sert de support aux équipes qui l'utilisent. C'est les tâches qu'on fait quotidiennement.

**4- Y a-t-il des indicateurs ou actions indispensables à la gestion et l'amélioration continue de l'expérience client ? Si oui, lesquels ?**

C'est clair, par exemple, ces derniers temps pendant la période de confinement les clients utilisent beaucoup de data ils sont plus connectés que d'habitude, et c'est à travers les sondages que nous utilisons qu'on a remarqué que notre réseau data marquait quelques soucis, grâce à ces notes on a pu améliorer cela en partageant les données terrain à partir des avis des utilisateurs, avec l'équipe technique, on a d'ailleurs remarqué que les notes data ont été beaucoup améliorées dans la période qui a suivi. Donc oui ces indicateurs sont indispensables pour l'amélioration de l'expérience client.

**5- Dans la vie du client y a-t-il un point de contact que vous estimez plus important que les autres ? Si oui lequel et pourquoi ?**

Dans le cas de notre entreprise, c'est le réseau, parce que c'est la base du téléphone, ça arrive qu'on donne des gratuités aux clients mais s'il rencontre des problèmes avec le réseau il ne pourra pas utiliser son offre. Donc l'expérience du client concernant le réseau est un point très important pour notre entreprise. Cependant il est très important de ne pas négliger les autres points de contact.

**6- Comment savoir si un client est satisfait de la relation qu'il a avec vous ? Et quelles sont les mesures à prendre dans le cas contraire?**

On peut le savoir à travers la note qu'il nous attribue, si la note est comprise entre 0 et 25, on visualise les réponses reçues par rapport à l'invitation du sondage envoyé, et on voit à quel moment il n'a pas été satisfait. Si par exemple le client répond non satisfait à la question qui relève de la relation avec le conseiller de vente, on comprend alors d'où vient le problème, comme action correctrice le responsable boutique appelle le client et essaye de régler le problème. De plus on met en place des outils terrain qui aideront à l'amélioration de la qualité de service des conseillers pour éviter que le même problème se répète.

En d'autres termes, on doit consulter les réponses des clients pour savoir à quel moment le client n'a pas été satisfait, pour apporter par la suite des actions correctrices qui conviennent au problème rencontré afin de rattraper ce client.

**7- Vous souvenez vous d'une expérience / retour négatif d'un client ? Comment avez-vous géré cela ?**

Récemment, on a eu un client qui a fait une réclamation par rapport à un numéro qui s'est désactivé et qui a été réattribué malheureusement, il faut savoir que la période de préservation du numéro définie dans le processus a été dépassée, le client voulait récupérer son numéro. Bien qu'on ne doit rien au client d'un point de vue contractuel, on a fait une exception, le numéro a été réactivé après plusieurs validations des différents services, afin de satisfaire le client et de ne pas affecter son business car le numéro était sur des cartes de visites du client.

**8- Utilisez-vous la personnalisation dans votre relation avec le client ? Si oui, comment ?**

Au niveau du résidentiel on n'a pas cela, mais avec les clients corporate sur les clients K ou large, PME, PMI, on peut avoir un accompagnement personnalisé. Pour les clients

résidentiels on a une segmentation d'offres Prépayés et Post payés, une personnalisation des clients de la grande masse est un peu plus difficile.

**9- Vous êtes présents sur les différents canaux digitaux, quelle est l'expérience que vous proposez à travers ces canaux et comment la gérez-vous ?**

Pour la partie digitale, l'expérience proposée est très différente à celle proposé en magasin par exemple. Le client en tant qu'être humain préfère le contact direct, même si la nouvelle génération est branchée virtuel, le contact reste primordial. Mais on a tout de même des équipes au niveau du marketing digital qui gèrent les interactions et réclamations des clients au niveau des publications sur les réseaux sociaux, et sur les différentes plateformes etc. Cependant, on n'a malheureusement pas de visibilité sur ce qu'ils font.

**10- Quelle serait pour vous la meilleure expérience offerte aux clients ?**

Pour moi, une bonne qualité de réseau, une bonne offre et un excellent service client. Par un excellent service client je veux dire, que quand le client se déplace ou appelle le centre d'appels, il faudrait qu'il ait un service irréprochable en termes d'accueil, de politesse, de considération et de résolution du problème. C'est-à-dire régler le problème du client de manière efficace tout en restant professionnel et en donnant de la valeur a ce client.

On peut rajouter à tout cela ce qu'on appelle le brand love, qui d'après ma vision, Ooredoo le fait a travers les publicités qui essayent d'être le plus proche possible de l'Algérien réel, qui ramène le client à ses racines. Donc le brand love passe par la communication, en ajoutant les émotions ressenties par le client durant son parcours au service lui-même ce qui permet d'améliorer encore plus cette expérience.

**Résumé de l'entretien :**

- L'expérience client est inscrite dans la vision de l'entreprise orientée client, la satisfaction du client représente la priorité de l'entreprise.
- Il existe une très forte connexion entre l'expérience et la satisfaction, tel que l'expérience constitue l'élément déterminant de la satisfaction ou l'insatisfaction du client.
- La satisfaction reste l'un des objectifs les plus difficiles atteindre.

- La principale tâche à effectuer dans l'expérience client est le suivi en continu de l'état des sondages clients, et le traitement des différentes données liées pour pouvoir élaborer des plans d'action et des tâches correctrices pour y remédier.
- L'utilisation de certains indicateurs est indispensable pour améliorer l'expérience.
- La qualité du service ou produit lors de l'utilisation reste le point le plus important dans l'expérience proposée.
- Le fait de connaître l'irritant qui cause l'insatisfaction, est un début de solution au problème.
- Il faut savoir faire des exceptions et écouter le client afin de le satisfaire.
- La personnalisation est plus réalisable en BtoB (clients corporate).
- Le digital fait partie de la vie du client, il est important de le gérer.
- Joindre la qualité de l'offre au service d'accompagnement du client pour développer son brand love et lui offrir une expérience irréprochable.

### **1.2 Entretiens de clients:**

**Client1 :** Maya Bouzit, nouvelle cliente Ooredoo depuis 2019, en date du 30/06/2020 à 10h30 :

#### **1. Qu'est-ce qui vous a poussé à choisir Ooredoo Algérie ? :**

C'était principalement grâce à la publicité d'Ooredoo Algérie suite à la création de la nouvelle offre Gold. Je n'étais pas satisfaite de mon ancien opérateur. Les modalités de l'offre me paraissaient attrayantes, et le prix était raisonnable. Rajoutez à ça, la qualité de la data qu'offre Ooredoo et dont j'ai beaucoup entendu parler et me voilà conquise !

#### **2. Quelles sont les difficultés et obstacles auxquels vous faites face étant client chez Ooredoo Algérie ? :**

Je rencontre principalement des problèmes concernant la qualité du réseau téléphonique, car j'ai du mal à le capter dans certaines régions et parfois même, dans ma zone habituelle. J'ai aussi du mal à comprendre leurs offres : il y a trop d'offres proposées et je trouve que les modalités ne sont pas très bien expliquées, on ne comprend pas à qui elles sont destinées ou quel segment de clientèle est ciblé et on ne peut pas faire une migration d'offre d'après ce qu'un conseiller Ooredoo m'a dit, il faut acheter une autre puce. Leur développement de produit et service n'est pas encore au point.

**3. Parlez-nous de la dernière expérience en magasin chez Ooredoo Algérie ? :**

C'était il y a deux ans, à l'espace Ooredoo près du centre commercial de Bab Ezzouar. J'y suis allé pour recharger mon crédit, j'étais assez pressée et il était 17h, heure de pointe, je craignais donc de m'y attarder mais fort heureusement, mon passage à la boutique était très rapide, il n'y avait pas de queue, j'ai pu avoir un conseiller rapidement et en 5 min, l'opération était réglée. J'en garde un bon souvenir car les employés étaient très gentils et très souriants, cela change des interactions habituelles.

**4. Avez-vous déjà eu une interaction avec Ooredoo à travers ses différentes plateformes digitales (Réseaux sociaux, site web ...etc.) ? :**

Je ne suis pas l'activité d'Ooredoo sur les réseaux sociaux et mon entourage n'y est pas abonné, je ne sais pas si c'est à cause du contenu proposé et partagé sur ces plateformes ou juste parce que je n'y ai pas prêté attention. Les seules entreprises que je suis sont HamoudBoualem et Bimo et j'adore ce qu'ils publient ! Par contre, j'utilise souvent le site depuis pour recharger mon crédit, depuis la création de la rubrique estom et honnêtement, cela me facilite la vie. Ça me permet aussi d'être à jour avec l'actualité d'Ooredoo en quelques sortes.

**5. Que pensez-vous du service client d'Ooredoo ainsi que de la gestion des plaintes? :**

Je trouve qu'Ooredoo Algérie ont un assez bon service client, je n'ai pas eu de problèmes à ce niveau-là, les rares fois où j'ai contacté le service client, les conseillers étaient polis et aimables. Ils prennent bien en considération les plaintes qu'ils reçoivent et essaient de trouver une solution ou à défaut de nous rediriger vers une personne plus expérimentée. D'ailleurs, le problème que j'avais a été résolu en quelques heures.

**6. Quels sont les motifs qui vous poussent à rester client chez Ooredoo? :**

Dans mon cas, j'ai déjà essayé un autre opérateur mobile et je n'ai pas apprécié ni la qualité du réseau et service proposée ni l'expérience que j'ai eu. Leur offre n'était pas ce que je cherchais et ne m'a pas du tout satisfaite. Par ailleurs, je suis resté cliente chez Ooredoo parce

que je trouve que pour l'instant, la qualité de service est assez bien et étant donné que la majorité de mon entourage est aussi client chez Ooredoo, je peux donc bénéficier d'une certaine gratuité des appels et messages.

**7. Si vous devez choisir un concurrent qui serait-il et pourquoi? :**

Je choisirai sûrement Djazzy. Les offres me semblent meilleures, elles sont d'ailleurs mieux expliquées, on peut facilement savoir le segment de clientèle qui est ciblé par chaque offre. De plus la migration d'offres est possible chez Djazzy, ce qui n'est pas le cas chez Ooredoo.

**8. Ooredoo Algérie à elle répondu à vos attentes en tant qu'opérateur mobile et fournisseur de réseau? :**

Globalement, Ooredoo a répondu à mes attentes en tant que fournisseur de réseau et d'opérateur mobile. Par contre je suis seulement satisfaite, je ne suis pas éblouie par le service ni par les offres qu'ils proposent. Il y a encore beaucoup de travail à faire au niveau du développement des produits et service et en matière de marketing.

**9. Recommanderiez-vous Ooredoo Algérie à votre entourage? :**

Je suis une personne qui aime laisser les gens se faire leur propre avis et leur propre choix. Cependant, j'aurais plus tendance à leur recommander Ooredoo qu'un autre opérateur par expérience.

**10. Quelles seraient les recommandations que vous suggèreriez de faire pour améliorer l'expérience en tant que client? :**

Ce que je pourrais recommander à Ooredoo en tant que cliente, c'est :

- D'expliquer en détail les produits et services qu'ils proposent. Par exemple à chaque fois que je rentre sur le site pour recharger mon crédit, je remarque que le site n'est pas très bien organisé, le client s'y perd parfois et ne distingue pas une nouvelle offre d'une ancienne, si les promotions sont toujours d'actualité...etc. Pour choisir mon offre, j'ai dû faire des recherches pendant plus d'une semaine et appeler des conseillers, et enfin me fier au bouche-à-oreille pour pouvoir enfin me décider.

Il devrait donc arranger le site Web ou alors mieux expliquer ce qu'ils font en général peu importe le canal choisi pour la publicité et le marketing.

- Je suggérerais aussi de faire des prix plus attractifs et faire des promotions plus souvent et pas seulement pendant les occasions ou les fêtes religieuses.
- Enfin je suggérerais aussi plus de transparence avec la clientèle ou le grand public en général.

### **Résumé de l'entretien :**

A partir de l'entretien réalisé, on peut retenir les points suivants :

- Les campagnes publicitaires menées par Ooredoo sont bien ciblées et permettent d'attirer de nouveaux clients.
- Le concept de surcharge d'offre est néfaste pour une entreprise, les clients se perdent face à trop de choix. Néanmoins, une flexibilité et une migration entre les offres rendraient ces choix-là moins perturbant et donc, améliorerait l'expérience vécue.
- La création d'une plateforme digitale d'e-paiement a grandement facilité l'expérience globale.
- Ooredoo semble être la porte de secours de plusieurs clients qui ont eu une mauvaise expérience avec un autre opérateur.
- L'habitude et la peur du changement sont des traits de caractère chez le client Algérien.
- La prise en considération des exigences attractives en plus de performances permettrait à l'expérience d'atteindre de nouveaux niveaux de satisfaction
- La communication et la qualité de l'information ont un impact sur la perception des produits et du service. Le client doit pouvoir tout comprendre dès le 1<sup>er</sup> coup.
- La transparence des activités de l'entreprise vis-à-vis des clients est devenue primordiale car elle pousse à la compréhension, la confiance et donc à la fidélité.

**Client 2 :** Yasmine Kaci, cliente Ooredoo depuis 2013, entretien en date du 21/08/2020 à 14h30 :

**1. Qu'est-ce qui vous a amené à être un client/abonné chez Ooredoo Algérie ? ou Qu'est-ce qui vous a poussé à choisir Ooredoo Algérie ? :**

J'ai entendu parler de mon offre à la radio alors que je conduisais, j'étais intéressée mais je n'avais pas totalement compris les modalités. Je me suis donc renseigné auprès d'un conseiller Ooredoo, ce dernier m'a bien expliqué en quoi consistait l'offre et ce que je devais faire pour l'acquérir et c'est comme cela que je suis devenue une cliente Ooredoo. On peut donc dire, que c'était grâce à l'explication du conseiller que je me suis décidée.

**2. Quelles sont les difficultés et obstacles auxquels vous faites face étant client chez Ooredoo Algérie ? :**

Je n'ai pas vraiment eu de problème étant client chez Ooredoo, je déplore parfois la couverture réseau dans certaines régions ainsi que la des données mobiles qui je trouve, rapidement.

**3. Parlez-nous de la dernière expérience en magasin chez Ooredoo Algérie ?**

Ma dernière expérience remonte à quelques mois, lorsque j'ai remarqué que mes données mobiles justement, ne tenaient plus comme avant. Etant donné qu'il y a un espace Ooredoo près de chez moi, je suis donc passé au magasin pour essayer de comprendre le problème. J'ai été bien reçue, je n'ai pas eu à faire la queue car une conseillère était déjà disponible, elle m'a expliqué la situation, il est vrai que j'étais confuse voir étonné de la raison, mais cela n'a pas impacté mon expérience en magasin que j'ai trouvé agréable.

**4. Avez-vous déjà eu une interaction avec Ooredoo à travers ses différentes plateformes digitales (Réseaux sociaux, site web ...etc.) ? :**

Oui, je suis l'activité d'Ooredoo sur les réseaux sociaux, je suis donc au courant des nouveautés et des promos en temps et en heure. Je laisse quelques commentaires parfois quand la publication est interactive. Je suis aussi familière avec leur site web, je m'y rends pour recharger mon crédit ou pour en transférer.

**5. Que pensez-vous du service client d'Ooredoo ainsi que de la gestion des plaintes?**

Le service client Ooredoo est assez performant à mes yeux, les rares fois où je les ai appelés, une écoute attentive et des réponses m'ont été données très rapidement. Ils gèrent les plaintes avec beaucoup de professionnalisme.

**6. Quels sont les motifs qui vous poussent à rester client chez Ooredoo? :**

Pour être honnête, j'aime beaucoup le numéro qui m'a été attribué. Presque tous mes contacts ont ce numéro et donc j'aurais du mal à le changer. Je ne vois pas non plus pourquoi le faire, pour l'instant, je n'ai pas eu de gros problèmes qui me pousseraient à quitter cet opérateur.

**7. Si vous devez choisir un concurrent qui serait-il et pourquoi? :**

Je pense que je me dirigerais vers Djezzy, ils ont plus d'offres et ont un succès fou auprès du grand public en ce moment. Ils arrivent à suivre la tendance et s'adaptent aux changements autour d'eux.

**8. Ooredoo Algérie à elle répondu à vos attentes en tant qu'opérateur mobile et fournisseur de réseau? :**

Je dirais que oui, mes attentes du produit ne sont pas toujours satisfaites mais le service est au top à mes yeux. Je ne regrette pas mon choix.

**9. Recommanderiez-vous Ooredoo Algérie à votre entourage? :**

Absolument et je l'ai déjà fait, j'ai poussé d'autres personnes à choisir Ooredoo, ou à se reconvertir si on peut dire, après avoir eu beaucoup de problèmes chez un autre opérateur.

**10. Quelles seraient les recommandations que vous suggèreriez de faire pour améliorer l'expérience en tant que client? :**

Ce que je pourrais suggérer, ça serait de revoir la couverture réseau dans certaines régions en ce qui concerne le produit et pour le service, je leur recommanderai plus de personnalisation, de se rapprocher plus du client, d'avoir de petits gestes envers lui comme une carte fidélité ou des bons d'achat pour célébrer un ancien client...etc.

Je leur recommande aussi de suivre la tendance et de garder contact avec le grand public comme le fait Djezzy, de faire des initiatives pour les jeunes ou de parrainer des associations, des hôpitaux, participer au développement du pays en général.

### **Résumé de l'entretien :**

- Le marketing d'Ooredoo est assez performant et multi canal.
- L'insatisfaction est principalement ressentie par rapport au produit pas au service.
- L'expérience en magasin est principalement impactée par l'accueil reçu, l'organisation et le contact direct avec les employés.
- La présence d'Ooredoo Algérie sur les différentes plateformes digitales renforce son lien avec les clients et facilite le contact.
- L'intervention du service client permet une meilleure gestion de l'expérience et impacte la satisfaction ressentie par les clients.
- Ooredoo Algérie détient une bonne couverture du territoire national ce qui lui permet d'avoir une base client assez large et diversifiée.
- Un mauvais développement de produits peut causer tort à l'expérience Ooredoo globale.
- Ooredoo maintient sa position sur le marché mais a du mal à gravir les échelons.
- Suivre l'actualité et diriger le développement des produits et service en ce sens, améliore l'expérience globale.

### **2. Analyse et évaluation de l'étude réalisée au niveau d'Ooredoo :**

A travers les trois entretiens recensés, nous allons à présent énumérer les points clés qui répondent à notre problématique et les analyser :

- **Les points forts et points à améliorer de l'expérience client au niveau d'Ooredoo:**

En s'appuyant sur les réponses de la spécialiste en expérience client chez Ooredoo et les observations que l'on a pu faire, voici ce qu'on peut retenir :

## a) Points forts :

- Le Service expérience client a mis en place un parcours client assez performant, il couvre tous les points de contact tels que:
  - le Network (Réseau et data) qui est considéré comme le plus important ;
  - Le Price (Prix)
  - Espaces Ooredoo (ESO)
  - Call center (service client)
  - Digital
  - Produit et service
- La vision d'Ooredoo ainsi que leur stratégie est centralisé sur le client. L'expérience client est inscrite dans la vision de l'entreprise orientée client, la satisfaction du client représente la priorité de l'entreprise.
- Le service expérience client effectue des tâches quotidiennes pour gérer et mesurer l'expérience ainsi que la satisfaction, ce qui leur permet d'être proactifs et donc d'offrir une meilleure expérience.

## b) Points à améliorer :

- Le service expérience client n'est pas relié au service marketing digital qui lui s'occupe de la gestion des plateformes digitales et les interactions virtuelles avec le client. Ceci cause un problème de gestion de plaintes et de communication. Le service expérience client n'a donc pas d'aperçu sur l'avis des clients, leurs opinions et même parfois leurs besoins exprimés sur les réseaux sociaux.
- Ooredoo propose une multitude d'offres. Ceci peut paraître comme un avantage, cependant, les clients ont du mal à s'y retrouver. Ceci confirme la théorie de la surcharge d'offre. D'autant plus que la migration d'offres n'est pas souvent possible et les clients se retrouvent coincés.
- La personnalisation des offres ainsi que des services n'est pas développée au niveau d'Ooredoo. Ils disposent d'une segmentation clientèle par rapport aux offres :

(a) Clients corporate (entreprise) : ces clients sont divisés en 3 classes :

- Key clients (Pme)
- Large Clients (Pmi)

(b) Clients résidentiels :

- Prépayé
- Post payé

Quant au service client, la seule différenciation concerne le numéro standard du centre d'appel : 333 (clients résidentiels) 888 (points de ventes), 330 (entreprises)

➤ L'impact d'une expérience sur la satisfaction :

Selon les entretiens réalisés avec les clients, l'expérience vécue a un énorme impact sur la satisfaction ressentie. Que ce soit au niveau du magasin appelé espace Ooredoo, ou à travers le centre d'appel, les clients se rappellent plus de la qualité de l'échange que du problème qui les a poussé à se déplacer ou à appeler le service client, ce qui indique que la satisfaction ressentie est plus reliée à l'expérience globale vécue qu'à la solution proposé au problème rencontré. L'impact réside sur la façon de gérer l'expérience et surtout la relation client.

Selon l'entretien réalisé au niveau d'Ooredoo, Il existe une très forte connexion entre l'expérience et la satisfaction, tel que l'expérience constitue l'élément déterminant de la satisfaction ou de l'insatisfaction du client. C'est cette expérience et la qualité de l'interaction que le client aura en utilisant ou en ayant accès à ses différents points de contact qui va déterminer sa satisfaction ou son insatisfaction vis-à-vis de l'opérateur en général.

En clair, étant donné que la satisfaction est un sentiment, il est normal qu'elle soit reliée aux émotions ressenties.

➤ La mesure de l'expérience et la satisfaction :

Il existe des indicateurs et des outils de mesures pour les deux notions. Les 3 principaux indicateurs de l'expérience client sont les NPS (Net promotor score), le CES (Customer effort score) et le CSAT (le Customer satisfaction). Pour mesurer la satisfaction, l'écoute sociale (Social listening), les enquêtes de satisfaction et les entretiens qualitatifs permettent de collecter et recenser des données et des informations directement liées à la satisfaction. Ooredoo privilégie les sondages envoyés par sms qui font partie des enquêtes de satisfaction, qui sont ensuite analysé et traduit en données chiffrées. Ce sont des tâches quotidiennes faites suivant des étapes : La première étape est la vérification des invitations envoyé aux clients sous forme de Sms. La deuxième étape est la vérification du taux de participations des clients. Ensuite, l'analyse à partir de l'extraction des données et pourcentages pour pouvoir

par la suite mettre en place des plans d'action si les notes sur tel ou tel points de contact ne sont pas bonnes.

- L'expérience client permet la gestion des interactions :

L'expérience client permet de gérer les interactions d'une façon technique et de d'une façon relationnelle. Pour le côté technique, l'interaction est gérée en se basant sur la note du sondage. Si la note est jugée trop basse, l'équipe expérience détermine la cause de l'insatisfaction et met en place des actions correctrices.

Quant au côté relationnel, la gestion des interactions est basée sur le retour client ( le feedback), hors sondage. Si une réclamation est faite au niveau des espaces Ooredoo ou du centre d'appel, des mesures sont aussi prises pour corriger le problème ou alors limiter les dégâts. Des exceptions contractuelles peuvent même être considérées dans l'unique de préserver la relation et garder le client.

- Les facteurs influençant la satisfaction sont pris en compte lors de la construction de l'expérience client :

Les facteurs du comportement consommateur cités dans le chapitre précédant sont pris en considération lors de la construction de l'expérience client. On le constate dans la formulation des offres ainsi que dans le langage utilisé par Ooredoo pour communiquer à travers son marketing et ses enquêtes de terrains.

Par exemple, les modalités des offres et des services sont formulées en respectant des facteurs personnels tels que : la profession, la situation économique, le mode de vie etc.

Cependant, dans certains cas, des facteurs influençant la satisfaction ne sont pas pris en compte volontairement mais s'imposent naturellement dans la relation qu'entretient Ooredoo avec ces clients, tels que des facteurs sociaux et culturels. En effet, le consommateur algérien n'est pas toujours adepte du changement et reste en quelques sortes, toujours fidèle à une marque qu'il a choisi de son plein gré. De plus, le consommateur algérien cherche toujours se sentir inclus dans les différents groupes sociaux : si son entourage est abonné à un certain opérateur, il fera de même. Ooredoo Algérie a bien étudié ce phénomène et a saisi cette opportunité en essayant de couvrir tout le territoire national de par son réseau et en mettant en

place des espaces Ooredoo dans les quatre coins du pays, facilitant ainsi la transaction, le service et l'expérience globale.

### **3. Recommandations afin d'améliorer la satisfaction a travers l'expérience client :**

A partir de l'analyse réalisée précédemment basée sur la période effectuée au prés de l'équipe CX chez Ooredoo et des entretiens réalisés, nous avons constaté quelques forces et faiblesses concernant l'expérience client de cet opérateur.

D'une part l'entreprise a une stratégie d'expérience client qui repose sur les éléments de base tel que le parcours client qui lui permet de définir les points de contact avec les clients et d'avoir un aperçu sur les différentes étapes du cycle de vie de ce dernier, Ooredoo utilise également des outils et méthodes de mesure concernant la satisfaction et la perception des client vis-à-vis de l'expérience reçue qui permettent de guider ces décisions et actions s'agissant de la relation entreprise-client.

- ❖ Les résultats des entretiens clients montrent que la plus grande faiblesse concernant cette stratégie d'expérience réside dans des problèmes plutôt techniques. De ce fait, nous recommandons donc, des améliorations liées au réseau (vitesse de connexion, couverture réseau...) qui représente un point critique et le service constituant le « nerf principal » de l'activité de l'entreprise.
- ❖ Faire preuve de présence, de réactivité, et d'écoute sur les espaces virtuels mis a disposition des clients pour permettre non seulement de répondre aux questionnement et plaintes des clients ainsi que de leur ressentir des émotions positives et une expérience unique. Lié le coté digital a la gestion de la CX, être le plus proche possible des clients.
- ❖ Utiliser l'IA, mettre en place des chatbots et les assistants personnels et une approche smart data. Mettre à disposition des clients des ressources d'aide en ligne (FAQ), des vidéos ou encore un système de chat live.
- ❖ Personnaliser la relation entretenue avec le client, que ce soit par rapport aux offres, en formulant des offres qui s'accordent avec les besoins, les attentes et désirs de chaque

client. Ce dernier pourra avoir la possibilité de choisir une offre qui lui convient ou même de formuler voir customiser sa propre offre selon ses désirs.

Quant à la personnalisation par rapport au service client, en incluant des petites attentions personnelles par rapport au client, ou en adaptant l'échange et la prise de contact et ce que ce soit au niveau de l'espace Ooredoo, le centre d'appel ou par sondage sms.

- ❖ Renforcer la relation avec les clients les plus fidèles en offrant un traitement de faveur et des avantages supplémentaires, comme par exemple se rappeler de leurs anniversaires, en fêtant le nombre d'années de fidélité. Penser aussi à les récompenser avec promotions, des bons d'achat, des avant-premières, des cadeaux...etc.
- ❖ Développer une communication cross canal afin de veillez à bien délivrer le même message sur tous les canaux pour ne pas créer de frustration chez les clients. Au contraire d'une communication multicanal qui consiste tout simplement à disposer d'un site internet en plus d'un réseau de boutiques, le cross canal va beaucoup plus loin et permet une expérience unique pour chaque client peu importe le canal choisi par ce dernier.
- ❖ Garder une trace des interactions avec les clients, les problèmes passés et leur historique sur les différents canaux pour éviter qu'ils aient à répéter encore et encore leur requête ou démarche et qu'ils puissent se sentir compris.
- ❖ Innover et améliorer le développement des produits et service. L'amélioration peut se faire au niveau des offres en sélectionnant les meilleures offres et les plus demandées et se débarrasser des autres offres. La migration des offres devrait être possible afin de permettre une flexibilité et plus de liberté au client.

D'autre part, une innovation peut être faite à travers des collaborations ou des partenariats avec des plateformes qui ont recours aux données mobiles pour leur utilisation, par exemple : collaborer avec une plateforme de streaming ou de multimédia ou même, de e-book comme Netflix, spotify ou audible.

- ❖ Intégrer dans l'élaboration de l'expérience, le marketing d'influence qui permet de produire un contenu apprécié par les utilisateurs et qui mêle à la fois message commercial, recommandation et expérience divertissante ou pédagogique. En effet, collaborer avec des influenceurs (ses) aimés du grand public pour promouvoir et représenter en tant que brand ambassadeur (ambassadeur de marque) les produits, services, expériences et les partenariats avec d'autres entreprises.
- ❖ Développer le concept d'analyse de sentiment au niveau du service expérience client. Cette technologie est utilisée pour identifier et analyser les opinions exprimées dans les publications sur le web et les réseaux sociaux, et déterminer leur contexte (neutre, positif, négatif). il s'agit d'un outil vous permettant de rapidement déterminer si les gens parlent en bien ou en mal d'un sujet donné.
- ❖ Enfin, Il est possible d'aller encore plus loin dans le développement d'une stratégie expérience client en incluant le Brand Love. C'est une stratégie marketing qui vise à adopter des clients fidèles à la marque et à les transformer en défenseurs ou influenceurs de la marque. Ce concept réunit la satisfaction client, la valeur client et le marketing relationnel en une seule définition.

### **Conclusion :**

A travers ce chapitre, nous avons pu présenter le cadre du stage que nous avons effectué et ce, en décrivant brièvement le marché des télécommunications ainsi que l'entreprise d'accueil. En effet, nous avons présenté Ooredoo group et Ooredoo Algérie ainsi que les différents services de l'entreprise, notamment le service d'expérience client qui nous a été de grande aide pour la collecte d'informations pratiques indispensables pour notre recherche.

Ensuite, il s'agissait d'expliquer la démarche méthodologique que nous avons suivie afin de mener à bien notre étude qualitative et de présenter les résultats obtenus des entretiens effectués avec interprétation. Enfin, nous avons conclu ce chapitre, en présentant des recommandations dans le but d'améliorer l'expérience client proposée par Ooredoo et de garantir une meilleure satisfaction client.

# Conclusion

# Générale

Cette recherche avait pour but d'identifier la relation existante ainsi que la contribution de l'expérience client à la satisfaction. De manière plus détaillée, ce travail met en avant d'abord, les concepts d'expérience client et de satisfaction ainsi que leurs enjeux, mesures et importances. Ensuite, l'exploration et l'analyse de la relation entre ces deux notions ainsi que leurs contributions à l'amélioration de la stratégie d'entreprise.

Aujourd'hui, les attentes des clients sont plus élevées que jamais et le bouche à oreille voyage rapidement et, à mesure que le client devient encore plus autonome, il augmente de ce fait, l'importance de l'expérience client.

L'expérience client est un domaine qui nécessite une attention constante et, en mettant davantage l'accent sur la stratégie d'expérience client, les entreprises réaliseront un impact positif sur la satisfaction des clients, une meilleure rétention et une croissance accrue des revenus.

L'idée que les expériences client peuvent être mesurées et gérées stratégiquement n'est pas entièrement nouvelle. Dans un sens, les entreprises ont toujours essayé d'influencer et de gérer l'expérience de leurs clients par la publicité, le merchandising, la conception de magasins, l'éclairage, la musique et, bien sûr, le service. Elles ont toujours essayé de fournir un ensemble cohérent d'indices, de messages et d'interactions humaines qui, pris ensemble, créent «l'expérience client». Bien que le terme puisse être nouveau, l'expérience client est depuis de nombreuses années, une considération fondamentale dans la manière dont la plupart des entreprises font des affaires.

Cependant, l'expérience client n'est pas simplement une vieille idée dans un nouvel emballage. Au cours des dernières années, un certain nombre de changements fondamentaux se sont produits dans l'environnement commercial, qui ont conduit à l'émergence de l'expérience client en tant que discipline stratégique et secteur en croissance rapide, avec un large éventail d'outils et d'ensembles de solutions. Les changements ont été alimentés par les progrès technologiques, qui ont élargi la gamme de services disponibles pour les clients et ont simultanément conduit à une augmentation des attentes des clients. Le résultat est qu'il y a maintenant, plus de services et de produits disponibles qu'à tout moment dans le passé, mais la satisfaction des clients est en baisse. L'expérience client peut aider à inverser cette tendance en fournissant des outils commerciaux efficaces qui rendent les interactions entre les entreprises et les clients plus gratifiantes pour les deux parties.

Après six mois de recherche sur ces différents concepts d'expérience et de satisfaction, les informations collectées et connaissances acquises nous permettent de réellement décrire et déterminer leur corrélation. Ainsi, l'expérience client, en tant que concept, est le résultat de chaque interaction entre un client et l'entreprise, que ce soit une interaction directe (au niveau des points de ventes et boutique de l'entreprise) ou indirecte (sur le site web et autre interfaces virtuelles que l'entreprise entretient). Le but étant d'offrir une expérience au client, en plus du service ou du produit acheté car toute interaction a un impact sur la perception des clients et leur décision de revenir ou non.

L'idée principale derrière l'expérience client est de non seulement développer le produit et le service proposé, d'améliorer la satisfaction en répondant à toutes les attentes et en anticipant les besoins, mais aussi, de permettre au client de devenir Co créateur du service et de l'expérience globale. A ce niveau, le client est réellement roi, il est au centre de toute décision et sa satisfaction est un but ultime.

L'expérience et la satisfaction client sont intimement liées. Afin de mettre en évidence cette relation, nous avons réalisées une étude pour voir cette contribution.

Après la réalisation de notre étude, ainsi qu'avec les observations faites et connaissances acquises durant notre stage au niveau d'Ooredoo, nous avons pu aboutir aux conclusions qui seront citées ci- dessous :

- ✓ L'expérience vécue a un énorme impact sur la satisfaction client, tel qu'elle constitue l'élément déterminant de la satisfaction ou de l'insatisfaction.
- ✓ La qualité de l'interaction et de l'échange entre l'entreprise et le client constitue l'élément déterminant de l'expérience global et de la satisfaction ressentie.
- ✓ L'expérience ainsi que la satisfaction client peuvent être mesurées et gérées en s'appuyant sur de multiple indicateurs et méthodes tel que : le NPS, le CSAT, le CES et des sondages et enquêtes de satisfaction.
- ✓ L'expérience client permet la gestion des interactions sous deux axes, le premier étant le Customer expérience Management (CXM) et ce a travers des logiciels et plateformes dédiés tel que ResponsesTek dans le cas d'Ooredoo. Le deuxième axe se base sur les échanges humains et émotionnels avec les clients.

Pour conclure notre travail, les hypothèses citées lors de notre introduction a savoir :

- **H1:** L'expérience client contribue à atteindre la satisfaction en améliorant seulement l'expérience en magasin
- **H2:** L'expérience client contribue à atteindre la satisfaction en améliorant l'interaction avec les clients sur les plateformes digitales
- **H3 :** L'expérience client contribue à atteindre la satisfaction en mesurant et gérant le parcours client
- **H4 :** L'expérience client contribue à atteindre la satisfaction en adaptant toute l'expérience client à tout type d'interaction client.

Sont toutes des hypothèses confirmées, cependant pour construire une expérience client optimale, il serait plus judicieux de s'appuyer sur la 4eme hypothèse, c'est-à-dire de valoriser chaque point de contact et toute interactions et ce en sur tous les niveaux de la relation client.

Durant notre recherche, nous avons dû parer à certaines contraintes qui se sont dressées devant nous, notamment le fait qu'il y ait très peu d'ouvrages en rapport avec notre sujet au niveau de notre bibliothèque, les moyens mis à notre disposition et principalement le blocage que nous a causé la crise sanitaire dû au Covid-19 et qui a induit à l'interruption du déroulement de notre stage. Cependant cela ne nous a pas empêché de faire de notre mieux afin d'alimenter notre recherche pour arriver à un résultat satisfaisant.

Enfin, nous espérons que notre humble travail accompagnera tout étudiant et personne curieuse d'apprendre plus sur le sujet de l'expérience et de la satisfaction des client et ce, que ce soit dans un cadre professionnel ou pas, dès lors que les idées présentées dans ce mémoire restent profitables et ouvertes à d'autres exploitations et d'autres travaux de recherches afin d'approfondir ou de compléter ce modeste travail

# Bibliographie

## Ouvrages:

- BARBARAY (Christian) : « *Satisfaction, fidélité et expérience client* », Dunod, Paris, 2016, p18.
- BARTIKOWSKI, 1999; DONOVAN, BROWN ET BELLULO, 2001; MORI Social Research Institute
- BERND H. SCHMITT, SIMON ET SCHUSTER « *Marketing expérientiel* », 2000, page 42
- BERRY (L.L), PARASURAMAN(A), ZEITHAMI(V.A) : « La qualité compte aussi dans les services », Business Horizons, 1985.
- BLOUNT (J): *People Love You: The Real Secret to Delivering Legendary Customer Experiences*, 2013, page 130.
- BRINK (A) et coll. : « *Marketing relationnel et gestion de la relation client* », 2009, page 88
- CIALDINI (R) : La preuve sociale est un principe de psychologie sociale inventé par et mentionné dans son livre « *Influence et manipulation* » en 1984
- CRESWELL (J) et CRESWELL (D): *Research design 5th edition*, 2018, p.180.
- DIXON(M), FREEMAN (K) and TOMAN (N), « *Stop Trying to Delight Your Customers* », Harvard Business Review , Aout 2010
- EIGLIER(P) et LANGEARD(E), « *Servuction : le marketing des services* », McGraw Hill, 1987, p.205
- FISK (P): *Customer Genius*, 2009 aux éditions Capstone Publishing Ltd.
- GERDT et KORKIAKOSKI: “*Amazing Customer Experience: Leaders*” ' Workbook de 2016, page 45
- GRONROOS (C) : « *Service Management et Marketing* », Eyrolles, 2007, page 40.
- JOBBER (D) ET CHADWICK (F), « *Principes et pratiques du marketing* » .7 e édition. Royaume-Uni: McGrawHill Education
- JOHNSON ET WHITTINGTON : “*Exploring Strategy*”, Financial Times Prentice Hall, 2011, page 181
- KAHNEMAN( D): « *Souvenirs des patients de traitements médicaux douloureux: évaluations en temps réel et rétrospectives de deux procédures mini-invasives* » rapport de l'étude du National Center for Biotechnology Information, juillet 2006
- KOTLER(P) et coll : « *Marketing management* » 10 édition, 2010, p. 7

- LEMON(N) & VERHOEF ( C ) , « *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey* », Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue Vol. 80, Nov, 2016, pages 69–96.
- OUACHERINE (H), et CHABANI (S) : *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, Taleb impression, 1ère édition, Alger, 2013, p.73.
- OUACHERINE (H), et CHABANI (S), 2ème édition, op.cit., p.73.
- OUACHERINE (H), et CHABANI (S). Ibid., p 74.
- PATRICE (R) et FREDERIC) : « *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* », De Boeck Supérieur, 2005, p101
- SHAW ( C ) : “*Customer Experience: Future Trends and Insights*”, édition macmillan, 2010, page 15
- SHAW (C) et HAMILTON (R) : « *The Intuitive Customer* », Edition Palgrave Macmillan UK, 20 août 2016 Chapitre 8, Page 195
- SOUDAGAR (R) : “*The Customer Experience Edge*”, édition Hardcover 2012
- VAVRA : « *Mesure de la satisfaction client simplifiée* », ASQ Quality Press, 2002.
- WETZELS (M) et RUYTER (J) : « *Relations de service marketing: le rôle de l'engagement par Journal of Business & Industrial Marketing* », 1998, page 406.
- ZEITHAML, PARASURAMAN ET BERRY, “*Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*”, New York, Free Press, 1990, 226 p.

### Articles et revues :

- CHU, YS & FANG : « Explorer la relation de confiance et d'engagement dans la gestion », Journal de l'American Academy of Business, Cambridge 2016; page 9
- GARDNER (J) « Build your customer relationships around consistency and trust », revue de l'entreprise intercom, 2018
- GENTILE( S) et coll : « Comment pérenniser l'expérience client: Un aperçu des composants d'expérience qui co-crée de la valeur avec le client » Article dans l'European Management Journal publié en 2007
- SANCHETI (A) « What is Law of Attraction History? », Wordpress. (consulté le 5 août 2020)
- TUGEND (A) “Too Many Choices: A Problem That Can Paralyze” dans le New York Times, le 26 février 2010

## Travaux universitaires :

- HEIMONEN (F):Analyzing and improving customer experience at communication agency Cocomms, programmeHaaga-Helia ,2017

## Webographie :

- <https://blog.hubspot.com/service/customer-satisfaction-score>
- <https://blog.hubspot.com/service/customer-success>
- <https://fr.majorel.com/leblogmarketingclient/paroles-dexpert/un-mot-a-la-loupe/social-listening-nouvelle-mesure-satisfaction-client/>
- <https://kanomodel.com>
- [https://www.arpce.dz/fr/doc/obs/etude/2019/Observatoire\\_Mobile\\_2019.pdf/](https://www.arpce.dz/fr/doc/obs/etude/2019/Observatoire_Mobile_2019.pdf/)
- <https://www.cxp.org/HigherLogic/System/DownloadDocumentFile.ashx?DocumentFileKey=8bf803fc-7191-1412-ca79-d1bb5c26b7ef>
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/customer-effort-score>
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/net-promoter-score>
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/parcours-client/>
- <https://www.easiware.com/blog/csat-indicateur-satisfaction-classique-incontournable>
- <https://www.easiware.com/blog/experience-client>
- <https://www.hotjar.com/blog/customer-effort-score>
- <https://www.ipsos.com/fr-sn/comment-faire-parler-image-de-marque-et-experience-client/>
- <https://www.manager-go.com/marketing/etude-qualitative.htm>
- <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/calcul-nps>
- <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/fidelisation-client>
- <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/l-experience-client>
- <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/satisfaction>
- <https://www.questionpro.com/blog/customer-effort-score>
- <https://www.soft-concept.com/surveymag/enquetes-client-mystere.html>
- <https://www.surveymonkey.com/mp/how-to-use-customer-effort-score>
- <https://www.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score-calculation>
- <https://www.trustmary.com/fr/blog/3-techniques-pour-mesurer-l-experience-client>

- [www.builtvisible.com](http://www.builtvisible.com), comprendre la valeur client,
- [www.merchantscx.com/news/the-difference-between-customer-service-and-customer-experience](http://www.merchantscx.com/news/the-difference-between-customer-service-and-customer-experience)
- [www.money.cnn.com/2017/03/07/technology/lowes-virtual-reality](http://www.money.cnn.com/2017/03/07/technology/lowes-virtual-reality)
- [www.ooredoo.com](http://www.ooredoo.com)
- [www.ooredoo.dz](http://www.ooredoo.dz)
- [www.strategies.fr](http://www.strategies.fr), la nécessité de lier expérience de marque et expérience client,

# Annexes

## Annexe 1 : Guide d'entretien employé

1. Où se place le client dans la stratégie de votre entreprise ?
2. Selon vous quelle est la relation entre expérience client Ooredoo et la satisfaction de vos clients ?
3. Pourriez-vous nous citer les tâches que vous entreprenez quotidiennement en matière d'expérience client ?
4. Comment savoir si un client est satisfait de la relation qu'il a avec vous ? Et quelles sont les mesures à prendre dans ce cas ?
5. Utilisez-vous la personnalisation dans votre relation avec le client ? Si oui, comment ?
6. Dans la vie du client y a-t-il un point de contact que vous estimez plus important que les autres ? Si oui lequel et pourquoi ?
7. Vous êtes présents sur les différents canaux digitaux, quelle est l'expérience que vous proposez à travers ces canaux et comment la gérez-vous ?
8. Quel est selon vous l'indicateur ou l'action la plus importante (indispensable) en expérience afin d'améliorer la satisfaction ?
9. Vous souvenez-vous d'une expérience / retour négatif d'un client et comment avez-vous géré ça ?
10. Quelle serait pour vous la meilleure expérience offerte aux clients ?

## Annexe 2 : Guide d'entretien client

1. Qu'est-ce qui vous a amené à être un client/abonné chez Ooredoo Algérie ? ou Qu'est-ce qui vous a poussé à choisir Ooredoo Algérie ?
2. Quelles sont les difficultés et obstacles auxquels vous faites face étant client chez Ooredoo Algérie ?
3. Parlez-nous de la dernière expérience en magasin chez Ooredoo Algérie ?
4. Avez-vous déjà eu une interaction avec Ooredoo à travers ses différentes plateformes digitales (Réseaux sociaux, site web ...etc.) ?
5. Que pensez-vous du service client d'Ooredoo ainsi que de la gestion des plaintes?
6. Quels sont les motifs qui vous poussent à rester client chez Ooredoo?
7. Si vous devez choisir un concurrent qui serait-il et pourquoi?
8. Ooredoo Algérie a-t-elle répondu à vos attentes en tant qu'opérateur mobile et fournisseur de réseau ?
9. Recommanderiez-vous Ooredoo Algérie à votre entourage ?
10. Quelles seraient les recommandations que vous suggèreriez de faire pour améliorer l'expérience en tant que client ?

## Table des matières

<b>Résumé</b>	
<b>Abstract</b>	
<b>ملخص</b>	
<b>Dédicaces</b>	
<b>Remerciements</b>	
<b>Liste des figures et tableaux</b>	
<b>Liste des abreviations</b>	
<b>Sommaire</b>	
<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1: Comprendre l'expérience client.....</b>	<b>6</b>
SECTION 1 :ETAT DE L'ART.....	8
1. <i>Définition et historique de l'expérience client</i> .....	8
1.1 définition de l'expérience client .....	8
1.1.1 l'expérience et le client .....	8
1.1.2 l'expérience client .....	8
1.2 historique de l'expérience client .....	11
2 <i>Notions liées a l'expérience client</i> :.....	13
2.1 différence entre l'expérience client et le service client :.....	13
2.1.1 le service client :.....	13
2.1.2 similitudes entre le service client et l'expérience client .....	14
2.1.3 différence fondamentale entre le service client et l'expérience client :.....	14
2.2 différence entre expérience client et expérience utilisateur : .....	15
SECTION2:L'IMPORTANCE ET LA MESURE DE L'EXPERIENCE CLIENT.....	17
1. <i>Enjeux et importance de l'expérience client:</i> .....	17
2. <i>La mesure de l'expérience client</i> :.....	21
2.1 comment et pourquoi mesurer la cx:.....	21
2.2 outils de mesure de la cx : .....	23
2.2.1 principaux kpis et métriques cx : .....	24
2.2.1.1 le nps net promoter score: également appelé tnr (taux net de recommandation).....	24
2.2.1.2 customer effort score ces : .....	25
2.2.1.3 le csat : customer satisfaction score.....	27
2.2.2 autres outils et pratiques liés à la mesure de la cx : .....	31

SECTION 3 : ELEMENTS DE LA CONSTRUCTION D'UNE EXPERIENCE CLIENT: .....	35
1. <i>Eléments psychologiques</i> : .....	35
1.1 la simplicité est préférée à la complexité par les clients : .....	35
1.2 avoir peu de possibilités est plus avantageux qu'un éventail de choix.....	36
1.3 la qualité de l'expérience en fonction de son apogée et de son point final : .....	36
1.4 la personnalisation et la pertinence des messages : .....	37
1.5 le changement est un risque à prendre sauf s'il est généralisé : .....	38
2. <i>Elément technique: "le parcours client"</i> : .....	39
2.1 définition du parcours client : .....	39
2.2 objectifs du parcours client : .....	39
2.3 cartographie du parcours client : .....	41
2.3.1 point de contact : .....	42
2.3.2 les phases du parcours client : .....	43
2.3.2.1 préachat. La première étape .....	43
2.3.2.2 achat. La deuxième étape .....	43
2.3.2.3 post-achat. La troisième étape.....	43
CONCLUSION : .....	46
<b>Chapitre 2 : De l'expérience à la satisfaction client.....</b>	<b>47</b>
SECTION1 : GENERALITES SUR LA SATISFACTION CLIENT. ....	49
1. <i>Définition de la satisfaction client</i> : .....	49
2. <i>Le paradigme de la confirmation des attentes</i> : .....	50
3. <i>Les facteurs influençant la satisfaction</i> : .....	51
3.1 facteurs culturels: .....	52
3.2 facteurs sociaux: .....	53
3.3 facteurs personnels: .....	53
3.4 facteurs psychologiques: .....	53
4. <i>Notions sur la satisfaction client</i> : .....	54
4.1 les caractéristiques de la satisfaction client : .....	54
4.2 les dimensions de la satisfaction: .....	56
SECTION2 : LA MESURE DE LA SATISFACTION .....	57
1. Enjeux et importance de la satisfaction client : .....	57
2. La mesure de la satisfaction client : .....	60
2.1 les enquêtes de satisfaction : .....	61
2.2 la boîte à suggestions (boîte à idées) : .....	63

2.3	l'entretien qualitatif : .....	63
2.4	l'écoute des réseaux sociaux (social listening):.....	64
SECTION 3: LA CORRELATION ENTRE EXPERIENCE CLIENT ET SATISFACTION CLIENT : .....		66
1.	La gestion de la relation client :.....	66
1.1	confiance, engagement et attraction : .....	66
1.1.1	la confiance : .....	66
1.1.2	l'engagement :.....	67
1.1.3	l'attraction :.....	67
1.2	la valeur client : .....	68
1.3	création d'une expérience propre à la marque: .....	70
1.3.1	souplesse et agilité.....	72
1.3.2	expressions sonore et verbale .....	72
2.	La gestion de l'expérience client : .....	74
2.1	domaines de gestion clés.....	76
2.2	les étapes de la gestion de l'expérience client :.....	77
2.3	le parcours de la gestion de l'expérience client: .....	78
2.4	techniques et stratégies de gestion :.....	78
2.4.1	les logiciels de gestion de l'expérience client :.....	79
2.4.2	les autres outils de gestion de l'expérience client :.....	80
conclusion :.....		82

### **Chapitre3 : l'analyse de la relation entre l'expérience client et la satisfaction client. 83**

SECTION1 : PRESENTATION DU CADRE DU STAGE.....		85
1.	Présentation du secteur des télécommunications algérien: .....	85
2.	Présentation de l'organisme d'accueil : .....	87
2.1	présentation du groupe ooredoo : .....	87
2.1.1	historique du groupe ooredoo : .....	88
2.1.2	présence dans le monde : .....	89
2.2	présentation de l'entreprise ooredoo algérie : .....	89
2.2.1	historique : .....	90
2.2.2	identité visuelle de l'entreprise ooredoo algérie : .....	91
2.2.3	missions et objectifs d' ooredoo : .....	91
2.2.3.1	missions d'ooredoo :.....	91
2.2.3.2	objectifs d'ooredoo : .....	91

2.2.4	valeur de l'entreprise ooredoo : .....	92
2.2.5	les offres et service d'ooredoo algérie:.....	92
2.2.6	les différentes directions de l'entreprise ooredoo et leurs missions:.....	93
2.2.7	présentation du département d'accueil : .....	98
<b>3.</b>	<b>L'approche cx chez ooredoo : .....</b>	<b>99</b>
3.1	objectifs de la cx ooredoo : .....	100
3.2	les éléments de la cx ooredoo:.....	100
3.3	les outils et méthodes de mesure cx ooredoo : .....	102
3.4	quelques chiffres de la cx ooredoo : .....	103
<b>SECTION 2 : PRESENTATION DU CADRE METHODOLOGIQUE.....</b>		<b>104</b>
1.	Objectif de l'étude : .....	104
2.	L'étude qualitative : .....	105
2.2	caractéristiques de l'étude qualitative : .....	106
2.3	synthèse de l'étude qualitative : .....	107
3.	L'entretien : .....	107
3.1	l'entretien non-directif: .....	108
3.2	l'entretien semi-directif : .....	108
3.3	l'entretien directif : .....	109
4.	Justification du choix du type de recherche : .....	109
5.	Déroulement des entretiens : .....	109
5.1	les étapes de l'entretien : .....	110
<b>SECTION3 : ANALYSE ET RESULTATS DE L'ETUDE : .....</b>		<b>111</b>
1.	Les entretiens réalisés : .....	111
1.1	entretien d'employés:.....	111
1.2	entretiens de clients:.....	115
	.....	115
2.	Analyse et évaluation de l'étude réalisée au niveau d'ooredoo : .....	121
3.	Recommandations afin d'améliorer la satisfaction a travers l'expérience client :..	125
<b>Conclusion.....</b>		<b>128</b>
<b>Bibliographie.....</b>		<b>132</b>
<b>Annexes.....</b>		<b>137</b>