

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

EHEC

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

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

**L'apport de la gestion de l'écoute client sur
l'amélioration de la qualité de service**

Etude de cas : Algérie Poste

Elaboré par :

M^{lle}. Fatiha ALIANE

Encadré par :

M^{lle}. Hind BELHOUADJEB

Maitre de conférences A

Promotion juin 2023

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

EHEC

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

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

**L'apport de la gestion de l'écoute client sur
l'amélioration de la qualité de service**

Etude de cas : Algérie Poste

Présenté par :

M^{lle}. Fatiha ALIANE

Encadreur :

M^{lle}. Hind BELHOUADJEB

Maitre de conférences

Promotion juin 2023

ملخص:

اليوم، يعتمد نجاح الأعمال على قدرتها على التعامل مع عملائها وخدمة العملاء بشكل فعال. في سياق العولمة والغاء الضوابط التنظيمية، أصبح العملاء أكثر تقلبًا وتطلبًا من أي وقت مضى، الأمر الذي يتطلب اهتمامًا مستمرًا من الشركات والتنظيم المناسب. من خلال اعتماد نهج استراتيجي وأسلوب مناسب لإدارة الاستماع للعملاء، فإن الشركة لديها الفرصة لتعميق فهمها لتوقعات وتفضيلات عملائها، مما يسمح لها بضبط جودة الخدمات المقدمة وتحسينها باستمرار. هذا النهج يقوي العلاقة مع العملاء، ويعزز الولاء ويساهم في نمو الشركة.

تعد إدارة الاستماع للعملاء استراتيجية تنظيمية متعددة الوظائف للشركة تجعل من الممكن فهم احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين وتوقعها وإدارتها بشكل أفضل، مع وضع رضا العملاء في قلب النظام.

في هذا السياق أجرينا هذا البحث، من أجل تعميق فهمنا لإدارة استماع العملاء وتأثيرها على جودة الخدمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة استماع العملاء، التوقعات، جودة الخدمة، علاقات العملاء، الولاء، رضا العملاء.

Résumé :

Aujourd'hui, le succès des entreprises repose sur leur capacité à traiter et à entretenir efficacement leurs clients. Dans un monde globalisé et déréglementé, les clients sont devenus plus volatils et plus exigeants que jamais, ce qui nécessite une attention constante de la part des entreprises et une organisation adéquate. En adoptant une approche stratégique et une technique appropriée de gestion de l'écoute client, une entreprise a l'opportunité d'approfondir sa compréhension des attentes et des préférences de ses clients, ce qui lui permet d'ajuster et d'améliorer continuellement la qualité des services offerts. Cette démarche renforce la relation client, favorise la fidélisation et contribue à la croissance de l'entreprise.

La gestion de l'écoute client c'est une stratégie transversale d'organisation de l'entreprise qui permet de mieux comprendre, anticiper et gérer les besoins des clients actuels et potentiels, tout en plaçant la satisfaction client au cœur du système.

C'est dans ce contexte que nous avons entrepris cette recherche, afin d'approfondir notre compréhension de la gestion de l'écoute client et de son impact sur la qualité de service.

Les mots clés : Gestion de l'écoute client, attentes, la qualité des services, la relation client, la fidélisation, la satisfaction client.

Abstract:

Today, the success of companies relies on their ability to effectively handle and maintain their customers. In a globalized and deregulated world, customers have become more volatile and demanding than ever, which requires constant attention from companies and appropriate organization. By adopting a strategic approach and an appropriate technique for customer listening management, a company has the opportunity to deepen its understanding of customers' expectations and preferences, enabling continuous adjustment and improvement of the quality of services provided. This approach strengthens the customer relationship, promotes loyalty, and contributes to company growth.

Customer listening management is a cross-functional strategy for organizing a company that allows for better understanding, anticipating, and managing the needs of current and potential customers, while placing customer satisfaction at the heart of the system.

It is in this context that we undertook this research to deepen our understanding of customer listening management and its impact on service quality.

Keywords: Customer listening management, expectations, service quality, customer relationship, loyalty, customer satisfaction.

Remerciements :

Nous tenons à exprimer toute notre reconnaissance à notre promotrice de mémoire, Mme BELHOUADJEB Hind. Je la remercie sincèrement de m'avoir encadré et d'avoir contribué à notre progression dans notre recherche grâce à ses précieux conseils, son esprit critique et son soutien constant tout au long de cette réflexion.

Nous souhaitons également exprimer notre profonde gratitude envers le personnel d'Algérie Poste pour leur accueil chaleureux et leur soutien précieux dans la réalisation de ce travail. En particulier, nous tenons à remercier vivement madame BOUCHEMLA Chahrazed, notre encadrante dans l'entreprise, pour sa collaboration, son aide et ses conseils extrêmement précieux qui nous ont grandement assistés tout au long de ce stage. Nous exprimons également notre reconnaissance envers Madame OURAGHI Souhila, chef du département central, et madame MATOUG Hind.

Nous souhaitons également remercier les professeurs de l'EHEC Alger, qui ont généreusement partagé leurs connaissances tout au long de nos études.

Nous exprimons notre respectueux remerciement aux membres du jury d'avoir honoré notre modeste travail en l'évaluant.

Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cette recherche. Votre soutien a été essentiel et nous en sommes profondément reconnaissants.

Dédicace

Je dédie ce travail :

A ma mère et à mon père, qui m'ont toujours apporté leur assistance et leur soutien, particulièrement tout au long de la réalisation de ce travail.

À mes chères sœurs et à mon frère, pour leurs encouragements constants et leur soutien indéfectible.

À tous mes amis.

À tous mes enseignants, instituteurs, professeurs durant mon cursus scolaire et universitaire

Liste des figures :

N°	Titre	Page
Figure 1	Les cinq étapes de la gestion des relations clients.	16
Figure 2	Le cycle d'écoute client.	20
Figure 3	Les niveaux d'écoute client.	22
Figure 4	Questionnaires posés par enquêteur ou auto-administrés.	33
Figure 5	Les quatre caractéristiques des services.	43
Figure 6	Le diagramme d'Ishikawa.	53
Figure 7	Les sources de non qualité.	55
Figure 8	Les deux univers du modèle.	57
Figure 9	Le modèle CYQ : approche descriptive.	59
Figure 10	Les 3 caractéristiques de la satisfaction.	62
Figure 11	Organigramme d'Algérie poste.	72
Figure 12	Organigramme de la Direction de la Normalisation et la Qualité.	78
Figure 13	Répartition de l'échantillon interrogé selon le sexe.	104
Figure 14	La répartition des répondants selon leur âge.	104
Figure 15	La répartition des répondants selon leur catégorie professionnelle.	105
Figure 16	Répartition de la Durée de la relation client avec Algérie Poste.	106
Figure 17	La répartition des contacts des clients d'Algérie Poste avec l'entreprise au cours des deux derniers mois.	107

Figure 18	Répartition de l'évaluation globale de l'expérience des clients avec Algérie Poste.	108
Figure 19	Répartition des réponses sur les interactions avec le service client d'Algérie Poste.	109
Figure 20	Répartition des modes de contact du service client d'Algérie Poste.	110
Figure 21	Répartition de l'attitude du personnel envers les besoins et attentes des clients.	111
Figure 22	Répartition de la perception de la réponse du personnel d'Algérie Poste aux besoins et attentes des clients.	112
Figure 23	Répartition de l'évaluation globale de niveau de satisfaction des clients avec les services d'Algérie Poste	113
Figure 24	Répartition de l'évaluation de la rapidité de traitement des demandes.	114
Figure 25	Répartition des indicateurs pertinents d'une gestion efficace de l'écoute client utilisés par Algérie Poste.	115
Figure 26	Répartition de l'évaluation de la qualité des services offert par d'Algérie Poste.	116
Figure 27	Evaluation de l'utilisation des commentaires des clients par Algérie Poste pour améliorer la qualité de service.	117
Figure 28	Répartition de la Perception de l'influence d'une bonne gestion de l'écoute client sur la qualité de service.	118
Figure 29	Répartition des axes d'amélioration prioritaires pour Algérie Poste en termes d'écoute client et de qualité de service.	119

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
Tableau 1	Présentation de la personne interviewée.	91
Tableau 2	L'importance accordée par Algérie Poste aux besoins et attentes des clients - Réponses des personnes interrogées.	92
Tableau 3	L'encouragement d'Algérie Poste à son personnel pour être attentif aux besoins et aux attentes des clients - Réponses des personnes interrogées.	93
Tableau 4	Les défis et obstacles à la mise en œuvre d'une gestion efficace de l'écoute client chez Algérie Poste - Réponses des personnes interrogées.	94
Tableau 5	Les principaux indicateurs utilisés par Algérie Poste pour mesurer l'efficacité de l'écoute client - Réponses des personnes interrogées.	95
Tableau 6	Utilisation des indicateurs pour évaluer les performances et identifier les domaines nécessitant des améliorations - Réponses des personnes interrogées.	96
Tableau 7	L'impact positif d'une gestion efficace de l'écoute client sur la qualité de service chez Algérie Poste - Réponses des personnes interrogées.	97
Tableau 8	L'intégration de la gestion de l'écoute client dans les processus d'amélioration de la qualité de service chez Algérie Poste - Réponses des personnes interrogées.	98
Tableau 9	Améliorations de la qualité de service suite à une gestion efficace de l'écoute client - Réponses des personnes interrogées.	99

Tableau 10	Répartition de l'échantillon interrogé selon le sexe.	104
Tableau 11	La répartition des répondants selon leur âge.	104
Tableau 12	La répartition des répondants selon leur catégorie professionnelle.	105
Tableau 13	Durée de la relation client avec Algérie Poste.	106
Tableau 14	La fréquence des contacts des clients d'Algérie Poste avec l'entreprise au cours des deux derniers mois.	107
Tableau 15	Evaluation globale de l'expérience des clients avec Algérie Poste.	108
Tableau 16	Interactions récentes avec le service client d'Algérie Poste.	109
Tableau 17	Fréquence des modes de contact du service client d'Algérie Poste.	110
Tableau 18	Attitude du personnel envers les besoins et attentes des clients.	111
Tableau 19	Perception de la réponse du personnel d'Algérie Poste aux besoins et attentes des clients.	112
Tableau 20	Evaluation globale de niveau de satisfaction des clients avec les services d'Algérie Poste.	113
Tableau 21	Evaluation de la rapidité de traitement des demandes.	114
Tableau 22	Indicateurs pertinents d'une gestion efficace de l'écoute client utilisés par Algérie Poste.	115
Tableau 23	Evaluation de la qualité des services offert par d'Algérie Poste.	116
Tableau 24	Perception de l'utilisation des commentaires des clients par Algérie Poste pour améliorer la qualité de service.	117
Tableau 25	Perception de l'influence d'une bonne gestion de l'écoute client sur la qualité de service.	118
Tableau 26	Axes d'amélioration prioritaires pour Algérie Poste en termes d'écoute client et de qualité de service.	119

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
AFNOR	Association Française de Normalisation
CCP	Comptes Courant Postaux
CNEP	Comptes d'épargne
CRM	Customer Relationship Management
CYQ	Modèle cycle de la qualité
DNQ	Direction Centrale de la Normalisation et la Qualité
DUPW	Directions d'Unités Postales de Wilaya
EPIC	Association Française de Normalisation
GRC	Gestion de la relation client
ISO	International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Standardisation)
MTBF	Mid Time Between Failures
MTTR	Mid Time To Repair
PQOOQC	Pourquoi ?, Qui ?, Quoi ?, Où ?, Quand ?, Comment ?
RCE	Recette Classe Exceptionnelle
RHC	Recette Hors Classe
ROQ	Return on quality

Sommaire :

INTRODUCTION GENERALE.....	1
Chapitre 01 : La gestion de l'écoute client	6
Introduction	7
Section 01 : Le client au cœur de l'entreprise	8
Section 02 : Les principes fondamentaux de l'écoute client.....	18
Section 03 : La gestion de l'écoute client	26
Conclusion	38
Chapitre 02 : La qualité de service	39
Introduction	40
Section 01 : Les fondements de la qualité de service	41
Section 02 : Les méthodes d'amélioration de la qualité de service	51
Section 03 : La satisfaction client	60
Conclusion	67
Chapitre 03 : L'apport de la gestion de l'écoute client d'Algérie Poste dans l'amélioration de la qualité de service	68
Introduction	69
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : Algérie Poste.....	70
Section 02 : La gestion client au sein d'Algérie Poste.....	81
Section 03 : Présentation de l'étude empirique	90
Conclusion	123
CONCLUSION GENERALE.....	124

Introduction générale

Dans un contexte mondialisé et de plus en plus volatile, les entreprises doivent multiplier les efforts afin de demeurer compétitives face à une concurrence accrue, aux besoins et aux attentes des consommateurs étant en perpétuelle évolution, tout en considérant le développement rapide des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). La qualité de service est ainsi devenue un élément clé de différenciation et un levier incontournable afin d'assurer la pérennité de toute entreprise.

Dans ce même sens, la satisfaction des clients est désormais qualifiée comme une priorité absolue, dans la mesure où le degré d'exigence de ces derniers ne cesse de gravir des seuils, que ce soit en ce qui concerne la performance, la qualité ou encore l'expérience d'achat. Par conséquent, les entreprises sont tenues d'anticiper les besoins et les désirs des clients, de proposer des offres adaptées et œuvrer à les fidéliser à l'usage de différents moyens et méthodes.

Pour répondre à ces défis, de nombreuses entreprises adoptent une approche axée sur la gestion de l'écoute client qui occupe une place prépondérante dans les stratégies adoptées. Les besoins et les aspirations des clients évoluent rapidement, et il est donc essentiel pour les entreprises de les anticiper et de s'y adapter afin de demeurer concurrentielles, en tâchant non seulement comprendre les attentes des clients, mais aussi d'anticiper leurs besoins et désirs pour les satisfaire de manière efficace.

A cet effet, il nous a semblé intéressant d'orienter notre travail de recherche sur un thème qui s'inscrit dans ce même cadre et que nous avons intitulé comme suit :

"L'apport de la gestion de l'écoute client sur l'amélioration de la qualité de service".

a) Objectif de recherche :

Notre étude a pour objectif de fournir les bases et les concepts nécessaires afin de comprendre la gestion de l'écoute client et évaluer l'impact de cette approche sur l'amélioration de la qualité des services. Nous allons tâcher d'aborder et d'assimiler les concepts liés au client, à la gestion de la relation clients, à la gestion de l'écoute clients, à la qualité de service, ainsi qu'à la satisfaction des clients, dans un cadre intégré et coordonné qui s'inscrit dans les deux volets respectifs du cadre théorie et de l'étude empirique.

Afin de mener cette recherche de manière concrète, nous allons effectuer notre étude au sein d'Algérie poste" qui représentera notre organisme d'accueil et sera au cœur de notre exploration et enquête sur le terrain. De façon plus détaillée et explicité, il s'agira d'identifier les gestions clientèle mis en œuvre par Algérie poste, mais également de déterminer l'existence concrète de la gestion de l'écoute client et des programmes d'amélioration de la qualité de service qui garantissent la satisfaction et la fidélisation de sa clientèle.

b) Problématique et hypothèse de la recherche :

Dans le même cadre dans lequel s'inscrivent ces objectifs, il est important de formuler une problématique autour de laquelle s'articulera notre travail et qui se présente comme suit : **"Comment la gestion efficace de l'écoute client peut-elle améliorer la qualité de service au sein d'Algérie Poste ?»**

De cette problématique découlent les sous-questions suivantes :

- **S/Q 01** : Le personnel commercial de la poste pratique-t-il une écoute active vis-à-vis de la clientèle d'Algérie Poste ?
- **S/Q 02** : Quels sont les indicateurs pertinents d'une gestion efficace de l'écoute client au niveau d'Algérie Poste ?
- **S/Q 03** : Une bonne gestion de l'écoute client au sein d'Algérie Poste influence-t-elle positivement la qualité de service en entreprise ?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **H1** : Le personnel d'Algérie Poste est attentif aux besoins et aux attentes des clients, il tâche ainsi d'y répondre favorablement dans une optique d'écoute de la clientèle.
- **H2** : Le principaux indicateurs relatifs à l'écoute client au sein d'Algérie Poste sont : le taux de satisfaction client et la rapidité de répondre à leurs demandes, ce qui constitue des leviers importants pour mesurer l'efficacité de l'écoute client au sein de cette même entité.
- **H3** : Une bonne gestion de l'écoute client influence positivement la qualité de service au sein d'Algérie Poste.

c) **Intérêt de sujets :**

Nous avons choisi de mettre en avant le thème de "l'apport de la gestion de l'écoute client sur l'amélioration de la qualité de service" afin de souligner les méthodes et les outils appropriés utilisés par les entreprises de service pour une écoute efficace des commentaires et des réactions de clients. Cela met également en évidence l'importance de l'amélioration de la qualité pour la satisfaction et la fidélisation des clients.

En conséquence, nous mettant d'avantage l'accent sur l'importance d'adopter une approche de gestion de l'écoute client, ce qui représente un concept relativement nouveau pour les entreprises, en particulier celles œuvrant dans secteur des services. Cette approche doit être mise en pratique en tenant compte de l'évolution des besoins et des exigences des clients, en général, et ceux d'Algérie Poste en particulier.

d) **Méthodologie de recherche :**

Afin de mener notre travail de manière rigoureuse et d'évaluer la validité de nos hypothèses, nous allons commencer par procéder à une recherche bibliographique, avant de passer à l'étude du terrain où une méthodologie de recherche mixte sera déployée, à savoir :

- **La méthode qualitative :** à travers l'observation, l'analyse documentaire de l'ensemble des fichiers et données recueillis, ainsi que des entretiens avec des responsables en se référant à un guide d'entretien semi-directif.
- **La méthode quantitative :** via la réalisation d'une enquête sur le terrain auprès des clients d'Algérie Poste à l'aide d'un questionnaire d'enquête, dans le but d'analyser les résultats qui permettront d'évaluer le niveau d'écoute d'Algérie poste envers ses clients, ainsi que son impact sur l'amélioration de la qualité de service et la mesurer la satisfaction des clients.

e) **Structure de mémoire :**

Pour mener à bien cette étude, nous avons choisi de structurer ce mémoire en trois chapitres :

- Le premier chapitre de ce mémoire sera consacré à la gestion de l'écoute client, en mettant l'accent sur les notions de base relatives au concept de client, à la gestion de la relation client, à l'écoute client, ainsi qu'à la gestion de l'écoute client.

- Dans le deuxième chapitre, nous examinerons la qualité de service en étudiant les fondements de la qualité de service, les méthodes d'amélioration de la qualité de service, ainsi que la satisfaction client ;
- Le troisième chapitre abordera le volet pratique de notre travail qui traitera de l'étude de la gestion de l'écoute client au sein de la société Algérie Poste. Nous présenterons l'organisme d'accueil Algérie Poste, la gestion clientèle mise en place par Algérie Poste, ainsi qu'une description détaillée de la méthodologie suivie lors de notre enquête. Nous présenterons également une analyse des résultats de notre étude empirique, avant de passer à la synthèse finale.

Chapitre 01 :

La gestion de l'écoute client

Introduction :

L'attention des entreprises modernes s'est déplacée de l'orientation produit vers l'orientation client, en se concentrant sur la fidélisation de la clientèle à long terme. Pour y parvenir, il faudrait chercher à créer des relations avec les clients à travers une stratégie appelée gestion de la relation client, qui permet d'étudier et d'analyser le comportement et les attentes des clients afin de pouvoir les satisfaire et les fidéliser.

Ainsi, la voix du client est considérée comme une clé de voûte, En effet, les entreprises doivent être à l'écoute de leurs clients pour avoir l'occasion de comprendre leurs sources de satisfaction d'insatisfaction.

Ce premier chapitre sera axé autour de trois sections. La première section mettra l'accent sur le client au cœur de l'entreprise. La seconde section se concentrera sur l'écoute client. La troisième et dernière section examinera la gestion de l'écoute client.

Section 01 : Le client au cœur de l'entreprise

Le client est au cœur de toute entreprise prospère. Dans un monde où la concurrence est féroce et les attentes des consommateurs évoluent constamment, il est essentiel pour les entreprises de comprendre l'importance primordiale du client et de placer ses besoins et ses désirs au premier plan de leurs activités.

A cet effet, nous allons consacrer cette section à la présentation de la notion de client et la gestion de relation client.

1. La notion du client :

Afin de cerner la notion du client, nous allons, dans un premier temps, aborder quelques définitions, types de clients, avant de passer aux exigences de ce dernier à travers ses multiples attentes.

1.1. Définition :

Il existe plusieurs définitions attribuées au client, nous en avons sélectionné les trois nous ayant semblé être les plus pertinentes.

La première définition qualifie le client comme étant : « *une personne, une entreprise ou une organisation qui achète des produits ou des services auprès d'une autre entreprise en échange d'une compensation financière.* »¹

La seconde définition est exposée par la norme ISO qui définit le client comme : « *le destinataire d'un produit fourni par le fournisseur* ».²

Enfin, selon FILIATRAULT Pierre, le client est défini comme « *un acheteur effectif ou potentiel des biens ou des services proposés par une entreprise. Le client peut être une personne physique ou une personne morale* ».³

¹ <https://www.investopedia.com/terms/c/customer.asp> . (Publié le 29/10/2021, consulté le 8/5/2023 23h40).

² GUEBAILIA, (Hana) : *L'impact de la qualité de service sur la satisfaction des clients dans les entreprises algériennes*, Mémoire de Master en Marketing & Communication, Université du 8 mai 1945, Guelma, 2014, p.44.

³ FILIATRAULT, (Pierre) : *Si notre service à la clientèle fait PIPIC, appuyez sur le 1 : les règles d'or pour viser l'excellence*, Editions Transcontinental, 2010, p.21.

A travers les définitions citées, nous constatons que le client est une entité qui effectue des achats, réceptionne des produits ou des services, et peut être considéré comme le destinataire final ou potentiel des offres commerciales d'une entreprise. Il peut être à la fois une personne physique ou une personne morale.

1.2. Les types de clients :

Plusieurs types de clients peuvent être distingués, nous citerons ¹ :

- **Clients effectifs et potentiels :** Les clients effectifs sont ceux qui ont déjà acheté ou utilisé les produits ou services d'une entreprise, tandis que les clients potentiels sont ceux qui n'ont pas encore effectué d'achat, mais qui ont des caractéristiques ou des besoins qui pourraient les amener à le faire à l'avenir.
- **Clients captifs et non captifs :** Les clients captifs sont ceux qui dépendent des produits ou services d'une entreprise spécifique en raison de leur situation géographique, de contraintes ou d'autres facteurs. Les clients non captifs ne sont pas limités à une seule entreprise et ont la liberté de choisir parmi différents fournisseurs.
- **Clients autonomes et clients passifs :** Les clients autonomes assurent eux-mêmes le service ou la transaction, comme retirer de l'argent à un guichet automatique. Les clients passifs, quant à eux, ne participent pas activement à la prestation du service, mais reçoivent le service sans y contribuer directement.
- **Clients habitués et novices :** Les clients habitués sont des habitués de l'entreprise, ils font régulièrement des achats ou utilisent les services. Les clients novices sont des nouveaux clients qui découvrent l'entreprise pour la première fois.
- **Clients compétents et clients moins compétents :** Les clients compétents ont une bonne compréhension de leurs besoins et sont capables de faire des choix éclairés. Les clients moins compétents peuvent avoir besoin d'aide supplémentaire pour comprendre et choisir les produits ou services qui leur conviennent le mieux.

¹ Ibid., p.22.

- **Clients excellents et clients difficiles :** Les clients excellents sont ceux qui sont polis, compréhensifs, bons communicateurs et satisfaits des produits ou services. Les clients difficiles peuvent être impolis, exigeants, peu compréhensifs ou insatisfaits, mais il est important de les servir malgré tout.

1.3. Les exigences des clients :

Le client d'aujourd'hui a des attentes élevées en termes de satisfaction lorsqu'il achète un produit ou une marque. Pour répondre à ces attentes, plusieurs exigences doivent être remplies avant qu'il ne prenne une décision d'achat. Ces exigences se déclinent en termes de produits et de services, ainsi que de relation client.

1.3.1. Les attentes en matière de produits et services :

Les attentes en matière de produits et de services peuvent varier en fonction du type de client, du secteur d'activité et de la situation géographique. Cependant, il y a certaines attentes qui sont communes à la plupart des clients, notamment¹ :

- **La conformité :** Le client exige que le produit soit conforme aux caractéristiques techniques annoncées par le producteur dans les catalogues, la publicité, les notices, ou spécifiées dans le cahier des charges. Ainsi, il est important de fournir au client un produit ou un service qui est conforme à ses besoins, c'est à dire exempt de non-qualité (sous qualité) et sans surcoûts inutiles (sur-qualité).
- **Le prix :** Aujourd'hui, le rapport qualité / prix est un élément déterminant pour le client qui peut ainsi donner l'impression que la qualité a un coût élevé. Entre deux entreprises de même catégorie ou de même niveau de compétitivité, celle qui emporte le marché est celle qui sait offrir et garantir le meilleur rapport qualité/prix. Ce rapport se traduit par une qualité supérieure et un coût inférieur comparativement à la concurrence.

¹ENNESRAOUI, (Driss) : « *La qualité et la performance de l'entreprise* », Revue marocaine de recherche en management et marketing, N° 16, JANVIER-JUIN, 2017, pp.438-459.

- **Le délai** : Le délai est devenu une exigence essentielle pour les clients, qui cherchent non seulement un produit de qualité, mais aussi un produit disponible. Le client peut aujourd'hui décider de prendre le produit qui est disponible au moment où il en a besoin et qui lui procure une satisfaction immédiate. Les entreprises doivent donc agir rapidement en offrant de la qualité, tout en réduisant considérablement le temps de développement des produits, le temps de fabrication et le temps de mise sur le marché.
- **Le service après-vente** : C'est une activité de service qui intervient après la vente d'un produit. Il inclut toutes les actions effectuées sur des produits qui exigent une maintenance et des réparations lors de leur utilisation par le client. Plus récemment, ce service est venu lui aussi enrichir le concept de qualité, il s'agit d'un service qui a un impact très important sur la satisfaction et la fidélisation du client.
- **La sécurité** : Revendiquée par les consommateurs, la sécurité est aujourd'hui une priorité pour ces derniers qui sont de plus en plus exigeant en matière de protection contre les risques liés à l'utilisation des produits, que ce soit lors de son utilisation ou de sa consommation à domicile ou à l'extérieur. Un système est qualifié de sûr, quand on est certain que des risques de blessures, voire mortels, sont écartés ; que des dommages, des pertes de biens ou d'équipements ne peuvent survenir. Les consommateurs exigent donc, d'être informés sur toutes les précautions à prendre pour utiliser en toute sécurité les appareils domestiques et autres articles de grande consommation.

Il est important pour les entreprises de comprendre les attentes de leurs clients en matière de produits et de services afin de pouvoir les satisfaire et les fidéliser. Cela peut être fait en recueillant des commentaires et des suggestions de la part des clients, en effectuant des enquêtes de satisfaction et en surveillant les tendances du marché.

1.3.2. Les attentes en matière de relation client :

Les attentes des clients en matière de relation client désignent les comportements et les pratiques qu'ils attendent d'une entreprise lors de leurs interactions avec elle et qui peuvent être identifiées dans les points suivants ¹:

¹ ROUVIÈRE, (Serge) : *Réussir sa relation client*, Dunod, Paris, 2010, p.9, 10.

- **L'écoute** : les clients attendent que leurs fournisseurs les écoutent attentivement, prennent en compte leurs attentes et leurs préoccupations. Ils souhaitent être respectés en tant que clients payants et désirent que leurs fournisseurs investissent du temps pour comprendre leurs problématiques spécifiques, sans décider à leur place de ce qui est le mieux pour eux.
- **La facilité** : les clients attendent que leurs fournisseurs leur facilitent la vie et leur fassent gagner du temps. Ils souhaitent des relations sans problèmes ni complexité, avec un support efficace et rapide. Les clients veulent pouvoir compter sur un centre d'appel disponible, des interlocuteurs compétents et réactifs, et une prise en charge rapide de leurs problèmes.
- **L'anticipation** : les clients attendent que leurs fournisseurs anticipent les difficultés et les problèmes potentiels plutôt que de les découvrir au dernier moment. Ils souhaitent être informés de manière transparente sur les obstacles rencontrés par le fournisseur afin de pouvoir réagir et prendre des décisions en temps opportun. Les clients comprennent que personne n'est parfait et que des difficultés peuvent survenir, mais ils attendent une communication proactive et une collaboration pour pouvoir s'organiser et faire face aux défis ensemble.
- **L'humilité** : les clients attendent que leurs fournisseurs reconnaissent leurs propres erreurs et fassent preuve d'humilité. Ils souhaitent une relation simple et basée sur la confiance, où les deux parties reconnaissent leur faillibilité. Les clients ne peuvent pas accepter que les fournisseurs nient ou minimisent leurs erreurs, ou rejettent la responsabilité sur quelqu'un d'autre.
- **La souplesse** : Les clients attendent que leurs fournisseurs fassent preuve de flexibilité en dérogeant aux règles et procédures habituelles, afin de leur offrir un service personnalisé et de répondre à leurs besoins spécifiques.
- **La considération** : Selon l'attente de considération, les clients attendent d'être reconnus et valorisés par leurs fournisseurs. Ils souhaitent être accueillis chaleureusement, écoutés attentivement et bénéficier d'un traitement personnalisé. De plus, ils espèrent que leurs demandes soient prises en compte avec sérieux et qu'ils reçoivent des réponses adaptées, démontrant ainsi une réelle considération à leur égard.

- **La proactivité** : les clients attendent que leurs fournisseurs soient proactifs en leur fournissant des informations pertinentes et des solutions adaptées à leurs besoins. Ils souhaitent être tenus au courant des évolutions réglementaires, des réalisations d'autres clients, des nouvelles offres et des fluctuations du marché. De plus, ils espèrent que leurs fournisseurs leur proposent spontanément des solutions valorisantes, démontrant ainsi leur compréhension et leur anticipation des besoins du client.

Les attentes des clients en matière de relation client sont devenues essentielles pour les entreprises souhaitant se démarquer de la concurrence et fidéliser leur clientèle. Les clients veulent être traités avec respect et bénéficier de prestations de qualité supérieure, ce qui pousse les entreprises à offrir des expériences client positives et à s'adapter constamment aux besoins changeants de leur clientèle.

2. La gestion de la relation client :

La gestion de la relation client (GRC) représente l'ensemble des stratégies, des pratiques et des technologies utilisées pour interagir avec les clients et gérer les échanges avec eux de manière efficace et efficiente.

Il est ainsi important de définir la GRC et d'expliquer son processus ainsi que ses avantages.

2.1. Définition :

Plusieurs définitions ont été proposées par différents auteurs pour expliciter le concept de la gestion de la relation client, nous en citons celles nous ayant paru les plus complètes et pertinentes :

« La gestion de la relation client (GRC ou CRM de l'expression anglaise Customer Relationship Management) consiste à rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients et à gérer avec soin tous les moments de contact avec eux en vue de maximiser leur fidélité à l'entreprise. »¹

¹ KOTLER (Philippe), KELLER (Kévin) et MANCEAU (Delphine) : *Marketing Management*, 15ème édition, Pearson France, France, 2015, p.169.

« *La Gestion des Relations Clients désigne les méthodes et outils visant à accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise, en développant une relation durable et cohérente avec des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité.* »¹

On peut aussi le définir la GRC comme « *une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices.* »²

A partir de ces définitions nous pouvons déduire que le CRM consiste à recueillir toutes les informations concernant les clients et à maintenir, développer et améliorer de bonnes relations avec eux à long terme, afin d'accroître la fidélisation de la clientèle ainsi d'augmenter la rentabilité de l'entreprise.

2.2. Le processus du GRC :

La gestion de la relation client est un processus qui vise à établir, maintenir et améliorer les relations à long terme avec les clients afin d'optimiser leur satisfaction et leur fidélité. Le processus de GRC se déroule en cinq étapes essentielles qui sont³ :

- **1^{ère} étape : Identifier :** Il s'agit de la collecte d'informations sur chaque client visé dans le plan d'action. Ces informations devront ensuite être structurées, intégrées et stockées dans une base de données automatisée, afin que l'entreprise puisse obtenir les informations les plus à jour sur ses clients. On trouve de nombreuses sources d'information tel que : questionnaire, Internet, email, Le service après-vente, call center.... etc.
- **2^{ème} étape : Segmenter :** La segmentation dans une base de données consiste à réunir les clients en groupes homogènes et distincts, en fonction de divers critères communs tels que leurs comportements d'achat. Ainsi, les clients peuvent être segmentés en fonction de leurs achats (petits/moyens/grands clients, etc.), des types de produits achetés, des centres d'intérêt qu'ils expriment et de leurs probabilités de résiliation calculées.... etc.

¹BAYNAST (Arnaud), LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien) : *Mercator ; Tout le marketing à l'ère de la digitale*, 12ème édition, DUNOD, France, 2017, p.530.

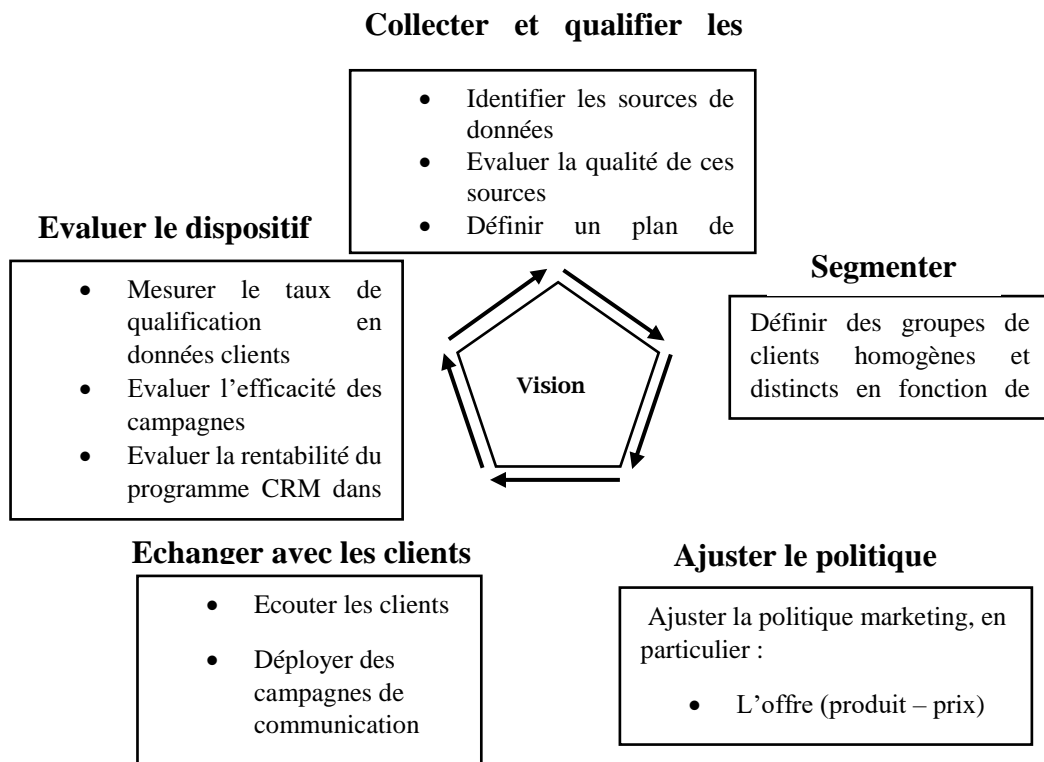
² LUFEBURE, (Renaud) et VENTURI (Gilles) : *Gestion de la relation client*, édition 2015, Édition EYROLLES, Paris, 2015, p.33.

³ BAYNAST (Arnaud), LENDREVIE (Jaques) et LEVY (Julien) : *Op.cit.*, p.532, 534.

- **3^{ème} étape : Adapter :** L'identification et la segmentation de la clientèle doivent conduire à adapter un politique marketing pour les clients, Cette adaptation est centrée sur les offres, les canaux de contact ou encore sur le contenu de la communication.
- **4^{ème} étape : Echanger :** Un échange est une opportunité de fournir de nouvelles informations sur un client à la base de données. Cela peut être réalisé de deux manières distinctes :
 - Dans le premier cas, l'entreprise envoie un mail, un SMS, passe un appel téléphonique ou envoie un courrier pour faire une offre au client ou de maintenir une relation.
 - Dans le deuxième cas, c'est le client qui sollicite l'entreprise, en appelant un standard téléphonique, en envoyant un courrier ou un e-mail, ou en se rendant dans un point de vente.
- **5^{ème} étape : Evaluer :** La relation avec la clientèle s'établit au fil du temps et s'enrichit par chaque interaction, L'apprentissage représente alors une partie intégrante de ce processus. Les objectifs doivent être quantifiés pour qu'ils puissent présenter des facteurs d'évaluation. Différents indices sont utilisables : les indices de satisfaction, le taux d'attrition, la part de client, ... etc.

En somme, la GRC est un processus continu qui doit être intégré dans toutes les activités de l'entreprise pour maximiser la satisfaction et la fidélité des clients.

Figure 1 : Les cinq étapes de la gestion des relations clients



Source : BAYNAST (Arnaud), LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien) : *Mercator ; Tout le marketing à l'ère de la digitale*, 12ème édition, DUNOD, France, 2017, p.531.

2.3. Les avantages du GRC :

Les entreprises qui mettent en place une GRC efficace peuvent bénéficier de nombreux avantages, notamment¹ :

- L'augmentation du niveau de satisfaction des clients ;
- L'accroissement de la connaissance des besoins des clients ;
- La réduction des coûts ;
- L'amélioration de la qualité de l'information (via le mailing, le télémarketing, les centres de réception d'appels...) ;
- L'augmentation de la valeur de l'entreprise (l'image de l'entreprise ...) ;
- L'amélioration de la qualité des contacts (accueil, orientation, conseils...) ;

¹ LUFEBURE, (Renaud) et VENTURI (Gilles) : Op.cit., pp.43, 49.

- L'amélioration de la fidélisation (amélioration du service client avec la réduction du nombre d'erreurs de commandes, les délais de réponses...);
- L'accélération l'intégration des nouveaux vendeurs ;
- L'augmentation des taux de transformation.

A travers cette première section, nous avons pu nous familiariser davantage avec le concept de « client », bien au-delà de la simple définition vulgarisée mais de manière plus profonde et transversale, ce qui nous permettra de constituer une base solide sans vision erronée pour avancer dans les autres aspects théoriques de notre étude.

Section 02 : Les principes fondamentaux de l'écoute client

L'écoute client est un élément primordial de la gestion de la relation client et l'un des piliers fondamentaux de leur satisfaction ainsi que de leur fidélisation. Elle vise à recueillir et à comprendre leurs besoins et leurs attentes afin de leur offrir un service amélioré et de favoriser ainsi leur satisfaction et leur fidélité.

Dans cette section, nous allons explorer les principes fondamentaux de l'écoute client, sa définition, son importance, les formes et les niveaux d'écoute, ainsi que l'écoute des clients internes et externes.

1. Définition et importance de l'écoute client :

L'écoute client est l'art de comprendre les besoins et les attentes des clients afin de mieux les satisfaire, ce qui est essentiel pour le succès d'une entreprise. Dans ce premier point, nous allons définir l'écoute client et souligner son importance.

1.1. Définition :

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

L'écoute est également définie par E. DEVIENE comme suit : « *écouter vient du latin ausculter et signifie en premier lieu « entendre attentivement, mais aussi épier, obéir, croire* ». ²

L'écoute de la clientèle est la première étape de la mise en place d'un système de management de la qualité, la présente norme ISO 9001 stipule : « *Les organismes dépendent de leurs clients et il convient par conséquent qu'ils comprennent leurs besoins actuels et futurs, répondent à leurs exigences et s'efforcent d'anticiper leurs attentes* ». ³

Il est donc important pour les entreprises de placer le client au centre de leur attention, en tant qu'acteur le plus important, et de travailler pour répondre à ses attentes et besoins, afin de favoriser sa fidélisation. En effet, l'identification des besoins et des attentes des clients se reflète dans une écoute continue du client. Cette écoute permet de recueillir le maximum d'informations et de données auprès des clients internes et externes.

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

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

³ GIESEN, (Eva) : *Démarche qualité et norme ISO 9001, Une culture managériale appliquée à la recherche*, IRD édition, Paris, 2008, p.89.

Ainsi, l'écoute client est une attitude de communication permanente et intelligente avec la clientèle afin d'obtenir leurs avis, leurs réactions et leurs commentaires concernant l'expérience d'achat et à l'expérience d'utilisation d'un produit ou d'un service. Cette attitude favorise la connaissance permanente de leurs désirs, leurs besoins et leurs aspirations qui évoluent constamment en raison des changements rapides dans la mentalité et la technologie¹.

Henri MITONNEAU définit l'écoute client comme « *les activités qui permettent de faire entendre la voix du client dans l'entreprise* ».²

Enfin, l'écoute client est une pratique essentielle pour les entreprises qui souhaitent comprendre les besoins et les attentes de leur clientèle. Cela implique d'être attentif, réceptif et de recueillir régulièrement les avis, les réactions et les commentaires des clients afin de les prendre en compte dans l'amélioration des produits, des services et de l'expérience globale.

1.2. L'importance de l'écoute du client :

L'importance de l'écoute client réside dans le fait que les clients d'une entreprise constituent à la fois sa raison d'être et son avenir. Il est essentiel de bien les connaître, de les satisfaire et de s'assurer de leur fidélité. L'écoute client se présente donc comme un outil stratégique crucial, car elle permet de ³:

- Mesurer la satisfaction des clients et son évolution dans le temps ;
- Identifier les points d'insatisfaction, les besoins et les attentes des différentes typologies de clients ;
- Comprendre le client et anticiper ses besoins, ce qui permet de répondre à ses attentes, de personnaliser les offres et de se démarquer de la concurrence ;
- Améliorer la qualité de service et les prestations à chaque point de contact ;
- Mobiliser les équipes internes autour d'un objectif commun et central : la satisfaction client ;

¹ ENNESRAOUI, (Driss) : « *Démarche qualité et satisfaction des clients* », Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°18, Juillet-Décembre 2018, pp.150-168.

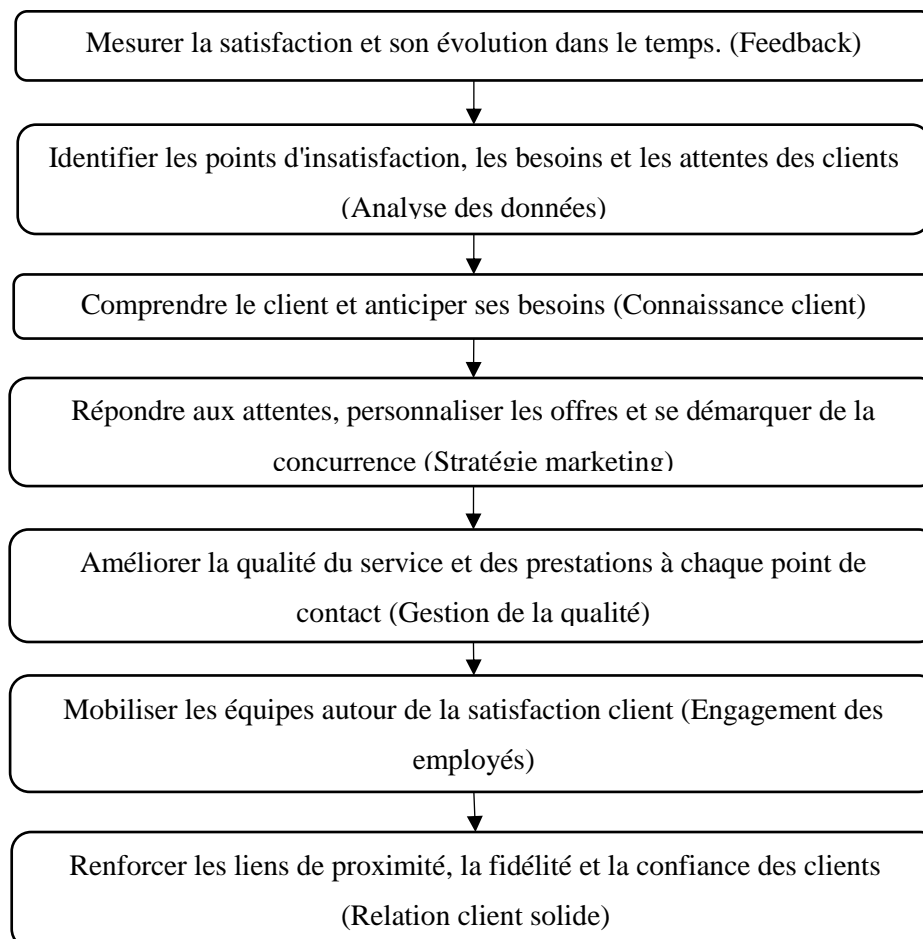
² www.memoireonline.com/08/10/3809/m_contribution-de-la-gestion-de-l-ecoute-client-a-l-amelioration-de-la-qualite-de-service-a-14.html. (Publié le 19 Juin 2005, consulté le 10/03/2023 à 19h00).

³ VAN-LAETHEM, (Nathalie) : *Les fiches outils du marketing*, 1^{ère} édition, Groupe Eyrolles, S/L, 2015, p.78.

- Renforcer les liens de proximité et la fidélité des clients en établissant des échanges réguliers, en prenant en compte leurs avis, en les remerciant. Ainsi, les clients se sentent valorisés, reconnus et en confiance, ce qui favorise la fidélisation.

Le schéma suivant illustre l'importance de l'écoute client :

Figure 2 : Le cycle d'écoute client



Source : Préparé par l'étudiante

Le schéma du cycle d'écoute client illustre de manière claire et structurée l'importance de l'écoute client dans la gestion d'une entreprise. Il met en évidence les différentes étapes clés, allant de la mesure de la satisfaction client à l'amélioration continue des services et à la fidélisation des clients.

Ce schéma souligne la nécessité de comprendre les besoins et les attentes des clients, ainsi que l'importance d'une communication régulière et d'une prise en compte proactive de leurs avis. Il met également en avant l'engagement des équipes internes dans la recherche de la satisfaction client et la volonté de se différencier de la concurrence.

2. Les formes et les niveaux d'écoute client :

L'écoute client revêt différentes formes et se manifeste à divers niveaux au sein d'une entreprise. Comprendre ces différentes facettes de l'écoute client est essentiel pour établir des relations solides avec les clients et atteindre l'excellence dans la satisfaction de leurs besoins et attentes. Dans ce point, nous explorerons les différentes formes d'écoute client ainsi que les niveaux auxquels elle peut être mise en pratique.

2.1. Les formes d'écoute :

L'écoute c'est un élément clé de la communication et joue un rôle essentiel dans le maintien de relations positives. Il existe deux formes d'écoute : l'écoute active et l'écoute passive.

2.1.1. L'écoute active :

Elle est également appelée l'écoute totale, elle consiste à écouter attentivement sans interrompre, interpréter ou juger ce que quelqu'un dit. Elle repose sur la découverte d'un fait extrêmement simple. L'objectif de l'écoute active est de créer un climat de confiance, de respect mutuel, de compréhension et de collecte d'information¹.

2.1.2. L'écoute passive :

C'est une écoute non interventionniste, qui permet à l'écouter à capter surtout l'implicite, l'inconscient et le non-dit du discours. L'écouter doit s'imaginer qu'il est presque absent, alors qu'en réalité il est bien présent, pour comprendre tout ce qui n'est pas exprimé verbalement, mais qui se situe dans le désir de la personne. En général, cet espace du désir peut inclure les enjeux rationnels, émotionnels ou psychologique à l'œuvre dans l'esprit de l'écouter ou de l'équipe qui s'adresse à l'écouter².

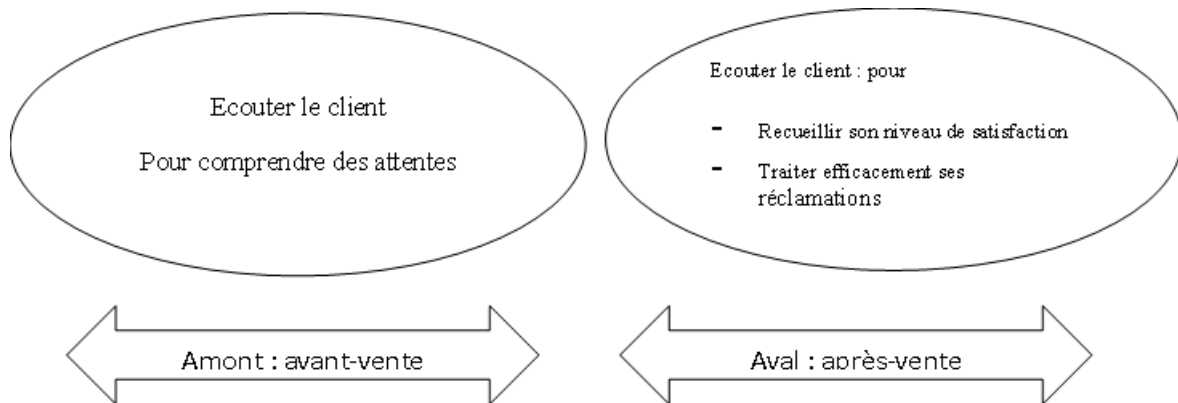
¹ PETITCOLLIN, (Christelle) : *Savoir écouter, ça s'apprend !*, Edition JUVENCE, S/L, 2012, p21.

² DEVIENE, (Emilie) : Op.cit, p.18.

2.2. Les niveaux d'écoute client :

Les niveaux d'écoute client comprennent les différentes étapes ou moments auxquels une entreprise collecte les commentaires et les besoins de ses clients. Ces niveaux peuvent varier en fonction de sa finalité et de ses besoins métiers. Ces étapes peuvent inclure l'écoute en amont de la vente et l'écoute en aval¹.

Figure 3 : Les niveaux d'écoute client



Source : GILLET-GOINARD, (François) et SENO (Bernard) : *Réussir la démarche qualité*, édition d'organisation, Paris, 2009, p.92.

2.2.1. Phase amont, le domaine du marketing :

Cela comprend l'analyse des attentes des clients à l'égard des produits, des services et plus généralement de l'ensemble des services de l'entreprise.

L'identification de ces attentes ainsi que l'étude du marché concurrentiel permettent à l'entreprise d'établir sa stratégie commerciale en déterminant les produits à proposer, les clients cibles, les prix et les niveaux de qualité à atteindre. Cette étape conduit à la conception et au développement de l'offre client, qui est ensuite transformée en produit ou prestation à délivrer.

¹ GILLET-GOINARD, (François) et SENO (Bernard) : *Réussir la démarche qualité*, édition d'organisation, Paris, 2009, pp.92, 93.

2.2.2. Phase aval, le domaine de la qualité et du commercial : agir au plus vite

En phase aval, il est crucial d'agir rapidement après la vente et l'utilisation du produit ou du service par le client, Il convient de recueillir le ressenti du client et d'évaluer la qualité perçue, afin de déterminer s'il est satisfait, ravi ou déçu de la performance. Cette analyse quantitative du niveau de satisfaction est généralement réalisée au moyen d'une enquête de satisfaction, mais peut également être initiée par le client lui-même à travers une réclamation.

À ce stade, la mesure de la qualité perçue est la seule mesure de la qualité du produit ou du service fourni. Bien que cette perception soit parfois subjective et affective, elle oriente le client dans ses choix et inspire les jugements qu'il porte sur l'entreprise à travers sa marque, ses produits et services. Ce jugement, fondé sur une expérience ponctuelle et individuelle, peut se généraliser à l'ensemble de l'entreprise.

Ainsi, la démarche de l'écoute client dans les entreprises vise à s'assurer que les exigences des clients soient bien définies et respectées afin d'augmenter leur satisfaction, d'améliorer la relation avec eux et de les fidéliser.

3. L'écoute des clients interne et externe :

Le client est celui qui achète, utilise, paie, profite et a un impact sur l'avenir, l'existence et le développement de l'entreprise, ce qui le vaut le statut de son représentant le plus important. Il est donc évident, de bien connaître les exigences et les attentes des clients et de s'engager à les satisfaire pleinement et continuellement.

En outre, il est important de faire la distinction entre deux types de client : les clients externes, qui sont les consommateurs finaux des produits ou services de l'entreprise, et les clients internes, qui sont les employés ou les autres départements de l'entreprise qui utilisent les produits ou service de l'entreprise.

3.1. L'écoute des clients externe :

Pour écouter les clients externes de manière efficace, le meilleur moyen est d'être quotidiennement en contact avec eux. Les enquêtes ne peuvent pas remplacer l'importance d'une écoute active réalisée sur le terrain jour après jour. C'est pourquoi le personnel de contact joue un rôle essentiel dans ce processus.

Pour l'écoute client au quotidien, plusieurs outils sont à disposition, tels que¹ :

- Le personnel en contact direct avec les clients ;
- La gestion des suggestions via une boîte à suggestions ;
- La gestion de réclamation clients.

3.1.1. Le personnel en contact direct avec les clients :

Le personnel en contact joue un rôle essentiel dans l'interaction directe avec les clients, en assurant la prestation des services et en matérialisant l'expérience de service. Ils sont chargés de gérer les dilemmes, de convaincre, de satisfaire et de fidéliser les clients, afin d'établir des partenariats durables avec l'entreprise.

Ce personnel comprend des employés tels que les réceptionnistes, les téléphonistes, les membres du service clientèle et les représentants. Ils représentent l'entreprise aux yeux des clients et incarnent son image².

3.1.2. La gestion des suggestions :

La gestion des suggestions consiste à fournir un formulaire à chaque client pour qu'il puisse soumettre des remarques et des suggestions. Ensuite, il s'agit d'analyser attentivement les messages et les courriers des clients afin de découvrir les attentes non satisfaites et de bénéficier de leurs idées³.

3.1.3. La gestion de réclamation clients :

Le service des réclamations a pour mission de traiter l'insatisfaction des clients. Son rôle est de restaurer la satisfaction des clients et de favoriser une relation durable entre l'entreprise et les consommateurs. En effet, une bonne gestion des réclamations permet de satisfaire les clients lorsqu'ils se sentent écoutés et compris. Elle permet également à l'entreprise de mieux comprendre les problèmes auxquels elle est confrontée et de trouver des solutions pour y remédier⁴.

¹ Ibid., p.16.

² <https://blog.axialys.com/5-conseils-pour-reussir-la-gestion-des-reclamations-clients/>. (Publié 16 Février 2022, consulté le 14/03/2023 à 15h47).

³ KHELLOUL, (Fadila) : *Contribution à l'étude de pratique de l'écoute client au sein d'une banque*, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science commerciales (Option ; Marketing), Ecole des Hautes Études Commerciales d'Alger, 2011, p.33.

⁴ <https://blog.axialys.com/5-conseils-pour-reussir-la-gestion-des-reclamations-clients/>. (Publié le 16 Février 2022, consulté le 14/03/2023 à 18h10).

3.2. L'écoute des clients interne :

L'écoute interne consiste à recueillir des informations utiles à la relation client-fournisseur en interne, par le biais d'une écoute permanente similaire à celle utilisée pour l'écoute externe.

La mise en place d'une « *écoute permanente du client* » permet à l'entreprise de traiter les informations qui circulent en interne et qui sont souvent perdues, tout en gardant à l'esprit que « *ce qui n'est pas important pour moi, l'est peut-être pour un collègue d'un autre service* ». D'autre part, l'écoute permanente facilite la construction du plan d'entretien pour étudier les attentes et permet de détecter les évolutions de la concurrence grâce aux informations qui circulent¹.

L'écoute permanente interne² se fait par le biais d'une étude d'opinion interne. Ces mesures permettent souvent d'évaluer la conformité de l'environnement et le climat de travail offert au personnel, dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise.

¹ <https://www.knowllence.com/blog-risk-management/ecoute-clients-internes-externes-etude-satisfaction.html> . (Publié en 1998, consulté le 14/03/2023 à 15h55).

² ZIADI, (Ryad) : *L'écoute client comme un acte d'amélioration de la qualité de service*, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science commerciales (Option ; Management et entrepreneuriat), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2015, p.15.

Section 03 : La gestion de l'écoute client

L'écoute client est un élément important pour la réussite de l'entreprise. En effet, comprendre les besoins et les attentes des clients permet d'améliorer la qualité des produits et services offerts, d'augmenter la satisfaction des clients et, par conséquent, d'accroître la fidélisation. Une gestion efficace de l'écoute client est essentielle pour collecter, analyser et mettre en œuvre les informations recueillies de manière stratégique.

Dans cette section, nous allons explorer les pratiques d'une gestion efficace de l'écoute client, ainsi que les outils qui peuvent être utilisés pour recueillir et analyser les commentaires des clients.

1. Les pratiques d'une gestion efficace de l'écoute client

La gestion efficace de l'écoute client est essentielle pour comprendre les besoins, les préférences et les attentes des clients. En mettant en place des pratiques adaptées, les entreprises peuvent recueillir des informations précieuses, améliorer leurs produits et services, et renforcer les relations avec leur clientèle.

Dans cette optique, nous allons explorer la définition de la gestion de l'écoute client, ainsi que les étapes clés d'une gestion efficace de cette pratique.

1.1. Définition de la gestion de l'écoute client

La gestion de l'écoute client¹ est l'ensemble des activités préalablement définies, planifiées, exécutées et contrôlées afin de collecter, analyser, prendre en considération et encourager l'expression des besoins et des attentes de ses clients pour qu'ils soient mieux satisfaits.

La gestion de l'écoute des clients désigne l'ensemble des pratiques, processus et stratégies mis en œuvre par une entreprise pour recueillir, analyser et agir en fonction des informations provenant de ses clients. Il s'agit d'une démarche continue visant à comprendre les besoins, les préférences, les opinions et les expériences des clients, dans le but d'améliorer leur satisfaction, de favoriser leur fidélisation et de prendre des décisions éclairées.

¹<https://www.memoireonline.com/09/15/9258/Apport-de-la-gestion-de-lecoute-client-a-lamelioration-de-la-qualiteacut.html>. (Publié en 2014, consulté le 21/02/2023 à 13 h 06).

1.2. La démarche d'une gestion efficace de l'écoute client

La démarche à suivre pour une gestion efficace de l'écoute client comprend plusieurs étapes clés ¹:

- **Définir les objectifs de l'écoute** : La mesure de la satisfaction client et l'identification des points d'insatisfaction sont souvent les principaux objectifs de l'écoute client. Cependant, il est également crucial de comprendre les attentes et les besoins des clients afin de créer et d'optimiser les offres de l'entreprise.
- **Définir les cibles de l'écoute** : Il est important de ne pas négliger les cibles stratégiques telles que les leaders d'opinion ou les prescripteurs. Une attention particulière doit également être accordée aux clients infidèles, mécontents et prospects.
- **Identifier les points de contact privilégiés pour chaque cible** : Il est essentiel de déterminer les canaux de communication les plus pertinents, tels qu'Internet ou les points de vente, pour chaque groupe cible.
- **Définir les outils et la fréquence d'écoute pour chaque point de contact** : Que ce soit par le biais d'outils virtuels ou de contacts directs avec le personnel, il est important de formaliser les informations à recueillir, que ce soit sous forme de questionnaires ou de briefings. Selon les objectifs de l'écoute, un système continu et automatique de collecte d'informations peut être mis en place, avec l'aide de plateformes spécialisées capables de rassembler et de synthétiser plusieurs sources d'écoute simultanément.
- **Écouter, bien sûr** : La phase d'écoute active est cruciale. Il s'agit de donner la parole aux clients, de recueillir leurs opinions, leurs suggestions et leurs préoccupations.
- **Exploiter les résultats** : Cette étape est primordiale, car elle permet de transformer concrètement les feedbacks clients en actions opérationnelles pour l'entreprise. Cela inclut l'intégration des attentes clients, l'innovation ou l'amélioration des produits et la mise en place d'actions correctrices.

^{1 1} VAN-LAETHEM, (Nathalie): Op.cit, p.78, 79.

- **Dresser un bilan régulier et optimiser la démarche le cas échéant :** Étant donné que les clients et les outils de communication évoluent rapidement, il est essentiel de régulièrement évaluer la pertinence du dispositif mis en place et d'apporter les ajustements nécessaires.

En conclusion, la mise en place d'une gestion efficace de l'écoute client repose sur plusieurs pratiques clés. En définissant des objectifs précis, en identifiant les cibles stratégiques, en déterminant les points de contact pertinents, en utilisant les bons outils et en exploitant les résultats de manière proactive, les entreprises peuvent récolter les fruits d'une écoute client bien structurée.

2. Les outils d'écoute :

L'écoute client est un processus clé pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur relation avec leurs clients et à offrir une expérience client positive. Elle est essentielle pour comprendre les besoins, les attentes et les préférences des clients. L'écoute client s'effectue à travers plusieurs outils qui correspondent à chacune des quatre étapes de l'orientation client¹ :

- L'identification des besoins du client ;
- L'évaluation de sa satisfaction ;
- La définition des améliorations prioritaires ;
- La mesure des résultats clients.

2.1. Les outils de l'écoute client à travers les 4 étapes de l'orientation client :

Chaque étape de l'orientation client peut bénéficier d'outils d'écoute spécifiques qui aident les entreprises à mieux comprendre leurs clients et à répondre à leurs besoins.

¹ BAROUCH, (Gilles) : *Fidéliser et gagner vos clients par l'écoute, des outils à votre portée*, Edition AFNOR, S/L, 2010, p.7.

2.1.1. Etape 1 : L'identification des besoins en amont de la prestation :

Il existe deux types d'outils d'écoute des besoins¹ :

a) L'échange informel avec le client :

C'est un outil simple, couramment utilisé par les professionnels, cette approche est suffisante pour des performances simples et fréquentes, mais elle doit être améliorée pour des performances plus complexes.

b) L'écoute structurée des besoins :

Un outil plus précis et plus formalisé, Il englobe deux aspects : l'identification formelle des besoins de la clientèle d'une façon générale, puis du client concerné par l'intervention.

2.1.2. Etape 2 : L'évaluation de la satisfaction du client après la prestation :

Le suivi et le traitement des réclamations client constituent un outil essentiel dans la démarche d'écoute des clients. En accueillant les réclamations de manière attentive et en apportant des réponses satisfaisantes, les entreprises peuvent améliorer leur relation avec les clients et identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires.

a) Le suivi et le traitement des réclamations client :

Dans la gestion d'une entreprise, l'une des clés essentielles pour assurer la satisfaction des clients réside dans la manière dont les réclamations sont suivies et traitées. Les réclamations peuvent être perçues comme des opportunités d'amélioration, permettant de renforcer la relation client, d'identifier les points faibles et de mettre en place des actions correctives.

❖ Accueillir les réclamations :

Une réclamation client est définie comme étant « *la manifestation d'une insatisfaction (ou l'expression d'un mécontentement) d'un client à l'encontre de son fournisseur pour un dysfonctionnement que le client impute à ce dernier et dont il demande le traitement (et la non-récidive).* »²

¹ Ibid., p.8.

² DETRIE, (Philippe) : *Les réclamations clients*, éditions d'organisation, Paris, 2001, p.3.

Accueillir les réclamations¹ est le processus de recevoir et de traiter les insatisfactions exprimées par les clients envers une organisation, tout en favorisant le contact et la communication avec le client. Les clients peuvent exprimer leurs réclamations à travers différents canaux tels que le courrier, les SMS, les e-mails, les applications, les chatbots, les sites web ou le téléphone, et ils attendent une réponse rapide.

Les trois étapes essentielles de l'accueil des réclamations sont les suivantes :

- **Comprendre la réclamation** : Il est important de se mettre à la place du client, de comprendre son contexte, ses attentes et sa déception. Cette étape favorise la confiance du client et permet de synthétiser les problèmes exprimés.
 - **Marquer de l'empathie** : Indépendamment de la cause de la réclamation, il est important d'exprimer sa compréhension vis-à-vis de la situation et d'assurer au client que le problème sera résolu rapidement. Il est également important de communiquer régulièrement des informations au client.
 - **Tracer l'intégralité de la réclamation** : Cela implique de saisir toutes les informations relatives à la réclamation dans le système d'information, y compris le problème du client, son contexte, ses verbatim et les éléments annexes rencontrés. Cette phase permet de suivre la réponse apportée, d'enrichir l'historique avec le client et de contribuer à l'amélioration continue.
- ❖ **Apporter des réponses satisfaisantes** :

Consiste à traiter rapidement les réclamations pour éviter des complications ultérieures. Cela peut impliquer de confirmer la prise en charge ou la réponse par e-mail, d'opter pour un dialogue interactif dans les cas plus complexes et d'expliquer les raisons si la réponse ne satisfait pas entièrement le client. Il est important de remercier le client, de permettre l'amélioration et éventuellement d'envoyer un questionnaire de satisfaction pour évaluer le traitement de la réponse.

¹ KERLEGUER, (Laurence) et MONGILLON (Patrick) : *Qualité*, 1^{ère} édition, Éditions Eyrolles, S/L, 2021, p.38, 39.

❖ S'améliorer grâce aux réclamations :

Les réclamations sont une source précieuse d'amélioration. L'analyse permet de se concentrer sur trois axes : la qualité de la prise en charge des réclamations, la quantification des problèmes récurrents et l'analyse des commentaires et des contextes.

En évaluant le nombre de réclamations, les délais de traitement et la satisfaction des clients, des améliorations peuvent être apportées.

En identifiant les problèmes les plus fréquents grâce aux détails des réclamations, des actions peuvent être entreprises pour éviter qu'ils se reproduisent.

De plus, l'analyse des commentaires offre des opportunités d'innovation et de valeur ajoutée pour les produits et services, en alignant la stratégie commerciale et marketing de l'entreprise.

b) L'évaluation verbale :

L'évaluation verbale est l'un des outils d'écoute client utilisés dans le cadre de l'évaluation de la satisfaction. Elle consiste à recueillir l'avis du client à la fin de la prestation en lui posant des questions directement, et en lui permettant d'exprimer son niveau de satisfaction. Cette évaluation permet d'obtenir un retour immédiat sur la qualité du service ou du produit fourni, et les réponses obtenues sont ensuite notées et analysées afin d'identifier les points d'amélioration et de réduire les insatisfactions à l'avenir.¹

Lors de l'évaluation verbale, il est essentiel d'avoir un personnel de contact compétent et à l'écoute, chargé d'interagir directement avec le client. Ce membre du personnel joue un rôle crucial dans la collecte des retours, des impressions et des préoccupations du client, tout en veillant à instaurer un environnement favorable à une communication ouverte et constructive.

¹ BAROUCH, (Gilles): Op.cit, p.23, 26.

Le personnel en contact comprend tous les employés de l'entreprise qui sont en interaction directe avec les clients, tels que les guichetiers, caissiers, commerciaux et responsables clients. Ils sont les premiers responsables de la prestation de service et ont pour rôle¹ :

- D'écouter le message du client ;
- De le comprendre ;
- De lui apporter les éléments de solution.

Grâce à leur relation avec les clients, le personnel en contact reçoit des informations sur l'offre de service qu'ils véhiculent auprès des clients, ce qui les positionne pour découvrir les forces et les faiblesses du processus de création de service et mieux comprendre les exigences des clients.

Le personnel en relation directe avec le client est le premier point de contact entre l'entreprise et son client, et représente donc un élément clé de l'image de l'entreprise. Ils doivent posséder trois caractéristiques essentielles pour mieux répondre aux besoins et aux attentes des clients :

- **L'apparence** : cela désigne l'aspect extérieur du personnel de contact et la façon dont il se présente devant le client.
- **La compétence** : cela inclut la formation du personnel en contact et sa capacité à communiquer avec les clients.
- **Le comportement** : ce sont les traits de personnalité du personnel de contact. Il doit être motivé par la satisfaction de client.

c) **L'enquête de satisfaction** :

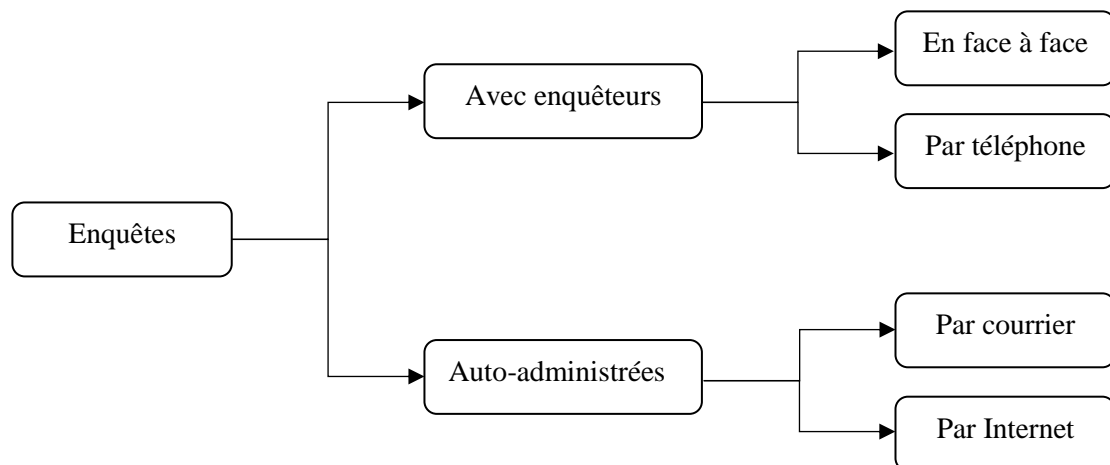
Les enquêtes de satisfaction clients permettent de mesurer la satisfaction des clients. Elles impliquent généralement un questionnaire structuré qui permet de recueillir des données quantitatives et qualitatives sur les opinions, les perceptions et les attentes des clients.

Selon BAYNAST LENDREVIE LEVY « Il existe deux méthodes pour administrer un questionnaire : soit on fait appel à un enquêteur, soit on demande aux individus retenus dans l'échantillon de remplir eux-mêmes le questionnaire qui est alors dit « auto-administré » »²

¹ ZIADI, (Ryad): Op.cit, P.17

² BAYNAST (Arnaud), LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien) : Op.cit, p.141.

Figure 4 : Questionnaires posés par enquêteur ou auto-administrés



Source : BAYNAST (Arnaud), LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien) : *Mercator ; Tout le marketing à l'ère de la digitale*, 12ème édition, DUNOD, France, 2017, p.141.

2.1.3. Etape 3 : La définition des améliorations prioritaires :

Le recueil de la satisfaction des clients permet d'identifier les actions d'amélioration prioritaires afin de réduire les sources d'insatisfaction observées. Des outils avancés peuvent également être utilisés pour traiter en profondeur l'insatisfaction. Deux outils de ce type sont proposés¹ :

a) La grille de choix :

La grille des choix est un outil qui permet de représenter visuellement les résultats des questionnaires de satisfaction. Ce graphe est divisé en quatre cases, où l'axe horizontal indique le degré de satisfaction exprimé par le client pour chaque aspect de la prestation, tandis que l'axe vertical représente l'importance accordée par le professionnel à ces mêmes aspects. Les dimensions les plus importantes pour le professionnel sont celles sur lesquelles il souhaite être irréprochable, tandis que les dimensions moins importantes sont moins prioritaires.

Cette grille peut également croiser la satisfaction du client avec l'importance qu'il accorde à chaque aspect, en ajoutant une colonne "importance" dans le questionnaire de satisfaction et en utilisant une échelle de 1 à 4 pour évaluer cette importance.

¹ BAROUCH, (Gilles): *Op.cit*, p.37, 42.

b) L'analyse des causes :

Consiste à examiner en détail les réponses et les commentaires des clients dans le cadre d'enquêtes de satisfaction. L'objectif est de comprendre les origines spécifiques des problèmes ou des insatisfactions exprimées par les clients. En se plongeant dans les détails et en analysant les réponses de manière approfondie, les professionnels peuvent identifier les causes sous-jacentes des problèmes et définir les actions d'amélioration appropriées.

L'analyse des causes permet de découvrir les motifs précis de mécontentement ou d'insatisfaction des clients, ce qui facilite la prise de décision quant aux actions correctives à entreprendre. Cela peut inclure des aspects tels que le coût d'un service, la communication de l'offre, la spécificité de la prestation, ou d'autres éléments qui influencent l'expérience globale du client. En comprenant les causes profondes de l'insatisfaction, les professionnels sont en mesure de mettre en place des solutions appropriées et de prendre des mesures pour résoudre les problèmes identifiés, améliorant ainsi la satisfaction des clients.

2.1.4. Etape 4 : La mesure des résultats client :

L'évaluation des résultats clients est essentielle pour mesurer la performance et le succès d'une entreprise. Parmi les différentes mesures utilisées : les indicateurs de satisfaction, de fidélisation et de pénétration du marché cible.

a) Les indicateurs de satisfaction :

Selon BAYNAST (Arnaud), LENDREVIE (Jacques), LEVY (Julien), on recense parmi les indicateurs de satisfaction les suivants :¹

- **Les avis clients :** ils sont suivis par l'entreprise comme par les clients. Ils permettent d'obtenir plus d'informations sur les raisons de la satisfaction de la clientèle, mais surtout de rassurer les prospects quand ils font un achat.
- **Les réclamations :** les réclamations peuvent être un indicateur de satisfaction des clients si elles sont traitées de manière efficace. Un niveau élevé de réclamations, une augmentation de leur nombre, une concentration de plaintes sur un produit ou des lieux de service est un indice de mauvaise qualité que doit être corrigé.

¹BAYNAST (Arnaud), LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien) : Op.cit., p.571, 572.

- **Le taux de défection des clients :** La mesure de la défection des clients est également un indicateur utile d'insatisfaction : un taux d'attribution élevé ou une hausse de l'attribution sont des signes d'un problème de satisfaction des clients. Cet indicateur est particulièrement suivi dans le cadre des politiques de fidélisation. Cependant, le taux d'attribution est un symptôme et il n'indique pas la raison des difficultés. Il est donc nécessaire d'enquêter auprès des clients pour mesurer et évaluer leur satisfaction.

b) Les indicateurs de fidélisation :

Les indicateurs de fidélisation client constituent des outils essentiels pour évaluer la performance d'une entreprise dans le maintien de ses clients et la limitation des défections. Parmi ces indicateurs figurent ¹:

- **Pourcentage de clients qui reviennent chez le professionnel d'une période à l'autre :** Cet indicateur mesure la fidélité des clients en calculant le pourcentage de clients qui ont renouvelé leur contrat ou effectué un nouvel achat dans une période donnée. Il permet d'évaluer la capacité du professionnel à conserver ses clients.
- **Evolution de taux de fidélisation d'une période à l'autre :** il s'agit de comparer les taux de fidélisation d'une période à une autre. Une augmentation de taux de fidélisation indique généralement une amélioration de la qualité du service et contribue à la stabilité des revenus du professionnel.

Ces deux indicateurs permettent d'évaluer l'efficacité des stratégies mises en place pour fidéliser les clients et de mesurer le succès de la fidélisation dans le domaine des services.

c) Les indicateurs de pénétration de marchés ciblés :

Pour évaluer la performance de la pénétration dans une cible de clients de qualité, plusieurs indicateurs clés peuvent être utilisés².

- **Chiffre d'affaires produit dans l'année par la cible de clientèle :** Cet indicateur mesure le montant du chiffre d'affaires généré par la cible de clients spécifique que l'on a déterminée au préalable. On peut le comparer au chiffre d'affaires total pour évaluer la part de contribution de cette cible. Une augmentation du chiffre d'affaires provenant de cette cible indiquerait une meilleure pénétration.

¹ BAROUCH, (Gilles): *Op.cit*, p.45.

² *Ibid.*, p.46

- **Progression du chiffre d'affaires d'une année sur l'autre** : Cet indicateur évalue la croissance du chiffre d'affaires de la cible de clients d'une année à l'autre. Une progression significative indiquerait une meilleure pénétration dans cette cible de clients.

Ces indicateurs permettent d'évaluer l'efficacité de la stratégie de ciblage et de pénétration des "bons clients", qui offrent des prestations intéressantes, paient correctement, établissent des relations durables et correspondent à la vision et aux aspirations du professionnel.

2.2. La technique PQOOQC :

La technique PQOOQC est une méthode pratique pour mettre en place des outils d'écoute. Elle implique de répondre aux questions suivantes : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? et Pourquoi ? afin de reformuler la problématique d'entrée en utilisant la réponse à ces questions¹.

❖ Pourquoi ? Pourquoi cet outil est-il important ?

Cela signifie quels sont les effets positifs de l'application de ces outils. Cela peut avoir un effet sur la réduction du coût économique associé à la perte d'image et aux pertes de contrats, ou elle peut réduire le stress et les difficultés associés aux différends avec les clients, ou le sentiment que le travail est bien fait et la reconnaissance de la qualité du travail par le client ; ou pour la fidélisation de la clientèle et une meilleure rentabilité de son activité.

❖ Qui ? Qui est responsable de mettre en œuvre l'outil ?

La mise en œuvre de ces outils peut être effectuée par un professionnel ou par le personnel de l'entreprise formé à cette tâche. Dans ce cas, une supervision légère peut être requise pour la réalisation de l'enquête de satisfaction. Il est important de sensibiliser le personnel à l'outil utilisé, de recueillir leurs avis sur les questions posées aux clients, et de développer leur motivation en faveur des actions d'amélioration à mettre en place.

❖ Quoi ? En quoi consiste précisément la mise en œuvre de l'outil ?

C'est mettre en place un ou plusieurs outils d'écoute, de suivi et d'amélioration de la satisfaction client.

¹ Ibid., pp.11, 12.

❖ Où ? Où est réalisé ce travail ? Sur quel document ? Situé à quel emplacement ?

Les résultats fournis par les outils sont enregistrés dans un dossier, qu'il soit sous forme papier ou numérique. Ces dossiers sont généralement classés soit dans le dossier du client ou de la clientèle concernée (dans le cas de l'écoute des besoins), soit dans un dossier dédié aux résultats clients (pour l'évaluation de la satisfaction et les indicateurs), ou encore dans un dossier pour le plan d'amélioration (pour les actions d'amélioration). Les résultats clients sont souvent synthétisés dans des tableaux ou des graphiques pour une meilleure lisibilité.

❖ Quand ? À quel moment ce travail doit-il être réalisé ?

C'est-à-dire quel est le calendrier prévu pour la mise en place des outils d'écoute ? Ou quelle est la date butoir pour la mise en place des outils d'écoute ?

- ***L'identification des besoins du client*** : cette écoute se réalise systématiquement avant la signature du contrat ou la réalisation de la prestation.
- ***L'évaluation de la satisfaction du client*** : elle est réalisée après chaque prestation ou une fois par an, auprès d'un échantillon de la clientèle.
- ***Le recueil des réclamations*** : les réclamations sont notées dans un tableau au fur et à mesure de leur apparition. Elles sont traitées selon une procédure préétablie et sont dénombrées tous les trois mois, par exemple.
- ***Les indicateurs*** : ils sont « renseignés » (c'est-à-dire mesurés à partir des données recueillies) de façon périodique, si possible tous les trois mois.

❖ Comment ? Quelles sont les recommandations pour réaliser ce travail ?

Lors de la mise en place des outils d'écoute, on peut demander des recommandations précises sur les différentes étapes à suivre, les ressources requises, les difficultés éventuelles à anticiper et les meilleures méthodes pour les surmonter, ainsi que des conseils pour obtenir les meilleurs résultats.

Conclusion :

En guise de conclusion quant à ce qui a été abordé dans le présent chapitre, nous constatons que la gestion de l'écoute client joue un rôle essentiel dans la commercialisation des produits et des services. Elle occupe une place centrale au sein de toutes les entreprises, aidant celles-ci à développer des relations à long terme avec les clients, à les satisfaire et à les fidéliser en tâchant de comprendre leurs attentes et en veillant à proposer des offres adaptées à leurs besoins.

Aujourd'hui, les clients deviennent de plus en plus exigeants, ce qui pousse les entreprises à œuvrer à constamment développer de nouveaux outils et techniques de satisfaction pour répondre à tous leurs besoins.

L'écoute client est donc une source de progrès et d'innovation ainsi qu'un avantage concurrentiel qui devient essentiel pour toute entreprise qui souhaite mettre en œuvre une stratégie de fidélisation.

Chapitre 02 :

La qualité de service

Introduction :

Dans un contexte commercial où la concurrence est accrue et où les clients deviennent de plus en plus exigeants, la qualité de service représente un facteur clé de différenciation et de fidélisation. Il est donc essentiel pour les entreprises d'adopter une approche d'amélioration de la qualité de service afin de mieux servir leurs clients.

Dans cette optique, nous avons réparti le présent chapitre en trois sections : la première abordera les concepts généraux de service et de qualité ainsi que la qualité de service ; la seconde sera consacrée sur les méthodes d'amélioration de la qualité de service ; quant à la troisième et dernière section, elle traitera la satisfaction des clients.

Section 1 : Les fondements de la qualité de service :

La qualité de service est un concept clé pour toutes les entreprises qui cherchent à offrir une expérience client positive. En effet, l'objectif principal de toute entreprise est de répondre aux besoins et aux attentes de sa clientèle. Pour y parvenir, elle doit leur offrir des produits ou des services de qualité. Ainsi, la qualité de service devient un élément clé de la satisfaction client et de la réussite d'une entreprise.

Dans cette section, nous allons explorer les fondements de la qualité de service en commençant par la notion de service, sa classification, ses spécificités, en abordant également le concept de servuction. Nous poursuivrons ensuite en examinant la notion de qualité, sa définition et ses exigences actuelles qui y sont liées. Enfin, nous nous intéresseront au concept de qualité de service en étudiant ses déterminants ainsi que les enjeux qui y sont associés.

1. Le concept de service :

Le secteur des services est en constante évolution et représente aujourd'hui une part importante de l'économie mondiale. Pour mieux comprendre ce secteur, il est essentiel de se pencher sur les concepts de service et de servuction, qui sont des notions clés dans ce domaine.

Dans cette optique, nous allons aborder le concept de service, à travers sa définition, ses types, et ses composantes.

1.1. Définition de service :

De nombreuses définitions portant sur les services peuvent être trouvées dans la littérature. Nous citons quelques-unes :

« Un service est une activité ou une prestation soumise à un échange essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit physique. »¹

EIGLIER (P) et LANGEARD (E), ils définissent le service comme étant : *« la résultante de l'interaction entre trois éléments de base qui sont : le client, le support physique et le personnel en contact. Cette résultante le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client. »²*

¹ KOTLER (Philippe), KELLER (Kévin) et MANCEAU (Delphine) : Op.cit, p.440.

² EIGLIER, (Pierre) et LANGEARD (Eric): *Servuction, le marketing des services*, Edition Mc Graw-Hill, Paris, 1988, p.16.

Autre « *Un service est une activité économique qui crée de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment et en un lieu donné pour apporter le changement désiré, en faveur du bénéficiaire du service.* »¹

En se basant sur ces définitions, on peut conclure que les services sont des activités qui reposent sur l'interaction entre le client, le support physique et le personnel en contact. Ils sont intangibles et ne nécessitent pas de transfert de propriété

En somme, les services sont des activités économiques qui visent à fournir une prestation utile et satisfaisante aux clients en échange d'une rémunération.

1.2. La classification des services :

La classification des services est un outil essentiel pour comprendre les différentes formes de services proposées par les entreprises. Phillip KOTLER, Kevin Lane KELLER, Bernard DUBOIS et Delphine MANCEAU ont développé une classification en cinq catégories, en fonction du degré de présence du service dans l'offre proposée par l'entreprise, afin que chaque catégorie représente une offre différente² :

- **Le bien tangible pur :** L'offre est limitée à un bien tangible tel que la lessive ou les yogourts, sans aucun service qui y est attaché.
- **Le bien accompagné de plusieurs services :** L'entreprise offre un bien central accompagné de services périphériques. En général, plus le bien est avancé sur le plan technologique, plus les services de soutien sont importants.
- **L'hybride :** Il comprend une combinaison à parts égales d'un bien et d'un service.
- **Le service principal accompagné de biens et services annexes :** Cela signifie que l'entreprise fournit un service qui est complété par des biens et /ou services supplémentaires.
- **Le pur service :** Dans cette catégorie, l'entreprise offre uniquement un service, tel que l'aide d'un avocat ou d'un psychologue, sans aucune offre de biens matériels associés.

¹ LOVELOCK (Christopher), WIRTZ (Jochen), LAPERT (Denis) et MUNOS (Annie) : *Marketing des services*, 7^{ème} édition, Pearson France, France, 2014, P.18.

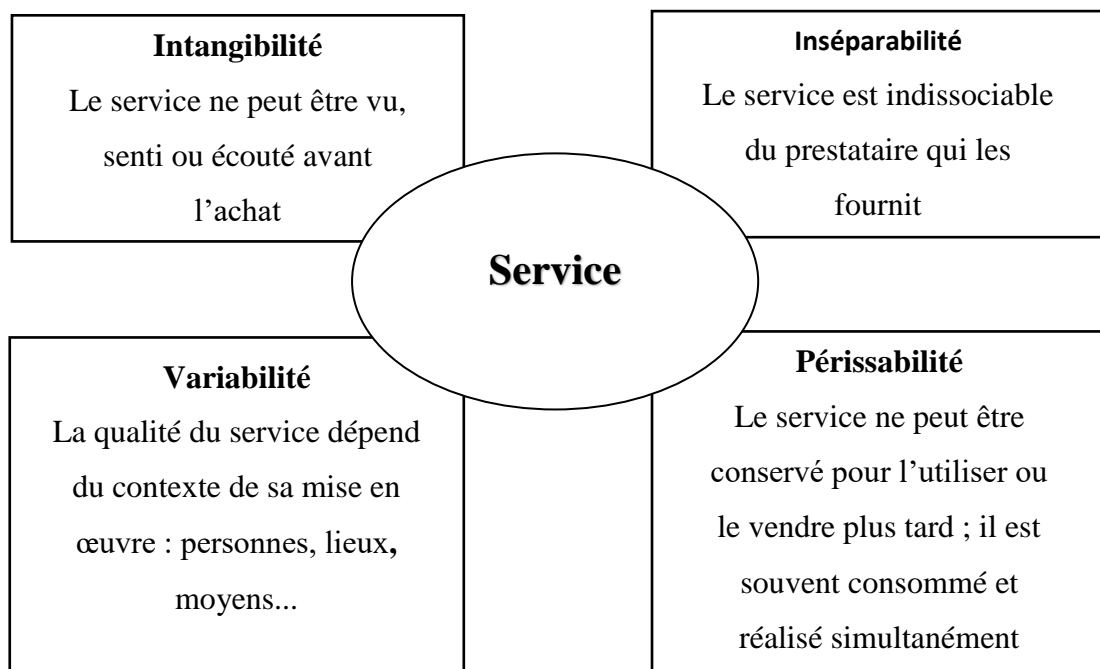
² KOTLER (Philippe), KELLER (Kevin) et MANCEAU (Denis) : Op.cit., P.441.

1.3. Les spécificités des services :

« Les services sont très différents les uns des autres selon qu'ils s'adressent à des particuliers ou à des entreprises. Ils diffèrent également, en fonction de l'implication plus ou moins grande des clients dans la coproduction du service ». ¹

Les services possèdent quatre caractéristiques particulières qui les distinguent des biens, ces caractéristiques doivent amener l'entreprise de services à réfléchir aux attentes réelles de ses clients.

Figure 5 : Les quatre caractéristiques des services



Source : HARMEL, (Laurent) et LOUYAT (Gerard) : *Innovation dans les services*, Afnor, Saint-Denis, 2008, p.30.

- **L'intangibilité** : Les services sont immatériels et ne peuvent être vus, touchés, sentis, goûtés ou entendus. L'intangibilité recouvre deux dimensions : une dimension physique (impossibilité de voir et de toucher le service) et une dimension mentale (difficulté de se faire une idée préalable du service et de l'imaginer)².

¹ HARMEL, (Laurent) et LOUYAT (Gerard): *Innovation dans les services*, Afnor, Saint-Denis, 2008, p.30.

² KOTLER (Philippe), KELLER (Kévin) et MANCEAU (Delphine) : *op.cit.*, p.443.

- ***L'inséparabilité ou l'indivisibilité*** : Cela signifie que la production et la consommation sont simultanées. En d'autres termes, une fois qu'un service est fourni, il est consommé immédiatement. C'est sans doute parce qu'ils sont périssables et ne peuvent pas être stockés¹.
- ***L'hétérogénéité*** : « Le service est très variable en fonction des conditions dans lesquelles il est rendu. Par exemple, le service offert par une agence bancaire sera très différent selon que le client se présente à une heure de grande affluence où il devra attendre ou bien à une heure creuse où le conseiller pourra consacrer du temps à répondre à ses questions. Il variera également d'une agence à l'autre, voire d'un guichetier à l'autre en fonction de ses compétences, de son humeur, de la formation qu'il a reçue... »²
- ***La périssabilité*** : Les services ne sont pas stockables. La périssabilité du service n'est pas problématique si la demande est stable. Lorsqu'elle fluctue, en revanche, elle soulève des questions sur l'étendue des services à fournir³.

1.4. Le système de servuction :

Afin de mieux appréhender le système de servuction, nous examinerons d'abord sa définition ainsi que les éléments qui le composent.

1.4.1. Définition de servuction :

La servuction représente l'interaction entre le service et la production, parmi ses définitions nous avons les deux définitions suivantes :

D'après EIGLIER (P) et LANGEARD (E) la servuction est : « *L'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminée* ». ⁴

¹ ALLOUCHE-LARADI, (B) : *Le marketing des services ; les connaissances de base*, édition 4.015739, office des publications universitaires, 2017, p.8.

² HARMEL, (Laurent) et LOUYAT (Gerard): Op.cit, p.31.

³ KOTLER (Philippe), KELLER (Kévin) et MANCEAU (Delphine) : op.cit., p.447.

⁴ EIGLIER, (Pierre) et LANGEARD (Eric) : Op.cit, p.15.

La servuction selon EIGLIER et LANGEARD est l'ensemble des actions mises en place par l'entreprise pour fournir une prestation de service de qualité en organisant de manière cohérente les ressources matérielles et humaines.

Selon LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON(D), définissent la servuction comme suit : « *la servuction est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaire à la prestation de service* ». ¹

En d'autres termes, la servuction selon LENDREVIE, LEVY et LINDON désigne l'ensemble des moyens (physique et humains) que l'entreprise met en œuvre pour offrir une prestation de service.

1.4.2. Les éléments de la servuction :

Les éléments de la servuction sont nécessaires pour la création et la prestation de services de qualité. Ces éléments comprennent² :

- **Le client** : c'est un élément essentiel et sa présence absolument indispensable car sans lui le service ne peut exister ;
- **Le support physique** : C'est le matériel nécessaire à la création du service pour le client, le personnel en contact ou les deux simultanément ;
- **Le personnel en contact** : c'est la personne employée par l'entreprise de service et qui est en contact direct avec le client ;
- **Le service** : Il est le résultat de l'interaction entre les trois derniers éléments de base, à savoir, le client, le support physique et le personnel en contact ;
- **Système d'organisation interne** : c'est une partie invisible par le client de l'entreprise des services. Il est constitué par le support physique et le personnel en contact, dirigé par l'organisation interne de l'entreprise, cette dernière qui est constituée de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ce système a une influence directe sur le support physique, le personnel en contact ce qui conduit à la satisfaction de la clientèle.

¹ LENDREVIE (Jacques), LEVY(Julien) et LINDON(Denis) : Mercator, 8^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2006, p.973.

² ZIADI, (Ryad): Op.cit, p.38.

2. La notion de qualité :

La qualité est devenue un enjeu majeur pour les entreprises qui cherchent à satisfaire les besoins et les attentes des clients.

2.1. Définition de la qualité :

La notion de qualité est un concept très vaste qui s'applique à tous les biens, et les services. En effet, il existe de nombreuses définitions de la qualité, parmi lesquelles :

Le Dictionnaire « LAROUSSE » définit la qualité comme suit : « La manière d'être, bonne ou mauvais, de quelque chose ». ¹

La norme internationale ISO 9000 a formulé plusieurs définitions à la qualité, dans La version 2000, la qualité est définie comme « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». ²

Pour la norme ISO 8402 version 1994 la qualité est « l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites ». ³

Ces définitions suggèrent que la qualité peut être comprise comme une mesure de la satisfaction du client, ainsi que de la conformité d'un produit ou service aux spécifications établies. La qualité est donc liée à la capacité d'un produit ou service à répondre aux besoins et attentes exprimés et implicites des clients.

Ainsi, La qualité⁴ peut être définie de différents points de vue. Du point de vue du client, la qualité est liée à sa satisfaction. Elle est le résultat de la comparaison entre ce qu'il perçoit (reconnaît) d'un produit ou d'un service, et ce qu'il en attend. Du point de vue d'une entreprise, la qualité répond davantage à un objectif d'évaluation de la conformité d'un produit (service) à des spécifications. À partir des attentes du client (perspective externe), il s'agit de concevoir puis de réaliser un produit (service) conforme aux spécifications (perspective interne).

¹ Larousse, Op.cit, p.345.

² HAMILTON, (Mann) : *Améliorer des services : avec la gestion des problèmes ITIL*, EYROLLES éditions d'organisation, 2009, p.22.

³ DJELTI, (Mohammed) et CHOUAM (Bouchama) : « *L'usage des TIC pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement à l'INTTIC* », Revue Algérienne d'Economie et gestion, Vol. 15, N° : 02, 2021, pp.768-786.

⁴ CANARD, (Frédéric) : *Management de la qualité*, LEXTENSO éditions, Paris, 2009, PP.15, 16.

De plus, la qualité est une notion multifacette qui peut être appréhendée de différents points de vue, tant du côté du client que de l'entreprise. Cela implique que la qualité doit être évaluée à la fois en termes de perception du client et de conformité aux normes de l'entreprise.

2.2. Les piliers de la qualité :

Les piliers de la qualité sont des finalités incontournables pour la démarche qualité, ils permettent d'assurer la qualité des produits ou des services offerts par une entreprise ou une organisation. Il existe cinq piliers de qualité : la prévention, la conformité, l'évaluation, l'amélioration et la responsabilité¹.

- **La prévention** : consiste à mettre en œuvre des actions préventives pour éviter les problèmes et les risques potentiels, afin de garantir la sécurité, la qualité et la satisfaction des personnes concernées. C'est une approche proactive qui vise à anticiper les situations indésirables et à prendre des mesures appropriées pour les prévenir.
- **La conformité** : fait référence à l'observation des normes, des attentes et des références spécifiques dans un contexte donné, que ce soit en termes de coutumes, de lois, d'attentes du client, de réglementations ou de procédures.
- **L'évaluation** : consiste à porter un jugement de valeur, à apprécier la qualité et à interpréter les résultats obtenus dans le but d'améliorer les processus, les produits ou les services offerts.
- **L'amélioration** : fait référence à l'un des piliers de la qualité totale dans une organisation. Il consiste en une amélioration continue des processus, des produits et services, de la compétence du personnel et de l'organisation de manière générale. L'objectif ultime de l'amélioration est d'augmenter la satisfaction du client, mais cela peut se faire au détriment d'autres objectifs tels que la productivité.

¹ BELLAICHE, (Michel) : *100 questions pour comprendre et agir, La qualité ISO 9001 :2015*, 2^{ème} édition, AFNOUR édition, Saint-Denis, 2016, pp.5, 11.

- **La responsabilité** : se réfère à l'importance d'attribuer et de formaliser les responsabilités au sein de l'organisation. La responsabilité ne peut être assumée que par des êtres humains et implique la nécessité de répondre de ses actions. Dans une démarche qualité, il est essentiel de définir clairement qui est responsable de quoi, sans se tromper.

3. La notion de la qualité de services :

Afin de bien assimiler la notion de qualité de services, il est primordial d'en évoquer les éléments suivants :

3.1. Définition :

Plusieurs définitions ont été proposées à ce propos ; et nous retenons celles-ci :

*« La qualité de service serait la différence entre la qualité attendue et la qualité perçue par le client ».*¹

À travers cette définition, nous constatons que la qualité de service dépend de la différence entre ce que le client attend et ce qu'il perçoit, ce qui implique que la qualité de service dépend de la capacité d'un service à répondre aux attentes des clients.

D'après AFNOR : *« La qualité de service désigne la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs ou consommateurs ».*²

Cette définition met en évidence l'importance des caractéristiques d'un service pour répondre aux besoins des utilisateurs ou des consommateurs et pour garantir la qualité du service.

¹GABRIE (Patrick), DIVARD (Ronan), LE GALL –ELY (Marine) et PRIM-ALLAZ (Isabelle) : *Marketing des services*, Dunod, Paris, 2014, p.74.

² <http://www.definitions-marketing.com/definition/qualite-de-service/>. (Publié le 07/05/2015, Consulté le 14/03/2023 à 11h 37).

3.2. Les déterminants de la qualité dans les services :

Les chercheurs A. Parasuraman, Valarie Zeithaml et Leonard Berry ont identifié cinq critères utilisés par les consommateurs dans l'évaluation de la qualité des services, à savoir ¹:

- **La fiabilité** : Cela concerne la capacité de l'entreprise à fournir le service promis de manière fiable et précise, ainsi que la capacité à résoudre rapidement les problèmes qui peuvent survenir.
- **La réactivité** : Il s'agit de la capacité de l'entreprise à répondre rapidement et efficacement aux informations et réclamations des clients.
- **La compétence du personnel** : Cela concerne les compétences, les connaissances et la courtoisie du personnel de l'entreprise, ainsi que la capacité à inspirer confiance et à rassurer les clients.
- **L'empathie** : Il s'agit de la capacité de l'entreprise à prendre soin du client de manière attentionnée et personnalisée.
- **La tangibilité** : Ce sont les aspects physiques et matériels de la prestation de service, tels que l'apparence des locaux, l'équipement utilisé, la propreté, etc.

3.3. Les enjeux de la qualité de service :

La qualité des services est cruciale pour la performance des entreprises. Celles-ci doivent élaborer des plans stratégiques et économiques qui incluent des objectifs de qualité. De plus, la qualité doit être liée à des considérations humanitaires et sociales². De ce fait, les enjeux de qualité de service sont les suivants :

3.3.1. Les enjeux stratégiques :

La qualité des produits et des services est importante pour la performance des entreprises, notamment dans le cadre de différentes stratégies compétitives telles que la différenciation et la domination par les coûts.

¹ KOTLER (Philippe), KELLER (Kévin) et MANCEAU (Delphine) : Op.cit, p.464.

² CANARD, (Frederic): Op.cit, p.43.

Une entreprise peut se différencier en agissant sur quelques dimensions de la qualité de son produit ou service, celles que les clients perçoivent comme importantes. Une meilleure qualité de conception permet à l'entreprise de différencier son produit de celui de ses concurrents, d'améliorer sa réputation et d'obtenir un prix de vente relatif supérieur¹.

De plus, la qualité peut être une source de diminution des coûts de production en réduisant les coûts de non-qualité tels que les rebuts et les réclamations.

3.3.2. Les enjeux économiques :

Elle est à l'origine d'économies provenant de la détection et la réduction de coûts souvent sous-estimés et pourtant considérables : les coûts relatifs à qualité comprenant des dépenses directes et indirectes liées à la non-qualité ainsi que des dépenses d'investissement².

3.3.3. Les enjeux humains et sociaux :

La qualité des produits inclut des enjeux humains car elle contribue à la sécurité et à la protection des consommateurs et des travailleurs. L'idée est qu'un produit conçu et fabriqué selon des spécifications ne cause pas de tort à ceux qui conçoivent et fabriquent le produit, ni à ceux qui l'utilisent. La qualité présente également des enjeux sociaux car elle permet d'améliorer le bien-être des individus grâce à des produits et services mieux alignés avec leurs attentes³.

Les entreprises doivent s'efforcer de réduire les risques liés à la non-qualité : défauts de conception et/ou de fabrication du produit et erreurs d'utilisation du produit.

¹ Ibid., pp.44, 46.

² Ibid., p.43.

³ Ibid., p.53.

Section 02 : Les méthodes d'amélioration de la qualité de service :

La mesure de la qualité de service est un moyen de juger de la qualité d'un service. Il permet d'identifier les écarts de qualité et de mettre en place les mesures correctives nécessaires pour améliorer le service fourni. De plus, une mesure de la qualité est nécessaire pour déterminer si une entreprise a atteint ou non ses objectifs d'amélioration.

Il existe divers modes de mesure de la qualité de service. Ceci peut se faire par le biais de méthodes de mesure (mesures molles, mesures dures), par le biais d'outils (diagramme d'Ishikawa, le Blue printing) ou encore par l'utilisation de modèles (le modèle des écarts de la qualité, le modèle CYQ).¹

Dans cette section, nous examinerons d'abord les méthodes de mesure, avant d'aborder dans un second temps les outils et terminer par les modèles.

1. Les méthodes de mesure :

Dans le but d'évaluer la qualité de leurs services, les entreprises font recours à deux types d'évaluations : les évaluations de la qualité perçue (en référence ou non à la qualité attendue) et les évaluations de la qualité délivrée en référence aux standards de qualité définis par l'entreprise.

Les standards de mesures de la qualité de service sont regroupés en deux catégories principales² :

1.1. Les mesures molles :

Sont celles qui ne sont pas facilement observables et doivent être collectées en parlant aux gens (clients, employés, etc.). Elles sont souvent basées sur les perceptions et les opinions de ces derniers. Les mesures molles comprennent généralement des études marketing annuelles, des enquêtes transactionnelles des feed-back clients, des achats mystères et l'analyse de réponses non sollicitées telles que des plaintes et des compliments, des focus groupes et des revues de service.

¹ HAMMOUTENE, (Ali) et TEFFAHI (Lidya) : *La contribution du marketing direct sur l'amélioration de la qualité de service*, Revue des sciences commerciales, Alger, Juillet 2013, pp.33-50.

² LOVELOCK (Christopher), WIRTZ (Jochen), LAPERT (Denis) et MUNOS (Annie) : *Marketing des services*, 7ème édition, édition Pearson, France, 2014, p.454.

D'autres mesures molles peuvent être envisagées telles que les enquêtes par téléphone ou courrier, les panels composés de clients pour recueillir un feedback sur les performances du service les panels composés d'employés afin déterminer les perceptions de la qualité du service délivré au client sur des dimensions spécifiques, les barrières à l'amélioration des services et suggestions d'amélioration.

1.2. Les mesures dures :

Désignent les caractéristiques et des activités qui peuvent être quantifiées dans le temps ou bien mesurées par le biais d'audits.

Ces mesures se réfèrent essentiellement aux processus opérationnels ou aux résultats. Elles prennent en compte des données telles que le temps de fonctionnement opérationnel. Dans les services informatiques, on mesure le temps moyen entre deux pannes d'ordinateur appelé MTBF (*Mid Time Between Failures*) et le temps moyen nécessaire à la remise en fonctionnement MTTR (*Mid Time To Repair*).

2. Les outils d'analyse de la qualité du service :

Dans le but d'une meilleure évaluation de la qualité de leurs services, les entreprises utilisent des outils d'analyse qui leurs permettent d'assurer les actions correctives dans les meilleurs délais ; ces outils sont d'une importance capitale pour la fiabilité et l'exactitude des informations recueillis et susceptibles d'être déterminants dans la prise de décisions stratégiques.

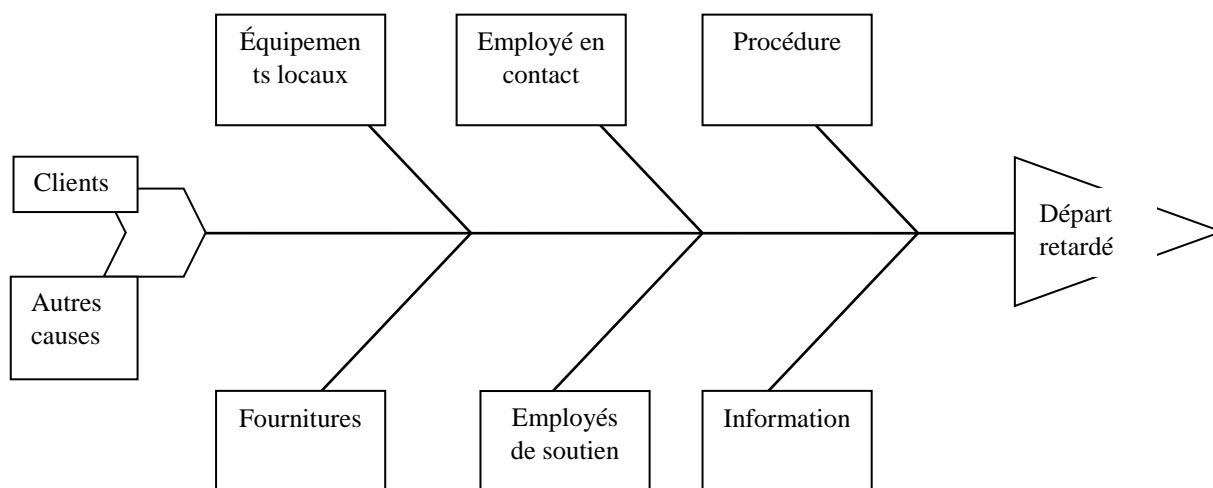
LAPERT Denis, MUNOS Annie, dans leur ouvrage « marketing des services 2ème édition », ont pu dénombrer trois outils d'analyse de la qualité de service :

2.1. Le diagramme d'Ishikawa dit « en arêtes de poisson » :

C'est une technique d'analyse des causes et des effets, permettant d'identifier toutes les causes possibles d'un dysfonctionnement, Cette technique a été développée par un expert de la qualité, le japonais KAORU ISHIKAWA. Les causes sont classées en cinq catégories : Equipement, Main-d'œuvre (ou personnel), Matériaux, Procédures et Autre sur un graphique de causes et des effets.

Le diagramme d'Ishikawa a été adapté aux services par Lovelock qui a modifié les cinq groupes de causes pour les porter à huit. Le « Personnel » a été divisé en personnel de BackOffice et personnel de front office. L'« Information » a été séparée des « Procédures » pour mettre l'accent sur son importance dans les services. La huitième catégorie concerne précisément le rôle des « Clients »¹.

Figure 6 : Le diagramme d'Ishikawa



Source : LOVELOCK (Christopher), WIRTZ (Jochen), LAPERT (Denis) et MUNOS (Annie) : *Marketing des services*, 7^{ème} édition, Pearson France, France, 2014, P.458.

2.2.Blue printing :

Est un outil puissant d'identification des problèmes. Il permet de visualiser les processus de livraison du service en représentant les interactions avec les clients en front office, les locaux, les équipements et les activités de back office qui ne sont pas vues des clients et qui ne font pas partie de l'expérience qu'ils vivent.

Les blueprints aident à identifier les points où les problèmes le plus susceptibles d'arriver, à comprendre comment les problèmes peuvent avoir des effets en chaîne et à comptabiliser la fréquence des problèmes pour cibler les types de problèmes les plus fréquents².

¹ LAPERT, (Denis) et MUNOS (Annie) : *Le marketing des services*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009, P.87

² LOVELOCK (Christopher), WIRTZ (Jochen), LAPERT (Denis) et MUNOS (Annie) : Op.cit, p.458.

2.3. Le bilan financier des actions d'amélioration de la qualité :

Le ROQ (Return on Quality) est une approche qui vise à coordonner les efforts d'amélioration de la qualité avec les programmes d'amélioration de la productivité.

Les programmes d'amélioration de la qualité doivent être soigneusement évalués financièrement en tenant compte des commentaires des clients.

Les investissements modestes dans l'amélioration de la qualité peuvent rapidement améliorer le niveau de qualité d'un service, même dans une entreprise dont le niveau de qualité est faible.

D'une manière générale, il faut se souvenir que le coût de réparation du service est inférieur au coût d'un client mécontent, soulignant ainsi l'importance de l'investissement dans la qualité pour maintenir la satisfaction des clients et éviter les coûts de réparation et de fidélisation¹.

3. Les modèles de la qualité de service :

L'amélioration de la qualité d'un service implique de rendre son processus efficace. En effet, cela consiste en l'amélioration du bénéfice pour le client. Le diagramme et le blueprinting sont d'excellents outils d'analyse et d'identification des problèmes liés à la qualité de service. Cependant, il existe encore d'autres modèles permettant l'amélioration de la qualité de service tel que le modèle des écarts ou encore le modèle cycle de la qualité (CYQ).

3.1. Le modèle des écarts :

Parasuraman et al. ont proposé une représentation des sources de non qualité, aussi appelée le modèle des écarts. Ces écarts se trouvent soit du côté du client, soit du côté de l'entreprise².

- ***L'écart client*** : correspond à la différence entre les attentes du client et sa perception du service reçu.

Du côté de l'entreprise, quatre sources potentielles d'écarts sont identifiées.

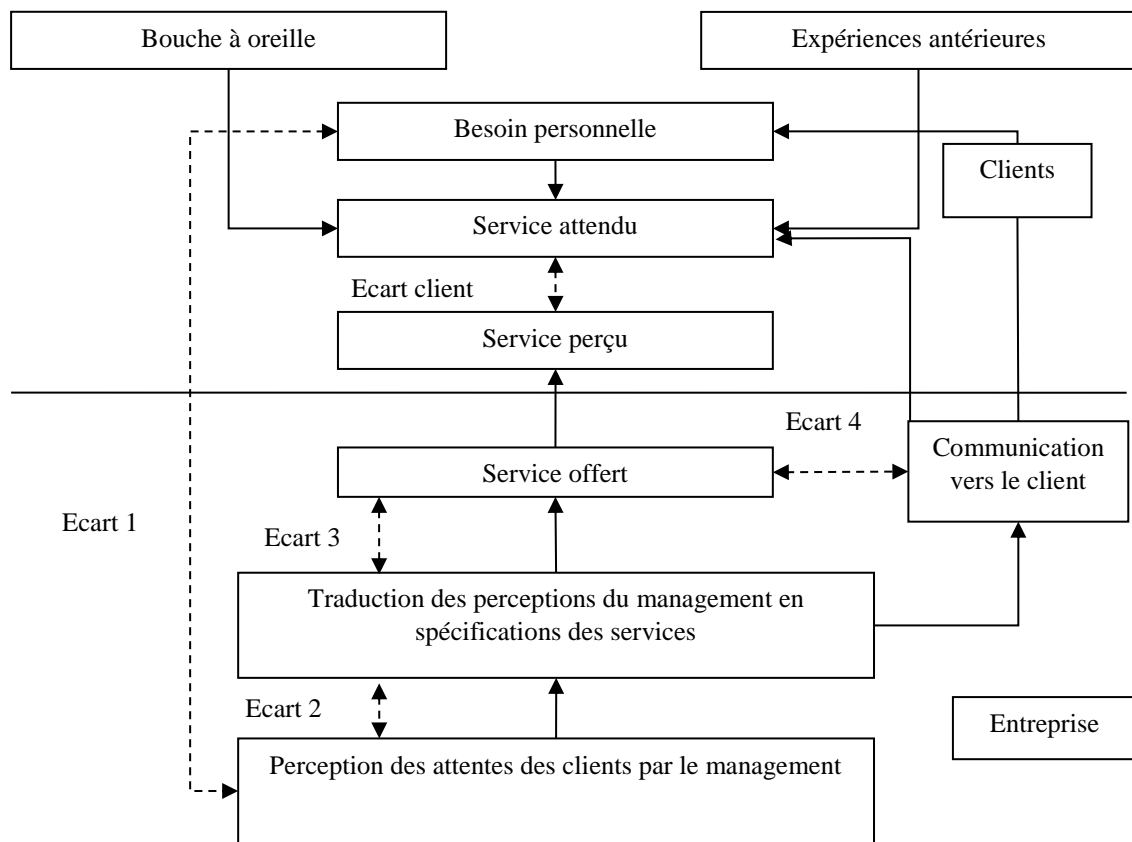
- ***L'écart 1*** : correspond à une méconnaissance des attentes du client par l'entreprise.

¹ LAPERT, (Dennis) et MUNOS (Annie) : Op.cit., P.89.

² GABRIE (Patrick), DIVARD (Ronan), LE GALL –ELY (Marine) et PRIM-ALLAZ (Isabelle) : Op.cit, p 87, 89.

- **L'écart 2** : Est dû à une inadéquation entre la définition et la conception du service proposé et les attentes perçues du client.
- **L'écart 3** : Correspond à la différence entre la conception du service et le service effectivement délivré.
- **L'écart 4** : Se réfère à la différence entre la performance effective de l'entreprise et les promesses qu'elle a faites à ses clients.

Figure 7 : Les sources de non qualité



Source : GABRIE (Patrick), DIVARD (Ronan), LE GALL –ELY (Marine) et PRIM-ALLAZ (Isabelle) : *Marketing des services*, Dunod, Paris, 2014, P.88.

3.2. Le modèle cycle de la qualité (CYQ) :

Le CYQ¹ est un cadre de travail et d'action qui opère à différents niveaux logiques. Il peut être considéré comme un schéma qui représente les éléments d'un ensemble complexe, d'un phénomène ou d'un processus, et qui vise à en expliquer la conformation et/ou le fonctionnement. Il peut également être considéré comme un modèle, c'est-à-dire une structure formalisée qui permet de rendre compte d'un ensemble de phénomènes ayant entre eux certaines relations.

Le CYQ est un modèle adapté aux services qui permet de mettre en place une démarche d'amélioration continue de la qualité.

3.2.1. Description du modèle CYQ :

Le modèle CYQ schématisé deux univers distincts : l'univers du client et l'univers du prestataire de service².

3.2.1.1. L'univers du client :

L'univers du client est constitué de son champ mental, qui est nourri de ses croyances, expériences et informations individuelles, et qui structure son vécu. Ce champ mental est également le contexte spatiotemporel de la relation de service entre le client et le prestataire.

L'expérience objective de la relation client est largement influencée par les représentations de la situation, qui sont façonnées par ses expériences passées. Par conséquent, le champ mental du client est à la fois la source et le théâtre de l'expérience de service.

¹AVEROUS, (Bernard) et AVEROUS (Danièle) : *Mesurer et manager la qualité de service ; La méthode CYQ*, 2^{ème} édition, NSEP CONSULTING Éditions, paris, 2004, P.35.

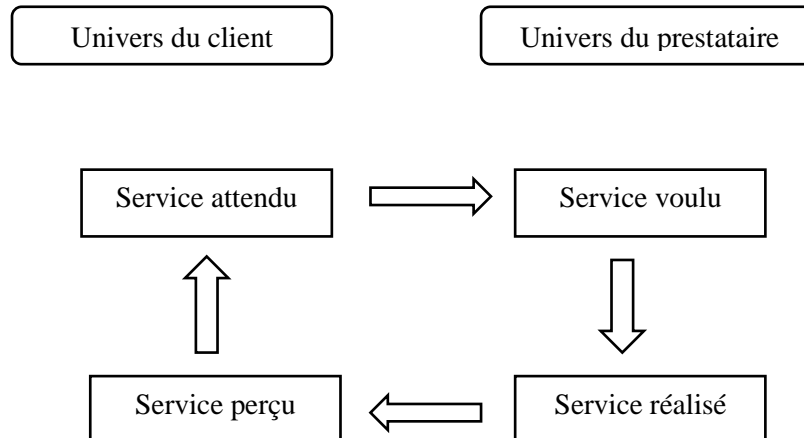
² Ibid., p.36, 37.

3.2.1.2. L'univers du prestataire de service :

Le prestataire de service a également son propre champ mental, qui est nourri de croyances, d'expériences et d'informations. Cependant, contrairement au client, le prestataire possède des connaissances, des savoir-faire, des techniques spécifiques à son métier, ainsi que des contraintes professionnelles telles que les coûts, les disponibilités, les limites techniques et les règles à suivre. Le champ de représentations du client est celui du désir, de l'affectivité, de la subjectivité, tandis que celui du prestataire est celui de la technicité, du métier, de la prise en compte de données objectives et de comptes à rendre.

Le client et le prestataire évoluent donc dans des champs mentaux différents, chacun ayant sa propre logique et sa propre perception de la prestation de service. Pour satisfaire le client, le prestataire doit donc faire un effort véritable pour comprendre et interpréter les compétences de son métier et l'utilisation de ses ressources dans le système de références du client. Cette clarification des champs respectifs du client et du prestataire est essentielle pour créer une offre de service pertinente et répondre aux attentes du client de manière raisonnée.

Figure 8 : Les deux univers du modèle



Source : AVEROUS, (Bernard) et AVEROUS (Danièle) : *Mesurer et manager la qualité de service ; La méthode CYQ*, 2^{ème} édition, NSEP CONSULTING Éditions, paris, 2004, P.36.

3.2.2. Les quatre temps du CYQ :

Le modèle cycle de la qualité est un outil précieux pour les entreprises qui cherchent à améliorer la qualité de leurs services. Ce modèle comprend quatre temps essentiels ¹:

- **Premier temps : le Service attendu :**

Le service attendu est le service que le client estime légitime et raisonnable d'attendre, compte tenu de l'heure, du lieu et du prix. Le service attendu est déterminé par les propres expériences et points de référence du client, qui peuvent évoluer à travers ses propres expériences, la communication avec les autres et la publicité. L'entreprise doit apprendre à adapter le regard du client si elle veut adopter une démarche qualité.

- **Deuxième temps : le Service voulu :**

C'est l'énoncé des caractéristiques du service que l'entreprise peut et veut réellement offrir à ses clients, il dépend des attentes que l'entreprise choisit de satisfaire en prenant en compte les contraintes économiques, les savoir-faire et les choix stratégiques de l'entreprise pour se positionner sur le marché. L'entreprise doit apprendre à exprimer sa vision du service, son projet de service en termes de résultats client.

- **Troisième temps : le Service réalisé :**

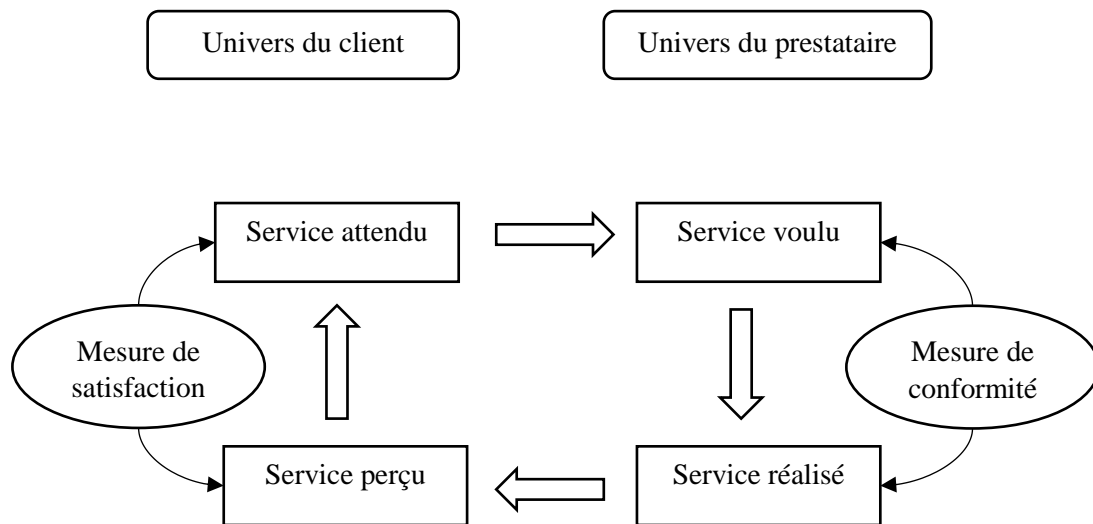
Le service réalisé c'est relevé précis et objectif de la réalisation du service sur le terrain, et donc c'est le service réellement offert au client, est le seul qui importe pour le client, Tous les acteurs de l'entreprise doivent s'engager à offrir le service conformément au Service voulu, et la performance de l'entreprise doit être mesurée par l'écart entre le Service voulu et le Service réalisé. L'entreprise se doit donc d'évaluer le service tel qu'il est vécu par le client et non pas s'arrêter sur ses performances techniques.

¹ Ibid., p.39, 42.

- **Quatrième temps : le Service perçu :**

Le Service perçu par le client est la quatrième étape à considérer pour développer la satisfaction client. Bien que le Service voulu et le Service réalisé soient importants, il est crucial de comprendre la perception du client pour comprendre sa satisfaction. Cette perception est souvent subjective et intangible, mais elle est essentielle pour évaluer la qualité du service. Les actions visant à améliorer le Service perçu peuvent améliorer la satisfaction du client, et il est donc important de les prendre en compte. L'entreprise doit donc agir non seulement sur le service réalisé, mais aussi sur le service perçu pour augmenter la satisfaction client.

Figure 9 : Le modèle CYQ : approche descriptive



Source : AVEROUS, (Bernard) et AVEROUS (Danièle) : *Mesurer et manager la qualité de service ; La méthode CYQ*, 2^{ème} édition, NSEP CONSULTING Éditions, paris, 2004, P.39.

Le modèle de cycle de la qualité permet aux entreprises d'identifier les zones à améliorer et mettre en place des stratégies efficaces pour améliorer la qualité de leur service et atteindre des niveaux élevés de satisfaction des clients.

Section 03 : La satisfaction client

La satisfaction des clients est un indicateur essentiel de la qualité des produits ou services d'une entreprise. Comprendre les attentes et les besoins des clients, ainsi que leurs niveaux de satisfaction, est crucial pour améliorer leur expérience et fidéliser leur clientèle.

Cette section portera sur la satisfaction client, sa définition et ses caractéristiques majeures, ainsi que ses conditions. Nous aborderons également les différentes mesures de la satisfaction client, les étapes de cette mesure, ainsi que l'impact de la qualité de service client sur la satisfaction.

1. Les Fondamentaux de la Satisfaction Client :

La satisfaction client est l'un des piliers de la gestion de la relation client, l'objectif de toute entreprise est de créer une relation durable avec sa clientèle. Pour y parvenir, elle doit d'abord comprendre les besoins et les modes d'achat de ses clients, car ces derniers cherchent toujours à obtenir les différents produits ou services qui leur procurent le maximum de satisfaction. A cet effet, il est important de définir ce concept et de présenter ses caractéristiques ainsi que ses éléments de mesure.

1.1.Définition :

Le concept de satisfaction ¹revêt une grande importance dans le domaine des services en raison de l'inséparabilité entre la production et la consommation. Pour mieux comprendre l'entendue de cette notion, voici quelques définitions que nous citons :

Selon KOTLER, KELLER et MANCEAU, la satisfaction peut être définie comme « *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.* »²

¹ ABAAOUKIDE, (Kamar) : « *Impact du temps de réponse aux réclamations sur la satisfaction client : cas du secteur des télécommunications au Maroc* », Revue Marocaine de recherche en Management et Marketing, N°15, Juillet-Décembre 2016, pp.119-143.

² KOTLER (Philippe), KELLER (Kévin) et MANCEAU (Delphine) : Op.cit., p.150.

De son côté, LENDREVIE et LEVY définissent la satisfaction comme « *un sentiment de plaisir ou de déplaisir ressenti par un client, cela consiste à faire une comparaison entre ses attentes préalables et son expérience de consommation.* »¹

L'AFNOR, quant à elle, qualifie la satisfaction comme « *L'opinion d'un client résultant de l'écart entre sa perception du produit ou service consommé et ses attentes.* »²

En se référant aux différentes définitions de la satisfaction, nous pouvons constater qu'il s'agit d'un sentiment ou d'une impression que les clients peuvent ressentir positivement ou négativement à l'égard d'un produit ou d'un service. Cela implique une comparaison entre les attentes du consommateur et l'expérience de consommation. Une expérience de service supérieure ou égale aux attentes crée un sentiment de satisfaction, tandis qu'une expérience inférieure aux attentes provoque de l'insatisfaction.

1.2. Les caractéristiques majeures de la satisfaction :

Le mode d'évaluation qu'un client vis-vis d'un service repose, sur ensemble de critères qu'il faut identifier. Nous tâcherons d'expliquer la façon dont influe le jugement sur chacun de ses critères, en définissant trois caractéristiques fortes de la satisfaction qui sont : la subjectivité, la relativité et l'évolutivité.³

- **La satisfaction est subjective :** Cela signifie que chaque client perçoit le produit ou le service différemment. Par conséquent, le niveau de satisfaction que les individus ressentent est forcément différent⁴.
- **La satisfaction est relative :** Cela signifie que la satisfaction varie en fonction des attentes des clients. Si nous prenons deux clients et leur demandons ce qu'ils pensent d'un produit en particulier, il est tout à fait possible qu'ils aient un avis différent, du fait de leurs attentes initiales vis-à-vis de ce produit qui ne sont pas les mêmes⁵.

¹BAYNAST (A), LENDREVIE (J), LEVY (J) : *Mercator, Tout le marketing à l'ère de la data et du digital*, 13ème édition, Edition Dunod, Paris, 2021, p.567.

² <https://www.etudier.com/dissertations/Satisfaction-Client/393943.html> . (Consulté le 27/02/2023 à 15h55).

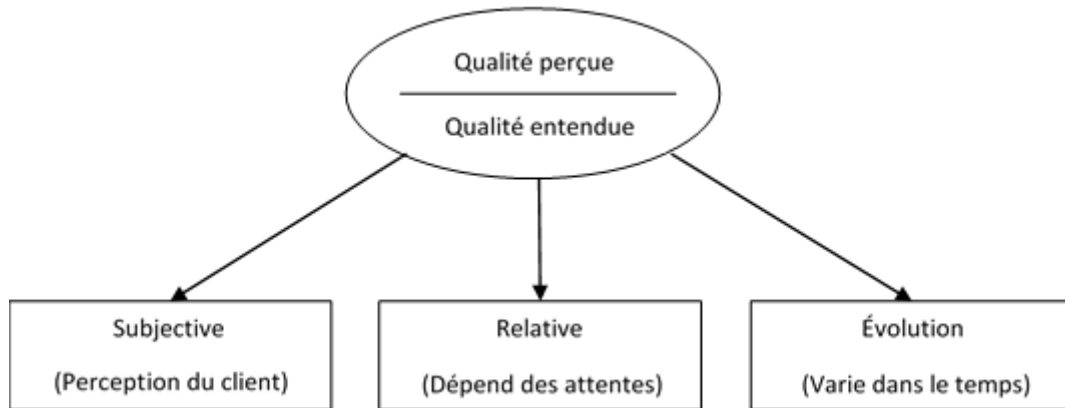
³ RAY (Daniel) : *Mesurer et développer la satisfaction client*, 2ème édition, Paris, 2000, p.24.

⁴ ENNESRAOUI, (Driss) : « Démarche qualité et satisfaction des clients » ; Op.cit, pp.150-168.

⁵ Ibid., p.150-168.

- **La satisfaction est évolutive** : la satisfaction n'est pas statique mais évolue avec le temps en fonction de l'évolution des attentes des clients et suivant le cycle d'utilisation du produit/service qui est devenu de plus en plus court¹.

Figure 10 : Les 3 caractéristiques de la satisfaction



Source : RAY (D) : *Mesurer et développer la satisfaction clients*, Éditions d'Organisation, 2001, p 24.

1.3. Les conditions de la Satisfaction Client :

Bien que les entreprises puissent se ressembler en termes de produits, de prix et de promesses, la différence réside dans la qualité du service et les efforts déployés pour répondre non seulement aux besoins du client, mais également à ses frustrations.

Georges CHÉTOCHINE propose une stratégie organisée et volontariste permettant à l'entreprise de maintenir son avantage concurrentiel dans des conditions économiques acceptables. Cette mobilisation repose sur sept étapes qui s'articulent autour du positionnement de la marque et de la formation des collaborateurs² :

- Mobiliser le personnel autour d'un engagement en faveur du client : Cette étape cruciale est nécessaire pour garantir le respect et l'exécution des étapes suivantes.
- Les "essentiels" : Ce sont les actions simples et indispensables à effectuer pour montrer au client qu'il est considéré et pris en compte tout au long de son parcours.

¹ Ibid., p.150-168.

² CHÉTOCHINE (Georges) : *Les 7 conditions pour satisfaire et fidéliser ses clients : Pour une stratégie de services efficace*, Éditions EYROLLES d'Organisation, 2010, p.71, 72.

- Les "rituels" : Il s'agit des moments, des gestes et des moments clés de la relation client qu'il convient de respecter, tout comme on respecte des rituels lorsqu'on invite des amis à dîner.
- Les "soft skills" : Ce sont les comportements amicaux et conviviaux qui favorisent une relation profonde avec le client.
- L'état d'esprit dans le traitement du client : Il s'agit de la manière dont nous percevons le client et de la décision d'adopter le comportement approprié.
- Le décryptage du discours dialectique des clients et la nécessité de formuler une réponse positive, même dans les situations critiques.
- Les prérequis pour cultiver la créativité permanente dans la relation client, qui doivent être présents chez chaque membre de l'entreprise.

2. La mesure de la satisfaction des clients :

Dans ce point, nous allons aborder à la fois les mesures de la satisfaction client et les étapes de mesure de la satisfaction.

2.1. Les mesures de la satisfaction des clients :

Les mesures de la satisfaction des clients sont des outils qui permettent de recueillir des données sur l'opinion des clients et l'expérience qu'ils ont avec les produits ou les services de l'entreprise. En utilisant ces mesures, les entreprises peuvent comprendre les attentes des clients, évaluer leur satisfaction par rapport à leurs produits, services ou expériences d'achat, identifier les domaines à améliorer et prendre des mesures correctives. Ci-après quelques-unes des mesures courantes de satisfaction des clients :

2.1.1. Le client mystère :

Il s'agit d'une technique dans laquelle une personne est appelée à agir en tant que client et enregistrer toutes les impressions positives ou négatives qu'elle peut avoir sur l'expérience¹.

¹ MELLAH, (Amar), MANSEUR, (Rabia) : *Etude de la satisfaction client dans le cadre de la démarche qualité*, master, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2021, p.38.

2.1.2. L'enquête de satisfaction :

Il s'agit de réaliser une enquête de satisfaction en utilisant un questionnaire auprès des clients pour recueillir leur avis sur les biens et/ou services vendus par l'entreprise.

La mesure de la satisfaction des clients par le biais d'une enquête permet à l'entreprise de¹ :

- Déterminer les divers éléments qui contribuent à la satisfaction ou de l'insatisfaction de la clientèle ;
- Prioriser ces éléments selon leur contribution à la satisfaction globale ;
- Mesurer la satisfaction des clients vis-à-vis des produits ou de l'entreprise par rapport à ses concurrents ou par rapport à une période antérieure ;
- Elaborer une politique de satisfaction adaptée, ce qui consiste déterminer les points à améliorer en priorité afin d'assurer la satisfaction du client à tous les niveaux.

2.1.3. L'analyse des clients perdus :

Il est important pour une entreprise d'effectuer régulièrement une analyse des clients perdus en prenant contact avec ceux qui ont choisi un autre fournisseur, dans le but de comprendre les raisons de leur départ.

En utilisant ces mesures, les entreprises peuvent obtenir des informations précieuses sur la satisfaction des clients, ce qui leur permet d'identifier les problèmes, de prendre des mesures correctives et d'améliorer continuellement leurs produits et services.

¹ BENCHELIGHEM, (Nassima) et CHIBANE (Thiziri) : *Etude de satisfaction des clients*, master, UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU, 2020, p.66.

2.2. Les étapes de la mesure de la satisfaction client :

Les étapes de la mesure de la satisfaction client, selon les auteurs Eiglier & Langeard (1987), sont les suivantes ¹:

- **Définir les préalables :** Il est important de désigner un responsable de l'enquête et de définir clairement les objectifs de l'étude. Cela permet d'orienter la démarche et de s'assurer que les résultats obtenus seront pertinents.
- **Identifier les attentes des clients :** Cette étape consiste à explorer en profondeur les attentes des clients concernant le service. Il s'agit de déterminer les composants principaux du service et d'identifier les critères qui influencent leur satisfaction ou insatisfaction vis-à-vis de ces composants.
- **Elaborer, administrer et analyser les données recueillies :** La collecte de données se fait généralement au moyen d'un questionnaire. Une fois les réponses recueillies, il est nécessaire d'analyser ces données pour en extraire des informations significatives. Cela peut être réalisé à l'aide d'un logiciel d'analyse.
- **Communication des résultats et leur exploitation :** Les résultats de l'enquête doivent être communiqués aux parties prenantes concernées, généralement lors d'une réunion. L'objectif est d'aider les instances de décision à choisir les actions d'amélioration à entreprendre en priorité. Les résultats de l'enquête sont donc utilisés de manière stratégique pour orienter les actions futures de l'entreprise.

En conclusion, les étapes de la mesure de la satisfaction client sont cruciales pour comprendre les attentes des clients, collecter et analyser les données, et utiliser les résultats pour prendre des décisions stratégiques d'amélioration. En suivant ces étapes, les entreprises peuvent améliorer leur offre de services et renforcer la satisfaction de leur clientèle, favorisant ainsi leur croissance et leur succès à long terme.

¹ MEDJDOUB, (Abdelhamid) et BENBERTAL (Abdelkader) : « *L'interaction entre la satisfaction et la qualité des services : Etude normative et références aux cas du marketing des services* », EL-Manhel Economique, volume 04, Numéro : 02, October, Université El Oued, Algérie, 2021, pp.579- 590

3. L'impact de la qualité de service client sur la satisfaction :

La qualité du service client a un impact significatif sur la satisfaction des clients. Parmi les principaux points qui soulignent cet effet, on peut citer ¹:

- **Amélioration de la satisfaction :** Un service client de qualité peut considérablement améliorer le niveau de satisfaction des clients. Lorsque les attentes des clients sont satisfaites, voire dépassées, cela conduit à une évaluation positive de l'expérience de service, ce qui favorise la satisfaction.
- **Réduction du mécontentement :** Un mauvais service d'assistance peut exacerber le mécontentement des clients causé par un service défaillant. En revanche, un service d'assistance efficace peut atténuer le mécontentement en offrant des solutions satisfaisantes aux problèmes des clients.
- **Fidélité et rétention des clients :** La satisfaction résultant d'un service client de qualité a un impact positif sur la fidélité des clients. Des clients satisfaits sont plus enclins à rester fidèles à l'entreprise, à renouveler leurs achats et à recommander ses produits ou services, ce qui contribue à la rétention des clients.
- **Gestion des réclamations :** La façon dont l'entreprise gère les réclamations des clients a un effet sur leur satisfaction. Une gestion efficace des réclamations, en offrant des compensations appropriées et en résolvant rapidement les problèmes, peut améliorer la satisfaction des clients après une défaillance de service.
- **Relation client-entreprise :** La qualité du service client influence la qualité de la relation entre le client et l'entreprise. Un service client attentif, empathique et fiable renforce la confiance et l'engagement du client envers l'entreprise, ce qui contribue à une plus grande satisfaction globale.

La qualité du service client est un élément clé pour atteindre la satisfaction des clients, favorisant ainsi leur fidélité et la réussite à long terme de l'entreprise.

¹ HAMMOUCHE (Jamila), ELHOUARI (Djamel) et EZZINE (Abdelmadjid) : « *Le traitement des réclamations : le levier prioritaire de la satisfaction du client* », Revue Organisation & Travail, N°2, Volume 9, 2021, pp.152-167.

Conclusion :

La qualité de service est un élément essentiel pour assurer la satisfaction et la fidélisation des clients. Elle peut être mesurée à l'aide de divers outils et méthodes.

Cependant, pour améliorer continuellement la qualité de service, il est essentiel d'intégrer la gestion de l'écoute client dans le processus. Cela signifie que les entreprises doivent être à l'écoute des besoins, des préférences et des commentaires de leurs clients, et prendre en compte leurs feedbacks pour apporter des améliorations.

**Chapitre 03 : L'apport de la
gestion de l'écoute client
d'Algérie Poste sur
l'amélioration de la qualité
de service**

Introduction :

Après avoir éclairé notre cadre théorique de recherche relatif au thème étudié avec une présentation structurée en deux chapitres (le premier sur la gestion de l'écoute client et le deuxième sur la qualité de service), nous concluons notre recherche par une étude qualitative et quantitative menée au sein de l'entreprise Algérie Poste. Cette étude a été réalisée en effectuant un entretien semi-directif avec les responsables de la Direction de la Normalisation et de la Qualité, ainsi qu'en procédant à une enquête auprès des clients à l'aide d'un questionnaire.

Dans ce chapitre, nous allons étudier l'apport de la gestion de l'écoute client sur l'amélioration de la qualité de service au sein de l'entreprise Algérie Poste. Notre travail sera divisé en trois sections :

La première sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil. La deuxième section portera sur la gestion de la clientèle au sein d'Algérie Poste. Enfin, la dernière section abordera la présentation de la méthodologie de recherche, ainsi que l'analyse et la présentation des résultats.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : Algérie Poste

La première section de ce chapitre se concentrera sur la présentation d'Algérie Poste, en explorant son histoire, son organisme, ses structures, ses missions ainsi que les prestations qu'il offre. Nous étudierons également la Direction de la Qualité et de la Normalisation d'Algérie Poste et ses missions.

1. Historique et présentation d'Algérie Poste :

Dans cette partie, nous allons aborder l'histoire et la présentation d'Algérie Poste, en examinant son organisation et sa structure.

1.1. Historique d'Algérie Poste :

Durant la colonisation française, la mission de la Poste était de maintenir le lien avec la métropole à travers la réception de mandats, les chèques postaux, les abonnements aux journaux, la vente de timbres, les dépôts d'argent à la caisse d'épargne, le paiement des pensions, le traitement des instituteurs, des employés municipaux de même que les administrations publiques.

A l'époque on l'appelait Poste, Télégraphe et Téléphone. Ces trois initiales seront maintenues bien au-delà de l'indépendance. En 1962, le rapatriement en masse des postiers pieds-noirs et métropolitains laisse un vide obligeant le personnel algérien à relever le défi maintenant ainsi plus de 800 bureaux de poste à l'état opérationnel.

Le premier timbre de Poste de la république algérienne a été émis le 1^{er} novembre 1962 marquant par la même occasion une nouvelle page dans l'histoire de la poste algérienne.

Le 14 janvier 2002, suite à la réforme du secteur de la Poste et des Télécommunications. Algérie Poste a désormais pour mission principale d'assurer le service public à travers deux principaux axes d'activités soient les services postaux (courrier/colis, courrier express et philatélie) et les services financiers postaux (CCP, CNEP, mandats, monétique (GAB) et le transfert électronique de fonds). Algérie Poste compte, aujourd'hui, 24417 employés dont 3732 facteurs et dispose de 3685 bureaux de poste.

1.2. Présentation d'Algérie Poste :

Algérie Poste est une EPIC « Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial », elle a été créée suite à la restructuration du secteur de la Poste et des Télécommunication à la faveur de la loi 2000-03 du 05 août 2000 fixant les règles générales relatives à la Poste et aux Télécommunications. Algérie Poste a été créé par le décret 02/43 du 14 janvier 2002 et placée sous la tutelle de Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication, Algérie poste a pour mission principale d'assurer le service public à travers deux principaux axes d'activités soient : les services postaux et les services financiers postaux.

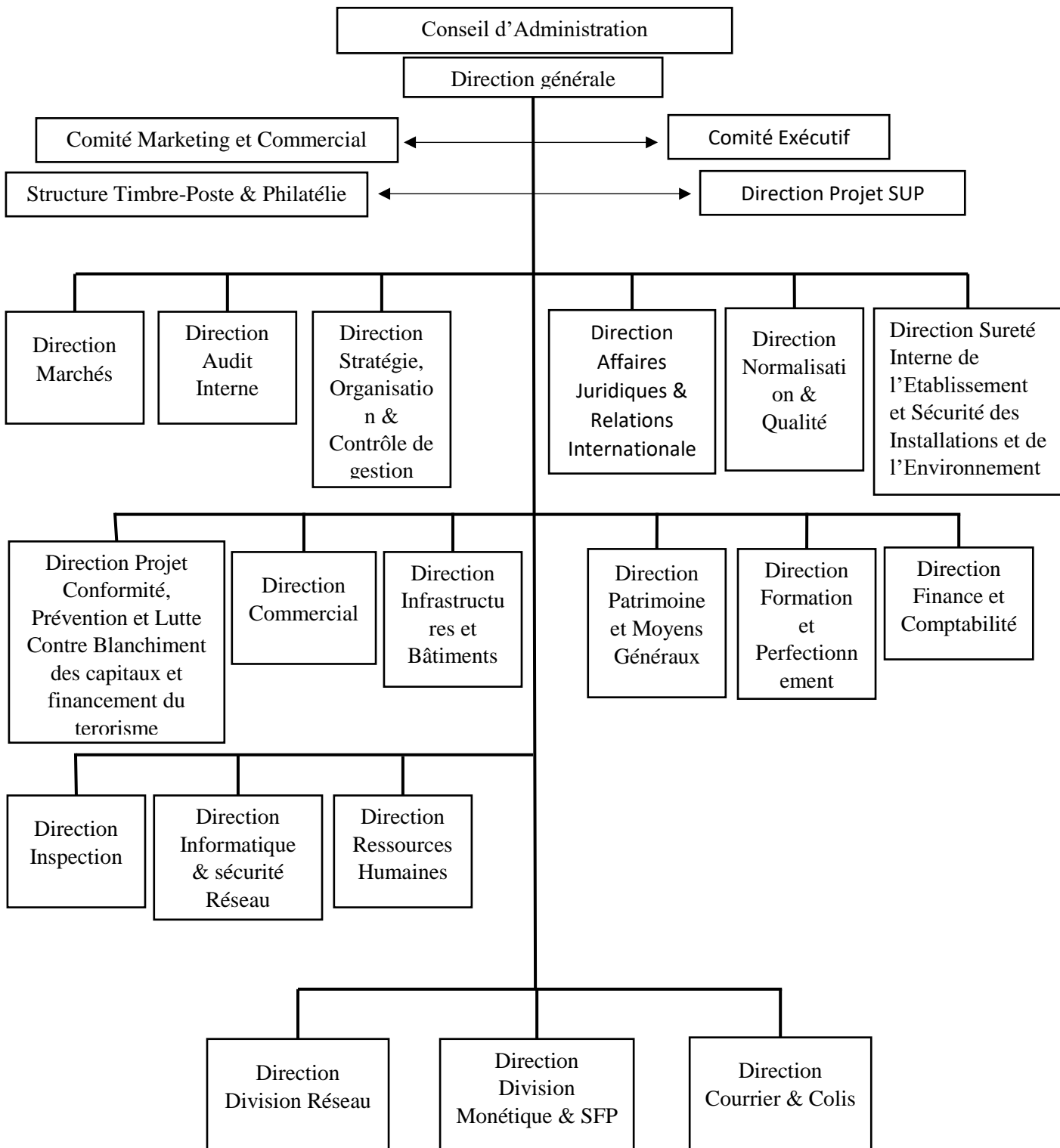
Algérie Poste peut être présenté, en quelques chiffres, comme suit :

- 3.700 Etablissements Postaux ;
- 10.877 Guichets ;
- 01 Centre National des Chèques Postaux;
- 08 Centres Financiers Régionaux;
- 01 Centre de Tri National et International;
- 09 Centres de Tri Régionaux ;
- 04 Centres de Colis Postaux;
- 44 Centres de Dépôt et Distribution;
- 15 millions de Comptes Courant Postaux (CCP) ;
- 06 millions de Porteurs de Cartes Magnétiques ;
- 04 millions de Comptes d'Epargne CNEP ;
- Une Infrastructure de Courrier Hybride.

1.2.1. L'organisation d'Algérie Poste :

Comme toute entreprise, Algérie Poste dispose de son propre organisme et sa propre structure qui compte plusieurs directions qui ont une fonction spécifique à assurer, et le schéma ci-dessous représente les différentes directions d'Algérie Poste.

Figure 11 : Organigramme d'Algérie poste



Source : document interne à la direction générale Algérie poste.

1.2.2. Structures d'Algérie Poste :

Les missions dévolues à Algérie Poste sont assurées par les :

1.2.2.1. La Direction Générale :**➤ Directions de Divisions :**

- Direction de la Division Courrier Colis ;
- Direction de la Division Réseau ;
- Direction de la Division Monétique et Services Financiers Postaux ;
- Direction de Division Compétence et Innovation.

➤ Direction Centrales :

- Direction des Ressources Humaines.
- Direction de la Formation ;
- Direction des Finances et de la Comptabilité ;
- Direction du Patrimoine et des Moyens Généraux ;
- Direction de l'Informatique et de la Sécurité Réseau ;
- Direction de la Normalisation et de la Qualité ;
- Direction de la Stratégie, de l'Organisation et du Contrôle de Gestion
- Direction de la Communication ;
- Direction de l'Inspection Centrale ;
- Direction de l'Audit et du Contrôle Interne ;
- Direction des Affaires Juridiques et des Relations Internationales ;
- Direction de la Sûreté Interne et de la sécurité des Installations et de l'Environnement ;
- Direction de la Structure du Timbre-Poste et de la Philatélie.

1.2.2.2. Les Directions d'Unités Postales de Wilaya

Algérie Poste a adapté son organisation au niveau des wilayas travers Cinquante Directions d'Unités Postales de Wilaya (DUPW) en fonction de la politique d'aménagement du territoire. La wilaya d'Alger est composée de trois (03) DUPW (Centre, Est et Ouest).

La direction d'Unité Postale de Wilaya a autorité sur l'ensemble des Etablissements Postaux implantés dans le territoire géographique de la wilaya, ainsi que sur l'ensemble des Centres spécialisés implantés dans la wilaya.

On distingue plusieurs classes des établissements à savoir :

- **RCE** : Recette Classe Exceptionnelle (RP), chaque Wilaya dispose d'une RP sauf la wilaya d'Alger renferme six (06) RP ;
- **RHC** : Recette Hors Classe ;
- **R1** : Etablissement de première classe ;
- **R2** : Etablissement de deuxième classe ;
- **R3** : Etablissement de troisième classe ;
- **R4** : Etablissement de quatrième classe ;
- **APM** : Agence Postale Militaire ;
- **GA** : Guichet Annexe.

2. Missions d'Algérie Poste :

Les principales missions d'Algérie Poste sont :

- L'exploitation des activités relevant du régime de l'exclusivité prévu à l'article 63 de la loi n° 2000-03 du 05 Août 2000, en matière de service du courrier, sous toutes ses formes, dans les relations intérieures et internationales ;
- La mise en place et l'exploitation de tout service connexe, en rapport avec l'exercice de ses activités et relevant des domaines du courrier, des colis postaux, de la logistique et des services financiers postaux y compris de la caisse d'épargne ;
- La Gestion du Service de l'Epargne à travers la Caisse d'Epargne Postale et ce, conformément à l'article 12 de la loi n° 2000-03 du 05 Août 2000 ;

- La Gestion de tous autres services dont l'Etat fixe la liste en considération des besoins du Trésor Public pour l'accomplissement de ses missions conformément aux dispositions de l'article 116 de la loi n° 2000-03 du 5 Août 2000 ;
- Le projet aspects des travailleurs et leur statut, selon l'article 146 de la loi n° 03-2000 du 5 Août 2000 ;
- La mise en œuvre de toutes autres actions visant à l'accomplissement de son objet ;
- La création de toute organisation ou structure se rapportant à son objet, en tout endroit du territoire national ;
- La mise en œuvre des moyens nécessaires pour assurer l'exploitation, l'entretien et le fonctionnement des infrastructures relevant de son domaine d'activité ;
- La mise en œuvre de la politique du service universel conformément à la politique sectorielle, à la réglementation en vigueur et au cahier des charges conclu avec l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications.

3. Prestations offertes par d'Algérie Poste :

On peut résumer les prestations d'Algérie Poste en deux catégories principales :

3.1. Les prestations financières :

Algérie Poste met à la disposition de sa clientèle une panoplie de services dans le domaine financier, tel le CCP et le mandat, etc.

3.2. Les prestations postales :

Elles peuvent être résumées en la collecte, l'acheminement et la distribution du courrier au profit de personnalités physiques et morales.

Les principales prestations fournies aux clients d'Algérie Poste sont :

➤ **Services aux guichets :**

- Emission de timbre-poste,
- Affranchissement,
- Opérations CCP
- Opérations CNEP,
- Mandats postaux,
- Pensions,
- Colis postaux,
- Courrier accéléré : EMS.
- Paiement des allocations forfaitaires et indemnités d'intérêt général pour le compte du Ministère du travail et de la protection sociale.
- Vente de vignettes automobiles.
- Vente de cartes de recharges téléphoniques.
- Encaissement des factures.
- Recharges RACIMO (Recharges crédits via un compte CCP).

➤ **Services à distance :**

Dans le cadre de l'amélioration des prestations fournis à ses clients, Algérie Poste a mis en place des moyens de communication à distance permettant de réaliser certaines opérations comme : la consultation du compte CCP, la commande d'un carnet de chèque et de procéder le cas échéant à des paiements en ligne, et assurant : l'accessibilité, rapidité, simplicité et fiabilité.

Les services à distance sont :

- **Centre d'appel 15.30** : Ce service permet d'accéder directement à partir d'un téléphone fixe ou mobile en composant directement le 15.30 pour :
 - Consultation du solde CCP.
 - Commande d'un carnet de chèque.
 - Demande du code confidentiel.
 - Demande d'assistance de l'opératrice pour les prestations monétiques.
- **RACIDI** : Ce service permet aux abonnés de MOBILIS, la consultation de solde du compte courant postal par SMS via le 603 avec la réception d'un SMS réponse avec le solde générale. Un service rapide qui ne coûte que les frais d'envoi du SMS.
- **RACIMO** : Ce service donne la possibilité de faire des rechargements automatiques d'un compte prépayé MOBILIS à partir du compte courant postal (CCP).
- **E-PAYMENT** : Ce service offre aux clients titulaires de comptes CCP et résidentiels d'Algérie Télécom la possibilité de payer leurs recharges d'un abonnement de téléphone fixe ADSL en ligne.
- **Notification SMS** : La notification par SMS permet d'aviser les titulaires de compte CCP de la disponibilité de leurs carnets de chèques et/ou leurs cartes CCP au niveau des bureaux de poste.
- **Carte monétique** : Algérie Poste a mis en place, et ce depuis octobre 2005, son propre système monétique qui repose sur une solution complète (Back et front office) et qui gère en temps réel les transactions de retraits d'espèces à partir des guichets automatiques des billets de Banques GAB.

4. Présentation de la Direction Centrale de la Normalisation et la Qualité (DNQ):**4.1. Présentation de la DNQ :**

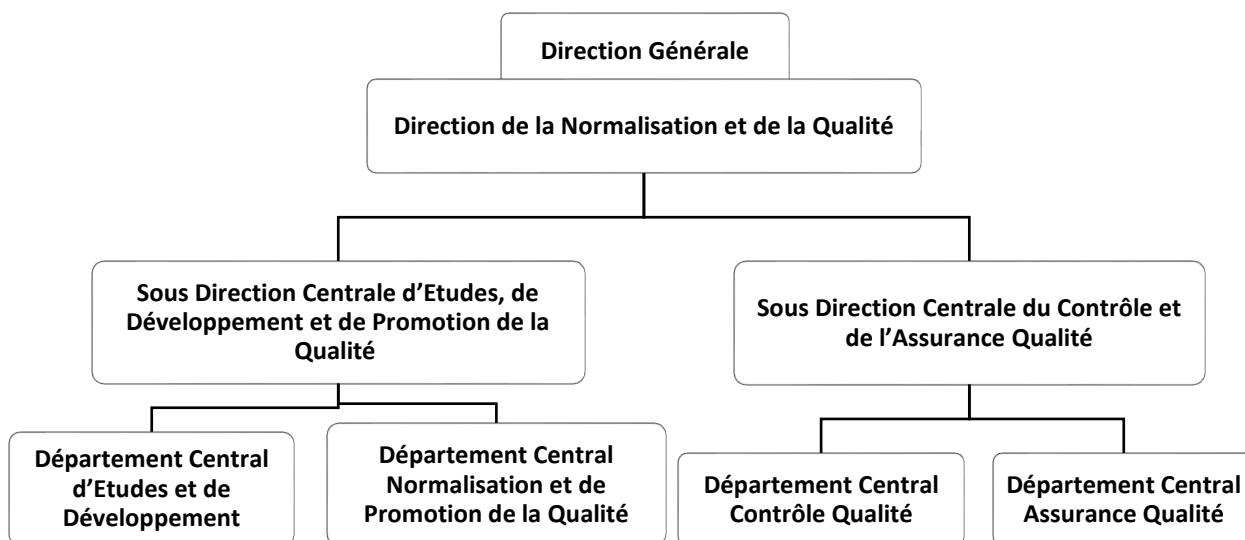
La Direction Centrale de la Normalisation et de la Qualité a été créée dans le cadre de la mise en place de la nouvelle réorganisation d'Algérie Poste fixée par l'arrêté ministériel référencié 002/SP/MPTIC du 21/01/2010, afin de garantir le développement et la bonne exécution de la politique qualité d'Algérie Poste qui s'engage dans une démarche d'amélioration continue de la qualité des services offerts aux clients afin d'accroître leur satisfaction.

4.2. Organisation de la Direction Centrale de la Normalisation et la Qualité :

La Direction Centrale de la Normalisation et de la Qualité est composée de :

- **Sous-Direction Centrale d'Etudes, de Développement et de Promotion de la Qualité :**
 - Département Centrale d'Etudes et de Développement ;
 - Département Centrale de Normalisation et de Promotion de la Qualité.
- **Sous-Direction Centrale du Contrôle et de l'Assurance Qualité :**
 - Département Centrale Contrôle Qualité ;
 - Département Centrale Assurance d Qualité.

Figure 12 : Organigramme de la Direction de la Normalisation et la Qualité



Source : document interne à la direction générale Algérie poste.

4.3. Missions de la Direction de la Normalisation et la Qualité :

La Direction de la Normalisation et de la Qualité joue un rôle crucial dans la promotion de la qualité et de l'excellence dans les entreprises. Dans la suite de cette section, nous allons approfondir les missions de cette direction.

4.3.1. La Direction Centrale de la Normalisation et de la qualité :

Cette direction a pour principales missions :

- Définir le contenu de la politique et des objectifs « qualités » et en développer les supports ;
- Établir des référentiels et normes de mesure de la qualité par métier en liaison avec les objectifs de l'établissement ;
- Assurer la diffusion et la promotion des manuels et procédures liés à la qualité ;
- Suivre l'application des programmes de la qualité auprès des différentes directions, effectuer des contrôles et coordonner les intervenants ;
- Contribuer à la formalisation des plans d'actions en termes de qualité de service avec les Directions Métiers.

4.3.2. La Sous-Direction d'Etudes, de Développement et de Promotion de la Qualité :

Est chargée de :

- Définir les lignes directrices de la politique de la qualité de l'Etablissement ;
- Elaborer le plan d'actions, à court et à moyen terme, de la Direction axé sur des processus opérationnels et les ressources afférentes ;
- Mettre en place un système qualité approprié basé sur des indicateurs de mesure de la qualité ;
- Formaliser les procédures et processus, de concert avec les structures utilisatrices après leur mise à niveau ;
- Initier la mise en place des procédures auprès des utilisateurs en veillant à leur apporter une aide méthodologique ;

- Elaborer les normes et standards d'Algérie Poste.

4.3.3. La Sous-direction du Contrôle et de l'Assurance de la Qualité :

Est chargée de :

- Préparer, mettre en œuvre et superviser la réalisation des programmes d'audits qualité ;
- Tenir les tableaux de bord qualité à travers l'exploitation des canevas & flashes qualités périodiques mis en place ;
- Participer au contrôle continu de l'acheminement du courrier prioritaire à l'International ;
- Effectuer des enquêtes de satisfaction des clients au niveau des différents points de contact tels que les bureaux de poste, le site web...etc. ;
- Analyser le comportement des clients au niveau des bureaux de poste ;
- Détecter par anticipation les besoins et exigences des clients en évolution permanente concernant la qualité des services offerts par l'Etablissement.

Section 02 : La gestion client au sein d'Algérie Poste

La gestion de la clientèle occupe une place centrale au sein d'Algérie Poste, mettant l'accent sur l'importance de l'écoute active et de la satisfaction des clients. Afin d'assurer une gestion efficace, répondre aux besoins des clients et d'établir une relation de confiance avec eux, Algérie Poste a mis en place plusieurs dispositifs et canaux de communication essentiels. Parmi ces éléments clés, on retrouve un accueil attentif du personnel en contact avec les clients, une cellule centrale de traitement des réclamations, un centre d'appel dédié, ainsi que la réalisation de sondages de satisfaction.

Ces éléments combinés témoignent de l'engagement d'Algérie Poste à assurer une gestion proactive et efficace de ses clients, en leur offrant une expérience positive et en cherchant continuellement à améliorer ses services.

1. L'accueil :

L'accueil occupe une place essentielle dans la gestion de la clientèle d'Algérie Poste. Il permet de créer une première impression positive et d'établir une relation de confiance avec les clients. Par conséquent, Algérie Poste met l'accent sur un accueil chaleureux, professionnel et attentif de la part de son personnel.

Tout d'abord, le personnel d'Algérie Poste est formé pour accueillir les clients de manière courtoise et amicale. Ils sont sensibilisés à l'importance de créer une atmosphère accueillante et agréable dès que le client franchit la porte. Cela se traduit par un comportement respectueux, une attitude positive et une disposition à aider les clients dans leurs besoins.

De plus, le personnel est formé à l'écoute active. Cela signifie qu'ils sont attentifs aux besoins, aux préoccupations et aux demandes spécifiques des clients. Ils prennent le temps de comprendre les problèmes ou les questions des clients et cherchent activement à y répondre de manière appropriée. Cette écoute active permet de créer une relation de confiance avec les clients et de leur montrer qu'ils sont pris en charge.

En fin, Algérie Poste met en place des procédures pour réduire les temps d'attente et améliorer l'efficacité de l'accueil. L'entreprise veille à ce que suffisamment de personnel soit disponible pour traiter les demandes des clients de manière rapide et efficace. Des mesures sont prises pour optimiser le flux des clients, minimiser les files d'attente et garantir une expérience fluide lors de leur passage dans les bureaux de poste.

2. La Cellule Centrale de Gestion des Réclamations :

La gestion de la clientèle au sein d'Algérie Poste repose sur l'importance accordée à l'écoute du client. Dans le cadre de cette approche centrée sur le client, Algérie Poste a mis en place une Cellule Centrale de Gestion des Réclamations afin de traiter efficacement les préoccupations et les insatisfactions exprimées par les clients.

La Cellule Centrale de gestion des Réclamations joue un rôle crucial dans le processus de résolution des problèmes et des litiges rencontrés par les clients. Elle constitue un point de contact privilégié pour les clients qui souhaitent exprimer leurs réclamations, demander des informations ou solliciter une assistance spécifique.

La mission de cette Cellule consiste à recevoir, enregistrer et examiner attentivement les réclamations des clients, en veillant à ce qu'elles soient traitées de manière appropriée et dans les délais impartis. Elle s'emploie à résoudre les problèmes de manière équitable et transparente, en prenant en compte les droits et les intérêts des clients.

La Cellule Centrale de Gestion des Réclamations est responsable du processus de gestion des réclamations de bout en bout.

Pour la Cellule, il existe trois canaux de réception de réclamations :

- Les clients peuvent envoyer leur réclamation par email à l'adresse ap.reclamations@poste.dz .
- Ils peuvent également utiliser la plateforme INSAT, qui permet de déposer et de suivre l'état d'avancement de leur réclamation en ligne.
- Les clients peuvent également envoyer leur réclamation par courrier ordinaire recommandé.

Toute réclamation entraîne obligatoirement une réponse.

2.1. Processus de gestion des réclamations :

Le processus de gestion des réclamations au sein d'Algérie Poste est organisé de la manière suivante :

a) Dépôt de la réclamation :

Le dépôt de la réclamation au niveau de la CCGR peut être effectué à travers son envoi par un bureau de poste, ou par courriel mail de la CCGR : Réclamations.DGAP@Poste.dz .

La demande de réclamations doit être établie selon le modèle prévu en annexe N°1

b) L'enregistrement de la réclamation :

Le chargé de la gestion des réclamations à la CCGR enregistre les réclamations dans un registre, tenu sous la forme prévue en annexe N° 2.

Ce registre tenu afin de lister toutes les réclamations. Il contient les informations suivantes : le numéro de la réclamation (selon l'ordre chronologique), la date de la réclamation et l'identité de réclamant.

c) Examen de la recevabilité :

Une fois enregistrée, la réclamation est soumise à un examen de recevabilité par le chargé de la gestion des réclamations au niveau de la CCGR.

Si la réclamation est irrecevable, il convient de répondre au client conformément à l'annexe N°3. Si la réclamation est recevable, il faut informer le réclamant de la recevabilité de sa réclamation (l'annexe N°4), puis entamer les étapes suivantes.

Si la réclamation est irrecevable, et que le réclamant ne répond pas dans un délai de huit (8) jours, la CCGR doit procéder à la clôture de la réclamation conformément au mode indiqué dans le classement du dossier de la réclamation.

d) Traitement de la réclamation :

La réclamation recevable doit être transmise par la CCGR à la structure concernée, qui demeure entièrement responsable de la réponse au réclamant. Cette structure peut contacter le réclamant pour obtenir les informations nécessaires, assurer un traitement diligent et objectif de la réclamation, élaborer un projet de réponse et la transmettre à la CCGR, sous forme d'un " projet de réponse à la réclamation", signé par le responsable de la structure concernée.

e) Réponse à la réclamation :

La CCGR examine la pertinence des éléments de réponse apportés par la structure concernée dans le " projet de réponse à la réclamation", et peut demander des précisions ou des ajouts.

Ensuite, elle rédige une "lettre de réponse à la réclamation" en langage simple et compréhensible, qui doit être signée par le responsable de la CCGR, après examen et évaluation du projet de réponse.

f) Communication de la " lettre de réponse à la réclamation" :

La CCGR doit transmettre la lettre de réponse à la réclamation" au réclamant par l'adresse e-mail indiquée dans la lettre de réclamation.

Si une réponse ne peut être donnée dans un délai de (j+ 15), la CCGR doit informer le réclamant des raisons du retard et indiquer une nouvelle date probable d'envoi de la lettre de réponse.

g) Clôture de la réclamation :

Après la communication de la "lettre de réponse à la réclamation", si le réclamant ne répond pas dans un délai de huit (8) jours, la réclamation est clôturée. Si le réclamant exprime son mécontentement pendant ce délai, la CCGR doit suivre les actions correctives décrites dans les sous-processus de traitement de réclamation (point 1 à 7).

h) Classement du dossier de la réclamation :

Après la clôture de la réclamation, la CCGR doit classer le dossier de la réclamation, comprenant :

- La réclamation écrite par le client,
- La lettre de recevabilité de la réclamation,
- Le projet de réponse de la structure concernée,
- Une copie de la lettre de réponse adressée au réclamant.

2.2. Reporting, analyse des résultats et amélioration continue :

Le président de la CCGR doit fournir mensuellement un rapport comprenant le nombre et le type de réclamations enregistrées, ainsi que les mesures prises pour les traiter, adressé au directeur général de l'établissement, aux structures concernées et à la Direction Normalisation et Qualité (DNQ).

La DNQ propose périodiquement des améliorations aux processus internes pour éviter la récurrence erreurs, et elle analyse en permanence les données du traitement des réclamations pour identifier tout problème récurrent ou systémique, ainsi que juridiques et opérationnels potentiels.

3. Le Centre d'Appels 15-30 :

Algérie Poste a mis en place un centre d'appel pour offrir un canal de communication direct avec les clients. Ce centre d'appel est conçu pour répondre aux questions, fournir des informations et recueillir les commentaires des clients. Les agents du centre d'appel sont formés pour traiter les demandes avec professionnalisme et empathie, en veillant à apporter des solutions adaptées aux besoins spécifiques de chaque client.

3.1. Le traitement de l'appel :

Algérie poste a mis en place un processus bien défini pour s'assurer que l'appel est traité de manière efficace et satisfaisante pour le client. Il comprend les étapes suivantes :

- L'identification des clients :** Consiste à poser des questions bien précises au client pour assurer que l'appelant est la personne concernée.
- L'évaluation des clients :** Il s'agit de classer les clients en quatre types (A, B, C et D).

- **Client type A** : est celui qui exprime son besoin dans une moyen d'une minute et comprend facilement les explications du téléopérateur. Il a des demandes précises et pertinentes, et cherche des arguments pour chaque information qu'il souhaite.

Ce type de clientèle est souvent exigeant et difficile à satisfaire. Pour bien traiter l'appel, le téléopérateur doit avoir certaines caractéristiques, notamment :

- Un bon sens de communication ;
 - Doit être bien précis et pertinent durant le traitement ;
 - Cerner les besoins des clients dans un duré n'exulte pas 40 second.
- **Client type B** : C'est lui qui exprime ses besoins dans une moyenne entre une minute et demie (1 :30) et deux minutes. Il pose beaucoup de questions et demande beaucoup d'explications. Dans ce type le téléopérateur doit avoir les caractéristiques suivantes :
 - Avoir une compétence précaution ;
 - Il peut cerner les besoins des clients dans un duré n'excédant pas une minute et demie.
 - **Client type C** : sont les clients qui n'exprime pas son besoin sans l'aide de téléopérateur, Ils ont souvent du mal à comprendre les instructions du téléopérateur, le temps de traitement des appels peut prendre jusqu'à six minutes.

Le téléopérateur doit écouter attentivement le client, poser des questions pertinentes pour faciliter l'expression de besoins du client, il doit également communiquer avec le client avec la même langue et des mots simples et compréhensible pour faciliter la compréhension mutuelle et il doit être patient avec le client.

- **Client type D** : Ce sont des clients agressifs, parlent fort, n'écoutent pas, donnent des ordres et avoir recours à des menaces pour auto-satisfaire. Le téléopérateur doit :
 - Être extrêmement patient ;
 - Ne pas couper le client ;
 - Ne pas provoquer le client.

Pour assurer une bonne qualité de service lors de la réception d'un appel, il est important de respecter les critères suivants :

- La charte d'accueil ;
- L'expression des besoins du client ;
- La compréhension des besoins que ce soit par l'écoute ou par des questions pertinentes ;
- Le traitement de la demande, qu'il s'agisse d'une demande d'information ou d'une réclamation ;
- Formule de la fin d'appelle (remerciement).

3.2. Le traitement des réclamations au centre d'appels :

Lorsqu'un client a une réclamation, le centre d'appels d'Algérie Poste peut la traiter :

- Immédiatement par téléphone,
- La transmettre aux différents métiers concernés pour enquête et résolution,
- Si la réponse fournie par les métiers n'est pas convainquant, la réclamation est renvoyée aux métiers. Dans ce cas, le centre d'appels prendra contact avec le client après son troisième appel.

4. Les métiers d'Algérie Poste :

Algérie Poste est organisée en trois divisions distinctes pour mieux répondre aux différentes demandes de ses clients.

4.1. Direction de la Division Monétique et Services Financiers Postaux :

Est responsable de traitement des réclamations liées aux services financiers postaux tels que les réclamations relatives au compte courant postale, comme le changement de titulaire ou changement d'adresse, les mandats, ainsi que les réclamations concernant la monétique, telles que BARIDI mob, interbancairité ou les titulaires de carte.

4.2. Direction de la Division Courriers Colis :

Est chargée de traiter les réclamations concernant les courriers et les colis des deux régimes national et international.

4.3. Direction de la division réseau (DDR) :

Est responsable de la résolution des problèmes survenant dans les bureaux de poste pour assurer une meilleure qualité de service à la clientèle d'ALGERIE POSTE.

Chaque division dispose d'un personnel et de compétences spécifiques qui offre un service de qualité dans le cadre d'orientation et de traitement des réclamations.

Algérie Poste s'engage à répondre aux réclamations dans un délai raisonnable et apporte des solutions pour résoudre les problèmes signalés.

5. Les sondages :

Algérie Poste effectue régulièrement des sondages auprès de ses clients pour collecter leurs avis et opinions sur les différentes prestations et service offert à sa clientèle aspects de ses services.

Ces sondages peuvent être réalisés à la fois en ligne, sur le site web d'Algérie Poste, et sur le terrain, en interrogeant les clients directement dans les bureaux de poste. Les sondages en ligne permettant aux clients de donner leur avis à tout moment, ce qui facilite la collecte de données et permet une analyse plus rapide des résultats. Les sondages sur le terrain, quant à eux, permettent d'interroger les clients en personne et de recueillir des commentaires plus détaillés sur leur expérience.

L'élaboration d'un sondage de satisfaction comprend plusieurs étapes clés :

- **Choisir le thème de sondage** : Dans cette première étape, il s'agit de déterminer le sujet du sondage en fonction des besoins de l'entreprise. Cela peut inclure de nouveaux produits, des colis ou tout autre aspect pertinent pour Algérie Poste.
- **Préparer le questionnaire** : Une fois que le thème choisi, le questionnaire est préparé en conséquence, en tenant compte des questions qui couvrent tous les aspects pertinents et qui sont appropriées pour la collecte des données.
- **Approbation du questionnaire** : Le questionnaire est ensuite soumis aux structures concernées pour approbation. Cette étape permet de s'assurer que les questions posées sont appropriées et couvrent tous les aspects nécessaires.
- **Publication du sondage** : Après l'approbation du questionnaire, le sondage peut être publié sur le site web d'Algérie Poste ou envoyé à la direction de la wilaya, qui se chargera ensuite de le distribuer aux bureaux de poste de la wilaya.
- **Collecte et analyse les résultats** : Après la collecte des données, les résultats sont envoyés à la direction générale pour le suivi et l'analyse. Cette étape permet de mesurer le niveau de satisfaction des clients et d'identifier les domaines à améliorer pour optimiser la qualité des services offerts par Algérie Poste.

Algérie Poste a lancé son dernier questionnaire sur le site web entre mai et septembre 2022. Ce questionnaire vise à évaluer la qualité des services au niveau des établissements postaux (Annexe N°7).

Section 03 : Présentation de l'étude empirique

Dans le cadre de notre recherche sur la gestion de l'écoute client au sein d'Algérie Poste, nous avons adopté une approche mixte, combinant des entretiens avec des responsables au sein d'Algérie Poste et une enquête auprès des clients de l'entreprise.

Dans cette section, nous allons présenter la démarche méthodologique adoptée pour répondre à nos questions de recherche, analyser les réponses recueillies, ainsi qu'interpréter et évaluer les résultats finaux obtenus grâce à cette étude empirique.

1. La méthodologie de l'étude qualitative :

Pour mener cette étude qualitative, des entretiens semi-directifs seront réalisés auprès des responsables en charge de la direction de la normalisation et de la qualité. Ces entretiens permettront d'obtenir des informations détaillées et approfondies sur les pratiques actuelles de l'écoute client, les indicateurs utilisés, les efforts déployés pour répondre aux besoins des clients et l'impact sur la qualité de service.

1.1.L'objectif de l'entretien :

L'objectif de cette étude qualitative est de comprendre comment la gestion efficace de l'écoute au sein d'Algérie Poste contribue à l'amélioration de la qualité de service. L'étude vise à :

- Evaluer la pratique de l'écoute active par le personnel commercial de la poste.
- Examiner les indicateurs pertinents d'une gestion efficace de l'écoute client.
- Déterminer l'influence d'une bonne gestion de l'écoute client sur la qualité de service.

1.2.Réalisation de l'entretien :

Pour collecter les données nécessaires, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec trois responsables de l'entreprise Algérie Poste.

1.2.1. Présentation de la personne interviewée :

Nous allons effectuer des entretiens semi-directifs avec trois responsables de l'entreprise au niveau de la direction centrale de la normalisation et de la qualité, qui nous aideront à la réalisation de notre travail.

Tableau 1: Présentation de la personne interviewée

Le poste	La durée	Les tâches
Directrice centrale de la normalisation et de la qualité	20 ans	Normalisation et Qualité
Sous directrice centrale	8 ans	Participes à la mise en œuvre de la politique qualité d'Algérie Poste
Chef de département centrale	2 ans	Traitement et gestion des réclamations

Source : élaborer par l'étudiante à partir des données de l'entretien

1.2.2. Le guide d'entretien :

Il s'agit d'une série de questions ouvertes (8 questions) qui abordent les sous-questions de notre étude, telles que les indicateurs pertinents de l'écoute client, la pratique de l'écoute active par le personnel commercial et l'impact sur la qualité de service. (Voire le guide d'entretien l'annexe N°8)

1.3. Présentation et interprétation des résultats :

Les résultats obtenus lors de l'entretien seront présentés et interprétés de la manière suivante :

➤ **Axe N° 01 : la pratique de l'écoute client chez la Algérie Poste**

- **Question 01 :** Pouvez-vous décrire comment Algérie Poste accorde de l'importance aux besoins et aux attentes des clients ?

Tableau 2: L'importance accordée par Algérie Poste aux besoins et attentes des clients - Réponses des personnes interrogées

Personnes interrogées	Réponses
Directrice centrale de la normalisation et de la qualité	<i>« L'écoute des besoins et attentes de nos clients est une priorité pour Algérie Poste. Nous avons établi un centre d'appel 15-30 où nos clients peuvent partager leurs commentaires, suggestions et préoccupations. De plus, nous réalisons des enquêtes de satisfaction clients pour évaluer leur niveau de satisfaction et recueillir des informations détaillées sur leur expérience avec nos services. »</i>
Sous directrice centrale	<i>« Nous sommes soucieux des besoins et des attentes de nos clients. Nous écoutons attentivement leurs besoins et leurs attentes à travers diverses initiatives telles que la réalisation d'enquêtes de satisfaction client, la disponibilité du Centre d'appel 15-30 et le fonctionnement de notre cellule centrale de gestion des réclamations. »</i>
Chef de département central	<i>« Nous accordons une grande importance aux besoins et aux attentes de nos clients. Pour garantir cela, nous avons mis en place une cellule centrale de gestion des réclamations ainsi qu'un Centre d'appel 15-30 dédiés à l'écoute des besoins et des attentes de nos clients. »</i>

Source : Préparé par l'étudiante

L'analyse des réponses :

D'après les réponses des personnes interviewées, Algérie Poste met en place divers mécanismes, tels que le centre d'appel 15-30, les enquêtes de satisfaction clients et la cellule centrale de gestion des réclamations, afin d'écouter attentivement et répondre aux besoins et attentes de leurs clients.

- **Question 02 :** Comment Algérie Poste encourage-t-elle son personnel à être attentif aux besoins et aux attentes des clients ?

Tableau 3: L'encouragement d'Algérie Poste à son personnel pour être attentif aux besoins et aux attentes des clients - Réponses des personnes interrogées

Personnes interrogées	Réponses
Directrice centrale de la normalisation et de la qualité	<i>« Nous avons dispensé des formations axées sur l'accueil client afin d'encourager notre personnel à être attentif aux besoins et aux attentes des clients. »</i>
Sous directrice centrale	<i>« Nous avons organisé des formations spécifiquement orientées vers l'accueil et l'écoute client pour encourager notre personnel à être attentif aux besoins et aux attentes des clients. »</i>
Chef de département central	<i>« Nous avons mis en place des formations sur l'accueil et l'écoute client pour encourager notre personnel à être attentif aux besoins et aux attentes des clients. »</i>

Source : Préparé par l'étudiante

L'analyse des réponses :

Les réponses des trois responsables d'Algérie Poste indiquent que l'entreprise met en place des formations axées sur l'accueil et l'écoute client pour encourager son personnel à être attentif aux besoins et aux attentes des clients.

- **Question 03 :** Quels sont les défis et les obstacles à la mise en œuvre d'une gestion efficaces de l'écoute client chez Algérie Poste ?

Tableau 4 : Les défis et obstacles à la mise en œuvre d'une gestion efficace de l'écoute client chez Algérie Poste - Réponses des personnes interrogées

Personnes interrogées	Réponses
Directrice centrale de la normalisation et de la qualité	« L'un des défis à la mise en œuvre d'une gestion efficace de l'écoute client chez Algérie Poste est la bonne connaissance du client. »
Sous directrice centrale	: « Un des défis à la mise en œuvre d'une gestion efficace de l'écoute client chez Algérie Poste est le nombre important de clients que nous devons prendre en compte. »
Chef de département central	« Plusieurs défis sont présents pour la mise en œuvre d'une gestion efficace de l'écoute client chez Algérie Poste, notamment le nombre important de clients (et leurs réclamations), la connaissance approfondie de chaque client et la nécessité de répondre aux besoins de notre clientèle. »

Source : Préparé par l'étudiante

L'analyse des réponses :

Suite à ces réponses, on constate que Algérie Poste fait face à plusieurs obstacles dans son écoute client, tels que la bonne connaissance du client, le nombre important de clients et la nécessité de répondre aux besoins de notre clientèle.

➤ **Axe N° 02 : Les indicateurs d'écoute client**

- **Question 01 :** Selon votre expérience, quels sont les principaux indicateurs utilisés par Algérie Poste pour mesurer l'efficacité de l'écoute client ?

Tableau 5: Les principaux indicateurs utilisés par Algérie Poste pour mesurer l'efficacité de l'écoute client - Réponses des personnes interrogées

Personnes interrogées	Réponses
Directrice centrale de la normalisation et de la qualité	<i>« Parmi les principaux indicateurs utilisés par Algérie Poste pour mesurer l'efficacité de l'écoute client, on trouve le nombre de retours positifs des clients, le taux de satisfaction client, le taux de réponse aux réclamations et la rapidité de traitement des réclamations. »</i>
Sous directrice centrale	<i>« Les indicateurs de performance du centre d'appel, tels que le taux de prise d'appels et le niveau de qualité de service, sont utilisés par Algérie Poste pour mesurer l'efficacité de l'écoute client. »</i>
Chef de département central	<i>« Algérie Poste utilise le taux de satisfaction client, le taux de rétention client et le temps moyen de résolution des problèmes comme indicateurs pour mesurer l'efficacité de l'écoute client. »</i>

Source : Préparé par l'étudiante

L'analyse des réponses :

Selon les réponses des responsables, les principaux indicateurs utilisés par Algérie Poste pour mesurer l'efficacité de l'écoute client sont les suivants : le nombre de retours positifs des clients, le taux de satisfaction client, le taux de réponse aux réclamations, la rapidité de traitement des réclamations, le taux de prise d'appels et le niveau de qualité de service, le taux de rétention client et le temps moyen de résolution des problèmes.

- **Question 02 :** Comment ces indicateurs sont-ils utilisés pour évaluer les performances et identifier les domaines nécessitant des améliorations ?

Tableau 6: Utilisation des indicateurs pour évaluer les performances et identifier les domaines nécessitant des améliorations - Réponses des personnes interrogées

Personnes interrogées	Réponses
Directrice centrale de la normalisation et de la qualité	<i>« Les indicateurs d'une gestion efficace de l'écoute client, sont utilisés pour évaluer les performances et identifier les domaines nécessitant des améliorations à travers l'utilisation d'un tableau de bord dédié. »</i>
Sous directrice centrale	<i>« Tableau de bord des indicateurs de performances »</i>
Chef de département central	<i>« Tableau de bord des indicateurs de performances »</i>

Source : Préparé par l'étudiante

L'analyse des réponses :

Les réponses indiquent que les indicateurs de l'écoute client sont utilisés pour évaluer les performances et identifier les domaines nécessitant des améliorations, principalement à l'aide d'un tableau de bord dédié.

- **Axe N° 03 : L'influence de l'écoute client sur l'amélioration de la qualité de service**
- **Question 01 :** Selon vous, comment une gestion efficace de l'écoute client peut-elle influencer positivement la qualité de service au sein d'Algérie Poste ?

Tableau 7: L'impact positif d'une gestion efficace de l'écoute client sur la qualité de service chez Algérie Poste - Réponses des personnes interrogées

Personnes interrogées	Réponses
Directrice centrale de la normalisation et de la qualité	<i>« Une gestion efficace de l'écoute client permet d'identifier les pistes d'amélioration à partir des retours des clients. »</i>
Sous directrice centrale	<i>« Une gestion efficace de l'écoute client améliore à la fois la qualité de service et l'image de marque de l'établissement. »</i>
Chef de département central	<i>« La bonne prise en charge des réclamations des clients, combinée à une collaboration entre les services concernés, contribue à améliorer la qualité de service au sein d'Algérie Poste. »</i>

Source : Préparé par l'étudiante

L'analyse des réponses :

Une gestion efficace de l'écoute client peut avoir un impact positif en identifiant les améliorations nécessaires, en renforçant l'image de marque et en favorisant une meilleure collaboration interne pour une qualité de service améliorée.

- **Question 02 :** Comment la gestion de l'écoute client est-elle intégrée dans les processus d'amélioration de la qualité de service chez Algérie Poste ?

Tableau 8: L'intégration de la gestion de l'écoute client dans les processus d'amélioration de la qualité de service chez Algérie Poste - Réponses des personnes interrogées

Personnes interrogées	Réponses
Directrice centrale de la normalisation et de la qualité	« La revue des processus permet d'améliorer la qualité de service. »
Sous directrice centrale	« Algérie Poste intègre la gestion de l'écoute client dans les processus d'amélioration de la qualité de service à travers des enquêtes de satisfaction, la mise en place d'un centre d'appel, d'une cellule de traitement des réclamations et d'une application de gestion des réclamations. »
Chef de département central	« Algérie Poste intègre la gestion de l'écoute client dans les processus d'amélioration de la qualité de service en offrant à la clientèle plusieurs canaux pour exprimer ses besoins et demandes, tels que le 15-30, la cellule centrale de gestion des réclamations et la possibilité d'envoyer un courrier. »

Source : Préparé par l'étudiante

L'analyse des réponses :

Les réponses indiquent qu'Algérie Poste met en œuvre une approche proactive en intégrant la gestion de l'écoute client dans ses processus d'amélioration de la qualité de service. Cela se manifeste par la revue des processus, la réalisation d'enquêtes de satisfaction, l'établissement de structures dédiées à la gestion des réclamations et la mise à disposition de canaux de communication variés pour les clients. L'objectif est de répondre aux attentes des clients, d'identifier les domaines nécessitant des améliorations et de mettre en place les mesures adéquates.

- **Question 03 :** Avez-vous remarqué des améliorations de la qualité de service suite à une gestion efficace de l'écoute client ? Pouvez-vous donner des exemples concrets ?

Tableau 9: Améliorations de la qualité de service suite à une gestion efficace de l'écoute client - Réponses des personnes interrogées

Personnes interrogées	Réponses
Directrice centrale de la normalisation et de la qualité	« Oui, nous avons constaté des améliorations de la qualité de service, notamment dans le traitement des réclamations. »
Sous directrice centrale	« Oui, nous avons observé une amélioration de la prise en charge rapide des réclamations et des retours positifs de la part des clients. »
Chef de département central	« Oui, nous avons observé des améliorations telles que la prise en charge et le traitement rapides des réclamations, ce qui a entraîné des remerciements et une satisfaction des clients. De plus, nous avons constaté une amélioration continue au niveau des prestations offertes par Algérie Poste. »

Source : Préparé par l'étudiante

L'analyse des réponses :

Ces réponses suggèrent que la gestion efficace de l'écoute client a eu un impact positif sur la qualité de service au sein d'Algérie Poste, en termes de traitement des réclamations, de réactivité et de satisfaction client.

1.4. Synthèse de l'entretien :

D'après les entretiens que nous avons réalisés au sein de l'entreprise Algérie Poste avec ses différents responsables, nous avons abouti aux résultats suivants :

- ✓ Algérie Poste accorde une grande importance aux besoins et attentes de ses clients en mettant en place un centre d'appel 15-30, des enquêtes de satisfaction client et une cellule centrale de gestion des réclamations, afin d'écouter attentivement les commentaires, suggestions et préoccupations des clients.
- ✓ Algérie Poste encourage son personnel à être attentif aux besoins et aux attentes des clients en dispensant des formations axées sur l'accueil et l'écoute client. Ces formations visent à sensibiliser et encourager le personnel à développer des compétences d'écoute active et de prise en compte des besoins spécifiques des clients.
- ✓ La mise en œuvre d'une gestion efficace de l'écoute client chez Algérie Poste est confrontée à des défis tels que la connaissance approfondie des clients, le nombre important de clients à prendre en compte et leurs réclamations, ainsi que la nécessité de répondre aux besoins spécifiques de la clientèle.
- ✓ Les principaux indicateurs utilisés pour mesurer l'efficacité de l'écoute client sont le nombre de retours positifs des clients, le taux de satisfaction client, le taux de réponse aux réclamations, la rapidité de traitement des réclamations, le taux de prise d'appels, le niveau de qualité de service, le taux de rétention client et le temps moyen de résolution des problèmes.
- ✓ Les indicateurs d'une gestion efficace de l'écoute client sont utilisés pour évaluer les performances et identifier les domaines nécessitant des améliorations à travers l'utilisation d'un tableau de bord dédié.
- ✓ Une gestion efficace de l'écoute client peut influencer positivement la qualité de service au sein d'Algérie Poste en identifiant les pistes d'amélioration à partir des retours des clients, en améliorant l'image de marque de l'établissement et en assurant une bonne prise en charge des réclamations des clients grâce à une collaboration entre les différents services.

- ✓ La gestion de l'écoute client est intégrée dans les processus d'amélioration de la qualité de service chez Algérie Poste à travers la revue des processus, les enquêtes de satisfaction, la mise en place d'un centre d'appel, d'une cellule de traitement des réclamations et d'une application de gestion des réclamations, ainsi que l'offre de plusieurs canaux pour exprimer les besoins et demandes des clients.
- ✓ Une gestion efficace de l'écoute client a entraîné des améliorations de la qualité de service chez Algérie Poste, notamment dans le traitement des réclamations, la prise en charge rapide des réclamations, les retours positifs des clients et une amélioration continue des prestations offertes.

2. La méthodologie de l'étude quantitative :

Pour réaliser une étude quantitative, une enquête sera menée auprès des clients d'Algérie Poste. L'objectif de cette enquête est de recueillir à la fois des données quantitatives et des informations approfondies afin d'évaluer l'efficacité de la gestion de l'écoute client au sein d'Algérie Poste et son impact sur l'amélioration de la qualité de service.

2.1. L'objectif de l'enquête :

L'objectif principale de cette enquête est de recueillir des données quantitatives et des informations approfondies auprès des clients d'Algérie Poste dans le but de :

- Evaluer leur perception de la gestion de l'écoute client et son impact sur l'amélioration de la qualité de service offerte par Algérie Poste.
- Evaluer leur niveau de satisfaction envers la gestion de l'écoute client et de la qualité de service.
- Identifier les indicateurs clés d'une gestion efficace de l'écoute client.
- Identifier les axes d'amélioration prioritaires pour Algérie Poste en termes d'écoute client et de qualité de service.

2.2. Le choix de la méthode de recueil :

Afin de mener à bien notre étude et de valider les hypothèses établies, nous avons choisi de collecter des données par le biais d'une étude de marché quantitative menée auprès des clients d'Algérie Poste, à travers un questionnaire.

- **Présentation de l'échantillonnage :**

Dans le cadre de notre enquête auprès des clients d'Algérie Poste, nous avons choisi d'utiliser un échantillonnage aléatoire simple. Cette méthode garantit que chaque individu de la population cible avait une chance égale d'être choisi pour participer à l'enquête

Nous avons choisi d'utilisé les réseaux sociaux pour diffuser notre questionnaire, ce qui a permis d'atteindre notre échantillon aléatoire de participants de manière rapide et efficace. Le choix de cette méthode a également permis de limiter les couts et d'optimiser le temps de collecte de données.

Au total, nous avons sélectionné au hasard un échantillon de 104 personnes pour représenter la population des clients d'Algérie Poste.

2.3. La structure de questionnaire :

Notre questionnaire est destiné aux clients d'Algérie Poste, il se compose de 3 questions d'identification, ainsi qu'en 14 questions qui nous aideront à recueillir les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de notre étude. (Annexe N°9)

2.3.1. Le contenu du questionnaire :

Notre questionnaire comporte cinq axes distincts :

➤ **Axe 1 : Informations personnelles**

Les questions 1, 2 et 3 recueillent des informations personnelles telles que le sexe, l'âge et la catégorie professionnelle des individus.

➤ **Axe 2 : Expérience client avec Algérie Poste**

Les questions 4, 5 et 6 permettent d'évaluer la satisfaction des clients envers leur expérience avec Algérie Poste, en termes de durée de relation avec la poste, fréquence des contacts et évaluation globale de l'expérience.

➤ **Axe 3 : Évaluation de la gestion de l'écoute client**

L'axe d'évaluation de la gestion de l'écoute client vise à analyser comment Algérie Poste gère l'écoute des besoins et attentes de ses clients, en se concentrant sur l'interaction avec le personnel, la réactivité, la satisfaction et les indicateurs pertinents utilisés pour mesurer cette gestion.

➤ **Axe 4 : Évaluation de la qualité de service**

L'axe d'évaluation de la qualité de service permet ainsi de collecter des informations sur la perception des participants concernant la qualité des services d'Algérie Poste, l'utilisation de leurs commentaires pour l'amélioration des services et l'importance de la gestion de l'écoute client pour influencer positivement la qualité de service.

➤ **Axe 5 : Axes d'amélioration prioritaires pour Algérie Poste**

La question 17 offre aux clients la possibilité de choisir parmi plusieurs propositions d'axes d'amélioration prioritaires, tels que l'amélioration des délais de réponse, de la qualité de l'interaction, la formation des employés et l'offre de plus de canaux de communication. Ils peuvent également ajouter leurs propres suggestions.

2.3.2. Types de questions :

Nous avons utilisé trois types de questions différents dans notre questionnaire afin de rendre les réponses plus faciles et de minimiser le temps nécessaire pour y répondre.

Par conséquent, le contenu de notre questionnaire de recherche peut être divisé comme suit :

- ✓ **Questions dichotomiques :** Ces questions n'offrent que deux choix de réponses, celle-ci devrait être unique, le répondant est devant une alternative, si l'un ou l'autre : Questions N° 1, et 7.
- ✓ **Questions à choix multiples :** Ces questions offrent un éventail de réponses à la personne interrogée : Questions 2, 3, 4, 5, 8,13 et 17.
- ✓ **Question sous forme d'échelle de Likert :** Ce sont des questions destinées à évaluer des prises de position des individus sur des variables psychologiques et d'attitudes : Questions N°6, 9, 10, 11, 12, 14, 15 et 16.

2.4. Présentation et interprétation des résultats :

Après avoir collecté toutes les données de notre enquête, nous sommes passés au traitement de cette dernière à l'aide de logiciel SPSS pour les calculs et l'Excel pour la réalisation des graphiques. Les résultats obtenus seront présentés et interprétés comme suit :

- **Axe 1 : Information sur le client :**
 - **Question 1 : Quel est votre sexe ?**

Tableau 10: Répartition de l'échantillon interrogé selon le sexe

La réponse	Fréquence	Pourcentage
Femme	40	38,5
Homme	64	61,5
Total	104	100,0

Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme SPSS.V 25

Commentaire :

Ce tableau indique la répartition des répondants en fonction de leur sexe. Sur un total de 104 répondants, 64 sont des hommes (61,5%) et 40 sont des femmes (38,5%).

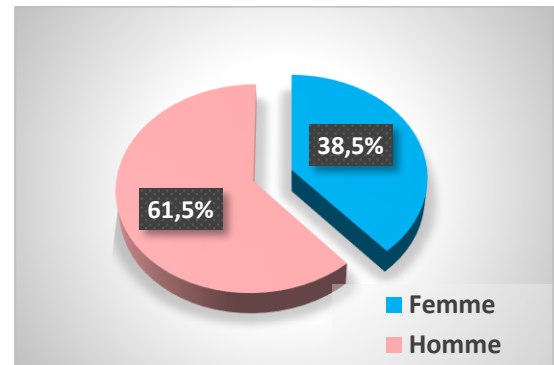
- **Question 2 : Quel est votre âge ?**

Tableau 11: la répartition des répondants selon leur âge

La réponse	Fréquence	Pourcentage
20-29 ans	40	38,5
30-39 ans	22	21,2
40-49 ans	20	19,2
50 ans ou plus	12	11,5
Moins de 20 ans	10	9,6
Total	104	100,0

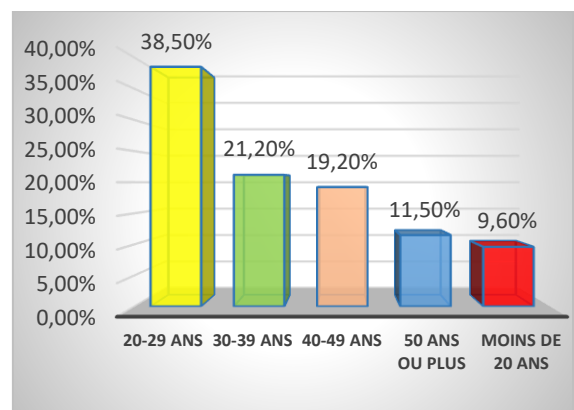
Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme SPSS.V 25

Figure 13: Répartition de l'échantillon interrogé selon le sexe



Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme EXCEL

Figure 14: la répartition des répondants selon leur âge



Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme EXCEL

Commentaire :

Le tableau indique la répartition des répondants selon leur âge. Il y a 40 personnes (38,5 %) qui ont entre 20 et 29 ans, 22 personnes (21,2 %) qui ont entre 30 et 39 ans, 20 personnes (19,2 %) qui ont entre 40 et 49 ans, 12 personnes (11,5 %) qui ont 50 ans ou plus et 10 personnes (9,6 %) qui ont moins de 20 ans. Cela nous renseigne que la catégorie des jeunes est la plus dominante.

➤ **Question 3 :** Dans quelle catégorie professionnelle vous situez-vous ?

Tableau 12: la répartition des répondants selon leur catégorie professionnelle

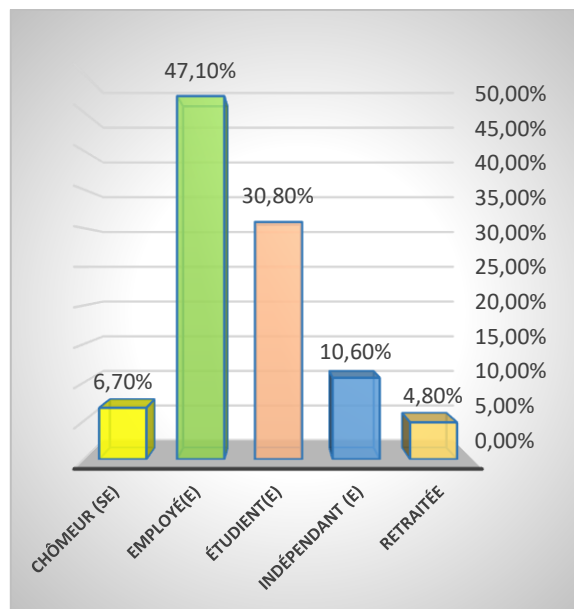
La réponse	Fréquence	Pourcentage
Chômeur (se)	7	6,7
Employé(e)	49	47,1
Étudiant(e)	32	30,8
Indépendant (e)	11	10,6
Retraitée	5	4,8
Total	104	100,0

Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme SPSS.V 25

Commentaire :

Ce tableau présente la répartition des répondants selon leur catégorie professionnelle. Parmi les 104 répondants, 47,1% sont des employés, 30,8% sont des étudiants, 10,6% sont des travailleurs indépendants, 6,7% sont des chômeurs et 4,8% sont des retraités.

Figure 15: la répartition des répondants selon leur catégorie professionnelle



Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme EXCEL

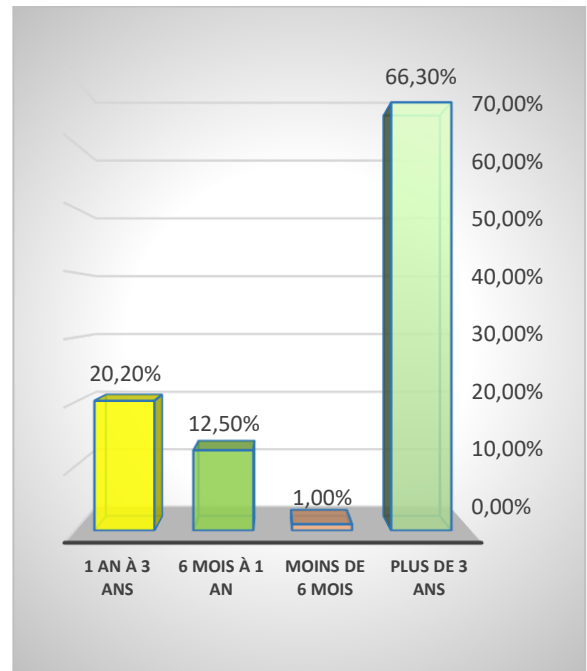
- **Axe 2 : L'expérience des clients avec Algérie Poste :**
- **Question 4 : Depuis combien de temps êtes-vous client(e) d'Algérie Poste ?**

Tableau 13: Durée de la relation client avec Algérie Poste

La réponse	Fréquence	Pourcentage
1 an à 3 ans	21	20,2
6 mois à 1 an	13	12,5
Moins de 6 mois	1	1,0
Plus de 3 ans	69	66,3
Total	104	100,0

Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme SPSS.V 25

Figure 16: Répartition de la Durée de la relation client avec Algérie Poste



Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme EXCEL

Commentaire :

En se basant sur les données fournies dans le tableau, on peut constater que la majorité des répondants, soit 66,3%, sont clients d'Algérie Poste depuis plus de 3 ans. 20,2% des répondants ont été clients pendant 1 à 3 ans, tandis que 12,5% ont été clients pendant 6 mois à 1 an et seulement 1% pendant moins de 6 mois.

➤ **Question 5 :** Combien de fois avec-vous contacté Algérie Poste au cours des 12 derniers mois ?

Tableau 14: La fréquence des contacts des clients d'Algérie Poste avec l'entreprise au cours des deux derniers mois

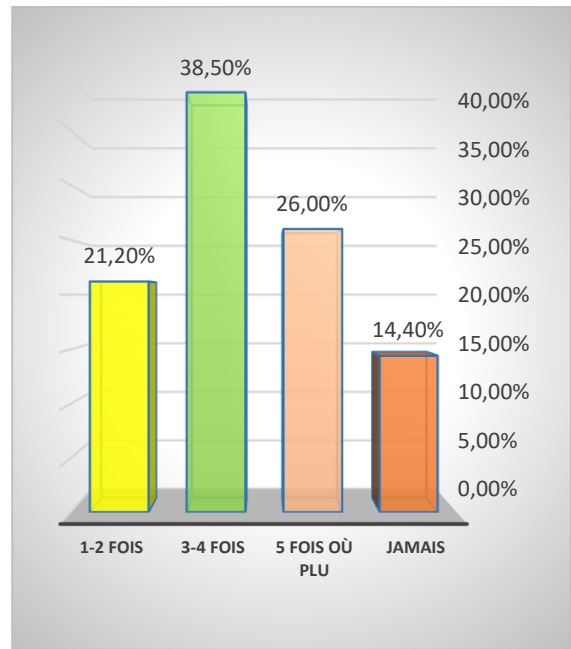
La réponse	Fréquence	Pourcentage
1-2 fois	22	21,2
3-4 fois	40	38,5
5 fois où plu	27	26,0
Jamais	15	14,4
Total	104	100,0

Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme SPSS.V 25

Commentaire :

Ce tableau indique la fréquence des contacts des clients d'Algérie Poste avec l'entreprise au cours des 12 derniers mois. On constate que 21,2% des clients ont contacté Algérie Poste 1 à 2 fois au cours de cette période, tandis que 38,5% ont contacté l'entreprise 3 à 4 fois. Environ un quart des clients (26%) ont contacté Algérie Poste 5 fois ou plus, tandis que 14,4% n'ont eu aucun contact avec l'entreprise au cours des deux derniers mois. Au total, 104 clients ont été inclus dans cette enquête.

Figure 17: La répartition des contacts des clients d'Algérie Poste avec l'entreprise au cours des deux derniers mois



Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme EXCEL

➤ **Question 6 :** Comment évaluez-vous globalement votre expérience avec Algérie Poste ?

Tableau 15: Evaluation globale de l'expérience des clients avec Algérie Poste

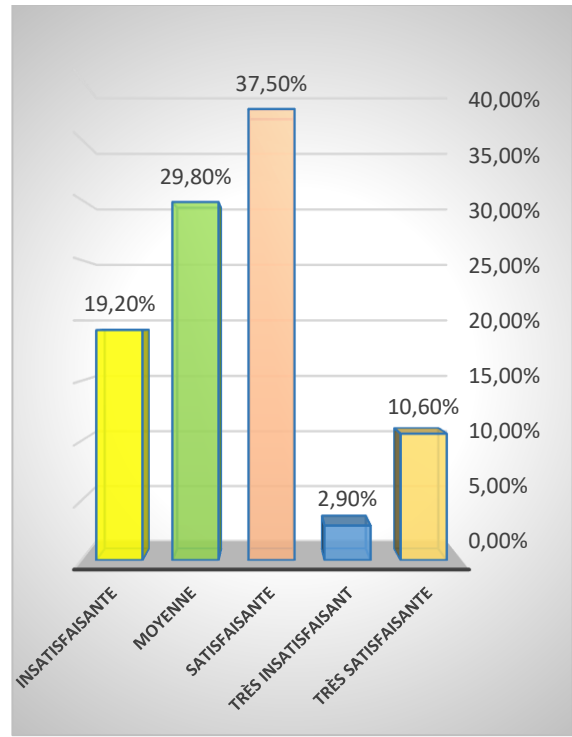
La réponse	Fréquence	Pourcentage
Insatisfaisante	20	19,2
Moyenne	31	29,8
Satisfaisante	39	37,5
Très insatisfaisant	3	2,9
Très satisfaisante	11	10,6
Total	104	100,0

Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme SPSS.V 25

Commentaire :

En se basant sur les données du tableau, on peut dire que l'expérience globale avec Algérie Poste est plutôt mitigée. Environ 19,2 % des répondants ont quantifié leur expérience comme étant insatisfaisante, tandis que 29,8 % l'ont qualifié de moyenne. D'un autre côté 37,5 % des répondants ont indiqué que leur expérience était satisfaisante, tandis que 10,6 % ont qualifié leur expérience de très satisfaisante.

Figure 18 : Répartition de l'évaluation globale de l'expérience des clients avec Algérie Poste



Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme EXCEL

- **Axe 3 : Evaluation de l'écoute client :**
 - **Question 7 : Avez-vous déjà récemment interagi avec le service client d'Algérie Poste pour une demande, une réclamation ou une autre raison ?**

Tableau 16: Interactions récentes avec le service client d'Algérie Poste

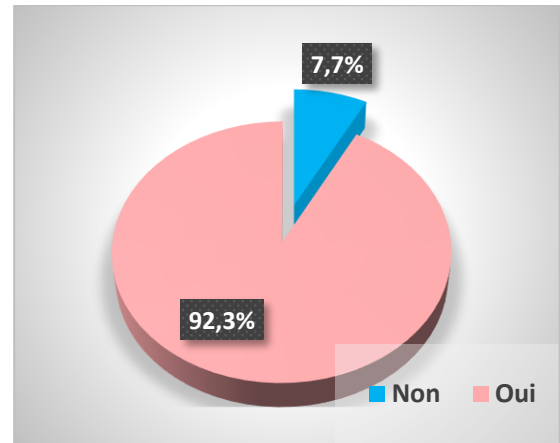
La réponse	Fréquence	Pourcentage
Non	8	7,7
Oui	96	92,3
Total	104	100,0

Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme SPSS.V 25

Commentaire :

Selon le tableau fourni, sur un échantillon de 104 personnes, 96 ont déjà interagi avec le service client d'Algérie Poste, soit 92,3%. Seulement 8 personnes, soit 7,7%, ont répondu qu'elles n'ont pas interagi avec le service client d'Algérie Poste.

Figure 19: Répartition des réponses sur les interactions avec le service client d'Algérie Poste



Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme EXCEL

➤ **Question 8 :** Si oui, comment avez-vous interagi avec le service client d'Algérie Poste ?

Tableau 17: Fréquence des modes de contact du service client d'Algérie Poste

La réponse	Fréquence	Pourcentage
En personne dans un bureau de poste	71	61,2
Par courrier	10	8,6
Par téléphone	15	12,9
Par email	20	17,2
Total	116	100,0

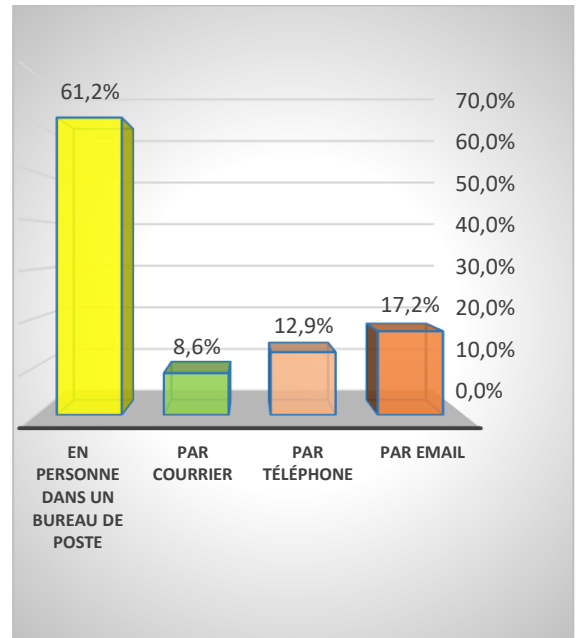
Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme SPSS.V 25

Commentaire :

En se basant sur le tableau, on constate que la majorité des clients ont interagi en personne dans un bureau de poste (61,2%), suivi de l'e-mail (17,2%), du téléphone (12,9%) et du courrier (8,6%).

Nous pouvons donc dire que le mode de contact, en personne dans un bureau de poste, sont le plus utilisé.

Figure 20: Répartition des modes de contact du service client d'Algérie Poste



Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme EXCEL

➤ **Question 9 :** Si vous avez répondu "Oui" à la question 1, comment décririez-vous l'attitude du personnel envers vos besoins et attentes ?

Tableau 18: Attitude du personnel envers les besoins et attentes des clients

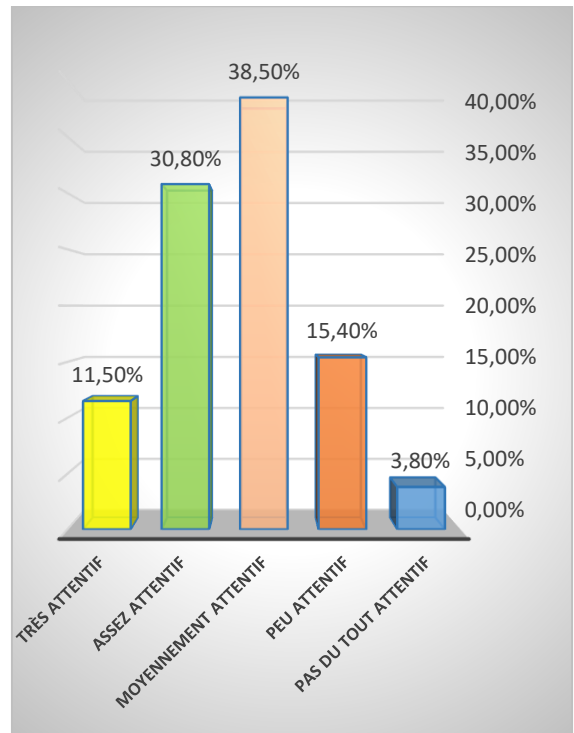
La réponse	Fréquence	Pourcentage
Très attentif	12	11,5
Assez attentif	32	30,8
Moyennement attentif	40	38,5
Peu attentif	16	15,4
Pas du tout attentif	4	3,8
Total	104	100,0

Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme SPSS.V 25

Commentaire :

En se basant sur les données fournies dans le tableau, on peut constater que la majorité des répondants (38,5%) a décrit l'attitude du personnel comme étant moyennement attentif. Environ 30,8% ont indiqué que le personnel était assez attentif, tandis que 11,5% ont déclaré qu'ils étaient très attentifs. D'un autre côté, une proportion significative de participants a signalé que le personnel était peu attentif (15,4%) ou pas du tout attentif (3,8%) envers leurs besoins et attentes.

Figure 21: Répartition de l'attitude du personnel envers les besoins et attentes des clients



Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme EXCEL

- **Question 10 :** Si vous avez répondu "Oui" à la question 1, pensez-vous que le personnel d'Algérie Poste a répondu favorablement à vos besoins et attentes ?

Tableau 19: Perception de la réponse du personnel d'Algérie Poste aux besoins et attentes des clients

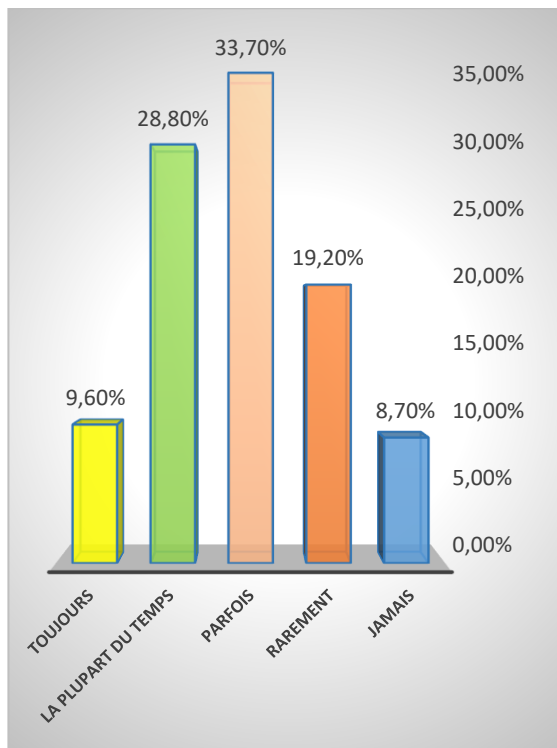
La réponse	Fréquence	Pourcentage
Toujours	10	9,6
La plupart du temps	30	28,8
Parfois	35	33,7
Rarement	20	19,2
Jamais	9	8,7
Total	104	100,0

Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme SPSS.V 25

Commentaire :

En se basant sur les données fournies dans le tableau, on peut observer que la majorité des clients (33,7% a indiqué que le personnel répondait "parfois" à leurs besoins et attentes. Environ 28,8% des participants ont déclaré que le personnel répondait " la plupart du temps " à leurs besoins et attentes, tandis qu'environ 19,2% des participants ont indiqué que cela se produisait "Rarement". 9,6% des clients ont déclaré que le personnel répondait "toujours" à leurs besoins et attentes. Cependant, 8,7% des participants ont déclaré que le personnel n'a jamais répondu favorablement à leurs besoins et attentes.

Figure 22: Répartition de la perception de la réponse du personnel d'Algérie Poste aux besoins et attentes des clients



Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme EXCEL

➤ **Question 11 :** Comment évaluez-vous votre niveau de satisfaction globale avec les services d'Algérie Poste ?

Tableau 20: Evaluation globale de niveau de satisfaction des clients avec les services d'Algérie Poste

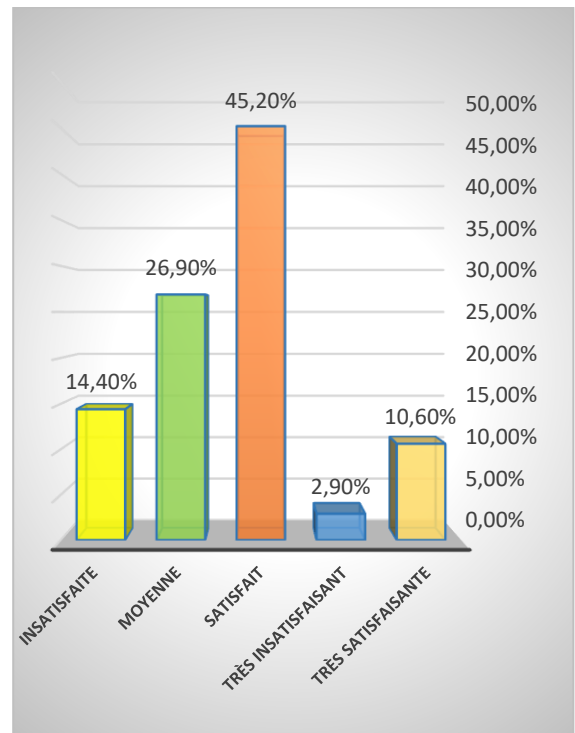
La réponse	Fréquence	Pourcentage
Insatisfait	15	14,4
Moyen	28	26,9
Satisfait	47	45,2
Très insatisfait	3	2,9
Très satisfait	11	10,6
Total	104	100,0

Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme SPSS.V 25

Commentaire :

D'après les données du tableau, la majorité des répondants (45,2%) évalue leur niveau de satisfaction globale avec les services d'Algérie Poste comme étant "Satisfaits". Ensuite, 26,9% se disent "Moyen" et 14,4% sont " Insatisfaits". 10,6% considèrent leur satisfaction comme "Très satisfait", et enfin 2,9% sont "Très insatisfaits".

Figure 23: Répartition de l'évaluation globale de niveau de satisfaction des clients avec les services d'Algérie Poste



Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme EXCEL

➤ **Question 12 :** Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous la rapidité de traitement de votre demande ou réclamation ?

Tableau 21: Evaluation de la rapidité de traitement des demandes

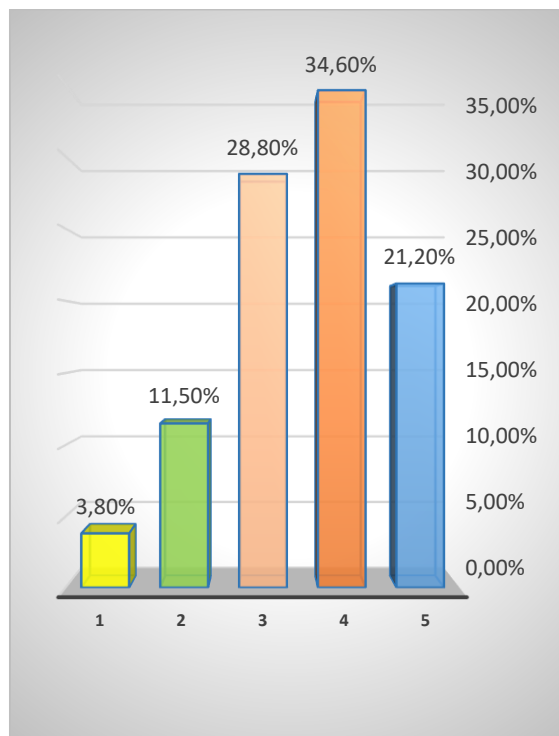
La réponse	Fréquence	Pourcentage
1	4	3,8
2	12	11,5
3	30	28,8
4	36	34,6
5	22	21,2
Total	104	100,0

Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme SPSS.V 25

Commentaire :

En se basant sur les données fournies dans le tableau, on peut constater que la majorité des clients d'Algérie Poste ont évalué la rapidité de traitement de leur demande comme étant moyenne à satisfaisante, avec 34,6% des répondants évaluant leur expérience avec un score de 4, et 28,8% évaluant avec un score de 3. 21,2% des clients ont évalué la rapidité de traitement de leur demande avec un score de 5, tandis que 11,5% ont évalué avec un score de 2. Seulement 3,8% des clients ont évalué avec un score de 1.

Figure 24: Répartition de l'évaluation de la rapidité de traitement des demandes



Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme EXCEL

- **Question 13 :** Selon vous, quels sont les indicateurs pertinents d'une gestion efficace de l'écoute client utilisés par Algérie Poste ?

Tableau 22: Indicateurs pertinents d'une gestion efficace de l'écoute client utilisés par Algérie Poste

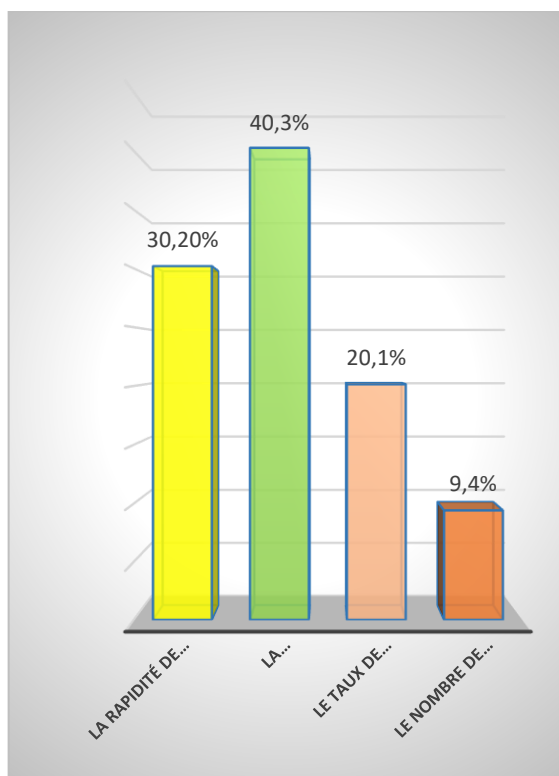
La réponse	Fréquence	Pourcentage
La rapidité de réponse aux demandes des clients	45	30,2
La compréhension claire des besoins des clients	60	40,3
Le taux de satisfaction client	30	20,1
Le nombre de réclamations clients	14	9,4
Total	149	100,0

Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme SPSS.V 25

Commentaire :

Les résultats montrent que les indicateurs clés d'une gestion efficace de l'écoute client utilisés par Algérie Poste sont la compréhension claire des besoins des clients et la rapidité de réponse aux demandes. Environ 40,3% des répondants ont choisi la compréhension claire des besoins des clients comme un indicateur important, tandis que 30,2% ont sélectionné la rapidité de réponse aux demandes. De plus, 20,1% des répondants ont suggéré que le taux de satisfaction client est un indicateur essentiel d'une gestion efficace de l'écoute client, tandis que seulement 9,4% ont mentionné le nombre de réclamations clients.

Figure 25: Répartition des indicateurs pertinents d'une gestion efficace de l'écoute client utilisés par Algérie Poste



Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme EXCEL

- **Axe 4 : Evaluation de la qualité de service**
- **Question 14 :** Comment évaluez-vous la qualité des services offert par d'Algérie Poste ?

Tableau 23: Evaluation de la qualité des services offert par d'Algérie Poste

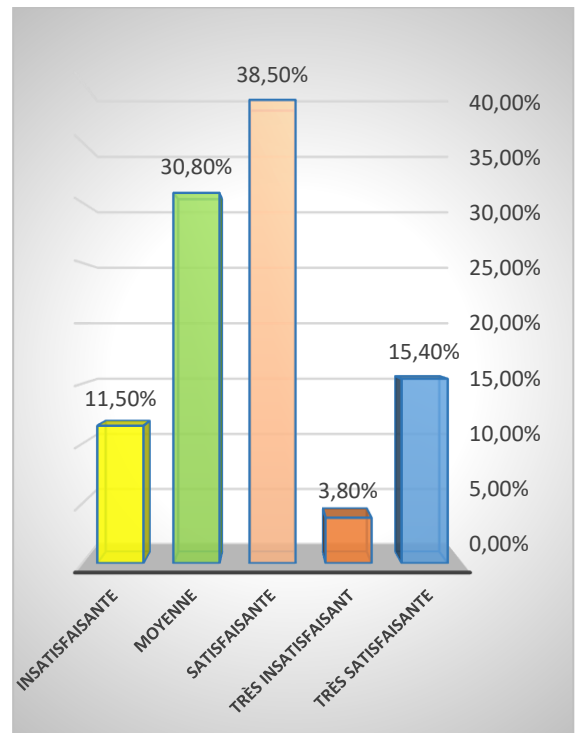
La réponse	Fréquence	Pourcentage
Insatisfaisante	12	11,5
Moyenne	32	30,8
Satisfaisante	40	38,5
Très insatisfaisant	4	3,8
Très satisfaisante	16	15,4
Total	104	100,0

Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme SPSS.V 25

Commentaire :

Il ressort de ce tableau que 38,5% des répondants ont évalué la qualité des services offert par d'Algérie Poste comme étant "Satisfaisante", tandis que 30,8% ont indiqué une évaluation "Moyenne". De plus, 15,4% des répondants ont déclaré que la qualité des services était « Très satisfaisante". Seuls 11,5% des répondants ont noté la qualité des services offert par d'Algérie Poste comme étant "Insatisfaisante" et 3,8% ont exprimé une évaluation "Très insatisfaisante".

Figure 26: Répartition de l'évaluation de la qualité des services offert par d'Algérie Poste



Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme EXCEL

➤ **Question 15 :** Dans quelle mesure pensez-vous qu'Algérie Poste utilise vos commentaires pour améliorer la qualité de service ?

Tableau 24: Perception de l'utilisation des commentaires des clients par Algérie Poste pour améliorer la qualité de service

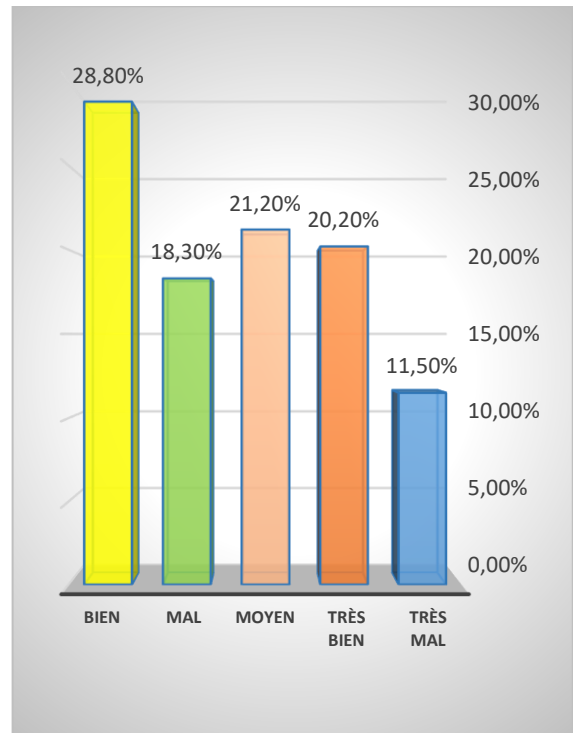
La réponse	Fréquence	Pourcentage
Bien	30	28,8
Mal	19	18,3
Moyen	22	21,2
Très bien	21	20,2
Très mal	12	11,5
Total	104	100,0

Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme SPSS.V 25

Commentaire :

Selon le tableau, 28,8% des participants pensent qu'Algérie Poste utilise bien leurs commentaires pour améliorer la qualité de service, tandis que 18,3% pensent qu'ils le font mal. 21,2% ont une opinion moyenne sur ce point, 20,2% pensent que leur feedback est très bien utilisé et 11,5% pensent qu'il est très mal utilisé.

Figure 27: Evaluation de l'utilisation des commentaires des clients par Algérie Poste pour améliorer la qualité de service



Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme EXCEL

➤ **Question 16 :** Selon vous, une bonne gestion de l'écoute client peut-elle influencer positivement la qualité de service chez Algérie Poste ?

Tableau 25: Perception de l'influence d'une bonne gestion de l'écoute client sur la qualité de service

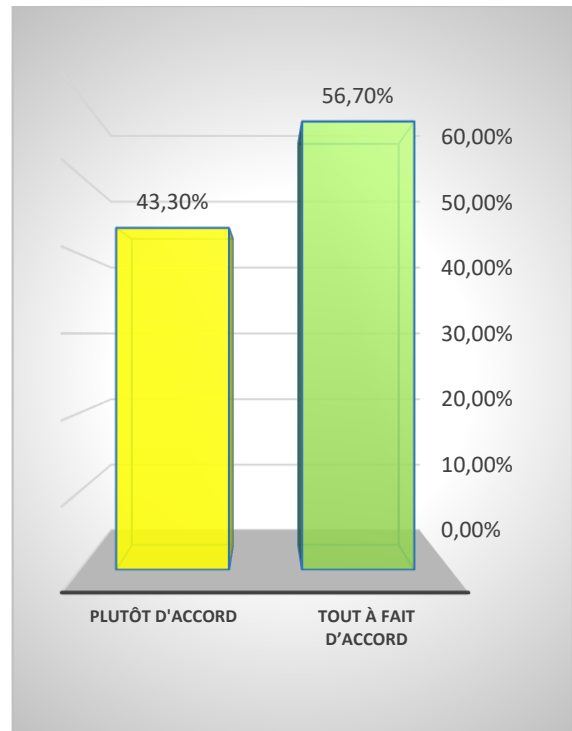
La réponse	Fréquence	Pourcentage
Plutôt d'accord	45	43,3
Tout à fait d'accord	59	56,7
Total	104	100,0

Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme SPSS.V 25

Commentaire :

La majorité des répondants sont d'accord que la gestion de l'écoute client peut influencer positivement la qualité de service chez Algérie Poste. En effet, 56,7% des répondants ont indiqué qu'ils sont tout à fait d'accord et 43,3% ont indiqué qu'ils sont plutôt d'accord. Cela montre que les répondants considèrent que l'écoute client est importante pour améliorer la qualité des services d'Algérie Poste.

Figure 28: Répartition de la Perception de l'influence d'une bonne gestion de l'écoute client sur la qualité de service



Source : Préparé par l'étudiante, sur base des sorties du programme EXCEL la

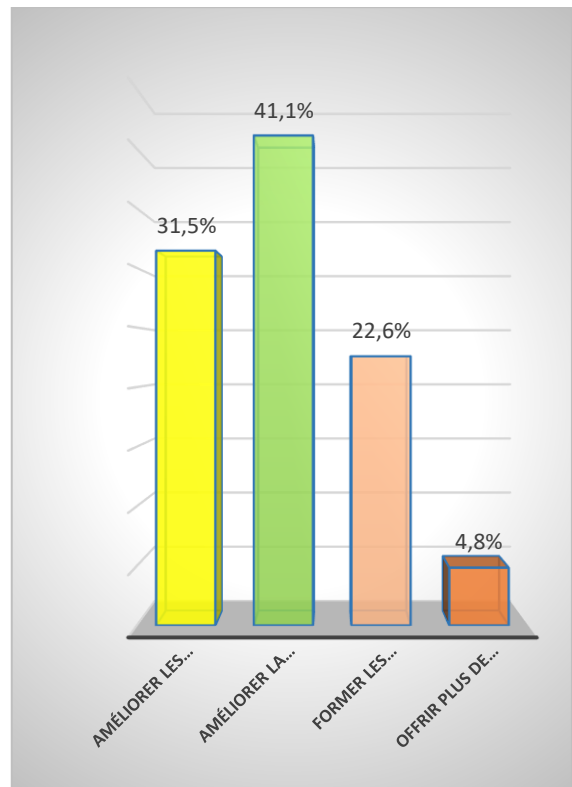
- **Axe 5 : Axes d'amélioration prioritaires pour Algérie Poste**
 - **Question 17 :** Selon vous, quelles sont les axes d'amélioration prioritaires pour Algérie Poste en termes d'écoute client et de qualité de service ?

Tableau 26: Axes d'amélioration prioritaires pour Algérie Poste en termes d'écoute client et de qualité de service

La réponse	Fréquence	Pourcentage
Améliorer les délais de réponse aux demandes des clients	39	31,5
Améliorer la qualité de l'interaction avec les clients	51	41,1
Former les personnels à mieux comprendre les besoin clients	28	22,6
Offrir plus de canaux de communication	6	4,8
Total	124	100,0

Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme SPSS.V 25

Figure 29: Répartition des axes d'amélioration prioritaires pour Algérie Poste en termes d'écoute client et de qualité de service



Source : Préparé par l'étudiante, sur la base des sorties du programme EXCEL

Commentaire :

Les résultats indiquent que les axes d'amélioration prioritaires pour Algérie Poste en termes d'écoute client et de qualité de service sont l'amélioration des délais de réponse aux demandes des clients et l'amélioration de la qualité de l'interaction avec les clients. Environ 31,5% des répondants ont choisi l'amélioration des délais de réponse aux demandes des clients comme axe d'amélioration prioritaire, tandis que 41,1% ont choisi l'amélioration de la qualité de l'interaction avec les clients. En outre, 22,6% ont suggéré que former les personnels à mieux comprendre les besoins des clients serait un axe d'amélioration prioritaire, tandis que seulement 4,8% ont suggéré d'offrir plus de canaux de communication.

Ces résultats montrent que les clients attachent une grande importance à l'efficacité et à la qualité de l'interaction avec les employés d'Algérie Poste et à la rapidité de la réponse aux demandes des clients.

2.5. Synthèse générale de questionnaire :

Dans le cadre de cette étude, nous avons élaboré une synthèse générale des résultats qui de présent de la manière suivante comme :

- ✓ Notre échantillon est composé de 104 personnes, dont 64 sont de sexe masculin et 40 de sexe féminin.
- ✓ Notre population est répartie comme suit selon les tranches d'âge : 40 personnes sont âgées de 20 à 29 ans, 22 personnes sont âgées de 30 à 39 ans, 20 personnes ont entre 40 à 49 ans, 12 personnes ont 50 ans ou plus, et enfin 10 clients sont âgés de moins de 20 ans.
- ✓ Parmi les personnes interrogées, 47,1% sont des employés, 30,8% sont des étudiants, 10,6% sont des travailleurs indépendants. De plus, notre population comprend 6,7% de chômeurs et 4,8% de retraités.
- ✓ Les résultats du tableau indiquent que l'expérience globale des clients avec Algérie Poste est mitigée. Environ 19,2% des répondants ont exprimé leur insatisfaction, tandis que 29,8% ont qualifié leur expérience de moyenne. Cependant, 37,5% des clients ont indiqué une satisfaction, dont 10,6% étaient très satisfaits.
- ✓ Les canaux d'interaction les plus utilisés sont les bureaux de poste (61,2%), les e-mails (17,2%), les appels téléphoniques (12,9%) et le courrier (86%).

- ✓ L'attitude du personnel envers les besoins et attentes des clients est plutôt mitigée. Bien que la majorité des répondants aient déclaré que le personnel était assez attentif (30,8%) ou moyennement attentif (38,8%), une proportion significative a signalé qu'il était peu attentif (15,4%) ou pas du tout attentif (3,8%).
- ✓ La perception des clients quant à la réponse du personnel aux besoins et attentes est variable. Avec des réponses variables allant de "parfois (33,7%)" à "rarement (19,2%)" et une minorité signalant une réponse toujours favorable (9,2%).
- ✓ En ce qui concerne la rapidité de traitement des demandes, la majorité des clients ont évalué la rapidité de traitement des demandes comme étant moyen à satisfaisant, avec 34,6% attribuant un score de 4 et 28,8% attribuant un score de 3.
- ✓ Les indicateurs clés d'une gestion efficace de l'écoute client sont la compréhension claire des besoins des clients (40,3%), la rapidité de réponse aux demandes (30,2%) et le taux de satisfaction client (20,1%)
- ✓ La qualité des services a été évaluée de manière diverse, avec une part considérable de clients la qualifiant de satisfaisante (38,5%), mais également une proportion non négligeable la qualifiant d'insatisfaisante (11,5%).
- ✓ L'utilisation des commentaires des clients pour améliorer la qualité de service est également un point à considérer. Certains répondants (28,8%) ont estimé que leurs commentaires étaient bien utilisés par Algérie Poste, tandis que d'autres (18,3%) ont exprimé un avis contraire.
- ✓ La majorité des clients sont d'accord sur le fait que la gestion de l'écoute client peut influencer positivement la qualité de service chez Algérie Poste.

2.6. Les recommandations et les suggestions :

À partir des résultats de notre enquête, nous formulons les recommandations suivantes :

- ✓ Mettre en place des programmes de formation approfondis pour le personnel d'Algérie Poste, mettant l'accent sur des compétences telles que l'écoute active, l'empathie et la résolution de problèmes.
- ✓ Mettre en place des programmes de sensibilisation et de motivation pour encourager le personnel à offrir un service attentif et de qualité.
- ✓ Établir un système de suivi et de traitement des réclamations clients de manière rapide et efficace.
- ✓ Améliorer les canaux de communication avec les clients en diversifiant les options disponibles, tels que les réseaux sociaux, les applications mobiles, etc.
- ✓ Offrir des formations régulières aux employés sur les compétences en service à la clientèle et la résolution des problèmes.
- ✓ Mettre en place un programme de récompenses ou de fidélité pour les clients afin d'encourager leur engagement continu avec Algérie Poste.
- ✓ Collecter régulièrement les avis et les commentaires des clients pour comprendre leurs besoins et attentes, et les prendre en compte lors de l'amélioration des services.
- ✓ Mettre en place des mesures concrètes pour améliorer la rapidité de traitement des demandes des clients.
- ✓ Renforcer la coordination entre les différents départements de l'entreprise pour assurer une expérience client fluide et sans heurts.
- ✓ Organiser des enquêtes de satisfaction régulières pour évaluer la perception des clients et identifier les domaines d'amélioration.
- ✓ Mettre en place des programmes de récompenses ou d'incitations pour encourager les clients à donner leur avis et à fournir des commentaires précieux.

Conclusion :

Après avoir présenté les résultats de la partie pratique de notre travail de recherche, nous avons pu mettre en évidence l'apport de la gestion de l'écoute client sur l'amélioration de la qualité de service au sein de l'entreprise Algérie Poste. En conclusion, nous avons constaté que :

Les clients d'Algérie Poste sont écoutés attentivement et que leurs besoins et attentes sont pris en compte de manière favorable.

De plus, les indicateurs clés d'une gestion efficace de l'écoute client, tels que le taux de satisfaction client et la rapidité de traitement des réclamations, ont été identifiés comme des leviers importants pour mesurer l'efficacité de l'écoute client au sein d'Algérie Poste

En outre, les avis des clients interrogés et les entretiens réalisés ont confirmé les efforts déployés par Algérie Poste en matière d'efficacité de la gestion de l'écoute client. Les clients ont exprimé leur satisfaction quant à l'attention qui leur est portée et ont souligné que leurs besoins et attentes sont pris en compte de manière favorable.

Conclusion générale

Face à la concurrence et à l'évolution constante des besoins clients, l'entreprise se doit de consacrer tous ses efforts sur l'amélioration de la qualité de ses services, en mettant en place une gestion efficace de l'écoute client. L'objectif de cette recherche est d'évaluer l'apport de la gestion de l'écoute client sur l'amélioration de la qualité de service au sein d'Algérie Poste.

Afin de répondre à cet objectif, les premiers chapitres de notre mémoire ont exposé les concepts théoriques essentiels. Le premier chapitre de notre mémoire a présenté les différents concepts théoriques liés à la gestion de l'écoute client, tels que le client, la gestion de la relation client, l'écoute client et ses pratiques efficaces, ainsi que les outils utilisés. Le deuxième chapitre a abordé les fondements de la qualité de service, les méthodes d'amélioration de la qualité de service et la satisfaction client.

Dans le cadre de notre étude, nous avons adopté une approche mixte, combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. Nous avons mené une enquête quantitative auprès des clients d'Algérie Poste à l'aide d'un questionnaire, et nous avons également réalisé des entretiens qualitatifs avec les responsables de l'entreprise.

Au cours de notre recherche, nous avons examiné trois sous-questions principales :

- **S/Q 01 :** Le personnel commercial de la poste pratique-t-il une écoute active vis-à-vis de la clientèle d'Algérie Poste ?
- **S/Q 02 :** Quels sont les indicateurs pertinents d'une gestion efficace de l'écoute client au niveau d'Algérie Poste ?
- **S/Q 03 :** Une bonne gestion de l'écoute client au sein d'Algérie Poste influence-t-elle positivement la qualité de service en entreprise ?

Pour orienter notre recherche, nous avons formulé trois hypothèses. La première hypothèse affirmait que le personnel d'Algérie Poste est attentif aux besoins et attentes des clients, et qu'il tâche d'y répondre favorablement dans une optique d'écoute de la clientèle. Les réponses des personnes interviewées confirment cette hypothèse, indiquant que l'entreprise met en place divers mécanismes, tels que le centre d'appel 15-30, les enquêtes de satisfaction clients et la cellule centrale de gestion des réclamations, pour écouter attentivement et répondre aux besoins et attentes des clients. (**Confirmation de H1**).

CONCLUSION

La deuxième hypothèse stipulait que les principaux indicateurs relatifs à l'écoute client au sein d'Algérie Poste sont le taux de satisfaction client et la rapidité de réponse aux demandes, ce qui constitue des leviers importants pour mesurer l'efficacité de l'écoute client. Les réponses des responsables confirment cette hypothèse en identifiant les principaux indicateurs utilisés par Algérie Poste, tels que le nombre de retours positifs des clients, le taux de satisfaction client, le taux de réponse aux réclamations, la rapidité de traitement des réclamations, le taux de prise d'appels et le niveau de qualité de service. (**Confirmation de H2**).

Enfin, la troisième hypothèse soutenait que la bonne gestion de l'écoute client influence positivement la qualité de service au sein d'Algérie Poste. Les résultats de notre enquête et les réponses des responsables confirment cette hypothèse en montrant que la gestion efficace de l'écoute client a eu un impact positif sur la qualité de service, notamment en termes de traitement des réclamations, de réactivité et de satisfaction client. (**Confirmation de H3**).

Les conclusions de cette étude soulignent l'importance cruciale de la gestion de l'écoute client pour améliorer la qualité de service chez Algérie Poste. L'entreprise a constaté que lorsque des efforts sont déployés pour comprendre les besoins et les préoccupations des clients, cela a un impact positif sur la satisfaction des clients et la qualité globale des services fournis.

De plus, ces conclusions contribuent également à la recherche scientifique dans le domaine de la gestion de la relation client. Elles fournissent des données empiriques solides qui viennent soutenir et enrichir les connaissances existantes. Les chercheurs et les praticiens pourront utiliser ces données empiriques pour approfondir leur compréhension de l'apport de l'écoute client sur la qualité de service et développer des stratégies et des pratiques de gestion plus efficaces.

Notre recherche a révélé certaines limites et difficultés objectives, notamment en termes de taille de l'échantillon, de généralisabilité des résultats, d'accès aux données et de fiabilité des réponses. Cependant, il est important de noter que les résultats ne peuvent être généralisés à l'ensemble du territoire national en raison de contraintes de temps et du grand nombre de clients. De plus, notre étude s'est concentrée exclusivement sur la clientèle d'Algérie Poste au niveau de Si Mustapha, Wilaya de Boumerdès.

Il convient également de mentionner que certaines difficultés spécifiques liées à la gestion de la clientèle et à la satisfaction client n'ont pas été abordées en détail dans notre recherche en raison de la confidentialité des informations fournies par l'entreprise.

CONCLUSION

La recherche vise à fournir une compréhension approfondie de la gestion de l'écoute client et à évaluer son impact sur l'amélioration de la qualité des services au sein d'Algérie Poste. Elle se concentre sur l'évaluation de l'écoute active du personnel, l'identification des indicateurs pertinents et l'analyse de l'impact de la gestion de l'écoute client sur la qualité de service.

Bibliographie

Bibliographie :

❖ Les ouvrages :

- ALLOUCHE-LARADI, (B) : *Le marketing des services ; les connaissances de base*, édition 4.015739, office des publications universitaires, 2017.
- AVEROUS, (Bernard) et AVEROUS (Danièle) : *Mesurer et manager la qualité de service ; La méthode CYQ*, 2^{ème} édition, NSEP CONSULTING Éditions, paris, 2004.
- BAROUCH, (Gilles) : *Fidéliser et gagner vos clients par l'écoute, des outils à votre portée*, Edition AFNOR, S/L, 2010.
- BAYNAST (Arnaud), LENDREVIE (Jacques) et LEVY (Julien) : *Mercator ; Tout le marketing à l'ère de la digitale*, 12^{ème} édition, DUNOD, France, 2017.
- BAYNAST (A), LENDREVIE (J), LEVY (J) : *Mercator, Tout le marketing à l'ère de la data et du digital*, 13^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 2021, p567.
- BELLAICHE, (Michel) : *100 questions pour comprendre et agir, La qualité ISO 9001 :2015*, 2^{ème} édition, AFNOUR édition, Saint-Denis, 2016.
- CANARD, (Frédéric) : *Management de la qualité*, LEXTENSO éditions, Paris, 2009.
- CHÉTOCHINE (Georges) : *Les 7 conditions pour satisfaire et fidéliser ses clients : Pour une stratégie de services efficace*, Éditions EYROLLES d'Organisation, 2010.
- DETRIE, (Philippe) : *Les réclamations clients*, éditions d'organisation Paris, 2001.
- DEVIENE, (Emilie) : *savoir écouter*, édition d'organisation, Saint-Germain, 2012.
- EIGLIER, (Pierre) et LANGEARD (Eric) : *Servuction, le marketing des services*, Edition Mc Graw-Hill, Paris, 1988.
- FILIATRAULT, (Pierre) : *Si notre service à la clientèle fait PIPIC, appuyez sur le 1 : les règles d'or pour viser l'excellence*, Editions Transcontinental, 2010.
- GABRIE (Patrick), DIVARD (Ronan), LE GALL –ELY (Marine) et PRIM-ALLAZ (Isabelle) : *Marketing des services*, Dunod, Paris, 2014.
- GIESEN, (Eva) : *Démarche qualité et norme ISO 9001, Une culture managériale appliquée à la recherche*, IRD édition, Paris, 2008.
- GILLET-GOINARD, (François) et SENO (Bernard) : *Réussir la démarche qualité*, édition d'organisation, Paris, 2009.

- HAMILTON, (Mann) : *Améliorer des services : avec la gestion des problèmes ITIL*, EYROLLES éditions d'organisation, 2009.
- KERLEGUER, (Laurence) et MONGILLON (Patrick) : *Qualité*, 1^{ère} édition, Éditions Eyrolles, S/L, 2021.
- KOTLER (Philippe), KELLER (Kévin) et MANCEAU (Delphine) : *Marketing Management*, 15^{ème} édition, Pearson France, France, 2015.
- LAPERT, (Denis) et MUNOS (Annie) : *Le marketing des services*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009.
- HARMEL, (Laurent) et LOUYAT (Gerard): *Innovation dans les services*, Afnor, Saint-Denis, 2008.
- LENDREVIE (Jacques), LEVY(Julien) et LINDON(Denis) : *Mercator*, 8^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2006.
- LOVELOCK (Christopher), WIRTZ (Jochen), LAPERT (Denis) et MUNOS (Annie) : *Marketing des services*, 7^{ème} édition, Pearson France, France, 2014.
- LUFEBURE, (Renaud) et VENTURI (Gilles) : *Gestion de la relation client*, édition 2015, Édition EYROLLES, Paris, 2015.
- PETITCOLLIN, (Christelle) : *Savoir écouter, ça s'apprend !*, Edition JOUVENCE, S/L, 2012.
- RAY (Daniel) : *Mesurer et développer la satisfaction client*, 2^{ème} édition, Paris, 2000.
- ROUVIÈRE, (Serge) : *Réussir sa relation client*, Dunod, Paris, 2010.

❖ **Les revues :**

- ABAAOUKIDE, (Kamar) : *Impact du temps de réponse aux réclamations sur la satisfaction client : cas du secteur des télécommunications au Maroc*, Revue Marocaine de recherche en Management et Marketing, N°15, Juillet-Décembre 2016, pp.119-143.
- DJELTI, (Mohammed) et CHOUAM (Bouchama) : « L'usage des TIC pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement à l'INTTIC », Revue Algérienne d'Economie et gestion », Vol. 15, N° : 02, 2021, p.768-787.
- ENNESRAOUI, (Driss) : « Démarche qualité et satisfaction des clients », Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°18, Juillet-Décembre 2018, pp.150-168.

- ENNESRAOUI, (D) : "La qualité et la performance de l'entreprise", Revue marocaine de recherche en management et marketing, N°16, JANVIER-JUIN, 2017, PP.438-459.
- HAMMOUCHE (Jamila), ELHOUARI (Djamel) et EZZINE (Abdelmadjid) : *Le traitement des réclamations : le levier prioritaire de la satisfaction du client*, Revue Organisation & Travail, N°2, Volume 9, 2021, pp. 152-167.
- HAMMOUTENE, (Ali) et TEFFAHI (Lidya) : *La contribution du marketing direct sur l'amélioration de la qualité de service*, Revue des sciences commerciales, Volume 12, N° 1, Alger, Juillet, 2013, pp.33-50.
- MEDJDOUB, (Abdelhamid) et BENBERTAL (Abdelkader) : « L'interaction entre la satisfaction et la qualité des services : Etude normative et références aux cas du marketing des services », EL-Manhel Economique, volume 04, Numéro : 02, October, Université El Oued, Algérie, 2021, pp 579- 590.

❖ **Les dictionnaires :**

- Larousse, dictionnaire de français, édition 2008.

❖ **Travaux universitaires :**

- BENCHELIGHEM, (Nassima) et CHIBANE (Thiziri) : *Etude de satisfaction des clients*, master, UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU, 2020.
- GUEBAILIA, (Hana) : *L'impact de la qualité de service sur la satisfaction des clients dans les entreprises algériennes*, Mémoire de Master en Marketing & Communication, Université du 8 mai 1945, Guelma, 2014.
- KHELLOUL, (Fadila) : *Contribution à l'étude de pratique de l'écoute client au sein d'une banque*, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science commerciales (Option ; Marketing), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2011.
- MELLAH, (Amar), MANSEUR, (Rabia) : *Etude de la satisfaction client dans le cadre de la démarche qualité*, master, UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU, 2021, p38.
- ZIADI, (Ryad) : *L'écoute client comme un acte d'amélioration de la qualité de service*, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science commerciales

(Option ; Management et entrepreneuriat), Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, 2015, p.15.

❖ **Les documents internes de l'entreprise (la direction de la Normalisation et de la Qualité) :**

- Bilan des activités d'Algérie Poste durant 2020
- Cadre de Références Pour la Gestion des Réclamations

❖ **Les sites internet :**

- <http://www.definitions-marketing.com/definition/qualite-de-service/> .
- <https://blog.axialys.com/5-conseils-pour-reussir-la-gestion-des-reclamations-clients/>.
- <https://www.etudier.com/dissertations/Satisfaction-Client/393943.html>.
- <https://www.investopedia.com/terms/c/customer.asp>
- <https://www.knowllence.com/blog-risk-management/ecoute-clients-internes-externes-etude-satisfaction.html> .
- <https://www.memoireonline.com/09/15/9258/Apport-de-la-gestion-de-lecoute-client-a-lamelioration-de-la-qualiteacut.html>.

Annexes

Annexe N°1

LETTRE DE RÉCLAMATION

Date de dépôt de réclamation :

1. Informations sur le réclamant

Nom/prénom :

Adresse :

Nature de la relation :

N° de compte CCP :

Tel :

Mail :

2. Objet de la réclamation

Signature du réclamant

ANNEXE N° 2

ACCUSE DE RECEPTION
VOTRE LETTRE DE RÉCLAMATION

Cher client,

Nous accusons réception de votre réclamation reçue le

Le traitement de votre réclamation sera effectué après examen de sa recevabilité par la Cellule Centrale de Gestion des Réclamations.

Si besoin, les services d'Algérie Poste vous contacteront sur votre téléphone indiqué sur votre lettre de réclamation pour solliciter des informations complémentaires, nécessaires à l'examen de votre réclamation.

Cordiales salutations.

Cellule Centrale de Gestion des Réclamations
Direction Générale d'Algérie Poste
Quartier des Affaires _ Babezzouar, Alger
Tél :.....
Fax :.....

ANNEXE N° 3

REGISTER DES RECLAMATIONS

N° de la réclamation	Réclamant	Objectif de la réclamation	Structure concernée	Date de réception	Date de réponse	Observations (Recevabilité)
-------------------------	-----------	-------------------------------	------------------------	----------------------	--------------------	--------------------------------

ANNEXE N°4

IRRECEVABILITE
VOTRE LETTRE DE RÉCLAMATION

Cher client,

Nous avons le regret de vous informer que votre réclamation a été déclarée irrecevable, car ne concernant pas un produit, un service ou une pratique de notre Etablissement.

Cordiales salutations.

Cellule Centrale de Gestion des Réclamations
Direction Générale d'Algérie Poste
Quartier des Affaires _ Babezzouar, Alger
Tél :.....
Fax :.....

ANNEXE N° 5

RECEVABILITE
VOTRE LETTRE DE RÉCLAMATION

Cher client,

Votre réclamation a été déclarée recevable et transmise à la Directionpour prise en charge dans un délai ne dépassant pas les quinze (15) jours.

Si besoin, les services d'Algérie Poste vous contacteront sur votre téléphone indiqué sur votre lettre de réclamation pour solliciter des informations complémentaires, nécessaires au traitement de votre réclamation.

Cordiales salutations.

Cellule Centrale de Gestion des Réclamations
Direction Générale d'Algérie Poste
Quartier des Affaires _ Babezzouar, Alger
Tél :.....
Fax :.....

ANNEXE 06

DECISION de CLOTURE

LETTRE DE RÉCLAMATION

La réclamation n°..... déposée par M/Mme.....via la lettre de réclamation du..... Est clôturée.

- La réclamation a été déclarée irrecevable
- La réponse à la lettre de réclamation a été transmise le et aucune suite n'a été donnée par le réclamant dans le délai de huit (08) jours, ouvrés, suivant cette date.

Responsable de la Cellule Centrale de Gestion des Réclamations

Signature

Annexe N°7



Direction Générale

Direction de la Normalisation et de la Qualité

Enquête Satisfaction Client

Algérie Poste sollicite votre collaboration pour renseigner le questionnaire ci-après, et vous garantit l'anonymat de vos réponses qui ne seront utilisées que pour des fins d'amélioration continue.

Nous vous remercions d'avance du temps que vous allez nous consacrer et de votre coopération fortement appréciée.

Votre avis compte !

QUESTION1 : INFORMATIONS PERSONNELLES

Q.1.1. Sexe :

1.1.a. Homme

1.1.b. Femme

Q.1.2. Age :

1.2.a. 18-24 ans

1.2.b. 25-34 ans

1.2.c. 35-49 ans

1.2.d. 50-60 ans

1.2.e. + 60 ans

Q.1.3. Profession :

1.3.a. Etudiant

1.3.b. Salarié

1.3.c. Libéral

1.3.d. Retraité

1.3.e. SansProfession

Q.1.4. Wilaya de résidence :

Q.1.5. Titulaire d'un Compte Courant Postal CCP ?

1.5.a. Oui

1.5.b. Non

Q.1.6. Porteur d'une carte EDAHABIA ?

1.6.a. Oui

1.6.b. Non

QUESTION2 : FREQUENTATION DU BUREAU DE POSTE

Q.2.1. Connaissez-vous les horaires d'ouverture et de fermeture des Bureaux de Poste ?

2.1.a. Oui

2.1.b. Non

Q.2.2. Si oui, Ces horaires vous conviennent-ils ?

2.2.a. Oui

2.2.b. Non

Q.2.3. Combien de fois visitez-vous le Bureau de Poste ?

2.3.a. 01 Fois / mois

2.3.b. 02 à 03 Fois / mois

2.3.c. Plus de 03 fois / mois

Q.2.4. En quelle période du mois visitez-vous le Bureau de Poste ?

2.4.a. En début de mois

2.4.b. En milieu de mois

2.4.c. En fin de mois

Q.2.5. Quelles prestations sollicitez-vous dans le Bureau de Poste ? (Réponses multiples)

2.5.a. Services Postaux (Courrier / Colis)

2.5.b. Services Financiers Postaux (CCP/ CNEP / MANDAT)

2.5.c. Autres (paiements des factures, recharge mobile...)

Q.2.6. Pourquoi avez-vous choisi Algérie Poste pour vos prestations ?

2.6.a. Pour la proximité des bureaux de poste

2.6.b. Pour la qualité des prestations

2.6.c. Pour des raisons culturelles (la poste fait partie de notre vie)

2.6.d. Autres :

QUESTION 3 : QUALITE DE L'ACCUEIL

Q.3.1. Que pensez-vous de la qualité de l'accueil dans le Bureau de Poste ?

3.1.a. Très satisfaisante

3.1.b. Satisfaisante

3.1.c. Peu satisfaisante

3.1.d. Non satisfaisante

Q.3.2. Comment estimez-vous la durée d'attente dans le Bureau de Poste ?

3.2.a. Courte

3.2.b. Moyenne

3.2.c. Longue

3.2.d. Très longue

QUESTION 4 : QUALITE DES PRESTATIONS FOURNIES

Q.4.1. Les agents de guichet sont-ils courtois avec vous ?

4.1.a. Oui

4.1.b. Non

Q.4.2. Etes-vous bien renseigné par les agents de guichet?

4.2.a. Oui

4.2.b. Non

Q.4.3. Etes-vous satisfait du temps pris lors d'une opération au guichet?

4.3.a. Oui

4.3.b. Non

Q.4.4. Les agents de guichet vous informent-ils sur d'autres services d'Algérie Poste?

4.4.a. Oui

4.4.b. Non

QUESTION 5 : PRISE EN CHARGE DES RECLAMATIONS

Q.5.1. Avez-vous déjà déposé une réclamation dans un Bureau de Poste ?

5.1.a. Oui

5.1.b. Non

Q.5.2. Si oui à quel niveau ?

5.2.a. Registre des doléances

5.2.b. Au guichet

5.2.c. Au niveau du Receveur

Q.5.3. Pour quels services avez-vous réclamé?

5.3.a. Services Postaux (Courrier / Colis)

5.3.b. Services Financiers Postaux(CCP / CNEP / MANDAT)

5.3.c. Autres (paiements des factures, recharge mobile...)

Q.6.4. Avez-vous reçu une réponse à votre réclamation ?

6.4.a. Oui

6.4.b. Non

QUESTION 6 : AMELIORATION DE LA QUALITE DE SERVICE

Q.6.1. Que pensez-vous de l'amélioration des services fournis par Algérie Poste ?

6.1.a. Bonne amélioration

6.1.b. Légère amélioration

6.1.c. Aucune amélioration

6.1.d. En régression

Q.6.2. Quel est l'aspect qu'Algérie Poste devrait améliorer en priorité ?

6.2.a. Qualité de l'accueil

6.2.b. Qualité des prestations fournies

6.2.c. Prise en charge des réclamations

Annexe N°8 : Guide d'entretien

Afin l'élaboration et la préparation de notre mémoire fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master en sciences commerciales options : management et entrepreneuriat.

Dont le thème : L'apport de la gestion de l'écoute client sur l'amélioration de la qualité de service cas Algérie Poste.

Le but de ce guide d'entretien est de collecter les informations nécessaires qui vont nous aider à réaliser notre travail de recherche.

En sollicitant votre collaboration, nous vous demandant de bien vouloir répondre à nos questions.

Nous vous assurons la confidentialité des informations que vous allez nous fournir.

En outre nous vous remercions vivement de nous avoir consacré une partie de votre temps, cordialement.

Les questions :

➤ **Présentation de la personne interviewée**

Question 01 : quel poste occupez-vous au sien de l'entreprise Algérie Poste ?

.....
.....

Question 02 : depuis combien de temps êtes-vous dans ce poste ?

.....
.....

Question 03 : quels sont vos taches au sien de l'entreprise ?

.....
.....

➤ **Axe 01 : la pratique de l'écoute client chez Algérie poste.**

Question 01 : Pouvez-vous décrire comment Algérie Poste accorde de l'importance aux besoins et aux attentes des clients ?

.....
.....
Question 02 : Comment Algérie Poste encourage-t-elle son personnel à être attentif aux besoins et aux attentes des clients ?

.....
.....
Question 03 : Quels sont les défis et les obstacles potentiels à la mise en œuvre d'une gestion efficace de l'écoute client chez Algérie Poste ?

➤ **Axe 02 : les indicateurs d'écoute client**

Question 01 : Selon votre expérience, quels sont les principaux indicateurs utilisés par Algérie Poste pour mesurer l'efficacité de l'écoute client ?

.....
.....
Question 02 : Comment ces indicateurs sont-ils utilisés pour évaluer les performances et identifier les domaines nécessitant des améliorations ?

➤ **Axe 03 : L'influence de l'écoute client sur la qualité de service**

Question 01 : Selon vous, comment une gestion efficace de l'écoute client peut-elle influencer positivement la qualité de service au sein d'Algérie Poste ?

.....
.....

Question 02 : Comment la gestion de l'écoute client est-elle intégrée dans les processus d'amélioration de la qualité de service chez Algérie Poste ?

.....

.....

Question 03 : Avez-vous remarqué des améliorations de la qualité de service suite à une gestion efficace de l'écoute client ? Pouvez-vous donner des exemples concrets ?

.....

.....

Annexe N°9 : Le questionnaire

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études en vue de préparer un Master en sciences commerciales option Management et entrepreneuriat, à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales ayant pour thème : « L'apport de la gestion d l'écoute client sur l'amélioration de la qualité de service ». Cas « Algérie Poste ».

Nous nous permettons de vous soumettre ce questionnaire dans le but de connaître votre avis sur la prestation de l'écoute client et la qualité de service au sein de la compagnie.

➤ *Axe1 : les informations personnelles*

1/Quel est votre sexe ?

Homme

Femme

2/Quel est votre âge ?

Moins de 20 ans

20-29 ans

30-39 ans

40-49 ans

50 ans ou plus

3/Dans quelle catégorie professionnelle vous situez-vous ?

Étudiant(e)

Employé(e)

Indépendant(e)

Retraité(e)

Autre

➤ ***Axe 2 : l'expérience client avec Algérie Poste***

4/Êtes-vous client(e) d'Algérie Poste ?

- Moins de 6 mois
- 6 mois à 1 an
- 1 an à 3 ans
- Plus de 3 ans

5/Combien de fois avez-vous contacté Algérie Poste au cours des 12 derniers mois ?

- Jamais
- 1-2 fois
- 3-4 fois
- 5 fois ou plus

6/Comment évaluez-vous globalement votre expérience avec Algérie Poste ?

- Très satisfaisante
- Satisfaisante
- Moyenne
- Insatisfaisante
- Très insatisfaisante

➤ ***Axes 3 : évaluation de l'écoute client***

7/ Avez-vous déjà récemment interagi avec Algérie Poste pour une demande, une réclamation ou une autre raison ?

- Oui
- Non

8/ Si oui, comment avez-vous interagi avec Algérie Poste ?

- En personne dans un bureau de poste
- Par courrier
- Par téléphone
- Par email

9/ Si vous avez répondu "Oui" à la question 1, comment décririez-vous l'attitude du personnel envers vos besoins et attentes ?

- Très attentif
- Assez attentif
- Moyennement attentif
- Peu attentif
- Pas du tout attentif

10/ Si vous avez répondu "Oui" à la question 1, pensez-vous que le personnel d'Algérie Poste a répondu favorablement à vos besoins et attentes ?

- Toujours
- La plupart du temps
- Parfois
- Rarement
- Jamais

11/Comment évaluez-vous votre niveau de satisfaction globale avec les services d'Algérie Poste ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Moyen
- Insatisfait
- Très insatisfait

12/Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous la rapidité de traitement de votre demande ?

Très satisfaisante

1

2

3

4

5

Très insatisfaisante

13/Selon vous, quels sont les indicateurs pertinents d'une gestion efficace de l'écoute client utilisés par Algérie Poste ?

La rapidité de réponse aux demandes des clients

La compréhension claire des besoins des clients

Le taux de satisfaction client

Le nombre de réclamations clients

Autre

➤ *Axes 3 : évaluation de la qualité de service*

14/ Comment évaluez-vous la qualité des services offert par d'Algérie Poste ?

Très satisfaisante

Satisfaisante

Moyenne

Insatisfaisante

Très insatisfaisante

15/Dans quelle mesure pensez-vous que Algérie Poste utilise vos commentaires pour améliorer la qualité de service ?

- Très bien
- Bien
- Moyen
- Mal
- Très mal

16/Selon vous, une bonne gestion de l'écoute client peut-elle influencer positivement la qualité de service chez Algérie Poste ?

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

➤ **Axe 5 : Axes d'amélioration prioritaires pour Algérie Poste**

17/Selon vous, quelles sont les axes d'amélioration prioritaires pour Algérie Poste en termes d'écoute client et de qualité de service ?

- Améliorer les délais de réponse aux demandes des clients
- Améliorer la qualité de l'interaction avec les clients
- Former les employés à mieux comprendre les besoins clients
- Offrir plus de canaux de communication.
- Autre

Tables des matières

ملخص

Résumé

Abstract

Dédicace

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	16
Chapitre 01 : La gestion de l'écoute client	6
Introduction	7
Section 01 : Le client au cœur de l'entreprise	8
1. La notion du client	8
1.1. Définition	8
1.2. Les types de clients	9
1.3. Les exigences des clients	10
1.3.1. Les attentes en matière de produits et services	10
1.3.2. Les attentes en matière de relation client	11
2. La gestion de la relation client	13
2.1. Définition	13
2.2. Le processus du GRC	14
2.3. Les avantages du GRC	16

Section 02 : Les principes fondamentaux de l'écoute client	18
1. Définition et importance de l'écoute client.....	18
1.1. Définition.....	18
1.2. L'importance de l'écoute du client	19
2. Les formes et les niveaux d'écoute client	21
2.1. Les formes d'écoute	21
2.1.1. L'écoute active	21
2.1.2. L'écoute passive	21
2.2. Les niveaux d'écoute client	22
2.2.1. Phase amont, le domaine du marketing	22
2.2.2. Phase aval, le domaine de la qualité et du commercial : agir au plus vite	23
3. L'écoute des clients interne et externe	23
3.1. L'écoute des clients externe	23
3.1.1. Le personnel en contact direct avec les clients	24
3.1.2. La gestion des suggestions	24
3.1.3. La gestion de réclamation clients	24
3.2. L'écoute des clients interne	25
Section 03 : La gestion de l'écoute client	26
1. Les pratiques d'une gestion efficace de l'écoute client.....	26
1.1. Définition de la gestion de l'écoute client	26
1.2. La démarche d'une gestion efficace de l'écoute client.....	27
2. Les outils d'écoute	28
2.1. Les outils de l'écoute client à travers les 4 étapes de l'orientation client	28
2.1.1. Etape 1 : L'identification des besoins en amont de la prestation	29
2.1.2. Etape 2 : L'évaluation de la satisfaction du client après la prestation	29

2.1.3.	Etape 3 : La définition des améliorations prioritaires	33
2.1.4.	Etape 4 : La mesure des résultats client	34
2.2.	La technique PQQOQC	36
	Conclusion	38
 Chapitre 02 : La qualité de service		39
	Introduction	40
 Section 1 : Les fondements de la qualité de service		41
1. Le concept de service		41
1.1.	Définition de service	41
1.2.	La classification des services	42
1.3.	Les spécificités des services	43
1.4.	Le système de servuction	44
1.4.1.	Définition de servuction	44
1.4.2.	Les éléments de la servuction :.....	45
 2. La notion de qualité		46
2.1.	Définition de la qualité	46
2.2.	Les piliers de la qualité	47
 3. La notion de la qualité de services		48
3.1.	Définition	48
3.2.	Les déterminants de la qualité dans les services	49
3.3.	Les enjeux de la qualité de service	49
3.3.1.	Les enjeux stratégiques	49
3.3.2.	Les enjeux économiques	50
3.3.3.	Les enjeux humains et sociaux	50
 Section 02 : Les méthodes d'amélioration de la qualité de service		51

1. Les méthodes de mesure	51
1.1. Les mesures molles	51
1.2. Les mesures dures	52
2. Les outils d'analyse de la qualité du service	52
2.1. Le diagramme d'Ishikawa dit « en arêtes de poisson »	52
2.2. Blue printing	53
2.3. Le bilan financier des actions d'amélioration de la qualité	54
3. Les modèles de la qualité de service	54
3.1. Le modèle des écarts	54
3.2. Le modèle cycle de la qualité (CYQ)	56
3.2.1. Description du modèle CYQ	56
3.2.2. Les quatre temps du CYQ	58
 Section 03 : La satisfaction client	 60
1. Les Fondamentaux de la Satisfaction Client	60
1.1. Définition	60
1.2. Les caractéristiques majeures de la satisfaction	61
1.3. Les conditions de la Satisfaction Client	62
2. La mesure de la satisfaction des clients	63
2.1. Les mesures de la satisfaction des clients	63
2.1.1. Le client mystère	63
2.1.2. L'enquête de satisfaction	64
2.1.3. L'analyse des clients perdus	64
2.2. Les étapes de la mesure de la satisfaction client	65
3. L'impact de la qualité de service client sur la satisfaction	66
Conclusion	67

Chapitre 03 : L'apport de la gestion de l'écoute client d'Algérie Poste dans l'amélioration de la qualité de service	68
Introduction	69
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : Algérie Poste.....	70
1. Historique et présentation d'Algérie Poste	70
1.1. Historique d'Algérie Poste	70
1.2. Présentation d'Algérie Poste	71
1.2.1. L'organisation d'Algérie Poste	71
1.2.2. Structures d'Algérie Poste	73
2. Missions d'Algérie Poste	74
3. Prestations offertes par d'Algérie Poste	75
3.1. Les prestations financières	75
3.2. Les prestations postales	75
4. Présentation de la Direction Centrale de la Normalisation et la Qualité (DNQ)	78
4.1. Présentation de la DNQ	78
4.2. Organisation de la Direction Centrale de la Normalisation et la Qualité	78
4.3. Missions de la Direction de la Normalisation et la Qualité	79
4.3.1. La Direction Centrale de la Normalisation et de la qualité	79
4.3.2. La Sous-Direction d'Etudes, de Développement et de Promotion de la Qualité	79
4.3.3. La Sous-direction du Contrôle et de l'Assurance de la Qualité	80
Section 02 : La gestion client au sein d'Algérie Poste	81
1. L'accueil	81
2. La cellule centrale de gestion des réclamations	82
2.1. Processus de gestion des réclamations	83
2.2. Reporting, analyse des résultats et amélioration continue	85
3. Le centre d'appels 15-30	85

3.1.	Le traitement de l'appel	85
3.2.	Le traitement des réclamations au centre d'appels	87
4.	Les métiers d'Algérie Poste	88
4.1.	Direction de la Division Monétique et Services Financiers Postaux	88
4.2.	Direction de la Division Courriers Colis	88
4.3.	Direction de la division réseau (DDR)	88
5.	Les sondages	88
 Section 03 : Présentation de l'étude empirique		90
1.	La méthodologie de l'étude qualitative	90
1.1.	L'objectif de l'entretien	90
1.2.	Réalisation de l'entretien	90
1.2.1.	Présentation de la personne interviewée	90
1.2.2.	Le guide d'entretien	91
1.3.	Présentation et interprétation des résultats	91
1.4.	Synthèse de l'entretien	100
2.	La méthodologie de l'étude quantitative	101
2.1.	L'objectif de l'enquête	101
2.2.	Le choix de la méthode de recueil	101
2.3.	La structure de questionnaire	102
2.3.1.	Le contenu du questionnaire	102
2.3.2.	Types de questions	103
2.4.	Présentation et interprétation des résultats	103
2.5.	Synthèse générale de questionnaire	120
2.6.	Les recommandations et les suggestions	122
Conclusion		123
Conclusion générale.....		124

Bibliographie

Annexes