

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

# **EHEC**

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

**Option : Marketing**

**THEME :**

**La qualité d'accueil au sein de l'entreprise  
Algérie télécom**

**ETUDE DE CAS : 'Algérie télécom' au  
niveau des agences commerciales de la DOT-  
Guelma**

**Présenté par :**

Melle. Kholoud DAMOUNE

**Encadreur :**

M. Rachid ALLIOUCHE

Maitre de conférences à l'EHEC

**2ème promotion**

**Sept 2015**

## **Résumé :**

Ces dernières années, le secteur des services notamment de la télécommunication a connu une large expansion, où le client est devenu plus en plus exigeant ; ce qui a poussé les entreprises à se focaliser sur le concept qualité dans ce secteur afin de mieux cerner ses besoins et les attentes des clients.

Pour cela la définition d'une démarche qualité d'accueil est considéré comme étant l'une des orientations principales pour améliorer la qualité de service, elle représente un élément nécessaire que chaque entreprise devrait l'entreprendre permettant aux entreprises de renforcer son image, fidéliser sa clientèle, et de se différencier afin d'être plus compétitives.

## **Mots clés :**

Accueil, qualité de service, démarche, besoins et attentes clients, image, fidéliser, différencier, compétitive.

**Abstract :**

In recent years, the services sector and in particularly the telecommunications sector has known a large expansion, the customer has become more demanding; prompting companies to focus on the concept of quality in this sector to better understand the needs and customer expectations.

For that the definition of a reception quality approach is considered one of the main directions for improving the quality of service, it's a necessary element that every company should undertake allowing companies to strengthen its image, loyalty customers, and differentiate in order to be more competitive.

**Keywords:**

Reception, service quality, process, needs and expectations of customers, image, loyalty, differentiation, competitive.

## ملخص

في السنوات الأخيرة، لا سيما في قطاع خدمات الاتصالات التي شهدت توسعا كبيرا، وأصبح العملاء أكثر تطلبا. مما دفع الشركات إلى التركيز على مفهوم الجودة في هذا القطاع إلى فهم أفضل لاحتياجاتهم وتوقعات العملاء.

لهذا يعتبر تعريف نهج جودة الاستقبال واحدا من الاتجاهات الرئيسية لتحسين جودة الخدمة، بل هو عنصر ضروري على كل الشركات ان تأخذه بعين الاعتبار لتعزيز صورتها والولاء الزبائن، وتفرق من أجل أن تكون أكثر قدرة على المنافسة.

## الكلمات الرئيسية

الاستقبال، جودة الخدمة ، احتياجات وتوقعات العملاء، صورة، والولاء، والتميز، التنافسية .

## Remerciements

*« En premier lieu, nous remercions le grand Dieu le tout puissant et miséricordieux, de nous avoir donné la force d'élaborer ce mémoire. »*

*« Nous souhaitons exprimer notre gratitude à nos parents qui nous ont, toujours, soutenu ainsi que tous les enseignants de notre école EHEC ayant contribué à notre formation de master et qui nous accompagnés tout au long de notre cursus universitaire. »*

*« Nos remerciements à Monsieur ALLIOUCHE Rachid, notre encadreur de mémoire, qui nous a soutenu dans les moments difficiles et qui nous a prodigué conseils et observations avec beaucoup de patience et de rigueur, à Mesdame ALLIOUCHE Bahia , GUEDOUCHE Kamila, et DEMOUCHE Nadjoua nos enseignantes qui nous adressons notre gratitude pour leur soutien et association. »*

*« Au personnel de la société Algérie Télécom plus particulièrement Monsieur DJIROUDI Waheb pour ses précieuses aides et son assistance tout au long de notre stage pratique, pour mener à bien ce travail. »*

*« Enfin, nous associerons à ces remerciements toutes les personnes qui nous ont aidé, de près ou de loin, dans notre travail. »*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce travail particulièrement à mon cher père et à ma chère mère qui m'ont aidé et soutenu tout au long de ma vie, alors je tiens à les remercier précisément.*

*Une spéciale dédicace à mon mari MESDOUDE Imad ainsi sa famille ;*

*Je tiens à dédié mon frère Mohamed et mes très chères sœurs et tous les membres de ma famille,*

*Et sans oublie mes chères amies.*

*Et tout qui ont contribué à ce travaille de prêt ou de loin.*

*DAMOUNE Kholoud*

## Liste des figures

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>page</b>
01	Le champ d'action du TQM	08
02	le système de production d'un service	26
03	Le processus de la servuction	31
04	les niveaux d'attente du consommateur	37
05	le diagramme Pareto	46
06	les trois aspects de la relation avec le public	49
07	le carré de la qualité	60
08	l'organigramme de la direction générale d'AT	71
09	L'organigramme de la direction opérationnel des télécommunications d'AT	72
10	l'organigramme de l'agence commercial	79
11	les espaces d'accueil	81

## **Liste des abréviations**

**AT** : Algérie Télécom.

**ATM** : Algérie Télécom Mobilis (Mobilis).

**ACTEL** : Agence Commerciale de Télécommunication.

**DDRT** : Division de Développement des Réseaux de Transmissions.

**DTT** : Direction territoriale des télécommunications.

**DOT (UOT)** : Unité (direction) opérationnelle des télécommunications.

**SPA** : société par action.

**PME** : petites et moyennes entreprises.

**PMI** : Petite et moyenne industrie.

**TQM** : management de la qualité total.

**S.T** : services technique.

**ADSL**: Asymmetrical Data Subscriber Line.

**KMS**: Kiosques Multiservices.

**WLL** : (Wireless Local Loop) Voire Boucle Locale Radio.

**D.I.D**: Direct Inward Dialing.

## Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	La nécessité de la qualité	05
02	Comparaison entre la version ISO 9001 :2000 et ISO 9001 :2008	21
03	Les critères de la qualité de service	33
04	Produits monopolistiques	76
05	Produits soumis à la concurrence	76

## **Sommaire :**

**Introduction générale** .....A

### **Chapitre I : Concepts fondamentaux de la qualité**

**section1** : Généralités sur la qualité.....01

**Section 2** : Système de management de la qualité.....08

**section3** : présentation de la normalisation.....13

### **Chapitre II: les fondements de la qualité de services**

**Section1** : définition de la qualité de service.....23

**Section2** : les méthodes de mesure de la qualité de service.....35

**Section3** : Les outils d'analyse de la qualité de service.....44

### **Chapitre II: présentation de la notion d'accueil**

**Section1** : définition et les différents types de l'accueil.....48

**Section2** : mise en place d'une structure d'accueil.....57

**Section3** : mise en place d'un politique d'accueil.....61

### **Chapitre III : l'analyse la qualité d'accueil au sein de l'entreprise**

#### **Algérie Télécom**

**Section1** : Présentation de l'entreprise Algérie Télécom.....65

**Section2** : Présentation de l'agence commerciale et l'accueil au sein d'AT.....79

**Section 3** : Méthodologie de l'enquête auprès des clients d'Algérie télécom.....90

**Conclusion générale**.....114

# **Introduction**

## **Introduction :**

De nos jours, avec les fortes mutations dues à la mondialisation des échanges, l'évolution de l'environnement et l'intensification des marchés ; les entreprises ont pris conscience que les clients devenaient de plus en plus exigeants et changeaient de comportement; La maîtrise de la qualité est un élément clé de la course à la compétitivité des entreprises. Afin de satisfaire les attentes des consommateurs, les fidéliser et préserver des avantages concurrentiels ; la qualité qui est un levier majeur de performance, doit être continuellement améliorée la qualité s'avère comme un levier de développement, et comme un levier majeur de performance car elle permet de garantir au client une fiabilité et une crédibilité mesurées des produits ou services.

Il est indispensable pour chaque entreprise d'intégrer la notion de la qualité notamment les entreprises de services où la qualité de service doit devenir l'obsession de l'entreprise afin d'identifier rapidement les nouveaux besoins ou attentes du client.

Premier et souvent seul point de contact de l'entreprise avec les clients, l'accueil est en effet un vecteur d'image essentiel : c'est lui qui induit la confiance ou la défiance. Il constitue également un enjeu primordial pour le climat interne des entreprises, la façon dont l'institution est perçue agissant directement sur la fierté d'appartenance et la motivation des agents. Enfin, l'amélioration de l'accueil représente aussi un levier efficace pour permettre une rationalisation des méthodes de travail, comme cela a pu être constaté dans des secteurs tels que la banque et l'assurance et les entreprises de télécommunication.

Les entreprises commencent aujourd'hui à lancer des réflexions globales sur l'accueil et décident d'intégrer les stratégies accueil à leur plan d'entreprise. Cependant, Un accueil de qualité permet d'instaurer une relation de confiance et donc fidéliser les clients et de renforcer la crédibilité de l'entreprise.

L'amélioration de l'accueil constitue ainsi indéniablement une attente pour donner une meilleure image à l'entreprise et la mise à jour des éléments de la charte permet également de mieux répondre aux attaques de la concurrence. En se différenciant ainsi, l'entreprise a des chances de devenir plus compétitive.

Alors nous avons choisi d'aborder le thème « **la qualité d'accueil au sein de l'entreprise Algérie Télécom** » thème que nous jugeons pertinent et d'actualité, dans la mesure où des entreprises déploient des efforts importants afin d'améliorer la qualité d'accueil.

Pour se faire, nous avons choisi d'effectuer notre stage au sein des agences commerciales d'Algérie Télécom au niveau de la direction opérationnelle des télécommunications de la wilaya Guelma qui représente une grande entreprise de prestation de service dans le marché algérien dont l'accueil représente le point de ventes et joue un rôle important pour la prestation de ses services.

Ce qui nous mène a posé notre problématique ci-après :

**Quelle est la politique d'accueil adoptée par AT et quelles sont ses retombées sur l'entreprise ?**

De cette problématique découle les questions secondaires ci-dessous :

**1-Comment est définie la politique d'accueil chez AT ?**

**2-Quel est l'impact de cette politique d'accueil sur la fidélisation des clients ?**

**3-Quel est l'impact d'un accueil de qualité sur l'image de l'entreprise AT ?**

Notre étude a pour objectif principal de montrer qu'un accueil de qualité permet à l'entreprise d'avoir une bonne image, d'instaurer une relation de confiance et fidéliser ses clients afin de renforcer la crédibilité de l'entreprise et garantir sa pérennité .

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

**H1 : AT dispose une politique d'accueil réfléchié ;**

**H2 : la politique d'accueil a un impact sur l'image ;**

**H3 : une politique d'accueil efficace a un impact sur la fidélisation.**

Dans notre étude nous allons se baser sur les méthodes descriptives analytiques, dont les méthodes descriptives dominent dans certaines sections pour éclaircir les différents concepts qui concernent l'étude, tandis que les méthodes analytiques ont été

utilisées pour analyser les différents graphes et tableaux concernant le questionnaire de notre étude.

Le travail suivra un développement logique de la théorie à la pratique. Ainsi donc, notre travail sera structuré en quatre chapitres :

Le premier chapitre intitulé « **Concepts fondamentaux de la qualité** » sera un exposé théorique dans lequel nous allons définir le concept qualité et le système de management de la qualité et nous allons présenter la notion normalisation

Le deuxième chapitre intitulé « **les fondements de la qualité de services** » sera consacré à définir Les concepts de base liés à la qualité de service et la servuction, il comporte aussi les différents composants de la qualité de service et des méthodes de mesure de la qualité de service et des outils d'analyse de la qualité de service.

Le troisième chapitre intitulé « **présentation de la notion d'accueil** » il sera consacré à définir le concept accueil et ses différents composants et types, aussi nous parlerons sur la mise en place d'une structure d'accueil et la politique d'accueil.

Le quatrième chapitre (cas pratique) sera consacré pour l'essai d'analyse la qualité d'accueil et ses retombées sur l'entreprise Algérie Télécom. dans ce chapitre, nous allons présenter l'entreprise d'AT et ses agences commerciales pour voir pour voir. Ensuite, nous parlerons sur l'accueil et sa structure au sein les agences d'AT, puis nous allons essayer de faire un sondage auprès des clients d'AT au niveau de ces deux agences commerciales de Guelma.

En fin, nous terminerons par quelques recommandations et propositions à même de permettre à l'entreprise d'AT d'améliorer sa qualité d'accueil.

**Chapitre I :**  
**Concepts fondamentaux**  
**de la qualité**

# **Chapitre I : Concepts fondamentaux de la qualité**

Depuis des années, la qualité est devenue un aspect essentiel de la réussite des entreprises, devant la mondialisation et la concentration des grands groupes où les consommateurs ; de plus en plus exigeants, ont accès à des produits de qualité et aux moindres coûts. L'entreprise doit se mettre en conformité, en prenant appui sur des standards ou des normes, telles que la série des normes ISO.

Dans ce premier chapitre qui importe trois (03) sections nous allons nous intéresser aux:

- Généralités sur la qualité : nous présenterons quelques définitions et caractéristiques sur la qualité, les niveaux les enjeux et la nécessité de la qualité et ses objectifs et enfin nous voyons l'évolution de la qualité.
- le système management de la qualité : nous présentons dans cette section quelques définitions ses principes et quelques méthodes appliquées par les entreprises ;
- la normalisation : nous présenterons quelque définition sur la normalisation et la norme ISO et ses objectifs avantages types et rôle, la normalisation en Algérie, nous parlerons aussi sur l'évolution de la norme ISO depuis l'an 2000 et Les normes ISO relatives à la qualité de service.

## **section1 : Généralités sur la qualité**

Le terme qualité pouvant être ambigu, vu qu'il possède plusieurs sens et interprétations dont beaucoup sont subjectifs. Par ailleurs, la plupart des chercheurs et spécialistes de la qualité, voire même des organisations, ont parfois inventé leur propre définition du terme.

Même si les définitions peuvent être différentes, l'important est que la définition soit claire, sans ambiguïté dans l'esprit des utilisateurs.

### **1.1 La notion de qualité :**

Le mot « qualité » est de plus en plus utilisé dans les entreprises, il a reçu plusieurs définitions au cours des années, que ce soit par les spécialistes ou à travers les normes internationales. Parmi celles-ci :

### **1.1.1 Définitions :**

La qualité a été définie comme suit :

- **Selon la normalisation :**

La norme ISO 8402/1994 définit la qualité comme étant ; « *l'ensemble des caractéristiques d'une entité, qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites* »<sup>1</sup>.

La norme ISO 9000/2000 définit la qualité comme étant : « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit ; d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées* »<sup>2</sup>.

Donc la qualité consiste à réaliser des biens ou services, qui répondent aux besoins des clients et qui sont conformes aux spécifications arrêtées au préalable par l'entreprise.

- **Selon les spécialistes :**

Selon Bernard MONTEUIL « *la qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs* »<sup>3</sup>.

Selon DEMING « *la qualité signifie la réalisation de production demandée et le respect des spécifications* »<sup>4</sup>.

De ce qui précède, on peut dire que la qualité consiste à fabriquer un produit sur mesure après la détection des besoins des clients par des études de marché, en d'autres termes fournir une offre adaptée aux attentes des clients.

### **1.1.2. Les niveaux de la qualité:**

La qualité peut être déclinée en trois types :

- **Qualité externe :**

Correspond à la capacité de répondre aux besoins des clients par l'écoute permanente de leurs exigences, afin de les fidéliser et améliorer la part de marché.

---

<sup>1</sup> TERFAYA, (Nassima) : « une démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques », édition HOUMA, Alger, 2004, P.130.

<sup>2</sup> MOUNIN, (Jean Michel) : « la certification qualité dans les services », édition AFNOR, Paris 2001, P.25.

<sup>3</sup> MONTEUIL : « cercles de qualité et progrès » édition d'ORGANISATION, Paris 1983, P.18.

<sup>4</sup> DEMING, (W. Edwards) : « qualité la révolution du management », édition ECONOMICA, Paris, 1998, P.168.

Pour cela, les entreprises doivent fournir la qualité définie par le client qui englobe non seulement le produit demandé, mais aussi les services accompagnés.

➤ **Qualité interne :**

Correspond à mettre en place une politique qui permet de décrire l'organisation et de détecter et limiter les dysfonctionnements pour améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise.

➤ **Non qualité:**

La non qualité est définie selon la norme NF x 50-120/1987 comme étant : « *un écart entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue* », cette non- qualité s'entend pour le produit fini que pour la totalité du processus de fabrication, chaque étape du processus peut être entachée de non qualité, c'est ce qu'on appelle la non qualité interne.

## **1.2. Objectifs de la qualité :**

La qualité repose sur trois grands objectifs qui sont :

✓ **La fidélisation des clients :**

La qualité vise à satisfaire les besoins explicites et implicites des consommateurs d'un produit ou des utilisateurs d'un service en :

- Identifiant et anticipant leurs besoins explicites et implicites, présents et futurs ;
- Leur fabriquant des produits conformes à leurs exigences en matière de qualité, quantité, prix et délai ;
- Leur procurant les éléments de confiance, garantissant que leurs besoins et attentes sont pris en considération.

De ce fait, le client doit constituer le centre d'attention pour l'entreprise par l'écoute permanente de ses exigences afin de se démarquer de la concurrence, améliorer l'image de l'entreprise et fidéliser les clients.

✓ **L'amélioration des performances économiques :**

L'adoption d'une démarche qualité contribue à la rentabilité de l'entreprise. Cela par la réduction des dysfonctionnements et des coûts de non qualité ; l'application des actions correctives et surtout préventives, en mettant en place une organisation efficace pour qu'elle devienne plus compétitive et apte à pénétrer de nouvelles parts de marché.

✓ **La mobilisation du personnel :**

La qualité vise une participation active de tout le personnel ; et permet à ces derniers d'avoir la confiance dans les capacités de l'entreprise à mobiliser ses richesses humaines par :

- La formation, la motivation et la responsabilisation du personnel ;
- L'amélioration des conditions de travail ;
- La définition des méthodes de travail.

Ce qui implique une dynamique interne au profit de tous.

### **1.3. Les enjeux et la nécessité de la qualité <sup>1</sup>:**

La qualité est devenue une nécessité qui assure par ses enjeux, la compétitivité et la survie de l'entreprise.

#### **1.3.1 Les enjeux de la qualité :**

Les enjeux de la qualité sont multiples, ils sont classés en quatre catégories :

##### **a. Les enjeux économiques :**

La non qualité a des coûts énormes qui ont des répercussions non seulement sur le prix du produit, mais aussi sur le budget de l'Etat et le produit national.

Souvent, les entreprises ne prennent en compte que les coûts traditionnels de non qualité (comme les rebuts et les retours de produits sous garantie) et ignorent les coûts cachés (comme les erreurs et les retards).

De ce fait, ces coûts peuvent avoir des effets graves sur la compétitivité voire sur l'image de l'entreprise, qui ne peut survivre que difficilement face à une concurrence accrue.

##### **b. Les enjeux commerciaux :**

Pour que l'entreprise assure la croissance et la résistance à la concurrence, elle doit satisfaire et fidéliser ses clients (car la satisfaction du client au passé représente un gage pour l'avenir), par l'adéquation des besoins de ces derniers et les caractéristiques des produits proposés afin de promouvoir l'image de marque de l'entreprise et élargir sa part de marché.

---

<sup>1</sup> Julien DI GIULIO : « Le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE) » l'Université de Reims Champagne Ardenne, Mémoire professionnel 1ère année de Master Management Stratégique des Organisations Parcours Ressources Humaines, 2011, p16.

### c. Les enjeux sociaux :

L'enjeu social de la qualité est très élevé par l'élaboration d'un mode de relations internes, selon lequel chaque personne dans l'entreprise exerce ses responsabilités dans des limites d'autonomie précises afin d'éviter les conflits et par la motivation, la reconnaissance des compétences de chacun et l'écoute de leurs attentes et besoins.

En ce qui concerne la relation entre l'entreprise et ses clients, il faut qu'elle soit basée sur la confiance et par l'écoute permanente des attentes de ses clients.

### d. Les enjeux technologiques :

Les mutations technologiques obligent l'entreprise à remettre en cause les modes traditionnels de fonctionnement et à s'insérer dans ce nouveau contexte, prenant en compte la disponibilité d'un savoir-faire et des ressources humaines compétentes avec l'adaptation de ses systèmes organisationnel et humain, pour bénéficier des bienfaits de ces nouvelles technologies afin d'être plus compétitive.

### 1.3.2. La nécessité de la qualité :

Le tableau suivant résume les causes qui ont conduit à rendre la qualité une option nécessaire :

**Tableau N° 01** : La nécessité de la qualité

Réalités économiques	Conséquences	Solutions
<b>Economie mondialisée</b> : tout utilisateur est de plus en plus informé	Concurrence plus âpre	Réduire les coûts et offrir la qualité
<b>Ralentissement de la demande + offre multipliée. Les consommateurs ont le choix</b>	Ils recherchent plus de qualité pour un même prix	
<b>Fin de la « massification »</b> : la diversité n'est plus coûteuse, le client peut trouver ce qui lui convient	Il devient exigeant	
<b>Démobilisation d'une partie du personnel dans les emplois sans intérêt</b>	La qualité de production en souffre	Intéresser et dynamiser le personnel
<b>Insuffisance de l'entreprise taylorienne</b> : Peut faire plus...ne peut faire mieux	Incapacité à réduire plus les coûts	Innover
<b>Gâchis de l'intelligence dans l'entreprise taylorienne</b>		Utiliser toutes les ressources humaines
<b>Ecart de compétitivité s'accroît entre entreprise AVEC démarche qualité et entreprise SANS démarche qualité</b>		<i>Nécessité de la Qualité</i>

Source : [http://rb.ec-lille.fr/l/Qualite/Qualite\\_2\\_fondements.pdf](http://rb.ec-lille.fr/l/Qualite/Qualite_2_fondements.pdf) .

## **1.4. L'évolution de la qualité <sup>1</sup>:**

La notion de la qualité a évolué d'une manière considérable, de l'inspection au contrôle qualité puis de l'assurance qualité à la qualité totale, ce parcours a été accompagné par un renversement complet de la conception même de la qualité, longtemps lié seulement à des normes internes à l'entreprise, elle met aujourd'hui en évidence la prise en considération des exigences des clients.

Il est aujourd'hui, tout à fait classique de considérer trois étapes dans l'histoire récente de la qualité : le contrôle de la qualité, l'assurance qualité et la qualité totale.

### **1.4.1 Le contrôle de la qualité :**

*« Le contrôle est une opération de maîtrise de la qualité à un stade donné du processus considéré, qui a pour but de déterminer si les résultats obtenus à ce stade sont conformes aux exigences spécifiées »<sup>2</sup>.*

Un bon contrôle de la qualité repose sur :

- ✓ L'utilisation des indicateurs mesurables de la qualité ;
- ✓ La collecte et l'analyse ponctuelle des données ;
- ✓ Un suivi permanent.
- ✓ Le processus de contrôle se fait en deux phases essentielles :
- ✓ Etablir un standard sur lequel le produit ou service doit être évalué ;
- ✓ La comparaison entre le résultat réalisé et le standard fixé afin d'entreprendre des actions correctives sur les produits ou services non-conformes.

On peut distinguer trois types de contrôle qui sont :

- ✓ Le contrôle à la réception ou contrôle d'entrée ;
- ✓ Contrôle en cours de fabrication ;
- ✓ Contrôle final.

---

<sup>1</sup>Melle Lydia DJENNADI et Melle Ratiba KESSOURI : « Mise en oeuvre d'un système de management de la qualité au sein d'une compagnie algérienne, CAS : Air Algérie » Option : Management, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales, 2012, p 10.

<sup>2</sup> FROMAN, (Bernard) : « le manuel qualité : outil stratégique d'une démarche qualité », édition AFNOR, Paris, 1995, P.4.

### **1.4.2. L'assurance qualité :**

L'assurance qualité est : « *l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité* »<sup>1</sup>.

L'assurance qualité est basée sur :

- ✓ La détection : l'élimination de toutes les défaillances en amont du processus, la recherche de leur causes et enfin le choix des solutions pour les éliminer.
- ✓ L'anticipation des défaillances pouvant survenir pendant le processus de production (actions préventives).

L'assurance de la qualité complète la notion de maîtrise de la qualité, car cette dernière correspond à la satisfaction des exigences de la qualité, et l'assurance qualité donne la garantie que la qualité attendue sera effectivement fournie.

### **1.4.3. La qualité totale (TQM) :**

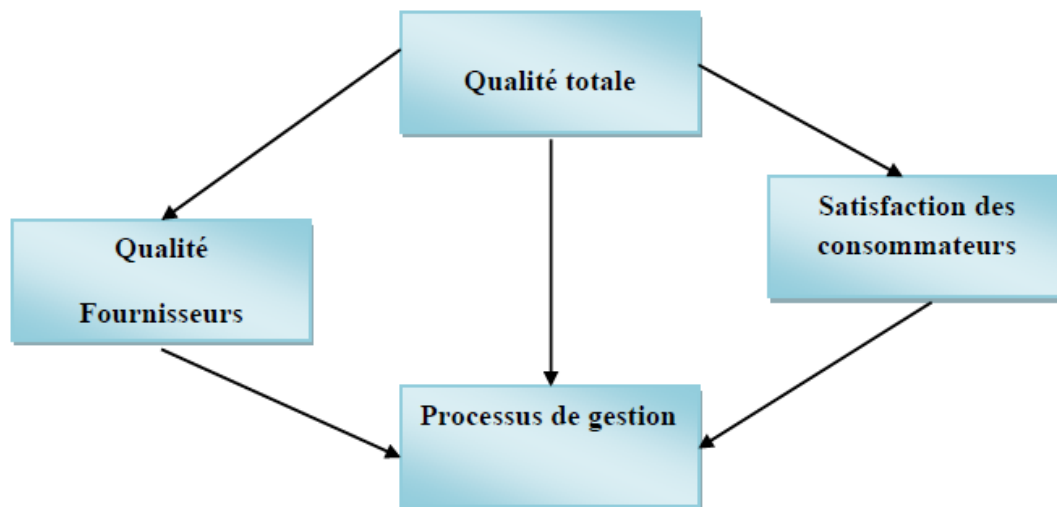
L'association française des cercles de qualité (AFCEQ), définit la qualité totale comme : « *un ensemble de principes et méthodes organisés en stratégie globale et visant à mobiliser toute l'entreprise, pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût* »<sup>1</sup>

Le TQM vise l'excellence à tous les niveaux depuis la production jusqu'à l'utilisation du produit ou service. Il est basé sur : la satisfaction des besoins et attentes des clients, la prise en considération du rapport client/fournisseur, l'amélioration continue et la réduction des coûts par l'application du principe « zéro défauts », l'organisation efficace, l'engagement de la direction, l'implication du personnel et la participation de tous les membres de l'entreprise ainsi que les fournisseurs.

---

<sup>1</sup> TERFAYA, (Nassima), op.cit. P.34.

**figure N°01** : Le champ d'action du TQM



**Source** : DAUDIN, (Jean-Jacques), TAPIERO, (Charles), « Les outils et le contrôle de la qualité », édition ECONOMICA.1999, P.12

Certes, aujourd'hui le TQM est devenu nécessaire, mais sa mise en œuvre est difficile.

Parmi ces difficultés on retrouve<sup>1</sup>:

- ✓ Des problèmes de management et de coordination ;
- ✓ Des problèmes de communication qui conduisent à des mécontentements ;
- ✓ Le désir de faire trop vite avec trop peu de moyens ;
- ✓ Les incertitudes sur les résultats futurs d'une telle démarche ;
- ✓ L'incapacité de gérer les aspects immatériels du TQM ;
- ✓ Une motivation faible pour le changement.

## **Section 2 : Système de management de la qualité**

Le management de la qualité tel que défini dans l'ISO 9000:2005 prévoit notamment de mesurer la satisfaction des clients, les performances des produits et services, les taux de conformité et de défaillance interne et externe, ainsi que les taux de réclamations.

---

<sup>1</sup> DAUDIN, (Jean-Jacques) ; TAPIERO, (Charles) : « Les outils et le contrôle de la qualité », édition ECONOMICA, 1999, P.12.

Nous pouvons distinguer plusieurs catégories de processus au sein d'une même organisation :

- ✓ **processus de réalisation** : ont un impact sur la satisfaction des clients et des parties intéressées. Ce sont en général les activités liées aux produits (conception, réalisation, logistique, après-vente...),
- ✓ **processus de support** : ne créent pas directement de valeur ajoutée mais sont nécessaires au fonctionnement de l'organisme (maîtrise des documents et des non conformités, formation...),
- ✓ **processus de direction** : regroupent les activités ayant un impact sur l'efficacité du système de management et situées sous la responsabilité directe de la direction (management des risques, audits internes, revues de direction...),
- ✓ **processus stratégiques** : ce sont les processus qui, selon l'organisme, sont considérés comme stratégiques pour l'économie ; ils reprennent des processus vus dans les trois premières catégories ci-dessus.

## **2.1 Les principes de management de la qualité :**

Le management de la qualité répond à huit principes fondamentaux qui sont :

- ✓ écoute client,
- ✓ leadership,
- ✓ implication du personnel,
- ✓ approche factuelle pour la prise de décisions,
- ✓ management par approche système,
- ✓ amélioration continue,
- ✓ approche processus,
- ✓ relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

### **Principe 1 : écoute client :**

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils comprennent leurs besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-delà de leurs attentes.

### **Avantages clés :**

- Augmenter les recettes et les parts de marché résultantes de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché ;

- Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'organisme pour augmenter la satisfaction du client ;
- Plus grande loyauté des clients conduisant à un renouvellement des relations d'affaires.

### **Principe 2 : leadership :**

Les dirigeants établissent les finalités et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la relation des objectifs de l'organisme.

#### **Avantages clés :**

- Les buts et les objectifs de l'organisme sont compris par le personnel et le motivent ;
- Les activités sont évaluées, alignées et mises en oeuvre de façon unifiée ;
- Les défauts de communication entre les différents niveaux d'un organisme sont réduits au minimum.

### **Principe 3 : implication du personnel :**

Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme, et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

#### **Avantages clés :**

- Personnel motivé, impliqué et engagé pour l'organisme ;
- Innovation et créativité pour atteindre les objectifs de l'organisme ;
- Membres du personnel responsables de leurs performances individuelles ;
- Personnel soucieux de participer et de contribuer à l'amélioration continue.

### **Principe 4 : approche processus :**

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

#### **Avantages clés :**

- Coûts de cycle réduits par l'utilisation efficace des ressources ;
- Résultats améliorés, cohérents et prévisibles ;

- Focalisation sur les opportunités d'amélioration et classement par ordre de priorité.

**Principe 5 : management par approche système :**

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système, contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

**Avantages clés :**

- Intégration et alignement des processus qui permettront d'atteindre au mieux les résultats désirés ;
- Aptitude à focaliser les efforts sur les processus clés ;
- Confère aux parties intéressées la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme.

**Principe 6 : amélioration continue :**

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

**Avantages clés :**

- Avantages concurrentiels grâce à des capacités organisationnelles améliorées ;
- Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme ;
- Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités.

**Principe 7 : approche factuelle pour la prise de décision :**

Les décisions efficaces fondent l'analyse de données et d'informations.

**Avantages clés :**

- Décision bien informée ;
- Meilleure aptitude à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées ;
- Augmenter l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.

## **Principe 8 : relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :**

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants, des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

### **Avantages clés :**

- Aptitude accrue à créer de la valeur pour deux parties ;
- Souplesse et rapidité des réactions face à l'évolution du marché ou des besoins et des attentes du client ;
- Optimisation des coûts et des ressources.

## **2.2. Les méthodes de la qualité <sup>1</sup>:**

Il existe plusieurs méthodes de la qualité, nous citerons ci-dessus les plus connues et les plus pratiques dans le monde industriel et commercial:

### **2.2.1 Les cercles de la qualité :**

Les cercles de la qualité sont des groupes composés, des membres volontaires d'une unité de production, pour s'informer et proposer des améliorations dans le processus de travail. Un cercle de qualité est constitué d'un groupe de **3 à 7** membres qui se réunissent tous les **15** jours ou **3** semaines durant **2** heures au maximum.

### **2.2.2 Le kaizen :**

Le kaizen est une approche philosophique de management, qui fait appel à des techniques spécifiques. Elle est apparue au Japon et signifie amélioration apportée au statut quo. Le kaizen englobe l'ensemble des moyens nécessaires pour améliorer la productivité en étant basé sur l'implication de la totalité du personnel à toutes les tâches de l'entreprise, qui elle-même place la satisfaction du client au centre de ses préoccupations.

Pour cela, cette méthode commence par détecter un problème, entreprendre une démarche qualité pour enfin isoler la défaillance. C'est en effet à partir de cette vision des choses que naquit la notion d'amélioration continue et progressive.

### **2.2.3 Le Benchmarking :**

Le Benchmarking, traduit en français par « l'étalonnage concurrentiel » ou « parangonnage » est une méthode d'apprentissage et d'amélioration continue.

Il existe plusieurs types de Benchmarking que nous pouvons citer comme suit :

---

<sup>1</sup> HUBERAC.J-P, « guide des méthodes de la qualité : choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services », ED MAXIMA, Paris, 1999, P-P.35-131.

- **Le Benchmarking interne** : qui consiste à comparer entre elles les filiales d'une même entreprise.
- **Le Benchmarking concurrentiel** : qui permet de se comparer avec ses concurrents.
- **Le Benchmarking par fonction** : qui permet de comparer les activités qui sont communes à l'ensemble des entreprises, tous secteurs confondus.

#### **2.2.4 L'analyse de la valeur :**

Cette méthode a été développée aux **USA** par General Electric Company. Elle n'arrive en Europe qu'à partir du début des années soixante, d'abord au niveau des filiales américaines implantées, puis aux entreprises Européennes.

La norme **NF X 50 152** définit l'analyse de la valeur comme suit : « *L'analyse de la valeur est une méthode de compétitivité organisée et créative, visant la satisfaction du besoin de l'utilisateur par une démarche spécifique de conception (ou de préconception partielle) : à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire* »1.

#### **2.2.5 L'autodiagnostic :**

L'autodiagnostic consiste à détecter les points faibles à améliorer en priorité, par leur incidence directe sur la satisfaction du client et cela au sein d'une entreprise, d'une direction ou encore au niveau d'une unité de production ; cette dernière est la plus importante par son lien direct avec le produit.

### **section3 : présentation de la normalisation**

#### **3.1 Définition de la normalisation:**

Une norme désigne un ensemble de spécifications décrivant un objet, un être ou une manière d'opérer. Il en résulte un principe servant de règle et de référence technique.

Une norme n'est pas obligatoire, son adhésion est un acte volontaire. Certaines sont rendues obligatoires par un texte réglementaire ou décret de loi.

L'ISO (International Organisation for Standardisation) et le CEI (Commission Electronique Internationale) donnent la définition suivante : « *Document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour*

*des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »<sup>1</sup>*

Les marchés d'une entreprise ne sont jamais figés: les concurrents sont actifs, l'environnement réglementaire évolue, les attentes et besoins des clients progressent. Les entreprises se doivent de repenser leurs démarches stratégiques en mettant en avant la normalisation qui constitue un formidable observatoire pour identifier les nouvelles orientations du marché, au cœur de leurs réflexions stratégiques.

### **3.2. Les types de normes <sup>2</sup>:**

Les normes se regroupent dans quatre catégories, qui sont :

- ✓ **Les normes fondamentales** : concernent la terminologie, la métrologie, les statistiques, les signes et les symboles.
- ✓ **Les normes de méthodes d'essais et d'analyse** : décrivent des méthodes d'analyse ou des règles de calcul qui permettent de vérifier les caractéristiques d'un produit ou d'un procédé de fabrication.
- ✓ **Les normes de spécification** : fixent les caractéristiques d'un produit, d'un service, d'un procédé ou d'un système ainsi que des seuils de performance à atteindre. Ce type de normes comprend également les normes qui s'intéressent à la description des fonctions de l'entreprise et à leurs liaisons, ainsi qu'à la modélisation des activités.
- ✓ **Les normes de méthodologie** : permettent d'élaborer des guides ou des lignes directrices.

### **3.3. Objectifs, rôle et avantages de la normalisation<sup>3</sup> :**

La normalisation est devenue un vaste domaine qui apporte de nombreuses évolutions dans le management par la qualité.

#### **a) Objectifs de la normalisation :**

On peut les synthétiser comme suit :

- Améliorer la qualité des biens et services, et le transfert des technologies;

---

<sup>1</sup> HUBERAC, (Jean-Pierre) :« *guide des méthodes de la qualité* », Op. Cit, P.7.

<sup>2</sup> www.ISO.org, 04/07/2015, 10 :20.

<sup>3</sup> Mémoire MOUFAK Fatima « *l'impact de système de la qualité de management sur la force de vente* », mémoire de master en science commerciales, école des hautes études commerciales, Alger, 2015, P20.

- Réduire les entraves techniques au commerce et la non-discrimination;
- Faire participer des parties intéressées à la normalisation et respecter le principe de transparence;
- Eviter le chevauchement et la duplication des travaux de normalisation;
- Encourager la reconnaissance mutuelle des règlements techniques, des normes et des procédures d'évaluation à effet équivalent;
- Economiser les ressources et protéger l'environnement;
- Réaliser les objectifs légitimes;

#### **b) Rôle de la normalisation :**

Les normes sont essentiellement utilisées dans les échanges commerciaux (marchés publics ou privés, commerce international, etc..., Elles contribuent donc à structurer l'économie au niveau mondial.

Selon une étude sur l'impact économique de la normalisation réalisée par AFNOR en 2008<sup>1</sup>, les normes contribuent à 25 % de la croissance du PIB. Plus de 66 % des 1 800 entreprises interrogées estiment que la normalisation est génératrice de bénéfices pour leurs activités. Les PME de moins de 250 salariés sont 70 % à considérer que la normalisation a un impact positif pour elles, balayant ainsi l'idée reçue que la normalisation est dédiée aux grands groupes industriels.

La normalisation vise à procurer à chaque agent économique des avantages. Aux producteurs, elle apporte une meilleure appréciation de leur marché ; elle les aide à fixer les gammes économiques ; et de rationaliser la production. Elle apporte : information, sécurité, et qualité aux consommateurs ; utilisateurs et même pour les pouvoirs publics.

#### **c) Les avantages de l'utilisation des normes :**

La normalisation apporte beaucoup d'avantage pour le consommateur, pour le producteur et pour le personnel. Cependant, elle peut avoir un inconvénient majeur.

---

<sup>1</sup> [www.afnor.org](http://www.afnor.org), 22/07/2015, 14 :00.

Parmi les avantages, on peut citer ce qui suit :

**A. Pour le consommateur :**

- Satisfaire ses besoins et remplir les fonctions escomptées du produit.
- C'est un gage indispensable de la régularité de la qualité des produits et/ou des services que vous proposez.
- C'est un engagement de sérieux permettant de réduire le nombre des audits de vos clients.

**B. Pour le producteur :**

- Produire selon des plans et des programmes prédéfinis et reconnus.
- Produire en masse tout en assurant la qualité du produit.
- Réduire les coûts de production, améliorer la productivité et diminuer les stocks morts.
- C'est la reconnaissance externe et interne de l'existence de votre entreprise comme une globalité cohérente et homogène.
- C'est un outil qui permet l'identification des responsabilités de chacun ainsi que leur partage éventuel (non leur dissolution).
- C'est un critère d'identification des interfaces entre les départements de votre entreprise qui sont alternativement les clients et les fournisseurs les uns des autres.
- C'est un élément de la stratégie marketing vous permettant d'accéder à des marchés où la certification est requise.
- Disposer de documents techniques comme argument de vente et renforcer par conséquent le potentiel de concurrence.
- Optimiser les relations entre le client et son fournisseur.
- **Renforcement de la satisfaction clientèle** : les Normes internationales aident à améliorer la qualité, à renforcer la satisfaction clientèle et à accroître les ventes.
- C'est la garantie d'amélioration continue des performances de votre entreprise.
- Faciliter l'innovation...

**C. pour le personnel :**

- C'est un outil identitaire qui permet à tout salarié de se valoriser en se positionnant plus précisément au sein de l'organisation de son entreprise.

- C'est un facteur de formation et de stimulation par le biais du challenge de l'amélioration permanente des processus.
- C'est un outil de mobilisation de l'ensemble des salariés vers un objectif commun.
- C'est un outil d'évolution des mentalités vers plus de rigueur et plus d'esprit d'analyse.

L'inconvénient majeur résultant de la normalisation est que les normes peuvent être des barrières à la diffusion des produits étrangers dans le pays bardés de normes et de règlements spécifiques.

### **3.4. Les organes de normalisation :**

Les organes de normalisation sont des organismes reconnus au niveau national ou international. Ils peuvent être constitués soit par des états, soit par des consortiums internationaux de professionnels.

#### **-Exemple d'organismes internationaux :**

##### **☞ Organismes internationaux :**

- ✓ CEI : Commission électrotechnique internationale.
- ✓ ISO : L'organisation standards de normalisation.
- ✓ L'UIT : Union internationale des télécommunications

##### **☞ Organismes nationaux :**

- ✓ AFNOR : Association française de normalisation.
- ✓ IANOR : Institut Algérien de normalisation.
- ✓ ANSI : American National Standards Institute
- ✓ BSI : British Standards Institute.
- ✓ DIN : Deutsches Institut für Normung.
- ✓ NBN : Institut belge de normalisation...

### **3.5 La normalisation en Algérie :**

L'organisme responsable de la normalisation en Algérie est l'institut Algérien de normalisation (IANOR), l'ancien institut national de la propriété industrielle (INAPI), créé en 1973 et qui est membre de l'organisation internationale de normalisation (ISO).

Cet institut exerce les missions suivantes :<sup>1</sup>

- Mise en œuvre de la normalisation.
- Centralisation, coordination des travaux de normalisation.
- Promotion des travaux.
- Certification.
- Elaboration, publication, diffusion des normes Algériennes.

L'IANOR a la possibilité de délivrer une certification des produits. A cet effet, on reconnaît un produit certifié à travers la marque « TEDJ » qui est apposée soit sur le produit lui-même, soit sur son emballage.

- La marque « TEDJ » atteste que le produit est conforme aux normes Algériennes qui le concernent.
- La marque « TEDJ » est la propriété exclusive de l'IANOR, elle est inaccessible et insaisissable.
- L'IANOR ne délivre pas de certificats pour les systèmes d'organisations des entreprises, en d'autre terme, il n'est pas en mesure de délivrer des certificats concernant les normes de la famille ISO 9000. Pour cela, l'entreprise qui veut être certifiée devra recourir à un organisme étranger de certification

### **3.6. L'organisation internationale de normalisation ISO <sup>2</sup>:**

#### **3.6.1 La norme ISO :**

*« L'ISO a élaboré plus de 19000 normes internationales sur des sujets très variés et plus de 1000 nouvelles normes ISO sont publiées chaque année<sup>3</sup> ».*

#### **3.6.2 Le nom ISO :**

L'ISO ce n'est pas un acronyme, ISO vient du grec « isos » signifiant égal.

---

<sup>1</sup> Mémoire Ferial BEN AISSA « *la mise en place d'un système de management de la qualité* », mémoire de licence en science commerciales, Institut national de commerce, Alger, 2005, P25.

<sup>2</sup> Mémoire MOUAFAK Fatima « *l'impact de système de la qualité de management sur la force de vente* », mémoire de master en science commerciales, école des hautes études commerciales, Alger, 2015, P25

<sup>3</sup> [www.ISO.org](http://www.ISO.org) consulté le 20/07/2015 à 11 :10.

### **3.6.3 Définition de l'ISO :**

C'est une organisation internationale non gouvernementale créée le 23 février 1947. L'ISO c'est le plus grand producteur et éditeur mondiale de normes internationale. Elle a pour mission d'établir un consensus sur des solutions répondant à une exigence du monde économique et aux besoins plus généraux de la société.

### **3.6.4 La norme ISO 9001 :**

La norme ISO 9001 définit les exigences organisationnelles requises pour l'existence d'un système de gestion de la qualité.

Elle fournit aux entreprises un cadre qui permet une approche systématique de la gestion de leurs processus de façon à produire régulièrement des produits (et des services) qui répondent aux attentes de leurs clients... ainsi les satisfaits.

### **3.6.5 Evolution de la norme ISO 9001 depuis l'an 2000 :**

- **La norme ISO 9001 VERSION 2000 :**

La norme ISO 9001 est la norme d'assurance de la qualité, c'est une norme d'exigences. Elle porte sur l'efficacité du système de management et sa capacité à satisfaire les clients, elle adopte une structure en quatre cibles principales :

- Un chapitre qui traite la responsabilité de la direction, il décrit l'ensemble des dispositions impliquant l'identification des besoins et des exigences du client, la définition de la politique qualité et des objectifs associés, la planification de la qualité et la revue de la direction ;
- Un chapitre sur le management des ressources, il distingue les ressources humaines, et les autres types ressources ;
- Un chapitre concernant la réalisation du produit/service, traite du processus qui est directement liés, de plus il traite les processus liés au client comme les dispositions de la revue de contrat et les exigences liées à la communication avec le client ;
- Un dernier chapitre traite des mesures sur le produit, le processus, mais aussi la satisfaction du client, des analyses, des données, actions correctives et préventives et de l'amélioration, que l'entreprise doit définir et mettre en œuvre.

- **La norme ISO 9001 version 2008 :**

La version en vigueur d'ISO 9001 est la version datée de 2008 (11/2008). Les exigences y sont relatives à quatre grands domaines : 1) responsabilité de la direction, 2) système qualité, 3) processus, 4) amélioration continue.

**1) Responsabilité de la direction :** exigences d'actes de la part de la direction en tant que premier acteur et permanent de la démarche.

**2) Système qualité :** exigences administratives permettant la sauvegarde des acquis. Exigence de prise en compte de la notion de système.

**3) Processus :** exigences relatives à l'identification et à la gestion des processus contribuant à la satisfaction des parties intéressées.

**4) Amélioration continue :** exigences de mesure et enregistrement de la performance à tous les niveaux utiles ainsi que d'engagement d'actions de progrès efficaces.

Mettre en œuvre un système de management de la qualité (SMQ) selon les exigences de la norme ISO 9001-Version 2008 consiste à :

- Démontrer l'aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables ;
- Chercher à accroître la satisfaction des clients par l'application efficace du système, et en particulier, mettre en œuvre un processus d'amélioration continue

La norme ISO 9001 : 2008 est basée sur 8 principes de management :

- L'orientation client ;
- Le leadership ;
- L'implication du personnel ;
- L'approche processus ;
- La gestion par approche système ;
- L'amélioration continue ;
- L'approche factuelle pour la prise de décision ;
- Les relations mutuellement bénéficiaires avec les fournisseurs.

**Tableau N°2 : Comparaison entre la version ISO 9001 :2000 et ISO 9001 :2008**

<b>Ce qui n'a pas changé</b>	<b>Ce qui a changé (seulement quelque point)</b>
Pas nouvelles exigences.	Un renforcement de la notion de conformité.
Titre, domaine d'application et la structure de la norme sont inchangés	Une meilleure prise en compte des processus externalisés.
Approche processus confirmée.	Une clarification rédactionnelle de certaines exigences, exemple : Mesure de la satisfaction client.
Maintien et amélioration de la comptabilité avec la dernière révision de l'ISO 14001 :2004	

Source : [www.boutique.afnor.org](http://www.boutique.afnor.org)

### **3.7 Les normes ISO relatives à la qualité de service<sup>1</sup>**

#### **Norme 7.2 : processus relatifs aux clients.**

Rendre la démarche commerciale méthodique (bien définir les besoins réels des clients, ne promettre que ce qu'on peut tenir, informer le client...) et la dynamiser.

#### **Norme 8.2 : surveillance et mesures.**

Mettre en place une gestion de la qualité structurée et intégrée à la gestion courante, notamment sur les points suivants : la satisfaction des clients ; le bon fonctionnement des processus de travail et de l'organisation grâce à des indicateurs, aux audits et au suivi permanent.

#### **Norme 4.1 et 7.1 : exigences générales, et planification de la réalisation du produit.**

Structurer la démarche autour des grands processus de travail de façon à assurer la qualité de leur fonctionnement en traitant les problèmes d'organisation, de moyens, de méthodes, de surveillance et mesure, de gestion générale...

Organiser les responsabilités, l'enchaînement des travaux, les personnels, les moyens, les instructions et la documentation nécessaires.

<sup>1</sup> [www.ISO.org](http://www.ISO.org) consulté le 03/08/2015 à 12 :00.

### **Norme 8.5 : amélioration.**

Ce processus d'amélioration permanente est au cœur de la nouvelle norme. Il est aussi son principal intérêt. On gagnera beaucoup en profitant de la démarche de certification pour mettre en place un traitement des problèmes efficace et rapide.

Ce traitement doit être largement participatif pour être efficace : réunions périodiques dans les différents services, large information sur les progrès, boîte à suggestions, promotion interne des meilleures idées...

### **Norme 7.5.2 : Validation des processus**

Cette norme concerne les procédés dont les défaillances peuvent ne pas être décelées en fabrication et contrôle, exemple : sertissages, soudures, collages...

L'objectif est d'éviter les pannes pour les clients, mais aussi les coûteux retours de séries défectueuses. On recensera donc ces procédés et on prendra les dispositions nécessaires pour éviter les dérives : réglages réguliers, modes opératoires détaillés, qualifications particulières des opérateurs, essais sur des prélèvements réguliers, ...

### **Conclusion :**

À travers ce chapitre nous avons pu prendre connaissance la définition de la qualité, et le système de management de la qualité, après nous avons parlé des principes de ce dernier. Et on a trouvé qu'il ya une grande importance à toute entreprise d'intégrer la notion de la qualité dans sa processus notamment les entreprises de services où la qualité de service doit devenir l'obsession de l'entreprise afin d'identifier rapidement les nouveaux besoins ou attentes du client. Parce que si les clients ne sont pas contents de la qualité qu'ils reçoivent, ils peuvent décider de passer à la concurrence donc nous allons parler dans notre deuxième chapitre sur les fondements et les caractéristiques de la qualité de service.

**Chapitre II:**  
**Les fondements de la**  
**qualité de services**

## **Chapitre II : les fondements de la qualité de services**

De nos jours, la qualité de service constitue l'une de stratégies marketing majeures des entreprises pour augmenter leur capacité compétitive et par delà leur performance commerciale. Ceci est d'autant plus vrai que la mauvaise des services, place inévitablement dans une position concurrentielle désavantageuse qui se traduira, forcément, par la fuite de la clientèle vers la concurrence.

Dans ce premier chapitre qui importe trois (03) sections nous allons nous intéresser aux:

- définition de la qualité de service : nous présenterons des définitions de la qualité de service le système de servuction et ses éléments, les dimensions de la qualité de service et ses composantes.
- les méthodes de mesure de la qualité de service : nous présenterons dans cette section les différents méthodes de mesure de la qualité de service (méthode SMART, les méthodes ponctuelles, la méthode de la gestion des plaintes, La méthode de l'incident critique, La méthode SERVQUAL).
- Les outils d'analyse de la qualité de service : nous présenterons les deux outils les plus connu Le diagramme d'Ishikawa, l'analyse de PARETO.

### **Section1 : définition de la qualité de service**

#### **1.1. Définition de la qualité de service :**

La qualité de service a fait l'objet de plusieurs définitions. LAPERT Denis propose la définition suivante : « l'écart entre les attentes du client à l'égard du service et la perception de la qualité après avoir utilisé le service »<sup>1</sup>.

L'organisation international de standardisation (ISO) l'a définit comme étant : « un ensemble des caractéristiques et particularités d'un produit ou d'un service relatives à son aptitude à satisfaire des besoins précis et induits »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> LAPART Denis : Marketing des services, DUNOD, Paris, 2005.p.85.

<sup>2</sup> LOVELOCK Christopher, WIRTZ Jochen et LAPERT Denis : Marketing des services, 5eme édition, Pearson éducation, paris, 2005.p.457.

Cette définition met en avant l'idée que la qualité de service est assurée au moment où les attentes du client sont obtenues et même dépassées. Ce qui montre qu'il y a une relation entre la qualité de l'offre et la satisfaction de la clientèle.

La notion de qualité de service s'applique au secteur des services mais également dans le domaine des produits en ce qui concerne les services associés et notamment le service après vente. Les caractéristiques prises en compte pour la déterminer sont évidemment variables en fonction du service proposé, par exemple dans le domaine de l'hébergement Internet, les principales composantes de la qualité de service seront: la disponibilité des serveurs, les temps de réponses, les temps de chargement, la réactivité en cas d'incident...etc., tandis que dans celui de l'hôtellerie, il s'agira de la propreté des chambres, la qualité de l'accueil, la qualité de la restauration...etc.

Le mot qualité a différents sens pour les personnes selon le contexte. David Garvin, professeur à la Harvard Business School, identifie cinq perspectives à propos de la qualité.<sup>1</sup>

- *La vue transcendante de la qualité* est synonyme d'une excellence innée, une marque de standards inflexibles et de prestations de haut niveau. Ce point de vue est souvent appliqué aux arts du visuel et de la performance. tout prouve que les gens apprennent à reconnaître la qualité uniquement à travers l'expérience acquise par une exposition répétée.
- *L'approche par le produit de base* voit la qualité comme une variable précise et mesurable. En effet, l'hétérogénéité de la qualité de revient à la différence au sein de l'ensemble des attributs du produits, par contre, cette vision objective est dans l'impossibilité de prendre compte les différences de consommateurs (gouts, désirs, préférence...).
- *Les définitions fondées sur l'utilisation* partent du principe que la qualité peut tromper le client à vue d'œil. Ces définitions associent qualité et satisfaction maximum. Cette perspective subjective est orientée vers la demande et reconnaît que les clients ont différents besoins et différentes envies.
- *L'approche par la production* est fondée en priorité sur les pratiques de l'ingénierie et la fabrication, donc l'accent est mis sur les pratiques de productivité et de respect couts.

---

<sup>1</sup> David Garvin : Managing quality, the free press, New York, 1988.

- *Les définitions basées sur la valeur* définissent la qualité en termes de valeur et de prix en considérant l'échange entre la performance et le prix, la qualité tend à être définie comme une « excellence abordable ».le chercheur Garvin suggère que ces alternatives de perception de la qualité aident à expliquer les conflits qui surviennent quelquefois entre les responsables au sein de départements fonctionnels différents<sup>1</sup>.

## **1.2. Le système de servuction<sup>2</sup> :**

Le système de production d'un service ne fonctionne pas de la même façon que celui d'une production d'un bien. La principale différence, il y en a bien d'autres, tient dans le fait que le client participe lors de la production d'un service.

Le concept servuction a été créé afin de pouvoir différencier entre la conception d'un service et celle d'un bien, concevoir et fabriquer un produit fait référence à un ensemble de processus qui porte le nom de production.

Le concept servuction a été créé afin de pouvoir différencier entre la conception d'un service et celle d'un bien, concevoir et fabriquer un produit fait référence à un ensemble de processus qui porte le nom de production.

Eiglier et Langeard ont proposé le néologisme servuction, qui est le résultat de la contraction des termes service et production.

### **1.2.1. Définition de la servuction :**

LENDREVIE, LEVY et LINDON, définissent la servuction comme suit : « *la servuction est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaire à la prestation de service* »<sup>3</sup>

Quant à EIGLIER.P et LANGEARD.E, ils définissent la servuction comme : « *l'organisation systématique et cohérentes de tout les éléments physique et humains de l'interface client, entreprise, nécessaire à la réalisation d'une prestation*

---

<sup>1</sup> LOVELOCK Christopher, WIRTZ Jochen et LAPERT Denis Annie Munos : Marketing des services, 6eme édition, Pearson éducation, paris, 2008.p.467.

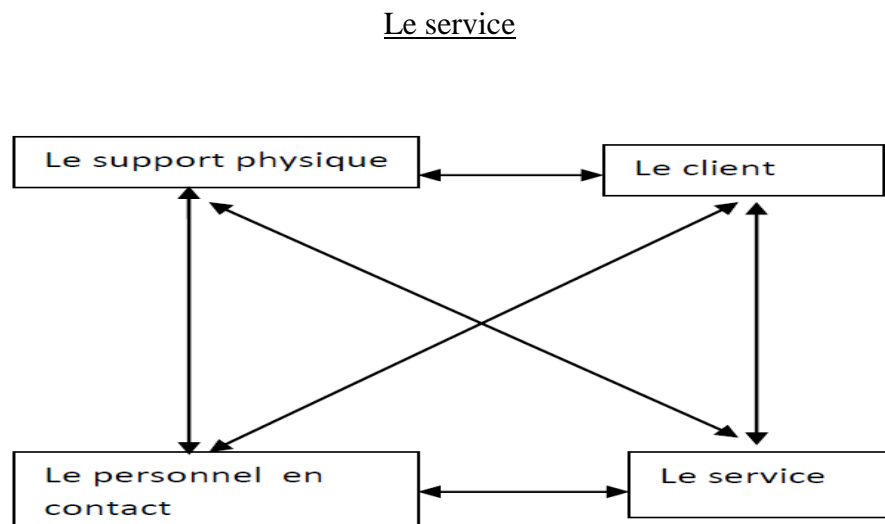
<sup>2</sup> GUEDECHE, (Khaled) : Essai d'analyse d'une démarche de marketing opérationnel ; cas da la société National des Transports Ferroviaires, mémoire de magistère en sciences économiques (option : management des entreprises), faculté des sciences économiques, Tizi Ouzou, 2012, p43.

<sup>3</sup> LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON : »MERCATOR, théorie et pratique du Marketing », 7eme, édition Dalloz, Paris, 2003, p 101.

*de service, dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de la qualité ont été déterminées. »<sup>1</sup>*

A partir de ces définitions, nous disons que la production d'un service est la résultante de l'interaction de plusieurs éléments de base, ce qui constitue le système de servuction.

**Figure N°02 : le système de production d'un service**



**Source :** Eiglier Pierre « marketing et stratégie des services », édition economica, 2004, p13.

### **1.2.2. Les éléments constitutifs du système de servuction<sup>2</sup> :**

Le système de servuction pose un certain nombre d'éléments constituant le prestation de service à savoir :

- Le système d'organisation interne.
- Le personnel en contact.
- Le support physique (matériels utilisés pour prester le service).
- Le client.
- Le service.
- 

<sup>1</sup> EIGLIER (P),et LANGEARD (E) : « la servuction, le marketing des services », édition Mc Graw-hill, paris, 1981, p 15.

<sup>2</sup> GUEDECHE, (Khaled) : op.cit. p44.

### **1.2.2.1. Le système d'organisation interne (back office) :**

C'est la partie non visible par le client, c'est-à-dire, c'est ce qui n'est pas accessible aux clients, elle correspond à direction de l'entreprise et ces différentes fonctions (le marketing, les finances, le personnel et les autres fonctions).

Il s'agit de la partie cachée de l'entreprise qui influence directement sur le support physique et le personnel en contact, les activités de ce compartiment peuvent être assimilées à des processus de support.

### **1.2.2.2. Le personnel en contact (le front office) :**

Le personnel de l'entreprise regroupe l'ensemble des personnes employées par l'entreprise de services, dont le travail nécessite un contact direct avec le client.

Le personnel en contact est l'élément le plus important dans une entreprise de service par son niveau de contact avec les clients donc c'est l'enseigne de l'entreprise ce qui fait qu'il doit être constamment motivé pour donner de son mieux et pour assurer la qualité dans son travail et qu'il assure sa tâche dans l'entreprise.

Tout personnel en contact doit effectuer deux types de fonction en même temps : opérationnelle et relationnelle.

Opérationnelle : tout d'abord car il doit effectuer un certain nombre de tâches, les tâches qui lui ont été attribuées par son supérieur ou tout bonnement par son travail.

Relationnelle : vis-à-vis du client, c'est-à-dire qu'il devrait avoir un rôle relationnel dans l'entreprise (nouer des relations avec les clients).

Ce personnel a une position critique dans l'entreprise car il la personnifie aux yeux des clients. Ils véhiculent l'image de l'entreprise. Ils doivent confronter les intérêts des clients et ceux de l'entreprise. Ils ont aussi à défendre des normes, à demander au client de respecter certaines règles.

Les agents sont obligés de nouer des relations fines et complexes avec leurs clients pour produire efficacement le service. Le fil de cette relation de service avec les clients va passer par l'agent d'accueil qui gère les demandes des clients.

« cet agent d'accueil joue un rôle essentiel dans la régulation du fonctionnement global de l'agence et dans l'articulation entre les différentes fonctions conseil, administratif, technique et accueil. »<sup>1</sup>

Son rôle n'est efficace que s'il est bien perçu par le client car ce dernier se focalise sur trois niveaux d'appréciation, à savoir :

- Le visuel (propreté, ordre, état du support physique).
- Le gestuel (disponibilité, sourire, mettre à l'aise le client).
- Le verbal (les expressions verbales, la politesse, le professionnalisme).

Le personnel en contact doit :

- Séduire le client à travers l'image et l'accueil qu'il lui donne.
- Essayer de l'influencer en présentant les avantages de la prestation en question.
- Conclure la transaction et cela par la vente.
- Servir le client (offre) et le fidéliser par la suite (l'ancrer).
- A la différence du client et du support physique, le personnel en contact peut ne pas exister dans certaines servuctions ; elles sont alors opérées par le client uniquement.

### **1.2.2.3. Le support physique :**

Le support physique est un élément important dans la production du service, il est contrôlé et géré stratégiquement par le responsable en fonction de la participation des clients, du personnel en contact et du support physique du service.

Il est constitué de l'ensemble d'instruments nécessaires au service et de l'environnement matériel où se passe le service.

« Le support physique a pour caractéristique principale d'être ambivalent c'est-à-dire qu'il a un côté fonctionnel mais en même temps, il apporte par son esthétique et sa décoration une importante contribution à l'atmosphère et à l'ambiance qui va régner dans l'unité »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Bobillier chaumon, dubois michel et retour didier : «relation de service », éd-de boeck, paris 2010.p 146.

<sup>2</sup> EIGLIER Pierre : «marketing et stratégie des services », édition Economica, paris 2004, p 47.

Les instruments nécessaires au service sont constitués par tous les objets meubles ou machines mis à la disposition du personnel en contact et/ou client. Leur utilisation par l'un ou l'autre permettra la réalisation de ce service.

Par contre, l'environnement est constitué de tout ce qui se trouve autour des instruments : l'emplacement, les bâtiments, le décor et l'agencement de l'espace d'accueil dans lesquels s'effectue la servuction.

Par exemple l'emplacement de l'entreprise est important du fait qu'elle favorise l'accessibilité pour les clients

L'utilisation du support physique dans le domaine des service répond à des objectifs différents mais complémentaires à savoir rendre les agences plus attractives tant pour les clients potentiels que pour les clients acquis, faciliter et rendre l'accueil plus agréable, l'attente, le conseil et d'une manière générale la circulation des clients au sein des agences de l'entreprises, optimiser la rentabilité des produits et des services proposés, améliorer la qualité et les conditions de vie et de travail du personnel.

Bien qu'il ne soit pas explicitement formulé, ces objectifs figurent dans les souhaits de tous les directeurs d'agences.

Le support physique nous permet d'atteindre un certain nombre d'objectifs à savoir :

- L'aménagement de l'espace au sein duquel évolue la clientèle revêt une grande importance car il peut faciliter ou au contraire contrarier la libre circulation de la clientèle. Cet aménagement de l'agence en terme de disposition des différents espaces de service doit être basé sur les orientations de développement de l'agence c'est-à-dire les structures et les besoins de ses marchés et non sur des principes architecturaux rigides c'est parce qu'une agence est avant tout une surface commerciale d'accueil, d'information et de conseil et c'est dans cette option optique, qu'elle doit être aménagée.

- La décoration et l'animation est le domaine dans lequel les agences des entreprises doivent consentir des efforts et cela en transformant les points de vente en points d'accueil.

D'ailleurs en matière commerciale, l'accueil précède la vente, celle-ci étant la conclusion positive d'un accueil d'une réception de la clientèle et de conseil réussis. La décoration et l'animation sont des moyens de l'action commerciale et qu'elles

peuvent jouer un rôle de communication et de distribution en contribuant à l'image de l'agence, à la promotion des produits ou à la conquête de segment de clientèle.

- L'utilisation des vitrines comme espace de communication devant répondre aux objectifs suivants :

- Attirer l'attention.
- Donner envie aux clients de pénétrer à l'intérieur des agences, par une représentation en vitrine des besoins auxquels répondent les installations.

« une bonne localisation est constituée d'au moins deux éléments : un marché potentiel local important, dont les individus sont physiquement proches, soit par leur domicile, soit par leur profession, et un emplacement d'accès simple, facile à trouver et commode ». <sup>1</sup>

#### **1.2.2.4. Le client :**

Le client est l'élément primordial dans le processus de servuction, car il intervient dans presque l'ensemble des étapes constituant la fabrication du service. La présence du client est absolument indispensable car sans lui le service ne peut exister.

Son intervention porte sur la définition du service en exprimant ses besoins et attentes qui serviront comme éléments de réflexion à l'entreprise afin de définir le service qu'elle veut et peut produire en fonction des contraintes de l'environnement.

Son intervention s'inscrit aussi lors de la phase de distribution du service et cela en demandant, puis en fournissant des éléments qui lui permettent de réaliser la prestation.

Sa présence s'inscrit aussi dans la phase après livraison du service à travers le service après vente.

Le client joue également un rôle de participation dans le processus de servuction et cela à travers les indications qu'il demande au personnel de contact afin de l'orienter et d'assurer son rôle convenablement dans le processus (phénomène d'apprentissage). De même cette participation du client dans le processus de servuction permet d'augmenter la productivité de l'entreprise en reportant sur le client une partie du travail qui est sensé être effectué par le personnel en contact.

---

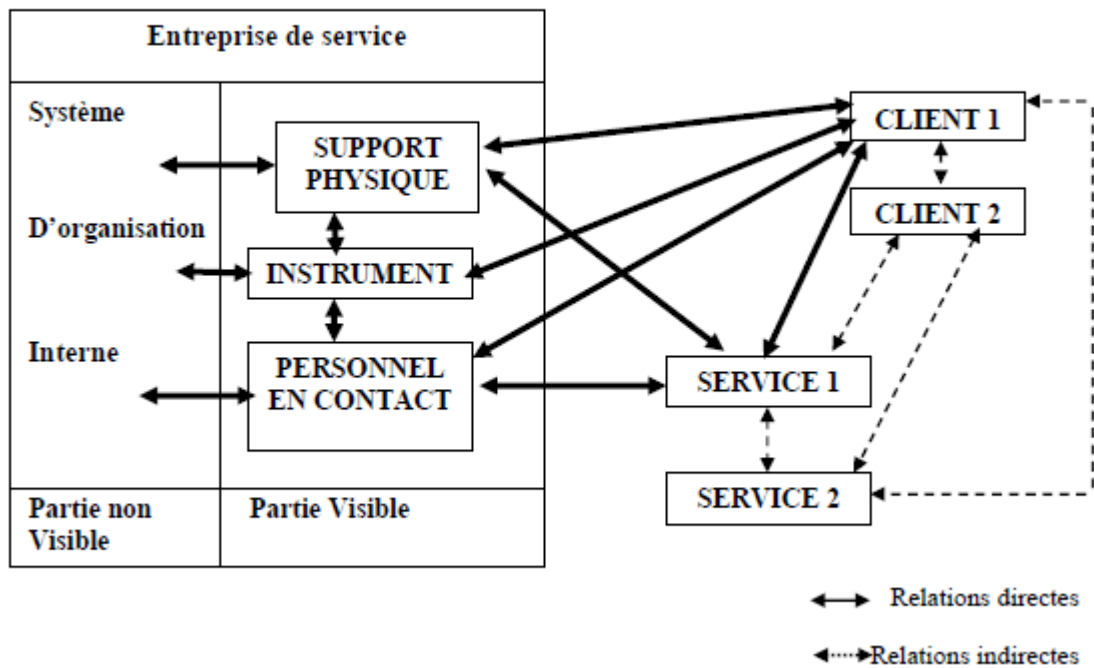
<sup>1</sup> EGLIER Pierre : Op.Cit, p 53.

### 1.2.2.5. Le service :

Le service est à la fois l'objectif et le résultat du système de servuction.

A travers le schéma que nous présenteront ci-dessous, nous montrerons l'importance de l'interaction et des relations qui existent entre les éléments de la servuction.

Figure N° 02 : le processus de servuction



Source : C. Lovelock et D. Lapert Marketing des services, 1999, p20.

Le succès d'une firme de service dépend de sa capacité à établir de relation permanente et satisfaisante entre son système d'organisation interne, son personnel en contact et ses clients.

L'effort de l'entreprise ne va pas se porter seulement en externe c'est-à-dire à travers le marketing mix car il doit être focalisé aussi en interne et cela par la vente du service à ceux qui vont le fournir (firme/personnel en contact).

« Le marketing des services intègre une coopération étroite entre les marketeurs, les managers opérationnels et les ressources humains, justifiant ainsi la nécessité

*d'une certaine transversalité dans les activités accomplies par chacun au sein de l'entreprise »<sup>1</sup>*

L'objectif du marketing n'est seulement d'attirer les niveaux consommateurs mais de transformer également la clientèle acquise en acheteurs fidèles.

### **1.3. Les dimensions de la qualité de service : <sup>2</sup>**

La qualité d'un service s'évalue par rapport à son système de servuction qui se compose de trois dimensions différentes : l'output, les éléments de la servuction et le processus lui-même, qui sont perçue par le client.

1.3.1. **L'output** : il s'agit de la qualité du service lui-même, il est la finalité de tout système de servuction.

Comme toute qualité, la qualité du service est relative, et ne peut se définir et s'exprimer que par rapport à quelque chose. Sachant que l'étalon de mesure de la qualité de service est constitué par les attentes du client.

De ce fait la qualité on peut dire que le service est de bonne qualité lorsqu'il satisfait exactement les besoins et les attentes du client, ce qui nécessite la connaissance de ces attentes afin de proposer un service adapté et par conséquent de qualité.

### **1.3.2. Les éléments de la servuction :**

La qualité des éléments de la servuction entre pour une grande part dans la qualité globale du service, car le client à travers son interaction avec ces éléments les voit, les expérimenté, rentre en relation avec eux et donc les évalue.

La qualité des éléments de la servuction s'exprime sur deux dimensions :

- Qualité intrinsèque de chacun d'entre eux pris isolément : la qualité du support physique en termes de sophistication, modernité, propreté la praticité et la facilité d'usage, représentant quelque uns des éléments de la qualité de service. Il en est aussi de la qualification, l'efficacité, la présentation et la

---

<sup>1</sup> C.LOVELOCK et D. LAPERT : « marketing des service », édition PUBLI UNION, paris 2002, p10.

<sup>2</sup> EGLIER Pierre et LANGEARD Eric : Servuction, le marketing de services, 7eme édition, Ediscience, 2000.p.26.

disponibilité du personnel en contact. C'est aussi le cas du client par l'efficacité de sa participation à l'amélioration de la qualité de service.

- La qualité des éléments de la servuction s'exprime en outre par leur degré de cohérence entre eux, et surtout par degré d'adaptation au service recherché, et donc aux attentes du segment.

1.3.3. **Le processus** : le processus de la servuction et ses règles de fonctionnement forment la dernière dimension de la qualité globale du service. cette qualité est le résultat de la fluidité, de la facilité et de l'efficacité des interactions des éléments de la servuction, et en plus du degré d'adéquation des souhaits et attentes du client avec le service recherché.

#### 1.4. **Les composants de la qualité dans les services** :

Grace à des groupes de recherche spécialisés, Zeithaml, Berry et Parasuraman ont identifié dix critères utilisés par le consommateur afin d'évaluer la qualité du service. Ils les ont regroupés et consolidés en cinq dimensions<sup>1</sup> :

- Tangibilité (apparence des éléments physiques).
- Fiabilité (performance fiable et précise).
- Réactivité (promptitude et serviabilité).
- Assurance (compétence, courtoisie, crédibilité et sécurité).
- Empathie (facilité d'accès, bonne communication et compréhension du client).

Tels qu'ils sont détaillés par ces auteurs, ces critères se présentent dans le tableau, ci-dessous comme suit :

**Tableau n°3** : Les critères de la qualité de service

<b>Dimensions</b>	<b>Définition</b>	<b>Exemple de questions que les clients peuvent poser</b>
Crédibilité	Etre digne de confiance honnêteté	-l'hypermarché près de chez moi a-t-il une bonne réputation ? -Mon fournisseur fait-il

<sup>1</sup> LOVELOCK Christopher, WIRTZ Jochen et LAPERT Denis, op.cit..431.

		pression sur moi pour acheter ?
Sécurité	Absence de danger, de risque de doute	-Est-ce dangereux pour moi de voler avec cette compagnie aérienne ? -Suis-je certain que mon ordinateur est correctement protégé des virus ?
accessibilité	Abord facile et contact aisé	-Est-ce facile de réserver dans mon restaurant ? -L'hôtel est-il situé à un emplacement facile d'accès ?
communication	Ecoute des clients, information, régulière des clients.	-Si j'ai une plainte à formuler, le management a-t-il la volonté de m'écouter ? -Ce spécialiste utilise-t-il un langage que je comprends ? -Mon interlocuteur me prévient-il lorsqu'il reporte notre RDV ?
Compréhension du client	Effort pour connaître les clients et leurs besoins.	-M'écoute-t-on pour comprendre mes désirs dans cette entreprise ? -Mon banquier a-t-il compris la nature de mes objectifs financiers ?

tangibilité	Apparence physique des locaux, équipement, du personnel et des	-Mon interlocuteur est-il vetu de manière appropriée ?
-------------	--	--

	documents	-Ma facture est-elle facilement compréhensible ? -Les locaux de l'entreprise sont-ils agréables ?
Fiabilité	Capacité à réaliser le service promis de manière sûre et précise	-Ma voiture est-elle réparée convenablement dès la première fois ? -Quand on me fait une promesse, est-elle réellement tenue ?
Réactivité	Volonté d'aider le client en lui fournissant un service rapide et adapté.	-Quand j'ai un problème, mon dentiste me reçoit-il rapidement ? -Puis-je déjeuner rapidement dans ce restaurant si je suis pressé ?
Compétence	Possession des connaissances nécessaires pour délivrer le service.	-Le professeur répond-il toujours convenablement aux questions ? -Le médecin a-t-il fait un bon diagnostic ?
Courtoisie	Politesse, respect et contact, personnel amical.	-Le standardiste est-elle toujours aimable ? -Le facteur accepte-t-il de rendre menus services ?

**Source:** adapté de Valarie A.Zeithaml, A.Parasuraman et Leonard L.Berry, Delivering quality service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, The Free Press, New York, 1990.

## **Section2: les méthodes de mesure de la qualité de service<sup>1</sup> :**

L'intégration d'une démarche qualité au sein des entreprises de services n'aura de sens que dans la mesure où elle est accompagnée par la mesure des niveaux de satisfaction des clients.

En effet, l'évaluation de la qualité du service est seulement du ressort du client car il est le seul à juger de la qualité de prestation en comparant le service reçu avec ses attentes. Plus le service qu'il reçoit correspond à ses souhaits et ses attentes, plus la qualité perçue et la satisfaction sont élevées.

Pour y parvenir, les entreprises font appel à plusieurs méthodes de mesure de la qualité de service que nous allons présenter ci-après :

### **2.1. La méthode SERVQUAL :**

Dans le cadre de leurs activités de recherche sur la qualité de service, Parasuraman, Zeithaml et Berry<sup>2</sup>, ont pu développer une méthode de mesure de la qualité baptisée SERVQUAL, diminutif de « service quality ». Conçue pour servir toutes les entreprises du secteur des services, cette méthode permet une meilleure compréhension des attentes du client ainsi que ses perceptions à l'égard de la qualité de service.

Il est intéressant de noter que ces recherches n'ont pas abouti seulement à cerner les facteurs de perception de la qualité, mais elles sont allées plus loin en déterminant les sources de qualité des prestations rendues.

L'utilisation de la méthode SERVQUAL nécessite d'adopter une démarche dont les principales étapes sont :

**2.1.1. La première étape :** c'est une étape de préparation et de collecte d'information grâce aux entrevues faites auprès des consommateurs pour déterminer les critères de choix. Lors de ces entrevues, une multitude de questions est dressée aux consommateurs concernant leurs attentes et tout ce qui a trait à la qualité de la

---

<sup>1</sup> DECHAR (Sidi Ali), MEDDAH (Nour El houda) : contribution de la gestion de l'écoute client pour l'amélioration de la qualité de service, étude de cas : ATM Mobilis, mémoire de licence en science commerciales (option : management), école des hautes études commerciales d'Alger, 2012, p 19.

<sup>2</sup> Parasuraman.A, Zeithaml V.A et Berry L.L "A conceptual model of service quality and its implication of future research". Journal of marketing, vol49, automne 1985, p41-50.

servuction. C'est à travers ces réponses que le prestataire pourra définir les composantes de la qualité d'un service idéal.

**2.1.2. La seconde étape :** elle consiste à évaluer la qualité vécue le consommateur interrogé dans la première étape. Ensuite, une autre série de questions lui est dressé pour évaluer la performance de l'entreprise en ce qui concerne la qualité.

**2.1.3. La dernière étape :** pour que l'entreprise puisse évaluer la qualité globale de l'entreprise et l'importance de chacun des cinq critères de qualité (fiabilité, tangibilité, rapidité, assurance, empathie) par rapport à la perception du consommateur, elle lui pose une avant dernière série de questions.

A cet ensemble de questions s'en ajoutent d'autres spécifiques au profil de la clientèle a savoir l'âge, le sexe, la situation familiale, le revenu, CPS, etc.

Sur la base des informations recueillies, l'entreprise de services procédera au calcul de la qualité perçue pour chacun des cinq critères. Celle-ci est le résultat de la différence entre l'évaluation de la qualité vécu du service et l'évaluation de la qualité de service idéal.

Ce modèle a été largement mis en pratique par les entreprises de services, mais il souffre d'un certain nombre de lacunes et se trouve assez critiqué par certains auteurs qui lui reprochent d'être limité dans son fondement et sa démarche méthodologiques.

En effet, suite aux recherches et analyses menées dans certains entreprises de services (banques, assurances etc.). Les résultats obtenus montrent qu'en réalité le modèle SERVQUAL ne mesure que deux facteurs qui sont les suivants :

-la qualité intrinsèque du service (la qualité fonctionnelle).

-la qualité extrinsèque du service (les aspects tangibles de livraison du service).

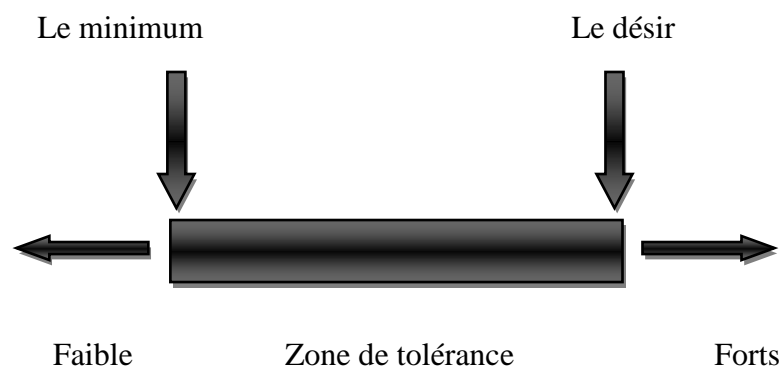
Ces insuffisances tempèrent certes la méthode proposée par Zeithaml, mais ne lui enlèvent en aucun cas son aspect scientifique et pratique. Elles viennent juste mentionner que l'évaluation de la qualité perçue par le client est une démarche non toujours facile à réaliser.

En 1991, Zeithaml pousse davantage ses recherches pour cerner et mieux comprendre les attentes des consommateurs. Il démontre que l'attitude du consommateur vis-à-vis d'un service est composée de deux niveaux : le niveau désir et le niveau minimum.

Lorsque l'attitude du consommateur se situe au niveau de désir, le consommateur a pu avoir le service ou la prestation qu'il souhaitait. Cependant lorsque l'attitude se situe au niveau minimum, cela montre que le prestataire a offert un minimum de service au consommateur dont il se contentera sans problème.

Entre le niveau minimum et le désir se situe la zone de tolérance qui est variable en fonction de la situation ou se trouve le consommateur, comme l'illustre la figure ci-dessous :

figure n° 04 : les niveaux d'attente du consommateur.



**Source :** Parasuraman, A.,V.A. Zeithaml et L.L.Berry “customer expectations of services”, sloan management review, VOL.32.printemps1991b,p.39-48.

Les prestataires qui offrent des services proches du désir du consommateur sont dans une position de force et ont plus de chance de se distinguer de la concurrence, alors que ceux qui se situent en deçà du seuil de l'attente minimale auront de chance d'être adoptés par des consommateurs.

Donc, on peut déduire que les entreprises de services qui offrent des prestations se situant dans la zone de tolérance et qui se rapprochent du désir s'adaptent aux besoins du marché et pourraient assurer leur pérennité. En revanche, celles qui se situent en dehors de cette zone et se rapprochent du côté minimum s'éloignent des attentes du marché.

Néanmoins, pour que l'entreprise de service puisse garantir sa place sur le marché, elle est contrainte de tenter de mieux comprendre les mécanismes influençant la zone de tolérance et ainsi se rapprocher d'avantages et même dépasser les attentes du consommateur.

Par ailleurs, selon Parasuraman<sup>1</sup>, il existe plusieurs manières pour étendre la zone de tolérance. Parmi ces dernières on peut citer la satisfaction du consommateur du premier coup et la fiabilité des résultats qui sont indispensables pour être compétitif. Toutefois, agir sur le processus de la servuction, reste le meilleur moyen pour acquérir un avantage compétitif par rapport à la concurrence.

Enfin, nous pouvons dire que l'entreprise de service doit tisser des liens durables et solides avec ses clients par des relations de confiance afin d'accroître la zone de tolérance en se rapprochant du niveau désir.

## **2.2. Les méthodes ponctuelles :**

Présentées par les deux auteurs Langlois et Tocquer<sup>2</sup>, ces méthodes, qui répondent à des actions ponctuelles, sont de trois types :

### **2.2.1. La méthode de la gestion des plaintes :**

Cette méthode consiste à enregistrer les plaintes des clients et ensuite apporter les solutions adéquates pendant la servuction. généralement, le prestataire attend que les plaintes de la même nature s'accumulent jusqu'à ce que l'une d'elles vienne récurrente, et ensuite, il apporte les solutions adéquates.

Bien que cet outil de mesure soit simple, cependant, un certain nombre de limites que nous pouvons résumer comme suit :

- La timidité du client peut constituer un échec pour le prestataire, car celui qui ne communique pas son insatisfaction préfère, dans certains cas, s'orienter vers la concurrence ;

---

<sup>1</sup> Parasuraman, A., V.A. Zeithaml et L.L. Berry "customer expectations of services", sloan management review, VOL.32, printemps 1991b, p.39-48.

<sup>2</sup> LANGLOIS Michel et TOCQUER Gérard : marketing des services- le déficit relationnel, Gaetan Morin éditeur boucherville, 1992, P188.

- Les réclamations des clients ne sont pas forcément uniformes. Ceci compliquera la tâche pour le prestataire car il aura du mal à remédier de façon globale aux problèmes exposés au cas par cas ;
- La méconnaissance du prestataire du lien entre la réclamation et la satisfaction. Le fait qu'un client se plaint d'un aspect de la servuction ne voudrait pas dire forcément qu'il n'est pas satisfait de la prestation globale ;
- L'évaluation du niveau de qualité d'un nouveau service reste difficile en raison de l'approche réactive de la gestion des réclamations et plaintes.
- En fin de compte, cette méthode ne fait qu'enregistrer les sources d'insatisfaction (réclamation et plaintes), et ne nous renseigne pas sur les causes de satisfaction des clients pour la simple raison que ceux qui sont satisfait ne le déclarent presque jamais parce qu'ils considèrent qu'ils sont en droit d'obtenir des services de qualité en contrepartie du prix payé.

Chose logique et acceptable dans un environnement où le marché joue rôle de régulateur et la concurrence un facteur d'émulation des entreprises.

### **2.2.2. La méthode de la carte de commentaire :**

Cette méthode consiste à inviter le client à donner son point de vue sur la qualité du service perçu. Sur une échelle d'évaluation, celui-ci fait ressortir les déficiences et propose des suggestions en vue d'améliorer la qualité de service.

Toutefois, l'application de cette méthode rencontre deux types de difficultés sur le terrain :

- Le nombre limité de personnes qui remplissent les fiches de renseignements ; d'après Langlois et Tocquer<sup>1</sup>, il y a moins de 20% des clients qui le font.
- L'anonymat des fiches remplies ne reflète en aucun cas la clientèle totale d'entreprise de service.

### **2.2.3. La méthode du client mystère :**

Cette méthode consiste à faire appel à un client mystère qui peut être un des employés de l'entreprise de service ou une personne externe désignée pour jouer le rôle d'un client et vivre la délivrance du service. Cette démarche permet à l'entreprise

---

<sup>1</sup> LANGLOIS Michel et TOCQUER Gérard. Op.Cit.P.188.

de mieux comprendre les préoccupations et les problèmes rencontrés par le client durant la production du service. C'est ainsi, en essayera de résoudre les problèmes identifiés.

Toutefois, la participation de ce client mystère ne peut pas être spontanée et naturelle car celui-ci n'éprouve pas la même besoin d'acquiescer le service comme le client réel. En d'autres termes, cette personne aura du mal à se mettre à la place d'un vrai acheteur.

Bien que ces méthodes ponctuelles renferment un certain nombre d'insuffisances, toutefois, elles restent pratiques et utiles pour l'entreprise de service, dans la mesure où elles leur permettent de disposer d'une base et une source d'informations sur les conditions de la servuction. Elles mettent aussi de confiance le client qui sait qu'il a la possibilité de se plaindre en cas d'insatisfaction.

L'entreprise de service qui se borne à n'utiliser que ces méthodes ne parviendrait certainement pas à résoudre tous les problèmes rencontrés en matière de délivrance du service ; il va falloir les compléter par d'autres outils plus préventifs.

### **2.3. La méthode de l'incident critique :**

L'incident est une activité humaine d'observation permettant de connaître le comportement actuel et futur du consommateur impliqué dans la servuction. Quant à l'incident critique c'est tout ce qui est particulièrement à l'origine de la réussite ou de l'échec d'un processus de délivrance du service. Il peut, par son importance, influencer la satisfaction de la clientèle.

Présenté au départ par Bitner<sup>1</sup> en 1990, et ensuite par Langlois et Tocquer en 1992, cette méthode consiste à collecter des informations sur le comportement de l'expérience du client durant la servuction. Ainsi l'entreprise pourra savoir quels sont les incidents qui sont à l'origine de la satisfaction ou de l'insatisfaction de la clientèle.

L'enquête terrain menée par Bitner<sup>2</sup> sur l'étude de comportement du consommateur pendant la servuction a recueilli plus de 700 incidents répartis équitablement entre la

---

<sup>1</sup> BITNER Mary-Jo, BOOMS Bernard H et STANFIELD TETREAUULT: The service encounter. Diagnosis favorable and unfavorable incidents, Journal of marketing Vol 54. Janvier 1990.p71-84.

<sup>2</sup> Ibid., P71-84.

satisfaction et l'insatisfaction des clients dans les secteurs de l'hôtellerie, la restauration et le transport aérien.

Ces propos peuvent être illustré par le cas d'un client qui déplace vers sa banque pour effectuer une transaction bancaire. Pour y parvenir, il devra accomplir au préalable certaines tâches telles que : ouvrir la porte de l'institution, se diriger vers le guichet approprié, attendre son tour dans la salle d'attente, remplir la formulaire ou le bordereau, dialoguer avec le préposé, etc.

Toutes ces tâches peuvent constituer, par leur importance, des incidents critiques à l'exception de celle consistant à ouvrir la porte qui n'est pas déterminante dans le processus de délivrance du service. Elle ne peut être à l'origine de la satisfaction ou l'insatisfaction de la clientèle.

Pour qu'un incident soit retenu, il doit remplir certaines conditions :

- Impliquer une relation entre le client et l'entreprise ;
- Contenir des éléments suffisamment descriptifs ;
- Être considéré comme déterminant par le client.

Cette étude a permis de faire ressortir trois (3) groupes et douze (12) sous-catégories d'incidents.

Ainsi, la classification de ces incidents a permis à l'entreprise de connaître les problèmes majeurs conditionnant la satisfaction et l'insatisfaction des consommateurs. En essayant de détecter les principaux problèmes qui sont à l'origine des situations d'insatisfaction, l'entreprise pourra davantage améliorer la prestation et ainsi assurer une meilleure qualité de service.

N'oublions pas de noter que cette méthode demeure réactive du fait qu'elle se base sur les expériences passées du consommateur.

## **2.4 La méthode SMART :<sup>1</sup>**

Compte tenu des limites des outils traditionnels de mesure de la qualité de service, Bardon<sup>1</sup> a mis en place, en 1993, une nouvelle méthode appelée SMART (technique

---

<sup>1</sup> Salient multi research technique

de recherche des indicateurs discriminants). Elle a pour objet de mesurer les critères de choix du consommateur au lieu de mesurer sa satisfaction globale.

Cette méthode englobe trois (3) phases : la phase d'exploitation, la phase de quantification, la phase de l'analyse de l'information.

#### **2.4.1. La phase d'exploitation :**

Cette phase détermine, en premier, les principales composantes qui conditionnent la satisfaction du client grâce aux entretus avec des groupes de consommateurs susceptibles de répondre aux moindres interrogations concernant les critères de satisfaction.

En milieu des biens et service, les différences composantes de la qualité de service peuvent être : l'accueil du personnel en contact, la disponibilité de liquidité, la qualité du support physique, la rapidité du service, le temps d'attente, l'exactitude des tâches accomplies, etc.

Toutefois ces composantes ne seront prises en compte que dans la mesure où elles remplissent les conditions suivantes :

- elles doivent être d'une grande importance aux yeux du consommateur non à ceux du prestataire ;
- Elles doivent figurer et être claires dans le langage du client ;
- Elles ne doivent pas être en grand nombre pour mieux les maîtriser (une dizaine)
- Elles doivent correspondre à des actions envisageables par l'entreprise de service et n'entravent pas ses objectifs.

Dés lors une fois que le prestataire a défini minutieusement les différents critères conditionnant la satisfaction, il déterminera ensuite pour chaque critère, un niveau d'intensité correspondant à des degrés différents de qualité perçue.

#### **2.2.4 La phase de quantification :**

---

<sup>1</sup> BARDON Marie –Christine : « les mesures de satisfaction de clientèle : comment assurer leur opérationnalité dans les entreprises de service ». Revu française de marketing.n144-145. P91-99.

Durant cette phase de quantification, l'entreprise de service mobilise son personnel pour effectuer des entretiens en tête-à-tête avec sa clientèle pour une durée d'environ une heure et ce pour :

- Définir les niveaux actuels de qualité dans l'entreprise ;
- Hiérarchiser les critères d'amélioration du service ;
- Connaitre les seuils de qualité à attendre pour chaque critère.
- 

Dans la pratique, le prestataire propose au client une série de critères, établis préalablement, et ensuite il :

- Choisira le critère pour lequel il souhaitera en premier lieu une amélioration ;
- Déterminera le niveau actuel du critère ;
- Déterminera le niveau souhaitable après l'amélioration.

Cette batterie d'opération sera renouvelée jusqu'à ce que le client ait atteint le niveau maximum de satisfaction et ne voit plus d'amélioration possible.

### **2.4.3 La phase de l'analyse de l'information**

L'analyse de l'information se fait par l'analyse conjointe ou technique du trade-off<sup>1</sup>. Cette technique consiste à calculer les valeurs d'utilité de chaque critère par rapport à chaque individu en prenant en considération :

- L'ordre de classement des critères ;
- Leurs niveaux actuels ;
- Leurs niveaux souhaités par le client.

Ces valeurs seront appliquées à l'échantillon total de la clientèle. Ensuite, elles seront traduites en coefficient d'importance relative (CIR)<sup>2</sup> à l'aide d'un programme d'analyse multi variance.

Le CIR permet de mesurer l'importance attribuée par les clients à chaque critère.

---

<sup>1</sup> MAISONNAS Stéphane et DUFOUR Jean-Claude. Op.cit. p 231.

<sup>2</sup> Idem

Ainsi, un critère ayant un coefficient d'importance relative élevé est plus déterminant pour la qualité perçue par le client qu'un critère dont le coefficient d'importance relative est faible.

Cette analyse est pertinente dans le classement des succursales, de la meilleure ou de pire, en fonction de ses performances par rapport aux performances moyennes de l'entreprise.

Nous pouvons dire que cette méthode permet :

- De connaître les principaux critères influençant la satisfaction du client ;
- De déterminer l'impact de ces critères sur la qualité perçue ;
- De fixer des objectifs précis d'amélioration de la satisfaction.

En somme pour que l'entreprise de service puisse mesurer l'évolution et la performance des actions prises dans le cadre d'amélioration de la qualité de service, elle doit nécessairement reproduire ces analyses de manière régulière. A la différence des autres méthodes, SMART est proactive du fait qu'elle procède au recueil de l'information sur le comportement du consommateur, et ainsi déterminer le niveau idéal de la qualité à obtenir pour le service futur.

Ces méthodes de mesure de la qualité de services nous ont permis de savoir comment évaluer la qualité de service perçue par le client et de relever les différents dysfonctionnements inhérent à la servuction et pouvant entraver son bon déroulement et par delà un mécontentement de la clientèle. Bien qu'elles renferment quelques lacunes et insuffisances dans leur mise en œuvre, ces méthodes demeurent valables et procurent des avantages certains en termes d'amélioration de la qualité de service. Elles sont d'autant plus indispensables qu'elles visent à accroître la satisfaction du client par l'amélioration du service voulu par celui-ci.

## **Section 3: Les outils d'analyse de la qualité de service**

### **3.1. Le diagramme d'Ishikawa :**

Lorsqu'un problème de qualité de service provient de causes internes contrôlables, il faut prendre les mesures adéquates afin d'assurer que cela ne se reproduira plus. La satisfaction des clients après un problème de qualité de service dépend de la promesse qui lui est faite en particulier de l'assurer que les dispositions pour que cela ne se répète pas, sont prises<sup>1</sup>.

#### **1. Le diagramme d'Ishikawa dit « en arête de poisson »<sup>2</sup>:**

L'approche Ishikawa considère que les problèmes de qualité de service, détectés au préalable grâce aux enquêtes et entrevues effectuées auprès des consommateurs, sont comme des effets et dont les causes se trouvent au sein de la servuction.

L'analyse des causes et des effets utilise une technique développée à l'origine par un expert en qualité : le japonais Kaoru Ishikawa. Toutes les causes possibles de dysfonctionnements sont recensées aussi exhaustivement que possible et classées ensuite en cinq catégories : équipement, main d'œuvre (ou personnel), matériel, procédures et autre sur un graphique de causes et effets, plus populairement connu sous le nom d' « arête poisson ».

L'intérêt et l'apport de cet outil s'explique par les raisons suivantes :

- La nécessité de connaître le processus à l'origine de la non qualité ;
- La possibilité de clarifier un certain nombre de faits et de les guider ;
- La distinction entre les causes majeures de celles qui ne le sont pas, à l'aide d'indices spécifiques : tels que la notation, les couleurs portées sur les graphiques etc. ;
- La matérialisation des corrélations possibles entre les différentes causes par des traits.

Ainsi la première approche d'Ishikawa a mis en place quatre types de causes possibles : le personnel, le matériel, les méthodes et le milieu.

---

<sup>1</sup> Denis LAPERT: Op. Cit, p.95.

<sup>2</sup> BARUCHE Jean Pierre , la qualité du service dans l'entreprise, satisfaction et rentabilité, les éditions d'organisation, paris, 1992, p.157.

Certains chercheurs à l'instar de MAISONNAS et DUFOUR<sup>1</sup>, estiment que pour pouvoir appliquer le modèle d'Ishikawa au cas spécifique des services, il va falloir procéder à des adaptations. Pour cela, il faudrait définir quatre origines différentes concernant les problèmes perçus par les clients :

- Le personnel en contact et le matériel (non respect des normes) ;
- Les relations internes à l'entreprise (absence de normes et ambiance du travail) ;
- Les relations de l'entreprise avec la clientèle ( ce qui traduit la méconnaissance des attentes des clients et les engagements sous formes de promesses non honorés) ;
- Les relations externes (ambiance générale de la servuction).

Cet outil a été utilisé pendant de nombreuses années dans les milieux industriels et , plus récemment, dans le domaine des services.

Le diagramme d'Ishikawa a été adapté aux services par Ch. Lovelock qui a modifié les cinq groupes de causes pour les porter à huit. Pour ce faire cet auteur a tout d'abord, scindé le personnel en deux parties : le front stage (partie visible) constitué par le personnel en contact direct avec la clientèle, et le back stage (partie non visible) représentant les employés non visibles par les clients.

Ensuite, il a séparé l'information des procédures. Ceci se justifie par le fait que , d'une part, les procédures décrivent la méthode et les étapes selon lesquelles les systèmes fonctionnent pour créer une bonne expérience de service aux clients, et d'autre part, beaucoup de problèmes sont à l'origine du manque d'informations.

Et enfin, le dernier critère est représenté par le rôle des clients.

L'approche Ishikawa consiste à réunir tous les facteurs internes à la servuction et faire ressortir parmi les différents types de catégories (personnel, les relations,...etc.), les éléments qui pourraient être à l'origine du problème. Dans cette approche, il s'agit de cerner les sources potentielles de non qualité lors de la production du service<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> MAISONNAS Stéphane et DUFOUR Jean-Claude, Op. Cit. P236.

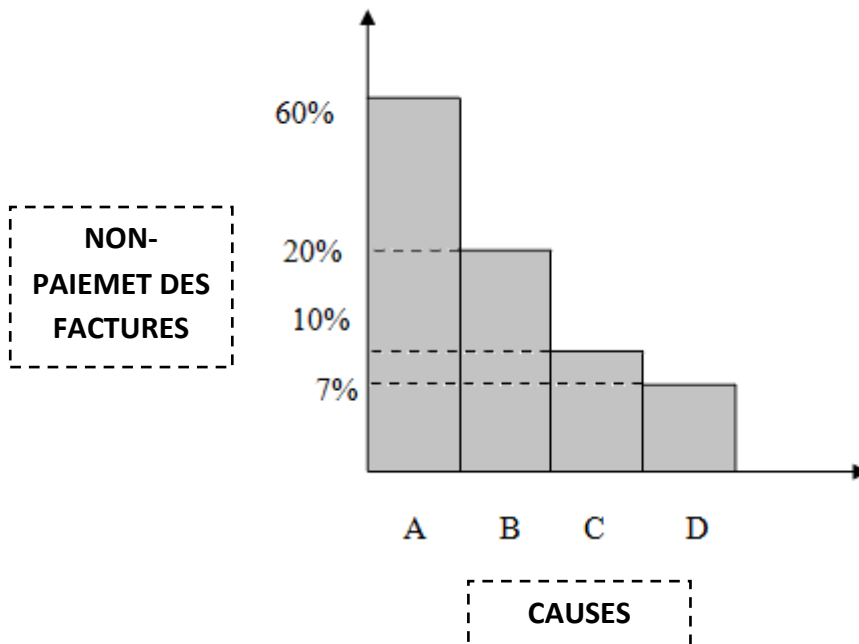
<sup>2</sup> LAPERT Denis, Op.cit. p95.

## 2. L'analyse de Pareto<sup>1</sup> :

Cette analyse est représentée par le diagramme de Pareto, dite règle des 80/20, dont le nom revient au célèbre économiste italien Pareto. A travers cette analyse, il recherche à identifier les principales causes des résultats obtenus. Il considère qu'environ 80% des problèmes de service, ce qu'on appelle (effets), s'explique par 20% des variables causales, c'est-à-dire le nombre possible de causes.

Ce diagramme ci-dessous montre que les causes A, B et C expliquent, respectivement, 70%, 20%, et 10% des effets. Cette analyse permet à l'entreprise de connaître ou faire porter ses efforts en priorité.

**Figure n°5 : le diagramme Pareto**



**Source :** Jean Pierre BARUCHE, la qualité du service dans l'entreprise, satisfaction et rentabilité, les éditions d'organisation, Paris 1992.p.161.

Suite à l'importante contribution du diagramme d'Ishikawa et l'analyse de Pareto au domaine des services, les chercheurs ont jugé que la combinaison de ces deux méthodes permettra, de surcroit, mettre en évidence les principales causes des problèmes de service.

<sup>1</sup> Sid ali DECHAR NOUR EL HOUDA Mémoire "contribution de la gestion de l'écoute client pour l'amélioration de la qualité de service"

### **3.2. le schéma directeur (le blueprint)<sup>1</sup> :**

Cette méthode est fondée sur les mêmes principes que celles d'Ishikawa et de Pareto la seule différence apparaît au niveau de la présentation. En effet le blueprint est un outil qui permet de visualiser les processus de livraison du service, représentant les interactions avec les clients en front stage, les locaux, les équipements et les activités de back stage qui ne font pas partie de l'expérience qu'ils vivent. A ce titre c'est un outil très puissant d'identification des problèmes.

L'origine de l'appellation blueprint revient aux plans de bâtiment sur un papier bleu qui montre à quoi devrait ressembler les différents spécifiés du produit.

Le blueprints peut être utilisés pour identifier là où les problèmes risquent d'arriver et mettre en évidence les points faibles du système et les effets en chaîne susceptibles de se produire et nécessitant une attention particulière.

Dans le cas de problèmes ne peuvent être facilement prévus (comme des problèmes relatifs à la météo), les solutions doivent envisager le développement de plans de contingence ou des procédures de rétablissement du service.

#### **Conclusion :**

À travers ce chapitre nous avons pu prendre connaissance la définition de la qualité de services et le système de servuction et nous avons parlé des fondements de ce concept. Et nous avons vu que le système de servuction englobe des différents éléments parmi ces éléments on trouve l'accueil qui représente un élément primordiale et qui doit être de qualité pour instaurer une relation de confiance et de renforcer la crédibilité de l'entreprise. Donc nous allons parler dans notre troisième chapitre sur la notion de l'accueil et ses différentes composantes.

---

<sup>1</sup> Denis LAPERT, Op.Cit, p 97.

**Chapitre III:**  
**Présentation de la notion**  
**d'accueil**

## **Chapitre III: présentation de la notion d'accueil**

Les entreprises commencent aujourd'hui à lancer des réflexions globales sur l'accueil et décident d'intégrer les stratégies accueil à leur plan d'entreprise. Cependant, Un accueil de qualité permet d'instaurer une relation de confiance et de renforcer la crédibilité de l'entreprise.

Dans ce chapitre nous allons définir le concept de l'accueil, ses différentes composantes et ses différents types d'accueil, aussi nous allons parler sur mise en place d'une structure d'accueil et la politique d'accueil.

### **Section1 : définition et les différents types de l'accueil**

#### **1.1 Le concept d'accueil et ses différentes composantes :**

L'accueil est **l'affaire de tout le personnel** d'un établissement, du portier à la serveuse, du bagagiste à la femme de chambre, du directeur, en passant par la réceptionniste. tel qu'il est défini par les spécialistes en la matière, l'accueil est « *une fonction, un processus, un service qui consiste à recevoir les gens venus de l'extérieur et à les diriger ou les guider de manière à ce qu'ils trouvent ce qu'ils sont venus chercher* »<sup>1</sup>

Le *Grand Robert* le définit comme « *la manière de recevoir quelqu'un, de se comporter avec lui quand on le reçoit ou quand il arrive* »<sup>2</sup>.

Cette définition insiste sur l'aspect relationnel de l'accueil.

Pour certain entreprises, la définition est étroite et se limite à l'accueil « orientation » dans un point de vente et aux premiers échanges avec l'agent d'accueil de l'entreprise.<sup>3</sup>

Pour d'autres, au contraire, l'accueil dépasse largement la seule fonction de relation du personnel de guichet pour englober l'ensemble des relations du personnel de l'entreprise avec le public. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> CUDICIO Catherine : « soigner l'accueil dans votre entreprise, éditions d'organisation, paris 2004, P.

<sup>2</sup> Le nouveau Petit Robert, Dictionnaire Le Robert, 1993.

<sup>3</sup> HERMEL Laurent : « 100 questions pour comprendre et agir l'accueil client », édition AFNOR, 2003, P 6.

### 1-1-1 la place de l'accueil dans la relation de service<sup>2</sup>:

L'accueil est un élément important dans la qualité d'une relation de service entre une entreprise et son client. L'analyse montre que l'accueil intervient à plusieurs moments tout au long du contact avec le client.

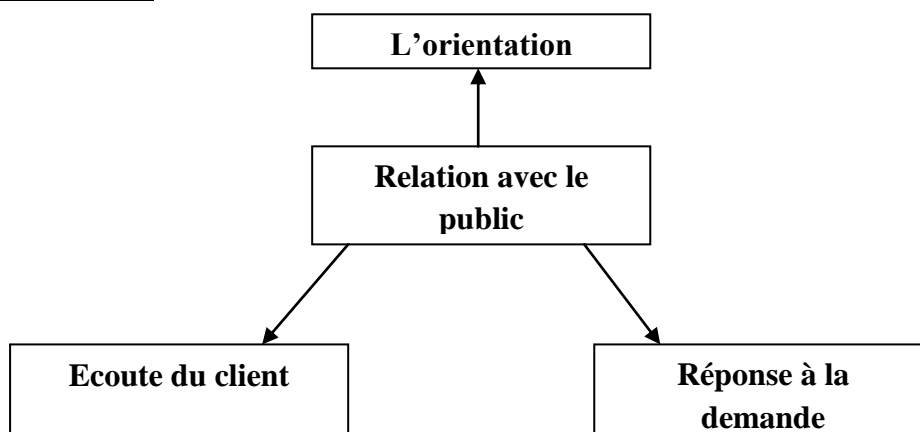
Ainsi l'accueil peut concerner :

**L'amont de la relation avec le client**, et dans ce cas, il s'agit des conditions d'accessibilité au point de vente (information préalables du client sur la gamme des services offerts par l'entreprise, sur les différents modes d'accès aux prestations, sur l'implantation et la signalisation du point de vente, sur les heures d'ouvertures...).

**L'accueil « proprement dit »**, qui dépend à la fois de l'aménagement du point de contact, de son ergonomie, de sa signalétique et l'aspect relationnel du contact avec le client, de la compétence de l'agent d'accueil, de sa courtoisie, de sa capacité à répondre à la demande..

**L'aval de la relation** qui doit permettre de compléter la prestation de service , d'apporter de l'information complémentaire, de traiter les réclamations, de s'assurer de la satisfaction du client..

**Figure n° 06 : les trois aspects de la relation avec le public**



---

<sup>1</sup> Ibid. p6.

<sup>2</sup> HERMEL Laurent : Op. Cit, p7

**Source :** HERMEL Laurent : « améliorer l'accueil des clients », édition AFNOR, p10

Comme le schématise la figure, l'accueil peut intervenir à plusieurs moments de la relation avec le public.

Il intervient lors de l'orientation du public dans le point de vente ou, dans le cas d'un appel téléphonique, lors de l'orientation vers le service concerné, également au début et tout au long de la relation par une écoute attentive du client, et il intervient enfin dans la réponse à la demande, en vérifiant bien que le client a eu satisfaction, et en concluant la relation.

### **1-1-2 L'accueil, interface entre l'offre et la demande<sup>1</sup> :**

L'accueil est en fait, l'interface entre l'offre des produit et services, nécessairement limitée de chaque entreprise, et les demandes variées des clients. C'est un point névralgique au cœur du dispositif de contact de l'entreprise avec ses clients.

Le client attend d'être écouté et de bénéficier d'une relation de qualité avec ses interlocuteurs. C'est par l'accueil, souvent bâti sur un fort contenu informationnel, que sera transmise une grande partie du service. Ainsi, meilleure sera la qualité de la relation lors de l'accueil, et meilleur sera le service rendu.

### **1-1-3 un besoin d'accueil diversifié<sup>2</sup>:**

L'entreprise qui vend des services, doit développer et mettre en place un système d'accueil spécifique.

La demande d'accueil n'est pas identique dans chaque service, ni même pour chaque client. De plus, elle peut varier au cours du temps pour chaque individu.

**Exemple :** parce qu'il a une information à demander à l'employé, un client peut souhaiter retirer de l'argent au guichet de sa banque, et dans ce cas accepter une attente de quelques minutes.

---

<sup>1</sup> HERMEL Laurent : « améliorer l'accueil des clients », édition AFNOR, 2003, p10.

<sup>2</sup> Ibid., P10.

Dans une autre occasion, il ne souhaitera pas avoir de contact avec le guichetier et utilisera le distributeur automatique, désirant surtout ne pas attendre.

Il s'agit donc, pour chaque entreprise, de faire un inventaire de l'ensemble des services offerts et d'identifier la part de l'aspect « accueil » qu'elle y incorporera.

Cette analyse serait incomplète si l'entreprise ne développait pas en parallèle une étude permettant de bien connaître les attentes de chaque type de clients. Il arrive que, ce qui différencie le plus un service, soit justement le type d'accueil associé à la prestation du service.

#### **1-1-4 le mode de contact<sup>1</sup> :**

Il existe de nombreux modes de contacts entre une entreprise et ses clients ou une administration et ses usages.

Le contact peut être :

- **Physique** (face à face avec le commercial, le guichetier, l'agent d'accueil, le gendarme...), dans les locaux de l'entreprise, dans les lieux de grande distribution (supermarché, galeries commerciales...), dans la rue, ou encore dans des lieux temporaires (foires, marchés, expositions...).
- **Téléphonique**, avec une vraie possibilité d'échange si l'entreprise a mis, face à ses clients, du personnel compétent. Dans certains cas, la relation téléphonique peut être automatisée, se traduisant par un parcours obligé, au travers d'une frappe de touches apportant une information standardisée, sans véritable échange ni adaptation aux demandes spécifiques du client.
- Via internet, pour la recherche d'information, mais également pour remplir des formulaires (par exemple, la déclaration de revenus) ou des commandes de produits et services.

Cette liste de critères doit être adaptée à chaque entreprise en fonction des prestations offertes.

---

<sup>1</sup> HERMEL Laurent : « améliorer l'accueil des clients », Op. Cit, p13 et14.

## **1.2 Les moyens humains et matériels de l'accueil<sup>1</sup> :**

L'accueil, dans une entreprise ou une administration, contribue la constitution de l'image. Chacun s'accorde sur la force de son impact. **L'agrément et l'efficacité** de l'accueil reçu influent sur la nature et la facilité des relations qu'entretiennent les services avec leurs différents partenaires (fournisseurs, clients, organisations professionnelles, autorités administratives ou locales...).

**L'agrément** est en général la première préoccupation : aménagement des locaux agréables et fonctionnels, sélection d'un personnel avenant et compétent.

**L'efficacité** repose souvent sur le bon sens et l'aptitude du personnel d'accueil à prendre des initiatives.

Nous traitons ici des deux composantes de l'accueil et nous insistons sur les moyens de l'efficacité.

### **1-2-1 L'espace d'accueil<sup>2</sup> :**

L'espace d'accueil est la carte de visite de chaque entreprise. La première impression est d'une importance capitale, et la zone d'accueil devrait donc s'accorder avec l'image globale de l'entreprise.

Le premier instant est souvent décisif: consciemment et inconsciemment, le visiteur perçoit d'emblée l'aménagement et l'atmosphère qui s'en dégage. Le client est reçu dans l'espace d'accueil qui sert aussi de salle d'attente et d'information. L'accueil laisse une impression durable sur le client, vos messages restent gravés. Par sa conception, il peut donner de multiples impressions: modernité, style, chaleur, innovation ou caractère représentatif – l'important étant qu'il soit adapté à votre entreprise.

---

<sup>1</sup> BAYART C. HILLE V. : « l'accueil dans les entreprises et les administrations » édition d'organisation, 1991, p 3.

<sup>2</sup> SCHNEIDER M. BLOEM V. et BULLIAN L.:« les 65 Mémos de la qualité de service » édition AFNOR, Saint-Denis, 2005, p.18.

### **1-2-1-1 L'aménagement de l'accueil :**

- Définir différentes zones : service rapide, zone d'attente, zones de services, zone d'information ;
- Veiller au bon fonctionnement de matériel mis à la disposition du client (photocopieur, distributeurs automatiques, bornes internet... ) ;
- Mettre à la disposition des clients des documentations et veiller à leur mise à jour ;
- Mettre à la disposition des systèmes d'informations (télévision, radio, dépliants...) et veiller à leur bon fonctionnement ;
- Délimiter les zones, afin qu'elles soient facilement repérables et accessibles par le client ;
- Prévoir l'accessibilité pour les personnes handicapées ;
- Prévoir une zone de confidentialité, le cas échéant ;
- Mettre à la disposition du client, les informations, documentations, formulaires à remplir pour lui faire gagner du temps d'attente ;
- Exiger la propreté impeccable ;
- Mettre des fleurs coupées changées régulièrement et des couleurs chaudes.

L'accueil doit être personnalisé c'est-à-dire les couleurs, les logos et les photos seront employés en fonction de l'image souhaitée car il représente le reflet de l'organisation, et de sa culture.

### **1-2-1-2 organiser les files d'attentes :**

Il faut également réfléchir à la manière d'organiser l'attente si le point de vente accueille une clientèle considérable.

- Définir l'organisation de l'accueil physique de la clientèle la plus appropriée au style de votre entreprise (ticket, balisage, zones réservées, orientation de la clientèle... ) ;
- Transformer le temps d'attente, en temps acceptable pour le client (support visuels, sonores, multimédia, documentation... ) ;
- S'organiser en tenant compte des cas particuliers (personnes handicapées, femmes enceintes, personne âgées... ) ;

- Mettre à disposition et indiquer de façon claire les éléments de confort utiles lors des attentes de longues durées (sièges, toilettes...);
- Faire évoluer l'organisation en fonction des évolutions des attentes ;
- Mettre à la disposition du client toute documentation ou formulaire à remplir pour gagner du temps ;
- Montrer au client que l'on est soucieux de son temps.

### **1-2-2 la qualité d'un agent d'accueil<sup>1</sup> :**

L'occupation de ce poste 'l'accueil', suppose, au préalable, une définition précise des tâches, une clarification des responsabilités et des procédures à respecter et à appliquer par les employés, qui sont en charge de cette fonction.

Si l'agrément et l'adaptation de l'espace physique conditionnent la réussite de l'accueil, la dimension humaine prend toute une importance particulière. En effet, c'est la compétence humaine et du niveau de professionnalisme du personnel que dépend la qualité de l'accueil.

A ce titre, certaines études en matière de **fidélisation**, montrent clairement que les clients deviennent fidèles, non pas parce que l'entreprise propose des produits et services mieux ou moins chers que les concurrents, mais plutôt parce qu'ils bénéficient d'un accueil convivial et qu'ils font leurs achats dans une bonne ambiance commerciales.

Mais, l'accueil est surtout un état d'esprit qui doit imprégner tout le personnel de l'entreprise, à quelque niveau hiérarchique que ce soit. Pratiquer l'accueil exige, avant tout, des prédispositions et des qualités humaines et aussi des compétences professionnelles avérées et solides. Par conséquent, il n'est pas, toujours, facile de dénicher les personnes qui remplissent les conditions exigées pour l'exercice de cette fonction.

Les directions des ressources humaines des entreprises et les bureaux de recrutement se basent, d'habitude, sur une panoplie de critères pour procéder à la sélection des futurs agents d'accueil. Ces critères sont relatifs au profil et à la compétence

---

<sup>1</sup> ALLIOUCHE, (R) : le service d'accueil dans les entreprises, la revue des sciences commerciales, édition Sahel, Alger, 2010, p 72.

technique des candidats ; ils sont sensés diminuer les risques d'erreur. Malgré ces gardes fous, il arrive, parfois, que les nouvelles recrues, une fois confrontées à la réalité, ne donnent pas entière satisfaction.

Etant donné l'importance de la sélection et du choix des employés au poste d'accueil, essayons, à présent, d'analyser, en détail, les qualités, les qualités que doit réunir un candidat pour exercer la fonction d'agent d'accueil.

**L'accueil** est un métier qui a ses propres règles et ses exigences. De ce fait, il ne pourrait être exercé par n'importe quelle personne. Les agents d'accueil devraient être choisis en fonction de critères professionnels bien définis, et surtout sur la base de leur profil ; ils doivent être performants en termes de savoir faire et savoir être.

Les experts, en se basant sur des expériences terrain, résumant les qualités d'un bon agent d'accueil ainsi :

- **Le professionnalisme** : c'est la maîtrise parfaite des différents aspects liés à l'accueil, de telle manière que rien ne devrait être laissé au hasard. Il est exigé des employés de grandes aptitudes à la communication et un degré élevé de sociabilité et de relations humaines ;
- **La présentation physique** : c'est au fait l'allure et le look du personnel en charge de l'accueil. L'uniforme que portent les employés est, de nos jours, d'une pratique généralisée dans les entreprises à travers le monde. Par ses particularités, cet habit vestimentaire permet aux clients d'identifier facilement les employés. Dans la plupart des entreprises, le port du badge par le personnel est obligatoire, de telle sorte que le client puisse connaître le nom de l'employé.
- **Un bon tempérament** : cela consiste à assurer les clients et le faire patienter dans une ambiance chaleureuse ;
- **La flexibilité** : l'employé à l'accueil ne devrait pas être rigide, il doit se caractériser par une capacité d'adaptation, de telle sorte qu'il puisse proposer des solutions à toutes les situations et à tous les cas de figure ;
- **L'ouverture d'esprit** : c'est le fait pour le personnel de traiter avec tous les clients, quels que soient leurs cultures, tempéraments, confessions, sexe, origine etc.;

Cela suppose également, que ce personnel accepte volontiers les remarques et les observations non toujours flatteuses des clients ;

- **Le dynamisme et la vivacité :** les employés à l'accueil doivent se montrer, tout le temps, disponibles ; ils pourraient être appelés à accomplir en urgence plusieurs choses à la fois ;
- **La maîtrise des langues :** le personnel d'accueil a tout à gagner à parler plusieurs langues, dans un monde de plus en plus ouvert où les frontières culturelles s'estompent ;
- **L'esprit d'équipe :** toutes les activités au niveau de l'entreprise devraient être coordonnées pour les faire aboutir. Ceci, s'implique également aux employés en charge de l'accueil, qui devraient accomplir leurs tâches avec un esprit d'équipe irréprochable.

L'entreprise peut exiger du personnel d'adopter, systématiquement, certains gestes comme par exemple : regarder le client, le saluer, sourire, l'écouter attentivement, le servir convenablement, l'accompagner à la sortie, décrocher le téléphone avant la troisième sonnerie, ne pas le laisser attendre plus de cinq minutes ...etc.

Ce sont là, les principales qualités qui devraient imprégner, profondément, le personnel d'accueil. Certaines sont transmises par la formation et pourraient être normalisées, d'autres, en particulier celles relatives à l'aspect comportementale, sont acquises dès le jeune âge, et l'individu aura du mal à les approprier par la suite. La formation ne pourrait que renforcer certaines prédispositions, elle ne pourrait pas changer le tempérament et les habitudes de la personne. en tout cas, elle aura du mal à y parvenir.

### **1.3 Les différents types d'accueil<sup>1</sup> :**

Les spécialistes dans le domaine de l'accueil, de par leurs expériences en entreprises, distinguent trois types d'accueil<sup>2</sup> : administratif, commercial et convivial.

**1-3-1 le type administratif :** c'est l'anonymat et le formalisme qui constituent les caractéristiques principales de ce type d'accueil. La relation client/entreprise est de style administratif, elle n'est pas personnalisée.

Le rapport au temps finit de brosser le tableau du style administratif. D'une part la ponctualité est une exigence très solidement ancrée, bien qu'actuellement on assiste à la mise en place d'horaires souples dans certains services.

Quand on pratique à l'extrême le style administratif, on a tout le temps nécessaire pour effectuer sa tâche et on dispose aussi à sa guise du temps des usagers.

Dans cette perspective, on trouve logiquement un rapport de force en défaveur du public. Celui-ci se trouve en effet toujours en position de demandeur, c'est à lui que revient l'effort d'adaptation qu'exigent les démarches entreprises.

**1-3-2 le type commercial :** On peut parler d'accueil commercial, quand l'entreprise voudrait donner une bonne image à la clientèle. Cette image est perceptible par les clients, à travers, d'une part, la qualité d'espace d'accueil traduite par le décor, les couleurs, les uniformes ; d'autres part, le dynamisme de l'agent d'accueil.

La personnalisation de la relation est un autre trait qui caractérise ce type d'accueil. Cette personnalisation, ne deviendrait effective que dans la mesure où la personne chargée d'accueil, développe un comportement adapté à chaque situation d'accueil. C'est d'ailleurs, la raison qui explique, que beaucoup d'entreprises procèdent à une segmentation de la clientèle, dans le but, justement, d'adapter le service accueil à chaque client.

**1-3-3 le type convivial :** le style convivial diffère du précédent, en ce sens, qu'il met l'accent sur la qualité de la relation entre le personnel d'accueil et le client. le personnel d'accueil se montre plus disponible et plus attentif.

---

<sup>1</sup> ALLIOUCHE, (R) : le service d'accueil dans les entreprises, la revue des sciences commerciales, Op. Cit, p 74.

<sup>2</sup> CUDICIO Catherine : « soigner l'accueil dans votre entreprise, éditions d'organisation, paris 2004, P231.

Dans ce type d'accueil, l'entreprise se préoccupe, énormément, du confort du client. L'objectif est de le mettre à l'aise, en lui offrant des boissons et en mettant à sa disposition des journaux, revues, magazine etc.

Mais ce type d'accueil se base beaucoup plus sur la qualité de la relation sur l'efficacité du personnel d'accueil, que sur le confort matériel, même si l'entreprise ne pourrait s'en passer.

## **Section2 : mise en place d'une structure d'accueil**

Les entreprises qui ont pris en conscience l'importance de l'accueil, et qui voudraient bien définir des stratégies, et mettre en place des structures opérationnelles et efficaces, devraient d'abord réaliser un diagnostic de la situation actuelle d'accueil.

### **2.1 Diagnostic de l'accueil <sup>1</sup>:**

Le diagnostic accueil a pour objet de présenter de façon synthétique l'ensemble des éléments connus par l'entreprise sur l'accueil dans ses points de vente mais également au travers de tous les autres canaux de distribution de ses produits ou services.

L'objectif d'une démarche diagnostic en matière d'accueil, est de faire ressortir les points forts et les imperfections en vue d'apporter les corrections nécessaires, il comprend souvent une synthèse sous forme d'un tableau présentant les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces de l'environnement.

#### **2-1-1 étude documentaire :**

En générale, une entreprise décide de réaliser un diagnostic accueil pour disposer des éléments nécessaires à l'élaboration d'une nouvelle stratégie de son accueil.

Le diagnostic doit s'appuyer sur les études réalisées par les différents services internes. Il peut comporter des analyses de réclamations clients, des synthèses d'études externes (sondages d'opinions, études d'image, études de satisfaction clients...).

---

<sup>1</sup> HERMEL Laurent : « 100 questions pour comprendre et agir l'accueil client », édition AFNOR, 2003, P 17-18.

Si cela était possible, il serait très instructif de connaître et d'analyser les études réalisées par les concurrents ou par des entreprises intervenant dans les activités proches de celles de l'entreprise concernée.

Il est indispensable de rassembler un certain nombre d'éléments qualitatifs et quantitatifs sur l'accueil.

Il faut un élément déclencheur de la démarche, celle-ci pouvant s'inscrire dans une démarche plus globale d'analyse des relations de l'entreprise avec sa clientèle.

L'élément déclencheur d'une démarche stratégique concernant l'accueil peut être :

- une réclamation très virulente d'un client ;
- des résultats très décevants lors d'un sondage concernant l'accueil dans les points de vente ;
- une attaque de la concurrence s'appuyant sur des éléments d'accueil pour lesquels l'entreprise pourrait être prise en défaut...

Cette démarche dépend de l'historique de l'entreprise, des différentes actions qu'elle a déjà mises en place sur l'accueil et sur les résultats qu'elle en a obtenus.

### **2-1-2 éléments principaux du diagnostic <sup>1</sup>:**

Généralement un diagnostic de l'accueil met en lumière la série d'éléments suivants :

- **les flux de fréquentation** pour les différents points de vente. il est possible de détailler ces chiffres selon les heures de la journée. la saisonnalité de ces flux peut également être très importante selon le type de services offerts et les lieux d'implantation des points de vente.
- **les temps d'attentes** sont des éléments à connaître, car ils influent sur la perception de la qualité d'accueil par les clients.
- **la classification des différents services** offerts dans les points de vente (par exemple : accueil et/ou orientation, information générale, renseignements spécifiques, conseil, offre de service, vente de produits...). dans certains points de vente, il est utile de connaître la partie du service réalisée par des automates.

---

<sup>1</sup> HERMEL Laurent : « améliorer l'accueil des clients », Op. Cit, p 19.

- **le degré de satisfaction** des différentes clientèles. cette connaissance doit être la plus fine possible, afin de pouvoir affiner au maximum les objectifs.
- **la définition de chaque processus de délivrance des services** et la part de l'accueil dans chacun des services offerts.
- **l'état des locaux d'accueil**, du matériel utilisé et des outils d'aide à la délivrance des services par les différents personnels du point de contact.
- **le plan de formation** à l'accueil des différents personnels.

Chaque entreprise doit définir le champ de son propre diagnostic, qui peut comporter davantage d'éléments.

## **2-2 la détermination des objectifs en matière d'accueil<sup>1</sup>:**

Une fois les résultats du diagnostic connus. Il appartient, ensuite, au chef d'entreprise de fixer les objectifs accueil qu'il compte atteindre.

Les objectifs accueil découlent, en fait, de la politique marketing de l'entreprise. ils sont définis en fonction des attentes des clients, du niveau de qualité d'accueil assuré par les concurrents, et des potentialités humaines et matérielles de l'entreprise.

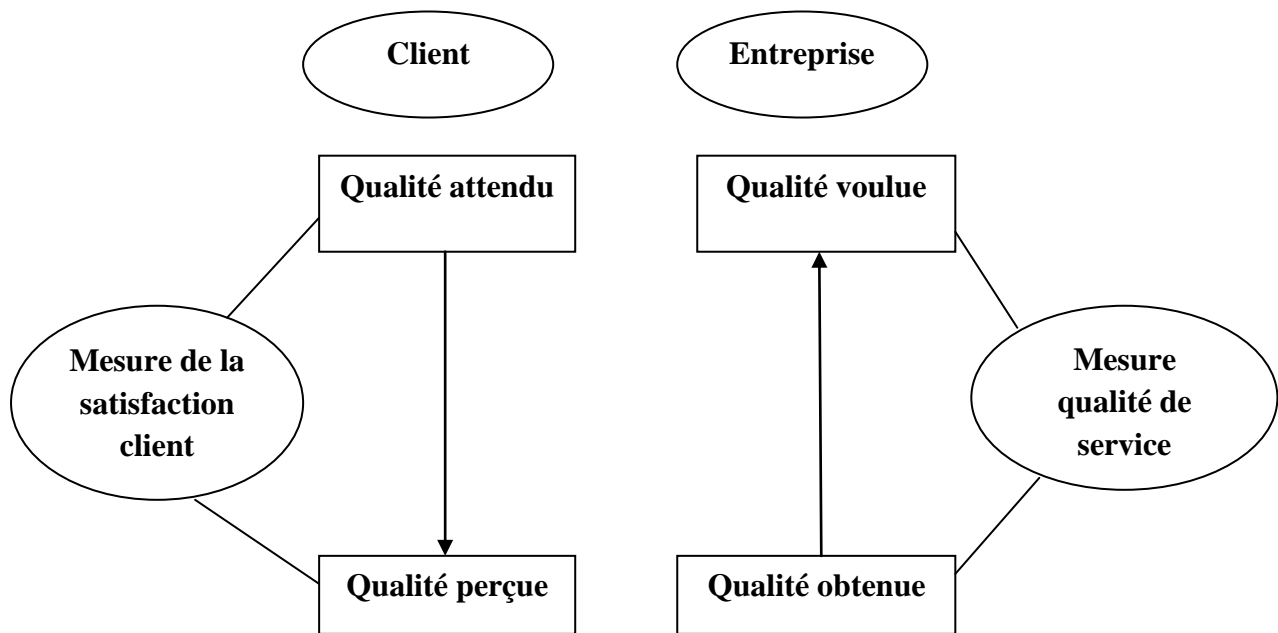
Ces objectifs, devraient être conformes aux attentes des clients et des possibilités de l'entreprise en matière de qualité d'accueil. L'entreprise pourrait s'inspirer du modèle, ci-après<sup>2</sup>, connu communément sous l'appellation « carré de la qualité » pour définir le niveau de la qualité acceptable.

---

<sup>1</sup> ALLIOUCHE, (R) : le service d'accueil dans les entreprises, la revue des sciences commerciales, Op. Cit, p 77.

<sup>2</sup> HERMEL Laurent : « 100 questions pour comprendre et agir l'accueil client », Op. Cit, 2003, P 49.

**Figure n° 07:** le carré de la qualité



**source :** HERMEL Laurent : « améliorer l'accueil des clients »

Il est intéressant de préciser, qu'en dépit de sa clarté et sa simplicité apparente, le schéma, ci-dessus, mérite quelques explications. Logiquement le point de départ de la fixation des objectifs concernant la qualité d'accueil, est constituée par le client. Ses attentes sont traduites, en principe, en normes à atteindre au niveau de l'entreprise. S'écarter plus qu'il est tolérable de ces normes, pour une raison ou une autre, c'est s'éloigner des souhaits et attentes des clients. Les répercussions sont dans ce cas, automatiques en termes de non performance de l'entreprise et d'insatisfaction du client.

Les différents de l'accueil constituant le modèle, ci-dessus, méritent plus de précisions.

- **la qualité attendue :** c'est le fait pour l'entreprise, de cerner les besoins et les exigences des clients en termes d'accueil. il appartient à sa structure marketing de mener les études nécessaires à la connaissance des causes d'insatisfaction de la clientèle, en tirant les conclusions de l'exploitation des réclamations et des suggestions faites dans ce domaine. comme elle pourrait bien s'appuyer sur les résultats du traitement des questionnaires de mesure de la satisfaction de la clientèle.

- **la qualité voulue** : c'est le niveau de la qualité souhaiterait atteindre l'entreprise. il est fixé d'une part, en fonction de l'offre de la concurrence en matière de service accueil, et d'autre part, du potentiel humain et matériel de l'entreprise.
- **la qualité obtenue** : elle consiste à mobiliser et à mettre en œuvre les ressources humaines et les moyens matériels pour obtenir la qualité d'accueil, qui devrait se rapprocher, le plus possible, des standards et des normes.
- **la qualité perçue** : grâce à sa grille de lecture, le client évaluera le niveau de qualité de l'accueil tel qu'il le reçoit et le ressent.

Le plus important pour l'entreprise, est de connaître le degré de satisfaction/insatisfaction de la clientèle et pouvoir par la suite tirer les conclusions qui s'imposent dans le but d'apporter les améliorations nécessaire. L'outil privilégié pour y parvenir, est de mener, périodiquement, des enquêtes de satisfaction en la matière dont les résultats permettraient de comparer les attentes des clients et leurs perceptions de la qualité de l'accueil.

Il est très important pour les entreprises d'intégrer la notion de normes dans leur fonctionnement dans le but d'améliorer les situations d'accueil. La détermination de ces normes, concernera toutes les composantes de l'accueil.

### **Section3 : mise en place d'un politique d'accueil.**

La fixation des objectifs accueil et la réalisation du diagnostic, aussi précis soient-ils, ne sont pas suffisants, à eux seuls, pour réussir l'accueil. Faudrait –il aussi mettre en place un plan d'action.

#### **3-1 La mise en place d'un plan d'action<sup>1</sup>:**

Le plan d'action définira l'ensemble des actions grâce auxquelles les objectifs seront définis. Il déterminera, outre la liste des objectifs à atteindre, les moyens matériels et humains à mettre en œuvre.

La décision de lancer un projet d'amélioration de l'accueil est une décision politique au niveau de la direction générale de l'entreprise. Elle implique un changement en profondeur du fonctionnement interne de l'entreprise. Il s'agit souvent d'obtenir un

---

<sup>1</sup> HERMEL Laurent : « 100 questions pour comprendre et agir l'accueil client », Op. Cit, 2003, P 57.

véritable changement dans les comportements du personnel et une transformation importante de la culture d'entreprise.

Une démarche accueil ne peut réussir que si l'entreprise arrive à faire du slogan « **l'entreprise orientée clients** » une réalité qui passe souvent par une remise à plat d'un nombre important de processus clés de la relation client, en parallèle avec des programmes de sensibilisation et de formation des personnels.

Le travail ainsi engagé dépasse largement les slogans publicitaires du type : « Chez nous, l'année 20.., c'est l'année de l'accueil » et implique l'entreprise sur le long terme. Il faut donc mettre en place un **système d'amélioration continue de l'accueil** car le public a une forte attente dans ce domaine où de nombreuses entreprises ont pris du retard. Il est alors indispensable de piloter le projet qui implique des investissements matériels et humains très importants.

La politique accueil doit définir les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés en matière d'accueil par la direction générale.

Dans un domaine comme l'accueil, il faut que le plan s'accompagne d'un programme de formation aux techniques d'accueil, qu'il s'agisse de l'accueil physique, de l'accueil téléphonique ou des règles de réponses aux courriers et aux emails.

Pour suivre l'exécution du plan d'action, il faut mettre en place un système de mesure et d'évaluation des actions prévues dans le plan. ces mesures pourront être réalisées soit à partir de données internes, soit à partir de données à obtenir auprès des clients (enquête de satisfaction client, enquête client mystère par exemple)

Le premier type de contrôle concerne le suivi de la mise en œuvre effective du plan d'action, et le deuxième type de contrôle concerne l'efficacité du plan d'action.

L'entreprise qui veut prouver son engagement dans une véritable politique de l'accueil peut décider de formaliser ses objectifs dans un document souvent appelé « charte d'accueil ». Cette charte, interne à l'entreprise, doit conduire à un document servant à la communication vers ses différents publics.

### **3.2 Développer une charte d'accueil<sup>1</sup> :**

La charte accueil est un document interne qui rédigé pour indiquer les éléments clés du service accueil et le niveau de qualité que le personnel doit fournir à la clientèle dans ce domaine.

---

<sup>1</sup> HERMEL Laurent : « améliorer l'accueil des clients », Op. Cit, p 43.

Les éléments de la charte accueil traduisent de façon explicite le qualité voulue par la direction de l'entreprise, et la charte accueil doit mettre l'accent sur les points clés de la qualité attendue par le client.

Exemple d'élément d'une charte accueil : (extrait)

Le client a le droit :

- D'être accueilli avec le sourire.
- D'être différent.
- De connaître le nom de son interlocuteur.
- D'être écouté pour mieux servi.
- De ne pas savoir exactement ce qu'il veut
- De poser des questions pour obtenir une bonne information.
- D'être bien conseillé pour obtenir la bonne information
- De ne pas être satisfait et de le dire..

La vocation de la charte d'accueil est de permettre la création d'un langage commun à l'ensemble du personnel et de le mobiliser sur un enjeu fort pour l'entreprise, en termes de qualité et de fidélisation de la clientèle. C'est également un outil de changement des comportements à l'intérieur de l'entreprise.

**3-1-1 créer un langage commun :** la charte d'accueil a pour objectif de concrétiser les éléments qui constituent ce que signifie le « bon accueil » dans l'entreprise.

**3-1-2 mobiliser le personnel :** lorsque la charte d'accueil est affichée, elle permet de travailler sur les différents éléments qui la constituent. la mobilisation du personnel sera utile pour la créer et, ensuite, pour la mettre en œuvre et l'appliquer.

**3-1-3 communiquer sur la volonté de changement de l'entreprise :** la charte d'accueil, même si elle n'a pas vocation, dans un premier temps, à être communiquée à l'extérieur de l'entreprise, est un moyen de montrer la volonté de la direction d'orienter son action vers les clients.

### **3.3 L'engagement de service d'accueil<sup>1</sup> :**

C'est un outil de management des équipes et de mobilisation sur les points clés de l'offre vue « au travers de la vision client ». C'est une manière concrète de développer l'orientation client dans l'entreprise.

---

<sup>1</sup> HERMEL Laurent : « 100 questions pour comprendre et agir l'accueil client », Op. Cit, 2003, P 98.

L'engagement de service accueil permet souvent de passer d'une approche charte accueil à une communication sur les défis que se donne l'entreprise dans ce domaine particulier. Le fait d'afficher ces défis dans un document et de le communiquer largement auprès des clients donne une obligation supplémentaire aux acteurs de l'entreprise.

Cela met les objectifs internes de l'entreprise (charte qualité d'accueil) sous les « feux de la rampe ». L'entreprise prend à témoin ses clients et leur donne des éléments pour juger de façon objective son action.

Bien évidemment, si l'entreprise a déjà énoncé par ailleurs d'autres engagements en matière de qualité de service, les engagements spécifiques à l'accueil peuvent y être intégrés.

Ces engagements contribuent à développer le capital client de l'entreprise. En effet, la fidélisation de la clientèle garantit un flux de chiffre d'affaires régulier, contribue à développer la marge bénéficiaire, et rend l'entreprise moins vulnérable à la concurrence ou aux accidents de conjoncture.

La mise en place d'engagement accueil entraîne souvent la clarification et la concrétisation de l'offre de service pour le client. Les engagements sont un des éléments différenciant de l'entreprise et également d'un avantage concurrentiel qui permet aux équipes commerciales de vendre mieux.

Ces engagements contribuent au développement des programmes de fidélisation, mais également aux actions de « conquête » de nouveaux clients ou de pénétration de nouveaux marchés.

### **3.4 Evaluer la mise en œuvre de la charte<sup>1</sup> :**

En tant qu'élément de l'ensemble du projet d'amélioration de l'accueil, la charte doit être suivie et contrôlée dans son application.

Des actions correctrices pourront intervenir si nécessaire. Ce suivi permet ainsi de réactualiser la charte, car certains éléments risquent de devenir évidents pour les clients. Il faut alors faire œuvre de créativité pour trouver de nouvelles pistes motivantes pour le personnel et la clientèle.

La mise à jour des éléments de la charte permet également de mieux répondre aux attaques de la concurrence. En se différenciant ainsi, l'entreprise a des chances de devenir plus compétitive.

---

<sup>1</sup> HERMEL Laurent : « améliorer l'accueil des clients », Op. Cit, p 49.

**Chapitre VI :**  
**Analyse de la qualité d'accueil au**  
**sein de l'entreprise Algérie**  
**Télécom**

# **Chapitre VI : l'analyse de la qualité d'accueil au sein de l'entreprise Algérie Télécom**

## **Section 1 : présentation de l'entreprise Algérie Télécom<sup>1</sup>**

Dans cette section nous allons présenter l'entreprise Algérie Télécom, en commençant par son évolution historique, son organisation structurelle puis ses objectifs globaux.

### **1.1 Historique d'AT :**

ALGERIE TELECOM, a été créée sous la forme juridique d'une société par actions (SPA) opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications. Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, la jeune société se lance dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication.

Elle est désormais l'acteur principal de la mise en œuvre d'une stratégie d'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la Communication en Algérie affirmant ainsi sa pleine contribution à l'édification de la société algérienne de l'information et ce, à travers la plus large connectivité possible du public.

### **1.2 Fiche de présentation d'AT :**

#### **1.2.1 Présentation de l'entreprise :**

Les activités des postes et des télécommunications, de même que les services connexes étaient sous l'égide du ministère des postes et télécommunication et ce jusqu'au 05 août 2005, date de promulgation de la loi n°2000-03 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.

Suite aux réformes tracées par le gouvernement et ce dans le cadre de la réorganisation en profondeur du secteur des postes et télécommunication, lui permettant dans un environnement concurrentiel.

**ALGERIE TELECOM**, est une société par action à capitaux publics opérant sur le marché relatif et services de communication électroniques.

---

<sup>1</sup> <http://www.algeriatelecom.dz>

**Algérie Télécom** est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par action (SPA). elle s'engage dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec trois objectives :

**-Rentabilité. -Efficacité. -Qualité de service.**

Son souci consiste, à préserver et développer sa dimension internationale et participer a la promotion de la société de l'information en Algérie.

## **1.2.2 Statut d'Algérie Télécom :**

### **1.2.2.1) Dénomination sociale :**

La société nationale pour les télécommunications, opérant sur la marche des réseaux et services de communication prend la dénomination d'ALGERIE TELECOM.

### **1.2.2.2) Forme juridique :**

Algérie Telecom est une entreprise publique économique en la forme légale d'une société par action crée pour une durée de 99 ans a partir du 11/05/2002

### **1.2.2.3) Objet Social :**

#### **• Nature de l'activité :**

Algérie télécom S.P.A est l'opérateur historique des télécommunications constituée le 11 aout 2001 aux termes d'acte en l'étude national de Maître REZZAG-BARA ALI, notaire, sise 17, chemin poirson, El Biar, Alger. La société est régie notamment, outre ses statut, par :

-Le code de commerce

- La loi 2000-03 du 05 sofa 2000 fixant les règles générales relatives a la poste et aux Télécommunications.

Elle a pour objet social, suivant ses statuts, « la production, l'exploitation, la commercialisation en gros et en détail, l'import et l'export, l'installation, la maintenance à travers des structures et établissements repartis sur l'ensemble du territoire national, des équipements, matériels, produits, accessoires, pièces détachées et consommables liés aux domaines de la communication ,radio, communication et téléphonie fixe, mobile et exploitation des services Internet et de manière générale toute activités liée aux réseaux et services des communications électroniques».

• **Branche d'activités :**

Télécommunication et toutes technologies de l'information et de la communication concourant.

Le segment des activités et services de télécommunications est usuellement compartimenté en deux sections de produits, les télécommunications fixes et les télécommunications mobiles (mobile terrestre d'entend a la différence de la téléphonie mobile satellitaire, cf. plus loin). En aout 2003, Algérie Telecom a procédé a la filialisation de son département de téléphonie mobile par la constitution d'une société par actions dénommée MOBILIS dans le contexte de l'ouverture a l'initiative privée du marché des télécommunications. Mobilis par ailleurs été rendue bénéficiaire des avantages prévus par l'ordonnance 2001-03 du 20 aout 2001 relative au développement de l'investissement, a l'instar des compagnies concurrentes exerçants dans le créneau mobile.

• **Codes d'activité(s) :**

-Centre national du registre de commerce (CN RC) Numéro de registre de commerce (RC) 02 B001 083 (mai 2002)

- Numéro du matricule fiscale : 00216299033049 (mai 2002)

- Numéro d'article 16293838021 (mai 2002)

-Caisse nationale d'Assurance Sociales (CNAS) numéro 16.163,114.717

Office national des statistiques : numéro d'indentification statistique (NIS)  
0.002.1629.06569.36

• **Lieu de consultation des documents juridiques**

Les statuts, les procès verbaux des assemblées générales (ordinaires et extraordinaires), les comptes sociaux, les rapports du conseil d'administration ainsi que les rapports des commissaires aux comptes peuvent être consultés au siège social d'Algérie Télécom au niveau de la Direction Centrale des Finances.

• **Date de début d'activité**

Les activités d'Algérie Télécom, rentrant dans le cadre de son objet social, ont débuté le 01/01/2003 .

• **L'exercice social :** L'exercice social d'Algérie Télécom commence le 1er janvier et prend fin le 31 décembre de chaque année.

## • **Assemblées Générales**

L'assemblée générale est l'organe délibérant et souverain du droit de propriété des actions de l'EPE et à ce titre, détermine, par ses décisions et dans les formes prescrites par la loi, toutes conditions jugées en adéquation avec l'intérêt de l'entreprise. Monsieur le Ministre de la Poste et des Technologies de l'Information exerce sa pleine autorité sur les assemblées générales conformément aux prescriptions du code de commerce, de l'ordonnance n° 01/04 du 20 Août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques et des résolutions prises par le Conseil National de Participation de l'Etat (procès verbal de réunion tenue le 01 mars 2001). La convocation et les délibérations de l'assemblée générale se font conformément aux dispositions du code de commerce

### **1.2.3. Capital :**

#### **Composition du capital :**

Au 31/12/2004, le capital social est de cent millions de dinars (100.000.000 DA) divisé en vingt mille (20.000) actions d'une valeur nominale de cinq mille dinars (5.000 DA) chacune, numérotées de 01 à 20.000, entièrement souscrites et libérées et attribuées avec toute leurs spécificités de droit de propriété au Ministère de la Poste et Technologies de l'Information. Par résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 25 septembre 2005, le capital social d'Algérie Télécom a été augmenté de 49.900.000.000 DA par incorporation des réserves et s'établit à cinquante milliards de dinars (50.000.000.000DA). Les formalités légales de dépôt, publicité et déclarations prévus par la législation en vigueur sont en cours. Le capital social a été augmenté en 2014 de 61 275 180 000 DA

#### **Répartition du capital social :**

Au 31/12/2004, le capital d' Algérie Télécom est détenu à 100% par l'Etat algérien.

### **1.2.3. Les domaines d'activité :**

La société AT est l'acteur majeur des télécommunications en Algérie avec cinq domaines d'activités :

- **Téléphonie fixe :** avec 2 millions lignes en service, et un réseau WLL en plein expansion

- **Téléphonie mobile** : activité au travers d'une filiale MOBILIS, qui détient une part de marche de 13%.
- **Transmission de données** : une activité de réseaux de données pour les entreprises (LL, X25).
- **Accès Internet au travers de** : DJAWEB, FAWRI ADSL et dernièrement EASY ADSL.
- **Réseau satellitaire** : des services de télécommunications s'appuyant sur VSAT, Inmarsat et le réseau Thuraya.

### **1.3 Missions et objectifs d'AT :**

#### **1.3.1 Les missions d'AT :**

L'ambition d'Algérie Telecom est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel. Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie

L'activité majeure d'Algérie Telecom est de :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles;...
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

#### **1.3.2 Les objectifs d'AT :**

**ALGERIE TELECOM** est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ;

Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

### **1.3.3 Les responsabilités d'AT :**

Les responsabilités d'AT s'exerceront dans les trois domaines suivants :

- **Les actionnaires** : nous devons mériter leur soutien en valorisant leur patrimoine.
- **Les clients** : nous devons anticiper leurs besoins en leur fournissant des produits et des services de qualité afin de gagner et de conserver leur confiance.
- **Le personnel** : nous devons satisfaire ses attentes en organisant les conditions de l'épanouissement professionnel de chacun car la réussite d'ALGERIE TELECOM dépend de l'engagement de tous

### **1.4. Organigrammes d'ALGERIE TELECOM :**

**ALGERIE TELECOM** est organisée en directions centrales, régionales et directions opérationnelles de Wilaya autour de ses métiers fixes et services et d'autre part des fonctions supports réseaux. A cette structure s'ajoutent une filiale mobile et deux Directions de Projets chargées l'une de l'Internet et l'autre des télécommunications spatiales.

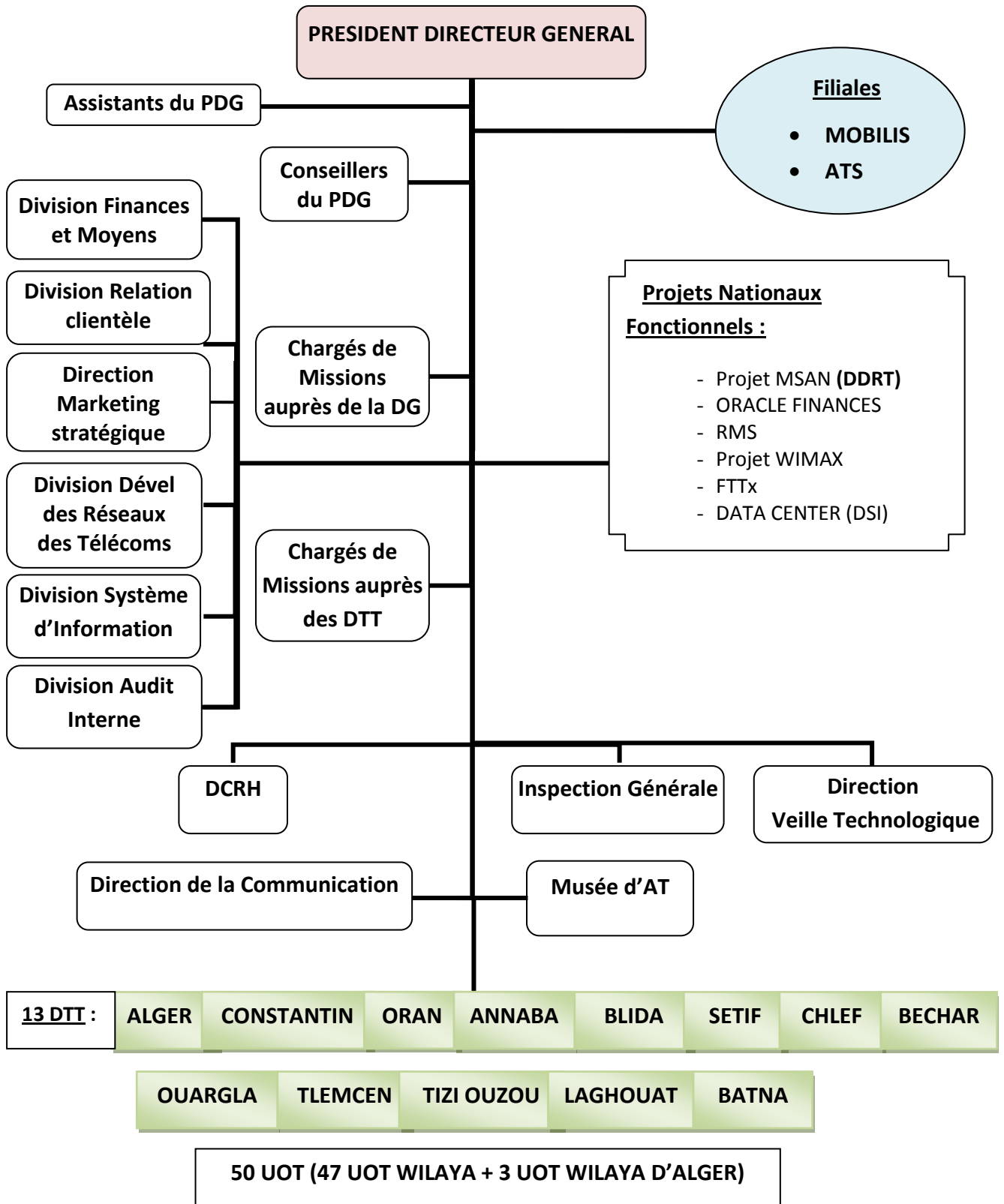
Afin de mieux connaître l'organisation d'Algérie Télécom et plus particulièrement la Division Relation clientèle, il convient de présenter toutes les structures opérationnelles à travers son organigramme. Il compte plusieurs directions qui ont chacune une fonction bien spécifique à assurer.

**DDRT** : Division de Développement des Réseaux de Transmissions

**DTT** : Direction territoriale des télécommunications

**DOT ( UOT )** : Unité (direction) opérationnelle des télécommunications

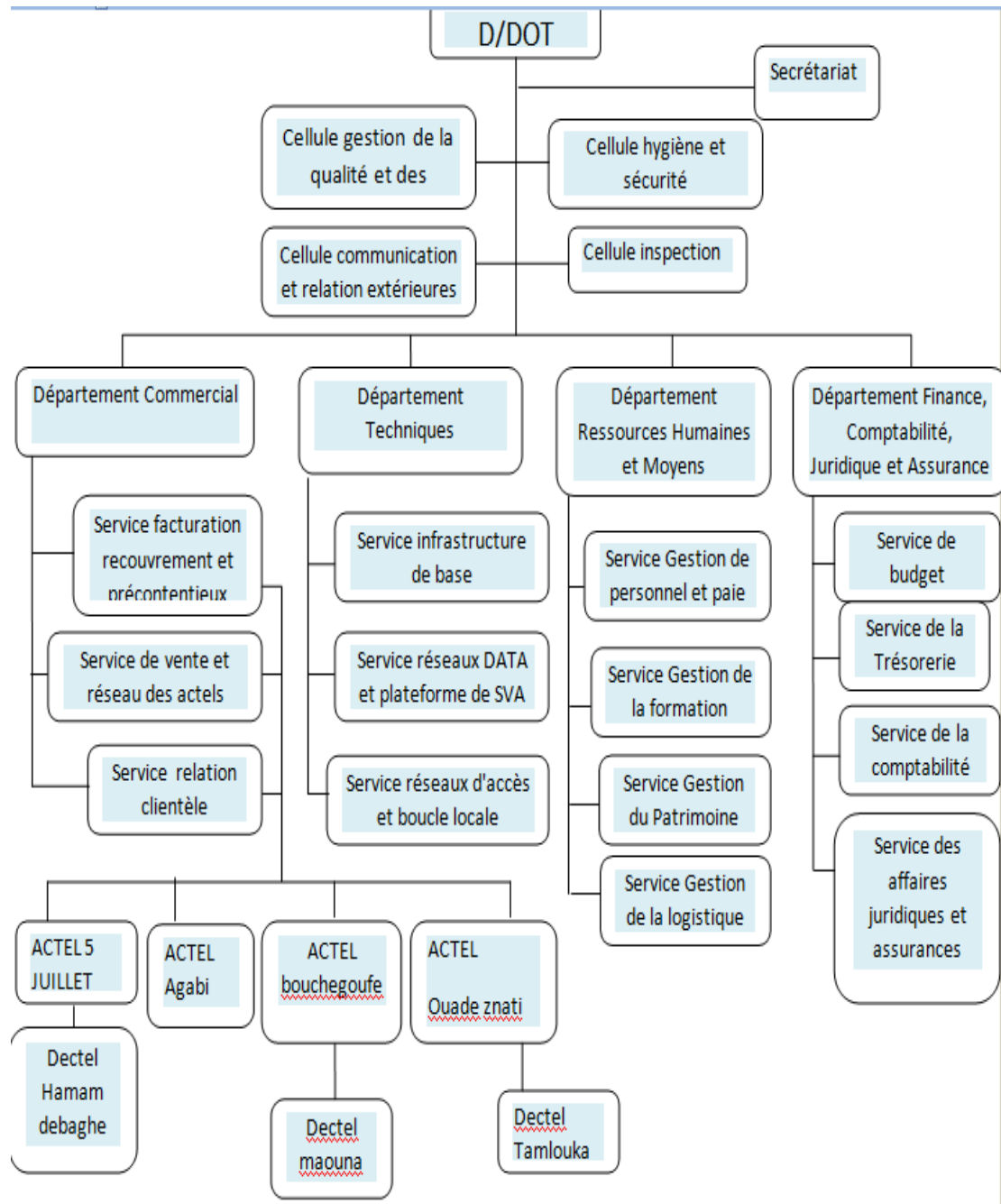
### 1.4.1 l'organigramme de la direction générale d'AT :



Source : document interne d'Algérie télécom.

**1.4.2 L'organigramme de la direction opérationnel des télécommunications :**

**Figure n°09: L'organigramme de la direction opérationnel des télécommunications d'AT :**



Source : document interne d'Algérie télécom.

### **1.4.3. Division Relation clientèle :**

Tel qu'il est schématisé ci-dessus, la Division Relation clientèle est comme les autres divisions directement rattachées au Président Directeur Général. A sa tête le Chef de la Division qui dirige quatre (04) directions qui elles-mêmes gèrent différents départements.

La Division Relation clientèle, propose et développe des solutions pour les différentes lignes des marques et des services en vue d'optimiser l'adéquation des produits aux marchés.

En faisant participer les différentes directions, cette division élabore la stratégie d'approche marché-produit et met en œuvre une politique de commercialisation en vue d'optimiser les résultats des différents réseaux de distribution dans le respect de l'image de marque de l'Entreprise.

La division a un rôle tant stratégique qu'opérationnel. Elle coordonne l'ensemble des produits de l'Entreprise et de ses activités. Son rôle consiste aussi à :

- Analyser la concurrence et le potentiel des différents circuits de distribution ;
- Mettre en place le marketing mix défini ;
- Développer les gammes de produits et services ;
- Animer l'équipe commerciale ;
- Gérer le budget.

### **1.4.4. Missions et objectifs de la Division Relation clientèle :**

La Division Relation clientèle au niveau d'Algérie Télécom regroupe, différents volets, tant sur le plan marketing et surtout sur le plan commercial. Les quatre directions sont à l'écoute de l'évolution du marché et des informations collectées sur le terrain. Elles analysent les ventes et donnent les objectifs commerciaux et stratégiques aux chefs de produit. La Division définit le plan marketing (catalogues, études de marché, argumentaires...) et contribue à l'élaboration de la stratégie produits et image de marque.

À partir de ces études, cette division décèle et évalue les opportunités du marché et d'établit un plan d'action. D'un point de vue marketing, ses missions sont :

- Analyse des marchés et de l'environnement concurrentiel ;
- Définition de la stratégie et du cycle de vie des produits ;
- Définition des différents éléments du mix – marketing ;
- Mise au point des outils marketing d'accompagnement à la vente ;
- Analyse et contrôle de l'impact des opérations marketing ;
- Proposition d'axes de développement ;
- Etude de faisabilité des projets de développement ;et Management.

Par ailleurs, la division anime, organise et gère les équipes commerciales, elle est responsable de la marge brute réalisée par son équipe ainsi que la rédaction des recommandations et garantit la pertinence des réponses faites à ses clients. D'un point de vue commercial, ses missions sont :

- Définition des réseaux de distribution en fonction des marchés et des produits ;
- Animation et contrôle des réseaux de distribution ;
- Proposition de prospection de nouveaux marchés ;
- Définition et proposition d'actions commerciales et promotionnelles sur les différents marchés ;
- Analyse et synthèse des informations commerciales ;
- Fixation des objectifs commerciaux des différents réseaux ;
- Analyse des marchés et des pratiques commerciales ;
- Définition et contrôle de la charte de commercialisation des produits (qualité du lieu de vente) ;
- Sélection et animation de la force de vente.

#### **1.4.5. Axes de développement de la division relations clientèle:**

Les perspectives de développement d'Algérie Télécom gravitent autour d'un vaste programme de promotion de l'utilisation des TIC en Algérie initié par le gouvernement algérien et visant la généralisation des nouvelles technologies à tous les secteurs d'activité (santé, éducation, finance, transports.....etc.), dénommé **e-Algérie 2016**. Jusqu'à horizon 2016, Algérie Télécom poursuit les objectifs suivants

- Un investissement de 100 milliards de DA visant à :
- La modernisation du réseau ;
- Le développement des infrastructures haut débit, notamment en mode nomadique et nouvelles technologies sans fil ;
- Le développement du réseau fixe filaire et réhabilitation de la boucle locale en cuivre ;
- Le développement de la fibre optique national.

#### **✓ Plus généralement :**

Instaurer une politique relationnelle interactive avec ses clients particuliers et professionnels qui s'inscrit sur la durée ;

Contribution au développement du comportement dans les activités professionnelles et dans la vie de tous les jours, dans le but de développer la société de l'information et de créer une économie fondée sur le savoir ;

Développement et utilisation intensive des TIC (e-gouvernance, e-commerce)

Consolidation de la Stratégie e-Algérie 2013.

#### **✓ Dates clés**

La démonopolisation est une opportunité de développement économique, car l'Etat n'a pas les moyens d'assurer à lui seul l'impérative modernisation du secteur des télécommunications.

Ce secteur était régi avant la loi 2000 par des dispositions basées sur un monopole étatique qui ont engendrés des contraintes telles que:

- Un mode de gestion des procédures assez lourd,
- L'absence de concurrence,
- Des capacités d'autofinancement insuffisant,

Ce qui a donné lieu à un résultat dérisoire notamment un retard important dans la diffusion des services internet par exemple.

### ✓ **Chiffres clés**

#### **Le Groupe Algérie Télécom c'est :**

- 1 262 Km de fibre optique sous-marine;
- 34 000 Km de fibre optique terrestre;
- 47 000 Km de faisceaux hertziens numériques;
- 05 millions d'équipements téléphoniques;
- 1,2 millions d'équipements ADSL;
- 204 agences commerciales (ACTEL);
- 8 000 Kiosques multiservices (KMS);
- 23 209 employés ;
- 61 Milliards DA de Chiffre d'affaires;

#### **Mais aussi:**

- 2.9 millions d'abonnés au réseau fixe ;
- 963 000 abonnés ADSL ;
- 09 millions d'abonnés mobile ;
- 2 700 abonnés VSAT et 1400 GMPCS.

### **1.5. Le Réseau d'Algérie Télécom :**

#### ✓ **Téléphonie**

Equipements d'abonnés : 5.128.262

Nombre d'abonnés fixe : 2.922.731

Demande en instance : 53471

Densité téléphonique globale en Algérie Fixe : 8,91%

✓ **Réseau commercial**

171 Agences commerciales des télécommunications (ACTEL).

110 Divisions commerciales.

212.040 lignes Kiosques Multiservices (KMS).

4.425 Taxiphones

4.3 Réseau de transmission

**1.6. L'offre d'ALGERIE TELECOM**

**Tableau 04 : « Produits monopolistiques »**

Produits	Niveau concurrentiel	Opérateurs prestataires et	Part de marché « PMR »
Liaisons spécialisées	Monopole	AT	100 %
Réseaux Intranet (FO)	Monopole	AT	100 %
Réseaux DZPAC	Monopole	AT	100 %
TPH FIXE	Monopole	AT	100%

**Source : interne Algérie Télécom**

**Tableau 05 : « Produits soumis à la concurrence»**

Produits	Niveau concurrentiel	Opérateurs prestataires et	Durée de la licence	Part de marché
Téléphonie mobile	Concurrence	OTA	15 ANS	53 %
		ATM	.....	36%
		WTA	15 ANS	11%
VSAT	Concurrence	AT S	.....	58%
		OTA	10 ANS	25%
		DIVONA ALGERIE	10 ANS	17%
GMPCS	Concurrence	THURAYA	10 ANS	
		France Télécom	10 ANS	
		ATS	.....	

**Source : interne Algérie Télécom**

## **1.7. Le Centre d'Appels :**

Afin d'assurer le service « Relation Client » à distance, Algérie Télécom propose, à travers son centre d'appels plusieurs formules pour les adapter aux besoins des différentes entreprises, à savoir :

### **✓ Location de positions :**

Algérie télécom met à la disposition de ses clients plus de 130 positions de travail au niveau de ses centres d'appels situés à Alger, Oran et Constantine. Ces positions déjà opérationnelles permettent au client d'externaliser son service clientèle pour se décharger de toute la gestion (ressources humaines, logistique, ...)

### **✓ Centre d'appels déporté :**

Grâce à la plateforme technique dont dispose le centre d'appels et aux nouvelles technologies, dont la voix sur IP, Algérie Télécom est en mesure d'installer un call center avec toutes les fonctionnalités existantes, qui sera contrôlée à partir du site central via une liaison spécialisée sécurisée. Cette formule permet aux clients d'Algérie Télécom d'avoir à leur niveau un centre d'appels complet avec des coûts réduits et des délais de mise en œuvre très courts.

### **✓ Centre d'appels autonome :**

Bénéficier de son propre centre d'appels ainsi qu'une assistance dans toutes les démarches Interconnexion de centre d'appels Liaisons louées ; Jonction E1.

- **Le DID :**

Le D.I.D « Direct Inward Dialing » est un nouveau service de numéros virtuels commercialisé dans un premier temps au Canada et aux USA en partenariat avec un opérateur étranger et s'étendra tout de suite après son lancement à l'Europe et notamment en France.

Ce service se présente sous forme de numéros de téléphone algériens 023 XX XX XX avec la simple caractéristique que ces numéros seront activés en dehors de l'Algérie.

Les membres de la communauté algérienne résidents en Amérique du nord et au Canada auront un numéro algérien sur lequel leurs familles pourront les appeler de l'Algérie à un coût défiant toute concurrence.

## **1.8. Réseau de distribution**

Algérie Télécom possède un modèle de distribution interne, elle ne confie ainsi aucun produit ou service un réseau de distributeurs externe, le canal court est privilégié (Fournisseur, client), on dénombre jusqu'à aujourd'hui **204 agences commerciales**

(ACTEL) répartie sur l'ensemble du territoire national ainsi que **116 petites agences de proximité (DICTEL)**, gérées par les 50 unités de Wilayas (UOT).

### **1.9. Environnement concurrentiel**

Le marché des télécommunications algérien est composé de trois grands opérateurs. L'opérateur historique le groupe Algérie Télécom, qui a très longtemps occupé la place du monopole sur le marché du mobile avant l'arrivée d'Orascom télécom, puis celle de Watanya Télécom.

Le marché mobile contrairement au marché du fixe est fortement concurrentiel, des tarifs vers le bas, des promotions très ciblées. L'objectif des opérateurs étant de gagner des parts de marché à tout prix tout en fidélisant les clients et en maximisant leur satisfaction.

### **1.10. Algérie Télécom et la technologie dernière génération**

Algérie Télécom, opérateur des opérateurs à vocation globale de télécommunications, développe ses réseaux existants et investit dans de nouveaux réseaux « haut débit » sans cesse plus performants. La haute technologie exploitée par Algérie Télécom permet une couverture large ainsi qu'une joignabilité garantie sur l'ensemble du réseau, grâce à la mise en œuvre de son Backbone national, permettant l'amélioration de la qualité de transmission de la voix et de la Data.

Algérie Télécom s'est associé les compétences de plusieurs équipementiers de référence (ERRICSON, SIEMENS, HUAWEI, ZTE...) En effet, l'expertise de l'opérateur s'étend des services du RTC au WLL, FTTx, ouvrant ainsi la voie au développement de contenus Web.

## Section2 : présentation de l'agence commerciale et l'accueil au sein d'AT

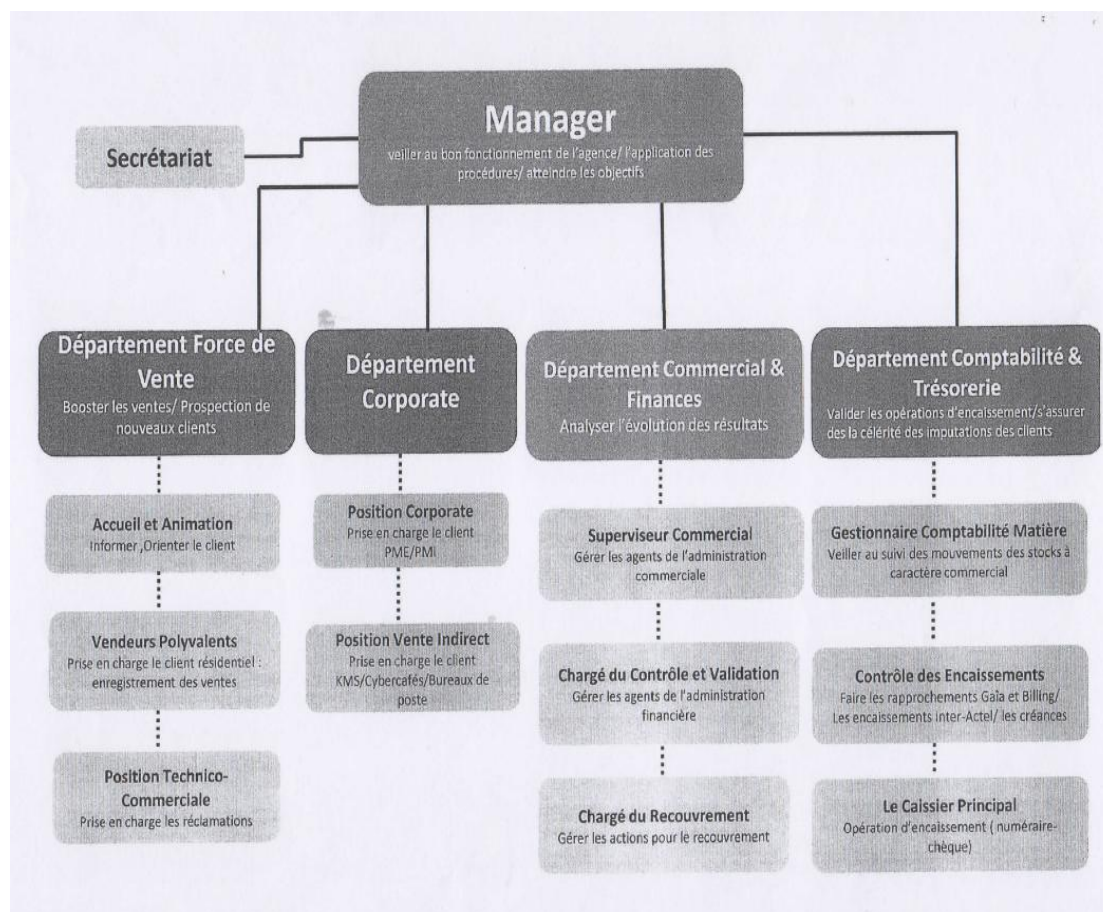
Un réseau commercial (l'agence commerciale) est l'ensemble de son personnel chargé des contacts individuels avec les clients actuels ou potentiels.

Aujourd'hui, Algérie Télécom a décidé de mettre selon la formule désormais consacrée «le client au cœur de l'entreprise».

### 2.1 Organigramme de l'agence commerciale :

L'ACTEL est structurée comme elle se présente dans l'organigramme suivant :

**Figure n°10: l'organigramme de l'agence commercial**



Source : document interne d'Algérie télécom.

## **2-2 Etude de l'organigramme:**

### **Le directeur d'Agence « manager » :**

C'est le responsable du fonctionnement, de l'organisation de son agence, de l'atteinte des objectifs de vente, de satisfaction client et de l'activité des agents au sein de son agence. Ainsi il est force position afin d'augmenter les performances des ventes en général et de son agence en particulier.

#### ✓ **Ses activités principales :**

-fonction commerciale.

-assume la fonction d'attaché commercial au même titre que les autres commerciaux de son agence.

-veille à l'atteinte des objectifs de vente de l'agence.

-Contribue à la veille concurrentielle auprès des services vente et marketing.

#### ✓ **Organisation de son agence :**

-Veille à l'application de la politique commerciale et des procédures Algérie Télécom au niveau de l'agence.

-Est garant du respect et maintien des standards de qualité, de productivité et d'image.

-Manage les effectifs de l'agence en développant un esprit d'équipe, une motivation et une bonne coordination tournés vers la satisfaction des clients.

- Participation à l'animation de l'agence.

-Formation et information des agents, organisation de réunions hebdomadaires.

- Mise en œuvre des actions commerciales (lancements, promotions...).

-Suit la performance individuelle et collective des effectifs de l'agence: les écarts entre les résultats et les objectifs et qualitatifs.

-Arbitre et gère les conflits.

-Assure la production des tableaux de bords et synthèses des résultats de l'activité de l'agence (vente, logistique, et marché).

**Responsable synthèse** : Le responsable synthèse est chargée à :

-Produire le tableau de bord de l'agence en compilant les statistiques du Back Office financier et commercial.

-Produire les divers rapports et outils d'aide à la décision.

-Analyser les prévisions d'évolution et d'identifier les mesures et ressources nécessaires.

-Analyser l'évolution des résultats, et de soumettre des mesures correctives afin de réagir face aux indicateurs négatifs.

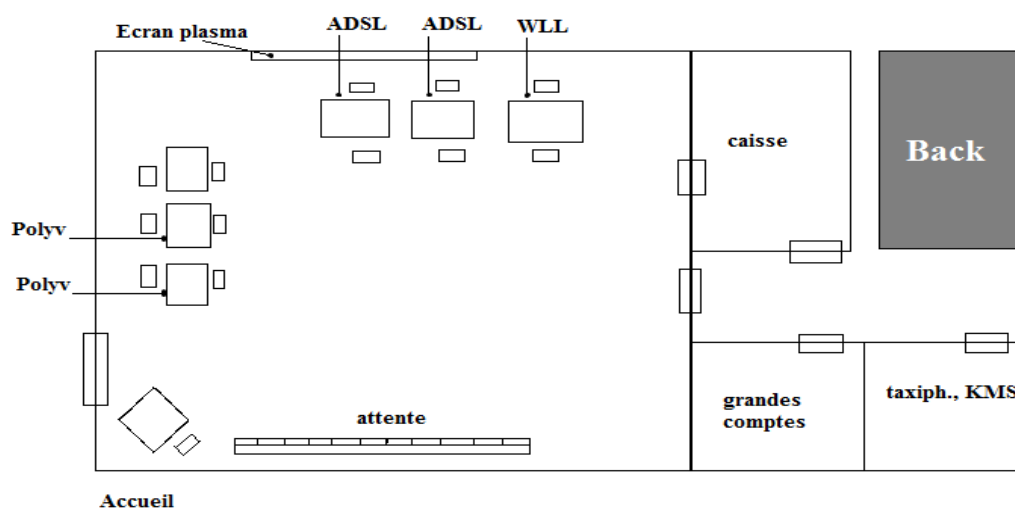
-Proposer des évolutions de procédures internes afin d'améliorer la qualité des services offerts aux clients d'Algérie Télécom dans les agences.

-Identifier les besoins en terme de suivi des activités, aussi déterminer les indicateurs appropriés, leur fréquence et leur source.

### **2.2.1. Le Front Office :**

Le front office est la vitrine de l'Algérie télécom, il constitue le point d'accueil des clients pour tous les types de demandes commerciales et point de paiement sûr et fiable.

**Figure n° 11: les espaces d'accueil**



**Source : document interne d'AT**

Affiches à jour sur les murs dans des cadres le resp  
«client » est dans l'espace accueil à 80% de son temps.

**1) Le chef de département force de vente :** il est chargé à :

- booster les ventes et prospecter des nouveaux clients.
- Garantir la circulation de l'information au sein des équipes.
- Assurer le respect des consignes et procédures d'Algérie Télécom auprès des agents du front office.
- Manager l'ensemble des agents de l'accueil et les soutenir : tutorats, entretien coaching, mise en place d'outils aide aux agents.
- Prendre en charge les demandes complexes et les problèmes qui peuvent être rencontrés au niveau du front office.
- Bloquer les problèmes rencontrés au niveau du front office afin d'éviter que ce derniers ne remontent à la direction.
- Négocier les conflits.

**Activité de médiateur pour sa division :** elle consiste à bloquer les problèmes rencontrés au niveau du front office afin d'évité que ces derniers ne remontent à la direction et pour cela il prend aussi en charge les demandes complexes et les problèmes qui peuvent être rencontrés au niveau du front office.

**A) Accueil :**

Accueille les clients, le "bonjour bienvenue à l'agence commerciale d'Algérie Télécom" est une phrase obligatoire, elle est suivie de l'identification du client (le client, lui, identifie l'hôtesse d'accueil par le badge qu'elle porte). Une fois le client identifié, l'hôtesse l'appellera par son nom, Mr «x» que désirez vous ?

En fonction de ses besoins elle dirige le client vers les positions de travail disponibles sinon elle propose au client de le renseigner sur les produits et services d'Algérie Télécom et lui remet les documentations des produits.

- Renseigne les clients sur les procédures (pièces à fournir ...)
- Elle est responsable de la mise à jour de l'affichage (communication commerciale externe) et des dépliants à disposition des clients.

## ✓ **Les espaces d'accueil :**

L'espace d'accueil constitue la vitrine de l'entreprise. C'est un lieu d'information mais aussi de représentation. Cet espace revêt une dimension de première importance car il est aussi le cœur de l'entreprise, plusieurs fonctions y sont associées, comme : l'accueil des clients, le partage de l'information et du renseignement ainsi que le rassemblement des données à destination de ses collaborateurs.

L'espace d'accueil:

- **Accueillant :** rôle de l'hôtesse, propreté, bureaux dégagés et en ordre, couleurs ;
- **Confortable :** siège d'attente (en face l'écran plasma), climatisation;
- **Lisibles :** affichage des positions normalisé, repérage vestimentaire, badges;
- **Bien dimensionné:** circulation ;
- **Commercial :** affichage communication externe, démonstration exemple ADSL ;
- **Sécurité :** caisse.

### **B) Positions polyvalentes :**

Ils peuvent tenir n'importe quelle position de l'accueil client.

-Enregistre les opérations commerciales (suspension, transferts, modification,...) dans Gaia.

-Enregistre les ventes en direct dans Gaia.

-Etablit les contrats idoom ADSL, Fixe et 4 G LTE

-vend les cartes idoom ADSL et Fixe.

-Renseigne les clients sur l'état d'avancement de leurs demandes sur leur facteur

-Edite les détails de communications à la demande des clients.

**C) Position technico-commerciale :** à pour mission la prise en charge des réclamations.

**D) la caisse :**-Encaisser les facteurs.

-Valider les achats et terminer sa vacation par le contrôle de sa caisse.

## **2) Département corporate :**

**Position corporate :** prise en charge les clients PME/PMI.

**Position vente indirect :** prise en charge le client KMS/cybercafé/ bureau de poste.

**Le front office** effectue les opérations suivant :

- Faire traiter et la gérer les demandes et suivre l'exécution de ces derniers.
- Répondre aux questions sur les demandes en cours.
- Fournir les explications sur la facture.
- Informer sur les produits et services d'Algérie Télécom.
- Encaisser montant des factures.

### **2.2.2. Le Back Office :**

Le back office est la partie non visible de l'agence, il effectue les opérations suivantes :

- suivre la réalisation des demandes en cours, les dérangements, les échéanciers et les impayés.
- Traiter les litiges et suivre et résolution de toute requête non résolue en front office.

Il regroupe deux départements commercial et financier.

#### **A) Département commercial :**

Le rôle principale de ce département est de garantir la qualité de service ce qu'il exige de suivre l'évolution des demandes, traiter les anomalies et les demandes manuscrites, et mettre à jour les données clients dans Gaia.

Ce qui aide à bien déterminé les missions de chef de département commercial :

- Manage les agents de l'administration commerciale.
- Garanti la circulation de l'information au sein des équipes et soutien des agents par la mise en place d'outils aide aux agents.
- Assure le suivi des demandes des anomalies.

-Prend en charge les demandes complexes et les problèmes qui peuvent être rencontrés au niveau du back office.

### **Superviseur commerciale :**

#### **Position "commandes clients ":**

- Enregistre les demandes commerciales manuscrites (instances,...) ;
- Attribue le ND/NE aux demandes rendues réalisables par les S.T ;
- Edite / envoie les courriers aux clients ;
- Traite les demandes ayant dépassé le délai légal de paiement ;
- Traite les demandes de lignes temporaires arrivant à expiration ;
- Traite les demandes d'informations.

**Gestionnaires grandes comptes** : il occupe les mêmes missions de gestionnaire commandes clients ;

-traite les anomalies de pré-facturation/commerciales ;

- Relancer les clients indéclicats ;

-analyse les actions d'impayés ;

-gestion des conventions (KMS).

#### **Contrôle et assainissement :**

-Traiter les anomalies constatées dans le système informatique et aussi les anomalies commerciales ;

-Assainir la base commerciale et contribuer à la fiabilité des données de l'annuaire.

### **B) Département comptabilité et trésorerie :**

Le back office financier a pour but d'analyser la liste des impayés, relancer les clients indéclicats, et assurer le suivi du recouvrement des créances (gestion des impayés sur facture et échéanciers).

La mission de chef de département comptabilité est :

- Manager les agents de l'administration financière et garantir la circulation de l'information au sein des équipes ;
- Traiter les cas particuliers (erreurs d'imputation d'encaissements, toutes les anomalies financières, remboursements) ;
- Soutenir les agents ;
- Assurer les enquêtes suite à litige et participer aux décisions sur litiges;
- Suivre les indicateurs financiers ;
- Valider les vacations d'encaissements, remboursement et correction ainsi les échéanciers avec accord responsables d'Agence ;
- Suivre le CA de l'ACTEL ;
- Contrôle la caisse et la comptabilité, et s'assurer la cohérence de la caisse et des données comptables de l'ACTEL;
- Transfert des fonds avec la poste et traite les chèques.

#### **Gestionnaire des Recouvrements :**

- s'assurer de la cohérence des 37A et des DV et des encaissements avec ce qui a été constaté à la poste ainsi saisir des versements.

#### **Litiges et échéanciers :**

- Assurer le suivi des litiges reçus par courriers et du recouvrement des échéanciers.
- Enregistre les litiges reçus par courriers et mène des enquêtes nécessaires à la résolution des litiges.
- traiter les appels clients concernant les litiges et les échéanciers.
- fournir les justificatifs nécessaires au chef d'Agence pour l'aide à la décision.

#### **Gestionnaire des impayés :**

- Analyser les actions proposées dans les listes d'impayés.

-Assurer la relation avec le gestionnaire des grands comptes pour toutes actions concernant les clients grands comptes ainsi la relance des clients indécis.

-traiter les anomalies financières et les appels clients concernant les impayés.

## **2.3 Les atouts d'une bonne relation client :**

### **2.3.1 Le personnel des agences commerciales :**

Même si Algérie Télécom est le seul opérateur fixe, il est quand même dans un marché concurrentiel et il est très important que tous les travailleurs d'Algérie Télécom en prennent conscience.

Le personnel en contact est l'ensemble du personnel embauché par l'entreprise et dont le travail est d'être directement en contact avec le client. Le personnel en contact qui un rôle frontière entre l'organisation et la clientèle va être le principal vecteur de diffusion de ce climat interne à l'égard des clients.

La satisfaction des salariés dans leur travail est la résultante de beaucoup de phénomènes, qui sont liés à leur personnalité, à leur passé, mais également à ce qui se passe sur leur lieu de travail car un personnel en contact démotivé, stressé ou insatisfait aura une influence négative sur la perception du service par le client.

Il doit être qualifié et compétant en termes de savoir faire et savoir être car il a une grande importance dans la création d'une bonne relation client mais aussi faire laisser une bonne perception de qualité de services par le client.

Donc un agent qualifié est considéré comme un atout d'une bonne relation client :

-La considération portée à la clientèle.

-La bonne connaissance des besoins de la clientèle.

-La disponibilité, l'efficacité et le dynamisme du personnel.

-La qualité d'accueil dans les agences commerciales (sourire, l'écoute, politesse, sympathie, l'identification de client, regarde dans ces yeux et ne pas l'ignorer, répondre à toutes ses questions, le respect, lui donne toute l'importance, la réactivité face aux demandes et réclamation, accueil personnalisé... ).

-Le professionnalisme des agents :

- Adaptation de l'offre.
- Le contrôle doit être permanent.
- Chaque client est un client particulier.
- Parlez plus du client, moins du produit.
- Chaque entretien est un nouvel entretien.
- Parlez le moins possible, écoutez le plus possible.
- Parlez le moins possible, écoutez le plus possible.

-La durée d'attente dans les agences commerciales. -La convivialité des agences.

Pour se faire développer les compétences des agents, l'entreprise à engagé de faire des formations à ces agents et managers pour les rendre plus efficace et performants notamment dans le front office mais aussi dans le back office et faire aussi des évaluation permanente de ses personnels afin d'assurer qu'ils ont bien formée en terme de « savoir faire » et faire améliorer leurs « savoir être » par des formations de sensibilisation sur l'importance de ces postes d'accueil pour l'entreprise « **Voire l'annexe N°1** ».

Pour se faire développer les compétences des agents, l'entreprise à engagé de faire des formations à ces agents et managers pour les rendre plus efficace et performants notamment dans le front office mais aussi dans le back office.

2.4 la charte accueil : c'est document qui met

#### **2-4 Le rôle des agences commercial:**

- l'accueil physique et téléphonique de la clientèle, et la prise de rendez- vous.
- la définition des besoins de la clientèle Entreprises et l'élaboration d'offres sur mesure.
- la proposition de nouvelles techniques de vente et de méthodes de travail.

- la prospection commerciale.
- la vente des produits et services d'Algérie Télécom.
- l'encaissement des redevances de télécommunications et le suivi du recouvrement des créances normales et contentieuses.
- la participation à l'élaboration des procédures et le contrôle de leur application.
- l'information de la clientèle (produits et services offerts par Algérie Télécom, démarche à suivre pour gérer les Téléboutiques, différents modes de paiement,...).
- la communication, le conseil et l'assistance de la clientèle.
- le suivi de la qualité de service.
- la participation aux études de marché et aux enquêtes.
- la participation à l'élaboration du plan de développement commercial.
- la gestion de la documentation commerciale et des supports d'informations destinés à la clientèle.

## **2-5 Mission et responsabilités d'une agence commerciale « Grand public » ACTEL :**

L'agence commerciale des télécommunications (ACTELS) est une entité opérationnelle de la DOT, dédiée totalement à :

- L'accueil et l'orientation des clients.
- La présentation des offres de services.
- La vente des services.
- facturation et le recouvrement des factures, Ainsi qu'au traitement des réclamations.

Pour l'ACTEL corporate, elle couvre et prend en charge les activités relatives aux clients « grands comptes et entreprises » qui sont orientée sur les processus suivants :

- Processus de prospection et d'identification des besoins.
- Processus d'avant-vente.
- Processus de traitement et gestion des demandes.
- Processus de suivi de l'exécution des demandes.
- Processus de facturation et de recouvrement.
- Processus de prise en charge du service après-vente.

## **Section 3 : Méthodologie de l'enquête auprès des clients d'Algérie télécom.**

### **3.1. Démarche de la réalisation de l'analyse :**

Pour toute étude, une démarche méthodologique doit être suivie par l'enquêteur, elle repose sur :

- ✓ La définition du problème à résoudre ;
- ✓ Le plan d'étude ;
- ✓ Le recueil d'information ;
- ✓ La présentation des résultats.

#### **3.1.1 La définition du problème à résoudre :**

Notre étude se porte sur le service à la clientèle au sein des agences commerciales d'Algérie télécom au niveau de la wilaya Guelma, pour cela il nous faudra une enquête auprès des clients d'AT afin de mesurer leurs évaluations et leurs attentes et de mettre l'accent sur les oublis et le manques de ses agences en matière de service accueil en proposant des recommandations et des suggestions en vue de participer à l'amélioration de la qualité d'accueil.

#### **3.1.2 L'objectif de l'enquête :**

Notre objectif est d'essayer d'évaluer le niveau de la qualité d'accueil dans les agences commerciales d'Algérie télécom, et cela à travers l'analyse de quelques déterminants de la qualité perçue par le client comme la fidélité, la satisfaction de leurs attentes en ce qui concerne l'accueil physique, téléphonique et l'espace d'accueil et l'image perçue par le client.

#### **3.1.3 Le plan d'étude :**

Il comporte les points suivants :

##### **a- Elaboration du questionnaire :**

En ce qui concerne notre étude, nous avons produit un questionnaire dans le but de générer l'information la plus complète possible.

Notre questionnaire s'adresse aux clients d'Algérie télécom, que nous avons pu interroger au niveau des deux agences commerciales d'Algérie télécom au niveau de la wilaya Guelma « l'agence Agabi » et « l'agence 5 juillet », l'enquête s'est déroulé sur 10 jours.

Le questionnaire est constitué d'une série de 20 questions, les posées sont de type fermé et de type ouvert suivant un langage simple. Celles-ci tentent de réunir d'une manière exhaustive les informations nécessaires à l'étude.

Il comporte aussi des questions susceptibles d'apporter à l'étude des informations utiles telles que : le sexe, l'âge, les catégories socioprofessionnelles...etc.

**b- La taille d'échantillonnage :**

Afin d'appuyer notre étude sur la qualité d'accueil, nous avons effectué notre enquête sur un échantillon de 200 personnes (des clients d'Algérie télécom), nous avons choisi l'échantillon aléatoire de convenance, pris au hasard. S'agissant d'un tirage sans remise, le client est enquêté une seule fois.

**3.1.4. Le recueil d'information :**

Pour ce qui est de la méthode d'enquête, notre choix s'est porté sur l'enquête en face à face.

**3.1.5. Dépouillement du questionnaire :**

Les données dépouillées ont subi un traitement informatique à l'aide des logiciels appropriés notamment SPSS, Excel.

**3.1.6. La présentation des résultats :**

Après avoir recueilli toutes les réponses auprès des clients interrogés, nous avons retranscrit les réponses sous formes de tableaux afin d'analyser les résultats graphiquement.

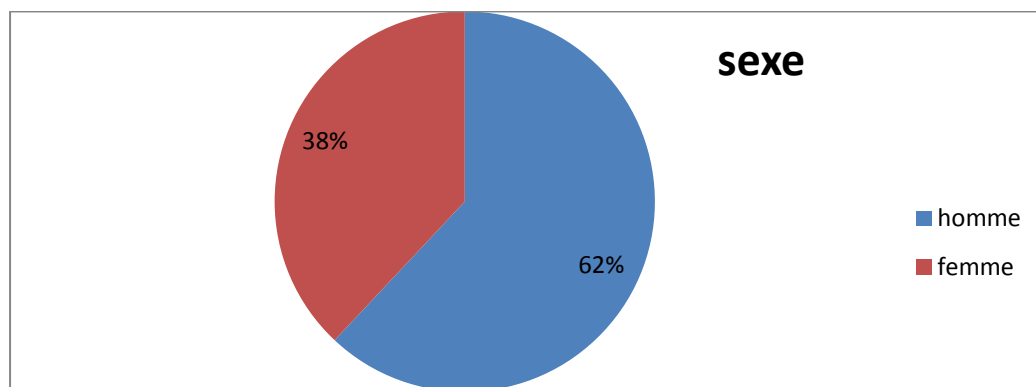
### 3.2 Résultat de l'enquête :

#### Question01 : sexe ?

a) Tableau :

Sexe	Effectifs	Pourcentage
homme	124	62,0
femme	76	38,0
Total	200	100,0

b) Figure :



c) Commentaire :

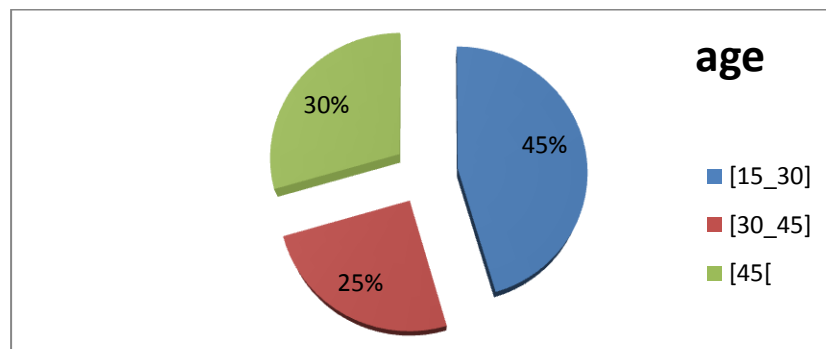
Sur les 200 personnes interrogées, 62% sont des hommes et 38% sont des femmes.

#### Question2 : Votre âge se situe ?

a) Tableau :

âge	Effectifs	Pourcentage
[15_30]	91	45,5
[30_45]	50	25,0
[45[	59	29,5
Total	200	100,0

b) Figure :



**c) Commentaire :**

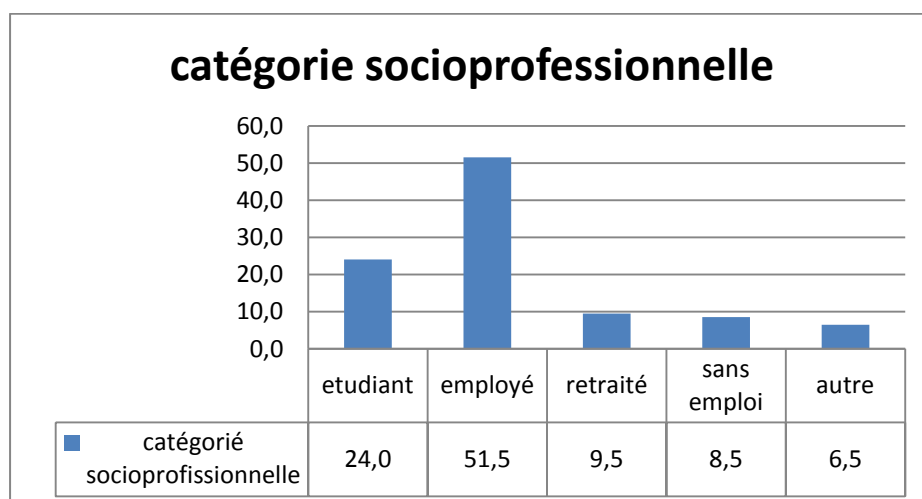
La tranche d'âge majoritaire est de 15 à 30 ans avec un pourcentage de 45%, suivi de plus de 45 ans avec une proportion de 30%.

**Question03 : Votre catégorie socioprofessionnelle ?**

**a) Tableau :**

catégorie socioprofessionnelle		
	Effectifs	Pourcentage
étudiant	48	24,0
employé	103	51,5
retraité	19	9,5
sans emploi	17	8,5
autre	13	6,5
Total	200	100,0

**b) Figure :**



**c) Commentaire :**

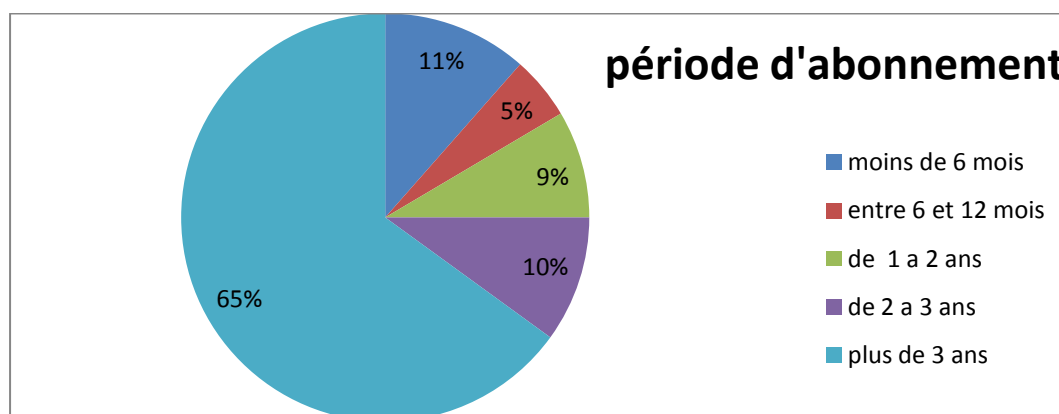
Les employés sont dominant avec 51.5%, suivi des étudiants avec 24%, les retraités sont présents avec 9.5% et pour finir on retrouve les inactifs et autres avec les proportions respectives 8.5% et 6.5%.

**Question4 : Depuis combien de temps êtes-vous client chez Algérie Télécom ?**

**a) Tableau :**

Période d'abonnement	Effectifs	Pourcentage
moins de 6 mois	23	11,5
entre 6 et 12 mois	10	5,0
de 1 a 2 ans	17	8,5
de 2 a 3 ans	20	10,0
plus de 3 ans	130	65,0
Total	200	100,0

**b) Figure :**



**c) Commentaire :**

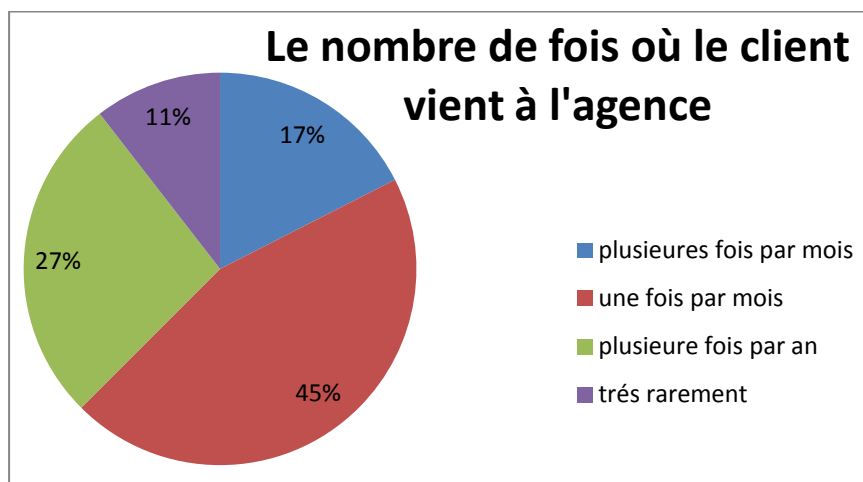
Nous constatons que la majorité des sondés sont des clients chez Algérie télécom plus de 3 ans avec un taux 65%, 10% entre eux sont des clients chez AT depuis 2 à 3 ans, 11% depuis 1 à 2 ans, 9% moins de 6 mois et seulement 5% sont clients chez AT entre 6 et 12 mois.

**Questions5 : Venez-vous à l'agence commerciale**

**a) Tableau :**

	Effectifs	Pourcentage
plusieurs fois par mois	35	17,5
une fois par mois	90	45,0
plusieurs fois par an	54	27,0
très rarement	21	10,5
Total	200	100,0

b) Figure :



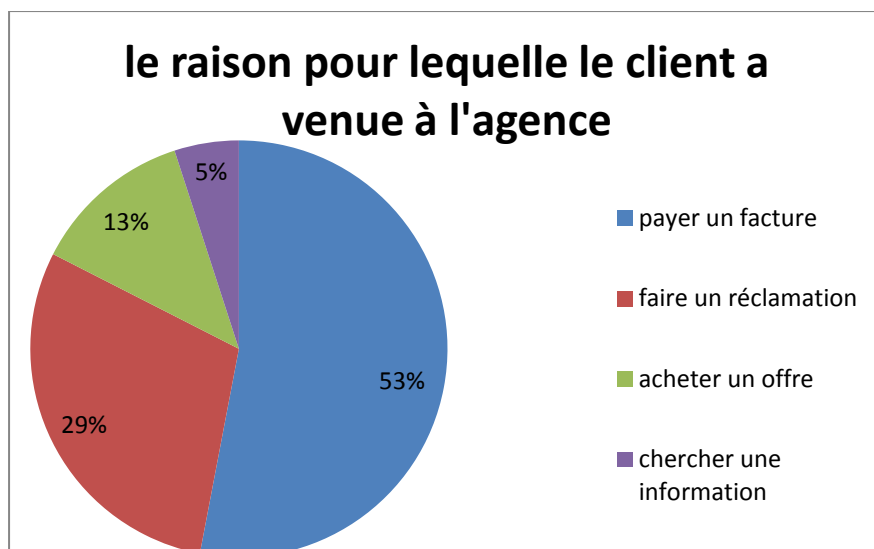
c) **Commentaire :**

Nous constatons que 45% de l'échantillon ils ont venu à l'agence au moins une fois par mois, 27% viennent plusieurs fois par mois, 17% d'entre eux viennent plusieurs fois par mois et 11% ils viennent très rarement.

**Questions6 : Aujourd'hui, pour quelle raison êtes-vous venu(e)?**

	Effectifs	Pourcentage
payer une facture	106	53,0
faire une réclamation	59	29,5
acheter une offre	25	12,5
chercher une information	10	5,0
Total	200	100,0

b) **figure :**



**c) commentaire :**

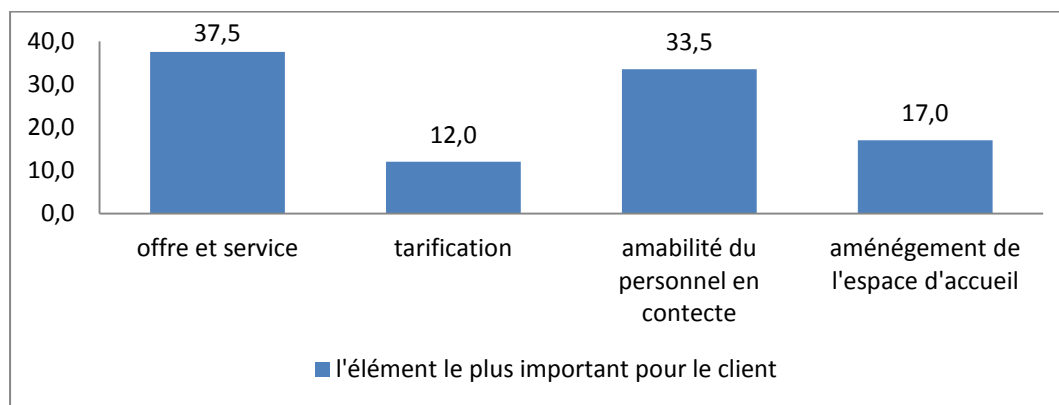
Sur 200 personnes interrogées, 53% des clients ont venu à l'agence afin de payer ses factures, 29.5% d'entre eux pour faire une réclamation, 12.5% ils ont venu pour acheter une offre et juste 5% pour chercher une information.

**Question 7 :** En tants que client, et selon votre propre appréciation, quel est l'élément le plus important pour vous ?

**a) tableau :**

	Effectifs	Pourcentage
offre et service	75	37,5
tarification	24	12,0
amabilité du personnel en contacte	67	33,5
aménagement de l'espace d'accueil	34	17,0
Total	200	100,0

**b) figure :**



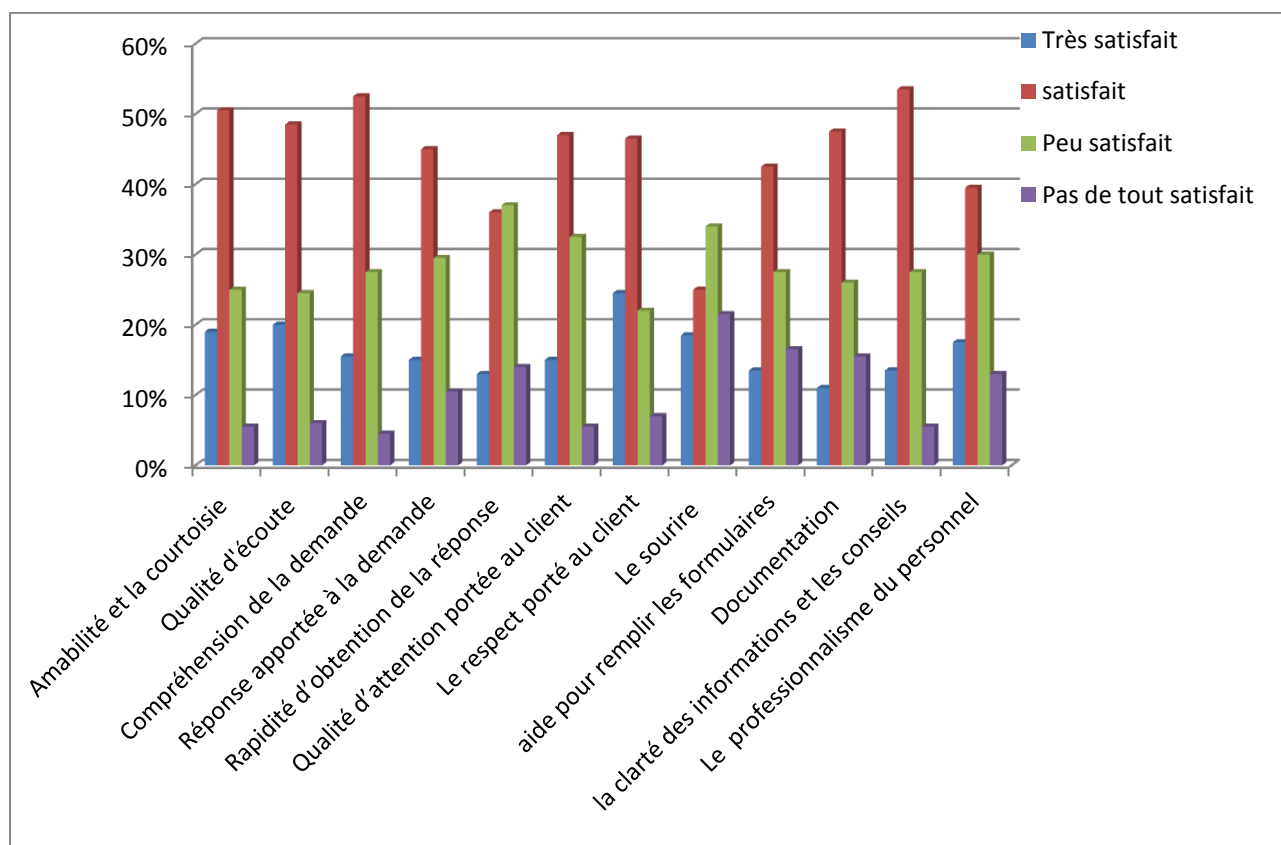
**c) commentaire :**

Sur 200 échantillons interrogés, 37.5% choisissent l'offre et service comme l'élément le plus important, 33.5% d'entre eux choisissent l'amabilité du personnel en contact, 17% choisissent l'aménagement de l'espace d'accueil et enfin 12% choisissent la tarification comme l'élément le plus important.

**L'accueil physique :**

a) **tableau :** « voire l'annexe N°2 »

b) **figure :**



**Commentaire :**

D'après ce graphe qui concerne l'accueil physique « personnel en contact » :

- 1) Sur 200 personnes interrogées, 50.5% des clients sont satisfait de l'amabilité et la courtoisie du personnel, 25% sont un peu satisfait, 19% très satisfait et enfin juste 5.5% des clients qui ne sont pas de tout satisfait.
- 2) concernant la qualité d'écoute, 50.5% des clients sont satisfait de l'amabilité et la courtoisie du personnel, 25% sont un peu satisfait, 19% très satisfait et enfin juste 5.5% des clients qui ne sont pas de tout satisfait.

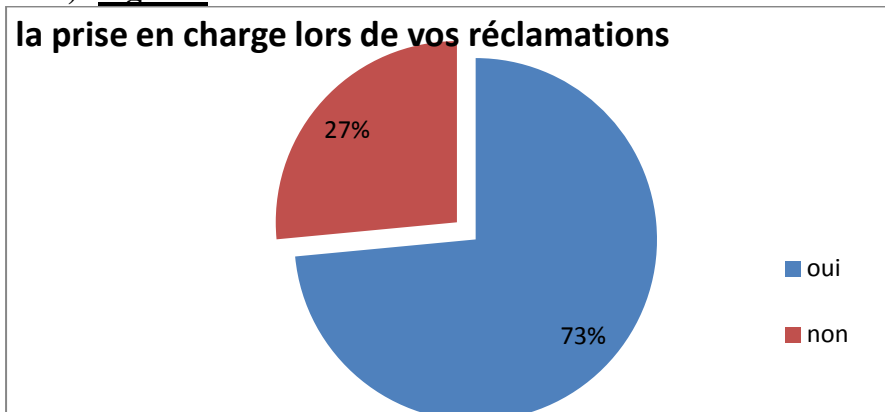
- 3) compréhension de la demande, nous trouvons que 52.5% des clients sont satisfaits, 27.5% d'entre eux sont peu satisfait, 15.5% des clients sont très satisfait et 4.5 % sont pas de tout satisfait.
- 4) réponse apportée au demande de client, nous avons 45% des clients sont satisfait, 29.5 % peu satisfait, 15% des clients sont très satisfait et 10.5% sont pas de tout satisfait.
- 5) rapidité d'obtention de la réponse à la demande, 36% des clients sont satisfait 37% d'entre eux sont peu satisfait, 14% sont pas de tout satisfait et 13% des clients sont très satisfait.
- 6) qualité d'attention portée au client, 47% des clients sont satisfait, 32.5 % peu satisfait, 24.5% des clients sont très satisfait et 7% des clients sont pas de tout satisfait.
- 7) concernant le sourire, 34 % des clients peu satisfait, 25% sont satisfait, 19% des clients sont très satisfait et 22% des clients sont pas de tout satisfait.
- 8) l'aide de personnel en contact les clients pour remplir les formulaires, 42.5% des clients sont satisfait, 27.5 % peu satisfait, 16.5% des clients sont pas de tout satisfait et 13.5% des clients sont très satisfait.
- 9) documentation (contenu des brochures et les dépliants proposés...), nous avons 47.5% des clients sont satisfait, 26 % peu satisfait, 15.5% des clients sont pas de tout satisfait et 11% des clients sont très satisfait.
- 10) la clarté des informations et des conseils obtenus, nous trouvons 53.5% des clients sont satisfait, 27.5% des clients sont peu satisfait, 13.5% des clients sont très satisfait, et 5.5 % des clients sont pas de tout satisfait.
- 11) le professionnalisme du personnel, 39.5% des clients sont satisfaits, 30% d'entre eux sont peu satisfait, 17.5% des clients sont très satisfait et 13% sont pas de tout satisfait.

**Question9 : Êtes-vous pris en charge lors de vos réclamations ?**

**a) Tableau :**

	Effectifs	Pourcentage
oui	147	73,5
non	53	26,5
Total	200	100,0

**b) Figure :**



**c) Commentaire :**

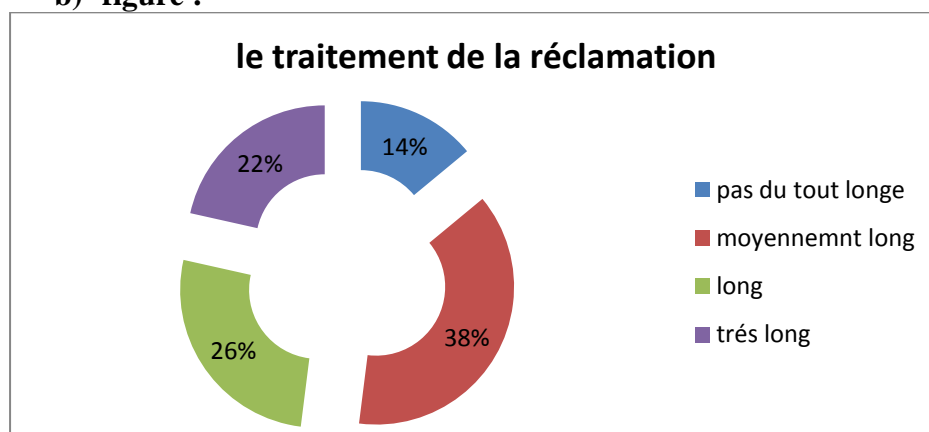
Ce graphe ressort que 73.5% des clients sont pris en charge lors de leurs réclamations et 26.5% ils ne sont pas pris en charge.

**Question10 : Comment jugez-vous le traitement de la réclamation?**

**a) tableau :**

	Effectifs	Pourcentage
pas du tout long	28	14,0
moyennement long	76	38,0
long	53	26,5
très long	43	21,5
Total	200	100,0

**b) figure :**



**c) commentaire :**

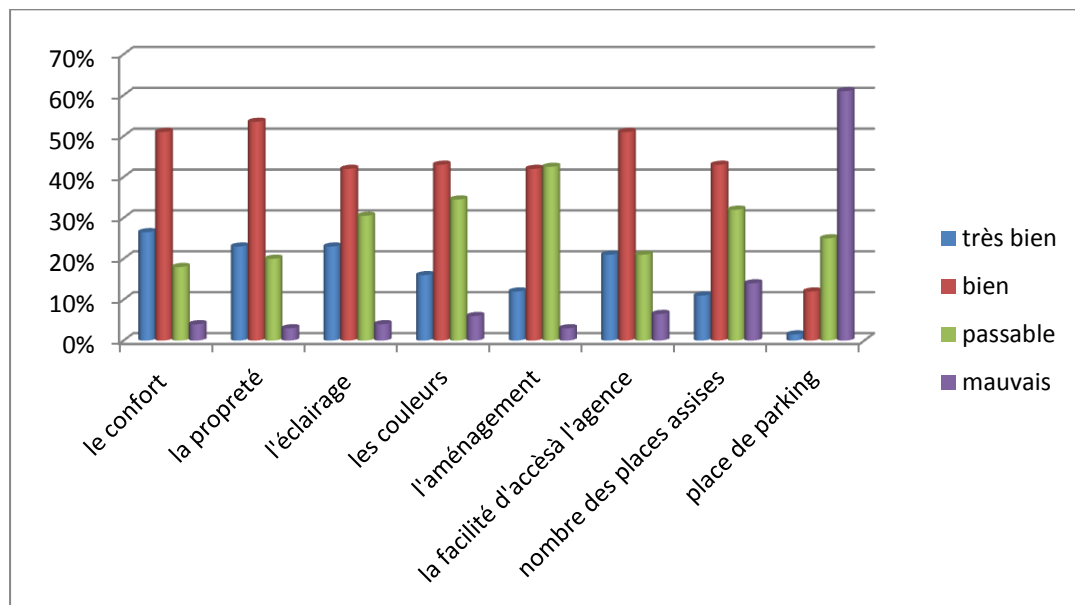
Dans ce graphe, 38% de l'échantillon interrogé juge que le traitement des réclamations est moyennement long, 26% d'entre eux jugent qu'il est long, 22% disent qu'il est très long et enfin 14% constatent que le traitement est pas de tout long.

**L'espace d'accueil :**

**Question11: Quelle est votre appréciation envers les éléments suivants ?**

a) **tableau : « voire l'annexe N°3 »**

b) **figure :**



**c) commentaire :**

D'après ce graphe qui est sur l'espace d'accueil :

- 1) concernant le confort, Sur 200 personnes interrogées, 51.5% des clients jugent qu'elle est bien, 26% d'entre eux disent très bien, 18% des clients le constatent passable et seulement 4% des clients le jugent mauvais.
- 2) la propreté de l'espace d'accueil, 53.5% des clients jugent qu'elle est bien, 23% d'entre eux disent très bien, 20.5% des clients la constatent passable et seulement 3% des clients la jugent mauvais.
- 3) l'éclairage de l'espace d'accueil, 42% des clients jugent qu'elle est bien, 30.5% d'entre eux disent passable, 23.5% des clients le constatent très bien et seulement 4% la jugent mauvais.
- 4) les couleurs de l'espace d'accueil, 43.5% des clients jugent que les couleurs sont bien, 16 % d'entre eux disent très bien, 34.5% des clients les constatent passable et seulement 6% des clients les jugent mauvais.

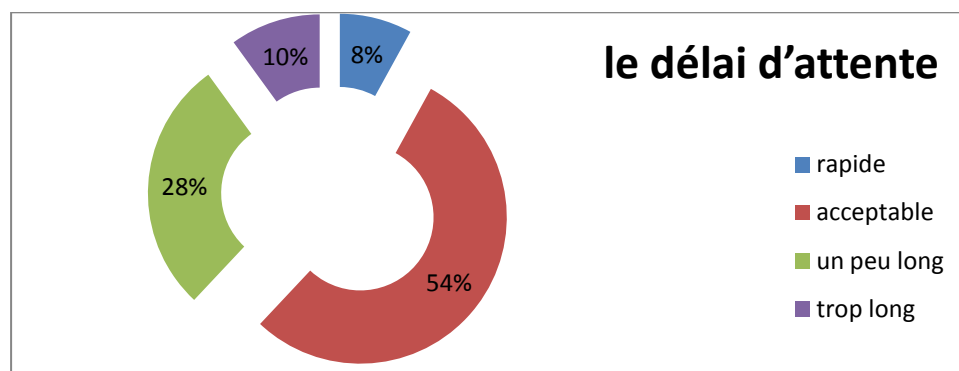
- 5) l'aménagement intérieur, 42% des clients jugent qu'elle est bien, 12.5% d'entre eux disent très bien, 42.5% des clients le constatent passable et seulement 3% des clients la jugent mauvais.
- 6) La facilité d'accès à l'agence commerciale, 51% des clients jugent qu'elle est bien, 21% d'entre eux disent très bien, 21.5% des clients la constatent passable et seulement 6.5% des clients la jugent mauvais.
- 7) Nombre de places assises, 43% des clients jugent qu'elle est bien, 11% d'entre eux disent très bien, 32% des clients le constatent passable et seulement 14% des clients la jugent mauvais.
- 8) Place de parking, 61% des clients jugent qu'elle est mauvaise, 25.5% d'entre eux disent passable, 12% des clients la constatent bien et seulement 1.5% des clients la jugent très bien.

**Q 12: Comment jugez-vous le délai d'attente ?**

a) tableau :

	Effectifs	Pourcentage
rapide	16	8,0
acceptable	108	54,0
un peu long	56	28,0
trop long	20	10,0
Total	200	100,0

b) figure :



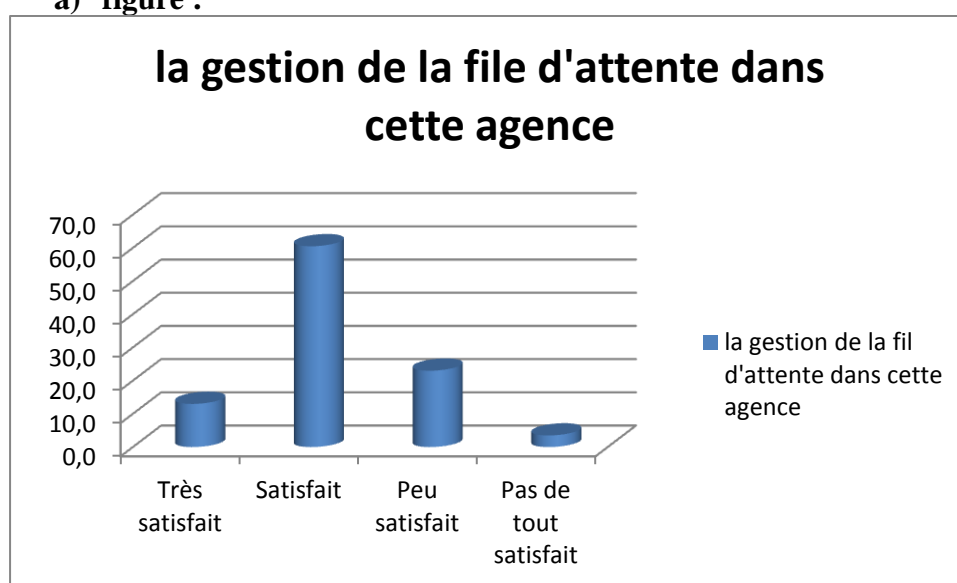
c) commentaire :

D'après le graphe 54% des sondés jugent que le délai d'attente est acceptable, 28% d'entre eux le trouvent un peu long, suivi de 10% des interrogés qui considèrent le délai trop long et 8% le jugent comme étant rapide.

**Question 13: Êtes-vous satisfaits par la gestion de la file d'attente dans cette agence ?**

	Effectifs	Pourcentage
Très satisfait	26	13,0
Satisfait	121	60,5
Peu satisfait	46	23,0
Pas de tout satisfait	7	3,5
Total	200	100,0

a) figure :



b) commentaire :

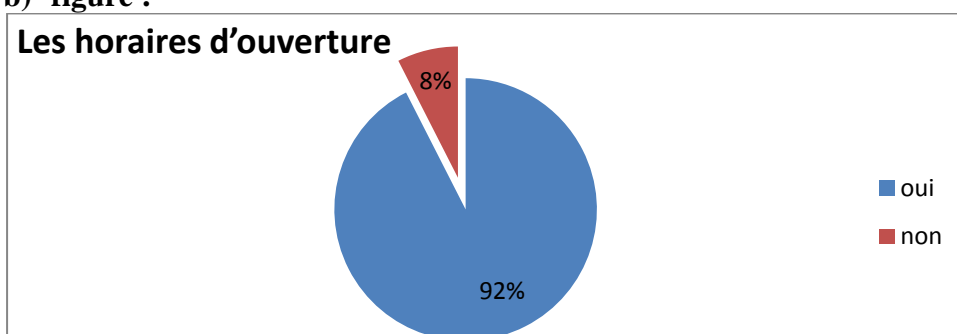
il ressort de l'étude que la majorité des clients interrogés jugent la gestion de la file d'attente satisfaisante avec un pourcentage 60.5%, 23% d'entre eux la considère comme étant peu satisfait, 13% de l'échantillon l'estime très satisfait et seulement 3.5% la considère comme étant pas de tout satisfait.

**Question 14: Les horaires d'ouverture vous conviennent-ils ?**

a) tableau :

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	185	92,5	92,5	92,5
Valide non	15	7,5	7,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

b) figure :



c) commentaire :

Sur un échantillon de 200 clients, la majorité d'entre eux constatent que les horaires d'ouverture lui conviennent avec un taux de 92%.

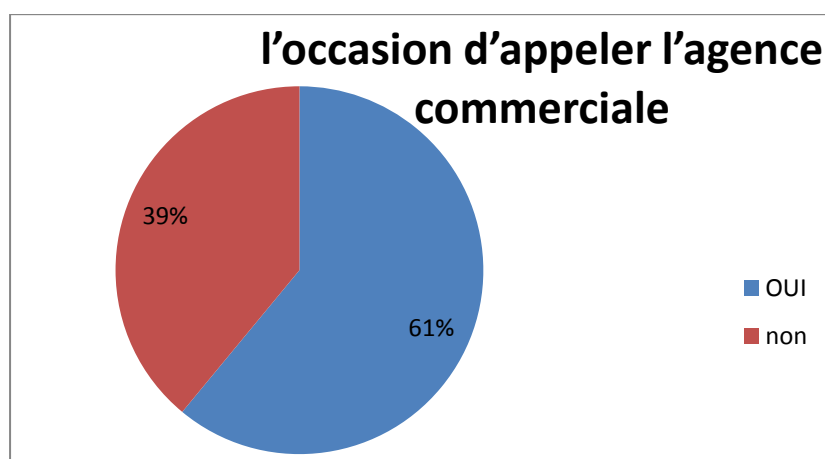
### Accueil téléphonique

**Question15:** Avez-vous eu l'occasion d'appeler l'agence commerciale cette année?

a) Tableau :

	Effectifs	Pourcentage
OUI	122	61,0
Non	78	39,0
Total	200	100,0

b) Figure :



c) Commentaire :

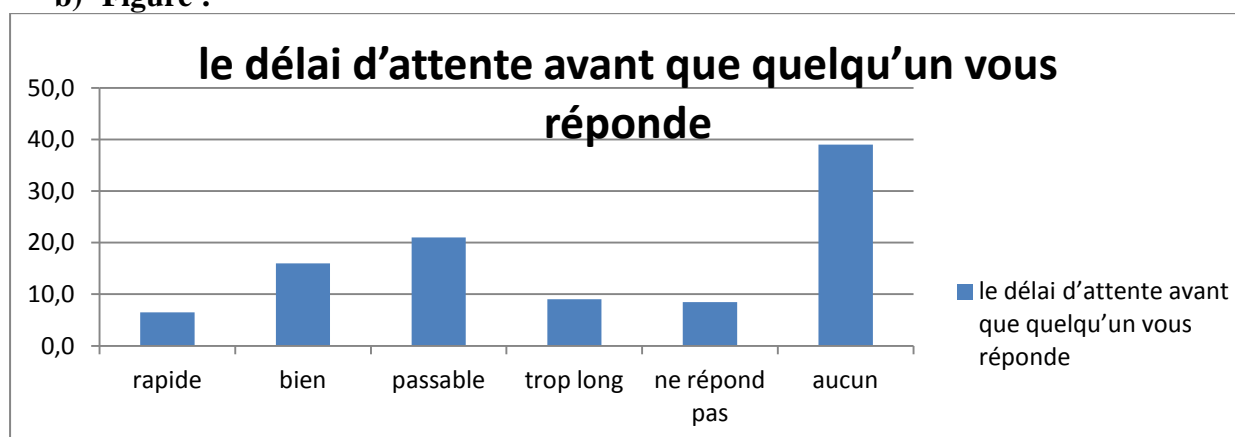
61% des clients sondés ont l'occasion d'appeler l'agence commerciale cette année et 39% d'entre eux n'ont pas l'occasion.

**Question 15: Si oui, le délai d'attente avant que quelqu'un vous réponde était-il ?**

**a) Tableau :**

	Effectifs	Pourcentage
Rapide	13	6,5
Bien	32	16,0
passable	42	21,0
trop long	18	9,0
ne répond pas	17	8,5
aucun	78	39
Total	200	100,0

**b) Figure :**



**c) Commentaire :**

D'après le graphe 16% des sondés jugent que le délai d'attente est bien, 21% d'entre eux le trouvent passable, suivi de 9% des interrogés qui considèrent le délai trop long 6.5% le jugent comme étant rapide et 8.5% des clients déclarent que l'agent d'accueil téléphonique ne répond pas.

Le 39% des clients qu'ils ont répondu 'aucun' représente les clients qu'ils n'ont pas eu une occasion d'appeler l'agence.

## Q 16: Que pensez-vous de la qualité d'accueil téléphonique ?

### a) Tableaux :

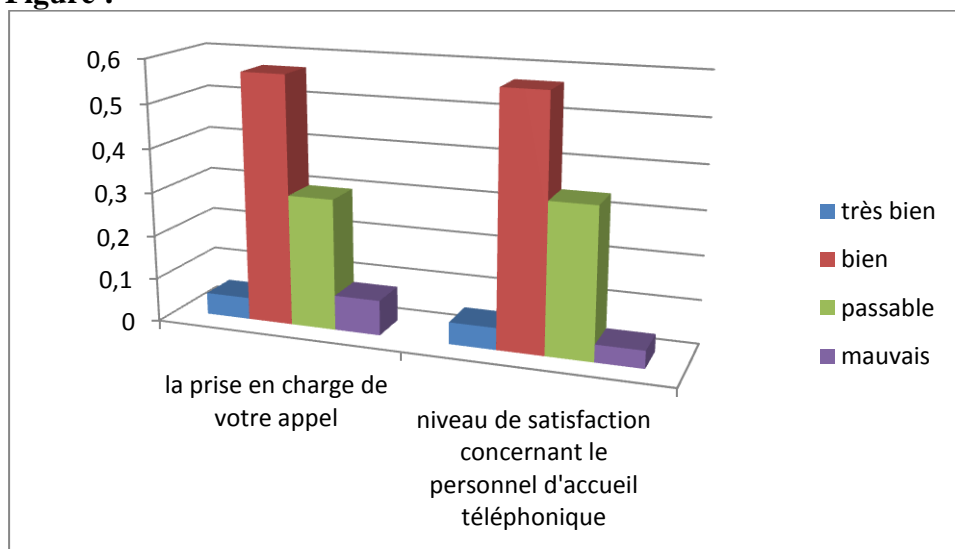
La Prise en charge de votre appel

	Effectifs	Pourcentage
Très bien	10	5,0
Bien	114	57,0
passable	61	30,5
mauvais	15	7,5
Total	200	100,0

Le niveau de satisfaction concernant le contact avec le personnel d'accueil téléphonique

	Effectifs	Pourcentage
Très bien	10	5,0
bien	114	57,0
passable	69	34,5
mauvais	7	3,5
Total	200	100,0

### b) Figure :



### c) Commentaire :

-pour la prise en charge de l'appel, 57% des clients ont répondu bien, 30.5% des clients ont dit passable, 7.5% d'entre eux le constatent mauvais et seulement 5% disent qu'elle est très bien.

-concernant le contact avec le personnel d'accueil téléphonique, Sur un échantillon de 200 clients, 57% des clients ont répondu bien, 34.5% des clients ont dit passable, 5% disent qu'elle est très bien et seulement 3.5% d'entre eux le constatent mauvais.

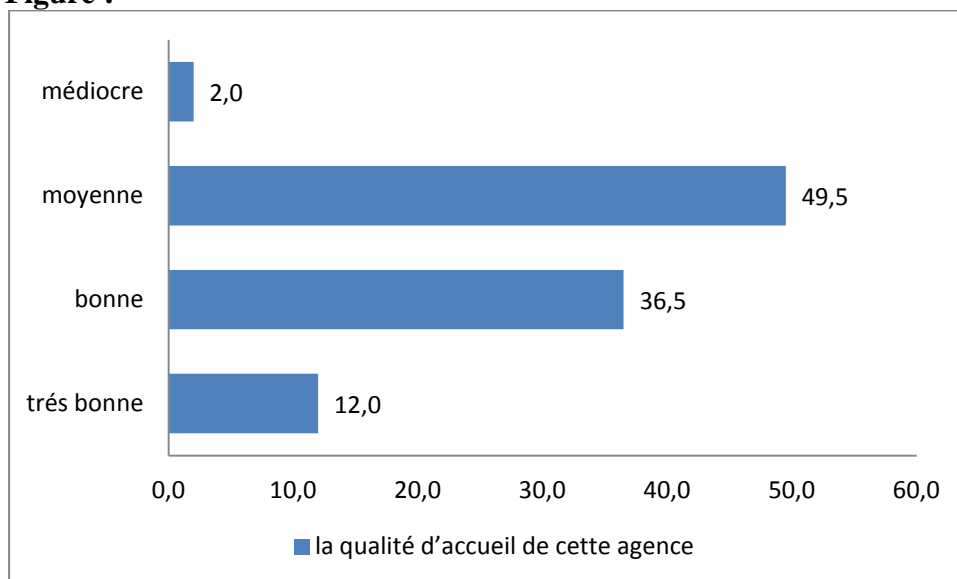
**Q 17: Que pensez-vous de la qualité d'accueil de cette agence ?**

**a) Tableau :**

**la qualité d'accueil de cette agence**

	Effectifs	Pourcentage
très bonne	24	12,0
bonne	73	36,5
moyenne	99	49,5
médiocre	4	2,0
Total	200	100,0

**b) Figure :**



**c) Commentaire :**

Sur un échantillon de 200 clients, 49.5% des clients considèrent que la qualité d'accueil est moyenne, 36.5% des clients ont dit que la qualité d'accueil est bonne, 12% des interrogées la constatent très bonne et seulement 2% d'entre eux la constatent mauvais.

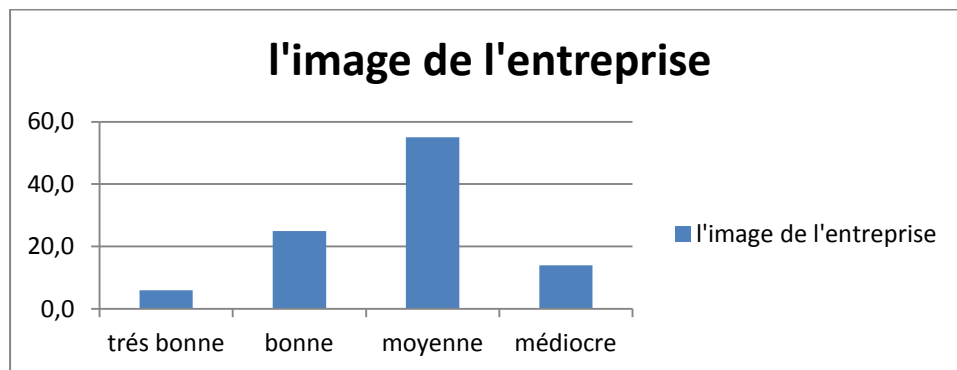
**Q18 : d'après les questions précédentes concernant l'accueil et à partir de votre appréciation envers la qualité d'accueil, comment jugez-vous de l'image de l'entreprise?**

a) tableau

**L'image de l'entreprise**

	Effectifs	Pourcentage
très bonne	12	6,0
bonne	50	25,0
moyenne	110	55,0
médiocre	28	14,0
Total	200	100,0

b) figure :



c) commentaire :

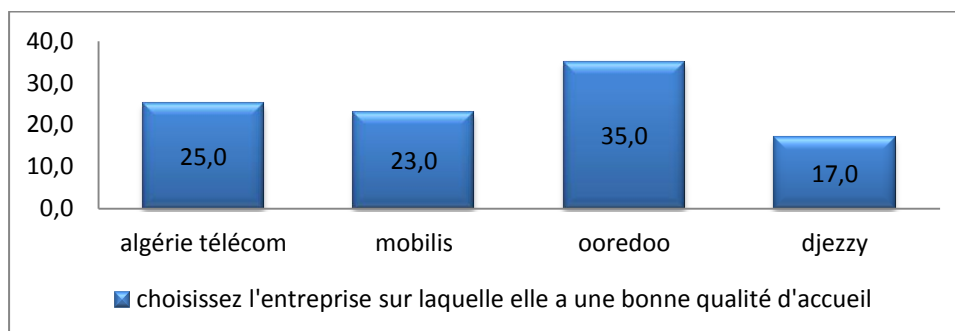
Sur un échantillon de 200 clients, 55% des clients considèrent que l'image de l'entreprise est moyenne, 25% des clients ont dit que AT a une bonne image, 14% d'entre eux la constatent qu'elle a une mauvaise image, et seulement 6% des interrogées la constatent très bonne.

**Q 19: parmi ces entreprises quelle est l'entreprise sur laquelle elle a une bonne qualité d'accueil?**

a) Tableau :

	Effectifs	Pourcentage
algérie télécom	50	25,0
mobilis	46	23,0
ooredoo	70	35,0
djezzy	34	17,0
Total	200	100,0

**b) Figure :**



**c) Commentaire :**

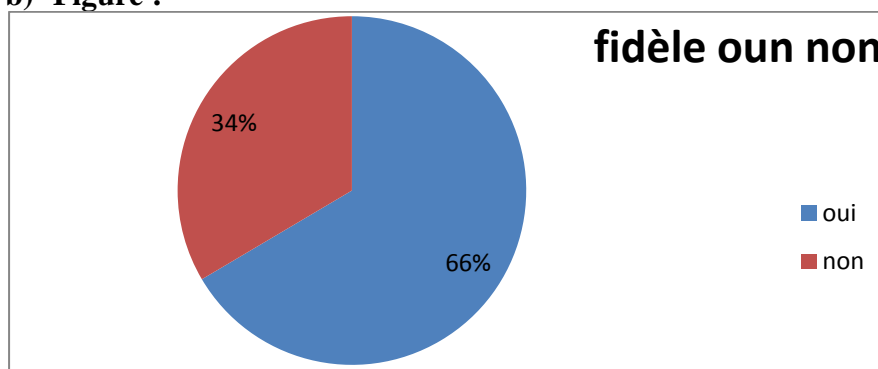
Sur un échantillon de 200 clients, 30.5% des interrogées ont choisi ooredoo comme étant l'entreprise qu'elle a une bonne qualité d'accueil, 28.5% des clients ont choisi Algérie Télécom, 23.5% des clients ont choisi mobilis, et 17.5% ont choisi djezzy.

**Q 20: Si une autre entreprise va offrir des services qui ont la même qualité que d'Algérie Télécom mais avec une qualité d'accueil mieux que celle-ci, serez vous prêt d'abandonner l'entreprise Algérie télécom?**

**a) Tableau : le sondé**

	Effectifs	Pourcentage
oui	133	66,5
non	67	33,5
Total	200	100,0

**b) Figure :**



**c) Commentaire :**

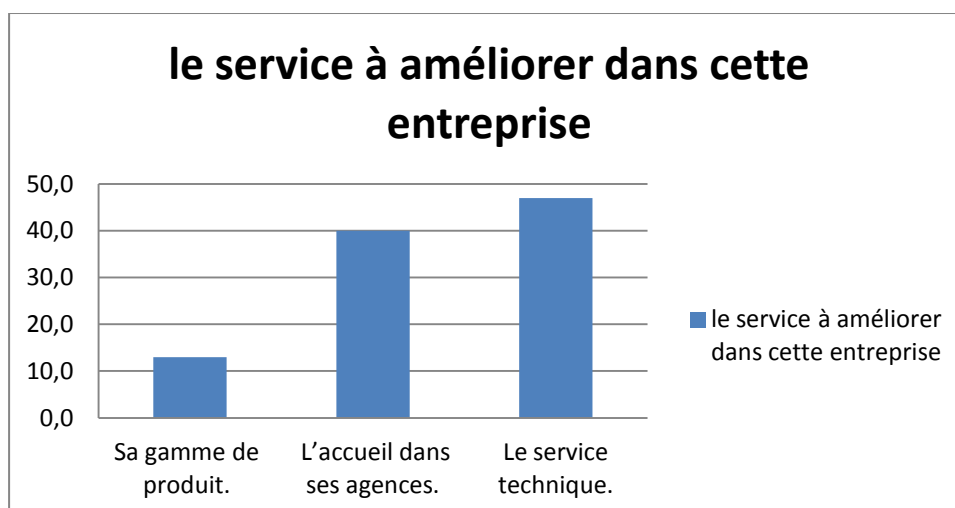
D'après ce graphe et sur un échantillon de 200 personnes interrogées, 66% des clients ont répondu par oui ils seront prêts à abandonner l'entreprise Algérie Télécom et le reste 34% des clients préfère d'être fidèle à cette entreprise.

**Q21 : que faudrait-il améliorer dans les services de cette entreprise ?**

**a) Tableau :**

	Effectifs	Pourcentage
Sa gamme de produit.	26	13,0
L'accueil dans ses agences.	80	40,0
Le service technique.	94	47,0
Total	200	100,0

**b) Figure :**



**c) Commentaire :**

Il ressort de ce schéma que les clients désirent en priorité une amélioration de service technique de cette entreprise AT avec un taux 47% suivi de 40% qui désirent voir améliorer l'accueil de ses agences, et seulement 13% des clients ont suggéré d'améliorer sa gamme de produit (offres et service).

### 3.3 Synthèses et recommandation des données :

#### 1) synthèses des résultats :

Le questionnaire comprend trois parties: une première centrée sur le client et le motif de sa visite et l'élément le plus apprécié par lui, une deuxième basée sur l'accueil physique, le traitement des réclamations, l'espace d'accueil, la gestion de la file d'attente, l'accueil téléphonique et la dernière sur la perception de client sur qualité de l'accueil de l'entreprise Algérie télécom en comparant avec les autres entreprises.

Nous avons créé un questionnaire plus détaillé vu l'absence des études préalables sur ce thème là au niveau de l'entreprise ce qui nous montre que l'entreprise n'a pas encore pris en conscience l'importance de la qualité d'accueil et que la culture d'accueil n'est pas encore créée dans les pratiques professionnelles de l'entreprise.

À travers l'enquête que nous avons menée auprès des clients d'Algérie Télécom et après l'analyse des résultats obtenus, nous sommes arrivés au constat suivant :

-la majorité des clients interrogés sont des abonnés chez AT plus de 3 ans, qu'ils viennent au moins une fois par mois, pour payer des factures ou faire une réclamation et la majorité d'entre eux s'intéressent beaucoup plus aux offres et services de l'entreprise mais aussi à l'amabilité du personnel en contact. D'après les caractéristiques de notre cible nous pouvons dire que cette cible est très utile pour notre étude nous permettons d'avoir une vision claire sur la perception de la clientèle envers la qualité d'accueil d'AT.

l'analyse des résultats :

a) **L'accueil physique:** Ce mode d'accueil est jugé globalement positif :

- ✓ le pourcentage de la satisfaction est entre 40% et 50% envers les éléments suivants est plus que les pourcentages de l'insatisfaction:

Amabilité et la courtoisie du personnel, Qualité d'écoute du personnel, Compréhension de votre demande, Réponse apportée à votre demande, Qualité d'attention portée au client, Le respect porté au client, Le personnel en contact vous a aidé pour remplir les formulaires, Documentation (contenu des brochures et les dépliants proposés.....), la clarté des informations et les conseils que vous avez obtenus.

Mais concernant les éléments : sourire, rapidité et le professionnalisme on trouve que les pourcentages de l'insatisfaction est supérieure des pourcentages de la satisfaction. Ce qui signifie que les clients sont satisfaits par les performants des personnels en contact en termes de savoir faire mais ne sont pas satisfait par les performances des personnels en contacts en termes de savoir être.

Ca nous montre que le plan de formations des personnels en contact était basé sur le développement de savoir faire de personnel et il n'a pas vraiment touché l'aspect de « savoir être » puisque ceci est influencer par le comportement et l'éducation de personnel lui-même.

b) les résultats concernant **la prise en charge des réclamations** des clients été positif avec un taux plus de 73% mais le délai de traitement des réclamations est jugé moyennement long et d'après ce qu'on a vu dans notre stage nous trouvons que le manque de véhicule, et le manque de personnel technique qualifiée est la cause de ce problème là.

c) **l'espace d'accueil** on trouve que les clients sont satisfaits par le confort, la propreté, la facilité d'accès, et une faible satisfaction envers les éléments suivants : l'éclairage, couleurs, l'aménagement et le nombre des places assises, et ils ne sont pas de tous satisfait par l'élément la place de parking puisque il n'existe même pas des parking au niveau des deux agences commerciales. Donc d'après ce qu'on a vu la question de l'espace d'accueil n'a pas eu vraiment une appréciation positive auprès des clients.

d) pour les questions concernant '**le délai de la file d'attente**' on trouve que plus la moitié des interrogées le considéré acceptable et plus de 60% des interrogée sont satisfait par **la gestion de la file** d'attente après avoir installé des appareils de ticket et le service le service khlass qui a pour but de éliminer la file d'attentes au niveau des agences mais malheureusement il n'a pas utilisé par la plus part des client a cause d'une attitude négative des clients auprès ce service...etc.

e) concernant **les horaires d'ouvertures**, on trouve qu'il convient la plus par des clients.

**f) l'accueil téléphonique :**

En ce qui concerne le contact avec le personnel et la prise en charge de l'appel on trouve que plus de la moitié des clients sont satisfait mais ils ne sont pas satisfait par le délai d'attente avant que quelqu'un lui réponde ils le considèrent qu'il est long et parfois aucun lui réponde.

- D'après les questions de 9 à 16 qui englobent les l'accueil physique, accueil téléphonique, et l'espace d'accueil et la gestion des réclamations et la file d'attentes et la gestion de la file d'attente dans les agence et aussi dans et le délai d'attente avant que quelqu'un répond aux clients nous pouvons constater que les résultats ne sont pas vraiment positive vue les lacunes trouvé dans le plan d'action de l'accueil dans ces agences ce que nous a conduit à infirmé notre **l'Hypothèse N°1 : « AT dispose une politique d'accueil réfléchi » c'est-à-dire l'entreprise AT n'a pas mis en œuvre de la démarche qualité d'accueil et de l'implication des agents affectés à l'accueil**

g) pour les questions 17, 21 : presque la moitié des clients interrogées **considère que la qualité d'accueil des agences commerciales d'AT est moyenne**, il 40% d'entre eux propose à l'entreprise **d'améliorer l'accueil dans ses agence et aussi 47% ont proposé d'améliorer le service technique** (afin de mieux traiter les réclamations des clients) ce qui nous montre que les clients ne sont pas vraiment satisfait de la qualité d'accueil de ces agences et que ca exige à l'entreprise de développer une politique d'accueil réfléchi afin de pouvoir améliorer sa qualité d'accueil.

h) pour ce qui concernè « l'image de l'entreprise » 'question 18' : ici on peut dire que les clients à partir de la qualité d'accueil perçue (notamment l'accueil physique) ils ont jugé que l'image de l'entreprise AT est moyenne.

- D'après les questions qui sont basé sur la qualité d'accueil perçue dans les agences commerciales 'ACTEL 5juillet' et 'Actel Agabi' et son impact sur l'image perçue par les clients sur l'entreprise ce qui nous mène à confirmer l'hypothèse N°2 : **« la politique d'accueil a un impact sur l'image »** ce qui exige à l'entreprise de mettre en œuvre un système de mesure de la qualité

d'accueil et de formuler des stratégies pour améliorer sa qualité d'accueil perçue afin d'avoir une bonne image.

i) En ce qui concerne la question 20 où nous avons posé une question pour savoir si une faible qualité d'accueil a un impact sur la fidélisation de la clientèle de l'entreprise AT et à partir de cette question nous avons trouvé que 66% des clients sont prêts à abandonner l'entreprise AT s'il y aura une autre entreprise qu'elle offre le même service mais sa qualité d'accueil mieux que d'AT.

➤ d'après cette question nous avons opté de confirmer l'hypothèse N°3 : « **une politique d'accueil efficace a un impact sur la fidélisation** ».

## **2- Recommandations :**

-Améliorer le service technique afin de réduire le temps de traitement des réclamations.

-La prise en charge des préoccupations de la clientèle lors du traitement de ces réclamations (choisir le jour où le client sera disponible).

-Investir dans la formation d'accueil téléphonique et physique du personnel en contact de manière à mieux l'outiller pour affronter les différentes situations d'accueil ;

-Améliorer le professionnalisme du personnel.

-Sensibiliser et préparer préalablement le personnel en contact de l'importance de ses postes d'accueil.

-Recruter du personnel qualifié et compétent qu'ils doivent être performants en termes de savoir-faire et savoir-être.

-Déployer plus de personnel en contact afin de réduire le temps d'attente au niveau de l'accueil et de la prise en charge.

-Exiger du personnel de porter l'uniforme et les badges ;

-Améliorer l'aménagement de l'espace d'accueil. (Augmenter les places assises, changer les couleurs des agences, ajouter des plantes dans l'espace, glacière d'eau ...);

-Prendre en compte les clients handicapés et aménager l'espace;

-Améliorer l'accueil au niveau de la caisse ;

-La mise en place d'un parking dans chaque agence commerciale ;

-Mettre en place un système d'écoute permanent sur l'accueil des clients ;

- Réaliser des enquêtes de satisfaction en permanent afin de pouvoir anticiper les attentes clients ;
- Faire connaitre les nouvelles services qui ont pour objet d'améliorer la qualité d'accueil en terme de la gestion de la file d'attentes (exemple : service Khlass à pour objet payer les factures téléphonique et ADSL par internet ce service sert à améliorer la gestion de la file d'attente) ;
- Faire améliorer le contenu des dépliants et les brochures afin de facilité aux personnels de mieux informer les clients sur les nouvelles services ;
- Exploiter les évolutions technologiques (Créer un espace sur son site pour faire des réclamations sans avoir à se déplacer en agence, et à partir de n'importe quel poste Internet 24h/7j)
- Définir une véritable politique d'accueil avec des objectifs réalistes ;
- Formuler des stratégies qui permettre d'atteindre ces objectifs ;
- Elaborer une charte qualité qui constituerait les règles à suivre ;
- Mettre en place un système de mesure de la qualité d'accueil.

# **Conclusion**

## **Conclusion :**

L'objet général de notre recherche est axé sur l'étude de la qualité d'accueil et ses retombées sur l'entreprise.

En effet La maîtrise de la qualité est un élément clé de la course à la compétitivité des entreprises dans un environnement d'hyper concurrence, donc il est primordial pour toute entreprise d'intégrer la notion de la qualité d'accueil dans sa politique par la définition d'un plan d'action efficace et des stratégies lui permettre de ce différencier et avoir une bonne image permettant d'instaurer une relation de confiance et donc fidéliser les clients et de renforcer la crédibilité de l'entreprise.

Algérie Télécom qui nous a permis d'effectuer notre stage, dispose plusieurs agences qui représentent les points de ventes de ses services, et que ces derniers années cette entreprise a essayé de mettre en place d'un système d'amélioration de sa qualité d'accueil.

La qualité d'accueil représente un élément nécessaire que chaque entreprise devrait entreprendre afin de pouvoir prendre des décisions adéquates concernant la qualité de service ce qui permet d'instaurer une relation de confiance et donc fidéliser les clients et de renforcer la crédibilité de l'entreprise.

De part notre enquête, nous avons tenté de cerner la perception de la clientèle AT par rapport à la qualité d'accueil et voire ses retombées sur l'entreprise en terme de renforcer l'image de l'entreprise et fidéliser sa clientèle.

nous avons effectué une étude théorique est faite, répartie en trois étapes, une qui donne lieux a des notions de base initiative qualité, système de management de la qualité et la normalisation, une seconde qui présente des définitions de la qualité de service et ses différent outils et méthodes d'analyse et de mesure de la qualité de service et le dernier présente le notion Accueil , ses types et la mettre en place d'un structure et un politique d'accueil. Ce qui permet de donner support a la partie pratique du travail, qui se conjugue en une étude analytique a travers un questionnaire.

Pour cela il a paru nécessaire d'aborder un thème « **la qualité d'accueil au sein de l'entreprise Algérie Télécom** » à travers la problématique suivante : « **Quelle est la politique d'accueil adoptée par AT et quelles sont ses retombées sur l'entreprise ?** »

Nous avons constaté à travers les résultats obtenus que la majorité des clients AT estiment que la qualité d'accueil est moyenne, ce qui nous amène à infirmer la première hypothèse « **AT dispose une politique d'accueil réfléchi** », et à confirmer les deux autres hypothèses H2 : « **la politique d'accueil a un impact sur l'image** » et H3 : « **H3 : une politique d'accueil efficace a un impact sur la fidélisation** ».

Néanmoins, les résultats ne sont pas représentatifs de tout le territoire national, par manque de temps, de moyens ainsi que les difficultés rencontrées lors de la collecte des questionnaires auprès des clients et nous nous sommes limités à étudier la clientèle AT au niveau de ses deux agences Actel '5 juillet' et 'Agabi' de la DOT wilaya Guelma.

En définitif il s'agira pour AT d'assurer sa présence continue sur des marchés de plus en plus concurrentiels, une entreprise de service se voit obliger d'utiliser les outils du marketing relationnel, il ne s'agit plus de conquérir un client mais plus encore savoir le conserver, il est indispensable de mettre en œuvre des stratégies pour améliorer la qualité de service notamment sa qualité d'accueil qui réponde aux besoins, désirs et attentes du consommateur ciblé.

Vue l'importance de ce thème, on a proposé un thème de recherche suivant:

- l'impact de la qualité d'accueil sur la performance commerciale d'une entreprise.

## **Bibliographie :**

### **1. Ouvrages :**

- Bobillier chaumon, dubois michel et retour didier : « relation de service », éd- de boeck, paris 2010.
- CUDICIO Catherine : « soigner l'accueil dans votre entreprise, éditions d'organisation, paris 2004.
- David Garvin: *Managing quality*, the free press, New York, 1988.
- DAUDIN, (Jean-Jacques) ; TAPIERO, (Charles) : « *Les outils et le contrôle de la qualité* », édition ECONOMICA, 1999.
- DEMING, (W. Edwards) : « qualité la révolution du management », édition ECONOMICA, Paris, 1998.
- EIGLIER (P), et LANGEARD (E) : « la servuction, le marketing des services », édition Mc Graw-hill, paris, 1981.
- EIGLIER Pierre : « marketing et stratégie des services », édition Economica, paris 2004.
- FROMAN, (Bernard) : « le manuel qualité : outil stratégique d'une démarche qualité », édition AFNOR, Paris, 1995.
- HERMEL Laurent : « 100 questions pour comprendre et agir l'accueil client », édition AFNOR, 2003.
- HERMEL Laurent : « améliorer l'accueil des clients », édition AFNOR, 2003.
- HUBERAC, (Jean-Pierre) : « *guide des méthodes de la qualité* », édition MAXIMA, Paris, 1999.

- LANGLOIS Michel et TOCQUER Gérard : marketing des services- le déficit relationnel, Gaetan Morin éditeur boucherville, 1992.
- LAPART Denis : Marketing des services, DUNOD, Paris, 2005.
- LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON : « MERCATOR, théorie et pratique du Marketing », 7eme, édition Dalloz, Paris, 2003.
- LOVELOCK Christopher, WIRTZ Jochen et LAPERT Denis : Marketing des services, 5eme édition, Pearson éducation, paris, 2005.
- LOVELOCK Christopher, WIRTZ Jochen et LAPERT Denis Annie Munos : Marketing des services, 6eme édition, Pearson éducation, paris, 2008.
- Le nouveau Petit Robert, Dictionnaire Le Robert, 1993.
- MOUNIN, (Jean Michel) : « la certification qualité dans les services », édition AFNOR, Paris 2001.
- MONTEUIL : « cercles de qualité et progrès » édition d'ORGANISATION, Paris 1983.
- SCHNEIDER M. BLOEM V. et BULLIAN L.:« les 65 Mémos de la qualité de service » édition AFNOR, Saint-Denis, 2005.
- TERFAYA, (Nassima) : « une démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques », édition HOUMA, Alger, 2004.

## 2. travaux universitaires:

- GUEDECHE, (Khaled) : Essai d'analyse d'une démarche de marketing opérationnel ; cas de la société National des Transports Ferroviaires, mémoire de magistère en sciences économiques (option : management des entreprises), faculté des sciences économiques, Tizi Ouzou, 2012.
- DECHAR (Sidi Ali), MEDDAH (Nour El houda) : contribution de la gestion de l'écoute client pour l'amélioration de la qualité de service, étude de cas : ATM Mobilis, mémoire de licence en science commerciales (option : management), école des hautes études commerciales d'Alger, 2012.
- Melle Lydia DJENNADI et Melle Ratiba KESSOURI : « Mise en œuvre d'un système de management de la qualité au sein d'une compagnie algérienne, CAS : Air Algérie » Option : Management, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales, 2012.
- Mémoire Feriel BEN AISSA « *la mise en place d'un système de management de la qualité* », mémoire de licence en science commerciales, Institut national de commerce, Alger, 2005.
- Mémoire MOUAFK Fatima « *l'impact de système de la qualité de management sur la force de vente* », mémoire de master en science commerciales, école des hautes études commerciales, Alger, 2015.
- Julien DI GIULIO : « Le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE) » l'Université de Reims Champagne Ardenne, Mémoire professionnel 1ère année de Master Management Stratégique des Organisations Parcours Ressources Humaines, 2011.

### **3. revues :**

- ALLIOUCHE, (R) : le service d'accueil dans les entreprises, la revue des sciences commerciales, édition Sahel, Alger, 2010.
- BARDON Marie –Christine : « les mesures de satisfaction de clientèle : comment assurer leur opérationnalité dans les entreprises de service ». Revue française de marketing. N144-145.
- Parasuraman.A, Zeithaml V.A et Berry L.L “A conceptual model of service quality and its implication of future research”. Journal of marketing, vol49, automne 1985.

### **4. document internes de l'entreprise :**

- organisation des agences commerciales, organigramme et définition des tâches.

### **5. web graphie :**

- <http://www.algeriatelecom.dz>
- [www.ISO.org](http://www.ISO.org)
- [www.afnor.org](http://www.afnor.org)
- : [http://rb.ec-lille.fr/l/Qualite/Qualite\\_2\\_fondements.pdf](http://rb.ec-lille.fr/l/Qualite/Qualite_2_fondements.pdf)

# **Les annexes**

## **Annexes 2:**

### **Résultats de l'enquête :**

#### **Les tableaux de la question 08 : l'accueil physique**

##### **Amabilité et la courtoisie du personnel**

	Effectifs	Pourcentage
Très satisfait	38	19,0
Satisfait	101	50,5
Peu satisfait	50	25,0
Pas de tout satisfait	11	5,5
Total	200	100,0

##### **.Qualité d'écoute du personnel**

	Effectifs	Pourcentage
Très satisfait	40	20,0
Satisfait	97	48,5
Peu satisfait	49	24,5
Pas de tout satisfait	14	7,0
Total	200	100,0

##### **Compréhension de votre demande**

	Effectifs	Pourcentage
Très satisfait	31	15,5
Satisfait	105	52,5
Peu satisfait	55	27,5
Pas de tout satisfait	9	4,5
Total	200	100,0

##### **Réponse apportée à votre demande**

	Effectifs	Pourcentage
Très satisfait	30	15,0
Satisfait	90	45,0
Peu satisfait	59	29,5
Pas de tout satisfait	21	10,5
Total	200	100,0

**Rapidité d'obtention de la réponse à votre demande**

	Effectifs	Pourcentage
Très satisfait	26	13,0
Satisfait	72	36,0
Peu satisfait	74	37,0
Pas de tout satisfait	28	14,0
Total	200	100,0

**Qualité d'attention portée au client**

	Effectifs	Pourcentage
Très satisfait	30	15,0
Satisfait	94	47,0
Peu satisfait	65	32,5
Pas de tout satisfait	11	5,5
Total	200	100,0

**Le respect porté au client**

	Effectifs	Pourcentage
Très satisfait	49	24,5
Satisfait	93	46,5
Peu satisfait	44	22,0
Pas de tout satisfait	14	7,0
Total	200	100,0

**Le sourire**

	Effectifs	Pourcentage
Très satisfait	38	19,0
Satisfait	50	25,0
Peu satisfait	68	34,0
Pas de tout satisfait	44	22,0
Total	200	100,0

**Le personnel en contact vous a aidé pour remplir les formulaires**

	Effectifs	Pourcentage
Très satisfait	27	13,5
Satisfait	85	42,5
Peu satisfait	55	27,5
Pas de tout satisfait	33	16,5
Total	200	100,0

**Documentation (contenu des brochures et les dépliants proposés.....)**

	Effectifs	Pourcentage
Très satisfait	22	11,0
Satisfait	95	47,5
Peu satisfait	52	26,0
Pas de tout satisfait	31	15,5
Total	200	100,0

**Niveau de satisfaction concernant la clarté des informations et les conseils que vous avez****obtenus**

	Effectifs	Pourcentage
Très satisfait	27	13,5
Satisfait	107	53,5
Peu satisfait	55	27,5
Pas de tout satisfait	11	5,5
Total	200	100,0

**Le professionnalisme du personnel**

	Effectifs	Pourcentage
Très satisfait	35	17,5
Satisfait	79	39,5
Peu satisfait	60	30,0
Pas de tout satisfait	26	13,0
Total	200	100,0

### Annexe 03 :

#### Les tableaux de la question 11 : l'espace d'accueil.

##### **Le confort de l'espace d'accueil**

	Effectifs	Pourcentage
Très bien	53	26,5
Bien	103	51,5
passable	36	18,0
Mauvais	8	4,0
Total	200	100,0

##### **La propreté de l'espace d'accueil**

	Effectifs	Pourcentage
Très bien	46	23,0
bien	107	53,5
passable	41	20,5
mauvais	6	3,0
Total	200	100,0

##### **L'éclairage de l'espace d'accueil**

	Effectifs	Pourcentage
Très bien	47	23,5
bien	84	42,0
passable	61	30,5
mauvais	8	4,0
Total	200	100,0

##### **Les couleurs d'espace d'accueil**

	Effectifs	Pourcentage
Très bien	32	16,0
Bien	87	43,5
passable	69	34,5
mauvais	12	6,0
Total	200	100,0

**L'aménagement intérieur.**

	Effectifs	Pourcentage
Très bien	25	12,5
bien	84	42,0
passable	85	42,5
mauvais	6	3,0
Total	200	100,0

**La facilité d'accès à l'agence commerciale**

	Effectifs	Pourcentage
Très bien	42	21,0
bien	102	51,0
passable	43	21,5
mauvais	13	6,5
Total	200	100,0

**Nombre de places assises**

	Effectifs	Pourcentage
Très bien	22	11,0
bien	86	43,0
passable	64	32,0
mauvais	28	14,0
Total	200	100,0

**Place de parking**

	Effectifs	Pourcentage
Très bien	3	1,5
bien	24	12,0
passable	51	25,5
mauvais	122	61,0
Total	200	100,0

## La qualité d'accueil au sein de l'entreprise

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en science commerciale, option : marketing à l'école des hautes études commerciales (EHEC ex INC), nous vous prions de bien vouloir nous consacrer un peu de votre temps pour nous aider à réaliser une étude portant sur « l'Analyse de la qualité d'accueil au sein de l'entreprise Algérie télécom », et cela dans un minimum de temps. Merci d'avance pour votre précieuse collaboration.

### **Q 1: Etes-vous ?**

- Un homme  Une femme

### **Q 2: Votre âge se situe ?**

- Entre 15 et 30 ans.  
 Entre 30 et 45 ans.  
 45 ans et plus.

### **Q 3: Votre catégorie socioprofessionnelle ?**

- Etudiant(e).  
 Employé(e).  
 Retraité(e).  
 Sans emploi.

Autres : .....

### **Q 4: Depuis combien de temps êtes-vous client chez Algérie Télécom ?**

- Moins de 6 mois.  
 Entre 6 et 12 mois.  
 De 1 à 2 ans.  
 De 2 à 3 ans.  
 Plus de 3 ans.

### **Q 5: Venez-vous à l'agence commerciale**

- Plusieurs fois par mois  
 Une fois par mois  
 Plusieurs fois par an  
 Très rarement

**Q 6: Aujourd'hui, pour quelle raison êtes-vous venu(e)?**

- Payer une facture.
- Faire une réclamation.
- Acheter une offre.
- Chercher une information.

Autre : .....

**Q 7: En tant que client, et selon votre propre appréciation, quel est l'élément le plus important pour vous ?**

- Offre et services.
- Tarification.
- Amabilité du personnel en contact.
- Aménagement de l'espace d'accueil.

Autre : .....

**Q 8: Quelle est votre appréciation envers les éléments suivants ?**

<i>Appréciation</i>	<i>Très satisfait</i>	<i>satisfait</i>	<i>Peu satisfait</i>	<i>Pas de tout satisfait</i>
Amabilité et la courtoisie du personnel				
Qualité d'écoute du personnel				
Compréhension de votre demande				
Réponse apportée à votre demande				
Rapidité d'obtention de la réponse à votre demande				
Qualité d'attention portée au client				
Le respect porté au client				
Le sourire				
Le personnel en contact vous a aidé pour remplir les formulaires				
Documentation (contenu des brochures et les dépliants proposés.....)				
Niveau de satisfaction concernant la clarté des informations et les conseils que vous avez obtenus				
Le professionnalisme du personnel				

**Q 9: Êtes-vous pris en charge lors de vos réclamations ?**

Oui                       Non

**Q 10: Comment jugez-vous le traitement de la réclamation?**

- Pas de tout long.
- Moyenne long.
- Long.
- Très long.

**L'espace d'accueil :**

**Q 11: Quelle est votre appréciation envers les éléments suivants ?**

<i>Appréciation</i>	<b>Très bien</b>	<b>bien</b>	<b>passable</b>	<b>mauvais</b>
Le confort de l'espace d'accueil				
La propreté de l'espace d'accueil				
L'éclairage de l'espace d'accueil				
Les couleurs d'espace d'accueil				
L'aménagement intérieur.				
La facilité d'accès à l'agence commerciale				
Nombre de places assises				
Place de parking				

**Q 12: Comment jugez-vous le délai d'attente ?**

- Rapide.
- Acceptable.
- Un peu long.
- Trop long.

**Q 13: Êtes-vous satisfaits par la gestion de la file d'attente dans cette agence ?**

- Très satisfait.
- Satisfait.
- Peu satisfait.
- Pas de tous satisfait.

**Q 14: Les horaires d'ouverture vous conviennent-ils ?**

- Oui  Non

**Accueil téléphonique**

**Q 15:** Avez-vous eu l'occasion d'appeler l'agence commerciale cette année ?

- Oui  Non

**-Si oui, le délai d'attente avant que quelqu'un vous réponde était-il ?**

- Rapide.  
 Correct.  
 Un peu long.  
 Trop long.  
 Ne répond pas

**Q 16:** Que pensez-vous de la qualité d'accueil téléphonique ?

<i>Appréciation</i>	<i>Très Bien</i>	<i>Bien</i>	<i>Passable</i>	<i>Mauvais</i>
Prise en charge de votre appel				
Niveau de satisfaction concernant le contact avec le personnel d'accueil				

**Q 17:** Que pensez-vous de la qualité d'accueil de cette agence ?

- Très bonne.  
 Bonne.  
 Moyenne.  
 Médiocre.

**Q18 :** d'après les questions précédentes concernant l'accueil et à partir de votre appréciation envers la qualité d'accueil, comment jugez-vous de l'image de l'entreprise ?

- Très bonne.  
 Bonne.  
 Moyenne.  
 Médiocre

**Q 19:** parmi ces entreprises quelle est l'entreprise sur laquelle elle a une bonne qualité d'accueil?

- Algérie Télécom.
- Mobilis.
- Ooredoo.
- Djezzy.

**Q 20:** Si une autre entreprise va offrir des services qui ont la même qualité que d'Algérie Télécom mais avec une qualité d'accueil mieux que celle-ci, serez vous prêt d'abandonner l'entreprise Algérie télécom?

- Oui
- Non

**Q21 :** que faudrait-il améliorer dans les services de cette entreprise ?

- Sa gamme de produit.
- L'accueil dans ses agences.
- Le service technique.

**Q 22:** Avez-vous des remarques et des suggestions à faire sur l'accueil qui vous a été donné ?

.....

.....

.....

.....

.....

## **Tableau des matières :**

Remerciement	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
<b>Introduction générale</b> .....	<b>A</b>
<b>Chapitre I : Concepts fondamentaux de la qualité</b> .....	<b>01</b>
section1 : Généralités sur la qualité.....	01
1.1 La notion de qualité.....	01
1.1.1 Définitions.....	02
1.1.2 Les niveaux de la qualité.....	02
1.2. Objectifs de la qualité.....	03
1.3. Les enjeux et la nécessité de la qualité.....	04
1.3.1 Les enjeux de la qualité.....	04
1.3.2. La nécessité de la qualité.....	05
1.4. L'évolution de la qualité.....	06
1.4.1 Le contrôle de la qualité .....	06
1.4.2. L'assurance qualité.....	07
1.4.3. La qualité totale (TQM).....	07
Section 2 : Système de management de la qualité.....	08
2.1 Les principes de management de la qualité.....	09
2.2. Les méthodes de la qualité.....	12
2.2.1 Les cercles de la qualité : .....	12
2.2.2 Le kaizen.....	12
2.2.3Le Benchmarking .....	12
2.2.4 L'analyse de la valeur.....	13
2.2.5 L'autodiagnostic.....	13
section3 : présentation de la normalisation.....	13
3.1 Définition de la normalisation.....	13
3.2 Les types de normes.....	14
3.3. Objectifs, rôle et avantages de la normalisation.....	14

3.4. Les organes de normalisation .....	17
3.5 La normalisation en Algérie.....	17
3.6. L'organisation internationale de normalisation ISO.....	18
3.6.1 La norme ISO.....	18
3.6.2 Le nom ISO .....	18
3.6.3 Définition de l'ISO.....	18
3.6.4 La norme ISO 9001.....	19
3.6.5 Evolution de la norme ISO 9001 depuis l'an 2000.....	19
3.7 Les normes ISO relatives à la qualité de service.....	21
conclusion.....	22
<b>Chapitre II : les fondements de la qualité de services.....</b>	<b>23</b>
Section1 : définition de la qualité de service .....	23
1.5. Définition de la qualité de service.....	23
1.6. Le système de servuction.....	24
1.2.1 Définition de la servuction.....	25
1.2.2 Les éléments constitutifs du système de servuction.....	26
1.2.2.1 Le système d'organisation interne (back office).....	26
1.2.2.2 Le personnel en contact (le front office).....	27
1.2.2.3 Le support physique.....	28
1.2.2.4 Le client.....	30
1.2.2.5 Le service.....	30
1.3Les dimensions de la qualité de service.....	32
1.3.1 L'output.....	32
1.3.2 Les éléments de la servuction .....	32
1.3.3Le processus... ..	32
1.4 Les composants de la qualité dans les services.....	33

Section2: les méthodes de mesure de la qualité de service.....	35
2.1. La méthode SERVQUAL.....	35
2.1.1. La première étape.....	36
2.1.2. La seconde étape.....	36
2.1.3. La dernière étape.....	36
2.2. Les méthodes ponctuelles .....	38
2.2.1. La méthode de la gestion des plaintes .....	38
2.2.2. La méthode de la carte de commentaire.....	39
2.2.3. La méthode du client mystère.....	39
2.3. La méthode de l'incident critique.....	40
2.4 La méthode SMART.....	41
2.4.1. La phase d'exploitation.....	42
2.4.2 La phase de quantification.....	42
2.4.3 La phase de l'analyse de l'information.....	43
Section 3: Les outils d'analyse de la qualité de service.....	44
3.1. Le diagramme d'Ishikawa .....	44
3.1.1Le diagramme d'Ishikawa dit « en arête de poisson » .....	44
3.1.2L'analyse de Pareto.....	46
3.2. Le schéma directeur (le blueprint) .....	47
Conclusion.....	47
<b>Chapitre III: présentation de la notion d'accueil .....</b>	<b>48</b>
Section1 : définition et les différents types de l'accueil.....	48
1.1 Le concept d'accueil et ses différentes composantes.....	48

1-1-1 la place de l'accueil dans la relation de service.....	49
1-1-2 L'accueil, interface entre l'offre et la demande.....	50
1-1-3 un besoin d'accueil diversifié .....	50
1-1-4 le mode de contact.....	51
1.2 Les moyens humains et matériels de l'accueil.....	51
1-2-1 L'espace d'accueil.....	52
1-2-1-1 L'aménagement de l'accueil.....	52
1-2-1-2 organiser les files d'attentes.....	53
1-2-2 la qualité d'un agent d'accueil.....	53
1.3 Les différents types d'accueil.....	56
1-3-1 le type administratif.....	56
1-3-2 le type commercial.....	56
1-3-3 le type convivial.....	57
Section2 : mise en place d'une structure d'accueil.....	57
2.1 Diagnostic de l'accueil.....	57
2-1-1 étude documentaire.....	57
2-1-2 éléments principaux du diagnostic.....	58
2.2 La détermination des objectifs en matière d'accueil.....	59
Section3 : mise en place d'un politique d'accueil.....	61
3.1 La mise en place d'un plan d'action.....	61
3.2 Développer une charte d'accueil.....	62
3-1-1 créer un langage commun.....	63

3-1-2 mobiliser le personnel.....	63
3-1-3 communiquer sur la volonté de changement de l'entreprise.....	63
3.3 L'engagement de service d'accueil.....	63
3.4 Evaluer la mise en œuvre de la charte.....	64
<b>Chapitre III : Essai d'analyse de la qualité d'accueil et ses retombées sur l'entreprise Algérie Télécom.....</b>	<b>65</b>
Section 1 : présentation de l'entreprise Algérie Télécom.....	65
1.4 Historique d'AT.....	65
1.5 Fiche de présentation d'AT .....	65
1.2.1 Présentation de l'entreprise.....	65
1.2.2 Statut d'Algérie Télécom.....	66
1.2.2.1) Dénomination sociale.....	67
1.2.2.2) Forme juridique.....	67
1.2.2.3) Objet Social.....	67
1.2.3. Capital.....	68
1.2.4. Les domaines d'activité.....	69
1.6 Missions et objectifs d'AT .....	69
1.6.1 Les missions d'AT .....	69
1.6.2 Les objectifs d'AT .....	69
1.3.3 Les responsabilités d'AT .....	70
1.4. Organigrammes d'Algérie télécom.....	70
1.4.1 L'organigramme de la direction générale d'AT.....	71
1.4.2 L'organigramme de la direction opérationnel des télécommunications .....	72
1.4.3. Division Relation clientèle.....	73
1.4.4. Missions et objectifs de la Division Relation clientèle.....	73
1.4.5. Axes de développement de la division relations clientèle.....	74
1.5. Le Réseau d'Algérie Télécom.....	75

1.6. L'offre d'AT.....	76
1.7. Le Centre d'Appels.....	76
1.8. Réseau de distribution.....	77
1.9. Environnement concurrentiel.....	77
1.10. Algérie Télécom et la technologie dernière génération.....	78
Section2 : présentation de l'agence commerciale et l'accueil au sein d'AT.....	79
2.1 Organigramme de l'agence commerciale.....	79
2-2 Etude de l'organigramme.....	80
2.2.1. Le Front Office.....	81
2.2.2. Le Back Office.....	84
2.3 Les atouts d'une bonne relation client.....	87
2-4 Le rôle des agences commercial.....	88
2-5 Mission et responsabilités d'une agence commerciale « Grand public » ACTEL.....	89
Section 3 : Méthodologie de l'enquête auprès des clients d'Algérie télécom.....	90
3.1. Démarche de la réalisation de l'analyse.....	90
3.1.1 La définition du problème à résoudre.....	90
3.1.2 L'objectif de l'enquête.....	90
3.1.3 Le plan d'étude.....	90
3.1.4. Le recueil d'information.....	91
3.1.5. Dépouillement du questionnaire.....	91
3.1.6. La présentation des résultats.....	91
3.2 Résultat de l'enquête.....	92
3.3 Synthèses et recommandation.....	110
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>114</b>
Bibliographie	
Annexes	