

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
HEC Alger

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

Option : Marketing

Thème :

**Essai d'analyse de l'efficacité des mesures de
satisfaction client**

**Cas : Baromètre de satisfaction client vis-à-vis du
service après-vente d'un constructeur automobile,
par IMMAR Maghreb.**

Elaboré par :

Mlle. Sofia KHODJA

Encadré par :

**M. Amine REMINI
Enseignant à HEC Alger**

**4^{ème} Promotion
Juin 2017**

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
HEC Alger

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

Option : Marketing

Thème :

**Essai d'analyse de l'efficacité des mesures de
satisfaction client**

**Cas : Baromètre de satisfaction client vis-à-vis du
service après-vente d'un constructeur automobile,
par IMMAR Maghreb.**

Elaboré par :

Mlle. Sofia KHODJA

Encadré par :

**M. Amine REMINI
Enseignant à HEC Alger**

**4^{ème} Promotion
Juin 2017**

Liste des tableaux :

<u>Chapitre 1 : Approche théorique sur le concept de satisfaction client</u>		
Tableau	Titre du tableau	Page
Tableau 1-1 :	Différences entre qualité perçue et satisfaction	11

<u>Chapitre 2: Les mesures de la satisfaction client</u>		
Tableau	Titre du tableau	Page
Tableau 2-1 :	Les 4 outils de la relation client	37
Tableau 2-2 :	Différence entre taux et score	53

<u>Chapitre 3: Analyse de l'efficacité des mesures de satisfaction client</u>		
Tableau	Titre du tableau	Page
Tableau 3-1 :	Ventes globales de véhicules en 2015	79
Tableau 3-2 :	Parts de marché « automobile » en 2015	81
Tableau 3-3 :	Déroulement des entretiens	89
Tableau 3-4 :	Grille de lectures des entretiens	92
Tableau 3-5 :	Objectif de l'étude	93
Tableau 3-6 :	Périmètre de l'étude	95
Tableau 3-7 :	Conception et structuration de l'outil de recueil	97
Tableau 3-8 :	Mise en place du projet de mesure	101
Tableau 3-9 :	Traitement et analyse des données	103
Tableau 3-10 :	Les points forts et les points faibles de la démarche de mesure de la satisfaction client d'IMMAR Maghreb	110

Liste des figures :

<u>Chapitre 1 : Approche théorique du concept de satisfaction client</u>		
Figure	Titre la figure	Page
Figure 1-1 :	Les trois niveaux de la satisfaction	16
Figure 1-2 :	Modèle de disconfirmation des attentes	17
Figure 1-3 :	Liens entre la satisfaction, les attentes perçues et la performance perçue	19
Figure 1-4 :	La vision duale de la satisfaction	22
Figure 1-5 :	Théorie des deux facteurs	23
Figure 1-6 :	La relation entre la qualité perçue et la rentabilité	27
Figure 1-7 :	La relation entre qualité perçue, fidélisation des clients et profitabilité	28
Figure 1-8:	L'impact de la satisfaction sur la fidélité : Les 4 zones	31

<u>Chapitre 2 : Les mesures de satisfaction client</u>		
Figure	Titre la figure	Page
Figure 2-1 :	Choix du moment de la mesure en fonction de l'implication	47
Figure 2-2 :	Approches utilisées dans les analyses d'importance	59
Figure 2-3 :	La matrice de double importance	60
Figure 2-4 :	La matrice importance x satisfaction	61
Figure 2-5 :	L'analyse de sensibilité bonus-malus	62
Figure 2-6 :	Matrice d'analyse bi-directionnelle	63
Figure 2-7 :	Exemple de réseau bayésien	65

<u>Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité des mesures de satisfaction client</u>		
Figure	Titre la figure	Page
Figure 3-1 :	Répartition géographique d'IMMAR dans le monde	71
Figure 3-2 :	Organigramme d'IMMAR Maghreb	74
Figure 3-3 :	Répartition géographique du terrain	75
Figure 3-4 :	Ventes globales de véhicules en 2015	80

Figure 3-5 :	Parts de marché « automobile » en 2015	81
Figure 3-6 :	Phase de l'analyse qualitative	90
Figure 3-7 :	Vue d'ensemble sur les résultats du baromètre de satisfaction client	104
Figure 3-8 :	Evolution du taux de FRFT et de celui des clients fidèles	104
Figure 3-9 :	Evolution du taux de satisfaction client par rapport aux catégories de service	105
Figure 3-10 :	Détails de la satisfaction par rapport aux items des 4 catégories	106
Figure 3-11 :	Matrice importance/satisfaction	107

Liste des abréviations :

CATI : Computer-assisted telephone interview

CES : Customer effort score

CSAT : Customer satisfaction indicator

KPI : Key Performance Indicator

NPS : Net Promoter Score

PIMS : Profit impact of marketing strategy

ROI : Return on Investment/Retour sur Investissement

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

TARP : Technical Assistance Research Programs

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Approche théorique du concept de satisfaction client	5
1.1 : Généralités sur le concept de satisfaction client	5
1.2 : Le processus de formation de la satisfaction	15
1.3 : Conséquences et enjeux de la satisfaction client	26
Chapitre 2 : Les mesures de satisfaction client	36
2.1 : Les fondamentaux des mesures de la satisfaction client	36
2.2 : La conception des principaux outils de mesure et d'analyse de la satisfaction client	47
2.3 : La mise à profit des résultats de la satisfaction client	58
Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité des mesures de satisfaction client	70
3.1 : Présentation du cas d'étude	71
3.2 : La démarche méthodologique de l'enquête	89
3.3 : Analyse des résultats du guide d'entretien	91
Conclusion générale	114

Introduction générale

Le 21^e siècle est sans contredit l'ère du digital. Selon Gilles Babinet, un digital champion auprès de la Commission Européenne, la révolution numérique pourrait même compter parmi les grandes inflexions qu'a connues l'humanité au même titre que l'invention de l'écriture et celle de l'imprimerie par Gutenberg.

L'omniprésence des technologies numériques a complètement changé nos vies. Et le monde des affaires n'est pas exempt de cette réalité. Désormais, c'est au quotidien que la relation client et l'image de la marque de l'entreprise se construisent. Le consommateur 3.0 fait attention aux avis des autres, il s'exprime et critique notamment lorsqu'un service ou un produit ne répond pas à ses attentes.

Mick Jagger, le leader charismatique des Rolling Stones, l'avait dit à une certaine époque « *I can't get no... Satisfaction* » et cela résonne encore... De plus en plus exigeants, les clients ont changé et leurs attentes aussi, plus rien ne leur échappe.

Dans cette toile de fond, il est de plus en plus évident que les entreprises doivent déterminer quels sont les besoins de leurs clients pour leur livrer des solutions qui excèdent leurs attentes, et parvenir ainsi à les satisfaire. La mesure de la satisfaction client est aujourd'hui, sans nul doute, un enjeu majeur et indispensable qui permet aux entreprises d'être à l'écoute de leurs clients et de mettre en place les bonnes pratiques pour être rentables.

Cependant cette mesure nécessite des investissements conséquents en organisation, en formation et en technologie, et la démocratisation des réseaux sociaux, véritable arène des insatisfaits, impose aux entreprises de réagir toujours plus rapidement, c'est pourquoi, bon nombre d'entreprises préfèrent faire appel à des cabinets spécialisés.

Depuis quelques années, en Algérie, les carnets de commandes des cabinets spécialisés en études et recherche Marketing sont toujours pleins. Ces prestataires externes accompagnent les entreprises dans leur démarche de satisfaction client et ne lésinent pas sur les moyens pour leur réaliser des enquêtes sur-mesure.

Preuve s'il en est que de plus en plus d'entreprises algériennes ont compris les enjeux d'une telle démarche, à condition toutefois que les enquêtes réalisées par ces cabinets spécialisés soient efficaces et résolument opérationnelles.

C'est dans ce cadre-là que nous avons choisi de traiter, dans ce mémoire de recherche, le thème suivant : « Essai d'analyse de l'efficacité des mesures de satisfaction client ».

A cet effet, nous avons voulu suivre un projet de mesure de la satisfaction client pour tenter d'expliquer la démarche suivie par les cabinets spécialisés en Recherche Marketing et analyser ainsi l'efficacité et l'opérationnalité des mesures de satisfaction client.

Dans ce sens, nous nous sommes intéressés à l'un des plus anciens cabinets de Recherche Marketing présents sur le marché algérien « IMMAR Maghreb », une filiale d' « IMMAR Research & Consultancy International »

En outre, notre choix s'est porté sur un projet de baromètre de satisfaction client annuel vis-à-vis du service après-vente que réalise IMMAR Maghreb pour le compte de « Héra Motors »¹, un constructeur automobile opérant sur le marché algérien.

¹ Pour des raisons liées à la confidentialité, nous ne pouvons citer le vrai nom du client.

En effet, dans un contexte d'augmentation des prix et d'instauration des quotas d'importations, le marché automobile algérien est mis à mal. Pour conserver leur place sur le marché, la plupart des marques automobiles n'ont nul autre choix que celui de développer leur service après-vente, un axe stratégique qui permet, dans ce contexte, d'augmenter l'activité de la branche automobile.

C'est donc avec la volonté de découvrir un domaine en plein essor en Algérie qu'est celui des études et recherches marketing, et celle de connaître les attentes du consommateur algérien vis-à-vis du service après-vente automobile dans un contexte de flambée des prix, que nous nous sommes intéressés à cette thématique.

A travers ce travail de recherche, nous tenterons donc d'apporter des éléments de réponses à la problématique suivante : « Les mesures de la satisfaction client réalisées par IMMAR Maghreb sont-elles efficaces et résolument opérationnelles ? ».

De cette problématique découlent les interrogations suivantes :

- L'entreprise IMMAR Maghreb définit-elle clairement, en amont du processus de mesure de la satisfaction client, le champ de l'étude ainsi que ses objectifs ?
- L'outil de recueil, tel qu'il est conçu et structuré par IMMAR Maghreb, permet-il d'obtenir des informations fiables et une analyse riche ?
- L'entreprise IMMAR Maghreb identifie-t-elle à travers le traitement des résultats de la mesure des actions correctives pour réduire l'insatisfaction des clients ?

Afin de répondre à ces interrogations, nous avons posé le postulat de ces (3) trois hypothèses :

- Hypothèse 1 : L'entreprise IMMAR Maghreb maîtrise les préalables de l'étude de satisfaction, en identifiant les besoins du client et en définissant le champ de l'étude en termes de prestations évaluées, de champ géographique et de clients concernés.
- Hypothèse 2 : IMMAR adapte les outils de recueil aux capacités de ses clients pour leur permettre la mise en œuvre d'actions adaptées à leurs besoins.
- Hypothèse 3 : IMMAR hiérarchise les actions correctives devant être mises en place pour réduire l'insatisfaction des clients en expliquant la contribution de chaque critère partiel de la satisfaction sur la satisfaction globale ainsi que les relations existantes entre les critères. »

Notre démarche aura pour finalité la vérification de ces hypothèses. Pour mener à bien notre entreprise, nous avons opté pour deux méthodes de recherche :

Dans un premier temps, une méthode descriptive, qui permet de développer la dimension théorique de notre sujet de recherche, à travers une recherche bibliographique et une revue de

littérature de différents ouvrages, travaux de recherches universitaires et autres sources documentaires.

En second lieu, une méthode analytique, à travers une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs réalisés avec les responsables du cabinet d'études IMMAR Maghreb, en charge du projet de mesure de satisfaction client étudié.

Notre travail de recherche est scindé en trois (3) chapitres structurés comme suit :

Le chapitre premier sera dédié au concept de satisfaction client dans son approche théorique, il présentera le concept de satisfaction client, le processus de sa formation ainsi que les enjeux relatifs à l'adoption d'une démarche de satisfaction client.

Le second chapitre, quant à lui, sera consacré aux enquêtes de satisfaction client, il rendra compte des fondamentaux des mesures de satisfaction client, des différents étapes du projet de mesure de la satisfaction client et enfin de la mise à profit des résultats de ces enquêtes.

Finalement, le troisième chapitre aura pour vocation de faire la jonction entre la partie théorique et pratique pour apporter ainsi des éléments de réponse à notre problématique.

Dans ce dernier chapitre, nous présenterons l'organisme qui nous a accueillis les 6 mois de stage durant et nous ferons également un état des lieux sur le marché de l'automobile algérien pour poser le projet étudié dans son contexte.

Par la suite, nous aborderons la démarche méthodologique de l'enquête. Pour finir par présenter l'essentiel des résultats de notre étude, faire un relevé des points forts et faibles déduits et éventuellement, faire des recommandations pour pallier ces manquements.

Chapitre 1 :

Approche théorique du concept de satisfaction client

Chapitre 1 : Approche Théorique du concept de satisfaction client

Dans une économie de plus en plus collaborative, la satisfaction client reste encore l'un des concepts centraux du marketing. Il est devenu l'un des thèmes majeurs dans lequel les recherches sont multipliées pour mieux éclaircir et encadrer la pratique qui n'est autre que la mesure de cette satisfaction client.

Dans la littérature, la satisfaction client est considérée comme le médiateur des comportements après-achat/consommation des consommateurs.

De nombreuses études ont montré que des scores élevés de satisfaction conduisaient à la rétention des consommateurs.¹

Ce concept de satisfaction a beaucoup évolué et semble aujourd'hui atteindre son accomplissement en termes de définition et de caractérisation du concept, à savoir ses déterminants ainsi que ses conséquences.²

La première section intitulée : « Généralités sur le concept de satisfaction client », a pour objectif de comprendre à quoi renvoie le concept de satisfaction client et d'identifier les différentes typologies existantes.

Aussi, à travers cette première section, nous mettrons en évidence l'interaction de la satisfaction avec des concepts qui lui sont voisins. Ce, en faisant ressortir la spécificité de chaque domaine.

La seconde section intitulée : « Le processus de formation de la satisfaction » aura pour but d'expliquer les évolutions des différentes approches théoriques du processus de formation de la satisfaction.

Enfin, la troisième et dernière section intitulée : « Enjeux de la satisfaction client » permettra de mettre en relief les conséquences pratiques de la satisfaction client.

1.1. Généralités sur le concept de satisfaction client

La littérature scientifique a parfaitement pensé à la notion de satisfaction et a surtout dégagé une structure explicative de sa réalisation. Depuis les travaux fondateurs (Anderson 1973 ; Hunt 1977 ; Oliver, 1980 et 1981) la conceptualisation a permis de prendre conscience de l'importance de la satisfaction des consommateurs comme un paramètre clé menant au profit.³

Le but de cette section est d'offrir une définition du concept de satisfaction, tout en mettant en évidence ses antécédents ainsi que ses enjeux.

¹ NGOBO (P.V) : « *Satisfaction des clients et part de marché de l'entreprise : un réexamen au regard de récentes avancées théoriques.* », in Recherche et Applications en Marketing, n°15, 2000, p.p 21-42

²ZOUAOU (S), BENNABI (A) : « *Facteurs de contingence dans la mesure de satisfaction client* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, Paris, 2013, p. 36

³ Ibid. p.37

1.1.1 Définition du concept de satisfaction client

Au plan étymologique, le mot satisfaction vient du latin «*satis*», qui signifie «assez», et «*facere*», «faire». Le terme «satisfaction» signifierait donc «en faire assez», au sens positif du terme. Au sens commun, la satisfaction est un «*sentiment de bien-être; plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désire, ou simplement d'une chose souhaitable*».⁴

En d'autres mots, il s'agit d'un contentement ou d'une joie. Ce qui sous-entend que la satisfaction, dans son sens usuel, a une forte composante affective.

Cependant, les définitions de la satisfaction client rapportées dans la littérature Marketing se sont éloignées du sens littéral, elles englobent entre autres la possibilité d'aller au-delà du simple accomplissement de ce qui était voulu ou désiré.

En pratique, la définition d'Oliver constitue aujourd'hui une référence reconnue par les spécialistes du domaine :

- «*Satisfaction is the consumer's fulfillment response. It is a judgment that a product or service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfillment, including levels of under- or overfulfillment.*»⁵

Pendant que certains l'assimilent à une émotion, d'autres l'assimilent à une comparaison de nature cognitive.⁶ On retrouve alors, selon Westbrook et Bloemer ces définitions-ci:

- «*Consumer satisfaction with a retail establishment may be viewed as an individual's emotional reaction to his or her evaluation of the total set of experiences realized from patronizing, the retailer.*»⁷

- «*Satisfaction can be defined as the outcome of the subjective evaluation that the chosen alternative meets or exceed the expectations.*»⁸

Evrard Y. (1993) puis Vanhamme J. (2002) ont proposé une vision synthétique de toutes les définitions citées au-dessus, chacun d'eux définit la satisfaction comme étant :

4 Petit Robert, 2008

5 Oliver (R.L), « *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer* », 1ère Edition, New York, 1997, p.13

6 VANHAMME (J) : « *La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction définition, antécédents, mesures et modes* » in Recherche et Applications en Marketing Vol. 17, n° 2, 2002, p.57

7 WESTBROOK (R.A): «*A rating scale for measuring product/service satisfaction*», in Journal of Marketing, n°44, 1980, p.p 68-72

8 BLOEMER (J.M.M). et KASPER (J.D.P), « *The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty* », in Journal of Economic Psychology, n°16, 1995, p.p 311- 329

«Un état psychologique résultant d'une expérience d'achat et/ou de consommation (et donc postérieure à celle-ci) et relatif.»⁹

On en déduit que la satisfaction client est une notion subjective, basée sur des attentes et des perceptions. Elle est à la fois cognitive, puisqu'elle résulte d'une comparaison entre les attentes d'un client et la performance qu'il perçoit d'un produit ou d'un service. Et elle intègre aussi une dimension affective, compte tenu des émotions ressenties lors de l'expérience client, qui laisse des traces affectives.

1.1.1.1 Les trois caractéristiques de la satisfaction

En nous basant sur la définition d'Oliver (1997), la satisfaction a trois caractéristiques majeures :¹⁰

Il apparaît qu'elle est subjective, relative et évolutive. La méconnaissance de l'une de ces caractéristiques impacte fortement le ROI des politiques de satisfaction.

- **La satisfaction est subjective :**

En tant qu'évaluation faite par le consommateur, la satisfaction est une perception subjective et non une réalité objective. Cela entraîne deux conséquences majeures :

- Etant donné que la satisfaction n'existe que dans l'esprit du client, lui seul peut l'évaluer. Ainsi, les mesures de type Qualité en sortie d'usine ou encore les enquêtes client mystère ne correspondent en rien à une mesure de satisfaction en tant que telle. En effet, puisqu'elles ne proviennent pas du client, elles sont donc objectives.

Ainsi, une entreprise ne peut affirmer que ses clients sont satisfaits que si ce constat a été fait à la suite d'une interrogation menée auprès d'eux.

- Lorsqu'un client «perçoit» quelque chose, cette perception provient d'un traitement réalisé par son cerveau. Une perception est donc souvent parcellaire et déformante.

Or, au-delà d'un certain nombre de stimuli, le cerveau n'est plus en capacité d'intégrer réellement des informations supplémentaires ;

- Aussi, les neurosciences ont montré que de nombreux facteurs peuvent influencer les perceptions. Au final, cela indique qu'il n'y a donc aucune raison que notre perception corresponde parfaitement à la réalité. Cependant, cette perception est la seule qui compte, étant donné que c'est celle-ci qui conduit le client à racheter ou à recommander les produits de l'entreprise.

⁹ EVRARD (Y) « La satisfaction des consommateurs : état des recherches » in Revue Française du Marketing, n°144- 145, 1993, p.p.53-65.

Ibid, p.60

¹⁰ RAY (D) et coll : « Marketing Relationnel : Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation », Edition Dunod, 2016, p.118

- **La satisfaction est relative :** La satisfaction étant fortement dépendante de la perception des clients, et variant aussi selon les niveaux de leurs attentes, elle est forcément relative.
C'est l'un des bases du Marketing; il est primordiale de connaître les attentes des clients pour pouvoir les satisfaire. D'où la nécessité de mettre en place une véritable culture interne d'écoute client qui puisse s'appuyer sur une panoplie de méthodes et d'outils.
On comprend alors davantage le rôle de la segmentation, dont l'objectif premier n'est autre que d'identifier des groupes de consommateurs ayant des attentes identiques, de façon à leur proposer une offre qui soit adaptée à leurs besoins.¹¹
- **La satisfaction est évolutive :** Beaucoup moins connue, le caractère évolutif de la satisfaction des clients reste néanmoins crucial pour les entreprises.

Il est important de mesurer la satisfaction de ses clients «au bon moment», car cette satisfaction peut évoluer avec le temps. Si l'on s'intéresse au lien entre la satisfaction et la fidélité des clients, il convient de la mesurer avant l'achat, ou au contraire dès que possible après l'achat, puis tout au long du cycle de consommation si l'on cherche à améliorer la satisfaction du client.

Aussi, si la satisfaction est évolutive, c'est que les attentes des consommateurs suivent l'évolution du marché, et notamment les prestations des concurrents. Si les prestations des concurrents évoluent plus vite, il y a de fortes chances que la satisfaction des clients diminue, y compris si les prestations de l'entreprise sont elles-mêmes en hausse. La vitesse relative d'évolution compte pour beaucoup.

Enfin, si certaines de ces définitions sont clairement en contradiction entre elles, c'est simplement parce qu'elles renvoient à des types de satisfaction distincts. En somme, la définition s'est établie autour de l'idée qu'elle puisse résulter de processus affectifs et cognitifs qui peuvent interagir entre eux. Cette considération est aujourd'hui établie dans le domaine de la recherche sur le concept, sans autant qu'une distinction claire soit attribuée à telle ou à telle dimension.¹²

1.1.2 Typologie de la Satisfaction :

En prenant en compte toutes les définitions de la satisfaction citées, ce concept a surtout été associé soit à des concepts émotionnels, soit à une pure comparaison de nature cognitive.

Dans la littérature, les auteurs ont mis en évidence plusieurs types de satisfaction, au lieu de construire une définition générale de nature émotive ou cognitive.

¹¹ RAY (D) : « *Mesurer et développer la satisfaction client, selon les normes ISO 9000.* », Eyrolles Editions d'Organisation, Paris, 2001, p.25

¹² VANHAMME (J), Op.cit, p.57

Ces types peuvent être distingués par deux niveaux, horizontal et vertical : ¹³

1.1.2.1 Le niveau horizontal : Le niveau horizontal représente le stade de l'expérience de consommation/achat sur lequel porte le jugement de satisfaction. Cette dimension représente donc tous les éléments qui interviennent au moment où pendant la consommation/ou l'achat.

La satisfaction du consommateur peut alors porter sur:

- Le résultat final de l'expérience (comme c'est le cas pour la satisfaction spécifique à la transaction);
- Les différents éléments impliqués dans la production ou fourniture du produit/service (Satisfaction par rapport à l'accueil, au bruit dans le magasin...);
- Le niveau de satisfaction obtenu ou suscité par l'expérience d'achat/consommation.

1.1.2.2 Le niveau vertical : Le niveau vertical, quant à lui, renvoie aux formes qui sont agrégées à partir de la satisfaction spécifique à des expériences d'achat/consommation. On peut distinguer :

- La satisfaction spécifique à la transaction qui résulte de l'évaluation d'une expérience d'achat/consommation d'un consommateur ;
- La satisfaction par rapport à la marque, ou autrement appelée « Satisfaction cumulée » ou « Satisfaction relationnelle ». Cette dernière est relative à plusieurs occurrences du même type d'expérience ; qualifiée aussi de satisfaction de long terme, elle englobe une synthèse de l'évaluation de toutes les expériences de consommation.
- La satisfaction microéconomique qui renvoie à la satisfaction cumulée de tous les consommateurs d'une entreprise ;
- La satisfaction cumulée de tous les consommateurs d'un secteur ou d'une industrie, ce type de satisfaction est appelé « baromètre de satisfaction sectoriel » ;
- La satisfaction macroéconomique qui représente la satisfaction cumulée des consommateurs d'une société donnée.

La distinction faite d'après les deux axes cités plus haut (Vertical et Horizontal) permet de bien spécifier ce qui est mesurable de ce qui ne l'est pas. Mais comme la distinction entre les différents niveaux est très difficile dans la pratique, la plupart des chercheurs ayant étudié les antécédents de la satisfaction se sont focalisés sur la satisfaction spécifique à une transaction. Ce, parce qu'elle reste non agrégée et vise le niveau individuel.

Cependant, en pratique, pour mesurer la satisfaction, on doit la considérer sous sa forme agrégée (suivant un segment par exemple) car elle présente l'avantage de donner une mesure directe et générale sur l'ensemble des consommateurs à l'égard du produit ou du service.

¹³VANHAMME (J), Op.cit, p.p. 57-60

1.1.3 La satisfaction et les concepts voisins :

La définition de la satisfaction relative à une transaction s'est établie autour de l'idée qu'elle puisse résulter de processus affectifs et cognitifs qui peuvent interagir entre eux. Elle est aussi définie comme un concept non directement observable, d'où la confusion qui peut se faire avec d'autres concepts voisins comme l'attitude, la qualité perçue ou encore la valeur perçue.¹⁴

1.1.3.1 La satisfaction et l'attitude :

L'attitude est une tendance psychologique s'exprimant par l'évaluation d'un objet particulier avec un certain degré de faveur ou défaveur. Certains chercheurs ont assimilé le concept de satisfaction à une forme d'attitude du fait qu'il s'agisse d'une évaluation et qu'il comprenne à la fois une part de cognitif et une autre d'affectif.¹⁵

Cependant l'attitude est considérée comme assez durable, sans pour autant être figée dans le temps, et ne nécessite pas d'expérience particulière avec le produit/service, ce qui distingue ce concept de la satisfaction qui, elle, est transitoire et requiert une expérience directe avec le produit ou le service.

A titre d'exemple, on peut avoir une attitude par rapport au dernier film sorti sans pour autant l'avoir vu. Cependant, il faut avoir vu le film pour pouvoir évaluer la satisfaction retirée de cette expérience.

Il existe cependant un lien entre ces deux concepts :

L'attitude contribue à définir les attentes préalables à l'expérience d'achat/consommation – qui influencent, à leur tour, la satisfaction par rapport à cette expérience. Aussi, cette satisfaction se modifie en fonction de la satisfaction ressentie. En outre, il est souligné dans la littérature qu'avec le temps, la satisfaction s'« s'éteint » (avec l'extinction de l'activation qui lui est intrinsèque) et se fonde dans l'attitude générale vis-à-vis de l'achat.¹⁶

C'est pourquoi une mesure de satisfaction immédiate après l'usage/achat est celle qui donnera la validité de construit la plus élevée.¹⁷

1.1.3.2 La satisfaction et la qualité perçue:

La satisfaction des consommateurs est souvent confondue, dans la littérature et dans les milieux professionnels, avec le concept de qualité perçue. La qualité perçue est un jugement évaluatif vis-à-vis d'un produit ou service portant sur la supériorité relative de ce dernier, ou plus exactement une évaluation relative à l'excellence du produit ou service.¹⁸

¹⁴ VANHAMME (J), Op.cit, p.60

¹⁵ EVRARD (Y), Op.cit, p.p 53-65.

¹⁶ VANHAMME (J), Op.cit, p.62

¹⁷ BOLTON (W) et DREW (J.H) : « *A multistage model of consumers' assessment of service quality and value* », in Journal of Consumer Research, n°17, 1991, p.p. 375-384

¹⁸ TAYLOR (S.A) et BAKER (T.L) : « *An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumer's purchase intentions* », in Journal of Retailing, n°70, p.p. 163-178

Le tableau 1.1 ci-dessous reprend une synthèse des multiples différences que l'on retrouve entre le concept de satisfaction et celui de la qualité perçue.

Bien que ces deux concepts soient extrêmement liés et en dépit du fait qu'ils partagent les mêmes bases, les conceptualisations théoriques ainsi que plusieurs résultats empiriques ont montré qu'il s'agit bien de deux concepts distincts.¹⁹

Tableau 1.1 : Différences entre qualité perçue et satisfaction

Dimensions de comparaison	Qualité perçue	Satisfaction
Attributs/dimensions	Résultats d'attributs/dimensions spécifiques à la qualité.	Résultats d'attributs/dimensions liés à la qualité mais aussi non liés à cette dernière.
Standard de comparaison	Jugée par rapport à un standard d'excellence.	Peut être jugée par rapport à d'autres standards, telles que des normes et attentes – liés et non liés à la qualité. On peut être satisfait d'un produit ou service de faible qualité s'il rencontre ou dépasse nos attentes ou un autre standard. Inversement, on peut être insatisfait d'un produit/service de haute qualité.
Autres antécédents	Peu d'autres antécédents (Communications personnelles et impersonnelles)	Nombreuses autres causes possibles (Emotions, attribution, équité, etc.)
Caractère cognitif versus affectif	Cognitif : Les variables affectives positives et négatives n'expliquent pas le jugement de qualité a qualité.	Dual : Affectif et cognitif.
Dépendance par rapport à l'expérience	Ne nécessite pas une expérience avec le produit/service	Nécessite une expérience avec le produit/service
Lien avec l'individu	Décrit l'état perçu du produit/service	Décrit l'état psychologique de l'individu.

Source : VANHAMME (J) : « La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction définition, antécédents, mesures et modes » in Recherche et Applications en Marketing, n° 17, 2002, p.62

¹⁹ VANHAMME (J), Op.cit, p.62

En observant le tableau 1.1, nous remarquons que les différences existantes entre les deux concepts sont multiples :

Tout d'abord, la qualité perçue résulte nécessairement d'attributs ou de dimensions relatives à la qualité alors que la satisfaction peut également résulter d'attributs non liés à cette dernière.

Ensuite, la qualité perçue est jugée par rapport à un standard d'excellence, ce qui n'est pas forcément le cas de la satisfaction.

Par ailleurs, la satisfaction est considérée comme une réponse duale, affective et cognitive, tandis que le jugement de qualité est simplement cognitif.

Enfin, la satisfaction décrit l'état psychologique d'un individu qui évalue sa satisfaction, alors que la qualité est propre à la perception que le consommateur a du service ou du produit.

1.1.3.3 La satisfaction et la valeur perçue :

La valeur est un jugement comparatif entre les bénéfices perçus (Bénéfices fonctionnels, hédoniques, sociaux) et les coûts perçus (L'effort financier et psychologique). Cette comparaison peut être traduite par la fonction « Valeur + f(bénéfices/sacrifices) ». Les bénéfices et coûts peuvent renvoyer à un plus ou moins grand degré d'abstraction dans l'esprit des consommateurs.

Etant donné que la valeur perçue est un calcul fait par le consommateur, ce concept se différencie de celui de satisfaction spécifique à une transaction de par sa nature purement cognitive.

Qui plus est, contrairement à la satisfaction, la valeur perçue ne décrit pas l'état psychologique d'un individu. Aussi, cette valeur n'est pas nécessairement postérieure à l'expérience de consommation ou d'achat.²⁰

1.1.4 Les spécificités de certains domaines

Certains domaines posent certains problèmes assez particuliers en termes de satisfaction client, il convient donc de mettre en relief les spécificités de chacun de ces domaines :²¹

1.1.4.1 Satisfaction en B to B :

Les principales spécificités du B to B par rapport au secteur de la grande consommation sont les suivantes:

- L'importance primordiale de la technique ;
- L'intégration de la relation client au sein d'une filière, à savoir :

La nécessité d'accorder une importance aux clients de ses clients (notion de demande dérivée), faible élasticité de la demande aux prix;

- Les besoins hétérogènes ;
- Les fortes relations et interactions entre client et fournisseur ;
- Clientèle souvent internationale ;
- Le processus d'achat complexe qui intègre plusieurs participants.

²⁰ VANHAMME (J), Op.cit, p.62

²¹ RAY (D), Op.cit, p.37.

Ces spécificités ont plusieurs conséquences sur la satisfaction client et donc sur sa mesure :

En premier lieu, la prééminence de la technique renforce l'importance des critères de satisfaction qui lui sont liés. Ce qui fait que le client B to B aura souvent tendance à minimiser l'importance d'autres critères beaucoup plus subjectifs.

Quant à la faible élasticité de la demande aux prix dans certains secteurs industriels, elle génère des réactions souvent vives à ce niveau, puisque les clients est dépendant, voire même prisonnier (au moins momentanément) de leurs fournisseurs.

Pour ce qui est du faible nombre de clients, il implique quant à lui souvent une mesure moins statistique et plus quantitative qu'en grande consommation. En plus des fortes relations entre client et fournisseur qui peuvent rendre délicate cette mesure, l'aspect international de la clientèle la rend encore plus complexe

Mais, plus que tous les points précédents, l'existence d'un « centre d'achat » composé de plusieurs intervenants complexifie considérablement la mesure. Il est difficile de déterminer qui interroger, et de définir le sens de la « satisfaction client ».

1.1.4.2 Satisfaction et secteur des services

L'expansion du marché des services a poussé les entreprises à développer de nouveaux outils managériaux adaptés aux spécificités du secteur tertiaire. Dans ce cadre, la mesure de la qualité de service est particulièrement difficile, compte tenu des caractéristiques propres à ce secteur:

- Intangibilité du service : Quelles « normes » de qualité définir ? Comment contrôler, avant la réalisation, la qualité de service ? Quels critères d'évaluation du service le client prend-t-il en compte et comment rendre tangible ces critères ?
- Hétérogénéité (Dans le temps, mais aussi selon les acteurs concernés): Il est impossible de fournir une prestation identique à chaque fois, le service dépend totalement du personnel concerné.
- Simultanéité de la production et de la consommation : un service est produit et consommé au même moment et au même endroit. Il est souvent réalisé à travers l'interaction entre le client et le personnel en contact.
De ce fait, le client participe activement à la qualité du service rendu.

L'incontournable Servqual dû à A. Parasuraman, V.Zeithaml et L.Berry constitue une référence en termes de mesure de la qualité de service, même si l'outil a été critiqué.

Après avoir réduit le nombre de critères à mesurer, les auteurs ont énoncé cinq dimensions majeures qu'ils jugent indispensables pour mesurer la qualité d'un service :²²

- Eléments tangibles : Installations physiques, équipements et apparence du personnel en contact.
- Fiabilité : Capacité à réaliser le service promis en toute confiance et de manière précise.

²² PARASURAMAN (A) et coll. : « *SEVQUAL : a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality* », in Journal of retailing, n°64, 1988, p.p. 12-40

- Servabilité : Bonne volonté pour répondre aux clients et offrir un service rapide.
- Assurance : Compétence et courtoisie du personnel en contact, et capacité à inspirer confiance.
- Empathie : Prise en considération des clients et attention individualisée.

Mais dans le contexte actuel de fort développement des services périphériques, associés à la vente d'un produit, il ne faut pas confondre cette approche avec la vente de services purs, c'est-à-dire tels qu'ils sont décrits plus haut.

Dans le premier cas, le service fait partie d'un tout, et est avant tout un moyen d'ajout de la valeur au produit. En d'autres termes, ces services permettent de différencier le produit de la concurrence.

Dans le second cas, le service constitue la base de la prestation vendue. Il est important de faire cette distinction quand il s'agit de mesurer la qualité de service.

1.1.4.3 Satisfaction et service public :

Autre domaine particulier en termes de satisfaction, le secteur public. En effet, contrairement à ce que l'on pourrait penser, les organismes publics ne sont pas les derniers à mesurer la satisfaction de leurs clients/usagers. Des organismes tels que la CAF, des CHU ou encore des villes, illustrent la demande croissante de ce marché et ce pour plusieurs raisons:²³

- Ces organismes évoluent dans le même contexte économique global que les entreprises, et suivent donc les mêmes évolutions.
- **Culturellement :**
Certains de ces organismes ont toujours été tournés vers la priorité du « service à l'utilisateur ». Peu compatible avec la rentabilité, cette philosophie n'en reste pas moins culturellement proche de la satisfaction client. On pourra d'ailleurs noter que les dérives de type « Satisfaire à tout prix » sont beaucoup plus fréquentes dans le secteur public que privé.

En ce qui concerne les organisations historiquement plus tournées vers la « production » que le service à l'utilisateur, la mise en œuvre de telles politiques a souvent un objectif pédagogique, qui permet de faire passer un certain nombre de messages au personnel.

- Enfin, l'approche satisfaction présente un avantage important, celui de fédérer l'ensemble du personnel autour d'un objectif commun, partagé par tous, et fortement mobilisateur là où d'autres types de projets se heurtent à des corporatismes forts.

Les spécificités sont les suivantes:

- La plus immédiate est que les clients de l'organisme sont considérés comme des usagers, et qu'ils se trouvent dans une situation de plus en plus inhabituelle pour eux, à savoir celle de ne pas avoir le choix de leur fournisseur. Cette situation de « monopole » génère un mécontentement évident, quelle que ce soit la qualité du service proposé.

²³ RAY (D), Op.cit, p.39-41

- Les décisions concernant les actions correctives devant être menées sont généralement prises à un niveau politique, qui n'obéit pas aux contraintes habituelles d'un marché. La motivation du personnel à s'approprier la démarche est totalement différente dans un contexte où la sanction du marché n'existe pas. Il convient donc de prendre en compte cette dimension dans la communication interne, avant, pendant et après la mesure.
- La mise en place d'enquêtes de satisfaction au sein d'organismes publics nécessite donc une réflexion préalable ainsi qu'une adaptation des moyens habituels.

1.2. Le processus de formation de la satisfaction

Les premiers travaux des chercheurs dont le but était d'expliquer les antécédents de la satisfaction des consommateurs, se sont intéressés à analyser les liens entre les attentes et la perception de la performance des produits ou services.

Cette analyse a donné naissance à une comparaison de type cognitif et s'est approfondie au cours des années en incluant des antécédents autre que les attentes et la performance perçue, tels que les réactions émotionnelles, l'équité, l'attribution, la qualité et la performance perçue. Le modèle cognitif de base connu sous le nom de « disconfirmation », s'est vu argumenter par des attributs affectifs ce qui a amené à considérer le concept de la satisfaction comme un dual entre un aspect cognitif et affectif.²⁴

Le côté affectif est considéré comme un antécédent tout comme les attentes préalables et la disconfirmation des croyances. Lorsque l'émotion ressentie laisse des traces affectives, il s'intègre lui aussi au jugement évaluatif (Westbrook et Oliver 1991).

Ce ressenti affectif devient donc, au même titre que le critère cognitif, une composante de la satisfaction et reste insuffisant pour l'expliquer complètement seul.²⁵

1.2.1 Le paradigme de « disconfirmation des attentes », le modèle cognitif de base:

Initié par OLIVER en 1991, le paradigme de « disconfirmation des attentes » ou de la non-confirmation ou des attentes s'est imposé comme une référence dans le milieu de la recherche. Rapidement après les premiers modèles additifs linéaires compensatoires, OLIVER a défini le premier cadre théorique de la « disconfirmation des attentes » :²⁶

Selon ce paradigme, la satisfaction d'un consommateur est le résultat d'un processus psychologique d'une comparaison entre les attentes avant la consommation/achat d'un produit ou service, et ce qui est obtenu en termes de qualité ou de performance.

²⁴ BARD (C) : « *La mesure des attentes et de la satisfaction : Un pas vers une meilleure compréhension* », Ecole Nationale, Mémoire de Master en Administration Publique, Ecole Nationale d'Administration Publique, Québec, 2011, p. 32

²⁵ WESTBROK (R) et OLIVER (R.L) : « *The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction* » in *Journal of Consumer Research*, n°18(1), p.p 84-91

²⁶ OLIVER (R.L) « *A cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision.* » in *Journal of Marketing Research*, n°17, 1980, p.p. 460 - 467.

L'écart entre les attentes et performance perçue forme une perception de la non-confirmation. Cette dernière peut être neutre quand les attentes sont au niveau de la performance perçue, positive si cette dernière est supérieure, négative si les attentes dépassent la performance perçue.

Ce modèle repose sur la théorie du niveau d'adaptation de Helson, qui postule que les consommateurs comparent les stimuli qu'ils reçoivent à un niveau de référence.²⁷

1.2.1.1 Les trois niveaux de satisfaction:

Le modèle de « disconfirmation » comporte donc trois éléments qui sont :

- Les attentes préalables à la consommation.
- Le jugement porté sur la performance.
- La « disconfirmation » ou la non-confirmation qui résulte de la comparaison entre performances et attentes.

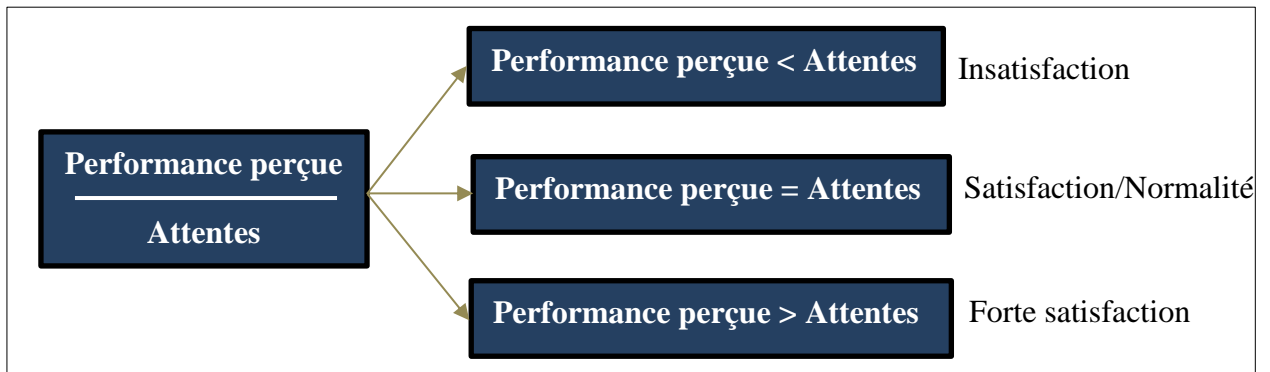
Ainsi quand il est positif, le processus de non-confirmation implique une satisfaction et une insatisfaction quand il est négatif. Puisqu'il s'agit d'un ratio (performance perçue/attentes), il existe au moins trois niveaux potentiels de satisfaction :

- Si le client a la perception que ce qu'il reçoit en termes de performance égale ses attentes, il confirme ce qu'il pensait. Il sera donc juste satisfait.
- Si ce que reçoit le client est perçu comme étant supérieur à ses attentes préexistantes. Il sera satisfait ou très satisfait.
- Si ce que reçoit le client est perçu comme étant inférieur à ses attentes, il s'en trouvera insatisfait.

La figure 1-1 ci-dessous schématise les trois niveaux potentiels de satisfaction selon le modèle de « disconfirmation » des attentes.

²⁷ HELSON (H) : « *Adaptation level theories : An experimental and systematic approach to behavior* », Edition Harper & Row, New York, 1964.

Figure 1-1 : Les trois niveaux de la satisfaction

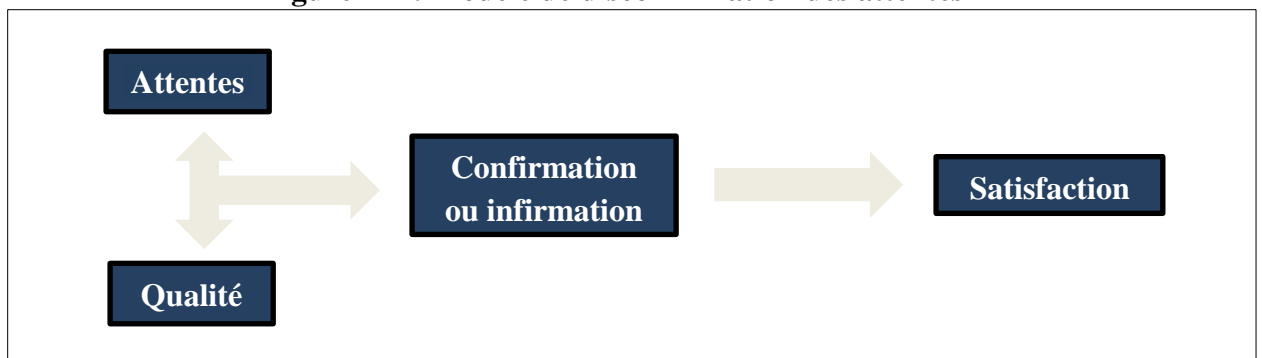


Source : RAY (D) et coll : « *Marketing Relationnel : Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation* », Edition Dunod, 2016, p.121

Ici la non-confirmation joue le rôle de modérateur menant soit à une satisfaction soit à une insatisfaction. Quant à l'importance de l'écart dans les situations de non-confirmation, elle détermine le degré de satisfaction ou d'insatisfaction.

La figure 1-2 schématise, quant à elle, le modèle de « Disconfirmation » des attentes :

Figure 1-2 : Modèle de disconfirmation des attentes



Source : Oliver (R.L), « *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer* », 1ère Edition, New York, 1997, p.24

Cette approche qui conçoit la satisfaction de cette manière suggère que l'entreprise peut agir sur les caractéristiques des produits/services pour les améliorer, mais aussi qu'elle peut chercher à influencer les attentes des clients.

Cette théorie soutient que la satisfaction évolue selon un continuum à une dimension opposant deux pôles :



Aussi, elle suppose que les facteurs qui influencent la satisfaction contribueraient de manière **symétrique** à la satisfaction ou à l'insatisfaction.

Les attentes seraient, de leur côté, modulées notamment par l'expérience personnelle (utilisations précédentes, bouche à oreille) et les actions de communication de l'entreprise (Publicité, visibilité, etc.).

1.2.1.2. Les insuffisances du modèle cognitif de base :

Cependant ce modèle a été remis en question et critiqué sur ses insuffisances qui concernent un seul standard de comparaison (attentes/performance perçue), et sur le fait que la disconfirmation est vue comme la variable clé médiatrice amenant la satisfaction ou l'insatisfaction.²⁸

Aussi, ces éléments ont fait l'objet d'observations

- Il n'existe pas toujours de standards de comparaison préétablis, notamment dans le cas des produits nouveaux ou inconnus.²⁹
- Plusieurs éléments peuvent intervenir dans l'évaluation. Par exemple, le minimum tolérable, le mérité, l'attendu et l'idéal.³⁰
- La relation ne serait pas toujours linéaire entre la satisfaction et l'écart observé dans les situations de non-confirmation.³¹
- Il existerait, enfin, des zones d'indifférence.³²

1.2.2 Le paradigme de « disconfirmation des attentes », le modèle cognitif amélioré :

Le modèle cognitif de base a subi une modification, pour conjurer l'hypothèse que seule la non-confirmation est le médiateur de l'influence des attentes et la performance perçue sur la satisfaction.

Ainsi, des recherches ont montré que les attentes ont des effets directs sur la satisfaction. D'autre part il a été aussi montré qu'il existe un lien direct entre la performance et la satisfaction, sans passer par la non-confirmation.³³

La figure 1-3 ci-dessous schématise les liens directs pouvant exister entre les attentes perçues et Satisfaction, et entre la performance perçue et la satisfaction.

²⁸ BARD (C), Op.cit, p. 35

²⁹ MCGILL (A.L) et Lacobucci (D): « *The role of post experience comparaison standards in the evaluation of unfamiliar services* », in *Advances in Consumer Research* n°19, 1992, p. 570-578.

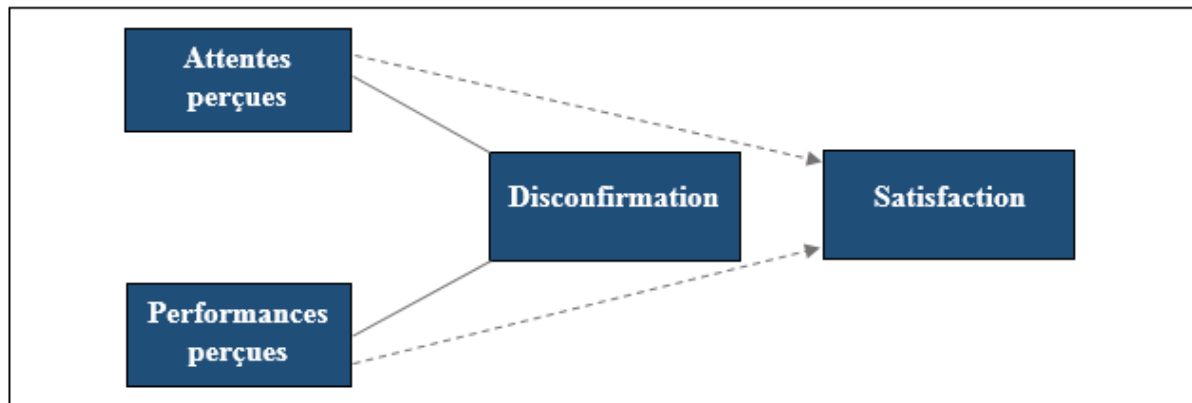
³⁰ MILLER (J .A): « *Studying satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems and making meaningful measurements* », in *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*, 1977, p. 72-91.

³¹ GRONOSS (C): « *From scientific management to service management* », in *International journal of service industry management*, vol. 5, n° 1, p.p. 5-20.

³² Woodruff, R.B. et coll. : « *Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms.* » In *Journal of marketing research*, vol. 20, n°3, p.p. 296-304.

³³ CHURCHILL (G.A.) et SURRENANT (C): « *An investigation into the determinants of customer satisfaction* », in *Journal of Marketing Research*, n°19, 1982, p.p. 491-504.

Figure 1-3 : Liens entre la satisfaction, les attentes perçues et la performance perçue



Source : SURRENANT (C) : « *An investigation into the determinants of Customer satisfaction* », in Journal of Marketing Research, Novembre, 1982, p.492.

1.2.2.1 Les types d'attentes de consommateurs :

Dans le modèle de la disconfirmation des attentes, les attentes constituent la base de comparaison utilisée par un consommateur pour construire sa satisfaction.

Cependant, il existe plusieurs types d'attentes selon N'Gobo.³⁴

- « ce qui est le plus probable »;
- un « idéal », c'est-à-dire le produit ou service idéalement souhaité par le consommateur ;
- le « minimum tolérable » ;
- une norme, c'est-à-dire une vision « raisonnable » compte tenu du prix, du produit ainsi que des expériences passées.

Selon le type d'attentes utilisé par le consommateur, la satisfaction varie considérablement. Ainsi, deux clients percevant la même performance d'un produit mais ayant recours, respectivement, à un standard de comparaison différents (A titre d'exemple, par rapport à « l'idéal » ou « minimum tolérable ») auront sans aucun doute des niveaux de satisfaction différents.

Le recours à tel ou tel type d'attentes semble dépendre de la catégorie de produit, du type de client ou encore de la situation d'usage. De plus, il apparaît que les consommateurs utilisent la plupart du temps plusieurs types de standards en même temps.

1.2.2.2 La zone d'indifférence :

Les travaux de Woodruff, Cadotte et Jenkins suggèrent l'existence d'une zone à l'intérieur de laquelle il n'y aurait ni disconfirmation négative ni disconfirmation positive.³⁵

³⁴ N'GOBO (P. V), « *Les standards de comparaison et la gestion de la satisfaction des clients* », in Décisions Marketing, n°13, 1998, p.p. 57-66

En d'autres termes, contrairement à ce que soutient le modèle de disconfirmation des attentes, dans cette zone, une amélioration ou une détérioration de la performance perçue n'engendrerait aucune modification de la satisfaction.

Et à contrario, en dehors de cette zone, la disconfirmation reprendrait ses droits et le consommateur éprouverait donc soit une frustration (disconfirmation négative), soit une satisfaction (disconfirmation positive).

Puisque son existence, son étendue et son processus de formation conditionnent largement la satisfaction des consommateurs, de nombreux travaux ont été consacrés à cette zone généralement nommée « zone d'indifférence » ou « zone de tolérance » :³⁶

Les fondements théoriques de ces recherches proviennent principalement de la théorie de l'assimilation-contraste qui stipule qu'il y a effet d'assimilation si la performance perçue est proche des attentes. C'est-à-dire que le consommateur minimise les différences.

Au-delà d'un certain niveau de divergence entre la performance perçue et les attentes, il y a effet de contraste, c'est-à-dire que le consommateur a au contraire tendance à exagérer cette différence.

Une zone de tolérance large est à la fois une bonne et une mauvaise nouvelle. En effet, cela peut être une mauvaise nouvelle pour l'entreprise parce qu'elle limitera ses capacités à enchanter ses clients : il lui faudra dans ce cas faire en sorte que la performance perçue dépasse un seuil élevé pour réussir à sortir de la zone de tolérance et atteindre ainsi la disconfirmation positive.

Cela peut être une bonne nouvelle aussi puisque cette zone de tolérance large limitera également l'insatisfaction. De la même façon, il faudra que l'entreprise atteigne un seuil très faible de performance perçue pour que le jugement du client sorte de la zone de tolérance et devienne de l'insatisfaction.

1.2.2.3 Les autres antécédents cognitifs de la satisfaction :

Il s'agit ici des déterminants ajoutés aux modèles de « disconfirmation ». Parmi ces déterminants on retrouve la qualité et la valeur perçue.

- **La qualité perçue comme antécédent :**

Étant donné le lien étroit entre la satisfaction et la qualité perçue, les chercheurs se sont intéressés à définir le sens de causalité entre ces deux concepts.

Certains d'entre eux considèrent la satisfaction comme antécédent de la qualité.

³⁷Tandis que d'autres ont tranché pour le sens inverse, c'est-à-dire que la qualité est l'antécédent de la satisfaction. ³⁸

³⁵ Woodruff, (R.L) et coll, Op,cit, p.p 296-304.

³⁶ RAY (D) et coll, Op.cit, p.p 124 - 126

³⁷ BOLTON (R.N) et DREW (J.H.): « *A multistage model of customer's assessment of service quality and value* », in Journal of Consumer Research, n°17, 1991, p.p. 375-384.

³⁸ PARASURAMAN (A) et coll. : « *A conceptual model of service quality and its implications for future research.* », in Journal of Marketing, n°49, 1985 p.p. 41-50.

Ces résultats ne sont pas nécessairement contradictoires, et le sens dépend du cadre d'analyse. Ainsi le sens Qualité → Satisfaction semble plus adapté à une approche transactionnelle (une transaction spécifique) car le jugement de la qualité peut préexister à la satisfaction, il ne requiert pas forcément une expérience d'achat ou de consommation.

D'un autre côté, la liaison Satisfaction → Qualité est plus valable dans une approche relationnelle (plusieurs transactions), la qualité devient dans ce cas fonction de la satisfaction.³⁹

- **La valeur perçue comme antécédent :** Comme expliqué dans la section précédente, la valeur perçue est le résultat d'une comparaison entre les bénéfices et les coûts perçus (l'effort financier et psychologique). La valeur perçue est un concept cognitif. Comme ce concept reste proche de la satisfaction spécifique à une transaction dans sa nature cognitive, mais différent dans sa nature psychologique, il a été considéré comme un antécédent de la satisfaction.⁴⁰

Une relation positive existe entre ces deux concepts. Cependant, à l'instar de la qualité perçue, le lien de causalité pourrait être inversé dans une approche relationnelle.

La valeur perçue de type relationnelle est une valeur cumulée, et de ce fait, la satisfaction que peut tirer le consommateur de chaque expérience prise séparément peut agir positivement sur la perception de la valeur cumulée. Ainsi la satisfaction peut être considérée comme antécédent de la valeur perçue relationnelle.⁴¹

1.2.2.4 Les dimensions affectives comme antécédent :

Historiquement, la satisfaction a été définie comme un construit purement cognitif. Cependant, de nombreux travaux ont démontré la dimension affective de la satisfaction :⁴²

Les travaux de Westbrook ont mis en évidence l'influence des réactions affectives sur la satisfaction du consommateur.

Aussi, les travaux de Vanhamme (2001) sur la surprise ont confirmé également le rôle des émotions positives et négatives dans la formation de la satisfaction.

Homburg, Koschate et Hoyer (2006) apportent des éléments particulièrement intéressants sur la répartition entre cognitif et affectif dans la construction de la satisfaction.

Ils montrent en effet que, plus le consommateur acquiert de l'expérience vis-à-vis du produit/service concerné, plus l'importance de la partie cognitive augmente.

Ainsi, au début de la relation, c'est-à-dire quand le consommateur n'a pas encore accumulé une expérience et une connaissance importantes vis-à-vis du produit/service concerné, sa

³⁹ TEAS, KENNETH (R)(1993): « *Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality.* » in Journal of Marketing, n°57, 1993, p.p. 18-34

⁴⁰ OLIVER (RL) « *Conceptual issues in the structural analysis of consumption emotion, satisfaction, and quality : evidence in service setting* », Advances in Consumer Research, n°21, 1994, p.p 16-22.

⁴¹ ZOUAOUI (S), BENNABI (A), Op.cit, p. 46

⁴² RAY (D) et coll, Op.cit, p.p 127-128

satisfaction est plus fortement influencée par la partie affective : l'existence de nouveaux stimuli induit en effet une priorisation des ressentis dans la construction de la satisfaction, priorité qui diminue ensuite au fur et à mesure du renouvellement des expériences.

Mais lorsque le consommateur vit des expériences contradictoires avec le produit/service concerne (satisfaction puis insatisfaction, etc.), cette tendance semble ne plus exister, la partie affective restant alors prioritaire.

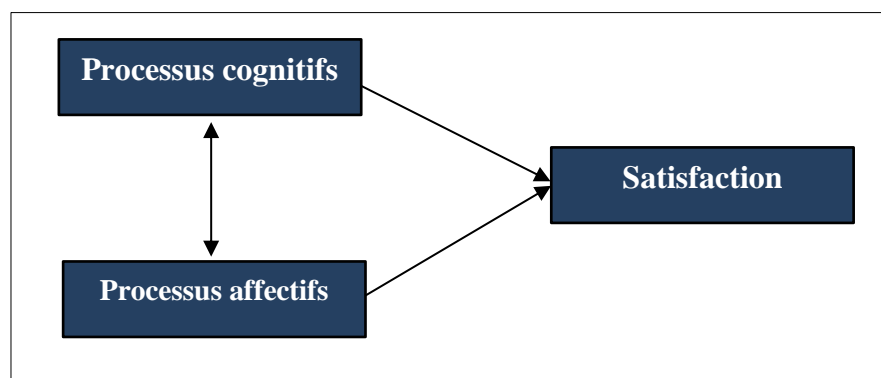
Au total, il est donc très intéressant de constater que, contrairement à une idée répandue, la part affective peut être importante dans une consommation pourtant peu affective *a priori*, et réciproquement.

Par exemple, même si la satisfaction d'un particulier vis-à-vis de son fournisseur d'électricité n'apparaît pas spontanément comme véritablement affective, la satisfaction de ce particulier vis-à-vis de ses premières expériences avec ce fournisseur risque pourtant de l'être. Et, réciproquement, si un client retourne pour la dixième fois en famille à Disneyland (consommation *a priori* très affective) mais qu'aucune attraction n'a changé, le poids de l'affectif dans sa satisfaction sera sans doute beaucoup plus faible que lors de sa première visite.

Donc la satisfaction, ne peut pas être ni purement cognitive ni exclusivement de nature émotionnelle, c'est plutôt une sorte de dual **affectif-cognitif** qui se complètent lors de sa réalisation.

La figure 1-4 ci-dessous schématise la vision duale entre affectif-cognitif de la satisfaction.

Figure 1-4 : La vision duale de la satisfaction



Source : RAY (D) et coll : « *Marketing Relationnel : Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation* », Edition Dunod, 2016, p. 127

1.2.3. Théories sur le processus de formation de la satisfaction

Plusieurs chercheurs ont tenté d'expliquer le processus de formation de la satisfaction, ce qui a donné naissance à la construction de modèles et de théories. :

1.2.3.1 Le modèle multi-attributs :

Le processus de formation de la satisfaction repose selon Fishbein sur un modèle du comportement du consommateur appelé modèle multi-attribut.

Ce modèle stipule que le consommateur considère un produit ou service non pas comme un ensemble, mais comme une somme de bénéfices potentiels.

Ces critères sont appelés « attributs » synonymes caractéristiques ou encore dimensions. Dans toute expérience de service ou d'achat matériel, le client cherche à maximiser son « bénéfice consommateur » en obtenant le maximum de chaque attribut. Certains d'entre eux ont un impact plus important sur la satisfaction globale alors que d'autres ont un effet nettement moins marqué. ⁴³

Le modèle multi-attributs propose d'adopter un raisonnement selon lequel la contribution à la satisfaction globale de chaque attribut serait linéaire : si la performance perçue sur un attribut s'accroît, la satisfaction globale augmente d'autant, à un facteur multiplicateur près qui est l'importance de cet attribut (et inversement en cas de diminution). ⁴⁴

1.2.3.2 La théorie des deux facteurs :

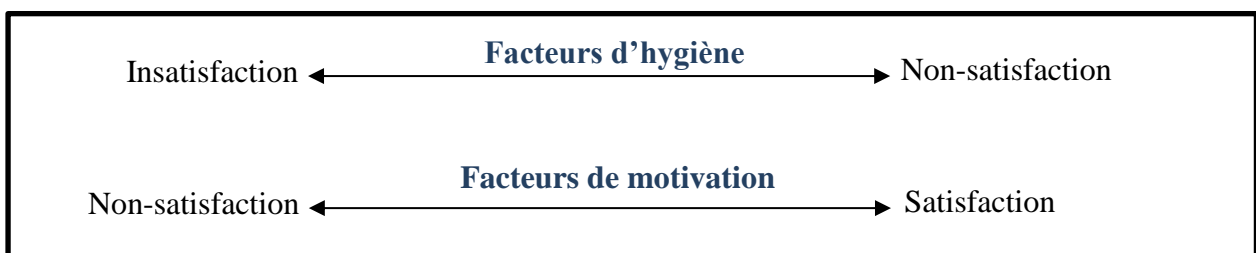
Dans les années 50, des recherches initiées par Herzberg sur la motivation au travail, suggèrent que des éléments différents contribueraient à la satisfaction et à l'insatisfaction. Selon lui, les éléments qui déterminent la satisfaction dans le cadre du travail sont de deux ordres. Il y aurait :

- les facteurs d'hygiène de vie
- les facteurs de motivation.

Les **facteurs d'hygiène** n'engendreraient pas de satisfaction. En revanche, s'ils sont absents, ils génèreraient de l'insatisfaction. Ces facteurs sont par exemple le salaire, la sécurité, les relations.

Les **facteurs de motivation** seraient liés à l'accomplissement, la reconnaissance, ou encore la responsabilité. Ces derniers, lorsque présents, seraient source de satisfaction.

Figure 1-5 : Théorie des deux facteurs



Source : Elaboré par nos soins.

Selon cette théorie, il existerait deux dimensions à la satisfaction ; elle serait donc **bidimensionnelle**. Les facteurs qui engendrent la satisfaction et ceux qui engendrent l'insatisfaction seraient, selon cette théorie, différents et indépendants.

⁴³ FISHBEIN (M) :« *Attitude and the prediction of Behavior* », in Readings in Attitude Theory and Measurement, Editions Wiley, New York, 1967, p.p. 477-492

⁴⁴ RAY (D), Op.cit, p.23

En outre, le contraire de la satisfaction ne serait pas l'insatisfaction; ce serait simplement une non-satisfaction.

1.2.3.3 Les modèles asymétriques

Plusieurs recherches ont montré que l'importance des différents attributs du service sur la satisfaction globale est variable et peut dépendre de l'appréciation qui est faite globalement de la qualité du service.

Ces recherches ont donné lieu à la théorie de l'asymétrie des impacts. Selon cette théorie, l'impact d'un attribut donné (A titre d'exemple : la rapidité du service) pourrait être faible dans certaines situations et fort dans d'autres.

Les chercheurs intéressés à la question de la mesure sont, de plus en plus, d'avis que les antécédents de la satisfaction ont des contributions différentes sur cette dernière. Il y aurait des facteurs influençant uniquement l'insatisfaction globale, ou à l'inverse uniquement la satisfaction globale.

La propreté des installations ou la sécurité dans les transports sont des exemples de facteurs d'insatisfaction qui, lorsque perçus satisfaisants, influenceraient peu. En revanche, perçus insatisfaisants, ils exerceraient un impact important sur la satisfaction. Ces facteurs sont dits basiques, nécessaires ou attendus.

Pour leur part, les facteurs dits attractifs ou bonus contribueraient uniquement à la satisfaction globale en cas d'information positive. S'ils sont absents, ces facteurs de satisfaction n'enlèveraient rien. Cependant, s'ils sont présents, ils agiraient positivement sur les perceptions.

En complément, il existerait des facteurs « hybrides » ou « critiques » comme la réactivité du personnel qui joueraient fortement à la fois sur l'insatisfaction et sur la satisfaction. Un service pressé impressionne positivement, mais un service lent se révèle irritant.

Finalement, il existerait des facteurs « neutres » qui auraient toujours un faible impact, quelle que soit leur évaluation par le client. Ces facteurs sont peu sensibles aux variations de performance.

D'autres chercheurs, de leur côté, ont tenté de concilier les deux visions suivantes :

- Celle qui veut que la satisfaction soit unidimensionnelle et que les attributs des services contribuent de manière fixe et linéaire à la satisfaction (les modèles symétriques);
- Celle qui veut que la satisfaction soit bidirectionnelle et que la contribution des attributs des services soit variable selon la performance perçue du service (les modèles asymétriques).

Ils considèrent la satisfaction unidimensionnelle, mais sont d'avis que certains éléments de la prestation de services ne varient pas de façon linéaire en fonction de la performance. Les méthodes suivantes vont dans ce sens:

- Les méthodes de simulations de Kano et coll. (1984);
- La méthode des deux importances de Venkitaraman et Jaworski (1993);
- La méthode de pénalité/récompense de Brandt (1988), revue par Vanhoof et Swinnen (1996) et par Brandt et Scharioth (1998);
- Le modèle d'Audrain (2004);

Llosa, notamment, a proposé un modèle dans lequel la satisfaction, considérée comme unidimensionnelle, est appréhendée dans le cadre d'un modèle additif compensatoire. La fonction de contribution de certains éléments à la satisfaction peut toutefois être non linéaire.

Ce modèle propose une vision de la satisfaction inspirée des travaux de Herzberg et considérant les limites du modèle de non-confirmation des attentes. Il est fondé sur deux logiques principales de contribution :⁴⁵

- Les éléments à contribution variable;
- Les éléments à contribution stable.

Chacun de ces modes de contribution se subdivise, de plus, en deux sous-groupes:

- Les éléments à contribution forte;
- Les éléments à contribution faible.
- Pour cette raison, ce modèle est qualifié de tétraclasse.
- Dans les cas où la dépendance de la satisfaction globale à l'égard de la performance perçue par le client est variable, on distingue les attributs :
 - **Plus**, qui influençant la satisfaction de façon positive et marquée s'ils sont présents. Leur absence n'a que peu d'effet.
 - **Basiques**, qui influencent la satisfaction de façon négative et marquée s'ils sont absents. Leur présence n'a que peu d'effet.

Dans les cas où la dépendance de la satisfaction à l'égard de la performance perçue par le client est relativement **stable**, la contribution de la performance des services à la satisfaction peut par ailleurs être forte ou faible. On parlera d'éléments :

- **Clés**, si la contribution est stable et forte,
- **Secondaires**, si la contribution est stable et faible.

Le modèle de Llosa envisage la satisfaction globale comme la somme des évaluations partielles de différents éléments, chacune étant pondérée par un indice. Le modèle procure des résultats différents de ceux d'un outil classique.

⁴⁵ LLOSA (S) : « L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tétraclasse », in Décisions marketing, vol. 10, 1997, p.p. 81-88.

1.3 Conséquences et Enjeux de la Satisfaction clients

L'intérêt de la satisfaction se rapporte surtout à ces conséquences. Depuis les travaux fondateurs, la satisfaction a été attachée à la fidélité clients et au bouche-à-oreille positif (recommandation de l'entreprise), et l'insatisfaction a été attachée au départ clients, à la réclamation et au bouche-à-oreille négatif (prévenir des amis et des membres de la famille de son insatisfaction). Ce type de conséquences a fait l'objet de différents travaux et les chercheurs ont permis de statuer sur le lien entre la satisfaction/ insatisfaction et l'ampleur de la réaction qui suit la réalisation du phénomène.⁴⁶

Quant aux liens entre la satisfaction des clients et la rentabilité de l'entreprise, ils sont extrêmement étroits. Il existe deux approches complémentaires qui permettent de structurer et d'expliquer ces liens :

La première approche consiste à dire que le profit dépend de la part de marché, qui elle-même est directement liée à la qualité perçue relative. La deuxième, elle, prétend que c'est la fidélité des clients qui contribue à la maximisation du profit.⁴⁷

Cette troisième section a pour but de mettre en relief les conséquences pratiques de la satisfaction client.

1.3.1 Liens entre satisfaction clients, parts de marché et profit

Des travaux initialisés dès 1972 aux Etats-Unis sous l'égide du Strategic Planning Institute (SPI) ont permis la création d'une base de données unique au monde, à savoir: 2600 domaines d'activité stratégiques répartis aux Etats-Unis et en Europe qui apportent des éléments chiffrés sur la rentabilité réelle des actions marketing.

Ainsi, de nombreux résultats de ce programme sont devenus par la suite des bases de référence incontournables étant donné leur objectivité :⁴⁸

1.3.1.1 La rentabilité d'une entreprise est directement liée à sa part de marché :

Selon les recherches menées au sein du programme PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies), la rentabilité d'une entreprise est directement liée à sa part de marché. En effet, les résultats du PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies) démontrent, avec chiffres à l'appui, que la part de marché est l'indicateur qui a le plus d'impact sur la rentabilité et ce même si la disparité est importante selon les secteurs.

Il est donc important de comprendre comment faire croître la part de marché d'une entreprise, étant donné que cette dernière génère du profit.

1.3.1.2 La part de marché est liée à la perception des clients :

Aussi, les résultats du PIMS démontrent que la part de marché dépend avant tout de la qualité perçue relative, c'est-à-dire de la satisfaction des clients, compte tenu de leur expérience d'acheteur d'un produit donné dans un marché concurrentiel.⁴⁹

⁴⁶ZOUAOUI (S), BENNABI (A), Op.cit, p48

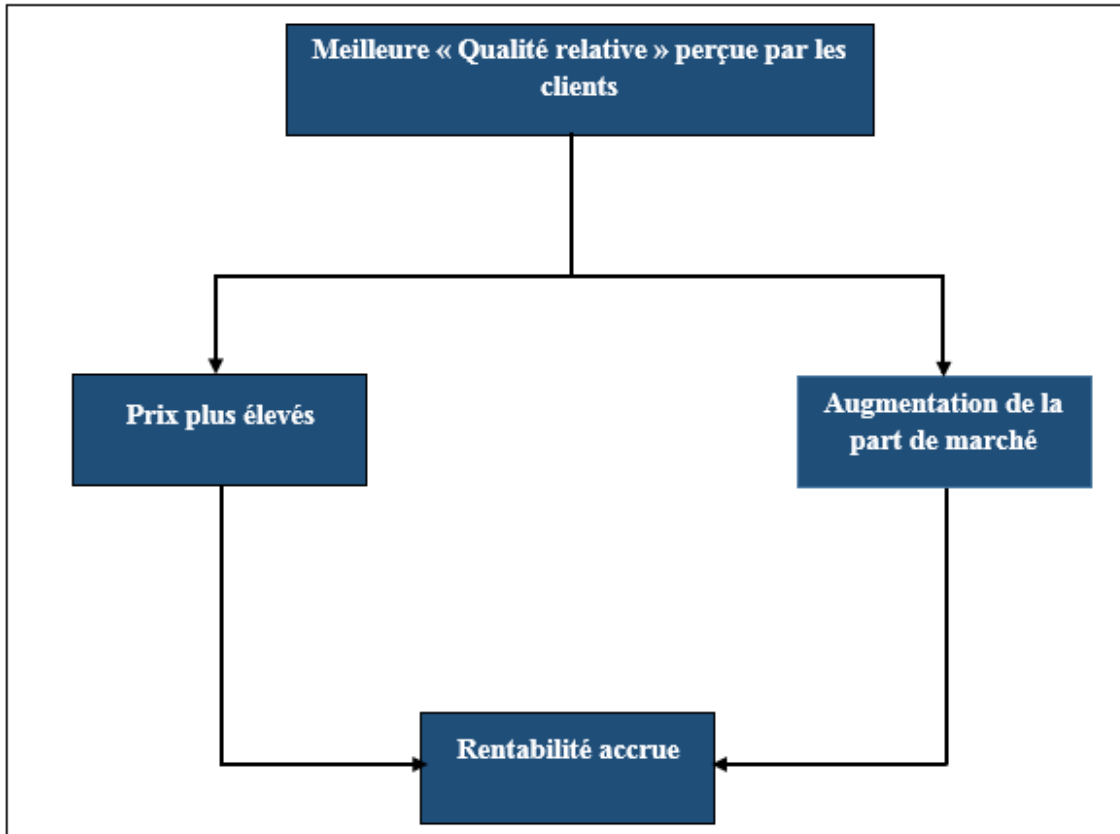
⁴⁷ RAY (D), Op.cit, p.7.

⁴⁸ Ib.id, p.p.8-9

Bien entendu, des facteurs clés de succès tels que la performance des vendeurs, l'innovation technologique ou encore la qualité de distribution sont mis en valeur à ce propos.

Si l'on ajoute qu'une qualité perçue comme meilleure peut aussi permettre de vendre plus cher, on obtient la figure 1-6 récapitulative:

Figure 1-6 : La relation entre la qualité perçue et la rentabilité



Source : RAY (D) : « *Mesurer et développer la satisfaction clients, selon les normes ISO 9000.* », Eyrolles Editions d'Organisation, Paris, 2001, p.9.

Bien entendu, des facteurs clés de succès tels que la performance des vendeurs, l'innovation technologique ou encore la qualité de distribution sont mis en valeur à ce propos.

Le lien entre qualité relative supérieure et rentabilité accrue provient donc ici de l'action conjointe de :

- L'augmentation des prix relatifs (possible grâce à une meilleure qualité perçue).

⁴⁹ BUZZELL (R.D) et GALE (B.T) : « *The PIMS Principles : Linking strategy to performance* », Edition Free Press, New York, 1987, p.111

- La diminution des coûts relatifs dus à l'augmentation de la part de marché, celle-ci provenant à la fois du réachat et de la recommandation positive.

Ainsi, selon le PIMS, une entreprise alliant une forte part de marché à une qualité perçue relative supérieure, a en moyenne un retour sur investissement près de 6 fois supérieur à une entreprise du même secteur ne remplissant pas ces deux conditions.

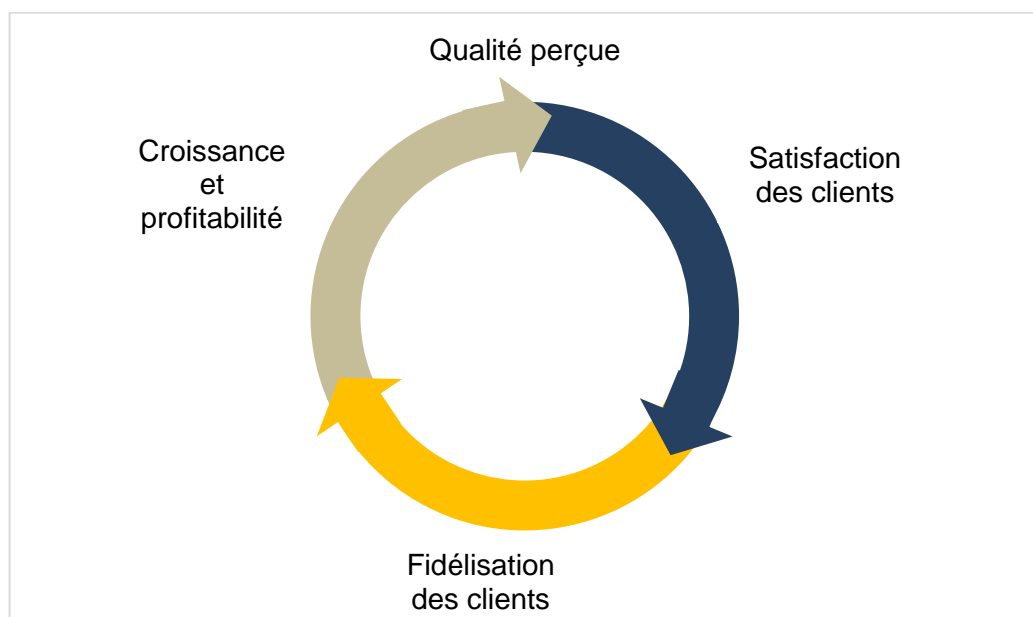
Mais une qualité relative perçue comme supérieure (C'est-à-dire, une satisfaction client supérieure), a aussi d'autres influences positives.

La principale concerne la fidélisation des clients, que nous allons aborder dans la sous-section qui suit.

1.3.2. Liens entre satisfaction clients, fidélité et profit:

Le cercle vertueux représenté dans le figure 1-7 ci-dessous a été longuement étudié par les chercheurs.

Figure 1-7 : La relation entre qualité perçue, fidélisation des clients et profitabilité.



Source : Source : RAY (D) : « Mesurer et développer la satisfaction clients, selon les normes ISO 9000. », Eyrolles Editions d'Organisation, Paris, 2001, p. 10

Il paraît simple à comprendre que la satisfaction des clients reflète la perception qu'ils ont de la qualité des produits et services offerts par l'entreprise. Il en est de même pour le lien entre profitabilité et accroissement de la qualité perçue:

Une entreprise rentable pourra plus investir dans l'innovation produit ainsi que dans le management de la qualité.

En revanche, les liens entre « fidélité et profitabilité » (un client fidèle rapporte-t-il plus ?) et « Satisfaction et fidélité »(Un client satisfait est-il fidèle ?) sont moins évident et demandent à être examinés de façon objective. Car si le discours à la mode semble simple, la réalité l'est moins.

C'est pourquoi il faut montrer que :

- La fidélisation génère le profit ;
- La fidélisation est indissociable de la satisfaction des clients.

1.3.2.1 La fidélité est génératrice de profit:

Avant d'étudier les liens entre profit et fidélité, il convient de cerner la notion de fidélité :⁵⁰

- **Le concept de fidélité :** Le secteur des services a été le premier concerné (Notamment l'activité de transport aérien), mais aujourd'hui, plus aucun secteur n'y échappe. A l'origine peu ouvertes à ce type de démarche, les sociétés, ayant une activité B to B se penchent de plus en plus aujourd'hui sur le sujet.
- Cette focalisation sur la fidélisation s'explique par deux menaces fortes décelées sur les marchés :
 - **L'intensification de la concurrence:** Du fait de la mondialisation des échanges ainsi que des nouvelles technologies de l'information et la communication, les marchés sont aujourd'hui beaucoup plus ouverts à la concurrence exacerbée. De plus, la plupart de ces marchés sont en faible croissance : Autant de facteurs qui maximisent la difficulté à conquérir de nouveaux clients.
 - **L'évolution du comportement du consommateur :** En parallèle, le consommateur a mûri. Il est passé du statut de « consommateur » – qui consomme tout ce qu'on lui offre – à celui de « conso-acteur » - qui prend en main ses choix. Son instrument préféré est devenu la zappeuse (télécommande)... Dans ce contexte, le fidéliser est devenu de plus en plus difficile.

Pour y remédier, on a donc assisté à une véritable explosion des programmes de fidélisation : Bons de réductions, cadeaux multiples et variés, actions conjointes de plusieurs marques, etc.

Cependant, les consommateurs semblent plus fidèles aux programmes de fidélisation eux-même qu'à l'entreprise qui les met en œuvre... Le résultat est ainsi contraire à la volonté initiale. Au lieu de renforcer la fidélité à la marque concernée, une partie des programmes renforce l'infidélité du client, qui choisit dorénavant la marque qui lui offre, à l'instant t, les avantages les plus intéressants.

⁵⁰ RAY (D), Op.cit, p.p.10-13

- **Fidélité et Profit :**

Ces différents éléments nous amènent à réfléchir sur la démarche que doit privilégier l'entreprise pour maximiser son profit. En caricaturant, deux approches coexistent : La fidélisation des clients actuels et la conquête de nouveaux clients.

- **La fidélisation rapporte plus que la conquête de nouveaux clients :**

Nombreuses sont les études consacrées à ce sujet. Frédérick F. Reichheld dans son ouvrage *L'effet Loyauté* issu des études menées par le Cabinet Bain & Co, fournit une approche éclairante et opérationnelle qui corrobore les résultats du PIMS, notamment en établissant un lien chiffré entre fidélisation et profit. Un client fidèle rapporte, en moyenne, entre 6 et 8 fois plus qu'un nouveau client au bout de 7 ans. Outre le profit de base lié à chaque transaction, 4 facteurs concourent à accroître le profit obtenu auprès d'un client fidèle :⁵¹

- ❖ **L'accroissement des ventes :** Les dépenses des clients fidèles tendent à augmenter avec le temps. Un client fidèle va acheter plus, en moyenne, à son fournisseur habituel qu'un nouveau client. Le développement de ces ventes complémentaires à l'achat initial crée donc un profit supplémentaire.
- ❖ **La réduction des coûts :** Grâce à une collaboration durable avec son client, et donc à la connaissance de ses habitudes, ses besoins spécifiques, l'entreprise peut minimiser ses coûts internes en réalisant directement et sans erreur ce que le client désire, et ainsi maximiser sa productivité.
- ❖ **La prescription :** Quand un client est fidèle, il en parle beaucoup plus autour de lui qu'un client normal. Les résultats obtenus par le TARP (Technical Assistance Research Program Institute) pour le compte du gouvernement américain démontrent qu'un client très satisfait en parle en moyenne à 3 voire 5 fois plus de personnes qu'un client normal.

Or quoi de plus crédible qu'un client satisfait ? Les ventes et donc les profits issus de cette prescription peuvent donc lui être en partie imputés.

- ❖ **La prime à l'image :** Il a été démontré que l'acheteur fidèle est moins sensible au prix qu'un nouvel acheteur, qui profitera généralement d'une offre promotionnelle ou de bienvenue. Le client fidèle, lui, sera moins regardant puisque son habitude du fournisseur lui permet de tirer une valeur plus élevée de sa relation commerciale (choix rapide du produit correspondant à ses besoins, etc). Par ailleurs, de nombreux exemples prouvent que les clients fidèles à une marque sont prêts à payer plus cher pour celle-ci.

1.3.2.2 Sans satisfaction, pas de fidélisation possible :

Il va sans dire que la satisfaction constitue un préalable indispensable à la fidélité. Mais l'évolution des consommateurs et des marchés a changé la donne dans la plupart des secteurs. On assiste ainsi à l'apparition d'une scission au sein des clients « satisfaits » entre les clients

⁵¹ RAY (D), Op.cit p.p. 13-15

« enchantés » et les autres. Et si les premiers sont fidèles, les chiffres démontrent que les seconds le sont beaucoup moins.⁵²

Cette tendance est structurelle, et non spécifique à un marché donné. Elle provient entre autres de la « zone d'indifférence » qui correspond à une satisfaction moyenne. Mais si les liens entre satisfaction et fidélité sont clairs aux deux extrêmes (« Très insatisfaits », ou « enchantés »), ils le sont moins au niveau des notes intermédiaires (plutôt satisfait).⁵³

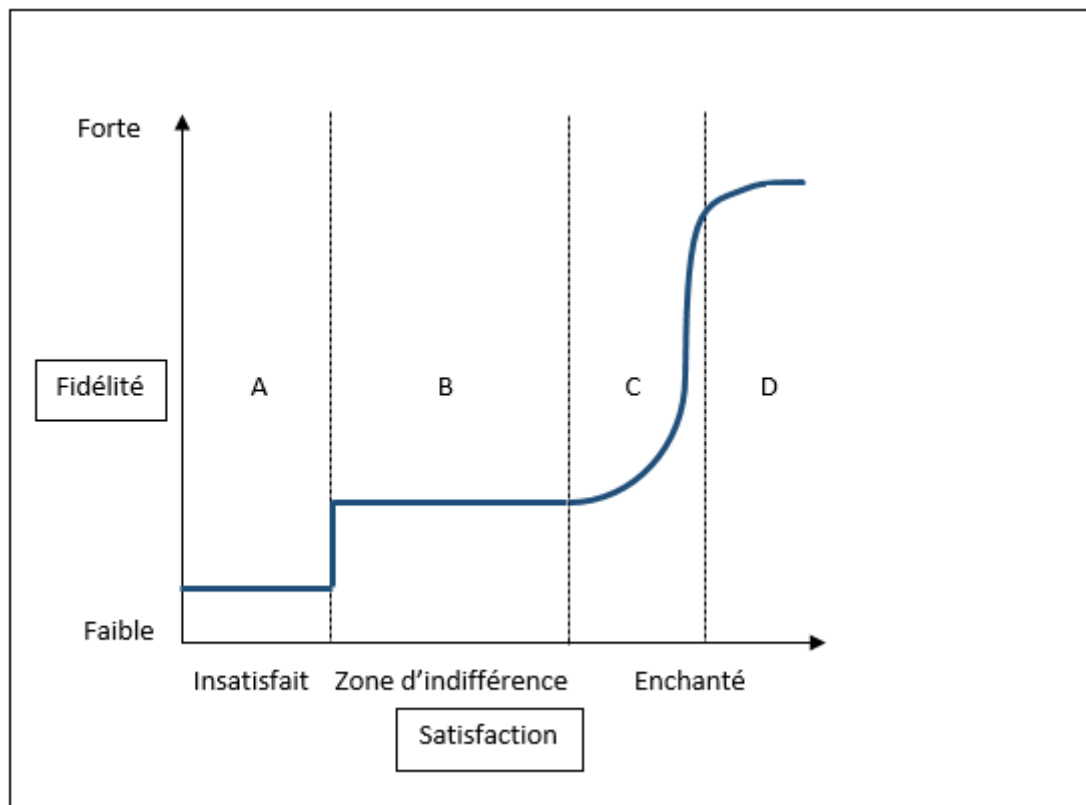
Dans ce cas, ils dépendent fortement des caractéristiques du secteur concerné.

Les liens entre satisfaction et fidélité ne sont donc pas linéaires. Selon les caractéristiques du secteur concerné, la courbe peut être exponentielle (forte intensité concurrentielle → satisfaction nécessairement excellente pour espérer fidéliser), logarithmique (secteur protégé → même une satisfaction faible permet de fidéliser) ou entre les deux. Pour aller plus loin, la relation satisfaction/fidélité peut être résumée de cette manière sur la plupart des marchés fortement concurrentiels, comme présenté sur la figure 1- ci-dessous:

⁵² RAY (D), Op.cit, p. 16

⁵³ <http://www.squid-impact.fr/fidelite-client-marketing/> (Consulté le 22/02/2017 à 13 :50)

Figure 1-8 : L'impact de la satisfaction sur la fidélité : Les 4 zones



Source : RAY (D) : « Mesurer et développer la satisfaction clients, selon les normes ISO 9000. », Eyrolles Editions d'Organisation, Paris, 2001, p. 10

- **Zone A :** Insatisfaction → Pas de fidélité réelle : Les seuls clients fidèles le sont par contrainte. On notera que la fidélité n'évolue pas tant que la satisfaction n'a pas atteint un seuil minimum. Ainsi, passer d'une note de satisfaction globale X à une note Y plus élevée, au sein de cette zone n'améliore en rien la fidélité.
- **Zone B :** Le seuil minimum de satisfaction est atteint, la prestation respecte le chapeau des charges, sans plus → Zone d'indifférence ; fidélité accrue, mais toujours faible. Un accroissement de la satisfaction modifie pas ou peu le taux de fidélité, puisque les améliorations ne sont pas suffisantes pour « surprendre » positivement le client.
- **Zone C :** Croissance exponentielle de la fidélité. Les améliorations sont réellement perçues par les clients, et créent un avantage concurrentiel. Plus l'entreprise se situe sur la droite de cette zone, plus le retour sur investissement des actions sera fort.
- **Zone D :** Zone de rendement décroissant. La quasi-totalité des clients sont déjà enchantés, et chercher à augmenter encore plus leur satisfaction ne rapporte que peu de fidélité en plus.

Il apparaît alors que seules les entreprises capables d'« enchanter » leurs clients pourront les fidéliser et générer des profits supérieurs à ceux des concurrents. Aussi, il est très important de segmenter les clients selon leur niveau de satisfaction, afin de minimiser le nombre de clients en deçà du seuil minimum de satisfaction et de maximiser la satisfaction de certains clients uniquement.

1.3.3. La relation entre la satisfaction et le bouche à oreille:

Les études réalisées par le TARP à la demande l'Office of Consumer Affairs de la Maison Blanche, ont démontré qu'un client mécontent en parle beaucoup plus autour de lui qu'un client satisfait : à environ 10 personnes en moyenne, voire à 20 personnes pour 13% d'entre eux.⁵⁴

À l'ère du web 2.0, ce sont les réseaux sociaux, les blogs ou les plateformes-vidéos qui amplifient ce phénomène, par leur rapidité et leur efficacité.

Il a été montré que lors de son parcours d'achat, un individu sera sensible aux remarques, notamment celles existantes sur le web. Avec un monde de plus en plus connecté, l'information devient accessible à tout instant. Les consommateurs peuvent donc partager leurs expériences sur les réseaux sociaux et influencer sur les achats des autres.

Le bouche à oreille, qu'il soit positif ou négatif est donc une conséquence naturelle de la satisfaction, ou au contraire de l'insatisfaction.⁵⁵

1.3.3.1 L'impact de la satisfaction sur le bouche à oreille positif :

Pour ce qui est de la relation entre la satisfaction et le bouche-à-oreille positif, l'exemple de Kraft et Martin propose que le bouche à oreille positif soit fonction de l'enchantement (une satisfaction très élevée), des bénéfices attendus, de l'implication dans le produit/service, des normes sociales, et de facteurs personnels et situationnels.

Ainsi la satisfaction/insatisfaction est rattachée à la recommandation positive/négative, le tout avec des facteurs modulateurs de l'intensité de la relation.⁵⁶

1.3.3.2 L'impact de la satisfaction sur le bouche à oreille négatif :

Affirmer que la non satisfaction ne génère pas de fidélisation ne constitue pas un résultat surprenant. En revanche, il faut savoir que l'insatisfaction génère une perte bien supérieure à celle du simple client non satisfait.

La deuxième conséquence naturelle de la satisfaction est de parler de son expérience à autrui. Anderson avance que l'insatisfaction conduit à favoriser le bouche-à-oreille négatif.⁵⁷

Certains chercheurs postulent l'existence de facteurs modulateurs de la relation entre le niveau de satisfaction et le bouche à oreille négatif. Ainsi, Richins et Bloch estiment que l'implication dans un produit et l'expertise motivent le consommateur à s'engager dans une

⁵⁴ RAY (D), Op.cit, p. 20

⁵⁵ <https://www.webmarketing-com.com/2015/04/22/37177-bouche-a-oreille-et-internet-un-couple-parfait> (Consulté le 07/03/2017, à 20 :30)

⁵⁶ KRAFT (F.B), et MARTIN (C.L) : « *Customer compliments as more than complementary feedback .* » in Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior. N°14, 2001 p.p. 1-13.

⁵⁷ Anderson (E.W) : « *Word-of-mouth as consequence of customer satisfaction.* » in Journal of Services Research. n°1, 1998, p.p.5-17.

activité de bouche-à-oreille négatif. La liaison est plus manifeste quand l'expertise et l'implication sont fortes.⁵⁸

D'autres études comme celle de Singh avancent que l'attribution de cause de l'échec est facteur modulateur de la liaison entre l'insatisfaction et le bouche-à-oreille négatif. Ainsi, la tendance des clients à parler à d'autres de leur insatisfaction est plus importante dans le cas où la responsabilité du problème est imputée au fournisseur (une cause externe), contrairement au cas où la responsabilité du problème est attribuée à soi-même (une cause interne comme par exemple, une mauvaise utilisation du produit).⁵⁹

De plus, la lecture des messages à connotation négative détériore la confiance et l'attachement que peut porter un individu à la marque. La virulence des propos écrits pourra modifier de manière significative les rapports des consommateurs avec l'entreprise.

La satisfaction client apparaît comme étant cruciale pour que le client recommande la marque, et évite d'entacher sa réputation en véhiculant des messages négatifs à son encontre.⁶⁰

Il existe un lien fort entre satisfaction client et rentabilité de l'entreprise, qui passe par la croissance de la part de marché mais aussi la fidélisation des clients.

Améliorer l'expérience client dans le but de satisfaire ses clients est l'enjeu de toute entreprise. Seulement, seules les entreprises capables d'assurer une bonne expérience client pourront les fidéliser et ainsi générer des profits.⁶¹

⁵⁸ RICHINS (M.L), et BLOCH (P.H) : « *After the new wears off : the temporal context of product involvement.* » in *Journal of Consumer Research*. n°13:2, 1986 p.p. 280-285

⁵⁹ SINGH (J) : « *A typology of consumer dissatisfaction response styles.* » in *Journal of Retailing*. N°66, 1990, p.p. 57-97

⁶⁰ <https://www.webmarketing-com.com/2014/05/07/27547-limage-marque-rime-satisfaction-client> (Consulté le 08/03/2017, à 21:03)

⁶¹ RAY (D), Op.cit, p. 20

Chapitre 2 :

Les mesures de la satisfaction client

Chapitre 2 : Les mesures de la satisfaction client

De plus en plus exigeants et mieux informés, les clients n'hésitent plus à prendre la parole sur les réseaux pour partager leurs avis sur les marques, qu'ils soient positifs ou négatifs.

Grâce aux réseaux sociaux, notamment, ils peuvent directement exprimer leur mécontentement ou au contraire, être des ambassadeurs de la marque. S'assurer de la satisfaction de ses clients est donc devenu primordial pour l'image d'une entreprise, mais c'est avant tout un atout pour être rentable.¹

Aujourd'hui, la question n'est plus de savoir simplement si un client est satisfait ou non. Les entreprises doivent aller plus loin pour anticiper la critique et pouvoir ainsi neutraliser son impact qui, à l'ère du numérique, peut se révéler dangereux. C'est là tout l'atout de la mesure de la satisfaction client.

Ce présent chapitre a pour but de mettre en lumière ces mesures de la satisfaction client. Dans un premier temps, nous verrons dans la section intitulée « Les fondamentaux des mesures de la satisfaction client » quels sont les outils qui permettent de mesurer la satisfaction client, les préalables indispensables pour leur mise en place et enfin, les facteurs clés de leurs succès.

Dans la seconde section de ce chapitre intitulée « La conception des principaux outils de mesure et d'analyse de la satisfaction client », nous détaillerons les étapes nécessaires à la construction d'un outil de recueil efficace.

Enfin, dans la dernière section intitulée « La mise à profit des résultats de la mesure de satisfaction client », nous verrons comment hiérarchiser les plans d'actions pour notamment, réduire les insatisfactions clients, fidéliser ses clients et être rentable.

2.1. Les fondamentaux des mesures de la satisfaction client :

Au 21^e siècle, nous vivons dans un monde où tout bouge : Dès qu'un besoin est comblé, un autre prend sa place. Du côté de l'entreprise, cela signifie, que dès qu'un problème est résolu, il faut vérifier s'il y en a un autre qui se manifesterait par la suite.

Le monde digital change incessamment et les besoins des clients également : la concurrence, qu'elle soit directe ou indirecte, les habitudes des clients et l'ensemble du marché dans lequel l'entreprise va évoluer.

L'entreprise doit donc écouter en permanence, mesurer la satisfaction, trouver ses points forts, ses points faibles, et discuter avec ses 3 publics, à savoir : **les clients, le management et l'interne.**²

¹ <http://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/marketing-vente-1052/FichePratique/Comment-mesurer-satisfaction-ses-clients-255544.htm#jPefHR6cbGp6SAqD.97> (Consulté le 31/03/2017 à 13 :13)

² <http://visionarymarketing.fr/blog/2016/05/satisfaction-client-mesurer/> (Consulté le 15/03/2017 à 15 :16)

2.1.1. L'évolution du marché et son impact sur les enquêtes de satisfaction :

Entre étude « à froid ou à chaud », les avis clients, les modes d'enquêtes par mail, par SMS, QR Code, ou tablettes, les outils se sont très diversifiés au cours des cinq dernières années. Les technologies et l'innovation ont donc complètement modifié le paysage de la relation client et les modes d'écoute et de mesure en quelques années. Aujourd'hui, on distingue quatre types d'outils :³ Les études de satisfaction traditionnelles, les avis clients, l'écoute client et enfin les retours d'expérience client.

- **L'étude de satisfaction :** Menée de manière « scientifique » auprès d'un échantillon de clients représentatif, l'étude de satisfaction est un véritable outil de « mesure ». Les études satisfaction sont certainement l'outil le plus utilisé par les entreprises, pour suivre la qualité de service et de la relation client.
- **Les avis clients :** Nés grâce à Internet, ce sont les « enfants adultérins » de la volonté de prise de parole des clients et de la montée en puissance des sites de réservation. Ces derniers se sont nourris de ces avis pour asseoir leur légitimité. Du fait du développement d'Internet, ils sont devenus en quelques années un élément incontournable de l'image de marque des entreprises et de leur e-réputation. Alors que les études parlent de « mesure », les enjeux des sites d'avis sont totalement liés à la « communication ».
- **L'écoute client :** L'écoute client a toujours été plus ou moins présente. Des feuilles de papier à déposer dans une urne, un numéro de téléphone du service client plus ou moins bien mis en place, le nom du directeur placardé à l'accueil, les moyens ont souvent été artisanaux pour aider les clients à faire remonter leurs insatisfactions. Mais la technologie évolue aussi de ce côté : QR Codes, smartphones, tablettes tactiles à l'accueil, bornes en rayon, totem en magasin, il ne se passe pas un mois sans voir apparaître une nouvelle offre dans ce domaine.⁴

Le tableau 2-1 ci-dessous synthétise les 3 outils de la relation client et présente un nouvel outil qui est le retour d'expérience client :

Tableau 2-1 : Les 4 outils de la relation client

Les 4 outils de la relation	Etude	Avis	Ecoute	Expérience
1. Outil type	Sondage	Site Web externe à l'entreprise	Ecoute clients	Sondage à chaud
2. Mots-clés	Sondage à froid sur un	Améliorer la réputation de	Ecouter les clients en	Ecouter les clients

³ BARBARAY (C) : « Satisfaction, fidélité et expérience client », Edition Dunod, 2016, p.46

⁴ Ibid, p.46

	échantillon représentatif	l'entreprise via les avis des clients	points de vente	durant tout leur parcours
3. Mode de recueil	Tous (Téléphone, Web, papier, face à face)	Web	Tablette, QR Code, site internet	Web, Téléphone, tablette, QR Code, site Internet
4. Lieu	Partout	Internet	Lieu de vente, de passage, site	Après un événement
5. Initiative	Votre	Les sites	Votre	Votre
6. Acteurs types	Entreprise + Institut	Site Web externe à l'entreprise	Entreprise + Institut	Entreprise + Institut
7. Répondants	Sur recrutement	Volontaires, tout le monde	Volontaires, passage lieu de vente, visiteurs site	Volontaires, après événement, visiteurs site
8. Echantillon	Représentatif	Non représentatif	Représentatif « que du passage »	Représentatif « que » des répondants
	Contrôlé Quota (téléphone, web)	Spontané, non contrôlé	Spontané, non contrôlé	Spontané, non contrôlé
9. Mode réponse	Contrôlé	Spontané	Spontané	Spontané
10. Questionnaire	Court ou long	Très court	Très court	Très court
11. Budget/Investissement	****	Gratuit (Ce n'est pas vous qui payez, le site d'avis a son business model)	**	****
12. Enjeux et mots-clés	Mesurer, comprendre, s'améliorer	Communiquer, vendre, rassurer, e-réputation, image	Faire remonter les insatisfactions locales, agir en temps réel au plus près du terrain	Faire remonter les insatisfactions locales, agir en temps réel au plus près de l'événement

Source : BARBARAY (C) : « Satisfaction, fidélité et expérience client », Edition Dunod, 2016, p.p. 47-48

2.1.2 Les types de mesures de la satisfaction client :

Nous distinguons plusieurs types de mesures de la satisfaction client :

2.1.2.1 : Les enquêtes de satisfaction :

Les enquêtes sur la satisfaction comprennent généralement deux types de mesure :

- Des mesures de satisfaction telles que : «Dans l'ensemble, quel est votre degré de satisfaction à l'égard de ce service ;
- Des mesures visant à poser un diagnostic concernant les différents aspects de l'expérience vécue : la facilité d'accès, les délais d'attente, la courtoisie du personnel, etc.

Les questions de mesure globales, de satisfaction ou de qualité perçue, permettent de déterminer si la personne questionnée est satisfaite du service reçu, mais ce sont les questions explicatives qui permettent de comprendre pourquoi.⁵

➤ **Les indicateurs économiques nationaux et sectoriaux de la Satisfaction :**

Un certain nombre de pays ont souhaité disposer d'un nouvel indicateur global de santé économique basé sur la qualité des productions en complément de ceux sur la quantité (Produit Intérieur Brut par exemple) Ils peuvent être reliés aux performances économiques et expliquer en partie, par exemple, une part de l'inflation.

C'est dans ce but qu'ont été conçus les baromètres de satisfaction des consommateurs. Les premiers pays à créer ce nouvel indice ont été : en 1989, la Suède avec le SCSB, en 1992, l'Allemagne et en 1994, les USA avec l'ACSI (For,1996). L'Europe avec l'ECSI en 1998 et d'autres pays Européens ou dans le monde (Taiwan, Nouvelle Zélande, Corée du Sud, Malaisie).⁶

Les baromètres de la satisfaction des clients existants traitent annuellement plusieurs milliers de questionnaires renseignés par des consommateurs. Ils concernent des produits ou services d'un panel d'entreprises privées ou publiques (police par exemple). Pour l'ACSI, ce sont plus de 200 des plus grandes entreprises dont les clients composent le panel de consultation. Elles couvrent plus de 40 branches industrielles appartenant aux 7 grands secteurs économiques qui sont concernés.

Ces indicateurs économiques de performance d'un pays viennent enrichir la panoplie des indicateurs nationaux existants. Ils peuvent être utilisés, et ils le sont, par les entreprises qui servent de support à leur panel comme :

Indicateur de l'évolution de leur qualité, et comme panel de comparaison (benchmark) avec les autres entreprises du même secteur ou de secteurs différents (For, 1993).

⁵ BARD (C), Op.cit, p. 43

⁶ JOUANDEAU (A)« Contribution à la modélisation de la satisfaction par la logique floue», Thèse de Doctorat en Economie, Espace et Modélisation des Comportements (E2MC), Lyon, 2004, p.p. 38-40

Les travaux de recherche dont ils sont issus ont, essentiellement, porté sur la mise au point d'un modèle permettant de prédire les comportements d'achat à partir de l'évaluation de la satisfaction.⁷

➤ **Les échelles SERVQUAL et SERVPERF :**

Les outils SERVQUAL (pour *Service Quality*) et SERVPERF (pour *Service Performance*), développés aux États-Unis, sont largement utilisés pour évaluer la qualité des services dans le secteur privé. Ils se rangent tous les deux parmi les modèles linéaires additifs non pondérés.

Les deux approches ont en outre adopté la même définition de la qualité, soit :
« Une *attitude* envers le service offert par une organisation qui découle d'une comparaison entre la performance et les attentes. ».

- ❖ **L'échelle SERVQUAL** repose sur le **modèle des écarts** proposé en 1985 par Parasuraman, Zeithaml et Berry. Selon ce modèle, la qualité est vue comme une fonction de l'écart entre la performance perçue du service et les attentes préalables du client, soit : $Q = f(\text{performance} - \text{attentes})$.

Le construit de la qualité des services correspondrait à une attitude consécutive à la comparaison entre les attentes à l'égard du service et les perceptions à l'égard de la prestation.

Dans le cadre de leurs travaux, ces chercheurs ont identifié différents écueils en matière de gestion de la qualité, écueils qu'ils expriment sous forme d'écarts.⁸

- ❖ **B. L'échelle SERVPERF**, quant à elle ne mesure que la performance. Selon ses défenseurs, mesurer les attentes n'est pas nécessaire. La qualité serait uniquement fonction de la performance perçue : $Q = f(\text{performance})$.⁹

Le développement des deux outils, s'inspirant de plusieurs contextes de prestation de services, visait à soutenir la détermination de priorités d'améliorations, notamment par une meilleure compréhension des attentes et des perceptions relatives à la qualité des services. Il était aussi visé par leurs auteurs de les rendre universelles ou, du moins, applicables dans plusieurs situations.¹⁰

⁷ JOUANDEAU (A), Op.cit. p. 44

⁸ PARASURAMAN (A) et coll. Op.cit. p.p. 12-40.

⁹ CRONIN (J), TAYLOR (S) (1992) : « *Measuring service quality: a reexamination and extension* » in, Journal of marketing, vol. 56, no°3, 1992, p.p. 55-68.

¹⁰ BARD (C), Op.cit, p. 44

➤ **Les baromètres de satisfaction :**

Le baromètre de satisfaction client est une enquête soumise par une entreprise, de façon répétée, auprès des acheteurs d'un produit ou d'un service. L'objectif est de suivre dans le temps l'évolution du contentement et d'en comprendre les facteurs déterminants.¹¹

Pour une efficacité optimale, il doit s'inscrire dans un processus global d'amélioration de la qualité qui peut être organisé de la façon suivante :¹²

- 1) Identifier les attentes des consommateurs
- 2) Mesurer les attentes et le contentement
- 3) Mettre en place un plan d'actions pour améliorer la qualité
- 4) Suivre l'évolution

2.1.2.2. Les indicateurs du marketing digital :

Dans un contexte de désindexation de la satisfaction et de la fidélité, les entreprises doivent accorder une importance stratégique à la création d'un lien affectif et de confiance entre leurs marques et leurs clients. Après avoir fait une priorité de la mesure de la fidélité client (*Customer Loyalty Measurement*), il faut désormais se concentrer sur la modélisation des comportements, grâce aux nouveaux outils de gestion de la relation client.

Trois indicateurs peuvent être mis à profit pour affiner la connaissance de la satisfaction et ainsi mettre en place des actions adaptées :¹³

Le CSAT (*Customer Satisfaction Score*), le NPS (*Net Promoter Score*) et le CES (*Customer Effort Score*).

Leur promesse est d'apporter une dimension plus émotionnelle à la gestion de la relation client. Ils ont pour point commun de se fonder sur des questionnaires simples, compréhensibles par tous, dont la diffusion échappe aux canaux institutionnels de la relation client. Proposés sur les réseaux sociaux, les blogs ou via des applications mobiles, ils permettent à la fois aux entreprises de soigner leur e-réputation et d'accéder à des données inaccessibles par des biais plus conventionnels.

- **Le CSAT, indicateur de satisfaction ponctuelle :** Le CSAT est l'indicateur de satisfaction le plus utilisé dans le cadre du marketing digital. C'est sur lui que se basent généralement les annonces du type « 90% de clients satisfaits » diffusées sur Internet. On demande au client d'exprimer son degré de satisfaction sur une échelle de 1 à 5, par exemple de « très satisfait » à « très insatisfait ». Posée juste après l'expérience de consommation, ou ponctuellement auprès d'un échantillon représentatif, cette question permet de produire un taux simple à visualiser et à utiliser pour des ajustements ponctuels. En creusant un peu cet indicateur (par exemple en ajoutant un champ de texte

¹¹ <https://www.dragnsurvey.com/blog/barometre-de-satisfaction-client-comment-lautomatiser-grace-au-questionnaire-en-ligne/> (Consulté le 20/03/2017 à 21 :06)

¹² Ibid.

¹³ <https://www.salesforce.com/fr/blog/2016/05/comment-mesurer-la-satisfaction-client.html> (Consulté le 10/03/2017, 01 :30)

pour recueillir des verbatim), on peut déterminer quels points précis du produit, du service, de l'entreprise ou de la relation client a été apprécié ou non, afin d'agir en conséquence.¹⁴

- **Le NPS, indicateur de la recommandation :** Introduit en 2003, le NPS est déposée par Bain 1 Cie¹⁵ ; il permet, contrairement au CSAT, d'évaluer la satisfaction client sur le long terme et non sur le court terme.

On le détermine en posant la question « Quelle est la probabilité que vous recommandiez notre marque/produit à votre entourage ? ». Le client répond en attribuant une note de 1 à 10. On calcule le NPS en soustrayant le nombre de détracteurs (notes de 1 à 6) à celui des promoteurs (9 à 10), les notes de 7 à 8 étant attribuées aux clients « neutres ».

Le score obtenu est considéré comme correct s'il est positif et comme excellent à partir de +50.

Cette méthode a l'avantage de pouvoir être suivie dans le temps, donc mise en perspective avec les stratégies business de l'entreprise.

Elle permet aussi d'identifier les clients qui pourront servir d'ambassadeurs de la marque, ceux sur qui l'entreprise peut s'appuyer pour tester un produit ou un service en avant-première, et ainsi maximiser l'effet de ses lancements.

- **Le CES, indicateur de l'expérience client :** Défini en 2010 dans un article de la Harvard Business Review¹⁶, le CES se place sous un angle différent du CSAT et du NPS.

On demande au client d'évaluer, sur une échelle de 1 à 5, les efforts qu'il a dû fournir pour obtenir la satisfaction d'un besoin ou la bonne réponse à une requête adressée à l'entreprise.

Cette méthode est née de l'observation qu'il est plus rentable, en termes de fidélisation, de minimiser les efforts du client plutôt que de chercher à dépasser ses attentes. Son principal avantage est opérationnel : il permet d'engager des actions correctives sur certains processus, mais pas d'interroger le rapport affectif qui lie le client à une marque.

2.1.2.3. Les sites d'avis clients :

Quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise, l'avis des clients constitue un point très important pour assurer la crédibilité de l'entreprise et amener des prospects à lui faire confiance. En effet, les avis des clients ont un effet multiplicateur sur les décisions d'achat.

D'après Brahim Ben Helal, directeur des ventes France & DACH chez Trustpilot, une plateforme d'avis client publique et internationale leader en Europe, 88 % des consommateurs consultent les avis en ligne avant d'acheter ou de souscrire et 52 % se fient aux commentaires

¹⁴ <https://www.salesforce.com/fr/blog/2016/05/comment-mesurer-la-satisfaction-client.html> (Consulté le 10/03/2017, 01 :35)

¹⁵ <http://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score.aspx> (Consulté le 06/02/2017 à 14 :46)

¹⁶ DIXON (M), FREEMAN (K), TOMAN (N) « *Stop trying to delight your customers* » in Harvard Business Review, n°88, 2010, p.116.

sur les réseaux sociaux. Évidemment, si les avis sont négatifs, ils vont fuir, s'ils sont inexistant, ils risquent de se méfier.¹⁷

Il est recommandé de surveiller les sites d'avis, à l'instar de Tripadvisor ou encore Alatest, pour ne pas perdre une miette des avis laissés sur l'entreprise et obtenir des feedbacks pertinents.

Ainsi, l'entreprise pourrait agir vite pour renforcer les points positifs soulevés par les clients, et s'occuper des axes d'amélioration pour éviter que d'autres internautes manifestent leur mécontentement et leur insatisfaction à l'égard de l'entreprise.¹⁸

2.1.2.4. L'écoute client

Dans un contexte de clients toujours plus volatiles et exigeants, l'écoute client permet de décider des actions à mener en priorité pour répondre le plus finement possible aux besoins et attentes de ces clients. Compte tenu de la rapidité de l'évolution des marchés, l'écoute client doit nécessairement prendre des formes multiples et variées, afin de s'adapter aux différents modes d'expression des clients.

Il existe des moyens rationnels d'écoute du client, parmi lesquels figurent :¹⁹

- Les études de type « clients perdus » pour comprendre pourquoi les clients –insatisfaits– partent.
- Les études de type « client mystères » qui, à défaut d'une réelle mesure de la satisfaction, permettent de se mettre à la place du client et de comprendre les limites de l'offre de l'entreprise par rapport à ses besoins.
- Incontestablement le meilleur outil d'écoute client, la présence au quotidien auprès des clients reste indispensable. Toutes les enquêtes et les meilleures analyses ne remplaceront jamais une écoute active réalisée, sur le terrain, au jour le jour auprès des clients.

2.1.3 Les préalables indispensables à la mesure de satisfaction client

Le retour sur investissement d'une mesure de satisfaction client repose sur la qualité des choix effectués par l'entreprise lors de chacune des étapes de la mesure. Or, comme pour tout projet, cette « chaîne » de qualité cassera au maillon le plus faible, quelle que soit la force des autres. Surinvestir une étape en particulier n'apportera donc rien, sauf des coûts supplémentaires et inutiles.

Le succès de la mesure de satisfaction repose sur des conditions préalables lourdes de conséquences à savoir:²⁰

¹⁷ <http://www.emarketerz.fr/infographie-e-reputation-e-commerce/> (Consulté le 27/02/2017 à 20:52)

¹⁸ <https://www.codeur.com/blog/e-reputation-site-avis-consommateurs/> 27 Février 22h00

¹⁹ RAY (D), Op.cit, p.p. 46 - 49

²⁰ Ibid, p.p. 62 - 73

- Une implication forte et affichée de la Direction Générale de l'entreprise sur ce sujet
- Une réelle appropriation du projet par le personnel de l'entreprise.
- Un engagement fort vis-à-vis des clients.
- La définition très en amont du processus, d'objectifs clairs et atteignables.

Après s'être assurée de la faisabilité de chacun de ses points, il s'agit alors de définir un plan d'actions pour réaliser la mesure.

2.1.3.1. Définition des objectifs de l'étude :

L'expérience a montré que le principal point d'achoppement de la plupart des mesures de satisfaction réside dans la confusion entre deux types d'objectifs, malheureusement trop souvent poursuivis dans une seule et même mesure: d'une part, des objectifs qualifiés de «stratégiques», et, d'autre part, des objectifs plutôt «managériaux» :

Les baromètres stratégiques fournissent une vision globale. Ils permettent de répondre à deux questions centrales au sein de l'expérience-profit chain:

- Dans mon secteur, quelle est la nature des liens entre expérience client et fidélité?
- Quelles sont les actions prioritaires pour optimiser l'expérience de mes clients (y compris en ce qui concerne les réclamations) ?

Les baromètres managériaux permettent quant à eux de manager les équipes et les processus en charge de l'optimisation de l'expérience client. Ils fournissent aux managers des indicateurs de performance liés à une équipe ou à un événement spécifique de l'expérience client, et leur permettent de réagir rapidement et de façon spécifique à une alerte «locale».

2.1.3.2 Définition du champ de l'étude :

L'une des principales questions nécessaires à la réalisation des enquêtes de satisfaction est de définir le champ de l'étude.

En effet, il s'agit, avant tout, de délimiter le périmètre exact de la mesure, que ce soit en termes de prestations jugées, de champ géographique, ou de clients concernés :²¹

- **Les prestations jugées :** Sur ce plan, l'analyse préalable doit se faire sur deux axes complémentaires :
 - La largeur : l'ensemble des produits/services de l'entreprise ou seulement une partie ?
 - La profondeur : au sein de chaque type de produit ou services à étudier, il peut exister de nombreuses références. Est-il nécessaire d'obtenir des résultats pour chacune de celles-ci ? Et si la réponse est négative, à quel niveau de regroupement doit-on organiser le recueil d'information ?

²¹ RAY (D), Op.cit, p.p. 82 – 87

Le niveau de finesse de l'analyse et des plans d'actions ultérieures doit être déterminé dès le démarrage de la mesure, afin de pouvoir construire un questionnement adapté aux objectifs visés.

En pratique, il conviendrait de retenir le niveau le plus fin possible compte tenu des capacités d'actions de l'entreprise.

- **Le champ géographique :**

Le choix du champ géographique a des conséquences importantes en termes de coût d'enquêtes. C'est pourquoi, il convient de hiérarchiser les priorités à ce niveau.

De plus, réaliser une mesure de satisfaction à l'international présente de nombreuses difficultés, en particulier les problèmes de traduction des questionnaires, ainsi que les problèmes liés aux différences culturelles.

En effet, chaque pays a ses spécificités propres en termes de recueil d'information. Ainsi, dans certains pays, il est inconcevable de réaliser une enquête par téléphone. Dans d'autres, le questionnaire auto-administré est impossible, etc.

Il faut donc adapter le mode de recueil aux habitudes du pays concerné.

- **Les clients concernés par la mesure :**

Il ne s'agit pas ici de définir nommément les clients à interroger, mais de s'assurer que les objectifs poursuivis ne seront pas incompatibles avec les contraintes opérationnelles. Avant de définir précisément la population de clients concernés par la mesure, il est souvent nécessaire de déterminer qui sont les clients réels de l'entreprise.

- En grande consommation, par exemple, il est nécessaire de poser la question suivante : Mon client est-il celui qui m'achète mon produit/service ou celui qui l'utilise, le consomme, le détruit ?
- En B to B, la question est la même, mais avec un degré de complexité plus important. En effet, le centre d'achat comptant plusieurs intervenants, qui est le client au regard de la satisfaction ?

2.1.3.3 Le choix de l'outil de recueil de l'information :

L'une des questions nécessaires à la réalisation des enquêtes de satisfaction client et à laquelle il est impératif de répondre au préalable est la définition des outils de recueil de l'information. En effet, il existe plusieurs méthodes possibles :²²

- **Le face à face :** Utilisé aussi bien en quantitatif qu'en qualitatif, cette méthode est la plus riche en terme d'informations recueillies. Toutefois, selon l'orientation de la mesure (Qualitatif ou quantitatif), l'enquêteur ainsi que les outils utilisés sont

²² RAY (D), Op.cit, p.p.. 95 - 96

différents : guide d'entretien + enquêteur spécifiquement formé en qualitatif, et questionnaire + enquêteur « normal » en quantitatif.

- **Le téléphone** : Moins coûteux que le face à face, l'interview par téléphone permet aussi une relative interaction avec un enquêteur. Ce qui permet, par ailleurs, de contrôler « en direct » les enquêteurs et la représentativité de l'échantillon.
- **Le questionnaire auto-administré** : Derrière le questionnaire auto-administré se cachent deux méthodes :
 - La voix postale : Cette méthode consiste à envoyer un questionnaire à l'interviewé qui le retourne après l'avoir rempli par poste.
 - Via Internet : Que ce soit une enquête par e-mail ou une enquête Web, ces deux méthodes permettent un traitement automatisé de l'information. Ce qui minimise les risques d'erreur relatif aux erreurs de relecture ou de saisies des enquêteurs.

2.1.3.4 Le choix du moment de la mesure :

La question du délai entre l'expérience client et la mesure de la satisfaction reste un point difficile qui divise les praticiens. Il existe trois cas possible :²³

- « A chaud », c'est-à-dire pendant l'utilisation du produit/service.
- « A tiède », c'est-à-dire juste après l'utilisation du produit/service.
- « A froid », cette solution consiste à réaliser la mesure indépendamment de la prestation.

Quant au « meilleur » moment, les avis sont partagés :

En effet, l'étude « à froid » convient bien aux clients avec lesquels il y a une relation régulière. L'intérêt de cette enquête vient du recul que pourra avoir à ce moment l'interviewé.²⁴

L'intérêt de l'étude « à chaud », quant à elle, réside dans le fait que le client a encore en mémoire l'expérience qu'il s'agit d'évaluer, donner son avis lui semble normal. Ainsi, l'entreprise peut être beaucoup plus réactive dans le traitement des insatisfactions clients. La mesure à chaud permet de détecter presque instantanément des problèmes éventuels.

Le fait de traiter très rapidement les clients insatisfaits permet de réduire le risque que ces clients se transforment en détracteurs de la marque.²⁵

Enfin, mesure la satisfaction « à tiède » constitue évidemment une approche destinée à concilier les deux atouts précédents. L'expérience démontre que ce choix du meilleur moment doit tenir compte d'un facteur susceptible d'influencer les réponses des interviewés : le degré d'implication de l'achat concerné. Si celui-ci est fort, le côté subjectif parce que émotionnel de

²³ RAY (D), Op.cit, p. 99

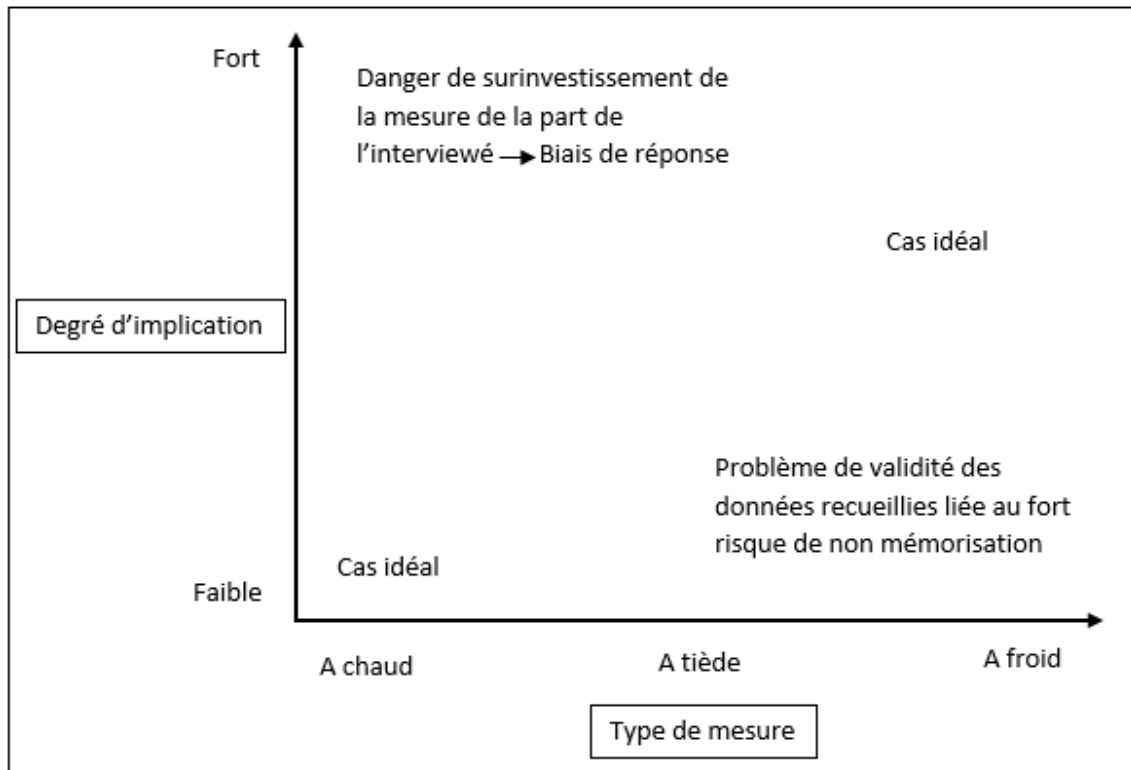
²⁴ BARBARAY (C), Op.cit, p.58

²⁵ <http://www.myfeedback.com/fr/blog/evaluer-satisfaction-clients-a-chaud>, (consulté le 11/04/2017 à 23:57)

la satisfaction risquer de biaiser les réponses, en les sur ou sous valorisant. On obtient ainsi des notes extrêmes de manière artificielle.²⁶

La figure 2-1 résume cette approche, et permet un choix pertinent du moment à privilégier :

Figure 2-1 : Choix du moment de la mesure en fonction de l'implication



RAY (D) : « Mesurer et développer la satisfaction clients, selon les normes ISO 9000. », Eyrolles Editions d'Organisation, Paris, 2001, p. 101

Une fois la question du délai entre l'expérience client et la mesure de la satisfaction réglée, il s'agit de préparer le projet de mesure de en commençant par la conception des outils de recueil de données que nous allons détailler dans la section qui suit.

2.2. La conception des principaux outils de mesure et d'analyse de la satisfaction client

Le questionnaire et le guide d'entretien sont deux des grandes méthodes de recueil de données, indispensables pour l'obtention d'informations fiables et pertinentes. Or, leur conception et leur structuration n'est pas une mince à faire, que ce soit pour les néophytes ou pour les spécialistes.

L'élaboration des outils de recueil de données doit donc suivre certaines règles pour avoir des données pertinentes en adéquation avec les objectifs fixés et permettre ainsi une analyse riche.

²⁶ FAIVRE (J.P) : « Méthodologie des enquêtes de satisfaction clientèle. », in Revue Française du Marketing, n°144-145, 1993.

2.2.1 Conception et structuration des outils de recueil

L'un des freins majeurs à l'opérationnalité des résultats fournis par les mesures de satisfaction réside dans la qualité du questionnement.

Il est nécessaire de distinguer le fond et la forme de ces outils car si leur finalisation dépend du mode de recueil, leur contenu est conditionné avant tout par une définition claire des objectifs (managériaux ou stratégiques) poursuivis.

Mais au-delà de ce préalable, plus le diagnostic est «vrai» et précis, plus les décisions seront pertinentes ; d'où la nécessité d'investir du temps et de l'énergie dans un outil de recueil adapté aux besoins spécifiques de l'entreprise.²⁷

Construire un outil de recueil de la satisfaction nécessite de prendre en compte trois aspects généralement sous-estimés :²⁸

- La reconstitution du «schéma mental» des clients, qui permettra de restituer fidèlement l'ensemble des éléments qui participent à construire l'expérience client,
- Dans le cadre d'une étude avec un objectif stratégique, la nécessité d'ajouter des questions fondamentales mais souvent oubliées (ou mal posées),
- La structuration et le test de l'outil de recueil.

2.2.1.1. La reconstitution du « schéma mental » :La reconstitution du schéma mental va permettre de créer un outil de recueil à la fois simple et intuitif pour les clients (facilité de réponse et validité des données recueillies) mais surtout «complet», c'est-à-dire incorporant l'intégralité de l'expérience client, que celle-ci porte sur un événement particulier (baromètre managérial) ou au contraire sur l'ensemble de l'expérience client (baromètre stratégique).

Le «schéma mental» est la façon dont les clients construisent, dans leur tête, leur satisfaction globale vis-à-vis d'une expérience donnée.

Reconstituer un schéma mental poursuit donc un double objectif :

- Lister l'ensemble des éléments qui concourent à former la satisfaction des clients vis-à-vis de l'expérience qu'ils ont vécue ;
- Comprendre comment ces différents éléments s'organisent dans leur tête.

Il est donc fondamental de partir de la perception du client et non d'une vision interne à l'entreprise (processus, etc.). Malheureusement, même si les clients utilisent ce schéma pour construire leur satisfaction globale, ils sont généralement incapables de le dessiner spontanément de façon exhaustive et structurée.

²⁷ RAY (D), Op.cit, p. 108

²⁸ RAY (D) et coll, Op.cit., p.p. 181-183

Le modèle multi-attributs constitue une bonne représentation de la façon dont se construit la satisfaction globale d'un client.²⁹

Mais une étude plus approfondie du schéma mental risque fort de mettre en évidence à la fois :³⁰

- Une «largeur» accrue, c'est-à-dire l'existence d'autres dimensions participant également à construire la satisfaction globale (le prix, le design, etc.);
- Une «profondeur» accrue, c'est-à-dire la nécessité, pour bien comprendre la façon dont se construit la satisfaction globale, de détailler les éléments qui participent à construire les sous-dimensions de la satisfaction.

Il est important de comprendre que ces éléments ne participent pas directement à la construction de la satisfaction globale, mais indirectement à travers leur contribution à bâtir une dimension de la satisfaction.

Or décider des actions prioritaires nécessite de connaître l'opinion des clients sur chacun de ces éléments précis.

Si la reconstitution du schéma mental ne nous dit pas directement quels sont les éléments sur lesquels agir en priorité, il nous permet en revanche de recueillir les données indispensables à un tel calcul : une bonne reconstitution du schéma mental est donc une condition absolument nécessaire, mais insuffisante, pour décider et agir.

2.2.1.2 Les questions indispensables :

- **Une question de satisfaction globale :**
Ajouter des questions liées à la satisfaction globale est indispensable pour au moins deux raisons :³¹
 - C'est l'indicateur le plus important lorsqu'il résume l'ensemble des évaluations du client concernant la performance de l'entreprise.
 -
 - la note globale va permettre d'effectuer les calculs statistiques nécessaires à la détermination de l'importance ou du poids de chaque dimension dans la satisfaction globale.

Init, le premier institut spécialiste français des études clients a mené une étude comparative pour savoir si la note de satisfaction globale était la même si elle était posée en début ou en fin de questionnaire.

L'institut a réalisé 6 études de satisfaction avec les mêmes bases méthodologiques.

²⁹Fishbein M., «Attitude and the prediction of Behavior», in Readings in attitude theory and measurement, New York, 1967, pp.477-492.

³⁰ RAY (D) et coll. Op.cit, p.p. 181-183

³¹ RAY (D), Op.cit., p. 117

La conclusion a été la suivante: ³²

On note plus sévèrement si la question est au début (et c'est mieux) !

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, la note en fin de questionnaire est plus positive et obtient en moyenne 0,35 points d'écart avec la note de début d'enquête. Les clients interrogés sont donc plus positifs après le passage en revue d'une trentaine de critères, la possibilité d'évaluer la prestation de manière très analytique et d'exprimer librement leurs insatisfactions.

L'évaluation contribue à rendre le jugement final légèrement plus positif. Ainsi, si l'entreprise souhaite avoir des résultats « plus sévères » et plus révélateur de l'opinion spontanée de ses clients, il est conseillé de mettre la note globale au début de l'enquête, que ce soit via questionnaire ou guide d'entretien.

- **Les questions liées à la fidélité :** Dans un baromètre stratégique, il est indispensable de mesurer la fidélité afin de mieux comprendre de quelle façon la satisfaction «rapporte» (ou non) de la vraie fidélité. En revanche, au vu des objectifs d'un baromètre managérial, il n'est évidemment pas nécessaire d'inclure des questions sur la fidélité, sauf si ces questions constituent des KPI utilisés pour manager les équipes (cf. NPS). ³³

En revanche, une (ou plusieurs) question(s) concernant «l'effort client» –comme par exemple le Customer Effort Score (CES) – semblent particulièrement indiquées pour agir plus précisément sur les éléments qui ralentissent la fluidité des interactions. ³⁴

En effet, les simples mesures d'intention d'achat ne suffisent donc pas, et il est impératif d'ajouter des questions concernant la dimension attitudinale de la fidélité.

Cette dimension attitudinale est classiquement mesurée soit par une intention de bouche à oreille (par exemple, la mesure du NPS), soit par une mesure d'engagement affectif ou d'attachement à l'entreprise. ³⁵

2.2.1.3 La structuration et le test de l'outil de recueil :

La structuration de l'outil de recueil, que celui-ci soit qualitatif ou quantitatif permet de le tester avant de lancer la phase de terrain. L'objectif de cette structuration est de minimiser les biais de recueil tout en facilitant la tâche de l'enquêteur et du répondant :

- **Le structuration du questionnaire :** Pour répondre au mieux aux objectifs ci-dessus, l'ordre des questions est important, ainsi que la clarté du déroulement. L'interviewé doit avoir l'impression d'un construit clair et progressif et non d'un empilement de questions liées à son opinion. Pour cela, certaines règles doivent être respectées : ³⁶

³² BARBARAY (C), Op.cit, p.46

³³ BARBARAY (C), Op.cit, p.194

³⁴DIXON (M) et coll :

« The Effortless Experience: Conquering the New Battleground for Customer Loyalty », Edition Portfolio/Penguin New York, 2013, p. 256

³⁵LACOEUILHE (J) et BELAID (S), «Quelle(s) mesure(s) pour l'attachement à la marque » in Revue française du marketing, 2007, n°213, pp.7-25.

³⁶ RAY (D), Op.cit, p. 133-135

- L'obligation de débiter le questionnement par une introduction rapide destinées à motiver les répondants en leur expliquant le contexte et l'objectif de l'interview et par quelques questions de qualification du client.
- La nécessité de répartir les indicateurs en chapitres distincts correspondant à des moments spécifiques de la relation client.
- La possibilité d'ajouter une note globale de synthèse à l'issue de chacun de ces chapitres, ce qui permet de calculer ultérieurement l'influence de chacun des indicateurs du chapitre sur cette note globale.
- Introduire des questions ouvertes pour permettre à l'interviewé d'exprimer ses idées.
- **Tester l'outil en situation réelle :** Une fois le questionnaire ou le guide d'entretien structuré, il est indispensable de le tester en situation réelle, c'est-à-dire auprès de clients concernés : ³⁷
 - **Tester un guide d'entretien :** Contrairement aux questionnaires quantitatifs, les guides d'entretiens sont rarement testés en pratique. Deux interviews suffisent en général pour se rendre compte des limites du guide, et les corriger. Le texte se déroule de la façon suivante :

Pendant l'entretien, l'enquêteur repère les thèmes qui posent problèmes, que ce soit à lui ou au client. Après l'entretien, l'enquêteur debriefe avec le client :

- Problèmes de compréhension et/ou de formulation.
 - Oublis éventuels.
 - Points qui risquent d'accrocher lors de la réalisation du terrain.
- **Tester un questionnaire quantitatif:** L'ensemble des spécialistes s'accordent à penser qu'un bon questionnaire est celui qui a subi l'épreuve des tests avec succès : fond et forme.
 Dans le cas d'enquêtes importantes et coûteuses, les tests peuvent aller jusqu'à réaliser une première pseudo-mesure sur un nombre limité de clients (50 à 100). Par la suite, il s'agit de passer au débriefing avec les enquêteurs qui permettra de valider la formulation des questions ainsi que leur ordre de passation.
 Pour une mesure moins importante, l'interrogation de 20 à 30 clients permet déjà d'obtenir des résultats intéressants. Si l'échantillon est suffisant (Plus de 30), l'analyse doit se porter sur :
 - Le taux de non-réponses aux différents indicateurs.
 - La corrélation entre les indicateurs et la note globale, afin de valider que ceux-ci soient tous pertinents par rapport à la problématique.
 - La corrélation des indicateurs entre eux.

³⁷ RAY (D), Op.cit, p. 135

2.2.2 Approche quantitative de l'étude de satisfaction client

2.2.2.1. L'échantillonnage :

La question de l'échantillonnage est centrale pour obtenir des résultats effectivement utilisables. Il est impératif de définir la population étudiée, pour assurer la représentativité de l'échantillon à travers des méthodes.³⁸

- **La définition de la population-mère :** Dans une enquête, on appelle « population » l'ensemble des clients de l'entreprise. Si la population n'est composée que de quelques dizaines ou centaines de clients, on peut envisager d'interroger la totalité des clients. (Notamment, en B to B.)
Lorsque, au contraire, la taille de la population est importante : plusieurs centaines, milliers de clients ou plus, il faut prélever un échantillon représentatif de la population de référence. Et contrairement à une idée reçue, la taille de l'échantillon n'a rien à voir avec sa représentativité. Ce qui fait la représentativité d'un échantillon c'est le fait de pouvoir extrapoler à l'ensemble des clients les résultats obtenus sur l'échantillon concerné.³⁹
- **Détermination de l'échantillon :** Une fois la population-mère définie, il s'agit donc de déterminer l'échantillon à retenir. Pour les études de satisfaction client, deux méthodes sont généralement appliquées :⁴⁰
 - **La méthode aléatoire simple dont le principe est le suivant :** Tout client appartenant à la population-mère a une probabilité connue et égale aux autres clients d'être tiré dans l'échantillon. Cela consiste en pratique de valider la complétude du fichier initial de clients, de le réordonner de façon à ce qu'il n'y ait aucun biais d'échantillonnage et enfin de réaliser un tirage aléatoire au sein de ce fichier pour constituer l'échantillon.
 - **Méthode des quotas dont le principe est le suivant :** il s'agit de reconstituer la population mère à une échelle réduite à partir de certaines de ses caractéristiques.
En pratique, il s'agit de décrire la population-mère selon des critères sur lesquels il existe des statistiques et par la suite reconstituer à partir des critères choisis la population-mère à une échelle inférieure pour enfin, interroger des clients correspondants aux quotas définis.

2.2.2.2 Le traitement des résultats

Les taux de satisfaction malheureusement ne nous apprennent pas grand-chose sur la satisfaction des clients parce qu'ils sont « trop stables ». C'est pourquoi, il est important d'accéder à d'autres niveaux d'analyses pour approfondir les résultats. Il y a quatre niveaux d'exploitation des résultats des enquêtes de satisfaction clients⁴¹ :

³⁸ KOTLER (P) et coll. « Marketing Management », 15e édition, Edition Pearson, France, 2015, p.p. 128-129.

³⁹ RAY (D), Op.cit, p.p 165-166.

⁴⁰ VEDRINE (J.P), « *Le traitement des données en marketing* », Editions d'organisation, Paris, 1991

⁴¹ BARBARAY (C), Op.cit, p. 72

- Les taux de satisfaction :** Le taux de satisfaction correspond à un tri à plat, c'est le pourcentage de satisfaction à chaque question et le niveau le plus simple et le moins opérationnel.
 Les problèmes liés à l'utilisation et la publication des taux de satisfaction sont rarement pris en compte dans la réalisation des enquêtes de satisfaction clients.

Le taux de satisfaction global est le plus mauvais des indicateurs. Il est le résultat de l'addition de 2 réponses « tout à fait + plutôt ». Or, le taux de réponse « tout à fait + plutôt » peut s'inverser (60 + 20 ou 20 + 60 – ce qui ne veut pas dire la même chose), mais le total reste le même : 80 % de satisfaits.

De ce fait les études deviennent « plates » et « inutiles ». Les entreprises qui veulent des études « somnifères » utilisent des « taux », celles qui veulent des études « vitamines » utilisent des « scores ».

Tableau 2-2 : Différence entre taux et score

Logement	1	2	↓	3	4	↓	Classement
	« % Très satisfait »	« % Satisfaits »	« % Taux satisfaction (1+2) »	« % Plutôt pas satisfait »	« % Pas du tout satisfait »	Score	
L'aspect général du logement	2	78	80	1	19	32	5
La propreté du logement	30	50	80	14	6	52	2
L'équipement de la kitchenette	10	70	80	5	15	38	4
La commodité de la salle d'eau	70	10	80	19	1	75	1
Le confort de la literie	20	60	80	10	10	45	3
Calcul du score	100	50		0	-50		

Source : BARBARAY (C) : « Satisfaction, fidélité et expérience client », Edition Dunod, 2016, p.74

Le tableau 2-2 illustre ci-dessus le problème posé par l'utilisation d'un taux. Dans ce tableau, toutes les réponses aboutissent au même total de 80 % de satisfaits alors que la « distribution » des réponses est très différente.

- Les scores :** Les scores permettent donc de gommer le problème lié à l'utilisation des taux. Nous distinguons deux types de scores ⁴²:

Les scores bruts et les scores pondérés.

Le premier type de score « brut » est facile à communiquer, il est le plus souvent publié à partir de l'addition des réponses des « Plutôt + tout à fait satisfaits »

Cependant, avec une échelle sémantique, il est préférable d'utiliser des scores « pondérés » dont il existe de nombreux systèmes permettant de traduire l'évolution du pourcentage de chaque niveau de réponse. L'évolution du score traduira l'évolution des

⁴² BARBARAY (C), Op.cit, p.p. 72-76

opinions...

Seul un score permet de montrer les « bonnes et les mauvaises » performances. Il existe différentes méthodes de pondération des modalités de réponse pour parvenir à un score de synthèse :

- Normale: 100 pour très satisfait, 60 pour très satisfait, 30 pour plutôt satisfait et 0 pour pas du tout satisfait.
 - Négative: 100 pour très satisfait, 60 pour très satisfait, 0 pour plutôt satisfait et -50 pour pas du tout satisfait. En considérant que les clients insatisfaits ne peuvent valoir 0 et doivent faire perdre des points.
 - Sur-négative: 100 pour très satisfait, 60 pour très satisfait, 0 pour plutôt satisfait et -200 pour pas du tout satisfait. En considérant qu'un client insatisfait en parle à 10 personnes un satisfait à 5 personnes, le négatif doit donc être pondéré du double.
 - Sur-positive: 120 pour très satisfait, 60 pour très satisfait, 0 pour plutôt satisfait et -50 pour pas du tout satisfait. La valorisation positive permet de disposer d'un résultat qui est plus proche d'un pourcentage et terme de communication et qui peut s'utiliser de cette façon.
- **Les poids :** Les études de satisfaction classiques reposent sur deux grandes étapes: La mesure de la satisfaction globale et la mesure de la satisfaction sur chaque critère; relier les deux est donc essentiel. Savoir si les clients sont satisfaits ne sert strictement à rien si l'on ne sait pas s'ils sont satisfaits sur ce qui est important. Calculer le Satisfaction Model permet donc de décider des priorités d'action pour optimiser l'expérience client, et ainsi permettre aux clients d'être satisfaits.

Ceci pose donc clairement l'objet de la démarche :La mesure de l'importance est le point principal de la mesure.⁴³ Les chercheurs ont identifié deux types d'importance, à savoir⁴⁴ :

- **L'importance « déclarée » :**
Comme son nom l'indique, cette approche consiste à interroger les clients sur l'importance qu'ils accordent à chaque critère.

Cette notion n'est pas très récente puisqu'elle a été mise en valeur par Bradley T. Gale, qualiticien américain actif dans les années 1970-80 qui a été très impliqué au sein du programme PIMS (Profit Impact of Market Strategies) aux États-Unis. Cette méthode repose sur une phase préalable de prise en compte de l'importance accordée par les clients à chaque critère, elle fait ressortir un « discours » souvent normé, qui doit être interprété pour refléter la réalité.

Si l'on pose la question de savoir ce qui est important et juste après de savoir si les clients sont satisfaits, ces derniers vont rapidement mélanger leurs réponses et ne pas savoir faire la part des choses. L'expérience a montré que l'importance déclarée correspond rarement à l'importance réelle, c'est-à-dire au poids du critère concerné dans la formation de la satisfaction globale.

⁴³ JOHNSON (J) et coll. « History and Use of Relative Importance Indices in Organizational Research », in *Organizational Research Methods*, n° 7, 2004, p.p. 238-257

⁴⁴ BARBARAY (C), *Op.cit.*, p.p 85-100

- **L'importance « calculée » directe :** Au-delà de l'importance « déclarée » par les clients, il existe une autre approche qui se rapproche de la réalité.

Cette dernière consiste à calculer ce qui contribue réellement à impacter la satisfaction des clients. Il s'agit de réaliser des analyses statistiques de corrélation entre l'évaluation d'un critère et son influence sur la note de satisfaction globale.⁴⁵ C'est ce que l'on appelle « l'importance calculée » qui permet de repérer les critères les plus sensibles et les plus contributifs à la satisfaction des clients.

L'analyse de l'importance permet également de repérer la sensibilité « positive » ou « négative » de chaque critère dans le niveau de satisfaction global des clients, c'est-à-dire de mieux comprendre l'impact que peut avoir une bonne ou une mauvaise note de satisfaction donnée à un critère dans la satisfaction globale.

Dans la mesure où la première importance calculée que nous venons de définir, explique la contribution de chaque critère à la satisfaction globale « en relation directe » sans prendre en compte les effets d'inter-corrélation des critères entre eux, elle est appelée importance calculée « directe ».

Mais cette méthode a été critiquée par les chercheurs⁴⁶, étant donné que tous les critères sont corrélés : on se trouve donc face à un système dynamique où tout a de l'influence sur tout.

- **La dynamique :** Ces analyses permettent de connaître la « dynamique » de la qualité perçue et de repérer les influences entre tous les critères de la mesure. Elles sont réalisées avec des méthodes statistiques d'analyse bayésienne. Grâce à cela, nous savons ce qui « influence » le plus l'opinion des clients et comment s'articule ou se structure leur satisfaction.

Il existe donc un second type d'analyse d'importance calculée dite « importance dynamique » qui permet d'aller un peu plus loin et de comprendre les relations entre les critères. Elles permettent de comprendre trois choses :

- ❖ Quels sont les critères qui ont le plus de pouvoir d'influence sur tous les autres ?
- ❖ Quels sont ceux qui en ont peu ou pas du tout ?
- ❖ Quel est le critère qui influence le plus de critères eux-mêmes influenceurs (en cascade) ?

L'objectif final de ce type d'outil : trouver les 20 % de critères qui vont impacter 80 % de la satisfaction (ou la fidélité) des clients.

Si les données chiffrées qu'offre une enquête quantitative permettent sans conteste de mesurer

⁴⁵RAY(D) : « *Mesure de la satisfaction clients: pratiques et besoins actuels des entreprises, positionnement des offres et principaux enjeux méthodologiques* », in *Revue française du marketing*, n° 197, 2004, p.p.7-21.

⁴⁶ <http://blog.init-marketing.fr/2014/06/importance-calculée-dynamique-dans-les.html> (Consulté le 01/04/2017 à 13:32)

la satisfaction de nos clients, elles ne sauraient néanmoins nous renseigner sur les processus qui la sous-tendent : C'est l'objet du qualitatif.⁴⁷

2.2.3 Approche qualitative de la satisfaction clients :

Dans le cadre d'une mesure de la satisfaction client, une enquête qualitative permet de mettre les clients en situation et conditions de laisser libre cours à leur « vécu » par rapport à la prestation jugée. Le principe de base de l'interrogation consiste à privilégier le spontané pour permettre au client de suivre sa logique de raisonnement. En effet, seule la compréhension de cette logique autorisera l'analyste à « modéliser » les processus de formation de la satisfaction.⁴⁸

2.2.3.1. Les techniques de recueil d'informations :

Le recueil d'information peut prendre deux formes différentes, à savoir les entretiens individuels et réunions de groupe ⁴⁹:

- **L'entretien individuel :** L'entretien a pour but de cerner une logique de fonctionnement individuel. Il s'agit de savoir comment un client en est-il arrivé à adopter telle attitude vis-à-vis de la prestation étudiée et comment s'est constituée sa satisfaction ou son insatisfaction.

Le tout est de comprendre son cheminement, tenter de le refaire avec lui pour en tirer les enseignements nécessaires, à savoir : Quelles ont été les étapes décisives dans la constitution de son niveau de satisfaction et quels éléments ont été contraignants ou au contraire positifs.

- **Les techniques de groupe :** Les réunions de groupe, table ronde ou focus group poursuivent le même objectif que l'entretien, c'est-à-dire, recueillir le maximum d'informations sur le processus de constitution de la satisfaction client, mais en s'appuyant sur le principe de la « dynamique de groupe ». Ainsi, plusieurs personnes évoquent ensemble leurs expériences, les idées rebondissent d'un individu à un autre. C'est un outil d'exploration riche, notamment lorsqu'il s'agit d'imaginer des actions correctives ou trouver des améliorations concrètes.

Outre les avantages spécifiques à chacune des deux approches, si les clients de l'entreprises sont très hétérogènes (Prestations et/ou utilisation différentes, segmentation marquée, etc.), il conviendrait d'organiser autant de réunions de groupe que de segments afin de ne pas biaiser les résultats, il est donc préférable de s'orienter vers des entretiens individuels.

- **Une solution intermédiaire qui consiste à combiner les deux approches :** Réaliser tout d'abord quelques entretiens pour comprendre les logiques de formation de la

⁴⁷ RAY (D), Op.cit, p. 143

⁴⁸ RAY (D), Op.cit p.p. 143- 145

⁴⁹ FRISCH (F) : « *Les études Qualitatives* », Editions d'Organisation, Paris, 1999, p.p

satisfaction ainsi que les motifs d'insatisfaction, puis profiter de la dynamique de groupe pour valider les données obtenues et tester des pistes d'actions.

2.2.3.2 Le traitement et l'analyse des résultats:

Une fois la phase de terrain terminée, il s'agit d'analyser les résultats obtenus. Ces travaux sont beaucoup plus délicats qu'il n'y paraît.

L'analyse de données qualitatives nécessite systématiquement 2 phases ⁵⁰:

- **La mise à plat ou retranscription :** Cette première étape permet de préparer l'analyse structurant à minima les informations recueillies.
L'objectif de la mise à plat est donc la reprise et la structuration de l'ensemble des informations recueillies de façon à réunir en un même lieu l'ensemble des informations portant sur un même sujet.
L'écoute des enregistrements audio et vidéo ainsi que la retranscription intégrale des notes écrites permet d'atteindre cet objectif.
Dans le cadre d'une mesure de satisfaction client, le guide d'entretien constitue souvent un premier canevas intéressant pour la construction d'une grille. Cette grille sert de support à la mise à plat et se présente le plus souvent sous la forme d'une liste des critères concourant à la satisfaction.
- **L'analyse du contenu :** L'objectif de cette étape est de transformer une information disparate en tendances claires et structurées. Il existe plusieurs méthodes d'analyse : Synthétique, explicative, concrète ou claire.
L'analyse doit se faire à travers deux axes complémentaires :
 - **Horizontal, c'est-à-dire par thématiques :** Les idées concernant un même thème sont regroupées afin de constituer un tout organisé et clair, où certaines tendances sont fortes et d'autres mineures, et où l'on peut trouver des différences voire des oppositions entre segments de clients.
 - **Verticale, c'est-à-dire par entretien :** Après cette approche thématique, il est souvent utile de revenir à une lecture verticale (Logique individuelle). Reprendre certains entretiens de A à Z permet de comprendre des logiques individuelles, de valider l'analyse thématique, et de créer grâce à ces deux approches des typologies de clients en termes de satisfaction, d'attentes, etc.

A l'issue de l'étape d'analyse, il s'agit de passer au point crucial de l'ensemble du projet de mesure : La mise à profit des résultats des mesures de satisfaction client.

2.3 La mise à profit des résultats des mesures de satisfaction client

Toute entreprise est inéluctablement confrontée à un problème d'optimisation de ses investissements, c'est le point crucial de l'ensemble du projet d'étude de satisfaction client : puisqu'il est impossible d'investir partout à la fois par manque de budgets, où investir en priorité ? C'est toute la problématique du «Satisfaction Model». ⁵¹

⁵⁰ RAY (D), Op.cit, p.p 156 -160

⁵¹ VERNETTE (E) :«Identifier les attri- buts déterminants: une comparaison de six méthodes», in Recherche et Applications en Marketing , n°2, 1987, p.p.1-21

Deux objectifs complémentaires doivent être poursuivis afin de maximiser le retour sur investissement, à savoir la réduction de l’insatisfaction des clients afin d’en minimiser les conséquences et l’enchantement des clients intéressants afin de les fidéliser.⁵²

Nous allons, dans cette troisième section, expliquer comment hiérarchiser les plans d’actions et définir les outils indispensables pour l’atteinte des deux objectifs fixés.

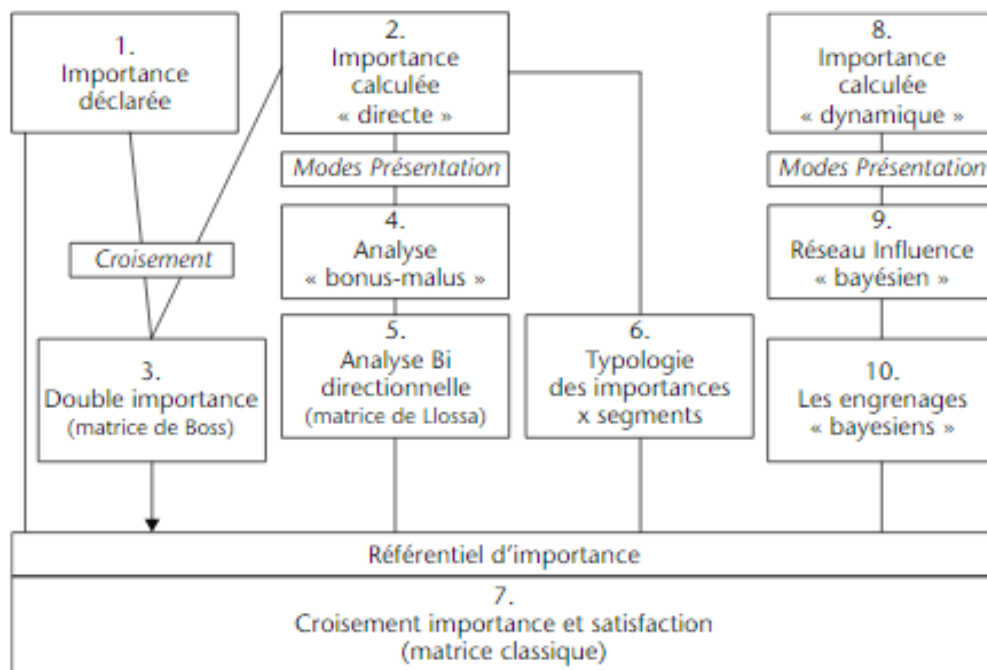
2.3.1 La hiérarchisation des actions opérationnelles :

La note de satisfaction globale reflète le niveau de contentement des clients, les indicateurs partiels ne font que concourir à former cet avis global. Cependant, les moyens de faire évoluer cette note globale proviennent de ces indicateurs, et notamment de ceux sur lesquels la satisfaction est insuffisante.

Il s’agit alors de hiérarchiser les actions en fonction de leur poids ou leur importance.⁵³

La figure 2-2 ci-dessus présente les différentes approches utilisées dans les analyses d’importance.

Figure 2-2 : Approches utilisées dans les analyses d’importance



Source : BARBARAY (C) : « Satisfaction, fidélité et expérience client », Edition Dunod, 2016, p.84

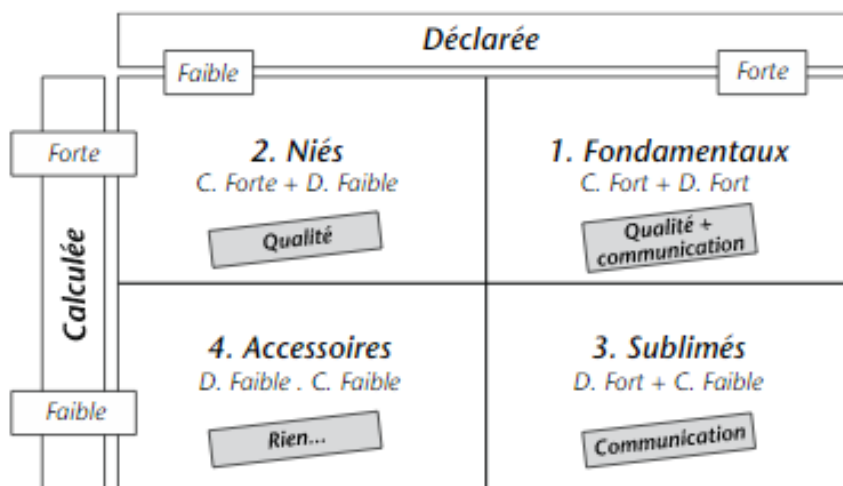
⁵² RAY (D) et coll., Op.cit., p. 200.

⁵³ RAY (D), Op.cit p. 273

Il existe différents outils issus des croisements entre importance et satisfaction, permettant de définir ces priorités :⁵⁴

- **La matrice de double importance** : Cette matrice est le fruit du croisement entre l'importance déclarée et l'importance calculée directe, connue comme « la matrice de Boss ». En croisant les deux systèmes d'importance, nous obtenons 4 cases d'accord ou de désaccord (Figure 2-3)⁵⁵:

Figure 2-3 : La matrice de double importance



Source : BARBARAY (C) : « Satisfaction, fidélité et expérience client », Edition Dunod, 2016, p. 88

- **Case 1** : les critères « fondamentaux » : Les clients disent que c'est très important et l'analyse statistique le confirme. Il convient alors d'assurer le même niveau de qualité et de communiquer là-dessus.
- **Case 2** : les critères « niés » : Les clients disent que ce n'est pas important mais l'analyse statistique dit le contraire. Ces critères sont « sous-estimés » ou « niés » par les clients dans leur jugement « à froid » et contribuent plus qu'ils ne le pensent dans leur satisfaction globale. Il convient donc de faire de la qualité et de rester discret.
- **Case 3** : les critères « sublimés » : Les clients disent que c'est très important mais l'analyse statistique prouve le contraire. Ces critères sont donc survalorisés dans le discours mais influencent peu au final la qualité de la relation globale.

Dans ce cas, il convient de faire de la communication et de la réassurance en permanence (ex : le discours sur « les prix les plus bas » dans la grande distribution)

⁵⁴ BARBARAY (C), Op.cit, p.p 88-100

⁵⁵ BOSS (J-F) : « Pourquoi la satisfaction des clients ? » in Revue française du marketing, N°144-145, 1993, p.p. 5-28

- **Case 4** : les critères « accessoires »: Les clients disent que ce n'est pas prioritaire dans leurs attentes et l'analyse statistique le confirme. Ce ne sont pas les critères les plus sensibles ni à leurs yeux ni dans la relation.
Dans cas, il convient de surveiller ces critères mais ne pas surinvestir en qualité ou en communication.

La double importance apporte une réelle valeur ajoutée aux études de satisfaction car elle permet d'associer la direction de la communication, la direction marketing et la direction qualité, pour aller tous dans la direction du client.

Cette matrice donne une lecture de ce qui est important ou pas, mais elle ne dit chacun des critères est évalué par le client. Pour le savoir, il est indispensable d'utiliser un autre outil : la matrice importance × satisfaction.

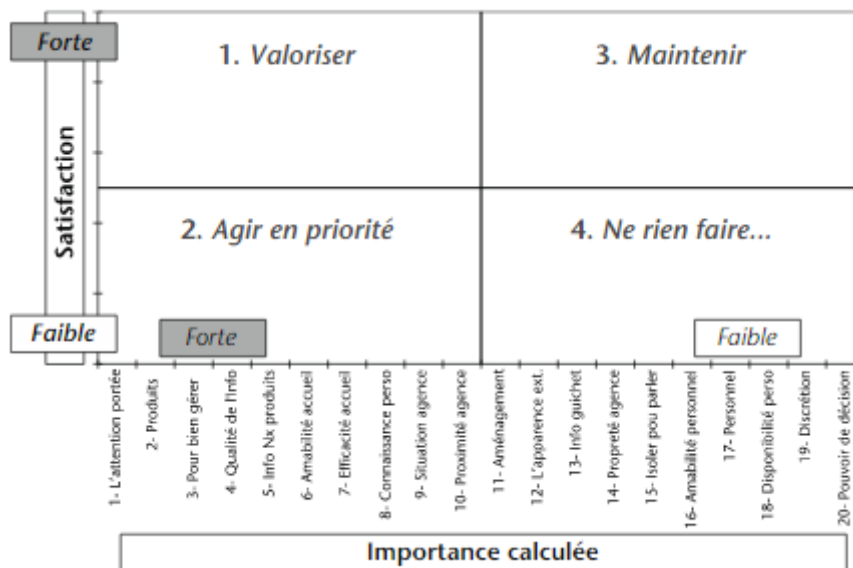
- **La matrice importance x satisfaction** : L'analyse d'une enquête de satisfaction intègre fréquemment une matrice importance-satisfaction destinée à synthétiser les résultats de l'étude et à dégager des priorités d'action.⁵⁶

La figure 2-4 ci-dessous présente le croisement de l'importance et de la satisfaction. Chaque point représente un critère de qualité de service de l'enquête de satisfaction. Ces critères sont classés en deux axes:

- Horizontal : classement des critères selon leur importance (déclarée ou calculée). Le plus souvent c'est l'importance calculée qui est retenu;
- Vertical : les critères sont classés du mieux évalué au moins bien noté. Peu importe que les évaluations soient en sémantique ou en mathématique, ce qui importe ici est le classement relatif.

⁵⁶<http://www.soft-concept.com/surveymagazine/matrices-analyse-importance-satisfaction/> (Consulté le 05/04/2017 à 21 :30)

Figure 2-4 : La matrice Importance x Satisfaction



Source : BARBARAY (C) : « Satisfaction, fidélité et expérience client », Edition Dunod, 2016, p. 98

Ce mapping permet de définir quatre zones ⁵⁷:

- **Importance forte et satisfaction forte** : L'entreprise a de bonnes évaluations sur des critères importants pour les clients.
- **Importance forte et satisfaction faible** : L'entreprise a de mauvaises performances sur des critères sensibles.
- **Importance faible et satisfaction forte** : L'entreprise peut maintenir ses performances sur ces sujets, mais là il n'y a pas besoin de faire de la sur-qualité.

Importance faible et satisfaction faible : ces critères sont les moins sensibles et les moins bonnes performances de l'entreprise, sur ces critères ne semblent pas avoir d'effet. Dans un premier temps, l'entreprise peut les ignorer et investir sur les autres critères.

- **L'analyse sensibilité « bonus-malus »** : L'importance calculée peut être étudiée plus finement, pour aller un peu plus loin dans la compréhension des mécaniques de la satisfaction client. Le but est de chercher quels sont les critères malus (mauvais est grave), les bonus (bon est intéressant) de ceux qui sont moins sensibles. Le graphique 2-5 ci-dessous montre l'impact d'une note (bonne ou mauvaise) sur la note globale ⁵⁸:

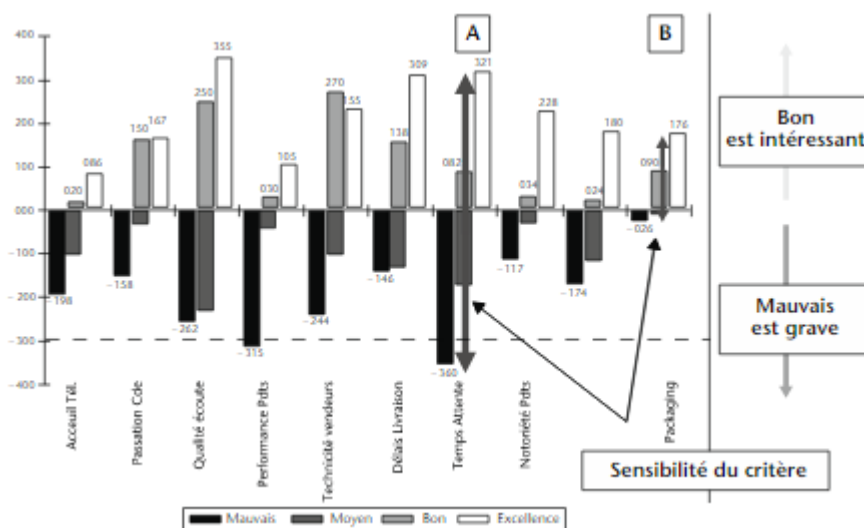
- Plus la 2^{ème} barre supérieure est haute plus la corrélation entre un critère et la note globale est positive (bonus).

⁵⁷ <http://blog.init-marketing.fr/2014/06/croisement-de-limportance-et-de.html> (Consulté le 15/04/2017 à 00:47)

⁵⁸ <http://blog.init-marketing.fr/2014/05/analyse-de-limportance-calculée-dans.html> (Consulté le 15/05/2017 à 01:16)

- Plus la 2^{ème} barre supérieure est basse, plus la corrélation est négative (malus).
- Les deux autres graphiques (1^{ère} ou 2^{ème} barre inférieure) montrent l'impact des notes intermédiaires.

Figure 2-5 : L'analyse de sensibilité bonus-malus



Source : BARBARAY (C) : « Satisfaction, fidélité et expérience client », Edition Dunod, 2016, p. 91

À l'aide de cette méthode statistique de calcul des importances de chaque critère dans la satisfaction globale, il devient donc possible de repérer les critères :

- « Bonus » pour lesquels une bonne évaluation est contributive ;
- « Malus » pour lesquels une mauvaise évaluation est pénalisante
- Le plus sensible de tous qui est fort en contribution négative et sa contribution positive est tout aussi forte.
- Le moins sensible : être bon est naturel et ne rapporte plus rien – être mauvais est pardonné.
- En sur qualité : les critères 2 et 5, par exemple, sont plus contributifs à un niveau bon qu'au niveau excellent (être « très bon » ne rapporte rien de plus...).

Les critères sont ensuite classés du plus sensible au moins sensible (en termes d'amplitude). Avec cette méthode, il devient donc possible d'atteindre quatre objectifs :

- Repérer l'influence d'une « très bonne note » sur un critère dans la satisfaction globale des clients ;
- Localiser les critères sur lesquels « la recherche de l'excellence » va être payante ;
- Identifier ceux pour lesquels on fera de la « sur-qualité » inutilement ;
- Fixer un objectif de satisfaction à atteindre à chaque critère compte tenu de sa sensibilité.

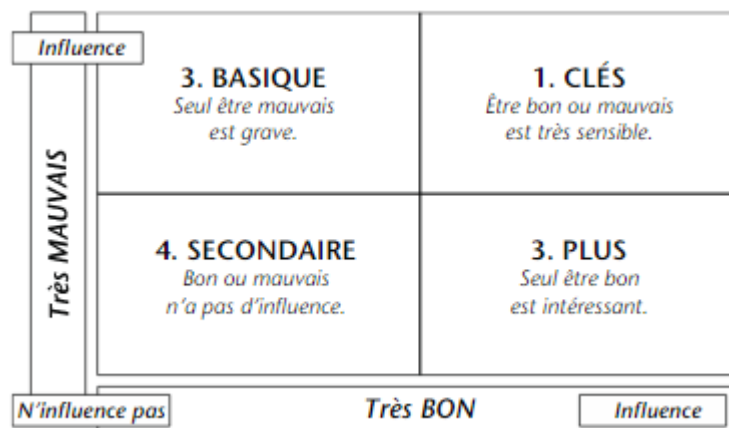
• **L'analyse « bi-directionnelle » :**

Les facteurs engendrant la satisfaction sont indépendants et différents de ceux qui suscitent l'insatisfaction. Ce principe est appelé théorie bi-factorielle d'Herzberg, il a été repris en 1998 par Sylvie Llossa dans sa recherche doctorale à l'IAE d'Aix-en-Provence et mise en application sur la mesure de la satisfaction des clients.

Sa recherche a confirmé la présence de facteurs différents, intervenant en positif ou en négatif, de manière isolée ou couplée dans la satisfaction des clients. Selon cette théorie, le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction, mais la non-satisfaction (zone de neutralité).

Avec l'analyse bi-directionnelle de satisfaction clients (bonus ou malus) on peut distinguer quatre catégories de critères⁵⁹ :

Figure 2-6 : Matrice d'analyse bi-directionnelle



Source : BARBARAY (C) : « *Satisfaction, fidélité et expérience client* », Edition Dunod, 2016, p. 93

- Critères CLÉS : Ces critères influencent fortement le degré de satisfaction globale du client, quelle que soit leur évaluation par le client (positive ou négative) ;
- Critères PLUS : Si ces critères sont évalués positivement par le client, ils contribuent fortement à son niveau de satisfaction globale. Lorsqu'ils sont évalués de façon défavorable, ils n'y contribuent pas ;
- Critères BASIQUES : Si ces critères sont évalués négativement par le client, ils contribuent fortement au niveau d'insatisfaction globale. Lorsqu'ils sont évalués de façon favorable, ils contribuent faiblement à la satisfaction.
- Critères SECONDAIRES : Ces critères n'ont pas de rôle primordial dans la satisfaction globale du client, quelle que soit leur évaluation.

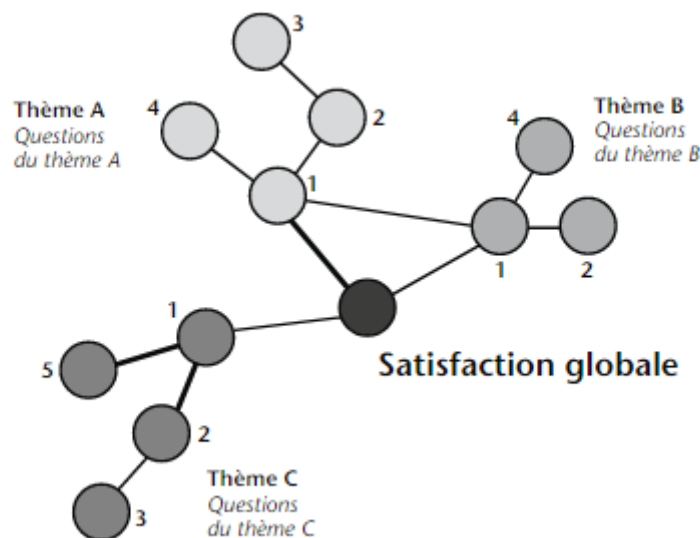
⁵⁹ LLOSA (S) : « *L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tétraclasse* », in *Décisions marketing*, vol. 10, 1997, p.p. 81-88

- **Typologie des importances × segments** : L'intérêt de l'utilisation de l'importance au niveau global est plus managérial que marketing mais sur le plan marketing, il peut être parfois intéressant de comparer les systèmes d'importance des grands segments de clients afin de repérer quels sont ceux qui sont semblables ou différents. L'approche consiste à effectuer des calculs d'importance pour tous les segments en présence. La création d'un indice de comparaison permet d'établir une typologie en 4 groupes ⁶⁰:
 - Egal : importance « semblable » à la moyenne globale ;
 - Accentué : même référentiel d'importance mais accentué;
 - Allégé : même référentiel d'importance mais atténué;
 - Inversé : référentiel d'importance contraire du global.

- **Les réseaux d'influence bayésiens** : Nous avons vu dans la section précédente l'importance calculée dynamique qui permet d'aller plus loin dans l'analyse pour comprendre les relations entre les critères. Sur le plan technique, ces analyses d'importance dynamique de satisfaction clients sont réalisées avec des logiciels d'analyse bayésiennes ⁶¹:

Réseaux d'influence bayésiens : Un réseau bayésien est un graphe de type « réseau neuronal » (Figure 2-7) qui résume plusieurs informations sur le plan graphisme :

Figure 2-7 : Exemple de réseau bayésien



Source : BARBARAY (C) : « Satisfaction, fidélité et expérience client », Edition Dunod, 2016, p. 101.

- La variable centrale ou variable à expliquer, à savoir la satisfaction globale ;
- Les variables périphériques sous forme de points ou variables explicatives (les critères) ;

⁶⁰ <https://blog.init-marketing.fr/2015/01/non-limportance-des-criteres-nest-la.html> (Consulté le 20/04/2017 à 01:14)

⁶¹ BARBARAY (C) : « Satisfaction, fidélité et expérience client », Edition Dunod, 2016, p.p 100-106

- Les couleurs des points correspondant à chaque thème d'appartenance du critère ;
- Les liens montrant la relation dynamique entre les critères, l'absence de relation et la chaîne des relations.
- L'épaisseur du trait résume la force du lien.

Les réseaux bayésiens sont les successeurs et héritiers naturels des approches symboliques, connexionnistes et statistiques de l'intelligence artificielle et du data mining. Reconnus par les géants de l'informatique comme une des conditions de leur succès dans les prochaines décennies, les réseaux bayésiens constituent le socle incontournable des solutions décisionnelles capables de résoudre les défis d'aujourd'hui.

- **Les engrenages bayésiens** : La représentation « en engrenages » des analyses bayésiennes permet de simplifier les résultats des travaux sur l'analyse de l'importance dynamique des critères. Puisque chaque critère en entraîne un autre, qui en entraîne un autre, etc, cet engrenage bayésien représente le « poids cumulé » de l'influence d'un critère (compte tenu de son influence sur tous les autres critères de manière directe ou indirecte) sur la variable à expliquer, à savoir la satisfaction globale dans le cadre d'une enquête de satisfaction client.

La mise en œuvre des méthodes décrites ci-dessus poursuit deux objectifs principaux ; elle permet d'augmenter la satisfaction des clients intéressants pour l'entreprise mais surtout d'optimiser les moyens destinés à réduire l'insatisfaction de l'ensemble des clients.

2.3.2 Le management de l'insatisfaction client

Longtemps perçu comme sans grande valeur, le management de l'insatisfaction client s'est progressivement imposé comme un enjeu majeur pour les organisations. Sous la pression du digital, la prise en compte des feedbacks clients se révèle être un formidable moteur de performance. Les actions correctives doivent poursuivre deux objectifs complémentaires : tout d'abord minimiser les insatisfactions, et ensuite maximiser la satisfaction de certains clients.

Or, il est très difficile pour les entreprises de déterminer avec précision leurs « bons » clients, à savoir ceux qui sont réellement sources de profit.⁶²

C'est pourquoi, nous nous intéresserons à une tâche opérationnelle pour le plus grand nombre, réduire l'insatisfaction. Cette tâche se fait à travers la réalisation de certains travaux :⁶³

2.3.2.1 Détermination des motifs d'insatisfaction par segment :

La première étape dans le processus de réduction de l'insatisfaction clients consiste à déterminer par segment mais aussi au plan global les motifs d'insatisfaction. Ces différents travaux doivent permettre d'obtenir une vision claire des problèmes rencontrés, mais surtout de

⁶² RAY (D) et coll, Op.cit, p. 220

⁶³ RAY (D), Op.cit, p. 286 -289

profiler les clients qui rencontrent ces problèmes, pour arriver ainsi à une typologie de clients insatisfaits croisant deux variables : Profil du client/Type de problème.

Aussi, il est intéressant d'analyser ces résultats en comparaison avec ceux obtenus par les concurrents.

2.3.2.2. Définition des priorités globales et par segment :

Selon la nature des questions posées aux clients, les outils destinés à structurer et à formaliser les décisions seront différents :

A priori, si l'entreprise ne dispose que d'une mesure en absolu, c'est-à-dire-, qu'elle ne compare pas ces résultats à ceux de la concurrence, elle peut s'orienter vers la matrice Importance x Satisfaction.

Si, au contraire, elle dispose d'une mesure en relatif, elle peut utiliser la matrice importance/positionnement concurrentiel perçu.

Cette étape aboutit vers la définition du contenu précis des attentes liens et donc des actions à privilégier, ce qui permet de fixer, pour chacun des critères jugés prioritaires, des niveaux concrets à atteindre.

Cependant, si l'étude quantitative nous informe d'une insatisfaction, elle n'amène aucun résultat tangible pour donner des objectifs chiffrés aux actions. C'est pourquoi il est souvent intéressant de faire une étude qualitative pour obtenir des pistes ou des idées d'actions correctives. La gestion des réclamations clients apparaît aussi comme une alternative bénéfique pour l'entreprise en cas d'insatisfaction.⁶⁴

2.3.2.3 La gestion de la réclamation client :

Une étude récente (Grant 2013) indique que 21% des clients âgés de 18 à 34 ans s'expriment sur les réseaux sociaux lorsqu'une entreprise ne répond pas à leurs attentes.⁶⁵

Les dégâts qu'un client peut causer à la réputation et aux ventes d'une entreprise renforcent par là même la nécessité d'inciter les insatisfaits à réclamer plutôt qu'à se répandre sur Internet. La réclamation est un moment de vérité qui peut conduire à augmenter la fidélité si elle est bien traitée, et à une rupture de la relation, voire des comportements de vengeance si l'entreprise est défaillante.⁶⁶

De nombreuses études se sont attachées à démontrer l'impact de la gestion des réclamations sur la satisfaction des clients, leur confiance, leurs intentions de fidélité et de bouche à oreille. La réclamation client apparaît donc comme étant un enjeu important pour limiter le nombre des insatisfactions en en repérant les causes.⁶⁷

⁶⁴ AQUINO (K) et coll :

«Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations», in Journal of Applied Psychology, n°91, 2006, p.p. 653-668.
[65 https://venturebeat.com/2013/11/14/85-of-consumers-will-retaliate-against-a-company-with-bad-customer-service-report/](https://venturebeat.com/2013/11/14/85-of-consumers-will-retaliate-against-a-company-with-bad-customer-service-report/) (Consulté le 01/05/2017 à 14 :30

⁶⁶ Fisher (R.J), GREGOIRE (Y) «The effects of relationship quality on customer retaliation», in Marketing Letters , n°17, 2006, p.p. 31-46

⁶⁷ GELBRISH

(K), et ROSCHK (H), «A metaanalysis of organizational complaint handling and customer responses», in Journal of Service Research , n°14, 2011, pp.24-43

L'aspect prioritaire de certaines actions ne préjuge en rien de leur faisabilité. En effet, il peut exister des critères sur lesquels l'entreprise n'a pas un pouvoir important. D'autres actions peuvent aussi se révéler trop onéreuses. D'où l'importance de définir des plans d'actions prioritaires en tenant en compte de la capacité de l'entreprise à agir sur le critère concerné.

L'entreprise pourrait aussi recourir à une enquête de satisfaction qualitative complémentaire, qui aura pour objectif de définir le contenu précis des attentes des clients, de fixer les niveaux à atteindre et enfin de tester auprès des clients des idées d'actions correctives.

2.3.3 Les différents niveaux d'actions possibles

Le ciblage et les actions étant déterminés, il reste la question de la répartition des travaux à réaliser. En pratique, certains critères sont suffisamment transversaux pour pouvoir être gérés au niveau global, alors que d'autres nécessitent des actions plus précises, c'est-à-dire au niveau d'un segment particulier. L'étape ultime consistant à faire du One to One, et donc de répondre aux besoins individuels des clients.

Plusieurs niveaux d'actions sont possibles, le responsable du projet aura donc pour mission de répartir les actions par niveau :⁶⁸

2.3.3.1 Les actions au niveau global :

Que ce soit pour réduire l'insatisfaction ou pour tenter de fidéliser certains clients, les actions doivent être gérées au niveau central dans deux cas précis :

- Si elles dépendent directement de celui-ci.
- Si les actions à mettre en œuvre sont transversales, qu'il s'agisse d'insatisfaction qui est le cas le plus courant, ou de fidélisation.

2.3.3.2 Les actions au niveau du segment :

Les actions par segments devront être menés sur des des points spécifiques au segment, c'est-à-dire qu'une attention particulière devra être portée sur le lien de ces actions avec celles menées au niveau global.

Pour cela, l'entreprise doit mobiliser tous les intervenants de chaque segment, que ceux-ci soient des pays, des zones ou encore des agences locales.

Cette répartition n'est pas anodine puisqu'elle aura des conséquences positives ou fortement négatives en fonction de l'appropriation des différents services concernés.

2.3.3.3. Les actions au niveau individuel :

Certaines entreprises peuvent aller vers du One to One en privilégiant des actions individuelles s'adaptant aux problèmes spécifiques de chacun de leurs clients.

⁶⁸ RAY (D), Op.cit, p. 302-304

Ce type d'actions est depuis longtemps pratiqué en B to B, notamment dans les entreprises ayant peu de clients ainsi que de fréquents rapports avec eux.

Cependant, la mise en œuvre de telles actions nécessite généralement une base de données importante et mise à jour régulièrement.

Finalement, la mise en œuvre d'actions efficaces et résolument opérationnelles ne peut se faire sans l'insufflation de la part des décideurs d'une réelle « culture client » au sein de leurs entreprises. En d'autres termes, les dirigeants doivent avoir la volonté de transmettre cette culture, de définir des objectifs, de mobiliser et challenger les équipes marketing et opérationnelles autour des enjeux de la satisfaction client.⁶⁹

Au-delà des études quantitatives et qualitatives décrites dans ce chapitre, et avec l'avènement du digital, l'entreprise ne doit pas négliger les nouveaux modes d'écoute et de recueil de l'opinion client qui créent un lien unique avec les clients ; lien, qu'elles peuvent imprimer pour rester à leur écoute. Ces nouveaux outils sont de véritables enjeux, lui permettant de s'engager dans une dynamique d'amélioration permanente.⁷⁰

⁶⁹ BARBARAY (C), , Op.cit, p.p 134-137

⁷⁰ <http://www.e-marketing.fr/Thematique/Profession-1008/Tribunes/ecoute-client-une-relation-toujours-plus-personnalisee-et-plus-digitale--578.htm#6mmfEyeO5BmxDcy0.97> (Consulté le 09/05/2017 à 00:55)

Chapitre 3 :

Analyse de l'efficacité des mesures de satisfaction client

Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité des mesures de satisfaction client

Fortement dépendante de la rentabilité et de la profitabilité d'une entreprise à court, à moyen et long terme, la satisfaction client est l'un des indicateurs clés les plus communément utilisés par les entreprises dans la gestion de la fidélisation de leurs clients. D'où l'importance d'en comprendre les expressions pour mettre en place les bonnes pratiques et éviter les écueils. L'enquête de satisfaction client est donc une démarche indispensable pour être à l'écoute des clients ; mesurer leurs taux de satisfaction, nous l'avons vu, permet de vérifier et mesurer de façon chiffrée l'adéquation entre les attentes du client et l'expérience proposée par l'entreprise.

Cependant, mesurer la satisfaction client ne constitue en aucun cas un objectif en tant que tel, mais plutôt la première étape indispensable à des actions rentables pour l'entreprise. Compte tenu de l'importance des enjeux d'une telle mesure, il est intéressant pour les entreprises de se faire assister par un prestataire externe, tels que les cabinets de conseils ou encore les instituts d'études, pour profiter de leur expertise ainsi que de leurs compétences. Mais étant donné que cette règle n'est pas toujours vérifiée, nous avons voulu à travers ce travail de recherche faire une analyse d'une mesure de satisfaction réalisée par IMMAR Maghreb pour le compte d'un acteur du secteur automobile en Algérie, pour tenter de savoir si cette dernière est efficace et résolument opérationnelle pour maximiser le retour sur investissement.

Pour ce faire, ce troisième chapitre a pour vocation de présenter notre étude. Nous allons, dans un premier temps, présenter notre organisme d'accueil qui est le cabinet de recherche marketing IMMAR Maghreb ainsi que notre cas d'étude dans une première section. Par la suite, nous présenterons notre méthodologie de travail dans la deuxième section. Enfin, nous procéderons, dans la dernière section, à une analyse détaillée des résultats issus des réponses de notre cible afin de pouvoir répondre à nos hypothèses et d'en conclure des résultats.

3.1. Présentation du cas d'étude

Avant d'entamer notre analyse de l'efficacité des études de satisfaction réalisées par IMMAR Maghreb, il nous semble opportun de présenter notre cas d'étude, à savoir l'organisme qui nous a accueillis les 6 mois de stage durant, ainsi qu'un bilan du secteur dans lequel opère le client, pour mettre en relief le contexte de l'étude de satisfaction.

3.1.1. Présentation d'IMMAR International :

Créée en 1999 et basée en France à Paris, la société IMMAR Research & Consultancy International est un spécialiste français des études et du conseil marketing et effectue des missions de recherche et d'expertise dans les Pays d'Afrique Subsaharienne et d'Afrique du Nord afin de développer de manière continue de nouvelles méthodologies.

S'appuyant sur une équipe « multi-expérimentée », IMMAR Research & Consultancy apporte à ses clients une connaissance approfondie des tissus économiques locaux, mais également des

diverses situations politiques et des particularismes sociaux et linguistiques, ce qui en fait un partenaire incontournable pour appréhender les problématiques africaines. Ce qui en fait, depuis plus de 18 ans le spécialiste en marketing en Algérie, au Maghreb et en Afrique sub-saharienne, est capable de s'adapter aux besoins et aux attentes de ses clients.

La figure ci-dessous montre la répartition géographique des différents collaborateurs d'IMMAR International dans le monde :

Figure 3 -1 : Répartition géographique d'IMMAR dans le monde



Source : Document interne à l'entreprise.

Afin de répondre au mieux aux attentes de ses clients, IMMAR International s'organise en différentes entités permettant ainsi le renforcement de son implantation sur le terrain et également une spécialisation de plus en plus accrue dans chaque domaine stratégique affilié aux études :

- **IMMAR MAGHREB** Filiale créée fin 2001, IMMAR Maghreb intervient en Algérie et dans les autres pays d'Afrique du Nord, pour le compte d'entreprises multinationales opérant dans la région. Elle effectue du recueil d'informations et des analyses économiques et marketing dans les domaines d'activité les plus dynamiques. Cette entité compte plus de 90 collaborateurs permanents qui couvrent l'ensemble du territoire algérien autant pour les études quantitatives que qualitatives.
- **IMMAR AFRIQUE CENTRALE** Fondé en 2010, IMMAR Afrique Centrale, dont le siège est à Kinshasa en République Démocratique du Congo (RDC), permet une couverture de toute l'Afrique Centrale garantissant à ses clients une information objective et une analyse pertinente tout en étant capable de mener des sondages de différents types. Dans cette partie de l'Afrique, il est important de disposer d'une réactivité quasi-instantanée et une adaptabilité permanente.

En RDC, l'équipe dispose d'un relais permanent dans chaque province permettant une couverture complète de ce vaste pays et bénéficie du soutien permanent des experts d'IMMAR International.

- **IMMAR INTERACTIVE** IMMAR Interactive est un call center spécialisé en émission et réception d'appels dans les domaines des enquêtes par téléphone (CATI) et de la gestion de la relation client (CRM). L'entité dispose d'une plateforme de 112 positions Agents repartis sur deux niveaux, d'une salle technique et d'une salle de formation. IMMAR Interactive intervient également en complément des études CATI avec des solutions d'études par internet (CAWI) ou en face à face (CAPI).
- **IMMAR MEDIA** IMMAR Media est l'entreprise leader en Algérie dans la mesure d'audience ainsi que les études marketing des médias audiovisuels en Algérie. Ce service est exclusivement dédié au suivi et à l'analyse quotidienne du contenu des medias. Grâce à ses outils, il est possible d'assurer une surveillance 24h/24 7j/7 sur l'ensemble des titres de presse locaux, des stations de radio, des chaînes TV locales ou satellitaires.
- **IMMAR MAROC** Nouvelle entité depuis 2014, IMMAR Maroc a pour vocation d'être au plus près du terrain pour répondre aux besoins des entreprises locales et internationales. Spécialisé dans les études ad hoc notamment dans le secteur de la santé et de l'automobile.

Ces entités permettent à IMMAR Research & Consultancy d'intervenir dans plusieurs zones en Afrique, à savoir :

Afrique du Nord et de l'Est : Mauritanie, Maroc, Algérie, Tunisie, Egypte, Soudan, Soudan du Sud, Djibouti.

Afrique de l'Ouest : Sénégal, Gambie, Cap Vert, Liberia, Côte d'Ivoire, Ghana, Togo, Bénin, Niger, Mali, Burkina Faso, Tchad.

Afrique Centrale, Océan Indien : Cameroun, Gabon, Congo, RDC, RCA, Angola, Burundi, Rwanda, Kenya, Tanzanie, Madagascar, Réunion.

Le cabinet d'étude IMMAR Research & Consultancy intervient depuis 18 ans dans le secteur des études de marché et la recherche marketing, en réalisant des études quantitatives et qualitatives, sur commande de clients internationaux : Sociétés, cabinets professionnels, organismes ou instituts, grand nombre d'entreprises font partie du portefeuille clients du cabinet d'étude IMMAR Research & Consultancy, qui les segmente comme suit :

- **Medias et communication :** Canalsat Horizons, Voice of America, TV5 Monde, RFI, RCI, Miraya, RNW Afrique, France Télévisions publicité, Africa N°1, Canaloverseas Africa, BBC, Radio OKAPI, Ennahar TV, El Chourouk, Nessma TV, Ahaggar,

- **Télécoms** : Orange, Marco Telecom, Airtel, Vodacom, Ooredoo, Djezzy, Mobilis, Algérie Télécom.
- **Coopérations & ONG** : Asdi, DFID, France Coopérations, FEI, USAID, Fondation Hironnelle, PANDS Europe, Futures Group, RNTC, NDI, UNICEF.
- **Secteur Automobile** : Renault, KIA, Peugeot, Citroën, Nissan.
- **Secteur des Services** : Setram, Seaal, BNP Paribas, AGB Bank, Alliance Assurance.
- **Industrie Agroalimentaire** : Danone, Heineken, Groupe Lactalis, Nestlé, Loya, Twisco, Groupe Bel, Celia, Nutricia, Soummam, Le Berbère, Rouiba, Jumbo, Carrefour, Numidis.
- **Autres Industries** : Henkel, Unilever, British American Tobacco, Philip Morris, Lafarge, Brandt, Faderco, Condor.

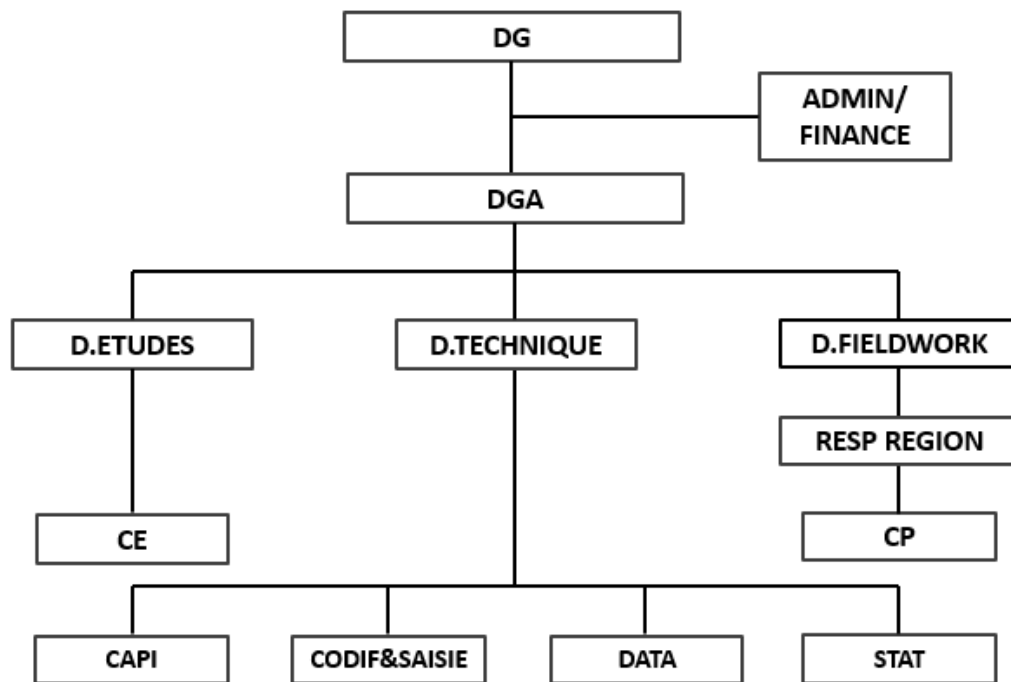
En parallèle, IMMAR International a conclu plusieurs partenariats avec des cabinets spécialisés dans les études, à l'instar d'Ifop, le groupe GFK, KANTAR TNS, LMS-CSA ou encore Ipsos.

3.1.2 Organisation de l'organisme d'accueil, la filiale « IMMAR Maghreb » :

3.1.1.1 : Structure organisationnelle :

La filiale **IMMAR Maghreb** intervient en Algérie et dans les autres pays d'Afrique du Nord. Plusieurs entreprises multinationales opérant dans la région, à l'instar de Danone, Henkel ou encore Renault, ont fait confiance à cette entité pour son expérience, sa maîtrise du métier de la recherche marketing et sa connaissance approfondie des contextes nationaux et supranationaux de l'Algérie et des pays d'Afrique du Nord.

Figure 3-2 : Organigramme d'IMMAR Maghreb



Source : Documents internes à l'entreprise.

La souplesse de la structure d'IMMAR alliant l'expertise de pointe des collaborateurs et la proximité du terrain font sa particularité.

Sous la supervision du DGA, comme le montre la figure, il y a 3 principales directions :

- **La direction technique :** Dans cette direction, les chargés d'études DATA ont pour mission la construction des échantillons, la codification des questionnaires avec le logiciel NIPO ainsi que le traitement statistiques des données avec le logiciel IBM SPSS.
- **La direction Fieldwork :** IMMAR Maghreb dispose de 3 bureaux régionaux, dans les localités d'Alger, Oran et Constantine. Des collaborateurs et collaboratrices sont recrutés dans ces différentes localités où intervient IMMAR Maghreb et formés sur les lieux de l'enquête par des superviseurs locaux et des formateurs itinérants.

Le recueil d'informations se fait, le plus souvent, en face-à-face sur tablettes. IMMAR a opté pour la solution CAPI pour équipements mobiles Android avec le logiciel NIPO, ce qui permet un suivi du terrain en temps réels grâce à un système GPS intégré ainsi qu'un rapatriement quotidien des données recueillies à travers le territoire national grâce au système de transmission data intégré.

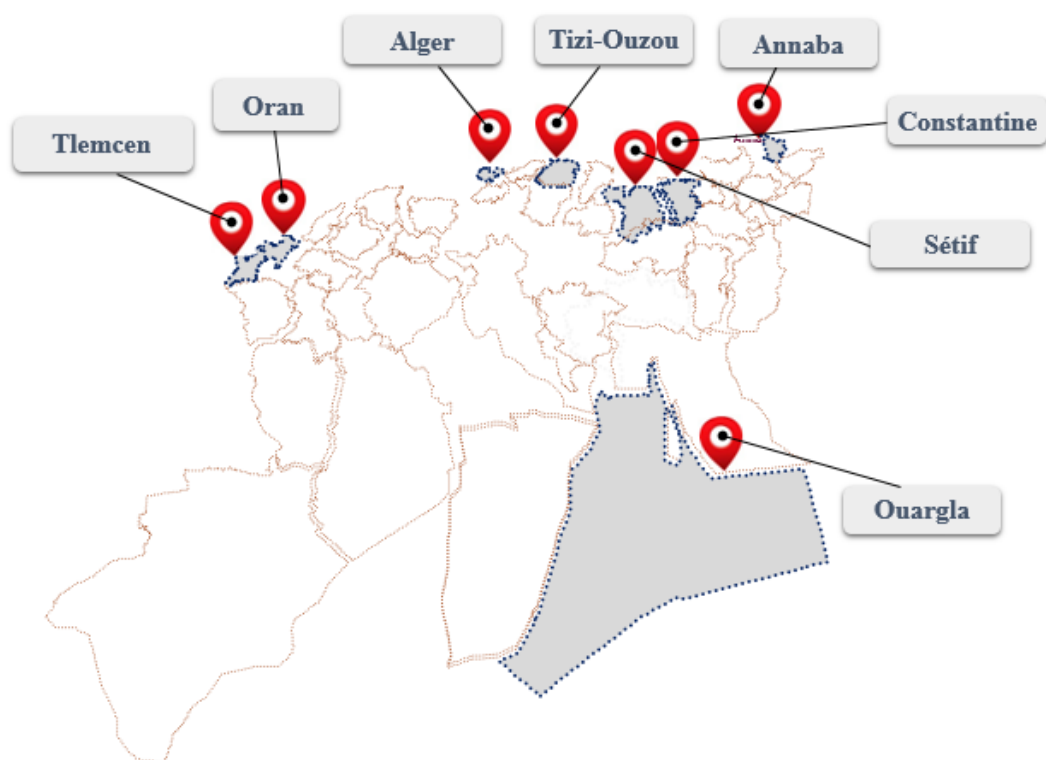
Ainsi, la direction technique et celle des études, en contact permanent avec les équipes sur le terrain, ont la possibilité d'obtenir des résultats partiels avant la fin du terrain.

Le pôle qualitatif, IMMAR Maghreb dispose d'une infrastructure en centre-ville à Alger, Oran et Constantine équipée pour l'organisation de réunions de groupes ou d'entretiens individuels approfondis, avec un matériel d'enregistrement audio et vidéo de pointe.

Quant au pôle quantitatif, la filiale d'IMMAR International compte un peu plus de 50 enquêteurs mobilisables sur l'ensemble du territoire Algérien (y compris le Grand Sud) ayant entre 1 et 5 ans d'expérience, encadrés par des contrôleurs et dirigés par des superviseurs régionaux (Alger, Oran, Constantine).

La répartition géographique du terrain est présentée ci-dessous dans la figure 3-3 :

Figure 3-3 : Répartition géographique du terrain.



Source : Documents internes à l'entreprise.

- **La direction des études :** Splittée en deux grands pôles, qualitatif et quantitatif, les chargés d'études de cette direction accompagnent le client durant toutes les étapes du projet d'étude, pour :
 - La définition de la problématique et l'expression de ses besoins ;
 - L'élaboration et la validation de l'outil de recueil ;
 - L'analyse des données recueillies ;
 - Conseil et recommandations ;
 - Gestion de la relation clientèle.

3.1.1.2. Les prestations d'IMMAR Maghreb :

Tant pour des méthodologies quantitatives que qualitatives, le savoir-faire d'IMMAR Maghreb s'articule autour de trois axes fondamentaux :

- Une parfaite connaissance des comportements des consommateurs et des circuits de distribution africains (traditions, spécificités régionales et ethniques, habitudes de consommation, habitudes d'achat), lui permettant de garantir à ses clients une information objective et une analyse pertinente.
- Des réseaux de correspondants et de collaborateurs fidèles et expérimentés aboutissant à une réactivité quasi-instantanée et une adaptabilité permanente.
- Une maîtrise des techniques marketing (statistiques, concepts marketing, analyse de données, etc.), hissant IMMAR au diapason des grands instituts d'études internationaux.

Le cabinet spécialisé en Recherche Marketing propose 3 grandes familles de solutions pour ses clients :

- **Etudes quantitatives ad hoc :** Ce sont des études sur mesure pour répondre à un besoin précis. Ces dernières nécessitent une équipe spécialisée, avec des chargés d'études dédiés connaissant le marché, ses spécificités et ses acteurs. Parmi ces études :
 - Tests de concepts, études usages & attitudes, études de satisfaction
 - Visites-mystère, Appels mystères.
 - Enquêtes grande consommation : tests de produits, études trade-off, post-test
 - Automobile : baromètre de satisfaction client
 - Benchmark : étude de positionnement et veille de la concurrence sectorielle
 - Etudes Santé : études auprès des professionnels de santé ou des patients
 - Etudes Internes : étude de satisfaction interne ou les baromètres sociaux.
 - Etudes comparatives des prix de la grande distribution
- **Etudes quantitatives permanentes :** Ce sont des études visant à obtenir des informations chiffrées et les mesure d'une cible visée en étudiant un échantillon de personnes de manière permanente. Parmi ces études :
 - Panel Africaleads : Panel de 500 leaders d'opinion répartis sur 5 pays.
 - Omnibus Algérie : échantillon représentatif de la population algérienne de 15 ans et plus.
 - Étude d'opinion « Moral de la Nation » sur l'attitude et les attentes des citoyens, sondages pré-électorales.
 - Baromètres
- **Etudes qualitatives :** Ce sont des études de comportement et de motivations individuelles ou d'un groupe restreint de consommateurs, à travers des entretiens de

groupe, des entretiens individuels approfondis ou encore des In Home Visits. Parmi ces études :

- Études d'impact sociologiques et économiques
- Audit de marque
- Test de concepts
- Concept Lab.
- Test de packaging
- Test de storyboard
- Usage & attitudes

3.1.3 Présentation du contexte de l'étude :

Afin d'appréhender l'efficacité des mesures de satisfaction clients établies par IMMAR Research & Consultancy et toujours dans le but de répondre à notre problématique en confrontant nos résultats à nos hypothèses de recherche, nous avons choisi d'analyser une enquête de satisfaction client ponctuelle quantitative plus communément appelée « Baromètre de satisfaction ». Cette enquête a été réalisée en 2017 pour le compte d'un annonceur acteur du secteur automobile algérien.

Pour des raisons liées à la confidentialité, il nous est impossible de citer le nom de l'annonceur ou d'y faire référence. Cependant, l'organisme d'accueil nous a permis une pleine exploitation des données nécessaires à la réalisation de notre analyse.

L'entreprise que nous appellerons « Héra Motors » s'est orientée vers IMMAR Maghreb en février 2017, pour mesurer la satisfaction de ses clients vis-à-vis du service après-vente qu'elle leur proposait.

L'annonceur « Héra Motors » a fait appel à IMMAR Maghreb pour la réalisation d'une première étude de satisfaction, en 2010. L'année d'après, en 2011, l'annonceur a sollicité de nouveau le cabinet d'étude IMMAR pour la mise en place d'un baromètre de satisfaction qui consiste en un renouvellement de l'**enquête de satisfaction** une fois par an, pour connaître l'impact des actions correctrices mises en place et découvrir de nouvelles attentes chez ses propres clients.

Notre choix s'est porté sur ce type d'études pour trois raisons principales :¹

- Ce baromètre permet de mesurer les évolutions de la satisfaction globale et la satisfaction critère par critère ;
- Ce baromètre permet de dresser un diagnostic permettant de dégager les axes d'effort prioritaires et les forces de l'entreprise afin de définir la stratégie marketing par la hiérarchie des critères de qualité et la note de satisfaction.
- La démarche d'amélioration suit le schéma suivant : Qualité de service fourni, satisfaction des clients et la fidélisation.

¹ <http://www.market-audit.com/definition/barometre-de-satisfaction/> (Consulté le 28/05/17 à 12 :56)

Nous pourrions donc, à travers notre travail d'analyse, délimiter le champ de notre étude en évaluant l'efficacité des mesures de satisfaction clients réalisés par IMMAR selon cette démarche d'amélioration et vérifier ainsi nos hypothèses de recherche.

Il est à noter qu'il est question dans cette étude réalisée par IMMAR de mesurer la satisfaction des clients de l'annonceur « Héra Motors » vis-à-vis de l'ensemble du service après-vente qu'il leur proposait.

La cible de l'étude était définie comme étant « les consommateurs ayant acheté de nouveaux véhicules à usage privé, pendant toute l'année 2015 ».

Avant de passer à la présentation de notre démarche, il nous paraît judicieux de faire un état des lieux du marché de l'automobile et de présenter les différents services que l'annonceur propose, afin de poser notre étude dans son contexte.

3.1.3.1 Etat des lieux du marché de l'automobile en 2015 :

En 2015, le marché de l'automobile enregistrait un important recul : près de 37% de régression par rapport à l'année 2014.

L'année 2014 avait déjà marqué les esprits enregistrant le premier important recul du marché algérien de l'automobile des quinze dernières années avec 19,45% de régression. 2015 s'est donc inscrite sur la même tendance :²

- Les ventes de véhicules neufs ont chuté de 25,7%, 253 623 unités contre 341 135 véhicules immatriculés en 2014 (et 422 564 véhicules en 2013).
- Par rapport à 2014, le marché des véhicules particuliers a baissé de 25%, ces derniers ont représenté 82,4% du volume de vente des véhicules neufs (hors poids lourds, bus, engins de travaux publics et motocycles), avec 209 791 unités.
- Les véhicules utilitaires légers (-3,5 tonnes) ont reculé de 24% avec un volume de 44 787 unités et une part de marché qui s'est située à 17,6%.

Pourtant, le premier trimestre 2015 avait été amorcé avec un brin d'optimisme, après les baisses drastiques du dernier trimestre 2014, le recul oscillait entre -1 et -5%. C'est à partir du second trimestre, et juste après la publication le 17 Février 2015 du décret 15/58 régissant l'activité de distribution automobile (signé le 08 Février) que les premiers soucis feront leur apparition. Les importations seront bloquées dès la seconde moitié de Mars, en raison de l'ouverture en masse de lettres de crédit, anticipant la publication du cahier des charges devant préciser les procédures de mise en pratique du nouveau décret.

De plus, depuis Avril 2015, le marché est tombé sous le coup de la loi régissant la définition d'un véhicule neuf à importer en Algérie qui impose ABS, 2 airbags, un régulateur de vitesse ou autre témoin de bouclages de ceintures, obligeant certains constructeurs à investir davantage (bureau d'étude, fournisseurs, chaîne de montage). En effet, de nombreuses marques ne proposaient pas de modèles dotés de ces équipements exigés par la loi.³

² <http://www.motors-dz.com/actualites/bilan-ventes-de-vehicules-neufs-2015-part-1.html> (Consulté le 23/05/2017 à 02 :34)

³ <http://lautomarthe.com/evolution-du-marche-automobile-dz-entre-2015-2016-les-prix-vont-encore-flambes/> (Consulté le 20/05/2017 à 13 :40)

Ce recul du marché 2015 par rapport à celui de 2014 s'explique donc par les nombreuses mesures prises par les pouvoirs publics afin de diminuer la facture des importations. Le secteur de l'automobile a été un des plus concerné au regard de son importance, en dépassant le montant de plus de 6 Milliards de Dollars par an sur la période 2012-2014.⁴

- **Ventes globales de véhicules en 2015 :** D'après les chiffres déclarés par l'association des concessionnaires, l'année 2015 a vu le volume du marché toutes marques afficher un résultat de 247 671, réparti comme suit entre les différentes marques dans le tableau:⁵

Tableau 3-1 : Ventes globales de véhicules en 2015

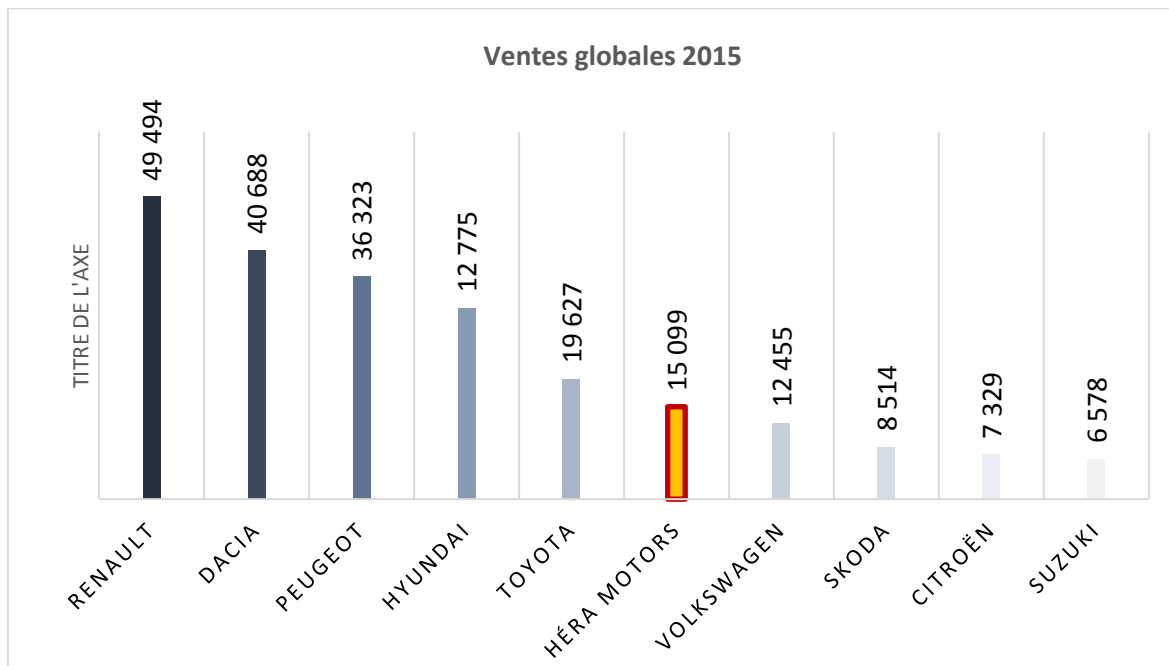
Marques	Volume des ventes
Renault	49 494
Dacia	40 688
Peugeot	36 323
Hyundai	31 206
Toyota	19 627
Héra Motors	15 099
Volkswagen	12 455
Skoda	8 514
Citroën	7 329
Suzuki	6 578
Autres	20 258

Source : Elaboré par nos soins.

⁴ <http://www.mensuelautomobile.com/marche/3400.html> (Consulté le 20/05/2017 à 14 :00)

⁵ http://www.mensuelautomobile.com/marche/bilan_du_marche_2015.html (Consulté le 20/05/2017 à 15:00)

Figure 3-4 : Ventes globales de véhicules en 2015



Sources : Elaboré par nos soins à partir des données du tableau.

Comme nous pouvons le voir sur le graphique 3-4 ci-dessus, la marque Renault, leader du marché depuis une décennie en 2015, restait en haut de la hiérarchie du classement des ventes avec pas moins de 49 494 unités vendues.

En seconde position, on retrouve la marque franco-roumaine Dacia qui avait pu introduire un volume de 40 688 unités, soit une progression par rapport à 2014 de 947 unités. Son offre aussi accessible qu'efficace était et reste appréciée par les algériens, particulièrement en raison de sa fiabilité et de son caractère robuste. Avec ces résultats, le groupe Renault totalisait donc 90182 ventes, maintenant sensiblement le même volume que l'année précédente malgré une évolution négative estimée à moins de 40% du marché 2015 par rapport à celui de 2014.⁶

La troisième et quatrième position de ce marché 2015 étaient détenus par Peugeot et la sud-coréenne Hyundai qui ont pu introduire, respectivement, un volume de 36 323 et 31 306 ventes.

Quant à « Héra Motors », elle se positionnait à la sixième place grâce à un résultat de 15 099 ventes.

- **Parts de marché :** En dépit des dispositions mesures prises par les pouvoirs publics afin de diminuer la facture des importations, le marché des véhicules, restait quand même compétitif. Le tableau ci-dessous présente les parts de marché des différentes marques présentes sur le marché algérien :⁷

⁶ http://www.mensuelautomobile.com/marche/bilan_du_marche_2015.html (Consulté le 23/05/2017 à 03 :00)

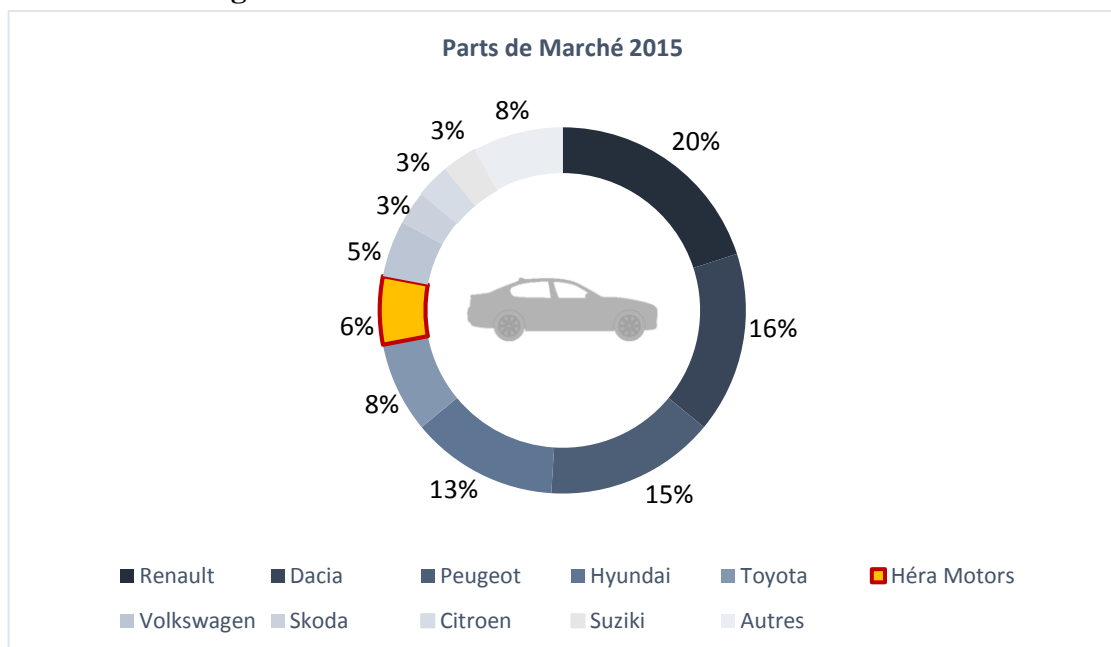
⁷ http://www.mensuelautomobile.com/marche/march_a_novembre_2015_algerie.html (Consulté le 23/05/2017 à 03 :14)

Tableau 3-2 : Parts de marché « Automobile » en 2015

Marques	Parts de marché
Renault	20%
Dacia	16%
Peugeot	15%
Hyundai	13%
Toyota	8%
Héra Motors	6%
Volkswagen	5%
Skoda	3%
Citroën	3%
Suzuki	3%
Autres	8%

Source : http://www.mensuelautomobile.com/marche/bilan_du_marche_2015.html (Consulté le 20/05/2017 à 22 :00)

Figure 3-5 : Parts de marché « Automobile » en 2015



Source : Elaboré par nos soins à partir des données du tableau.

Dans le graphique 3-5 ci-dessus, nous constatons que les marques du groupe Renault dominait clairement le marché en accaparant les deux premières places du podium.

Les résultats enregistrés en 2015 permettaient au groupe Renault de détenir 36% de part de marché. Peugeot se positionne quant à elle, avec 15% de part de marché suivie de Hyundai (13%) et Toyota (8%) avec ses 19 627 unités vendues.

Juste derrière ce top 5, la marque « Héra Motors » faisant l'objet de l'étude réalisée par IMMAR Maghreb détenait 6% de part de marché, cette avec un volume de 15 099 unités vendues.

Derrière ces marques, et excepté Audi et Seat, qui n'évoluent pas dans la même gamme, Chevrolet, Ford, Mitsubishi et Opel, chutent lourdement pour n'enregistrer que des résultats modestes.

- **Position du constructeur « Héra Motors » :** A l'issue du marché 2014, « Héra » inscrivait un résultat de 25 200 unités vendues pour occuper la sixième place du classement par marque. Elle avait progressé de 13,6% par rapport à l'année 2013, grâce notamment à une offre appréciable pour sa fiabilité et sa capacité à séduire.
- Même si en 2015, « Héra Motors » se retrouvait à la sixième place grâce à un résultat revu à la baisse (15 099) par rapport à l'année précédente, sa progression reste remarquable. Ce volume est l'œuvre de modèles très séducteurs. Selon le directeur général de « Héra Motors », la politique de la marque visa à en faire la marque préférée des algériens, en offrant sur le marché algérien des véhicules avec un rapport qualité prix imbattable.

Son offre est aussi cohérente qu'efficace :

- Une voiture polyvalente en carrosserie 4 et 5 portes,
- Une petite citadine, première de son segment,
- Une berline au design séducteur,
- Un monospace aux aptitudes affirmées de séduire les familles,
- Une offre SUV qui s'articule autour deux voitures, très prisées par le marché.

3.1.3.2 Les perspectives d'évolution du marché de l'automobile :

Entre diminution des ventes et augmentation des prix des véhicules, le « boom de l'automobile » qu'a connu l'Algérie semble à présent révolu ; la voiture est en passe de retrouver le statut de produit de luxe.⁸

Sur cette toile de fond, avec un parc automobile de 8,4 million de véhicules, l'ouverture de showrooms, de magasins de pièces détachées et d'ateliers de réparation montrent les axes stratégiques pris par les marques :⁹ Désormais, le développement des services après-vente par

⁸ <http://www.algerie-focus.com/2015/02/la-fin-des-annees-fastes-pour-le-marche-automobile-algerien/> ((Consulté le 23/05/2017 à 23 :00)

⁹ http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/transport/le-parc-automobile-compte-a-8-millions-de-vehicules-28-11-2016-179235_294.php (Consulté le 23/05/2017 à 15:00)

la récupération du marché de la pièce détachée et de la maintenance des véhicules devient une priorité.

Ainsi, pour la plupart des concessionnaires, seul le service après-vente va permettre, dans un contexte de diminution des ventes, de maintenir voire d'augmenter l'activité de la branche automobile.¹⁰

En Avril dernier, le ministre de l'Industrie et des Mines a expliqué qu'un nouveau cahier des charges relatif à la pièce de rechange pour véhicules est en train d'être élaboré par les pouvoirs publics, estimant que la présence d'une industrie de l'automobile, en relation étroite avec la production de pièces de rechange, pourrait constituer un autre relais de croissance pour l'Algérie. De ce fait, l'importateur de pièces de rechange sera obligé d'avoir des contrats d'achat direct auprès du fabricant sans passer par un intermédiaire.¹¹

En effet, dans cet effondrement des importations, accéléré par la mise en place d'une gestion administrative, de nombreux constructeurs automobiles montrent désormais leur engouement pour la création d'unités de production en Algérie. Après Renault, c'est Hyundai et Volkswagen qui se sont lancés dans la construction d'usine de montage automobile en Algérie ; en attendant un probable accord avec Peugeot.¹²

La liste des projets en cours ne s'arrête pas là, le géant japonais Toyota souhaiterait également réaliser une usine de montage des véhicules en Algérie. C'est l'ambassadeur du Japon en Algérie qui l'a confirmé officiellement en expliquant que Toyota veut implanter sa filiale Hino Motors en Algérie, spécialisée dans la construction des camions et des bus.¹³

Pour conserver donc leur place sur un marché algérien qui tend à se fermer aux importations, les constructeurs semblent se décider enfin à faire le pas qui était attendu depuis plusieurs décennies : commencer à installer des usines de montage en Algérie.

Et tout comme les concessionnaires ont été appelés à développer la construction de véhicules, ils pourraient aussi être amenés à s'impliquer dans le développement d'une industrie d'usinage de la pièce de rechange pour les besoins du marché national mais aussi l'exportation.

3.2 La démarche méthodologique de l'enquête

La littérature fournit plusieurs modèles de gestion de la mesure de la satisfaction clients. Cependant, tous les cabinets spécialisés dans les recherches marketing n'ont pas forcément les mêmes pratiques, chaque entreprise est spécifique et différente.

¹⁰ <http://www.maghrebemergent.com/economie/algerie/44875-c-est-l-apres-vente-va-desormais-stabiliser-le-marche-auto-algerien-p-vierendeel-sur-radiom-audio.html> (Consulté le 20/05/2017 à 18 :13)

¹¹ <http://www.reporters.dz/index.php/item/78594-marche-de-l-automobile-l-ac2a-appelle-a-developper-l-industrie-de-la-piece-de-rechange> (Consulté le 20/05/2017 à 19 :00)

¹² <http://www.maghrebemergent.com/economie/algerie/68431-algerie-vers-la-naissance-d-une-industrie-automobile-sur-les-decombres-des-importations.html> (Consulté le 20/05/2017 à 20 :00)

¹³ Ibid.

L'objet de cette seconde section est de présenter notre étude empirique sur l'analyse de l'efficacité du « baromètre de satisfaction client » gérée par le cabinet IMMAR Research & Consultancy.

En premier lieu, il s'agira de rappeler les objectifs de notre recherche. Par la suite, nous expliquerons le processus de collecte des données, pour finir par présenter la méthode de traitement des résultats.

3.2.1. Objectifs de la recherche

A titre de rappel, nous visons à travers ce travail de recherche à répondre à notre problématique de départ qui est la suivante :

« Les mesures de la satisfaction clients réalisées par IMMAR Research & Consultancy sont-elles efficaces et résolument opérationnelles ? ».

Ainsi, afin d'analyser l'efficacité des mesures de satisfaction clients réalisées, nous avons choisi de mener une étude qualitative

En effet, en raison de la nature du sujet que nous traitons, notre objectif n'est pas de quantifier des données et de les analyser statistiquement, mais plutôt de comprendre la démarche et la stratégie d'IMMAR Research & Consultancy quant à la gestion du projet de mesure de satisfaction client. Nous essaierons donc, selon la méthode analytique, d'expliquer comment se met en place cette démarche en analysant chacune des phases.

Par définition : *« les études qualitatives sont des études à caractère intensif qui utilisent comme procédure de récolte de données une approche 'ouverte', non directive, permissive et indirecte des personnes interrogées. Les études qualitatives par communication visent à un approfondissement du sujet traité. Le mode d'interrogation est non-structuré et le nombre de contact y est relativement peu élevé. Elles cherchent les causes, les fondements d'un comportement, d'une attitude, d'une perception. »*¹⁴

Au vu de cette définition et étant donné que notre sujet de recherche se limite à l'analyse de la gestion du projet de mesure de satisfaction client dans sa globalité, l'étude qualitative nous permet de mieux comprendre la réalité des concepts mobilisés dans la recherche théorique sur le terrain pour ainsi, tenter de voir si le cabinet d'étude IMMAR Maghreb ressort, dans le cadre des études de satisfaction qu'il réalise, avec des résultats résolument opérationnels pour ses entreprises clientes.

Cette méthode de recherche comporte plusieurs techniques de recueil des données :

L'entretien individuel : *« – où chaque personne est interviewée individuellement – vise à dépasser le stade du discours stéréotypé pour amener progressivement l'individu à exprimer ce qu'il pense et ressent personnellement en relation avec son vécu. »*¹⁵

L'entretien de groupe : *« fournit l'information recherchée à partir d'un groupe constitué de 6 à 12 personnes, réunies dans une salle (ou connectées en ligne) pour échanger sur un thème,*

¹⁴ GAUTHY-SINECHAL (M), VANDERCAMMEN (M), *Etudes de marchés : Méthodes et outils*, Editions de Boeck

Université, Bruxelles, 3ème édition, 2010, PP. 93-94

¹⁵ CAUMONT (D) et coll. : « Les études de marché », Editions Dunod, 5^{ème} édition, 2016, p.73

mais contrôlées et gérées par un animateur-interviewer. Les informations recueillies résultent des interactions qui s'établissent entre les membres du groupe étudié: elles ne concernent donc pas chacun des individus pris isolément, mais bien le groupe considéré dans son entité. »¹⁶

Les techniques projectives : *« Ces techniques ne constituent pas une méthode de recherche à part entière mais plutôt une technique particulière dans la façon de formuler et de présenter les questions aux interviewés, que ce soit dans une discussion de groupe ou dans une interview non directive.*

Elles partent de l'idée selon laquelle l'interviewé peut se projeter dans une situation qui lui est montrée et passer outre les barrières psychologiques derrière lesquelles il a tendance à dissimuler son comportement. »¹⁷

Les techniques associatives : *« Elles ont pour but de produire des associations à partir d'un inducteur,...de telles techniques sont particulièrement adaptées lorsqu'il est nécessaire de comparer plusieurs types de répondants sur la base d'un même inducteur...contrairement à l'entretien individuel ou de groupe, les techniques associatives répondent souvent à des objectifs quantifiés... »¹⁸.*

Pour réaliser ce travail, notre choix s'est porté sur l'étude qualitative sous forme d'entretiens individuels avec les collaborateurs ayant géré le projet de mesure de la satisfaction clients vis-à-vis du service après-vente de la marque « Héra Motors ».

3.2.2. Mode de recueil des données :

Il existe plusieurs types d'entretien dont nous pouvons faire usage, le choix dépend des buts visés et du niveau de profondeur de l'information désirée.

Il y a, selon le degré de directivité: L'entretien non-directif, l'entretien semi-directif, et l'entretien directif, qui sont classés selon le degré plus ou moins élevé de directivité.

Compte tenu des besoins de notre recherche, nous avons opté pour l'entretien semi-directif qui est :

« un outil qui se rapproche de l'entretien non-directif mais avec un degré de liberté plus réduit : l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises (mais qui restent tout de même assez larges); il ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon son inspiration comme dans les types d'entretiens précédents.

Ce genre d'interview est, comme son nom l'indique, à mi-chemin entre la méthode non directive et la directive.

Dans la pratique, c'est souvent une combinaison de ces deux formes que l'on utilise. Le but recherché est de s'informer, mais en même temps de vérifier, à l'aide de questions, des points particuliers liés à certaines hypothèses préétablies.

Dans ce type d'entretien, le chercheur pose peu de question il laisse le choix à la personne interviewée mais il demande des explications ; des arguments et des exemples. »¹⁹

¹⁶ CAUMONT (D) et coll, Op.cit, p.p. 73-74

¹⁷ GAUTHY-SINECHAL (M), VANDERCAMMEN (M), Op.cit. p. 113

¹⁸ LADWEIN (R), *les études Marketing*, ECONOMICA, Paris, 1996, P. 133

¹⁹ CHABANI (S) et OUACHERINE (H), « *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales* », Taleb impression, Alger, 2013, p74

Cette technique nous permet d'approfondir et d'enrichir les réponses des personnes interrogées, dont le discours sera centré autour de thèmes prédéfinis, consignés dans un guide d'entretien.

3.2.2.1 Le guide d'entretien :

Le guide d'entretien (Voir Annexe) nous permet de structurer notre entretien avec les responsables d'IMMAR Maghreb pour obtenir des éléments comparatifs ainsi que des informations pertinentes. Afin d'élaborer ce dernier, nous nous sommes inspirés de nos lectures et recherches théoriques sur le sujet étudié.

Ainsi, nous avons développé une liste exhaustive de questions à poser à partir des hypothèses que nous avons formulées au départ. Ces questions ont été réparties en 6 axes, qui sont les suivants :

AXE01 : Organisation

Le premier thème qui est un élément essentiel d'une bonne gestion vise à savoir comment s'organise IMMAR Research & Consultancy pour gérer les projets de mesure de satisfaction clients. Il est énoncé par une question simple générale et ouverte : Quelles sont les principales missions dont vous avez la charge et avec qui êtes-vous en relation en interne et en externe? Cette formulation simple de la question de début est adoptée afin de faciliter l'échange et permettre à l'interviewé de s'exprimer aisément.

Par ailleurs, cet axe nous permettra de mieux cerner les différents projets de mesure de satisfaction clients réalisés au sein du cabinet d'étude car il vise à aborder les points suivants:

- Le type d'études réalisez-vous le plus souvent ?
- Les spécificités des études de satisfaction ?
- Les différents types d'études de satisfaction clients réalisés ?

AXE02 : Les préalables de l'étude de satisfaction

Ce deuxième thème représente une étape fondamentale pour la gestion du projet de mesure de la satisfaction puisqu'il met en évidence les préalables qu'il convient de connaître avant de lancer le projet. La première question est énoncée aux répondants comme suit: Quelles étaient les motivations de l'annonceur et la nature de la demande faite à IMMAR Maghreb ?

L'objectif de cet axe est d'aborder les points suivants :

- La finalité de l'étude.
- Les objectifs de l'étude et si cela a été défini avec la participation d'IMMAR (le rôle du conseil/identification des besoins).
- Le champ de l'étude.

AXE03 : Conception et structuration de l'outil de recueil

Etant donné que la construction d'un bon outil de recueil relève de la pratique, ce troisième thème a pour but de montrer comment sont conçus et formalisés les outils de recueil pour

obtenir des informations fiables. Ce thème est énoncé par une question directe : Pour cet annonceur, quel était l'outil de recueil utilisé ?

Nous avons par la suite posé plusieurs questions pour connaître le fond et la forme de l'outil de recueil choisi pour ce projet de mesure. Pour ce faire, nous avons abordé les aspects suivants :

- Comment est construit l'outil de recueil, c'est-à-dire les différents thèmes à aborder lors de la mesure ?
- Comment est-il structuré afin de le rendre opérationnel sur le terrain ?
- Et enfin, si cet outil est testé avant le lancement du projet de mesure ?

AXE04 : Méthodologie et échantillonnage

Les deux composantes dans ce quatrième axe sont primordiales et pertinentes pour tout projet de mesure, quel que soit sa nature. Cet axe nous permet d'éclairer les points suivants :

- La méthode d'échantillonnage utilisée.
- L'outil avec lequel sont effectuées les interviews.
- Comment s'assurer de la représentativité de cet échantillon.
- Les éléments de contrôle mis en place.
-

AXE05 : Gestion du projet de mesure de la satisfaction client sur le terrain

Ce cinquième axe vise à comprendre comment est géré le projet de mesure de la satisfaction clients sur le terrain. Il aborde les points suivants :

- Comment sont recrutés les enquêteurs ? Quel est leur profil ?
- Les étapes nécessaires à la mise en place du projet.
- Les actions de contrôle qualité effectuées avant de passer au traitement.

AXE 6 : Analyse et traitement des résultats

Cet avant dernier axe permet de mettre en exergue l'ensemble des techniques statistiques utilisé par IMMAR Maghreb pour fournir des résultats à l'annonceur « Héra Motors ».

Ce thème examine les points suivants :

- Les outils statistiques utilisez-vous pour analyser les résultats de l'enquête.
- Si et comment sont approfondis les résultats de l'enquête.
- Comment sont identifiées les recommandations et les mesures correctives à mettre en place pour réduire l'insatisfaction des clients de « Héra Motors ».

AXE 7 : Bilan et perspectives

Pour clôturer notre entretien, nous avons voulu parler du bilan de l'étude réalisée par IMMAR Maghreb, et connaître si le cabinet d'étude qui nous a accueillis est inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Pour ce faire, nous avons posé deux questions, qui sont :

- Quel est le bilan de ce projet de mesure ?
- Et quels sont, selon vous, les défis à relever par IMMAR en termes de mesure de la satisfaction clients ?

A travers ces questions nous voulions avoir des éléments de réponses par rapport à:

- L'atteinte des objectifs fixés en amont du lancement de mesure de la satisfaction clients.
- Le ressenti des responsables suite à cette étude.
- Les perspectives d'IMMAR Maghreb en termes de mesures de satisfaction clients.

Durant cet entretien, nous avons relancé les répondants avec d'autres questions plus précises pour avoir des éléments de réponses à tous nos questionnements et ainsi confronter nos résultats à nos hypothèses de départ.

3.2.2.2 Echantillonnage :

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, il était nécessaire d'identifier et d'approcher les responsables du projet « Héra Motors ». Notre échantillon est composé de trois individus, qui sont :

1. Le Directeur Général Adjoint de IMMAR Resarch & Consultancy.
2. Une chargée d'Etudes Senior, Responsable du projet de mesure de satisfaction des clients de « Héra Motors »
3. Un chargé d'Etudes Data.

Le tableau suivant fournit plus de détails sur le déroulement de l'entretien :

Tableau 3 -3 : Déroulement des entretiens

	Répondant 1	Répondant 2	Répondant 3
Fonction	Directeur Général Adjoint	Chargée d'études Senior	Chargé d'études DATA
Date	09/05/2017	10/05/2017	18/05/2017
Heure	10h30	11h00	10h30
Durée	1 Heure	45 minutes	45 minutes
Base de retranscription	Prise de notes	Enregistrement vocal	Enregistrement vocal

Source : Elaboré par nos soins.

3.2.3.La méthode de traitement des résultats :

Après avoir retranscrit le contenu des interviews avec les responsables interrogés, nous nous sommes retrouvés en face d'un ensemble de textes riches d'informations qualitatives. Cet ensemble constitue le corpus sur lequel l'analyse se basera dans le cadre de notre étude.

Les registres théoriques d'analyse sont nombreux. L'analyse des discours des interviewés consiste d'une part à donner un sens au corpus constitué par l'ensemble des discours produits par l'enquêteur et l'interviewé et d'autre part à confronter les hypothèses formulés au préalable aux faits. Les discours peuvent être analysés sous deux angles :²⁰

- Une analyse linguistique - étude et comparaison de structures formelles du langage ;
- Une analyse de contenu - étude et comparaison des sens des discours.

A. Blanchet et A. Gotman distinguent plusieurs types d'analyse de contenu selon le mode de découpage du corpus retenu²¹:

L'analyse par entretien, l'analyse thématique, l'Analyse Propositionnelle du Discours (APD) et l'Analyse des Relations par Opposition (ARO).

Dans le cas de notre recherche, notre choix s'est porté sur l'analyse thématique qui consiste à mettre en exergue la cohérence thématique existante entre les différents entretiens.

Défini par une grille de lecture, chaque thème représente ainsi un fragment de discours. Cette grille d'analyse est un outil explicatif qui sert à sortir avec des résultats, elle permet ainsi l'utilisation de modèles explicatifs de représentations et de pratiques et non de l'action. Le mode de découpage est transversal et invariable d'un entretien à l'autre et l'unité de découpage est le thème.²²

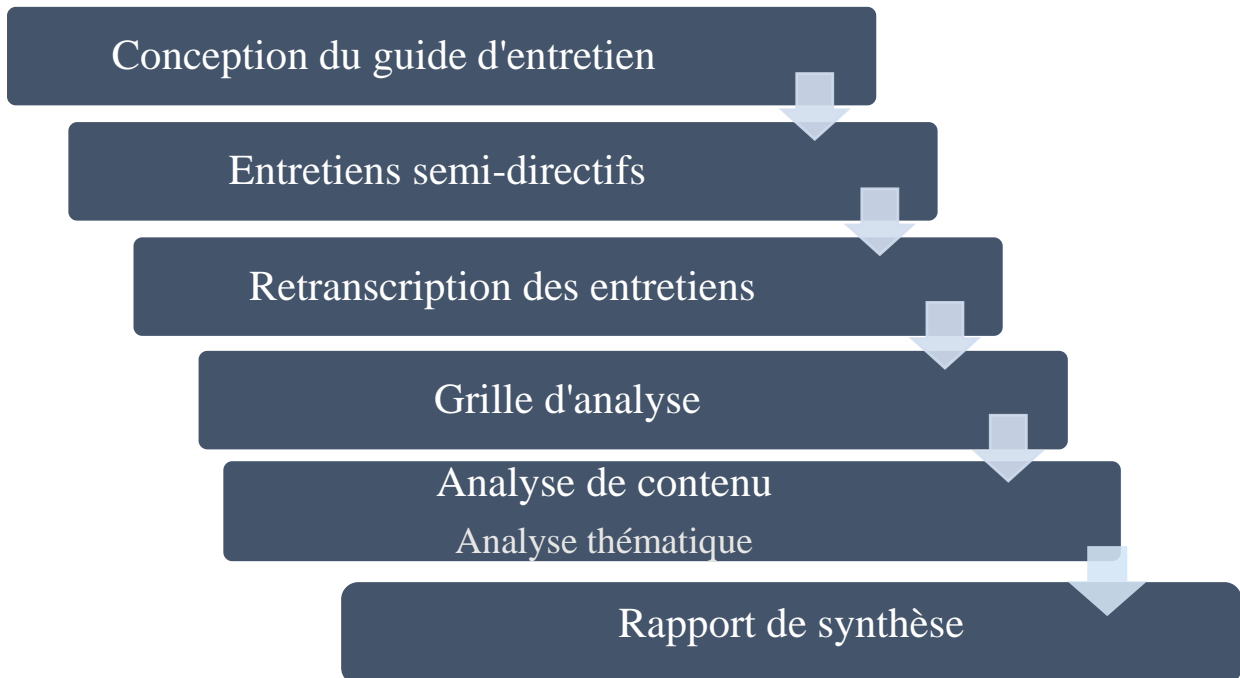
²⁰ http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2000.dieng_sa&part=20748#Notenote429
(Consulté le 22/05/2017 à 23 : 00)

²¹ CHIHLIONE (R) et BLANCHET (A) : « *Analyse de contenu et contenus d'analyses* », 1991, pp.38-72.

²² http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2000.dieng_sa&part=20748#Notenote429 (Consulté le 22/05/17 à 03 :30)

Le schéma suivant récapitule les phases de notre analyse qualitative :

Figure 3-6 : Phase de l'analyse qualitative



Source: Elaboré ar nos soins.

Les entretiens ont donc été retranscrits par écrit et le contenu des entretiens classés selon les axes retenus dans le guide d'entretien en nous appuyant sur la méthode d'analyse thématique de contenu. Il a été question d'identifier les thèmes communs à l'ensemble des entretiens.

Une fois les données qualitatives retranscrites et afin de pouvoir apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous nous sommes reposés sur nos hypothèses de recherche pour définir les catégories d'analyse et enfin construire la grille d'analyse. Les verbatims issus des interviews ainsi que nos connaissances théoriques ont été classés par thème dans la grille de lecture pour nous permettre d'avoir une vision d'ensemble sur la démarche d'IMMAR Maghreb.

Compte tenu du faible échantillon dont nous disposons, aucun traitement quantitatif analysant la fréquence des réponses données par les répondants n'a été fait. Ainsi, l'analyse des interviews a été essentiellement qualitative.

Catégories d'analyses :

Les catégories sont présentées comme suit :

- Objectifs de l'étude
- Périmètre de l'étude
- Conception et structuration de l'outil de recueil
- Mise en place du projet de mesure

- Traitement et Analyse des données

Par la suite, selon les principes de l'analyse thématique, nous avons repris les thèmes identifiés et fait un compte-rendu de l'ensemble des interviews. Ces thèmes ont été segmentés selon les unités d'analyse qui sont les phrases et idées clés énoncées par les interviewés, pour finalement être traités et analysés horizontalement.

3.3 Analyse des résultats du guide d'entretien:

Afin de vérifier nos hypothèses de recherche, notre choix s'est porté sur une analyse qualitative ; en l'occurrence des entretiens individuels semi-directifs avec les responsables d'IMMAR Maghreb. L'objet de cette dernière section est d'exposer les résultats obtenus lors de notre étude qualitative. Il sera question d'expliquer les résultats ainsi que la démarche d'IMMAR Maghreb quant à la gestion des projets de mesure de la satisfaction clients. Ce, à travers la méthode de l'analyse de contenu par thématique.

Au terme de notre travail et à la lumière de notre étude théorique et pratique, nous ferons une synthèse entre les mesures de satisfaction clients sur le terrain et le contexte théorique dans lequel elles s'inscrivent.

3.3.1 Traitement des résultats :

Comme nous l'avons stipulé dans la section précédente, nous avons fait le choix d'analyser les données fournies par les entretiens avec la méthode d'analyse de contenu thématique, qui est beaucoup plus propice à notre type d'étude, puisqu'il s'agit d'analyser l'efficacité de la démarche d'IMMAR Maghreb quant aux mesures de la satisfaction clients, et de vérifier ainsi nos hypothèses.

Il a été question d'élaborer une grille d'analyse ou de lecture qui permet d'appréhender au mieux et de synthétiser le contenu de l'ensemble des entretiens dans sa globalité. La grille de lecture se présente comme suit :

Tableau 3-4 : Grille de lecture des entretiens

Catégories	Unités d'analyse
Objectifs de l'étude	Collaboration et conseil
	Mesure de la satisfaction du service après-vente « Héra Motors »
	Identification des items clés

	Améliorer l'expérience clients
Périmètre de l'étude	Fichier client selon la période d'achat
	Evaluation de l'ensemble du SAV
	Agences réparties sur le territoire national
Conception et structuration de l'outil de recueil	Elaboration du questionnaire
	Segmentation par axes
	Structuration des questions
	Codification du questionnaire
	Test pilote
Mise en place du projet de mesure	Fichier client fourni par « Héra Motors »
	Solution CATI
	Enregistrement des entretiens
	Briefing des enquêteurs
	Lancement du projet de mesure
	Contrôle de qualité
Traitement et analyse des données	Logiciel SPSS
	Vue d'ensemble sur les résultats
	Evolution des taux de satisfaction clients
	Evolution du taux de fidélité des clients
	Pistes d'amélioration à l'aide de la Matrice importance/satisfaction

Source : Elaboré par nos soins.

Après avoir élaboré la grille de lecture, nous allons entamer l'analyse thématique des résultats qui consiste à mettre en exergue la cohérence thématique qui existe entre les différents entretiens et qui s'appuie sur nos rubriques thématiques. Etant donné que l'unité de découpage est le thème, notre analyse – horizontale - consiste à relever les différentes formes qui, d'un entretien à l'autre, se réfèrent aux thèmes définis, ce qui nous permet de mettre en place un modèle explicatif de la démarche de mesure de satisfaction client de IMMAR Maghreb et ainsi, confirmer ou infirmer les hypothèses émises au départ.

Ces dernières se présentent comme suit :

- **Hypothèse 1.** L'entreprise IMMAR maîtrise les préalables de l'étude de satisfaction, en identifiant les besoins du client et en définissant le champ de l'étude en termes de prestations évaluées, de champ géographique et de clients concernés.
- **Hypothèse 2 :** IMMAR adapte les outils de recueil aux capacités de ses clients pour leur permettre la mise en œuvre d'actions adaptées à leurs besoins.
- **Hypothèse 3 :** IMMAR hiérarchise les actions correctives devant être mises en place pour réduire l'insatisfaction des clients en expliquant la contribution de chaque critère partiel de la satisfaction sur la satisfaction globale ainsi que les relations existantes entre les critères.

Afin de vérifier notre première hypothèse, nous allons procéder à l'analyse de la première et deuxième thématique de la grille :

H 1. L'entreprise IMMAR maîtrise les préalables de l'étude de satisfaction, en identifiant les besoins du client et en définissant le champ de l'étude en termes de prestations évaluées, de champ géographique et de clients concernés.

Thématique 1 : Objectifs de l'étude

Tableau 3-5 : Objectifs de l'étude

Catégorie	Unités d'analyse
Objectifs de l'étude	<p><u>Motivations de la marque « Héra Motors »:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mesurer la satisfaction des clients vis-à-vis du service après-vente • Identification des items clés qui impactent positivement ou négativement la satisfaction de ses clients • Améliorer l'expérience des clients par rapport au service après-vente <p><u>Rôle d'IMMAR dans la définition des objectifs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Collaboration avec client pour identifier ses besoins • Conseiller le client sur la démarche à suivre pour la mise en place d'une mesure adaptée à ses besoins. • Suivi de la démarche du baromètre de satisfaction.

Source : Elaboré par nos soins.

A la suite de nos entretiens avec les responsables d'IMMAR Maghreb, nous constatons que le rôle du cabinet d'étude est celui de l'identification des besoins pour la mise en place d'une démarche qui soit adéquate avec les motivations du client.

En effet, la marque « Héra Motors » souhaitait mesurer la satisfaction de ses clients vis-à-vis du service après-vente qui est une composante clé du service client, notamment dans le secteur automobile.

A partir du brief client communiqué, « Héra Motors » cherchait à travers cette mesure à identifier les items clés qui ont un impact direct, qu'il soit positif ou négatif sur la satisfaction de ses clients. Et ce dans le but de connaître quelles sont les failles du service après-vente qui font que les clients sont insatisfaits, pour éventuellement, éliminer les faiblesses des services mal-évalués en mettant en place des mesures correctives et ainsi améliorer l'expérience des clients.

Les motivations du client étant identifiées, le cabinet d'étude IMMAR Maghreb définit des objectifs et conseille le client quant à la démarche à suivre.

Le baromètre de satisfaction est un dispositif de mesure régulier, renouvelé selon une fréquence définie, en l'occurrence une fois par an ici, pour connaître l'impact des actions correctives de l'année précédente et découvrir éventuellement de nouvelles attentes.

Le baromètre de satisfaction évalue 3 critères essentiels à la mise en place d'une démarche d'amélioration : La qualité de service fourni, satisfaction des clients et la fidélisation.

Le choix du baromètre de satisfaction est d'autant plus pertinent puisque c'est une référence incontournable pour les entreprises qui placent la satisfaction client au cœur de leur stratégie. De surcroît, cette donnée permet une évaluation précise des points forts et des axes du service après-vente à améliorer, par rapport aux prestations et offres de services jugées. Les objectifs de ce baromètre de satisfaction ont donc été les suivants :

- Evaluer la qualité du service après-vente, telle qu'elle est perçue par les clients ;
- Mesurer le niveau de qualité attendu par les clients ;
- Mesurer la satisfaction des clients par rapport à des items prédéfinis
- Déterminer les mesures correctives, permettant d'obtenir le meilleur impact sur la fidélité de la clientèle.

Une fois ces objectifs définis, le prestataire IMMAR Maghreb et l'annonceur « Héra Motors » s'inscrivent dans une démarche collaborative pour définir les composantes de la satisfaction clients et les éléments devant être mesurés, ce qui constitue la base de l'outil de recueil.

Le client intervient donc à chaque étape du processus de mesure de la satisfaction clients pour valider la démarche suivie par IMMAR Maghreb.

Thématique 2 : Périmètre de l'étude

Tableau 3-6 : Périmètre de l'étude

Catégorie	Unités d'analyse
Périmètre de l'étude	<p><u>Cible de l'étude:</u></p> <p>Les clients ayant acheté un véhicule neuf, à usage privé, en 2015 sur le territoire algérien. (De Janvier à Décembre 2015)</p>

	<p><u>Prestations jugées:</u></p> <p>Evaluation de l'ensemble du service après-vente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'avant et après-intervention • Qualité du service client • Performances en matière de maintenance <p><u>Champ géographique:</u></p> <p>36 ateliers « Héra Motors » répartis sur le territoire national</p>
--	---

Source : Elaboré par nos soins.

Tout de suite après l'étape de la définition des objectifs, nous avons constaté qu'une réflexion sur les composantes de la satisfaction clients et les éléments à mesurer doit être faite. En effet, il s'agit de définir le champ de la mesure pour pouvoir adapter l'outil de mesure.

Ainsi, les résultats des grilles d'analyse ont fait apparaître 3 aspects devant impérativement être définis :

La cible de l'étude, les prestations jugées ainsi que le champ géographique.

Dans le cadre de cette étude, ces 3 éléments ont été établis en collaboration avec le client « Héra Motors ». L'entreprise cliente d'IMMAR Maghreb souhaitant mesurer la satisfaction de ses clients a décidé d'évaluer les prestations des 36 agences dont elle disposait sur le territoire algérien. Ainsi, 372 clients ayant acheté un véhicule pour un usage privé durant l'année 2015, ont été sondés.

Pour ce qui est des prestations jugées, l'ensemble du service après-vente a été évalué. Dans un souci du détail, c'est la dernière opération de maintenance qui est évaluée puisque le client est plus susceptible de s'en rappeler. Il doit répondre à une série de questions concernant :

L'avant-intervention : Ici, il est question de connaître son niveau de satisfaction par rapport des items tels que la facilité d'obtention de rendez-vous, l'identification et l'écoute de ses besoins... etc.

L'après-intervention : Le client est interrogé sur son niveau satisfaction vis-à-vis du service après intervention: Ponctualité dans la restitution du véhicule, procédure de règlement de la facture, apparence du véhicule après-travaux... etc

En plus des prestations avant et après intervention de maintenance, « Héra Motors » accorde une importance majeure à deux aspects du service après-vente qui sont :

1. La qualité du service client et la convivialité des lieux
2. Performance en matière d'entretien et de réparation.

En effet, souvent la perception du client devient la réalité de l'entreprise. Le premier contact joue un rôle prépondérant sur sa satisfaction, un seul faux pas et c'est toute l'expérience qui en pâtie, ce même si la performance de l'entreprise a été bonne.

C'est pourquoi, chacun des items suivants a été évalué :

- Commodité des horaires et des jours d'ouverture ;
- Disponibilité des places de stationnement dans l'atelier ;
- Propreté de l'accueil et de la salle d'attente ;
- Variété des équipements (Boissons, magazines, TV) de la salle d'attente ;
- Respect des horaires et des délais d'attente (i.e. RDV convenables, attentes courtes...) ;
- Sentiment que le client est bien considéré.

En parallèle, le client s'oriente vers l'atelier avant tout pour régler le problème rencontré avec son véhicule, c'est pourquoi ce service client doit être accompagné par une performance en bonne et digne forme : Soins apportés à la satisfaction des demandes du client, capacité à diagnostiquer les problèmes, qualité du travail effectué sur le véhicule ou encore la disponibilité des pièces de rechange... L'ensemble de ces items doit être passé au crible pour construire un outil de recueil de données, qui, une fois analysés permettent d'identifier le poids de chacun des items sur la satisfaction globale des clients.

Au terme de l'analyse des deux premières thématiques de notre grille de lecture, il apparaît clairement que le cabinet d'étude IMMAR R&C a une parfaite maîtrise des prémisses de la mesure de satisfaction client nécessaires au lancement du projet de mesure.

Cette analyse nous a donc permis de confirmer l'hypothèse qui stipule que l'entreprise IMMAR maîtrise les préalables de l'étude de satisfaction; en identifiant les besoins du client et en définissant le champ de l'étude en termes de prestations évaluées, de champ géographique et de clients concernés.

H 1. L'entreprise IMMAR maîtrise les préalables de l'étude de satisfaction, en identifiant les besoins du client et en définissant le champ de l'étude en termes de prestations évaluées, de champ géographique et de clients concernés. Confirmée

Nous passons maintenant à l'analyse de la troisième thématique qui a trait à la conception de l'outil de recueil. Cette analyse nous permettra de vérifier notre deuxième hypothèse qui stipule qu'IMMAR adapte les outils de recueil aux capacités de ses clients pour leur permettre la mise en œuvre d'actions adaptées à leurs besoins.

H 2. IMMAR adapte les outils de recueil aux objectifs de ses clients pour leur permettre la mise en œuvre d'actions adaptées à leurs besoins.

Thématique 3 : Conception et structuration de l'outil de recueil

Tableau 3-7 : Conception et structuration de l'outil de recueil

Catégorie	Unités d'analyse
<p>Conception et structuration de l'outil de recueil</p>	<p>Pourquoi le questionnaire a été choisi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atteindre un nombre de participants important ; • Limiter les biais liés à la personnalité des intervieweurs, comme c'est souvent le cas dans les guides d'entretien, • S'adapter au rythme et à l'emploi du temps des clients. <p>Segmentation du questionnaire en axes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification de la cible • Informations sur le véhicule • A propos l'expérience de service • A propos de la dernière opération de maintenance • Satisfaction globale vis-à-vis des services de « Héra Motors » • Satisfaction globale vis-à-vis du véhicule « Héra Motors » • Garantie • Fiche signalétique <p>Structuration du questionnaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Répartition des indicateurs de satisfaction en axes distincts. • Les questions de satisfaction globale sont posées à la fin. • Absence de questions ouvertes <p>Echelles de mesure : Echelle de Likert à 5 niveaux.</p> <p>Codification et configuration du questionnaire sur le logiciel Voxco.</p>

	Test de pertinence et d'exhaustivité sur un échantillon de clients pour minimiser les biais de recueil.
--	---

Source : Elaboré par nos soins.

Le questionnaire (Voir Annexe), étant l'outil de recueil de données le plus utilisé dans les baromètres de satisfaction, a sans grande surprise été choisi pour cette étude de satisfaction.

Les responsables d'IMMAR Maghreb nous ont expliqués que le questionnaire établi en 2010 de l'étude de satisfaction réalisée la première fois, a été repris à chaque fois et modifié pour être adapté aux changements de l'année en cours. Ce, dans le but de retracer l'évolution de la satisfaction des clients par rapport à l'année précédente.

Comme nous pouvons le voir dans la grille d'analyse n° 3, cet outil de recueil a été choisi parce que son usage permet de :

- Atteindre un nombre de participants important ;
- Limiter les biais liés à la personnalité des intervieweurs, comme c'est souvent le cas dans les guides d'entretien,
- S'adapter au rythme et à l'emploi du temps des clients.

Ce questionnaire a été segmenté en plusieurs axes de telle sorte que les indicateurs de satisfaction puissent être répartis en chapitres distincts correspondants à des moments spécifiques du parcours client lors du SAV. Ces axes sont présentés comme suit:

- **Identification de la cible :** Cette catégorie a été conçue pour vérifier qu'il s'agit bien de la cible de l'étude et éviter les réponses subjectives. Elle comporte quatre questions filtres :
 1. Est-ce que vous ou un membre de votre foyer travaille pour un constructeur automobile, un agent ou un centre de maintenance ?
 2. Avez-vous acheté votre véhicule neuf ou d'occasion ?
 3. Votre véhicule est-il un véhicule personnel ou s'agit-il d'un véhicule de société ?
 4. Vous êtes-vous déjà rendu en personne chez le concessionnaire pour la maintenance ou la réparation de votre voiture ?

A titre de rappel, la cible de l'étude est définie comme étant « les personnes ayant acheté des véhicules à usage privé en 2015 et qui se sont rendus chez le concessionnaire « Héra Motors » au moins une fois pour une opération de maintenance ou de réparation de véhicule. »

- **Informations sur le véhicule :** Cet axe a pour but d'avoir de catégoriser le profil du répondant selon le véhicule possédé.

On cherche à avoir des informations sur :

1. Le modèle possédé.
2. La date d'achat du véhicule ;
3. Le kilométrage du véhicule ;

4. Le type de transmission et de moteur.

- **A propos de l'expérience de service :** Ici, il s'agit de connaître les habitudes du client vis-à-vis du service après-vente. Des questions globales sont posées :
 1. Combien de fois en un an ont été utilisés les services « Héra Motors » pour le véhicule depuis qu'il a été acheté ?
 2. Chez qui allez-vous généralement pour la réparation ou la maintenance de votre véhicule, en dehors ?

- **A propos de la dernière opération de maintenance :** Cet axe est sans conteste le plus important, puisqu'il permet de cerner la satisfaction du client en prenant en compte la toute dernière fois où il s'est rendu chez le concessionnaire/atelier « Héra Motors ». Cet axe est composé de 4 sous-catégories :
 1. Avant l'intervention
 2. Une fois la prestation de service réalisée
 3. Qualité du service client et convivialité des lieux
 4. Performances en matière de maintenance

Le répondant doit donc donner son niveau de satisfaction, en évaluant chaque item des sous-catégories, selon une échelle de Likert à 5 niveaux (1 = Pas du tout satisfait, 5 = Très satisfait).

Par la suite, si le répondant n'a pas donné la note maximale « Très satisfait » pour tous les attributs listés dans les sous-catégories, il doit indiquer quel item est le moins satisfaisant (le pire) en se basant sur sa dernière visite chez l'atelier HERA MOTORS.

Aussi, IMMAR Maghreb a choisi de donner à l'interviewé la possibilité de s'exprimer librement, avec une question ouverte. Dans celle-ci, on lui demande pourquoi il n'est pas satisfait par rapport aux items qu'il a jugés insatisfaisants.

Enfin, une série de questions lui est posée pour tenter de savoir si le travail effectué sur son véhicule a été fait correctement dès la première fois. Ici, c'est une question extrêmement importante, puisque la notion de « Fixed Right First Time » est une composante clé dans le service après-vente du secteur automobile.

En effet, le problème que rencontre le client pourrait être quelque chose d'aussi simple que l'élimination d'un bruit sur son véhicule, par exemple, mais si ce bruit réapparaît le lendemain de sa visite chez l'atelier, cela représente une erreur significative qui pourrait être fatale pour l'entreprise.

Toute raison pour le retour inattendu au magasin de réparation représente une expérience négative, il est donc important de cerner quelles sont ces raisons pour pouvoir y remédier et ainsi améliorer l'expérience client au sein du SAV.

- **Satisfaction globale vis-à-vis des services HERA** : On vise à travers cet avant dernier axe de connaître le taux de fidélité des clients, en posant des questions sur :
 1. Le niveau de satisfaction global vis-à-vis des prestations de l'atelier HERA.
 2. Si le client compte y retourner.
 3. Si le client pourrait recommander cet atelier à d'autres personnes.

IMMAR Maghreb s'est appuyée sur la méthodologie du NPS pour la formulation de la question de la recommandation, la question est administrée sur une échelle en 11 positions, de 0 à 10. L'utilisation de cette question vise à obtenir une vue sur l'état d'esprit du client.

- **Satisfaction globale vis-à-vis du véhicule possédé** : Dans ce 6^{ème} et dernier axe, on questionne le répondant pour qu'il donne son opinion générale vis-à-vis des véhicules HERA, afin de connaître quelle perception il a de la marque.

En analysant le questionnaire, on constate que ce dernier a été mis en forme de telle sorte qu'il puisse donner à l'interviewé l'impression d'un construit clair et progressif. En effet, les indicateurs de satisfaction sont répartis en axes distincts selon un ordre précis, en l'occurrence celui de son parcours client quand il se rend au service après-vente, de la prise de rendez-vous jusqu'à l'après-intervention.

Le cabinet d'étude IMMAR Maghreb a fait le choix de poser la question de satisfaction globale à la fin du questionnaire, pour permettre au client interviewé de réfléchir à tous les éléments constituant sa satisfaction globale avant de noter le service.

Aussi, une question globale est posée après le listing des items des sous-catégories.

Pour l'évaluation de ces sous-catégories, IMMAR Maghreb a construit une échelle Likert qui contient un nombre impair de catégorie en démarrant par la catégorie la plus basse :

- 1 : Pas du tout satisfait
- 2 : Plutôt insatisfait
- 3 : Neutre
- 4 : Plutôt satisfait
- 5 : Très satisfait

Cette échelle permet au client de nuancer sa réponse quand il s'agit d'évaluer sa satisfaction sur chacun des indicateurs. Quant au mode de présentation, en partant de la catégorie 1 = « pas du tout satisfait » à 5 = « très satisfait », il a été conçu comme tel pour faciliter la compréhension et minimiser ainsi les erreurs et les biais.

Une fois le questionnaire élaboré et structuré, il est codifié pour reconvertir les questions fermées en un langage qui s'apprête au traitement informatique et les configurer sur le logiciel VOXCO. Le cabinet d'étude a acquis ce logiciel est un système CATI d'appels pour l'entité IMMAR Interactive.

Cet outil a l'avantage de :

- Créer des questionnaires complexes comportant des questions avancées avec des conditions multiples (Questions filtres).
- Permettre aux enquêteurs d'utiliser plusieurs langues.
- Apporter des changements aux questionnaires sans interrompre le terrain.

Ce questionnaire subit enfin l'épreuve de tests auprès d'un échantillon d'environ 20 personnes. A l'issue de ce test, les indicateurs redondants ou qui enregistrent un taux de non-réponses important se verront modifiés ou complètement supprimés.

Cette étape est cruciale puisqu'elle permet de valider le questionnaire pour lancer la phase de terrain.

L'analyse de cette troisième thématique nous a permis de constater qu'IMMAR investit beaucoup de moyens dans la conception et la formalisation du questionnaire. Ce dernier est conçu de façon à ce qu'il réponde aux objectifs définis au début de l'étude de satisfaction. Cette analyse nous permet donc de vérifier que notre seconde hypothèse qui stipule qu'IMMAR adapte les outils de recueil aux capacités de ses clients pour leur permettre la mise en œuvre d'actions adaptées à leurs besoins est confirmée.

H 2. IMMAR adapte les outils de recueil aux capacités de ses clients pour leur permettre la mise en œuvre d'actions adaptées à leurs besoins. Confirmée

Thématique n°4 : Mise en place du projet de mesure

Tableau 3-8: Mise en place du projet de mesure

Catégorie	Unités d'analyse
Mise en place du projet de mesure	<p>Echantillonnage :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Echantillon choisi par HERA à partir du fichier clients : • 36 ateliers répartis sur l'ensemble du territoire algérien. <p>Méthodologie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solution CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) <p>Briefing des enquêteurs</p> <p>Lancement du projet de mesure</p> <p>Contrôle de qualité</p>

Source : Elaboré par nos soins.

En analysant le contenu du discours des responsables d'IMMAR Maghreb que l'échantillonnage a été fait par le constructeur automobile. Cet échantillon a été choisi grâce à la méthode des quotas.

Pour des raisons de représentativité, l'ensemble des 36 ateliers répartis sur le territoire algérien ont été sondés.

Pour ce qui est de la méthodologie, IMMAR a opté pour la solution CATI qui permet de suivre sur un écran d'ordinateur un script (Codification du questionnaire) qui affiche les questions qui doivent être posées et les différentes modalités de réponse entre lesquelles la personne appelée peut choisir.

La phase de recueil de données ne peut être lancée sans commencer par un briefing des enquêteurs. Ce briefing a plusieurs objectifs :

1. Expliquer la logique générale du questionnaire.
2. Souligner les difficultés que pourraient rencontrer les enquêteurs.
3. Définir la durée de l'appel téléphonique.

IMMAR choisit de ne pas expliquer les objectifs de l'étude aux enquêteurs pour éviter qu'ils n'orientent malencontreusement les réponses de l'interviewé.

Le cabinet accorde beaucoup d'importance au briefing puisqu'il permet aux enquêteurs de s'approprier le questionnaire et ainsi procéder au recueil d'une manière fiable.

A l'issue du briefing et durant toute la phase de terrain, un contrôle de la qualité du recueil est fait en continu, grâce aux enregistrements des entretiens.

Dans un souci de transparence, ces enregistrements sont envoyés au client pour qu'il puisse juger par lui-même de la qualité du recueil. Ainsi, si un problème est détecté, l'entreprise peut y remédier rapidement.

Une fois la phase de terrain réalisée, il s'agit d'analyser les données obtenues pour pouvoir présenter au client de façon simple et synthétique les principaux résultats de l'étude de satisfaction.

L'analyse de la cinquième thématique va nous permettre de vérifier notre troisième hypothèse qui stipule qu'IMMAR hiérarchise les actions correctives devant être mises en place pour réduire l'insatisfaction des clients en expliquant la contribution de chaque critère partiel de la satisfaction sur la satisfaction globale ainsi que les relations existantes entre les critères.

H 3 :IMMAR hiérarchise les actions correctives devant être mises en place pour réduire l'insatisfaction des clients en expliquant la contribution de chaque critère partiel de la satisfaction sur la satisfaction globale ainsi que les relations existantes entre les critères.

Thématique 5 : Traitement et Analyse des données

Tableau 3-9: Traitement et analyse des données

Catégorie	Unités d'analyse
<p>Traitement et Analyse des données</p>	<p>Analyse des données avec le logiciel SPSS</p> <p>Principaux résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Résultats en consolidé • Vue d'ensemble sur les résultats. • Evolution des taux de satisfaction clients par rapport aux services proposés. • Evolution du taux de fidélité des clients • Pistes d'amélioration de la satisfaction des clients à l'aide de la matrice importance/satisfaction

Source : Elaboré par nos soins.

Une fois la phase de terrain réalisée, il s'agit d'analyser les données obtenues pour pouvoir présenter au client de façon simple et synthétique les principaux résultats de l'étude de satisfaction.

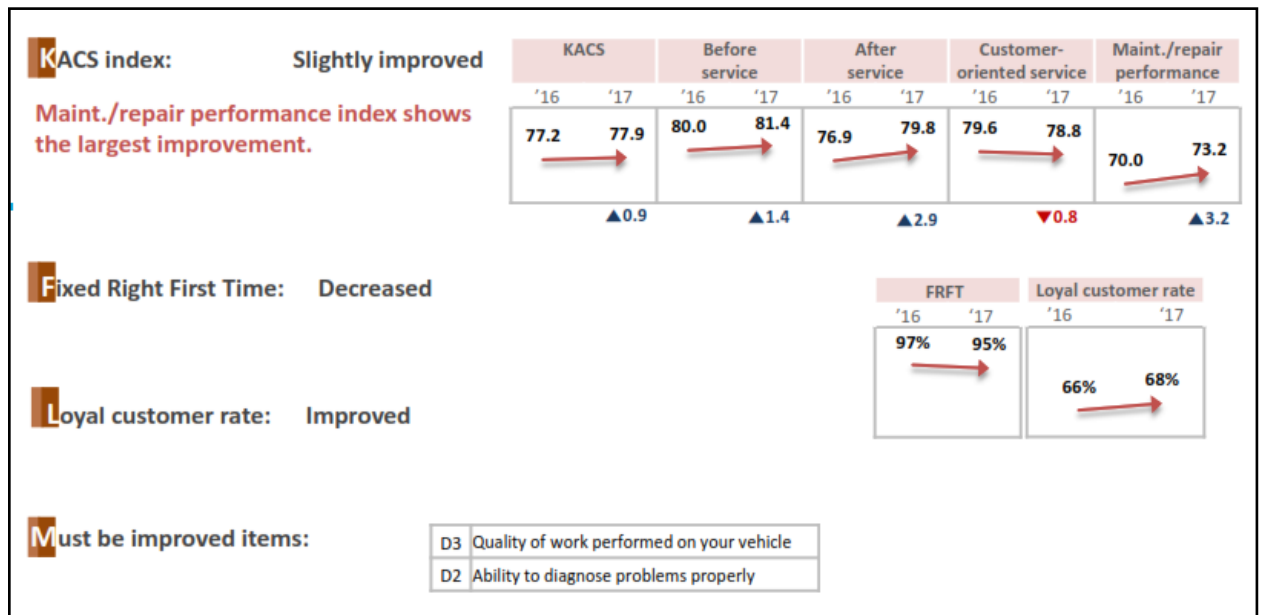
Au vu des entretiens que nous avons conduits, on nous a appris que 90% des analyses faites au sein d'IMMAR étaient réalisées à l'aide du logiciel IBM SPSS.

Il est à noter qu'avant la constitution du rapport final des résultats, IMMAR Maghreb envoie des résultats en consolidé au constructeur, qui sont les premiers résultats de l'étude, afin qu'il puisse connaître les tendances.

Afin d'éviter de rester dans la sphère de notre recherche et pouvoir vérifier notre dernière hypothèse, nous avons décidé de présenter uniquement les principaux résultats du baromètre de satisfaction vis-à-vis du service après-vente du constructeur automobile « Héra Motors » :

- **Vue d'ensemble sur les résultats de l'étude :**
L'objectif de toute étude de satisfaction étant la réduction de l'insatisfaction des clients afin d'en minimiser les conséquences, IMMAR a tenu à mettre en exergue les principaux résultats du baromètre de satisfaction pour son client, avant de rentrer dans le détail. Ainsi, comme on peut le voir sur la figure 3-7 ci-dessous, les résultats sont présentés comme suit :

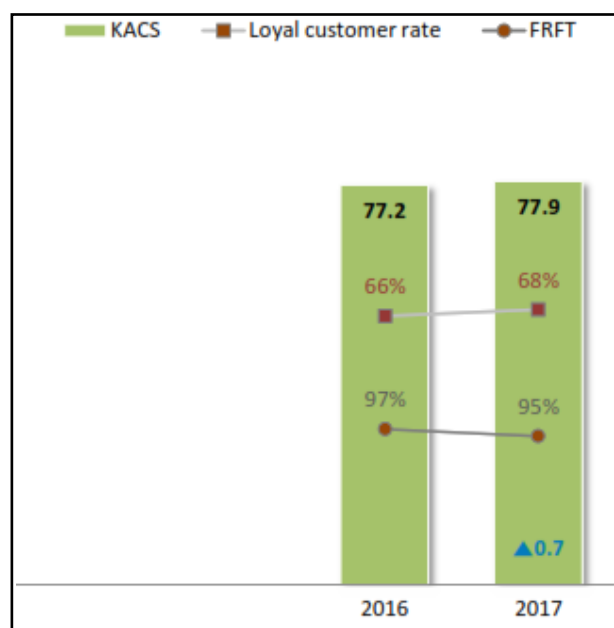
Figure 3-7 : Vue d'ensemble sur les résultats du Baromètre de satisfaction



Source : Documents internes à l'entreprise.

- L'indice de satisfaction clients vis-à-vis du SAV a été amélioré de 0,7% par rapport à l'année précédente.
- Le taux de fidélité des clients qui englobe « est estimé à 68%, soit une amélioration de 2% par rapport à l'année précédente.
- Identification des axes d'amélioration qui se sont avérés être la qualité de la maintenance du véhicule ainsi que la capacité de l'atelier à diagnostiquer les problèmes efficacement.

Figure 3-8 : Evolution du taux de FRFT et de celui des clients fidèles :



Source : Documents internes à l'entreprise.

La figure 3-8 ci-dessus montre l'évolution de deux taux clés, celui de la fidélité des clients qui a augmenté passant de 66% en 2016 à 68% en 2017. Cependant, le taux FRFT a diminué de 2 points par rapport à 2017.

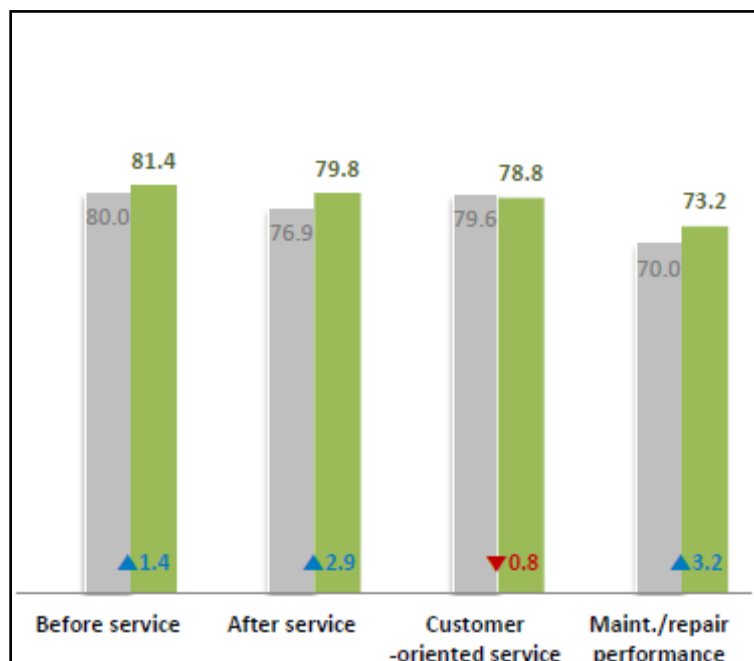
Evolution du taux de satisfaction client par rapport aux catégories de services :

Dans la figure ci-dessous, nous remarquons qu'IMMAR R&C a retracé l'évolution entre 2017 et 2016 du taux de satisfaction clients des quatre catégories de services, à savoir :

- L'avant l'intervention :
- Après l'intervention
- La qualité du service client et la convivialité des lieux
- Performance en matière d'entretien et de réparation.

Cette analyse a permis la constatation d'une évolution dans toutes les catégories sauf « La qualité du service client ».

Figure 3-9 : Evolution du taux de satisfaction client par rapport aux catégories de services



Source : Documents internes à l'entreprise.

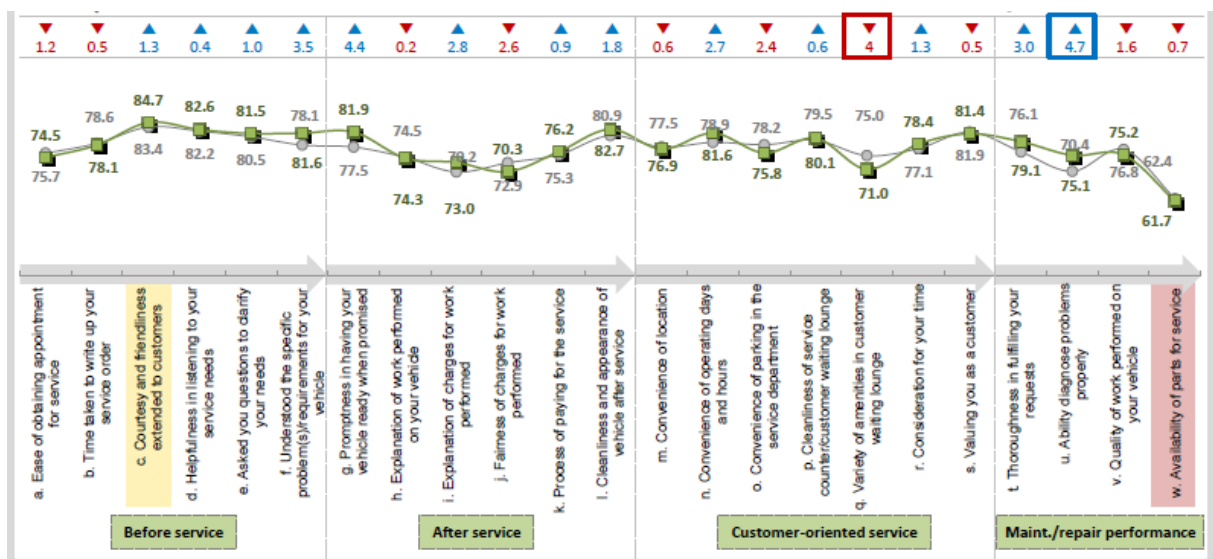
Au vu de la figure ci-dessous, IMMAR met en évidence deux items clés :

- La « Courtoisie et respect du personnel » qui enregistre le plus haut score.

- La « disponibilité des pièces de rechange » qui est la plus mauvaise performance du constructeur automobile en termes de service après-vente.

Aussi, le cabinet met en exergue les deux items qui ont enregistré la meilleure et pire évolution. En l'occurrence, « La capacité à diagnostiquer les problèmes efficacement » a évolué positivement par rapport à l'année 2016 (+ 4,7), tandis que la « Variété des équipements de la salle d'attente »

Figure 3-10 : Détails de la satisfaction par rapport aux items des 4 catégories :



Source : Documents internes à l'entreprise.

Calcul du taux de fidélité des clients :

IMMAR R&C a calculé le taux de fidélité des clients qui a crû de 2% par rapport à l'année 2016. Ce calcul est fait à partir de trois facteurs qui sont :

- La satisfaction par rapport à l'ensemble du SAV.
- La recommandation.
- L'intention de revisite.

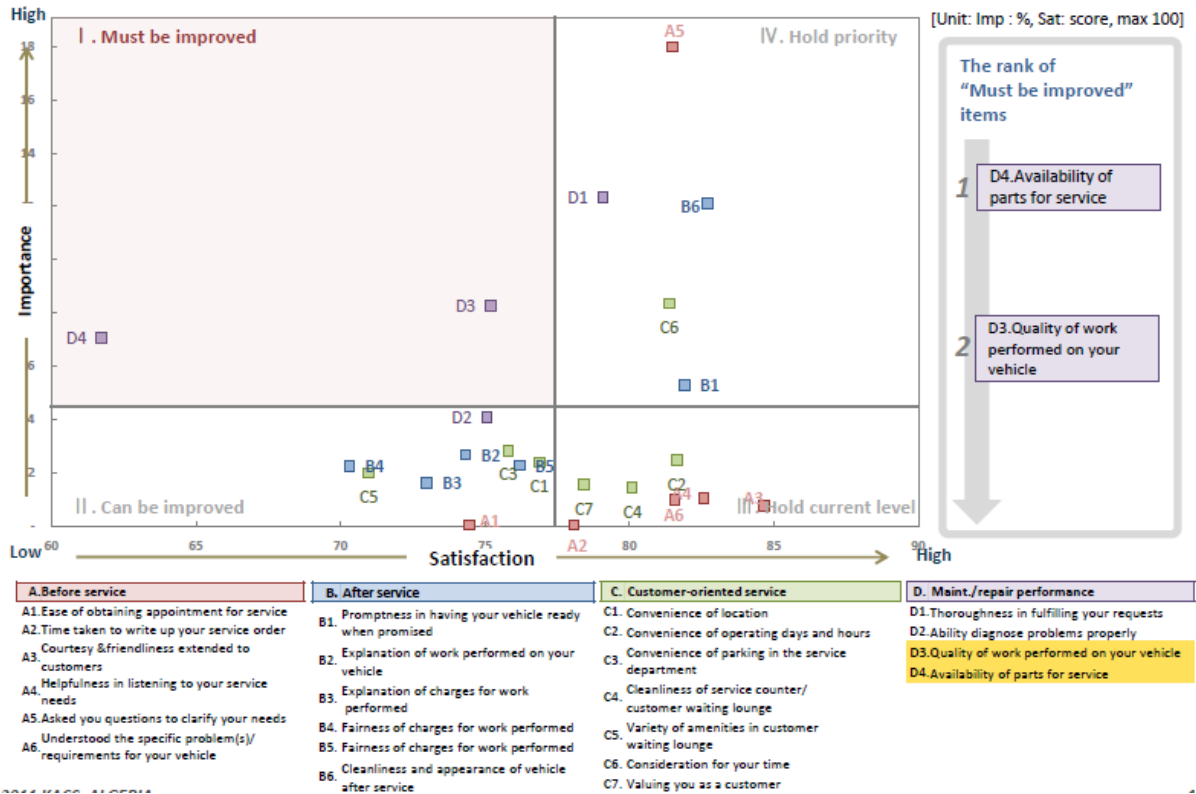
Parmi ces trois facteurs du taux de fidélité des clients, la «Satisfaction vis-à-vis de l'ensemble du SAV» et la «Recommandation» sont les plus élevés avec un taux estimé à 80%. Par ailleurs, la «satisfaction par rapport à l'ensemble du SAV» enregistre une augmentation (+ 1%) par rapport à 2016.

Ainsi, IMMAR montre clairement que l'amélioration du taux de clientèle fidèle est dûe principalement à l'augmentation de la «satisfaction par rapport à l'ensemble du SAV».

Nous constatons qu'IMMAR Maghreb suit la démarche méthodologique du baromètre de satisfaction client qui suit ce schéma pour ainsi déterminer les axes d'amélioration de l'expérience client.

Elaboration de la matrice Importance/Satisfaction :

Figure 3-11: Matrice Importance/Satisfaction



Source : Documents internes à l'entreprise.

Le cabinet d'étude définit les priorités d'action grâce à un outil de base qui est la matrice importance/satisfaction.

Cette matrice présentée ci-dessus a été construite à partir de la note obtenue sur chacun des items (Représentée sur l'axe des abscisses) et de l'importance calculée par l'analyste DATA (Axes des ordonnées).

L'importance des critères de satisfaction sert à expliquer les variations de la satisfaction globale à partir des variations des indicateurs de satisfaction partiels.

Les priorités d'actions concernent les critères situés en haut à gauche de cette matrice, qui sont :

- La qualité de la maintenance du véhicule.
- La disponibilité des pièces de rechange.

Ces deux items, placés dans la catégorie « Performance de la maintenance du véhicule » sont jugés comme étant importants et non-satisfaisants. En parallèle, ces deux items subissent une seconde hiérarchisation du plus important au moins important.

L'item « La disponibilité des pièces de rechange » qui, nous l'avons vu, a enregistré le plus mauvais taux de satisfaction est le plus important des deux.

Les points forts du constructeur automobile sont présentés en haut à droite, il est jugé positivement sur des critères très importants pour les clients tels que « Volonté de connaître en détails les besoins ».

Les critères qui apparaissent en bas à gauche de la matrice, ne sont pas très bien perçus mais ils sont peu importants. On retrouve dans cette zone neutre des items tels que la « facilité d'obtention de rendez-vous » ou encore la « variété des équipements dans la salle d'attente ».

Enfin, en bas à droite, nous retrouvons la zone de « sur-qualité » où sont présentés des critères bien évalués mais d'une importance moindre pour les clients tels que le « Sentiment que le client est bien considéré ».

A l'issue de l'analyse de la dernière thématique, nous confirmons partiellement notre troisième hypothèse qui stipule qu'IMMAR hiérarchise les actions correctives devant être mises en place pour réduire l'insatisfaction des clients en expliquant la contribution de chaque critère partiel de la satisfaction sur la satisfaction globale ainsi que les relations existantes entre les critères.

En effet, IMMAR à travers la construction de la matrice Importance/satisfaction hiérarchise des priorités d'action, et calcule le poids ou l'importance réel des items sur la satisfaction client.

Ainsi, cette analyse permet de repérer la sensibilité de chaque critère dans le niveau de satisfaction global des clients, c'est-à-dire de mieux comprendre l'impact que peut avoir une bonne ou une mauvaise note de satisfaction donnée à un critère dans la satisfaction globale.

Cependant, IMMAR part du principe que les critères ne sont pas inter-corrélés, ce qui ne permet pas de savoir quels sont les critères qui ont le plus de pouvoir d'influence sur tous les autres.

H3. IMMAR hiérarchise les actions correctives devant être mises en place pour réduire l'insatisfaction des clients en expliquant la contribution de chaque critère partiel de la satisfaction sur la satisfaction globale ainsi que les relations existantes entre les critères.
Partiellement confirmée

3.3.2. Synthèse des résultats :

L'analyse des résultats ci-dessus nous permet de dégager un ensemble de conclusions concernant la gestion des projets de mesures de satisfaction client réalisées par IMMAR Maghreb. A travers l'analyse de la démarche du cabinet d'étude IMMAR Maghreb, nous pouvons faire ressortir les éléments représentés dans le tableau ci-dessous qui met en évidence les points forts et les points faibles de cette démarche :

Tableau 3-10 Les points forts et les points faibles de la démarche de mesure de la satisfaction clients d'IMMAR Maghreb

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • Inscription dans une démarche collaborative avec l'entreprise cliente « Héra Motors » • IMMAR fait intervenir son client à chaque étape du processus de mesure de la satisfaction client, pour identifier ses attentes et ainsi lui permettre d'atteindre ses objectifs. • Proposition de solutions adaptées aux besoins des clients. • Le questionnaire reconstitue le parcours clients au sein du SAV pour identifier toutes les composantes de la satisfaction client et afin de donner l'impression à l'interviewé d'un construit logique. • Le questionnaire est testé pour détecter les incohérences et ainsi éviter les biais. • Investissement en logiciels de pointe pour l'amélioration de la qualité du recueil de données. • Vérification de la pertinence du dispositif de l'étude en faisant un contrôle continu de la qualité de recueil. • Transparence totale du déroulement de la phase de terrain, à travers l'envoi des enregistrements des appels téléphoniques à l'annonceur. • Respect de la méthodologie du baromètre de satisfaction clients et de toutes les étapes nécessaires à la 	<ul style="list-style-type: none"> • IMMAR Maghreb ne fait pas de comparaison d'importance des items entre les grands segments de clients afin de repérer quels sont ceux qui sont semblables ou différents. • IMMAR Maghreb ne détermine pas les motifs d'insatisfaction par segment de clients. • IMMAR explique uniquement la contribution de chaque critère à la satisfaction globale en relation directe. Le cabinet d'étude part du principe qu'il n'y a pas des effets d'inter-corrélation des critères entre eux. • IMMAR n'identifie pas quels critères ont le plus de pouvoir d'influence sur tous les autres.

<p>mesure de la satisfaction client.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification des critères non-satisfaisants devant être améliorés, et ceux devant être maintenus au même niveau de performance. • Hiérarchisation des actions correctives devant être mises en place pour réduire l'insatisfaction des clients, à travers le classement des critères selon le score de satisfaction réalisé. 	
--	--

Source : Elaboré par nos soins.

Le cabinet d'étude IMMAR Maghreb s'inscrit dans une démarche collaborative en faisant intervenir son client à chaque étape du processus de mesure de la satisfaction client, pour identifier ses attentes et ainsi lui permettre d'atteindre ses objectifs.

IMMAR Maghreb fait par ailleurs en sorte de proposer des solutions qui matchent parfaitement les besoins de ses clients, pour ainsi leur permettre d'atteindre les objectifs fixés.

Le questionnaire est conçu de façon à ce qu'il puisse reconstituer le parcours client au sein du service après-vente, ce qui donne à l'interviewé l'impression d'un construit logique et progressif. Ce questionnaire est testé auprès d'un échantillon de personnes pour détecter les incohérences et ainsi éviter les biais.

Par ailleurs, IMMAR Maghreb accorde beaucoup d'importance à la phase de terrain, que le cabinet d'étude considère comme étant stratégique pour la réussite du projet. Le cabinet d'étude a beaucoup investi en équipements pour améliorer la qualité des méthodes de collecte de données existantes tout en réduisant les délais, pour s'assurer ainsi de la pertinence du dispositif de l'étude.

Les interviews téléphoniques se font sous CATI, ce qui facilite le travail de l'enquêteur et permet de faire des contrôles de la qualité du recueil.

En effet, le contrôle de qualité du recueil se fait en continu, à l'aide des enregistrements des appels téléphoniques. Ces enregistrements sont envoyés à l'annonceur pour qu'il puisse juger lui-même de cette qualité.

En somme, IMMAR Maghreb respecte scrupuleusement toutes les étapes de mesure de la satisfaction client indispensables pour l'obtention d'informations fiables afin de pouvoir présenter ainsi à ses clients des résultats résolument opérationnelles.

Grâce aux équipements technologiques acquis, la remontée d'informations se fait en instantanée, ce qui permet à IMMAR Maghreb de présenter à l'annonceur des résultats en consolidé.

Pour ce faire, le cabinet d'étude priorise les actions correctives à mettre en place par l'entreprise à travers la construction d'une matrice importance/satisfaction ; ce, en calculant le poids « réel » de chaque item (critères de satisfaction) dans sa contribution à la satisfaction globale.

Cette analyse permet de synthétiser les résultats de l'étude et de mettre en évidence les actions essentielles à mener qui portent avant tout sur les critères non-satisfaisants mais très importants aux yeux des clients du constructeur automobile « Héra Motors ». Par ailleurs, le mapping généré permet aussi d'identifier les points forts du constructeur devant être maintenus au même niveau de performance.

Cependant, nous avons relevé quelques failles dans la démarche de mesure de satisfaction clients réalisée pour le compte du constructeur automobile « Héra Motors », qui résident essentiellement dans la phase d'analyse des données.

En outre, le cabinet suppose que les critères de satisfaction ne sont pas inter-corrélés entre eux, ce qui ne permet d'identifier les critères ayant le plus de pouvoir d'influence sur tous les autres.

On ne parvient donc pas à savoir ce qui « influence » le plus l'opinion des clients du constructeur automobile « Héra Motors » et comment s'articule ou se structure leur satisfaction.

Par ailleurs, le cabinet d'étude n'identifie pas les motifs d'insatisfaction par segment de clients, et ne fait pas de comparaison entre ces derniers. Cette insuffisance fait que le constructeur automobile ne peut pas profiler ses clients pour repérer quelles sont les attentes de chaque segment de clientèle.

Ce qui, en définitif, ne lui permet pas de mener des actions par segment en prêtant une attention particulière aux clients les plus insatisfaits.

3.3.3. Recommandations :

Compte tenu des insuffisances relevées, nous avons formulé ces quelques suggestions pour optimiser les mesures de satisfaction clients réalisées par IMMAR Maghreb et permettre ainsi aux clients du cabinet d'étude et de recherche marketing d'avoir des mesures résolument opérationnelles, pertinents et efficaces :

- **Réaliser des analyses dynamiques :** Premièrement, nous préconisons l'intégration de la notion d'importance dynamique dans l'analyse des résultats, qui permet de pousser l'analyse pour comprendre les **relations** entre les critères de satisfaction. Ainsi, en identifiant les critères ayant le plus d'influence sur les autres, l'entreprise pourrait mettre en place des actions correctives qui améliorent la satisfaction client vis-à-vis d'un ensemble de critère, à travers l'amélioration d'un seul et unique critère jugé très important par les clients.

De ce fait, l'entreprise qui sous-traite l'enquête de satisfaction client pourrait réduire ses coûts et optimiser son retour sur investissement en misant sur les critères clés, considérés comme les plus importants par les clients, qui vont influencer positivement tous les autres critères et qui vont permettre d'avoir ainsi un effet de levier sur la satisfaction globale.

- **Déterminer des motifs d'insatisfaction selon les segments de clients :**

Deuxièmement, nous suggérons à IMMAR Maghreb de faire des croisements entre le profil des clients et les types de problèmes qu'ils rencontrent ou encore les critères les satisfont le moins.

La détermination des motifs d'insatisfaction par segment de clientèle permet d'obtenir une idée plus claire sur les problèmes rencontrés par chaque type de clients.

Cette analyse permet de porter une attention particulière à chaque segment, en ayant des actions précises et ciblées concordant parfaitement aux préoccupations des clients, ce qui réduit considérablement leurs insatisfactions.

- **Proposer des études qualitatives complémentaires :** IMMAR pourrait recommander aux entreprises faisant appel à ses services de recourir à une enquête de satisfaction qualitative complémentaire, qui aurait pour objectif de définir le contenu précis des attentes des clients, de fixer les niveaux à atteindre mais surtout de tester auprès des clients, des idées d'actions correctives.

Il s'agit dans le cadre de cette enquête, de constituer un échantillon de clients insatisfaits par rapport aux critères les plus importants et les moins satisfaisants, pour leur permettre de s'exprimer librement sur leurs motifs d'insatisfaction.

Cette étude qualitative complémentaire permet d'affiner les résultats obtenus lors de l'étude quantitative et de tester des pistes d'améliorations auprès des clients concernés, à savoir ceux qui sont insatisfaits.

- **Réaliser des études de satisfaction auprès des clients d'IMMAR Maghreb :**

IMMAR pourrait s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue en donnant l'occasion à ses clients de l'évaluer. Ces études, qui pourraient être traduites par des grilles d'évaluation, permettraient de connaître les points sur lesquels ses clients souhaitent qu'il s'améliore, pour leur offrir un service en parfaite adéquation avec leurs besoins.

Des résultats de notre étude qualitative, nous avons pu reconstituer la démarche de mesure de satisfaction client suivie par IMMAR pour la mise en place d'un projet de baromètre de satisfaction clients réalisée pour le compte d'un acteur du secteur automobile algérien.

Nous avons pu, à travers cette analyse, faire ressortir les points forts et les points faibles de cette démarche ce qui nous permet d'apporter des éléments de réponse à notre problématique.

En effet, en vérifiant nos deux premières hypothèses, il ressort que le cabinet d'étude et de recherche marketing IMMAR Maghreb réalise des études relativement efficaces.

Cependant, à partir de la troisième hypothèse, qui n'a été que partiellement confirmée, nous avons pu conclure que ces mesures de la satisfaction ne sont pas tout à fait optimales, du fait que les résultats de l'étude ne sont pas assez approfondis.

Conclusion générale

Avec l'avènement du digital, le paysage de la relation client a complètement changé. La simplicité des échanges a permis la démocratisation de la prise de parole. A l'heure des réseaux sociaux et de l'hyper-connectivité, le consommateur mène désormais la danse : Il donne son avis sur les marques, diffuse son ressenti et critique lorsqu'il est insatisfait.

Plus qu'un simple élément de la relation client, la satisfaction client représente un axe stratégique à part entière. En effet, l'insatisfaction client est lourde de conséquences ; l'impact financier qui en découle en fait l'un des principaux dangers auxquels s'expose l'entreprise.

Proposer aux clients des produits et des services qui répondent à leurs besoins, attentes et niveaux d'exigences devient alors primordial pour la pérennité d'une entreprise. D'où l'importance de consacrer du temps à la mesure de la satisfaction client ; sonder les clients pour connaître leur niveau de satisfaction permet de déterminer de manière précise des pistes d'optimisation de l'expérience client.

De plus en plus d'entreprises sont conscientes que la satisfaction clients est le moyen le plus sûr pour fidéliser sa clientèle et ainsi être profitable. Pour cette raison, elles font le choix de s'orienter vers des prestataires spécialisés, pour avoir l'appui de spécialistes qui vont les accompagner dans cette démarche de satisfaction client. A condition toutefois que ces mesures soient efficaces et opérationnelles.

Dans ce sens, l'objet de ce mémoire de recherche consistait en l'analyse de l'efficacité des projets de mesure de la satisfaction clients, mis en places dans ces cabinets spécialisés en études et Recherche Marketing.

Notre choix s'est porté sur un baromètre de satisfaction client vis-à-vis du service après-vente d'un constructeur automobile, réalisé par le cabinet d'études spécialisé en Recherche Marketing « IMMAR Maghreb ».

Afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique, à savoir : « *Les mesures de satisfaction client réalisées par IMMAR Maghreb sont-elles efficaces et résolument opérationnelles ?* », nous avons, dans un premier temps, mis en exergue le concept de satisfaction client, afin d'en cerner les contours.

Par la suite, nous nous sommes intéressés aux mesures de satisfaction, en détaillant toutes les étapes nécessaires à leur mise en place. En outre, nous avons pu relever que l'efficacité d'un projet de mesure de satisfaction client dépend fortement de la détermination – précise - des actions correctives mises en place pour réduire l'insatisfaction des clients.

Enfin, nous avons mené une étude qualitative pour tenter d'évaluer l'opérationnalité des mesures de satisfaction client réalisées au sein du cabinet d'études et de Recherche Marketing.

L'analyse des entretiens avec les responsables d'IMMAR Maghreb nous a permis de répondre à certains aspects de notre problématique. Les principaux résultats se déclinent comme suit :

- La gestion du baromètre de satisfaction client du constructeur automobile s'est faite d'abord en fixant des objectifs qui étaient principalement des objectifs en termes d'amélioration de l'expérience client et d'identification des éléments impactant la satisfaction globale des clients.
- IMMAR Maghreb a choisi d'élaborer un questionnaire reconstituant parfaitement le parcours du client dans le service après-vente. Par ailleurs, cet outil de recueil est testé auprès d'un échantillon de clients, pour éliminer les éventuels biais de recueil dus à une mauvaise structuration.
- En outre, IMMAR Maghreb accorde une importance primordiale à la phase de terrain, qu'il considère comme étant déterminante pour la réussite du projet de mesure. Afin de s'assurer de la fiabilité des données, le cabinet d'études contrôle continuellement la qualité de recueil de données, en enregistrant les appels téléphoniques.
- En ce qui concerne l'analyse des données récoltées, IMMAR Maghreb établit une matrice importance/satisfaction qui permet de prioriser les actions correctives.

Cependant, nous avons constaté à travers l'analyse du rapport de synthèse envoyé à l'annonceur que ces résultats n'étaient pas assez approfondis.

Certes, IMMAR Maghreb hiérarchise les actions correctives pour réduire l'insatisfaction client, mais elle suppose que les critères de satisfaction ne sont pas inter-corrélés.

Qui plus est, les motifs d'insatisfaction ne sont pas segmentés selon le profil des clients, ce qui ne permet pas d'obtenir une vision assez claire des problèmes rencontrés par chaque catégorie de clients.

Au vu de ces insuffisances, nous avons suggéré à IMMAR Maghreb la réalisation d'analyses dynamiques à travers l'acquisition d'un logiciel de statistiques. Ces analyses permettraient d'identifier les critères ayant le plus d'influence « positive » sur tous les autres, ce qui est un véritable levier de la satisfaction globale.

Aussi, nous avons préconisé la proposition d'une étude qualitative complémentaires pour tester auprès d'un échantillon de clients insatisfaits des idées d'actions correctives et avoir, éventuellement grâce aux insights de ces consommateurs d'autres pistes d'amélioration.

Enfin, nous pouvons dire que nous avons pu, à travers cette étude, évaluer la démarche de mesure de la satisfaction client suivie par IMMAR Maghreb. Toutefois, notre étude comporte certaines limites :

- Notre travail de recherche a été axée principalement sur le baromètre de satisfaction clients, il serait donc peu pertinent de généraliser ces résultats sur l'ensemble des mesures de satisfaction clients établies par IMMAR Maghreb, qui reposent sur des méthodologies différentes.
Par ailleurs, le nombre réduit de notre échantillon accentue cette limite.
- De surcroît, la réalisation d'une analyse de contenu nous expose au risque de subjectivité des résultats.

La thématique de la mesure de satisfaction client représente un axe de recherche très peu investi dans un contexte algérien. De ce fait, il serait pertinent de compléter ce travail de recherche par :

- Une étude abordant la gestion d'un projet de mesure de satisfaction client dans son approche qualitative.
- L'évaluation de l'impact d'une mesure efficace de la satisfaction client sur la rentabilité d'une entreprise.

Bibliographie

1. Ouvrages :

- BARBARAY (C) ; « *Satisfaction, fidélité et expérience client* » ;Edition Dunod ; 2016.
- BUZZELL (R.D) et GALE (B.T) ; « *The PIMS Principles : Linking strategy to performance* »;Edition Free Press; New York; 1987.
- CAUMONT (D) et coll. ; « *Les études de marché* » ; Editions Dunod ; 5^{ème} édition ; 2016.
- CHABANI (S) et OUACHERINE (H) ; « *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales* » ; Taleb impression ; Alger ; 2013
- CHIHLIONE (R) et BLANCHET (A) ; « *Analyse de contenu et contenus d'analyses* » ; Edition Dunod ; 1991.
- DIXON (M) et coll ;« *The Effortless Experience : Conquering the New Battleground for Customer Loyalty* »; Edition Portfolio/Penguin ;New York; 2013.
- FISHBEIN (M); « *Attitude and the prediction of Behavior* »; in Readings in attitude Theory and Measurement; Editions Wiley; New York; 1967.
- FRISCH (F) ; « *Les études Qualitatives* » ; Editions d'Organisation ; Paris ; 1999.
- GAUTHY-SINECHAL (M), VANDERCAMMEN (M) ; « *Etudes de marchés : Méthodes et outils* » ; Editions de Boeck Université ; Bruxelles ; 3^{ème} édition ; 2010.
- HELSON (H); « *Adaptation level theories: An experimental and systematic approach to behavior* »; Edition Harper & Row; New York; 1964.
- KOTLER (P) et coll ; « *Marketing Management* » ; 15e édition ; Edition Pearson ; France ; 2015.
- LADWEIN (R) ; « *les études Marketing* » ; ECONOMICA ; Paris ; 1996.
- Le nouveau petit Robert ; Edition 2008.
- Oliver (R.L); « *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer* »; 1^{ère} Edition; New York; 1997.
- RAY (D) et coll ; « *Marketing Relationnel : Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation* » ; Edition Dunod ; 2016.
- RAY (D) ; « *Mesurer et développer la satisfaction client, selon les normes ISO 9000.* » ; Eyrolles Editions d'Organisation ; Paris ; 2001.
- VEDRINE (J.P) ; « *Le traitement des données en marketing* » ; Editions d'organisation ; Paris ; 1991.

2. Reuves periodiques

- Anderson (E.W); « *Word-of-mouth as consequence of customer satisfaction.* » in Journal of Services Research; n°1; 1998.

- AQUINO (K) et coll; «*Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation and avoidance in organizations*»; in Journal of Applied Psychology; n°91; 2006.
- BLOEMER (J.M.M). et KASPER (J.D.P); «*The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty*»; in Journal of Economic Psychology; n°16; 1995.
- BOLTON (W) et DREW (J.H); «*A multistage model of customer's assessment of service quality and value*»; in Journal of Consumer Research; n°17; 1991.
- CHURCHILL (G.A). et SURRENANT (C); «*An investigation into the determinants of customer satisfaction*»; in Journal of Marketing Research; n°19; 1982.
- CRONIN (J), TAYLOR (S) (1992); «*Measuring service quality: a reexamination and extension*»; in Journal of marketing; vol. 56; no°3; 1992.
- DIXON (M), FREEMAN (K), TOMAN (N); «*Stop trying to delight your customers*»; in Harvard Business Review; n°88; 2010.
- EVRARD (Y) ; «*La satisfaction des consommateurs : état des recherches* » ; in Revue Française du Marketing ; n°144-145 ; 1993.
- FAIVRE (J.P) ; «*Méthodologie des enquêtes de satisfaction clientèle.* » ; in Revue Française du Marketing ; n°144-145 ; 1993.
- Fisher (R.J), GREGOIRE (Y) ; «*The effects of relationship quality on customer retaliation*»; in Marketing Letters; n°17; 2006.
- GRONOSS (C); «*From scientific management to service management*»; in International journal of service industry management; vol. 5; n° 1.
- GELBRISH (K), et ROSCHK (H); «*A metaanalysis of organizational complaint handling and customer responses*»; in Journal of Service Research ; n°14; 2011.
- JOHNSON (J) et coll; «*History and Use of Relative Importance Indices in Organizational Research*»; in Organizational Research Methods; n° 7; 2004.
- KRAFT (F.B), et MARTIN (C.L); «*Customer compliments as more than complementary feedback.* »; in Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior; N°14; 2001.
- LLOSA (S) ; «*L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tétraclasse* » ; in Décisions marketing ; vol. 10 ; 1997.
- LACOEUILHE (J) et BELAID (S) ; «*Quelle(s) mesure(s) pour l'attachement à la marque* » ; in Revue française du marketing ; 2007 ; n°213.
- MCGILL (A.L) et Lacobucci (D); «*The role of post experience comparaison standards in the evaluation of unfamiliar services* »; in Advances in Consumer Research; n°19.
- MILLER (J .A); «*Studying satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems and making meaningful measurements* »; in Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction; 1977.
- N'GOBO (P. V) ; «*Les standards de comparaison et la gestion de la satisfaction des clients* » ; in Décisions Marketing ; n°13 ; 1998.

- NGOBO (P.V) ; « *Satisfaction des clients et part de marché de l'entreprise : un réexamen au regard de récentes avancées théoriques.* » ; in Recherche et Applications en Marketing ; n°15 ; 2000.
- OLIVER (R.L); « *A cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision.* »; in Journal of Marketing Research; n°17; 1980.
- OLIVER; « *Conceptual issues in the structural analysis of consumption emotion, satisfaction, and quality: evidence in service setting*»; Advances in Consumer Research; n°21; 1994.
- PARASURAMAN (A) et coll; « *SEVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality* »; in Journal of retailing; n°64.
- PARASURAMAN (A) et coll.; « *A conceptual model of service quality and its implications for future research.* »; in Journal of Marketing; n°49; 1985.
- RICHINS (M.L), et BLOCH (P.H); « *After the new wears off: the temporal context of product involvement.* »; in Journal of Consumer Research; n°13:2; 1986.
- SINGH (J); « *A typology of consumer dissatisfaction response styles.* »; in Journal of Retailing; N°66; 1990.
- TAYLOR (S.A) et BAKER (T.L); « *An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumer's purchase intentions* »; in Journal of Retailing; n°70.
- TEAS, KENNETH (R) (1993); « *Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality.* »; in Journal of Marketing; n°57; 1993.
- VANHAMME (J) ; « *La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction définition, antécédents, mesures et modes* » ; in Recherche et Applications en Marketing ; Vol. 17 ; n° 2 ; 2002.
- VERNETTE (E) ; « *Identifier les attributs déterminants: une comparaison de six méthodes* » ; in Recherche et Applications en Marketing ; n°2.
- WESTBROK (R) et OLIVER (R.L); « *The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction* »; in Journal of Consumer Research; n°18(1).
- WESTBROOK (R.A); « *A rating scale for measuring product/service satisfaction*»; in Journal of Marketing; n°44; 1980.
- Woodruff, (R.L) et coll ; « *Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms.*»; In Journal of marketing research; vol. 20; n° 3; 1983.

3. Travaux universitaires

- BARD Claire ; « *La mesure des attentes et de la satisfaction : Un pas vers une meilleure compréhension* » ; Ecole Nationale ; Mémoire de Master en Administration Publique ; Ecole Nationale d'Administration Publique ; Québec ; 2011.
- JOUANDEAU Alain ; « *Contribution à la modélisation de la satisfaction par la logique floue* » ; Thèse de Doctorat en Economie ; Espace et Modélisation des Comportements (E2MC) ; Lyon ; 2004.

- ZOUAOUI (S), BENNABI (A) ; « *Facteurs de contingence dans la mesure de satisfaction client* » ; Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion ; Université Paris Ouest Nanterre La Défense ; Paris ; 2013.

4. Webographie

- <http://www.squid-impact.fr>
- <https://www.webmarketing-com.com>
- <http://fiches-pratiques.chefdentreprise.com>
- <http://visionarymarketing.fr>
- <https://www.dragnsurvey.com>
- <https://www.salesforce.com>
- <http://www.netpromotersystem.com>
- <https://www.codeur.com>
- <http://www.myfeelback.com>
- <http://blog.init-marketing.fr>
- <http://www.soft-concept.com>
- <http://blog.init-marketing.fr>
- <http://www.market-audit.com>
- <http://www.motors-dz.com>
- <http://lautomarche.com>
- <http://www.mensuelautomobile.com>
- <http://www.algerie-focus.com>
- <http://www.leconews.com>
- <http://www.maghrebemergent.com>
- <http://www.reporters.dz>
- <http://theses.univ-lyon2.fr>
- <http://www.e-marketing.fr>
- <https://venturebeat.com>
- <http://www.emarketerz.fr>

Annexes

Guide d'entretien

AXE 1 : Organisation de IMMAR R & C

Madame/Monsieur x Bonjour, pourriez-vous vous présenter s'il vous plaît ?
Quelles sont les principales missions dont vous avez la charge ?
Avec qui êtes-vous en relation interne/externe ? Et en quoi consistent vos échanges ?
Comment est organisée votre structure ?
Quel type d'études réalisez-vous le plus souvent ?
Quelles sont les spécificités des études de satisfaction ?
Quels sont les différents types d'études de satisfaction clients que vous réalisez ?

AXE 2 : Les préalables de l'étude de satisfaction

Quelles étaient les motivations de HERA MOTORS ?
Quelle était la finalité de l'étude ?
Comment ont été définis les objectifs de l'étude ? Cela a-t-il été défini avec la participation d'IMMAR (le rôle du conseil/identification des besoins) ?
Quel était le champ de l'étude ?

AXE 3 : Conception et structuration de l'outil de recueil

Pour ce client, quel était l'outil de recueil utilisé ?
Quels sont les autres outils que vous auriez pu utiliser ?
Comment identifiez-vous les éléments qui concourent à former la satisfaction clients ?
Quels sont les axes du questionnaire ?
Selon vous, quelles questions faut-il impérativement ajouter à l'outil de recueil ?
Quelles échelles de mesure avez-vous utilisés, et pourquoi ?
Comment mettez-vous en forme l'outil de recueil ?
Testez-vous l'outil de recueil en situation réelle ?

AXE 4 : Méthodologie et échantillonnage

Quelle méthode d'échantillonnage utilisez-vous ?
A l'aide de quel outil sont effectuées les interviews ?
Comment vous assurez-vous de la représentativité d'un échantillon ?
Y-a-t-il des éléments de contrôle ?

AXE 5 : Gestion du projet de mesure de la satisfaction client

Comment sont recrutés les enquêteurs ? Quel est leur profil ?
Comment mettez-vous en place le projet de mesure ? Pouvez-vous me détailler les étapes nécessaires à la mise en place du projet ?

Faites-vous un suivi de la qualité du recueil ? Quelles sont les actions de contrôle qualité effectuées avant de passer au traitement ?

AXE 6 : Analyse et traitement des résultats

Quels outils statistiques utilisez-vous pour analyser les résultats de l'enquête ?

Approfondissez-vous les résultats de l'enquête ?

Une fois l'analyse effectuée, comment traduisez-vous les éléments statistiques en données « grand public » ? Comment identifiez-vous les recommandations et les mesures correctives à mettre en place pour réduire l'insatisfaction des clients de HERA MOTORS ?

Quels sont les outils que vous utilisez pour hiérarchiser les plans d'actions à mettre en place pour réduire l'insatisfaction clients ?

AXE 7 : Bilan et perspectives

Quel est le bilan de ce projet de mesure ?

Et quels sont, selon vous, les défis à relever par IMMAR en termes de mesure de la satisfaction clients ?

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Approche Théorique sur le concept de la satisfaction client	5
1.1. Généralités sur le concept de satisfaction client	5
1.1.1 Définition du concept de satisfaction client	6
1.1.1.1 Les trois caractéristiques de la satisfaction	7
1.1.2 Typologie de satisfaction client	8
1.1.2.1 Le niveau horizontal :.....	9
1.1.2.2 Le niveau vertical :.....	9
1.1.3 La satisfaction et les concepts voisins.....	10
1.1.3.1 La satisfaction et l'attitude :	10
1.1.3.2 La satisfaction et la qualité perçue:	10
1.1.3.3 La satisfaction et la valeur perçue :	12
1.1.4 Les spécificités de certains domaines	12
1.1.4.1 Satisfaction en B to B :.....	12
1.1.4.2 Satisfaction et secteur des services.....	13
1.2. Le processus de formation de la satisfaction	15
1.2.1 Le paradigme de « disconfirmation des attentes », le modèle cognitif de base:.....	16
1.2.1.1. Les trois niveaux de satisfaction	16
1.2.1.2. Les insuffisances du modèle cognitif de base :	18
1.2.2 Le paradigme de « disconfirmation des attentes », le modèle cognitif amélioré :...	18
1.2.2.1 Les types d'attentes de consommateurs :	19
1.2.2.2 La zone d'indifférence :	20
1.2.2.3 Les autres antécédents cognitifs de la satisfaction :	20
1.2.2.4 Les dimensions affectives comme antécédent :	21
1.2.3 Théories sur le processus de formation de la satisfaction :	22
1.2.3.1 Le modèle multi-attributs	23
1.2.3.2 La théorie des deux facteurs	23
1.3 Conséquences et Enjeux de la Satisfaction clients	26

1.3.1. Liens entre satisfaction clients, parts de marché et profit.....	26
1.3.1.1 La rentabilité d'une entreprise est directement liée à sa part de marché.....	26
1.3.1.2 La part de marché est liée à la perception des clients :	27
1.3.2. Liens entre satisfaction clients, fidélité et profit:	28
1.3.2.1 La fidélité est génératrice de profit:	29
1.3.2.2 Sans satisfaction, pas de fidélisation possible :.....	31
1.3.3. La relation entre la satisfaction et le bouche à oreille:.....	33
1.3.3.1 L'impact de la satisfaction sur le bouche à oreille positif :.....	33
1.3.3.2 L'impact de la satisfaction sur le bouche à oreille négatif :.....	34
Chapitre 2 : Les mesures de la satisfaction client.....	36
2.1. Les fondamentaux des mesures de la satisfaction client :	36
2.1.1. L'évolution du marché et son impact sur les enquêtes de satisfaction :	37
2.1.2 Les types de mesures de la satisfaction client :.....	39
2.1.2.1 : Les enquêtes de satisfaction :.....	39
2.1.2.2. Les indicateurs du marketing digital :	41
2.1.2.3. Les sites d'avis clients :.....	42
2.1.2.4. L'écoute client.....	43
2.1.3 Les préalables indispensables à la mesure de satisfaction client :	43
2.1.3.1. Définition des objectifs de l'étude :	44
2.1.3.2 Définition du champ de l'étude :.....	44
2.1.3.3 Le choix de l'outil de recueil de l'information :	45
2.1.3.4 Le choix du moment de la mesure :	46
2.2. La conception des principaux outils de mesure et d'analyse de la satisfaction client...	47
2.2.1 Conception et structuration des outils de recueil	47
2.2.1.1. La reconstitution du « schéma mental » :.....	48
2.2.1.2. Les questions indispensables :.....	49
2.2.1.3. La structuration et le test de l'outil de recueil :.....	50
2.2.2 Approche quantitative de l'étude de satisfaction client	52
2.2.2.1 L'échantillonnage.....	52
2.2.2.2 Le traitement des résultats.....	52
2.2.3 Approche qualitative de la satisfaction clients :	56
2.2.3.1. Les techniques de recueil d'informations :	56
2.2.3.2 Le traitement et l'analyse des résultats:	57

2.3 La mise à profit des résultats des mesures de satisfaction client	58
2.3.1 La hiérarchisation des actions opérationnelles :	58
2.3.2 Le management de l'insatisfaction client.....	66
2.3.2.1 Détermination des motifs d'insatisfaction par segment :	66
2.3.2.2 Définition des priorités globales et par segment :	66
2.3.2.3 La gestion de la réclamation client :	67
2.3.3 Les différents niveaux d'actions possibles.....	67
2.3.3.1 Les actions au niveau global :	68
2.3.3.2 Les actions au niveau du segment :	68
2.3.3.3. Les actions au niveau individuel :	68
Chapitre 3 : Analyse de l'efficacité des mesures de satisfaction clients.....	70
3.1. Présentation du cas d'étude	71
3.1.1.Présentation d'IMMAR International :	71
3.1.2 Organisation de l'organisme d'accueil, la filiale « IMMAR Maghreb » :.....	Erreur ! Signet non défini.
Signet non défini.	
3.1.2.1 : Structure organisationnelle :	Erreur ! Signet non défini.
3.1.2.2. Les prestations d'IMMAR Maghreb :.....	Erreur ! Signet non défini.
3.1.3 Présentation du contexte d'étude :	Erreur ! Signet non défini.
3.1.3.1 Etat des lieux du marché de l'automobile en 2015 :	78
3.1.3.2 Les perspectives d'évolution du marché de l'automobile :.....	82
3.2 La démarche méthodologique de l'enquête.....	Erreur ! Signet non défini.
3.2.1. Objectifs de la recherche.....	84
3.2.2. Mode de recueil des données :	85
3.2.2.1 Le guide d'entretien :	Erreur ! Signet non défini.
3.2.2.2 Echantillonnage:.....	88
3.2.3.La méthode de traitement des résultats :	89
3.3 Analyse des résultats du guide d'entretien:	91
3.3.1 Traitement des résultats :	Erreur ! Signet non défini.
3.3.2. Synthèse des résultats:.....	108
3.3.3. Recommandations:.....	111
Conclusion générale.....	114

