

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

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Marketing

Thème :

**Le personnel en contact comme outil de
satisfaction client**

Etude de Cas : Ooredoo Algérie

Elaboré par :

Melle, Yasmina ROUINA

Dirigé par : :

Mme, Lynda GRINE

Maitre de conférences A à EHEC

3^{ième} promotion

Juin 2016

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

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Marketing

Thème :

**Le personnel en contact comme outil de satisfaction
client**

Etude de Cas : Ooredoo Algérie

Elaboré par :

Melle, Yasmina ROUINA

Dirigé par :

Mme, Lynda GRINE

Maitre de conférences A à EHEC

3^{ème} promotion

Juin 2016

Résumé

Dans une économie en plein changement, une proportion croissante d'activité tend vers le secteur des services. Une entreprise de service, et plus spécifiquement les opérateurs téléphonie mobile, doit gérer son image de marque en anticipant les besoins et attentes des clients et mieux gérer la relation client dans le but d'assurer sa pérennité dans le marché.

La prestation de service est un travail qui dépend totalement de l'être humain, c'est pourquoi Les opérateurs de la téléphonie mobile se basent sur le front office (le représentant de l'entreprise). Ce dernier est considéré comme un élément moteur et visible du processus de servuction donc il peut former un avantage concurrentiel. Le travail du personnel en contact réside dans le fait d'assurer une bonne qualité de service dans le but de satisfaire la clientèle.

Mots clés :

Service, personnel en contact, satisfaction client, qualité de service et gestion de la relation client.

Abstract

In a changing economy, an increasing proportion of activities tend towards the service sector. A service company, specifically mobile operators, must manage its image by anticipating the needs and expectations of customers and manage its customer relationships in order to ensure its sustainability in the market.

The service is a job that totally depends on the human touch, which is why mobile operators concentrate on the front office (the representative of the company). The front office is considered as a motor and a visible element of the process of production of the service so it can form a competitive advantage.

The work of the employees of the front office is to ensure good quality service in order to satisfy customers.

Keywords:

Service, front office, customer satisfaction, service quality and customer relationship management

ملخص

في ظل اقتصاد دائم التغير نجد أن نسبة كبيرة من النشاطات التجارية تتجه إلى قطاع الخدمات. شركة الخدمات و خصوصا مشغلي شبكات الهاتف النقال يجب أن تحافظ على صورتها في اذهان الزبائن م ذلك عن طريق توقع احتياجات الزبائن و ما ينتظرونه منها وتحسين إدارة العلاقات مع العملاء و ذلك لضمان استمراريتها في السوق.

يعد تقديم الخدمات عملا يعتمد كليا على العامل البشري من اجل ذلك مشغلو شبكات الهاتف النقال يعتمدون على ممثليهم اللذين يحتكون بالزبائن مباشرة. يعتبر العمال ممثلي الشركة واجهة لها و يمثلون العنصر المرئي من مسار إنتاج الخدمات و محرك لهذه الشركة ولذلك يمكن اعتبارهم ميزة تنافسية لا يستهان بها في مواجهة المنافسين. إن عمل ممثلي الشركات يتلخص في ضمانهم لخدمة ذات جودة عالية من اجل إرضاء المستهلكين.

الكلمات المفتاحية

الخدمات- العمال ممثلوا الشركة- رضا العملاء- نوعية الخدمات- إدارة العلاقات مع العملاء.

Dédicace

A mon père

**Qui peut être fier après ces longues années de sacrifices et de privatisations pour
m'aider à avancer dans la vie**

Mercie pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi

A ma mère

Cette source de tendresse, de patience et de générosité

Qui a œuvrée pour ma réussite, de par son amour et son dévouement.

A tous mes frères et sœurs

Badis, Sarra, Ikram, Abd Errahim et Cilia

A mon fiancé qui m'a beaucoup aidé moralement

A tous mes amis

**Et spécialement *KORABA Abir, BAADACs Karima et
BOUDJOUR Asma.***

A tous ceux qui, par un mot, m'ont donné la force de continuer

Remerciement

Je tiens tous d'abord et avant tout à remercier ALLAH, le tout puissant, de m'avoir donné les capacités physique et intellectuelles afin d'arriver à ce stade du savoir et présenter ce modestes travail.

Je tiens à saisir cette occasion et adresser mes sincères remerciements et mes profondes reconnaissances à :

***Mon encadreur Madame GRINE (L) maitre de conférences à l'ESSEC d'Alger, qui m'a accompagné et guidé tout au long de ce travail, je la remercie sincèrement pour ses précieux conseils, sa présence au moment de doute, et son professionnalisme.**

***Je remercie respectueusement les membres de jury, de m'avoir fait l'honneur d'accepter d'évaluer mon modeste travail.**

*** Aux responsables et à l'ensemble du personnel de Wataniya Telecom Algérie (Ooredoo) en particulier :**

Mr ABERKAN Nouredin mon promoteur, Mme Bouthainala le responsable du département formation, qui par leur compréhension et leur aide, j'ai pu accomplir mon travail de recherche.

*** A toute ma famille qui par leurs prières et leurs encouragements, j'ai pu surmonter tous les obstacles.**

*** A toute l'équipe pédagogique et l'ensemble des professeurs de l'ESSEC qui ont bien voulu partager ses connaissances durant nos études, sans oublier les bibliothécaires.**

*** Finalement je remercie toute personne qui a participé de près ou de loin à l'exécution de ce mémoire.**

Liste des tableaux :

Page

Chapitre I :

Tableau I-1 : compréhension de la nature de l'acte service.....	10
Tableau I-2 : les critères d'évaluation de la qualité de service.....	22
Tableau I-3 : les dix (10) principes clé de la CRM.....	25

Chapitre III :

Tableau III-1 : le parc d'abonnés de chaque opérateur.....	55
Tableau III-2 : les parts de marché de la téléphonie mobile en Algérie entre 2011 et 2015...58	
Tableau III-3 : la fiche signalétique d'Ooredoo.....	59
Tableau III-4 : évolution de l'identité visuelle de WTA.....	60
Tableau III-5 : représentation des catégories socioprofessionnelles.....	71
Tableau III-6 : les raisons de choix de l'opérateur Ooredoo.....	73
Tableau III-7 : les raisons de visite de l'espace Ooredoo.....	75
Tableau III-8 : les raisons d'insatisfaction de la clientèle.....	77
Tableau III-9 : l'appréciation moyenne du travail des conseillers de vente.....	79
Tableau III-10 : l'évolution de l'image de marque Ooredoo.....	81

Liste des figures :

Page :

Chapitre I :

Figure I-1 : les éléments du système de servuction.....13

Figure I-2 : les sept (7) écarts de la satisfaction.....19

Chapitre II :

Figure II-1 : la situation du personnel en contact.....34

Figure II-2 : la chaîne du profit dans les services.....41

Figure II-3 : le diagramme d'ISHIKAWA adapté par LOVELOCK.....46

Chapitre III :

Figure III-1 : évolution du parc global d'abonnés entre 2011 et 2015.....55

Figure III- 2 : le parc d'abonnés de chaque opérateur.....56

Figure III-3 : la densité téléphonique mobile entre 2001 et 2015.....57

Figure III- 4 : répartition des abonnés par opérateur.....58

Figure III-5 : l'organigramme d'Ooredoo Algérie.....64

Figure III-6 : l'organigramme des espaces Ooredoo.....68

Figure III- 7 : répartition de la population selon le sexe.....69

Figure III-8 : répartition de la population selon les tranches d'âge.....70

Figure III-9 : représentation des catégories socioprofessionnelles de la population sondée.71

Figure III-10 : les raisons de choix de l'opérateur Ooredoo.....72

Figure III-11 : les raisons de visite de l'espace Ooredoo.....74

Figure III-12 : le degré de satisfaction des clients après le passage auprès des conseillers de vente.....76

Figure III-13 : les raisons d'insatisfaction de la clientèle.....77

Figure III-14 : l'appréciation moyenne du travail des conseillers de vente.....80

Figure III-15 : avis des clients en ce qui concerne l'espace Ooredoo.....81

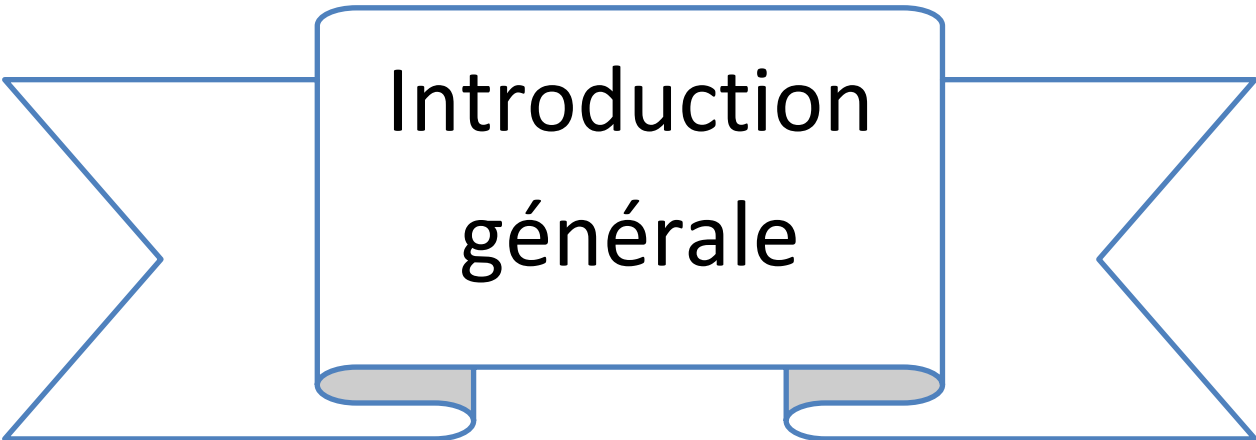
Figure III-16 : le temps d'attente avant le passage auprès des conseillers de vente.....	82
Figure III-17 : évolution de l'image de marque.....	83
Figure III-18 : la procédure suivie en cas de réclamation.....	86

Liste des abréviations

- **3G** : troisième Génération ;
- **ARPT** : Autorité de régulation de la poste et des télécommunications,
- **ATM** : Algérie Télécom Mobile ;
- **CRM** : Customer Relationship Management ;
- **FCS** : Facteurs Clés de succès ;
- **GSM** : Global système for Mobile communications.
- **OTA** : Optimum Télécom Algérie ;
- **US** : United States (Etas unis) ;
- **WTA** : Wataniya Télécom Algérie ;

Sommaire :

	Page
Introduction générale.....	2
 Chapitre premier : fondements théorique du marketing des services.	
Introduction.....	6
Section 1 : le service et la servuction.....	7
Section 2 : la notion de la satisfaction et qualité.....	16
Section 3 : la gestion de relation client.....	24
Conclusion.....	30
 Chapitre deuxième : le front office et la qualité de service.	
Introduction.....	32
Section 01 : le personnel en contact élément fondamental de la servuction.....	33
Section 02 : la qualité de service.	39
Section 03 : la contribution du personnel en contact dans la satisfaction client.....	47
Conclusion.....	51
 Chapitre troisième : le personnel en contact d'Ooredoo comme outil de satisfaction client.	
Introduction.	53
Section 01 : Présentation générale d'Ooredoo.....	54
Section 02 : La structure interne d'Ooredoo.....	59
Section 03 : Traitement et Analyse des résultats de la recherche.....	68
Conclusion.....	90
 Conclusion générale.	 92



Introduction
générale

Introduction générale

Dans une économie purement concurrentielle non seulement au niveau local mais aussi au niveau mondial, où les marchés sont presque saturés ou les produits sont en phase de maturité, les entreprises doivent développer des avantages concurrentiels qui leurs permettront d'assurer la pérennité et l'évolution dans cet environnement hostile. En effet, le marché a passé d'une optique vente où le seul but des entreprise est de vendre leurs produits à une optique Marketing où le client est le centre d'intérêt des entreprises ce qui donne aux clients le pouvoir de décision. Pour qu'une entreprise, plus spécifiquement une entreprise de service, assure et défend ses parts de marché elle doit anticiper et satisfaire les besoins et désires des clients en offrant un service de meilleur qualité que celui des concurrents.

Parmi un grand nombre d'entreprises évoluant dans le secteur tertiaire, les opérateurs de la téléphonie mobile qui ont pour mission de faciliter la communication à distance soit par internet (3G) ou en utilisant le réseau GSM. Ces opérateurs sont confrontés à l'obligation de suivre les nouvelles techniques du marketing dans leur processus de gestion de la relation client pour faire face à une concurrence féroce, garder et élargir leur parts de marché.

Dans un tel environnement concurrentiel ; les sources de différenciation et d'avantages compétitifs, basées sur la prestation de service et les processus, sont facilement imitées par les concurrents. C'est pourquoi les opérateurs de la téléphonie mobile cherchent une source de différenciation unique et difficile à imitée.

Ces derniers disposent d'une ressource cruciale à la satisfaction client qu'est la ressource humaine et plus précisément le personnel en contact. Ce dernier a une grande importance dans la satisfaction client parce qu'il représente l'entreprise aux yeux des clients. Le front office constitue un avantage concurrentiel et un facteur de différenciation inimitable pour l'entreprise.

Nous avons choisi de traiter le sujet de la contribution du personnel en contact à la satisfaction client afin de savoir comment le personnel en contact se comporte face à un client exigeant et plus informé. De plus, tout au long de notre cursus nous avons vu, théoriquement, le personnel en contact comme un élément capital dans le système de servuction d'où nous voulant voir le côté pratique de ce concept.

Introduction générale

Notre étude focalise sur le rôle primordial joué par le personnel en contact dans l'amélioration de la qualité du service offert donc l'augmentation du niveau de satisfaction des clients. Pour mieux comprendre le travail du personnel en contact nous avons élaboré une étude au sein de **Wataniya Télécom Algérie** connue par le nom **Ooredoo** en posant la problématique suivante : « **comment contribue le personnel en contact à la satisfaction client ?** ».

Cette problématique découle les sous questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'une gestion de la relation client ?
- Quelle est la place du personnel en contact dans un système de servuction ?
- Quels sont les rôles joués par le personnel en contact ?
- Comment contribue le personnel en contact dans la satisfaction client ?

Cet ensemble de questionnement seront vérifiés tout au long du mémoire à travers les hypothèses suivantes :

H1 : la réactivité et la bienveillance du personnel en contact contribuent à l'augmentation du niveau de satisfaction des clients.

H2 : le personnel en contact constitue un élément très important de l'image de marque de l'entreprise.

H3 : les clients choisissent l'opérateur qui leur offre la meilleure qualité du service.

Afin confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons opté pour une méthode descriptive et analytique, par le biais d'une recherche bibliographique, une enquête sur terrain en distribuant un questionnaire auprès des clients des espaces Ooredoo dans le but de déterminer leurs perceptions et réactions en ce qui concerne la contribution du personnel en contact à l'amélioration de la qualité de service de ce fait la satisfaction client. Notre enquête est réalisée par la constitution d'échantillon de 100 personne choisit aléatoirement.

Ce travail sera présenté en trois chapitres, et chaque chapitre comportera trois sections :

Le premier chapitre intitulé « fondements théorique du marketing des services » est divisé en trois (3) sections : La première porte, sur le service et la servuction où on trouve des

Introduction générale

définitions du service, ce qui le différencie des produits en plus de ses caractéristiques, en suite une définition de la servuction et les éléments du système de servuction.

La deuxième parle de la satisfaction client en plus des quatre (4) étapes pour la mesurer, les écarts de la satisfaction et le lien entre la satisfaction et la qualité où on trouve la définition de cette dernière.

Et la troisième on trouve dans la troisième section sur des généralités sur la notion CRM ou gestion de relation client

Le deuxième chapitre intitulé « le front office et la qualité de service » est divisé en trois sections : Dans la première section on trouve une petite présentation du concept « personnel en contact » en plus des conflits qu'il trouve dans son travail.

La deuxième section sera sur la qualité de service où on trouve une définition de ce concept, l'avantage d'une démarche qualité et les méthodes de mesure de la qualité

Dans la troisième nous allons voir la contribution du personnel en contact dans la qualité de service donc dans la satisfaction client.

Le troisième chapitre intitulé : «le personnel en contact d'Ooredoo comme outil de satisfaction client », présente l'organisme d'accueil avec une petite analyse des résultats de l'enquête.

Chapitre premier :

Fondements théorique du Marketing des
services

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

Introduction :

Due à l'évolution permanente des entreprises de service dans le marché mondial, les managers doivent prendre les décisions nécessaires et adéquates pour conserver leurs clientèles. Ce défi est très important, car les consommateurs ont devenus plus informés et plus cultivés d'où plus exigeants.

Dans le but de satisfaire le client les entreprises adoptent ce qu'on appelle un système de gestion de relation client (Customer Relationship management CRM).

Le présent chapitre intitulé « fondements théorique du marketing des service » est divisé en trois (3) section :

La première porte, sur le service et la servuction où on trouve des définitions du service, ce qui le diffère des produits en plus de ses caractéristiques, en suite une définition de la servuction et les éléments du système de servuction.

La deuxième parle de la satisfaction client en plus des quatre (4) étapes pour la mesurer, les écarts de la satisfaction et le lien entre la satisfaction et la qualité où on trouve la définition de cette dernière.

A la fin, on trouve dans la troisième section sur des généralités sur la notion CRM ou gestion de relation client

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

Section 1 : le service et la servuction.

Le secteur des services occupe une place primordiale dans les économies développées. C'est pourquoi les chercheurs en marketing donnent une grande importance à ce secteur d'activité.

1- Définition du service :

Parmi plusieurs définitions, on a choisi les suivantes :

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

Selon Lapert : « *Un service est une action ou une prestation offerte par une personne physique ou morale à une autre personne physique ou morale. Bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation est transitoire, souvent intangible par nature et ne réalise pas de la possession de l'un des facteurs de production.* »²

Et aussi : « *Un service est une activité économique qui crée de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment et un lieu donnés pour apporter le changement désiré en faveur du bénéficiaire du service.* »³

Selon les définitions précédentes, on constate qu'un service est une prestation immatérielle payante ou non payante et temporelle sans aucun transfert de propriété, offerte dans le but de satisfaire le client. Par exemple : dans un hôtel, le client paye pour le service malgré qu'il utilise des produits tangibles mais il ne prend pas possession des produits qu'il consomme. Aussi, en achetant un véhicule le client reçoit des services gratuits comme la facturation, la livraison (dans certains cas) ...etc.

2- les caractéristiques du service :

A l'encontre du produit le service présente plusieurs caractéristiques :⁴

¹ KOTLER (P), KELLER(K) et MANCEAU (D) : « *Marketing Management* »_ 14^{ème} édition : Pearson éducation. Paris P404

² LAPERT. (D), MUNOS. (A):« *Marketing des services* »_2^{ème} édition Dunod. Paris 2009. P 18

³ Ibid., p 18

⁴ Ibid. ,PP 19-21

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

2-1) le service ne se possède pas :

Le client n'acquière pas la propriété du service. Prenant l'exemple du cinéma, le client paye pour regarder un film, mais sans avoir possession de la chaise où il s'assoit ni de l'écran. Il sort sans doute satisfait mais il n'emmène rien avec lui.

2-2) Le service est intangible :

Même si le débarquement d'un service nécessite des biens tangibles comme les machines chez un dentiste, les chaises dans un cinéma ou les véhicules du transport. Les résultats sont intangibles.

2-3) Le client est impliqué dans le processus de fabrication :

Le consommateur contribue à la création du produit de service. L'implication du client se fait en deux formes :

2-3-1) Le libre-service (self-service) :

C'est que le client est le seul participant dans la production du service comme dans une opération de retrait d'argent du distributeur automatique.

2-3-2) La coopération avec les prestataires de service :

Dans ce cas le client est considéré comme un employé qui doit être formé pour être le plus productif possible.

2-4) Les personnes impactent sur la qualité et la valeur du service offert :

La qualité du service est affectée par la présence de deux types d'intervenants :

2-4-1) Les employés de l'entreprise :

C'est pourquoi les entreprises doivent faire très attention quant au recrutement du personnel en contact avec le client. Ils doivent être formé et motivé.

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

2-4-2) Le client :

Le client peut affecter la qualité du service par son comportement et son attitude surtout dans les services à fort contact où le client peut contacter d'autres clients comme un match de football par exemple, ou dans une boutique des opérateurs de téléphonie mobile(les agences).

2-5) **L'intangibilité rend l'évaluation du service difficile :**

Contrairement au produit beaucoup de services sont difficile à évaluer par le client. Ce dernier ne peut évaluer le service qu'après la consommation. C'est la raison pour laquelle les entreprises mettent l'accent sur deux aspects qui sont : « les attributs d'expérience » (le gout, la facilité d'usage ...etc.)Et « les attributs de croyance » pour améliorer l'image de marque et la réputation dans le but de rassurer le client.

2-6) **Les services ne se stockent pas :**

Vue que le service est intangible cela veut dire qu'il est périssable d'où ne peut pas être stocké. La capacité de production(le personnel, les équipements, les machines...etc.) n'est pas considérée par le problème du stockage car elle n'est pas le produit en lui-même.

C'est pourquoi les marketeurs focalisent sur deux tâches principales :

- Lisser la demande pour qu'elle corresponde à la capacité
- Augmenter ou réduire la capacité pour s'adapter à la demande.

2-7) **La variable temps dans la création de valeur du service :**

Le fait que le client contribue à la production du service veut dire qu'il doit être présent sur le lieu de délivrance. Sa présence physique crée une contrainte pour les entreprises de service, qui est la contrainte « temps ». Car les clients sont devenus plus exigeants. Ils peuvent payer plus pour obtenir le service rapidement, ou pour avoir une information concernant le service le plus rapide possible. Les clients sont aussi sensibles aux attentes. C'est pour cette raison que la rapidité est considérée comme facteur clé de succès(FCS) pour les entreprise de service.

Lovelock aussi avait mentionné ses caractéristiques mais en ajoutant deux autres qui sont :¹

¹LOVELOCK (C), WIRTZ (J), LAPERT (D):“ *marketing des services*”,5ème édition, Pearson, Paris 2014 , pp 12-13.

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

2-8) les inputs et les outputs sont très variables :

Ce qui est difficile pour les entreprises de service c'est de contrôler et standardiser la qualité des inputs et outputs. Cette difficulté vient du fait qu'il y a deux intervenants dans la production du service.

2-9) Les canaux de distribution prennent plusieurs formes :

L'entreprise du service a le choix de combiner le lieu de livraison, le magasin de vente et le lieu de création du service. Et avec le développement d'Internet la distribution du service est devenue plus facile et plus rapide avec la livraison électronique.

3- La classification des services :

Parce que les services ne se ressemblent pas, les marketeurs ont essayé de proposer une classification aux services. La classification la plus adéquate est celle de LOVLOCK.(C) qui se base sur la nature des processus par les quels les services sont créés et délivrés. Le tableau N° I-1 ci-dessous représente la classification adapté par Lovelock :

Tableau I-1 : compréhension de la nature de l'acte de service.

	Qui ou quel est le récepteur direct du service ?	
Quelle est la nature de l'acte de service ?	personnes	Biens
	<u>Processus de traitement des personnes (services s'adressant au corps des personnes)</u> 3- Transport de passagers 4- Soins et santé 5- Hébergement	<u>Processus de traitement des biens (services s'adressant aux possessions physiques)</u> 11- Transport de marchandises 12- Maintenance 13- Entrepôt/ stockage 14- Services de nettoyage de

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

Actions tangibles	6- Salon de beauté 7- Gymnases/ clubs 8- Restaurants /bars 9- Coiffeurs 10- Services funéraires	bureaux 15- Distribution de détail 16- Blanchisserie 17- Ravitaillement/carburant 18- Jardinage 19- Evacuation/assainissement
Actions intangibles	<u>Processus de stimulation mentale (services s'adressant à l'esprit des personnes)</u> 20- Publicité/relation publique 21- Arts et divertissements 22- Radio et télévision 23- Conseil en management 24- Formation 25- Services information 26- Concerts 27- Psychothérapie 28- Religion	<u>Processus d'information (services s'adressant à des biens intangibles)</u> 29- Comptabilité 30- Banque 31- Traitement de données 32- Transmission des données 33- Assurance 34- Services légaux 35- Programmation 36- Recherche/Etudes 37- Investissement de garantie 38- Consulting informatique

Source: LOVELOCK(C), WIRTZ(J), LAPERT(D) op.cit p15.

D'après le tableau on conclut qu'il y a quatre types de processus services :¹

3-1) Le processus de traitement des personnes :

Pour que les personnes reçoivent ce genre de services, ils doivent être physiquement présents. Parce qu'ils sont partie intégrante du processus.

Il est important de penser aux processus et outputs en fonction de ce qui peut arriver aux clients car cela aide à identifier les bénéfices créés.

¹ LOVELOCK(C), WIRTZ(J) , LAPPERT (D) op.cit pp 16-17.

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

3-2) Le processus de traitement des biens :

Les clients demandent souvent à une entreprise de service de procéder à un traitement sur leurs biens ou possession physique. Ils sont alors physiquement moins impliqués.

3-3) Le processus de stimulation mentale :

Les services qui interagissent avec l'esprit des gens ont le pouvoir de modifier les attitudes et d'influencer le comportement. C'est pour quoi des codes et des règles déontologiques sont nécessaires. Bénéficiaire de ces services demande un investissement en temps de la part des clients sans qu'ils soient obligés de se déplacer physiquement.

Puisque le cœur du service de cette catégorie est fondé sur l'information. Ces services sont facilement digitalisés.

3-4) Le processus d'information :

L'information est certainement la forme la plus intangible du service, mais elle peut être transformée en produit durable.

Le degré de participation du client à la fois dans le service du processus d'information et de stimulation mentale se fait tradition et par volonté personnelle de rencontrer le fournisseur. En fait, le contact personnel est presque inutile dans ce genre de service.

4- Présentation du concept de servuction :

Le terme SERVUCTION c'est une combinaison entre « production » et « service ».

4-1) Origine du concept de servuction :

Le terme « servuction » est un résultat des propositions faites par EIGLIER Pierre et LANGEARD Eric.¹

4-2) Définitions du concept de servuction :

D'après Lovelock, Levy et Lindon : « *La servuction c'est l'organisation des moyens matériel et humains nécessaires à la prestation de service.* »¹

¹ BENYAHIA,(A) : « *le rôle du personnel en contact dans la qualité de service bancaire* »,étude de cas CPA, mémoire de mastère en marketing, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2015. P 41.

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

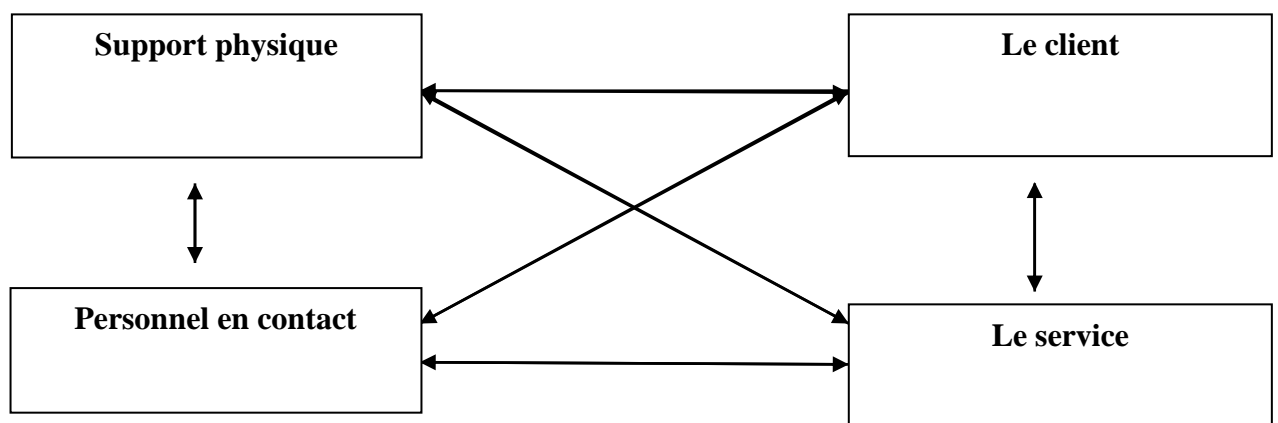
Et selon Eiglie et Langeard : « *La servuction est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la relation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés* »²

D'après ces deux définitions, on peut dire que la servuction c'est la gestion du processus de fabrication du service pour qu'il arrive au client avec la meilleure qualité.

5- Les éléments du système de servuction :

On peut dire que l'arrivée du service au client est le résultat de l'interaction entre plusieurs éléments qui sont : le consommateur (le client), le personnel en contact et le support physique. Ces éléments sont illustrés dans la figure N° I-1 ci-dessous :

Figure I-1 : les éléments du système de servuction



Source : EIGLIE (P) et LANGEARD (E) : « éléments pour une théorie des services : application à l'entreprise ». Revue de l'I.S.M.E.A., n° 1, juillet 1979, P71 .

¹ LANDREVIE (J), LEVY (J), et LINDON (D) : « *Mercator, théorie et pratique du marketing* » ; 8ème édition, DUNOD 2006, p973.

² EIGLIE (P) et LANGEARD (E) : « *servuction, le marketing des services* » ; Ediscience international, Paris, 1999, P 15

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

5-1) Le client :

D'après DEMEURE (C) « *Le client est une personne physique ou morale qui, contre paiement, a acquis un ou plusieurs produits ou bénéficié d'un ou plusieurs services d'un fournisseur.* »¹

Le client est au cœur des entreprises modernes. Sans lui elles n'ont aucune raison d'exister.

On peut dire qu'un client c'est un consommateur qui participe à la création du service, c'est le bénéficiaire du service et à travers sa consommation l'entreprise réalise des profits. Grâce au libre-service l'entreprise a réussi de diminuer ses coûts en faisant passer le maximum des tâches au client. Pour une meilleure productivité, les responsables marketing doivent connaître les besoins de leurs clients, et aussi ils doivent les solliciter.

La maîtrise totale des processus de réalisation du service est quasiment impossible. Et cela c'est à cause de la participation du client dans ce processus.

5-2) Le support physique :

C'est le support matériel nécessaire à la servuction. Ces éléments physiques peuvent être regroupés en deux catégories :

5-2-1) Les instruments nécessaires au service :

Tous les objets mis à la disposition du personnel en contact ou du client qui permettent la réalisation du service comme : les machines, les meubles...etc.

5-2-2) L'environnement matériel :

Tout ce qui se trouve autour des instruments. C'est l'instrument du conditionnement du service. On peut prendre à titre d'exemple : la localisation, les agences où s'effectue la servuction.

¹ DEMEURE (C) : « *Aide-mémoire marketing* », 2008, 6ème édition, Dunod , p 348

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

5-3) Le service :

Comme on a dit avant un service est une prestation offerte dans le but de satisfaire le client en cotre partie d'un certain profit pour l'entreprise. On peut citer trois (3) types de service qui sont :¹

5-3-1) Le service de base :

Ce composant essentiel pose les questions suivantes :

Qu'acquiert réellement l'acheteur et dans quel type d'affaires nous situons-nous ?

- Le produit de base apporte-t-il une solution conforme aux attentes du client

5-3-2) Les services supplémentaires (périphérique) :

Ces éléments améliorent le produit de base et rendent plus facile son utilisation, tout en en rehaussant la valeur et l'intérêt. La diversité et le niveau des services supplémentaires jouent souvent un rôle dans sa différenciation et son positionnement.

5-3-3) Le service global :

C'est un ensemble composé d'un service de base et un service supplémentaire.

5-4) Le back office :

C'est le système d'organisation interne, la partie invisible de la servuction. Il se compose de tous les fonctions classique d'une entreprise : RH*, marketing, finance...etc. le back office a une influence directe sur a servuction.

5-5) Les autres clients :

Rare sont les services adresser à un seul client, donc les clients qui se trouvent dans le même lieu de prestation ont une influence l'un sur l'autre.

¹ LOVELOCK(C) , WIRTZ(J) , LAPPERT (D) op.cit, P104.

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

5-6) Le front office (le personnel en contact) :

Il s'agit des employés recruté par l'entreprise et qui ont un contact direct avec le client. La présence du personnel en contact n'est pas indispensable dans toutes les entreprises de service, on peut trouver des prestations self-service comme les distributeurs automatique.

Pour qu'une entreprise de service assure sa pérennité dans un milieu de concurrence rude, elle doit gérer un système de servuction efficace. Cette dernière peut être atteinte par une bonne gestion de la relation client, en d'autres termes il faut gérer sa relation client pour maximiser le profit. Dans la prochaine section on va entamer l'explication de la CRM ou la gestion de la relation client.

Section 2 : la notion de la qualité et la satisfaction .

Avoir un client satisfait est le résultat d'un travail très dur de la part de l'entreprise en offrant un service de qualité. D'où il faut connaître les définitions de ces deux concepts : la satisfaction et la qualité.

1- Définition de la satisfaction :

Le concept satisfaction a plusieurs définitions parmi lesquelles on trouve :

D'après Kotler, Keller et Manceau : « *La satisfaction est l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue.* »¹

Et selon Lapert, Levy et Lindon « *La satisfaction peut être définie comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation.* »²

De ces deux définitions, on peut dire que la satisfaction dépend de la perception du consommateur du service. La satisfaction n'est pas liée seulement au service en lui-même mais aussi à son entourage, que ce soit le support physique ou le prestataire du service. Et l'insatisfaction du client d'un aspect de la servuction ne veut pas dire l'insatisfaction totale.

¹ KOTLER (P), KELLER(K) et MANCEAU (D) ;Op.cit,p 169.

² LENDREVIE(J), LEVY(J), LINDON(D), Op.cit,p855

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

2- Mesurer la satisfaction :

La mesure de la satisfaction peut se faire par divers moyens, mais celle à laquelle nous allons particulièrement nous intéresser est l'enquête de satisfaction.

2-1) **Les enquêtes de satisfaction**

La mesure de la satisfaction des clients peut être sophistiquée. Une mesure systématique de la satisfaction des clients doit se faire en utilisant des indicateurs fiables de cette dernière.

Elle doit permettre :

- Une identification des différentes sources de la satisfaction et l'insatisfaction des clients;
- Une hiérarchisation de ces sources en fonction de leur contribution à la satisfaction globale ;
- Une évaluation de la satisfaction des clients à l'égard des services de l'entreprise par rapport aux concurrents ou par rapport à une période précédente ;
- Une détermination des axes d'amélioration prioritaires (politique de satisfaction)

La mesure de la satisfaction se fait en quatre étapes principales :¹

2-1-1) Première étape : Identifier les déterminants de la satisfaction :

Elle se résume dans la connaissance des critères de satisfaction et d'insatisfaction des clients. Chacun peut avoir une connaissance intuitive de ces critères, mais les études de marché se méfient des intuitions. C'est pourquoi une étude qualitative (entretiens en face-à-face ou en groupe) doit permettre d'explorer l'expérience du produit par les clients, d'identifier les critères d'analyse et les indicateurs qu'ils l'utilisent.

2-1-2) Deuxième étape : Analyser les critères de satisfaction et d'insatisfaction

Dans cette étape on doit mesurer l'importance de chaque critère et identifier les priorités des clients. Dans cette étape les études sont quantitatives permettant d' hiérarchiser les critères et éventuellement de segmenter la clientèle par type d'attente.

¹ LENDREVIE(J), LEVY(J), LINDON(D), Op.cit,p861

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

2-1-3) Troisième étape : Construire et mettre en place un baromètre de satisfaction :

Un baromètre de satisfaction constitue une étude de satisfaction faite d'une manière régulière sur un échantillon représentatif de clients. Il permet d'interroger les clients sur des aspects spécifiques de leur expérience du produit (par exemple dans un hôtel l'accueil, le confort de la chambre, la propreté, etc.) et sur la satisfaction globale. Le baromètre de satisfaction permet de comparer les résultats dans le temps.

2-1-4) Quatrième étape : Se comparer aux concurrents :

Les études de satisfaction permettent de placer les performances de l'entreprise par rapport à celle des concurrents. Lorsqu'un client n'est pas exclusif, on lui demandera d'indiquer sa satisfaction à l'égard des produits concurrents ou on élargira l'étude de satisfaction aux clients des concurrents

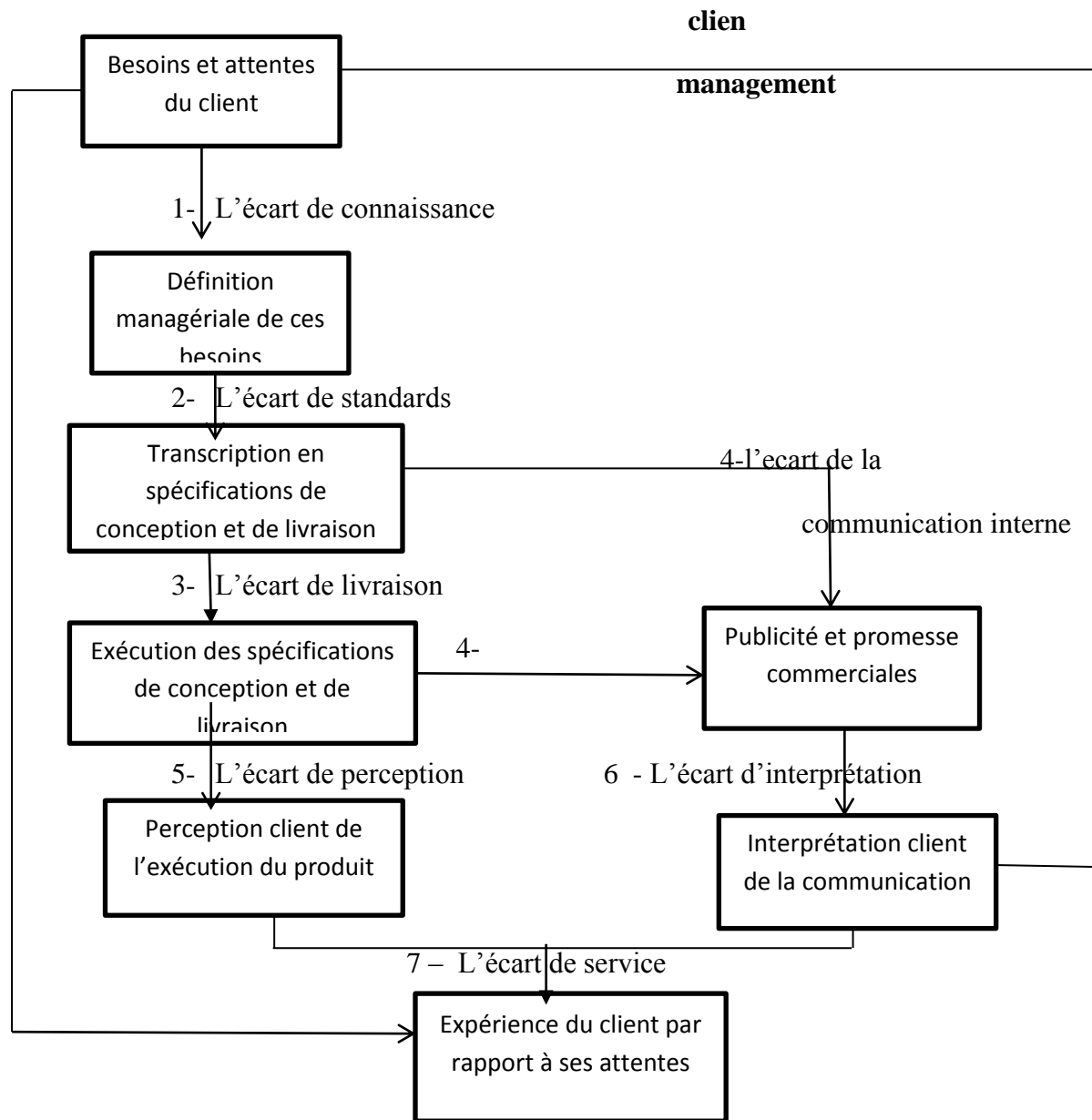
2-2) Le modèle des écarts :

La satisfaction client consiste à savoir les attentes des clients et le rencontrer avec une offre adéquate. Donc, le manager doit être prudent en ce qui concerne la rencontre entre les attentes et les perceptions des clients car toute différence entre les deux peut créer une insatisfaction. ZEITHAMEL, BERRY et PARASURAMAN ont travaillé sur le modèle des écarts dans la qualité du service, mais on peut l'adapter aussi au concept de la satisfaction. Donc, on peut identifier sept (7) types des écarts qui sont illustrés dans la figure N° I-2 ci-dessous : ¹

¹ LOVELOCK (C), et autres : : " *marketing des services* », 7^{ème} édition, Pearson, Paris 2014, P449

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

Figure I-2 : les sept(7) écarts de la satisfaction.



Source : LOVELOCK (C), et autres ,op.cit, P450.

2-2-1) L'écart de connaissance :

La différence entre ce que le prestataire de service pense de l'attente des clients et ce que ces derniers ont comme réel besoins.

2-2-2) L'écart de standards :

La différence entre la perception des attentes du client par le management de l'entreprise et les standards de qualité établis pour la livraison du service.

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

2-2-3) L'écart de livraison :

La différence entre les standards de livraison spécifiés et la performance réelle du prestataire de service.

2-2-4) Les écarts de communication interne :

La différence entre ce que le personnel chargé de la publicité et des ventes pense des caractéristiques du produit, de son niveau de performance et de sa qualité de service, et ce que l'entreprise est réellement capable de délivrer.

2-2-5) Les écarts de perception :

La différence entre ce qui est vraiment délivré et ce que les clients pensent avoir reçu.

2-2-6) Les écarts d'interprétation :

La différence entre ce que la communication d'un prestataire de service (avant la livraison) promet et ce que le client avait compris de la promesse de la communication.

2-2-7) Les écarts de service :

La différence entre ce que le client s'attend à recevoir et les perceptions qu'il a du service déjà délivré.

Les écarts (1), (5), (6) et (7) représentent la relation entre le client et l'entreprise. Les écarts (2), (3) et (4) sont des écarts internes entre les différents départements de l'entreprise.

D'où les écarts (1), (5), (6) et (7) sont ceux qui représentent les axes de satisfaction ou d'insatisfaction dans une prestation de service.

3- La notion de la qualité :

La notion de qualité est une valeur fondamentale dans la satisfaction client. Car cette dernière est fortement liée au niveau de qualité de l'offre.

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

3-1 Définition de la qualité :

Selon Ishikawa : « *la qualité est l'aptitude à satisfaire le client* »¹

La qualité est définie aussi comme: « *un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs* »².

Selon Philippe Kotler : « *la meilleure source de fidélité de la clientèle, le principal atout vis-à-vis de la concurrence et le seul axe possible pour préserver la croissance et la rentabilité En analysant ces deux définitions, on conclue que le but de la qualité est la satisfaction et la fidélisation des clients. Ce sont les décisions prise sur les caractéristiques de l'offre qui déterminent sa qualité.* »³

3-2) Les types de qualité :

Une entreprise qui vise la qualité doit s'intéresser au deux formes de cette dernière. Les deux types de la qualité sont selon la norme ISO 9000 :⁴

3-2-1) La qualité externe :

C'est lorsqu'un produit ou service répond parfaitement aux besoins et attentes des clients. Au quotidien, de nombreuses entreprises perdent des parts de marchés, car elles ne parviennent pas répondre efficacement aux exigences clients.

3-2-2) La qualité interne :

C'est la maîtrise et l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Les bénéficiaires en sont la direction, le personnel de l'entreprise, les actionnaires ... et bien sûr les clients. Difficile de faire de la qualité externe sans qualité interne

3-3) Les critères de mesure la qualité de service :

La qualité perçue d'un service est le résultat d'une évaluation des processus au sein desquels les clients comparent leurs perceptions de la livraison du service (qualité

¹ ISHIKAWA , (C) : « la gestion de la qualité outils et application pratique », édition dunod, Paris, p 34.

² <http://www.definitions-marketing.com/definition/qualite>, le 27/ 04/ 2016 à 10 :55.

³ KOTLER (P), KELLER(K) et MANCEAU (D), Op.cit ,p.173.

⁴ <http://www.axess-qualite.fr/qualite.html>, le 27/ 04/ 2016 à 11 :00 .

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

fonctionnelle) et le résultat qu'ils obtiennent (la qualité technique). Le consommateur utilise dix (10) critères pour évaluer la qualité du service, ces critères sont expliqués dans le tableau N° I-2 suivant :

Tableau I-2 : les critères d'évaluation de la qualité de service.

DIMENTION	DEFINITION	EXEMPLE
crédibilité	Etre digne de confiance et honnête	- L'opérateur de téléphonie mobile que j'ai choisis a-t-il une bonne réputation ?
sécurité	Absence de danger, de risques, de doute	- Suis-je certain que la capacité de stockage de mon téléphone va être suffisante ?
accessibilité	Abord facile et contact aisé	- Es ce facile d'arriver au agence de cet opérateur ?
communication	Ecoute des clients et information régulière des clients	- Si j'ai une plaine à formuler, le management a-t-il la volonté de m'écouter ?
Compréhension du client	Efforts pour connaitre les clients et leurs besoins	- M'écoute-t-on pour comprendre mes désirs dans cette entreprise ?
tangibilité	Apparence physique des locaux, des équipements, du personnel et des documents	- Mon interlocuteur est-il vêtu de manière appropriée ?
fiabilité	Capacité à réaliser le service promis de manière sûre et précise	- Quand on me fait une promesse, est-elle réellement tenue ?
réactivité	Volonté d'aider le client en lui fournissant un service	- Quand j'ai un problème le conseiller de vent m'accueille-

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

	rapide et adapté	t-il rapidement ?
compétence	Possession et maîtrise des connaissances nécessaires pour délivrer le service	- Le conseiller de vente répond-il toujours convenablement aux questions ?
courtoisie	Politesse, respect et contact personnel amical	- Le conseiller de vente est-il toujours aimable ?

Source : LAPERT. (D), MUNOS. (A).OP.CIT. P 82 (avec adaptation)

Après différentes recherches les chercheurs ZEITHAML, BERRY et PARASURAMAN ont trouvé que ces dix (10) critères ont une forte corrélation entre eux et les ont ainsi regroupés en cinq (5) grandes dimension :¹

- **Tangibilité** : l'aspect des éléments physiques.
- **Fiabilité** : la performance, la fiabilité et la précision.
- **Réactivité** : la célérité et la serviabilité.
- **Assurance** : la compétence, la courtoisie, la crédibilité et la sécurité.
- **Empathie** : la facilité d'accès, les bonnes communications et la compréhension du client.

4- Une relation client fondée sur une forte exigence de qualité :

Toutes les entreprises de service n'ont cependant pas investies dans la qualité et dans la relation. Les clients se plaignent souvent d'être mal informés par le prestataire, d'attendre longtemps avant d'être servis, d'être confronté à un personnel peu à l'écoute, peu aimable et peu formé. Les responsables marketing doivent tenir compte de la nouvelle réalité des activités de services, caractérisé par le pouvoir accru des consommateurs, la coproduction entre l'entreprise et leurs clients, et la nécessité de traiter le personnel comme un client interne².

¹ LAPERT. (D), MUNOS. (A).OP.CIT. P 82

² LOVELOCK ,(C), et autres, Op.cit, PP 414-415.

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

À partir de la qualité des services, on vise à accroître le niveau de satisfaction chez la clientèle. La relation entre la qualité des services et la satisfaction du client a pris plusieurs années à s'établir avec certitude. La seule différence entre la qualité de service et la satisfaction client est le fait que la qualité de service est le résultat d'une bonne gestion de la livraison du service tandis que la satisfaction client est le résultat de l'expérience qu'a un consommateur avec le service. On conclue que toute augmentation de la qualité des services qui n'est pas liée à la satisfaction d'un besoin n'augmentera pas la satisfaction.

Section 3 : la gestion de relation client :

Dans une économie de service, la relation avec le client est un levier très important, pour qu'une entreprise préserve sa place dans le marché et son existence, elle doit concevoir ce qu'on appelle un système de gestion de relation client (CRM)*.

1- Définitions de la gestion de relation client:

Il y a plusieurs définitions de la CRM, parmi lesquelles on va citer quelques une :

Selon Lendrevie, Levy et Lindon : « *La gestion de relation client est une stratégie et un processus organisationnel qui visent à accroître le chiffre d'affaire et la rentabilité de l'entreprise en développant une relation durable et cohérente avec des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité.* »¹

Aussi « *La gestion de la relation client regroupe l'ensemble des dispositifs ou opérations de marketing et de support ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation client, de fidéliser et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client.* »²

D'après Demeure : « *La Gestion de la Relation Client, plus communément appelée par son acronyme GRC (en anglais CRM, ou Customer Relationship Management) désigne l'ensemble de la démarche qui, à partir d'un entrepôt de données et d'applications logicielles*

¹ LENDREVIE(J), LEVY(J), LINDON(D) , Op.cit,p.885.

² : <http://www.definitions-marketing.com/definition/gestion-relation-client>; le 12/04/2016 à 13 :48h

*CRM : Customer Relationship Management = GRC -Gestion de la Relation Client

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

spécifiques, permet de pratiquer un marketing ouvert (multipliant les points de contact) et relationnel avec ses clients dans le but d'augmenter la rentabilité globale de l'entreprise »¹.

Et aussi : « une stratégie globale qui vise à maximiser l'utilisation des ressources, compétences et outils disponibles dans la poursuite de la compréhension, de l'anticipation et de la réponse aux besoins des clients actuels et potentiels via une gestion et un partage optimal de l'information dans une optique de maximisation de la profitabilité. »²

En observant ces définitions, on remarque que le système de gestion de relation client est :

- Une stratégie d'entreprise qui vise une croissance profitable.
- Une compétence d'entreprise et un avantage concurrentiel défendable.
- Un outil de l'amélioration des performances au niveau de la gestion des relations clientèles.

2- Les principes clés de la CRM :

La CRM est système basé sur des dix (10) principes qui seront expliqués dans le tableau N° I-3 suivant :

Tableau I-3 : les dix principes clé de la CRM.

Principes	Description
Segmentation	Réalisation d'une segmentation basée sur les besoins du client, les préférences, le comportement, le potentiel économique dans le but de fournir une base nécessaire à l'allocation des ressources, aux décisions marketing, de vente et de service.
Mémoire institutionnelle	Lorsque le client interagit avec l'entreprise, n'importe qui est en mesure de connaître les interactions précédentes avec ce client, les problèmes particuliers ainsi que les opportunités.

¹ DEMEURE (C),Op.cit, P353.

² www. benjamin.mucci.ca/publications/documents/crm-011207.doc le 12/04/2016 à 09 :30.

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

Collaboration	Le client doit être impliqué dans les spécifications, le design et/ou la livraison du résultat
Les points de contact adaptés	Le client doit être en mesure de faire des affaires avec l'entreprise via de multiples voies qui sont adaptées à ses besoins, ses valeurs et ses attentes.
Un seul contact	Les besoins des clients doivent être comblés lors du premier contact
Accès à l'information en temps réel	Les employés doivent avoir accès en temps réel à la bonne information afin de prendre des décisions en fonction du client et résoudre de façon immédiate le problème
Carte de pointage (Score card) du client	Les employés doivent être en mesure de créer des comportements spécifiques chez le client comme capturer une plus grande part de ces dépenses, augmenter la fidélité, augmenter la valeur du client, et mesurer de façon explicite ces aspects
Boucler la boucle	Intégrer les systèmes du front et du back office afin de s'assurer que le processus permet d'atteindre la conclusion logique de la transaction, clore celle-ci ainsi que de capturer le maximum d'information tout au long du processus.
Écouter et apprendre	À l'aide de forums, faciliter le partage d'information ainsi que l'apprentissage entre les clients afin de les aider à faire des affaires avec l'entreprise, ainsi que de participer à l'amélioration des processus d'affaires et des opérations.

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

Gestion de l'expérience client	On doit être en mesure de connaître tous les points de contact entre le client et l'entreprise et s'assurer de fournir une expérience d'achat de haute qualité et constante qui donne au client une valeur ajoutée
--------------------------------	--

Source : www.benjamin.mucci.ca/publications/documents/crm-011207.doc le 12/04/2016 à 09 :35.

Le tableau indique que pour qu'une entreprise dirige un système de gestion de relation client efficace, elle doit mobiliser tous ses ressources dans le but d'anticiper et satisfaire les besoins des clients. D'où le client est le centre d'un bon système de gestion de relation client.

3- Les catégories de la CRM :

On trouve trois catégories de la CRM selon Véronique Des Garets¹: la CRM analytique, la CRM opérationnelle et la CRM collaborative.

3-1) La CRM analytique ou business intelligence :

Elle vise l'amélioration de la connaissance et la compréhension du client. Elle permet aussi de diffuser l'information dans l'ensemble des processus commerciaux. Elle comprend : la connaissance de la clientèle, les analyses de segmentation, le développement de tableaux de bord pour analyser la rentabilité, la mesure de la valeur client et le calcul de la Time Life Value, les scores prédictifs....

3-2) La CRM opérationnelle :

Elle est centrée sur la gestion quotidienne de la relation client, à travers l'ensemble des points de contact (centre de contacts à distance ou par téléphone ou Internet, outils de force de vente). Elle permet la coordination des différents canaux d'interaction entre l'entreprise et ses clients à travers la synchronisation des informations pour l'ensemble des services (contrôle interne, service juridique...). Elle permet d'optimiser le travail de la force de vente. Notons que la GRC analytique et la GRC opérationnelle se complètent. La première distribue les informations à la dernière. Celle-ci les affine et les retransmet à la GRC analytique.

¹ www.memoireonline.com : «Contribution à l'amélioration de la gestion de la relation client »,cas Money Land , Université de Douala Cameroun - Diplôme de professeur d'enseignement technique de premier grade 2011, le 03/04/2016 à 22 :00 h.

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

3-3) la CRM collaborative :

La CRM collaboratif se traduit par la mise en œuvre de techniques collaboratives destinées à faciliter les communications entre l'entreprise et ses clients ainsi que l'intégration avec les autres départements de l'entreprise : logistique, finance, production, distribution.

4- Les canaux de la relation client :

Les entreprises ont développé le nombre de canaux permettant d'entrer en relation avec leurs clients : Internet, un centre de contact, les espaces de contact direct... etc. on va citer quelque canal :¹

4-1) Internet :

C'est le canal le plus récent. Il progresse régulièrement, au rythme de l'équipement des entreprises et des ménages. Il est utilisé principalement à travers site web, que les clients consultent librement pour obtenir des informations ou commander. Ce canal est utilisé également pour envoyer des e-mails aux clients dans un souci de satisfaction. La personnalisation est bien évidemment possible grâce à l'informatique et le croisement des mails avec les bases de données client.

4-2) Le service après-vente :

Les employés du SAV sont des escales importantes : ils servent souvent comme un lien entre l'entreprise et ses clients qui connaissent un problème avec le service. Cette position parfois inconfortable les oblige à apporter à chaque fois au client une solution efficace, quel que soit son souci : la qualité de la formation du personnel du service après-vente est très importante si l'entreprise souhaite que ce canal soit aussi performant que les autres.

Ce canal permet d'obtenir une multitude d'informations générales, sur la qualité et la perception des services par exemple. Ces informations doivent évidemment être remontées dans les bases de données correspondantes. La qualité du service est primordiale pour les clients, et participe de sa capacité à rester client ou non de l'entreprise. Les entreprises ont aujourd'hui bien compris l'importance de ce service (auparavant un peu délaissé) et son rôle dans le processus de satisfaction des clients.

¹ DEMEURE (C),Op.cit,PP 361-363.

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

4-3) Le centre de contact :

Auparavant « Ateliers de télévente », puis « Centre d'appels », on les nomme également les Centres de contacts. L'évolution de leur dénomination est révélatrice de l'évolution de leur rôle : auparavant uniquement dédiés à l'émission d'appels téléphoniques vers des prospects ou des clients, un centre de contact est désormais un lieu d'échanges téléphoniques entre l'entreprise et ses clients (appels entrants et sortants). La qualité de la communication des télé-opérateurs est primordiale, que ce soit en appel rentrant ou sortant. Leur recrutement et leur formation doit faire l'objet de beaucoup d'attention.

L'informatique vient désormais soulager le travail des télé-opérateurs, grâce aux logiciels de GRC (Gestion de la Relation Client) et à certains logiciels spécifiques qui appellent automatiquement les clients dont la fiche apparaît à l'écran : gain de temps et efficacité optimum, les informations obtenues sont directement rentrées dans la base de données. L'interconnexion Téléphone-Internet constitue l'avenir. Le client internaute pourra, après avoir consulté le catalogue de produits sur le site de l'entreprise, entrer en relation directement avec le centre de contacts pour passer sa commande. Les centres de contacts peuvent appartenir à l'entreprise, ou être externalisés.

4-4) La force de vente :

C'est le canal de distribution traditionnel de nombreux services. C'est aussi le canal qui revient de loin le plus cher à l'entreprise. Pour une majorité de clients, les vendeurs restent le canal privilégié pour entrer en relation avec une entreprise : le contact personnalisé est encore un besoin pour de nombreuses personnes, même pour des besoins qui pourraient être satisfaits plus rapidement par d'autres canaux. C'est une des raisons pour laquelle la gestion de la relation client diversifie les portes d'entrée des entreprises et favorise l'utilisation d'autres vecteurs pour laisser à la force de vente la tâche pour laquelle elle est la plus rentable : la prise de contacts personnalisés dans le but de satisfaire et de garder les clients.

Due à la grande importance du travail de la force de vente, ou en d'autre terme le personnel en contact, dans la satisfaction client, la croissance et la pérennité de l'entreprise en va consacrer le chapitre suivant pour une meilleure explication du lien entre le personnel et la qualité de service.

Chapitre premier : fondements théorique du Marketing des services

Conclusion :

Après avoir défini les notions de base dans notre recherche, on remarque l'importance du personnel en contact dans le processus de servuction. Ce dernier contribue à l'amélioration de la qualité des services qui est la base de la satisfaction.

Le personnel en contact est considéré aussi comme la vitrine de l'entreprise, donc chaque mouvement et chaque expression affect l'image de l'entreprise. Les rôles que joue le personnel en contact peuvent être conflictuels.

Due à cette grande importance du travail du front office dans la satisfaction client, la croissance et la pérennité de l'entreprise on va consacrer le chapitre suivant pour une meilleure explication du lien entre le personnel et la qualité de service donc la satisfaction client.

Chapitre deuxième : le front office et la qualité de service

Introduction :

Dans le chapitre précédant nous avons remarqué l'importance du personnel en contact dans un système de servuction, et dans la satisfaction client. En plus, nous avons vu que la satisfaction client nécessite une bonne qualité de service. C'est pourquoi l'entreprise doit surveiller le niveau de qualité de la prestation offerte. La contribution du personnel en contact à la satisfaction client est un sujet cruciale pour une entreprise de service c'est pourquoi nous avons consacré le chapitre pésent pour l'explication de ce sujet

Dans ce chapitre intitulé « le front office et la qualité de service » nous allons concentrer sur :

Dans la première section on trouve une petite présentation du concept « personnel en contact » en plus des conflits qu'il trouve dans son travail.

La deuxième section sera sur la qualité de service où on trouve une définition de ce concept, l'avantage d'une démarche qualité et les méthodes de mesure de la qualité

A la fin nous allons voir la contribution du personnel en contact dans la qualité de service don dans la satisfaction client.

Section 01 : le personnel en contact élément fondamental de la servuction.

La plus part des clients racontent des expériences de service pénible ou de très bonnes expériences. L'élément qui crée la différence dans ces dernières est le **personnel en contact**, qui est considéré comme un élément primordial sur lequel se base le système de servuction. Il est central pour avoir un service d'excellence

1- Présentation du concept du personnel en contact :

Il y a plusieurs définitions du terme « *personnel en contact* », mais on a choisi les suivantes :

Selon Pierre Eiglie : « *le personnel en contact est celui qui est directement et personnellement impliqué dans la fabrication d'un service avec le client : de l'hôtesse de l'air à la demoiselle des postes, en passant par le médecin, l'avocat, le conducteur d'autobus, la caissière de supermarché ou le vendeur, le consultant et autres réceptionnistes de tout poil.* »¹

Selon Eric Languet et Pierre Eiglie : « *La ou les personnes employées par l'entreprise de service, et dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client.* »²

De ces définitions, on constate que le personnel en contact est la vitre de l'entreprise. Ou en d'autre terme le personnel en contact est la liaison entre les clients et l'entreprise qui est appelé aussi « le front office ».

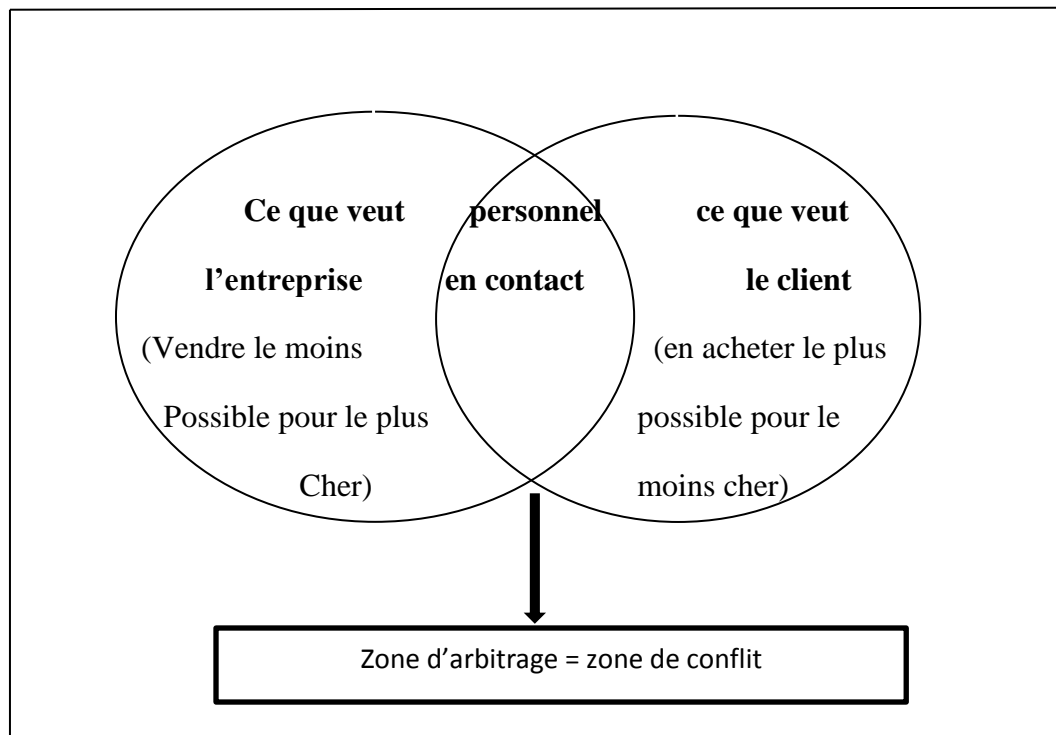
Le personnel en contact est une source importante de différenciation, vu que toutes les entreprises de service détiennent les mêmes éléments dans leurs systèmes de servuction.

2- La situation du personnel en contact :

Le personnel en contact peut être considéré comme le soldat le plus avancé dans la ligne de la défense des entreprises de services. Il se trouve confronter au client qui représente l'ennemi si on peut le dire. Ce contact direct avec le client rend le travail du personnel en contact plus difficile, en raison de la contradiction entre les intérêts de l'entreprise et ceux des clients. On peut citer les différents intérêts dans la figure N°II-1 suivante

¹ EIGLIER (P) : « *Marketing et stratégie des services* », édition ECONOMICA, Paris, 2004, P 40 .

² EIGLIER (P) et LANGEAR (E), Op.cit., P16.

Figure II-1 : la situation du personnel en contact.

Source : LOVELOCK, (C) et autres : « *marketing des services* », 7eme Edition op.cit,P 331.

De la figure précédente en constate les types d'intérêt suivants :¹

2-1) Les intérêts de l'entreprise :

Employé par l'entreprise, le personnel en contact est là fondamentalement pour deux raisons : servir le client et servir, représenter, défendre les intérêts de l'entreprise, même si dans bien des cas cet ordre des valeurs est inversé. Défendre les intérêts de l'entreprise, signifie pour le personnel plusieurs obligations :

2-1-1) Les intérêts monétaires :

Il s'agit d'abord de la défense des intérêts monétaires de l'entreprise, le personnel en contact ayant un rôle de caisse.il assume par ailleurs dans presque tous les cas un rôle d'accès au service : il se trouve dans une position d'arbitre, pouvant théoriquement autoriser ou non qu'un client bénéficie d'une gratuité ou d'une réduction.

¹ EIGLIER (P) et LANGEAR (E) :op.cit, PP 51-52.

Chapitre deuxième : le front office et la qualité de service

2-1-2) Le respect des normes :

Il s'agit pour le personnel en contact de respecter et de faire respecter les normes, les règles et les procédures édictées par l'entreprise, dont la logique est le fonctionnement harmonieux de la servuction

2-1-3) Défendre les intérêts de l'entreprise :

Le personnel en contact doit veiller à ce qu'il ne se produise pas de dégradation abusive du support physique ou d'en obtenir le dédommagement correspondant. Par ailleurs, il est nécessaire que le personnel maintienne un strict équilibre de traitement entre les différents clients, de manière à ce qu'il n'y ait pas privilégiés et ainsi pas de frustration ou de sentiment d'être délaissés ressenti par certains. La servuction et le service doivent être perçus comme étant de qualité identique pour tous.

Bref, le personnel en contact fait partie du monde de l'entreprise, et à ce titre, doit accepter son système de valeur, défendre ses intérêts et contribuer à atteindre ses objectifs.

Mais, si le personnel en contact appartient au monde de l'entreprise, il fait partie aussi du monde du client. Donc il doit prendre en considération les intérêts de ce dernier. Qui sont les suivants :

2-2) Les intérêts du client :

La position du client peut se résumer de la manière suivante : il veut obtenir le meilleur service au moindre coût, voire sans coût du tout. Si la notion de moindre coût se passe de commentaire, celle de meilleur service nécessite quelques-uns ; le meilleur service est toujours relatif, particulier à chacun, c'est celui qui convient le mieux à un moment donné. Le client va exiger d'être servi tout de suite et voudrait passer avant tout le monde, il désire être reconnu et traité en privilégié, il souhaite avoir une participation conforme à son humeur du moment, et qui n'est pas forcément celle requise par l'entreprise.

2-3) Les stratégies de défense développées par le personnel en contact :

Le personnel en contact, représentant l'entreprise, se trouve dans une situation d'être au service du client tout en s'opposant à lui. Il est à l'intersection de ses deux systèmes d'objectifs souvent opposés.

Chapitre deuxième : le front office et la qualité de service

Face à cette situation, le personnel en contact a développé des stratégies de défense et de sécurisation qui sont les suivantes :¹

2-3-1) Les stratégies bureaucratiques :

On peut citer deux stratégies qui sont :

- La première consiste à se protéger physiquement du client : en élevant des barrières de toutes natures. C'est ainsi que l'on voit fleurir des comptoirs très hauts, surmontés de pancartes, d'affiches, plantes vertes et autres moyens de sécurité, derrière lesquels le personnel s'abrite. Il est clair que c'est un phénomène sur lequel le management se doit d'être prudent, car l'effet sur le client est tout à fait déplorable : il est mal à son aise physiquement, voit mal à son interlocuteur et aura facilement l'impression d'être un intrus dans le système de service.
- La deuxième consiste pour le personnel à se cacher très strictement derrière les réglementations de l'entreprise, et à ne répondre à aucune demande du client qui ne soit pas exactement dans les normes. On trouve ce phénomène dans les grandes organisations de service fortement structurées et bureaucratiques, comme par exemple les administrations. Ces organisations se permettent ce comportement, car elles sont en situation de monopole. Il est évident que du point de vue concurrentiel, ce comportement peut être dangereux, car forcer le client à respecter des normes qui ne lui conviennent pas toujours, ou dont il ne voit ni l'intérêt ni l'utilité, conduit à le frustrer, et ainsi à le pousser à la concurrence. Il faut noter que ce comportement se double en général d'une amabilité toute relative : ce n'est plus le client qui est roi, mais le personnel. La satisfaction du client ne constitue plus du tout l'impératif prioritaire.

2-3-2) La stratégie laxiste :

Une stratégie de défense possible pour le personnel en contact est la stratégie inverse : le personnel va accéder à toutes les demandes du client, qu'elles soient ou non conformes aux normes, qu'elles soient ou non de son domaine de compétence ; il va chercher à l'aider par tous les moyens. Cette attitude est grande consommatrice de temps et d'énergie pour le personnel, mais lui permet d'éviter les conflits, d'avoir des relations humaines agréables, et de sauvegarder ainsi sa tranquillité.

¹ EIGLIER (P) et LANGEAR (E) : op.cit, PP 52-53

Chapitre deuxième : le front office et la qualité de service

Si le client est satisfait par ce comportement, ce dernier n'est pas moins dangereux ; car le personnel arbitre au détriment des intérêts de l'entreprise: intérêt monétaire d'abord, puisque ce comportement augmente le temps passé avec un client et donc alourdit singulièrement le coût du service ; qualité du service ensuite, car les temps d'attente des autres clients vont augmenter très fortement. Cette stratégie de défense aboutit ainsi à affaiblir la position concurrentielle de l'entreprise.

Les trois stratégies de défense décrites sont des extrêmes ; dans la réalité, elles s'expriment plutôt par la tendance des individus à adopter l'une ou l'autre selon leurs capacités à assumer cette situation conflictuelle. Le personnel en contact de bon niveau, soutenu et guidé par un management attentif, est conduit à hiérarchiser les clients, leurs demandes et les règles de l'entreprise : il pratique des arbitrages, selon la situation entre les intérêts de l'entreprise et ceux du client. Mais ces arbitrages sont délicats à effectuer : ils requièrent un personnel qualifié, motivé, possédant une solide expérience et une sérieuse conscience professionnelle ; il exige aussi une grande souplesse de la part de l'entreprise.

Au total, l'analyse de la situation dans laquelle se trouve le personnel en contact, dans la servuction, montre qu'elle est pour lui difficile à assumer d'un point de vue psychologique, car très exposée, et délicate à gérer d'un point de vue pratique à cause de l'équilibre à obtenir entre les intérêts souvent conflictuels de l'entreprise et de son client.

3- Les sources de conflit dans le travail du personnel en contact :

Etre au service des clients n'est pas une chose facile, car le personnel en contact doit relier entre l'entreprise et le client d'une manière satisfaisante pour les deux côtés. Cette obligation, met le personnel dans une situation conflictuelle. En effet, l'employé doit atteindre les objectifs de l'entreprise en faisant du plaisir au client, être rapide et efficace dans l'exécution des tâches, tout en montrant de l'empathie et de l'écoute envers le client. En bref, le personnel en contact joue trois rôles, ce qui crée des conflits. On peut identifier trois types de conflits dans le travail du personnel en contact :¹

¹ LOVELOCK (C), et autres ,op.cit, PP 331-334

Chapitre deuxième : le front office et la qualité de service

3-1) Les conflits entre organisation de l'entreprise et service au client :

Le personnel en contact doit jouer deux rôles principaux : organisationnel et marketing. En d'autres termes, il doit être opérationnel et rentable pour l'entreprise, satisfaire le client et développer le chiffre d'affaires.

Ces exigences génèrent chez le personnel en contact des conflits entre les fonctions occupées, les attitudes requises, et ses propres perceptions et croyances de ce que doit être le service et de ce dont le client a besoin. Ce dont le client a besoin n'est pas forcément le service qu'il doit vendre. Les employés des services font face à ce dilemme : vaut-il mieux suivre les règles de l'entreprise ou satisfaire les demandes du client ?

Ce conflit est aussi appelé « le dilemme des deux patrons », car le personnel en contact est obligé d'obéir aux ordres de sa hiérarchie, tout en se pliant aux demandes des clients.

Ce problème est particulièrement saillant dans les entreprises qui ne sont pas orientées client, mais produits.

Le personnel est employé par l'entreprise, qui a des objectifs de rentabilité, et il est au service du client, dont la satisfaction peut être en contradiction avec l'orientation de service de l'entreprise. Le personnel en contact doit en permanence jongler entre ces deux univers qui peuvent être contradictoires. Une autre difficulté doit être relevée et participe à l'augmentation du stress du personnel en contact : lorsqu'il est obligé d'être aimable avec des clients désagréables et souvent irrespectueux envers lui, sans pouvoir exprimer ce qu'il pense ni même souvent se défendre.

3-2) Les conflits entre personnalité et tâches à accomplir :

Le personnel en contact peut aussi être en conflit entre les qualités que requièrent les fonctions à exercer et les tâches à accomplir, et sa personnalité et prédispositions naturelles. Une majeure partie des personnels en contact ont tendance à décrire de façon négative, employant souvent des termes tels que « le client en demande toujours trop », « le client n'est pas raisonnable », « le client ne veut pas écouter »...etc.

En fait, délivrer un service de qualité requiert un personnel en contact indépendant, chaleureux et amical. On trouve ces prédispositions de caractère majoritairement chez les personnes qui ont une grande estime d'elles-mêmes, sans tomber dans l'orgueil et la suffisance. Néanmoins, de nombreux emplois en contact sont perçus comme étant au bas de

Chapitre deuxième : le front office et la qualité de service

l'échelle de responsabilité et de salaire, nécessitant peu d'années d'études, mal payés et promettant peu d'avenir. Une entreprise doit être capable de professionnaliser et valoriser ces emplois en contact, et d'éliminer une telle image, sous peine d'engendrer des conflits employé/rôle.

3-3) Les conflits inter clients :

Les conflits entre les clients ne sont pas courants, mais le personnel en contact doit parfois servir d'intermédiaire pour faire valoir les droits du client dérangé. C'est une tâche difficile, stressante et peu plaisante, puisqu'il est parfois, voire souvent impossible de satisfaire les deux parties.

Le personnel en contact doit en fait performer sur trois fronts : satisfaire les clients, être productif et vendre. Remplir correctement ces trois rôles génère du stress, tant ils peuvent être conflictuels. À cela, il faut admettre le rôle important que joue le personnel en contact dans la qualité du service.

Section 02 : la qualité de service.

D'un point de vue marketing, la question la plus importante est de créer de la valeur pour le client (satisfaire le client). Et on peut dire que « *la valeur est simplement la qualité bien que le client en ait sa propre définition, offerte au juste prix* »¹. améliorer la qualité du service aux yeux du client en vaut la peine pour l'entreprise qui le fournit, et une meilleure qualité que la concurrence mène à la satisfaction client. la notion de qualité de service n'est pas une chose aisée à concevoir pour les produits, et encore moins dans les services.

1- Définition de la qualité de service :

La qualité constitue un objectif essentiel pour les entreprises de services. MURIEL JOUGLEUX en distingue deux composantes : la qualité du service, qui correspond à la définition du service, conception, organisation...etc. et la qualité de service qui se situe en aval, au niveau opérationnel.²

¹ LOVELOCK (C), et autres, op.cit, P 443

² KOTLER (P), KELLER(K) et MANCEAU (D) ;Op.cit, P 423 ;

Chapitre deuxième : le front office et la qualité de service

Selon Dubreuil et Roger : « *La qualité de service est la mesure de la capacité d'un fournisseur de service à fournir un service répondant aux attentes du client, ses performances sont étroitement liées à la satisfaction du client et donc au succès des services proposés.* »¹

D'après Daudin et Tapiero : « *La qualité de service dépend tout aussi bien du serveur que du servi ; elle dépend des situations et des personnes et /ou des entreprises d'où la relativité de la notion qualité/ service* »²

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

On constate qu'avoir une définition précise de la qualité de service est un peu difficile. Mais, la majorité des auteurs associe la qualité aux éléments physiques du service. En d'autres termes, la qualité de service dépend de la perception du client en plus des efforts fournis par le personnel en contact.

2- Les avantages d'une démarche qualité :

Parmi les premiers chercheurs qui s'intéressent à la qualité de service c'était ZEITHAML, BERRY et PARASURAMAN⁴. Ces auteurs ont mis en place des approches de qualité spéciales aux activités de service. Après, de nombreuses autres recherches ont démontré l'importance d'une démarche qualité dans la production des services :⁵

2-1) Une meilleure qualité, contribue à la satisfaction de la clientèle et à l'amélioration de la rentabilité :

La qualité de service contribue fortement à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise, mais aussi, il existe une forte relation entre la satisfaction du personnel en contact et la satisfaction client, on peut dire que la satisfaction du client augmente avec un personnel en contact satisfait. Pour une meilleure illustration de cette relation de satisfaction on a la figure N° II-2 suivante :

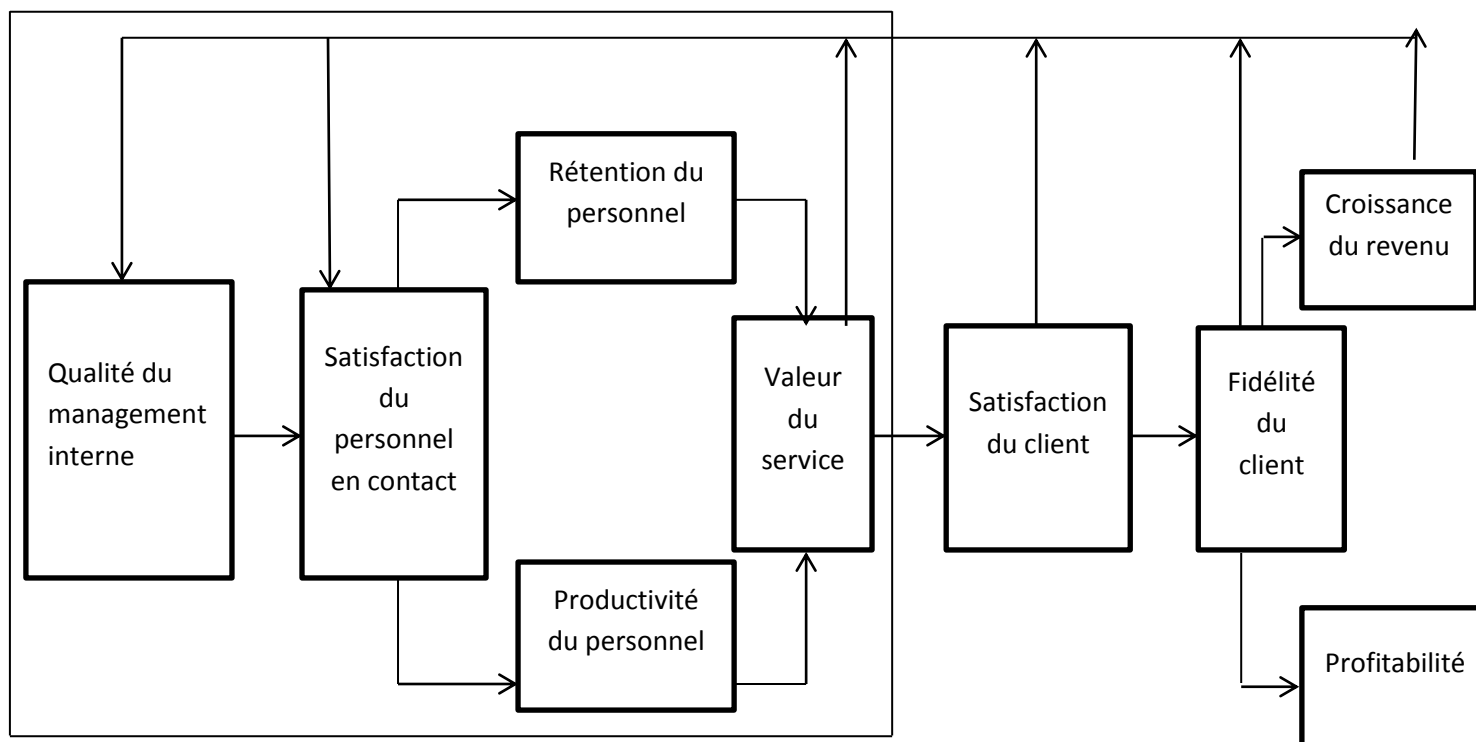
¹ DUBREUIL (S), et ROGER (V) : « le marketing du multimédia mobile », les éditions d'organisation, Paris ,2003,P 225 .

² DAUDIN (J,J) et TAPIERO (C) , « *les outils de contrôle de qualité* », édition ECONOMICA, Paris 1996, P 08.

³ BARUCHE (J, P) : « la qualité de service dans l'entreprise », les éditions de l'organisation, Paris 1992, P 17 .

⁴ PARASURAMAN (A), ZEITHAMIL (V) et BERRY (L L) : « A conceptual model of service quality and its implications for future recherche »,journal of marketing, vol 49, Automne 1985, PP 41-50.

⁵ MAISONNAS (S) et DUFOUR (J C) : « marketing et service, du transactionnel au relationnel », CHENELIERE Edition, Montréal, 2006, PP 104-105.

FigureII-2: la chaine du profit dans les services

Source : EIGLIER (P) et LANGEAR (E) :op.cit, P92 .

On peut voir que la satisfaction du personnel conduit à deux conséquences : la rétention de ce personnel (la stabilité du staff), d'où l'expérience, l'ancienneté, et sa productivité. Ces deux conséquences donnent comme résultat un service de valeur, car un employé satisfait arrive à satisfaire le client mieux qu'un employé insatisfait. Un client satisfait peut devenir fidèle ce qui augmente la marge bénéficiaire de l'entreprise, et donc une meilleure rentabilité.

2-2) Une meilleure qualité contribue à la performance de l'entreprise :

Le simple fait d'offrir une qualité supérieure de celle des concurrents permet d'accroître la part de marché.

2-3) Une meilleure qualité contribue à la satisfaction de la clientèle :

La satisfaction de la clientèle est le résultat de l'augmentation du niveau de la qualité de service. Comme il est connu dans le milieu commercial, les coûts de fidéliser des anciens clients est largement inférieurs à ceux relatifs à la prospection de nouveaux clients. Donc l'entreprise met plus de temps, d'énergie et d'argent pour augmenter son portefeuille clients et pour concevoir ces clients et ne pas en perdre pour les concurrents.

Chapitre deuxième : le front office et la qualité de service

2-4) Une meilleure qualité diminue les coûts de l'entreprise, et multiple l'effet de la communication :

Une démarche qualité contribue à la réduction des coûts et à la minimisation des erreurs d'où une augmentation de part de marché en raison de la fidélité croissante des clients. Grâce au bouche à oreille positif, l'entreprise bénéficie d'une communication intense.

Le retard d'adoption d'une démarche qualité met l'entreprise dans une situation délicate. Car elle va perdre ses clients.

3- Les méthodes de mesure, et les outils d'analyse de la qualité de service :

Pour détecter et mesurer les écarts mentionnés précédemment, l'entreprise dispose d'une variété de méthodes de mesure et d'outils d'analyse qui seront cités en dessous :

3-1) Les méthodes de mesure de la qualité de service :

Le client est au centre des préoccupations des entreprises dans l'approche marketing. C'est la raison pour laquelle la mesure de la qualité commence auprès des clients pour connaître le niveau de la qualité perçue par le consommateur du service.

Les entreprises utilisent plusieurs méthodes de mesure, qui sont les suivantes :

3-1-1) La méthode SERVQUAL :

La méthode SERVQUAL constitue une échelle qui inclut cinq (5) dimensions : tangibilité, fiabilité, réactivité, sérieux et empathie. Dans chacune de ces dimensions, plusieurs aspects sont mesurés sur une échelle à sept (7) points, de tout à fait d'accord à pas du tout d'accord, avec un total de 21 points étudiés.¹

Cette méthode a été développée par ZEITHAML, BERRY et PARASURAMAN dans le cadre de de leurs travaux sur la qualité dans les services. Cette méthode a un double rôle : informer sur la qualité actuelle des services et fournir des pistes de travail en vue de les améliorer. la méthode SERVQUAL passe par plusieurs étapes qui sont :²

- La première étape : c'est une étape qui consiste à préparer la collecte de données visant à déterminer les critères de choix ; grâce aux entrevues faites auprès des

¹LOVELOCK (C), et autres ,op.cit, P447.

² BENYAHIA,(A) ,Op.cit, P64.

Chapitre deuxième : le front office et la qualité de service

consommateurs. Lors de ces entrevues, une première série de questions est posée aux consommateurs. Elle porte sur leurs attentes à l'égard de la qualité d'une servuction donnée. Grâce aux réponses des consommateurs à ces questions, le prestataire pourra définir les composantes de la qualité d'un service idéal.

- La deuxième étape : cette étape consiste à estimer la qualité vécue par les consommateurs dans l'entreprise en question. Une deuxième série de questions porte sur l'évaluation de la performance de l'entreprise en ce qui concerne la qualité.
- La dernière étape : pour évaluer la qualité globale de l'entreprise et l'importance de chacun des cinq critères de qualité par rapport à la perception du consommateur, elle lui pose une dernière série de questions. A cette ensemble de questions, l'entreprise vise à savoir qui sont les répondants en ajoutant d'autres spécifiques au profil de la clientèle (sexe, âge, ...etc.).

L'analyse des données commence par le calcul de la qualité perçue pour chacun des cinq critères. Cette qualité perçue correspond à la différence entre l'évaluation de la qualité vécue du service et l'évaluation de la qualité du service idéal.

En plus de son rôle précité, SERVQUAL peut aussi servir à se comparer à une entreprise concurrente, et à évaluer l'évolution de la qualité dans le temps.

3-1-2) Les méthodes ponctuelles :

Les méthodes ponctuelles regroupent trois (3) différentes méthodes. Ces dernières sont assemblées dans cette catégorie car elles répondent à des actions ponctuelles :¹

3-1-2-1) La méthode de la gestion des plaintes :

C'est une méthode qui consiste à enregistrer les plaintes des clients pour les corriger durant la servuction. Mais, la correction se fait après l'accumulation des plaintes de même nature. Cette méthode apparait simple, mais elle a des limites :

- Le client préfère changer d'entreprise que de faire savoir son insatisfaction, en d'autres termes, on peut le considérer comme timide.

¹ TOCQUER (G), LANGLOIS (M) : « Marketing des services, le défi relationnel » ; Gaetan Morin edition, Boucherville, 1992, P 188.

Chapitre deuxième : le front office et la qualité de service

- L'entreprise ne peut pas faire face à toutes les réclamations au cas par cas. En d'autres termes, les clients insatisfaits ne représentent pas la totalité des clients, donc ce qui est aperçu mal par un client peut être satisfaisant pour un autre.
- Le fait qu'un client réclame sur un aspect de la servuction ne veut pas dire qu'il est insatisfait du service global.
- La gestion des plaintes est une méthode réactive, donc l'entreprise réagit après la consommation du service. Cela veut dire qu'on ne peut pas mesurer le niveau de qualité attendu pour un nouveau service.

Cette méthode nous permet de connaître les raisons d'insatisfaction des clients. Mais, en utilisant cette méthode l'entreprise ne peut pas appuyer sur ses points forts pour développer un avantage concurrentiel, car on ne peut pas savoir les sources de satisfaction des clients.

3-1-2-2) La méthode de la carte commentaire :

Cette méthode consiste à mettre à la disposition des clients des cartes d'évaluation. Ces dernières poussent le client à juger la qualité du service, à faire des suggestions d'amélioration et à identifier les défaillances du service offert.

Trois (3) inconvénients se présentent dans cette méthode, qui sont :

- La limitation de l'usage de ces cartes, d'après TOCQUER (G), LANGLOIS (M)¹ il y a moins de 2% des clients donnent la peine de remplir.
- L'entreprise retire une information qui représente, généralement, des situations extrêmes (des clients très satisfaits ou des clients très insatisfaits).
- L'anonymat des cartes remplies ne représente pas la clientèle totale de l'entreprise.

3-1-2-3) La méthode du client mystère :

Cette méthode consiste à faire appel à un membre du personnel de l'entreprise ou à un tiers payé par la direction pour passer l'expérience de la prestation, mais sans que le personnel en contact le sache. Elle permet de soigner certains problèmes liés à la servuction. La participation de ce client mystère n'est pas spontanée ni naturelle car il n'exprime pas les mêmes besoins qu'un client réel.

¹TOCQUER (G), LANGLOIS (M), Op.cit, P.188 .

Chapitre deuxième : le front office et la qualité de service

Mais il y a toujours un risque que les employés observés réagissent d'une manière négative à ces visites.

Malgré les limites de ces trois méthodes ; elles restent utiles pour l'entreprise de service, car elles constituent une source d'information en ce qui concerne la prestation et se qualité. Le client se sent important quand une entreprise s'intéresse à ses avis et à ses plaintes. L'utilisation de ces trois méthodes seulement n'est pas suffisante pour une entreprise qui veut offrir un service de meilleure qualité, il faudrait les compléter par d'autres méthodes.

3-1-3) La méthode de l'incident critique :

C'est une méthode présentée par BITNER et ses collaborateurs en 1990, ainsi que par LANGLOIS et TOCQUER en 1992¹. Cette méthode consiste à recueillir de l'information auprès des clients concernant leurs expériences de servuction. Elle permet de savoir les causes de la satisfaction ou de l'insatisfaction de la clientèle.

Un incident se définit comme une activité observable et importante pour connaître le comportement du consommateur impliqué dans la servuction.

Un incident critique c'est toutes les raisons de la réussite ou de l'échec d'un processus de délivrance du service, il peut influencer la satisfaction des clients.

Pour qu'un incident soit considéré comme critique, il doit :

- Impliquer une relation entre le client et l'entreprise
- Etre marquant aux yeux des clients
- Contenir des éléments suffisamment descriptifs

Cette méthode est réactive, car elle dépend des expériences passées des clients.

3-2) Les outils d'analyse de la qualité de service :

Pour assurer la satisfaction de ses clients, l'entreprise doit toujours chercher l'amélioration de la qualité de son offre service. Pour relever la qualité de service, l'entreprise doit détecter les problèmes existants dans le processus de servuction et les corriger d'une manière

¹ BENYAHIA,(A), Op.cit, P67.

Chapitre deuxième : le front office et la qualité de service

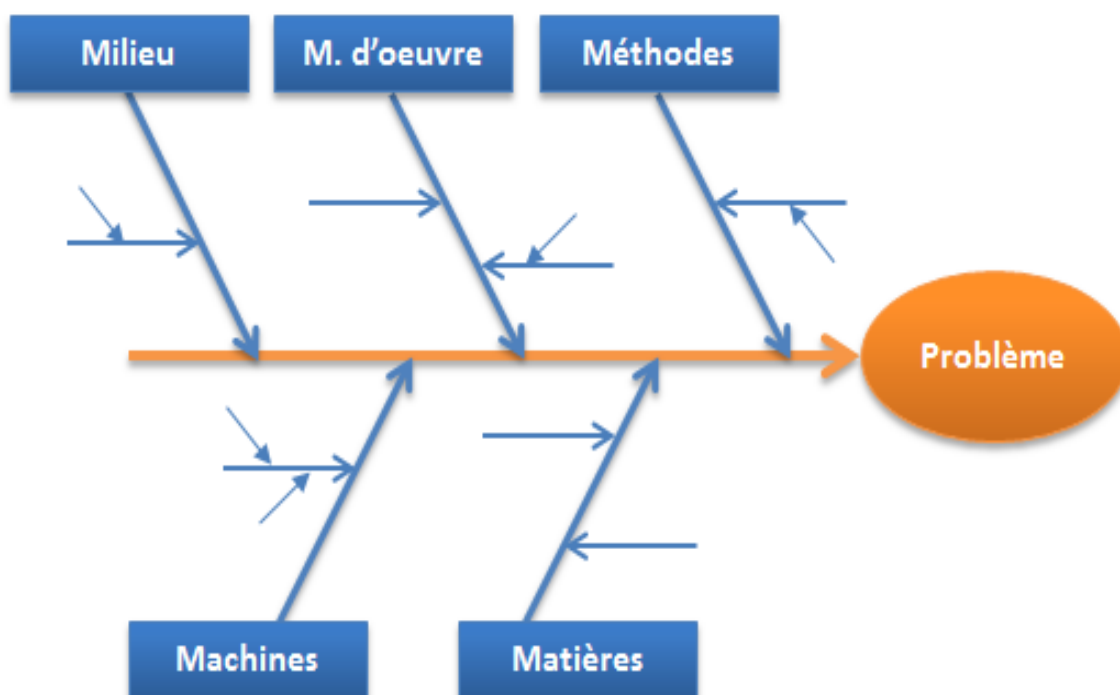
optimale. Il y a plusieurs outils qui permettent à l'entreprise d'analyser ces derniers, et on peut citer les suivants : ¹

3-2-1) Le diagramme d'ISHIKAWA dit « en arêtes de poisson » :

Cet outil était développé par le japonais Kaoru ISHIKAWA. Cet instrument fonctionne en classant toutes les causes possibles de dysfonctionnement du service en cinq (5) catégories qui sont : Machines, Main d'œuvre, Milieu...etc. ces catégories sont représentées dans un graphique sous forme d'un poisson.

La figure N°II-3 suivante représente un diagramme d'ISHIKAWA :

Figure II-3 : le diagramme d'ISHIKAWA adapté par LOVELOCK.



Source : LAPERT. (D), MUNOS. (A), Op.cit, p88.

Le diagramme d'ISHIKAWA a été adapté au service par LOVELOCK qui a modifié les cinq causes pour les apporter en huit. La main d'œuvre a été divisée en back office et front office. L'information a été séparée des procédures pour mettre l'accent sur son importance dans les services. La huitième catégorie concerne le rôle des clients.

¹ LAPERT. (D), MUNOS. (A), Op.cit, pp 89 .

Chapitre deuxième : le front office et la qualité de service

3-2-2) Le blueprinting :

Le blueprint est se base sur le même principe que le diagramme d'ISHIKAWA, mais avec une présentation différente. Il s'agit d'une visualisation du processus de servuction : à partir des opérations effectuée au back office jusqu'au contact avec le client et le feed back, pour pouvoir détecter les anomalies du système de livraison du service et les corriger au bon moment.

Section 03 : la contribution du personnel en contact dans la satisfaction client.

Le problème de la qualité des services reste la cause principale de l'insatisfaction des clients. Pour un consommateur, les responsables de la qualité de service sont les employés du front office. Donc il faut connaitre comment ces derniers contribuent à la satisfaction client en d'autres termes dans la qualité de service.

1- Le personnel en contact source d'avantage concurrentiel :

Le personnel en contact est crucial pas seulement dans le processus de fabrication des services, mais aussi dans la création d'une expérience mémorable dans l'esprit des clients. Ce qui est le but visé par les entreprises de service pour se différencier des concurrents.

De plus, la force du lien entre le client et le personnel en contact est souvent un facteur de satisfaction et de fidélisation, car il est :¹

1-1) Une partie essentielle de l'offre de services :

Car c'est l'élément le plus visible du service, il détermine sa qualité.

1-2) L'entreprise de services :

Pour le client le personnel en contact représente l'entreprise.

1-3) La marque :

Le personnel et l'entreprise constituent souvent une partie essentielle de la marque. C'est le personnel qui détermine si la promesse de la marque est délivrée ou non.

¹ LOVELOCK (C), et autres, Op.cit ;PP 328-329

Chapitre deuxième : le front office et la qualité de service

1-4) L'élément qui agit sur les ventes :

Il est centre dispositif pour le développement et le maintien du chiffre d'affaires.

1-5) L'élément qui détermine la productivité :

C'est par lui que s'opère ou non la productivité des processus de front office.

De plus, le personnel en contact joue un rôle clé dans l'anticipation des besoins de la clientèle, la personnalisation de la livraison et la création et le maintien du lien avec les clients, ce qui conduit à leur satisfaction. HESKETT et ses collaborateurs ont intégré l'importance de l'impact du personnel en contact sur la satisfaction de la clientèle dans leur article « *Putting The Service Profit Chain To Work* »¹. Les auteurs montrent comment la satisfaction des employés du front office, leur productivité influencent sur la valeur du service et la satisfaction de la clientèle, car ils sont en contact permanent avec le client. Cela prouve que la satisfaction client est étroitement liée à celle du personnel en contact.

Vu que le personnel en contact est le responsable du feed back. L'entreprise de service doit être très attentive en ce qui concerne le choix et la formation des employés du front office, Car ils seront en contact directe avec le client. Il s'agit aussi de définir le comportement qu'il convient que le personnel adopte vis-à-vis du client.

2- Les rôles du personnel en contact :

En analysant le système de servuction on trouve que le personnel en contact a deux rôles. Le premier c'est qu'il doit effectuer des tâches précises ce qu'on appelle « le rôle opérationnel », et le deuxième c'est qu'il doit établir une relation durable avec le client « le rôle relationnel ». Ces deux rôles doivent être remplis chaque jours et d'une manière parfaite pour satisfaire le client.²

2-1) Le rôle opérationnel :

Ce sont l'ensemble des instructions précises données au personnel en contact. Ou en d'autres termes les opérations qui doivent être exécutées par le personnel en contact. Elles se trouvent dans toutes les fiches de poste, de l'ouvrier au cadre.

¹ LOVELOCK (C), et autres, Op.cit, P 329.

² EGLIER (P) et LANGEAR (E),Op.cit, p 53.

Chapitre deuxième : le front office et la qualité de service

SHOSTACK.(L)¹ suggère que l'analyse des opérations sur un diagramme permet de définir la qualité de service d'une manière plus fiable. Ce diagramme présente deux avantages pour l'entreprise :

- L'identification rigoureuse des différentes opérations, donc prendre en compte les problèmes qui peuvent se présenter et les résoudre. En d'autres termes ce diagramme permet d'isoler les étapes où le système de service peut se déraper.
- L'identification des points d'interaction entre les deux rôles du personnel en contact

2-2) Le rôle relationnel :

Le personnel en contact n'est pas considéré comme un membre efficace de l'entreprise que s'il remplit ses tâches agréablement pour le client. On peut dire que le relationnel est l'emballage de l'opérationnel. Le rôle relationnel est constitué de trois (3) éléments :²

2-2-1) Le visible :

C'est tout ce que voient le client, l'ordre, la propreté et le bon état du support physique mis à la disposition du personnel en contact. Mais aussi, tout ce qui concerne l'apparence du personnel lui-même : le genre (homme ou femme), la propreté, la coiffure et l'habillement. Dans la majorité des cas le personnel porte un uniforme, ce qui permet au client de le reconnaître immédiatement. L'habillement est un signe très fort du professionnalisme du personnel en contact et de l'entreprise qu'il représente, il doit être harmonieux, bien coupé et de bon goût.

Tous ces éléments visuels ont une grande importance pour le client, ils ne peuvent être laissés à la bonne volonté du personnel. Le management de l'entreprise doit les contrôler d'une manière rigoureuse.

2-2-2) Le gestuel :

C'est le comportement du personnel en contact. Il est d'abord le fait d'être immédiatement disponible et arrêter toute autre occupation sauf celle de s'occuper du client. Le personnel en contact commet souvent la faute de continuer une conversation avec un collègue, professionnel ou non, durant la prise en charge de la demande du client. Le personnel doit toujours être souriant avec le client, au moins au début et à la fin de

¹EIGLIER (P) et LANGEAR (E), Op.cit., P54.

² Ibid. P 55-56.

Chapitre deuxième : le front office et la qualité de service

l'interaction, et il doit regarder dans les yeux du client lorsqu'il s'adresse à lui. Donc il faut donner au client l'impression qu'il est le bienvenu.

2-2-3) Le verbal :

Ce sont les expressions verbales qu'utilise ou devrait utiliser le personnel. Il s'agit à la fois du fond et de la forme :

Pour le fond, ce sont les formules de courtoisie, de politesse et des expressions de bienvenue ; pour la forme c'est la justesse et le professionnalisme du ton.

Le rôle relationnel est un rôle complexe à jouer à cause des différentes dimensions qui le composent. Mais cette complexité est la résultante de la répétition de l'interaction avec des dizaines de clients par jour, et donc ça devient automatique et le client n'est plus qu'un numéro.

Devant ces difficultés, le rôle du management apparaît clair de définir et de préciser le rôle à jouer pour le personnel en contact.

2-3) **Les autres rôles :**

Certaines entreprises de service ajoutent un troisième rôle : celui de la vente. C'est le cas des opérateurs téléphonie mobile qui demandent à leurs conseillers de vente, non seulement de la prise en charge de ce que demande le client, mais aussi de profiter de la présence du client pour le conseiller et lui vendre de nouvelles offres. Dans ces conditions on ajoute une difficulté supplémentaire à des personnels dont les tâches sont déjà complexes.

3- **Responsabiliser le personnel en contact :**

Le personnel en contact joue un rôle très important dans une entreprise de service, vu qu'il est le seul représentant de cette dernière devant le client. L'autonomie du personnel en contact accroît son efficacité, et les recherches montrent un lien entre la responsabilité du personnel et la satisfaction de la clientèle.

Dans de nombreux cas, donner davantage de pouvoir aux employés peut engendrer une meilleure livraison du service, puisqu'ils ne perdent pas le temps à demander l'autorisation à un supérieur hiérarchique. L'augmentation du pouvoir de décision permet de trouver des solutions aux problèmes.

Conclusion :

Le personnel en contact représente l'interface entre l'environnement externe (les clients) et l'organisation interne de l'entreprise. Il symbolise l'entreprise toute entière aux yeux des clients. Cet élément est considéré comme le noyau du système de servuction, donc pour augmenter l'efficacité de ce dernier, l'entreprise doit gérer son processus de recrutement de ses représentants devant le publique.

Pour avoir un niveau élevé de la satisfaction client, il ne faut pas seulement produire une prestation d'une qualité parfaite mais il faut la préserver aussi afin d'assurer sa pérennité. Ceci nécessite une forte motivation du personnel en contact, et un engagement total de la part des manager pour veiller l'exécution de leur décision sur terrain.

Dans le but de mieux expliquer le rôle du personnel en contact dans une entreprise de service nous avons effectué une étude sur terrain. Les résultats de cette étude seront mentionnés et analysés dans le chapitre suivant.

Chapitre troisième : le personnel en contact d'Ooredoo comme outil de satisfaction client

Introduction :

Pour mieux comprendre le rôle du personnel en contact dans la satisfaction client, on a réalisé une enquête sur terrain sous forme d'un questionnaire distribué auprès des clients des espaces Ooredoo. A travers cette enquête nous allons essayer de répondre à notre problématique principale et vérifier nos hypothèses.

Dans ce chapitre intitulé : «le personnel en contact d'Ooredoo comme outil de satisfaction client », nous allons présenter notre organisme d'accueil avec une petite analyse des résultats de l'enquête.

La première section contient une présentation générale du marché de la téléphonie mobile en Algérie en plus d'un historique de l'entreprise Wataniya télécom Algérie (Ooredoo Algérie).

La deuxième porte sur la structure organisationnelle d'Ooredoo Algérie.

Dans la troisième section on trouve les résultats de l'enquête avec une petite analyse.

Chapitre troisième : le personnel en contact d'Ooredoo comme outil de satisfaction client

Section01 : Présentation du marché de la télécommunication en Algérie.

Le marché de la téléphonie mobile en Algérie est représenté par trois (3) opérateurs qui sont : **Algérie Télécom Mobile** (ATM ou Mobilis), **Optimum Télécom Algérie** (OTA ou Djezzy) et **Wataniya Télécom Algérie** (WTA ou Ooredoo).

1- Les opérateurs de la télécommunication en Algérie :

L'ouverture à la concurrence du marché des télécommunications a été consacrée par la loi 2000-03 du 5/08/2000 fixant les règles générales relatives à la poste et télécommunications¹.

Cette ouverture s'est concrétisée par l'obtention d'une licence d'exploitation d'un réseau mobile du type GSM, à l'opérateur **Orascom Telecom Algérie** dont la vente des lignes sur le marché a démarrée en Février 2002.

En été 2003, Algérie Telecom investit dans le marché du GSM en lançant sa filiale **Algérie Télécom Mobile** (Mobilis). Une année après, un troisième opérateur, **Wataniya Télécom Algérie** (Nedjma), fait son entrée dans le secteur de la téléphonie mobile.²

2- Le marché de la téléphonie mobile en Algérie :

D'après les statistiques, arrêtées par l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT), le parc global de la téléphonie en Décembre 2015 est de 43 227 643 abonnés.

Remarque :

Les données de 2011, 2012 et 2013 sont des données du réseau GSM seulement parce que le réseau 3G était introduit au marché fin 2013

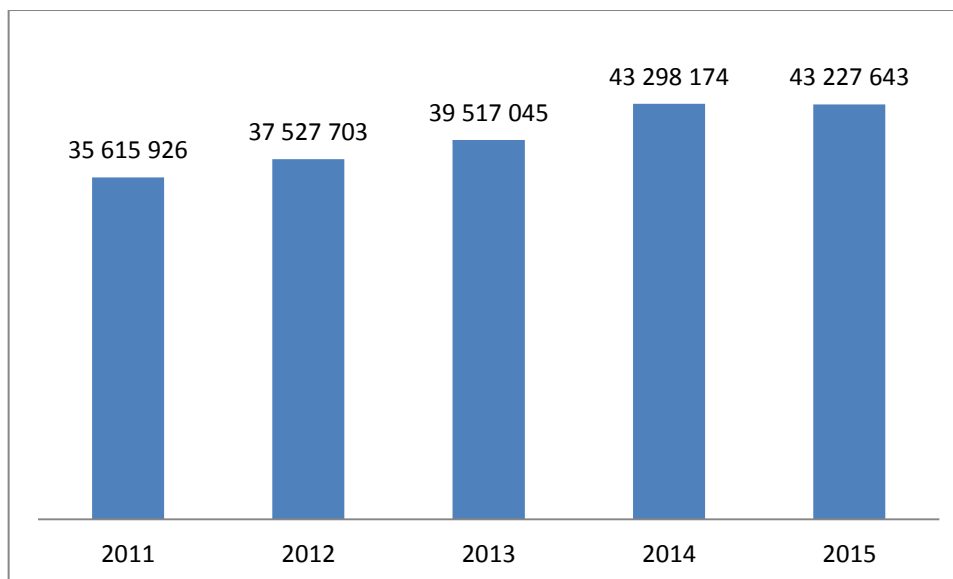
2-1) le parc d'abonnés de la téléphonie mobile en Algérie:

La figure N°III-1 suivante représente l'évolution du nombre d'abonnés entre 2011 et 2015.

¹ Règlement N°2000-03 du 5 Aout 2000 relatif aux règles générales de la poste et télécommunications en Algérie.

² GUERROUAHEN (A) et BRAHMI (F) : « *essai d'analyse de la politique de recrutement* », étude de cas Ooredoo Algérie, mémoire de maîtrise en marketing, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, Juin 2014, P 68.

Figure III-1 : évolution du parc global d'abonnés entre 2011 et 2015.



Source : www.ARPT.dz, « observatoires Mobile », le 22/04/2016 à 13 :30h.(avec adaptation) .

La figure nous montre qu'il y a une augmentation croissante dans le nombre d'abonnés de la téléphonie mobile. Cette augmentation est due en premier lieu à l'augmentation démographique dans le pays mais aussi au fait que les algériens préfèrent l'acquisition de plusieurs cartes SIM.

Pour plus de détail le tableau N° III-1 représente le nombre d'abonnés pour chaque opérateur :

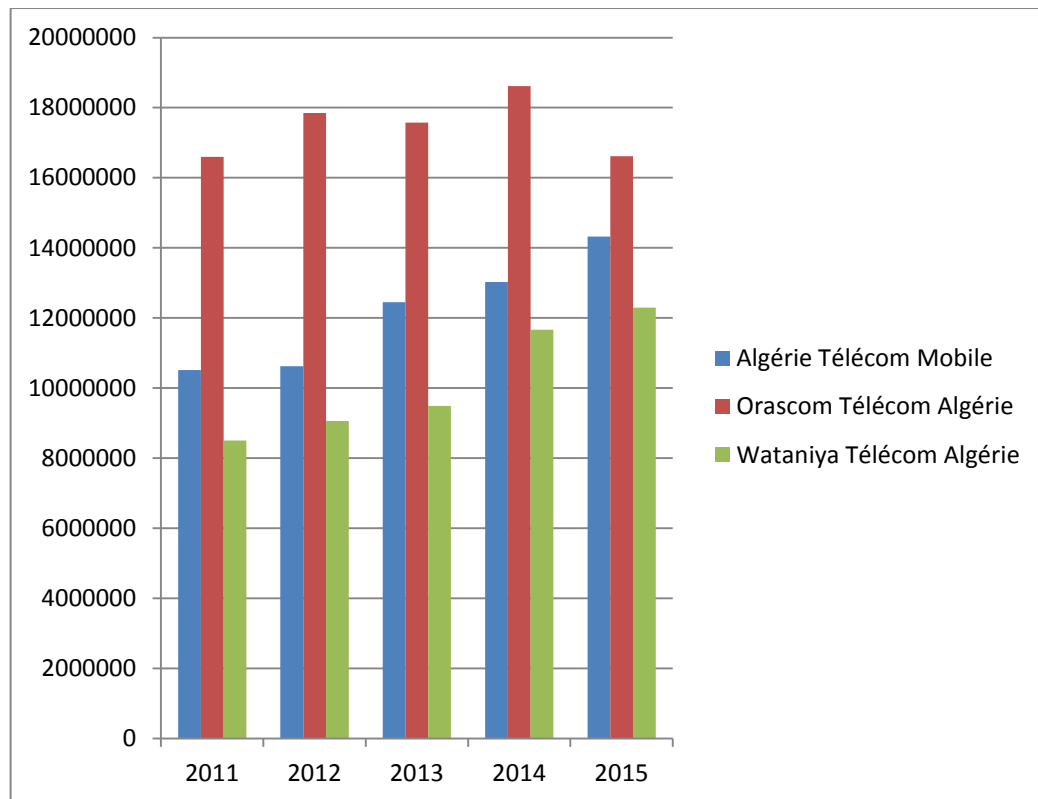
Tableau III-1 : le parc d'abonnés de chaque opérateur

l'opérateur	2011	2012	2013	2014	2015
Algérie Télécom Mobile	10515914	10 622 884	12 451 373	13 022 295	14 318 169
Orascom Télécom Algérie	16595233	17 845 669	17 574 249	18 612 148	16 611 115
Wataniya Télécom Algérie	8 504 779	9 059 150	9 491 423	11 663 731	12 298 360

Source : www.ARPT.dz, « observatoires Mobile », le 22/04/2016 à 13 :30h.(avec adaptation) .

La représentation graphique du tableau est dans la figure N°III-2 suivante :

Figure III- 2 : le parc d'abonnés de chaque operateur



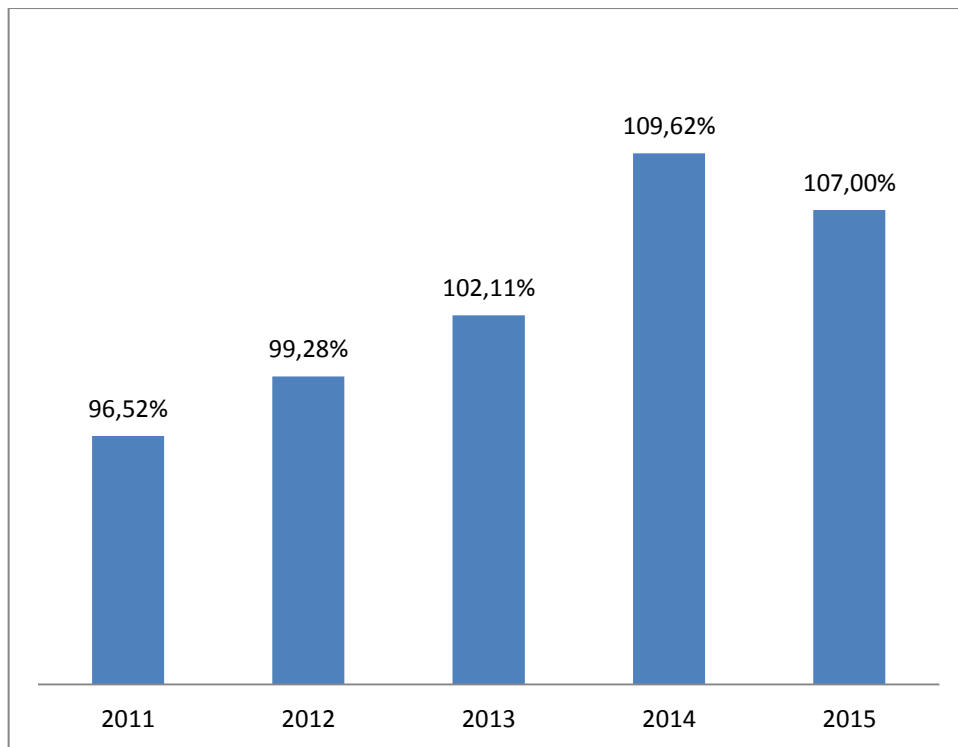
Source : www.ARPT.dz « observatoires Mobile », le 22/04/2016 à 13 :30h.(avec adaptation)

De la figure on observe une baisse remarquable de nombre d'abonnés de Optimum télécom entre 2014 et 2015 cette baisse revient à des raisons managérial. Dans cette période l'opérateur a connu une instabilité managériale vu qu'il était acquis par l'Etat algérien et après revendu à Optimum télécom.

2-3) La densité téléphonique mobile :

En ce qui concerne la densité téléphonique mobile (le nombre d'abonnés par 100 habitants), elle sera représentée dans la figure N°III-3 suivante :

Figure III-3 : la densité téléphonique mobile entre 2011 et 2015.



Source : www.ARPT.dz « observatoires Mobile », le 22/04/2016 à 13 :30h.(avec adaptation)

De la figure on remarque que la densité téléphonique mobile est en croissance jusqu'à ce qu'elle atteigne 109,62%, mais elle décroît en 2015 à 107%. Cette baisse est due à la désactivation des lignes relatives aux abonnés inactifs et non identifiés des trois opérateurs de téléphonie mobile.

2-3) Les parts de marché :

En ce qui concerne la division des parts de marché en nombre d'abonnés (GSM et 3G) entre les trois opérateurs de la téléphonie mobile, elles sont représentées dans le tableau N°III-2 suivant :

Chapitre troisième : le personnel en contact comme outil de satisfaction client cas Ooredoo

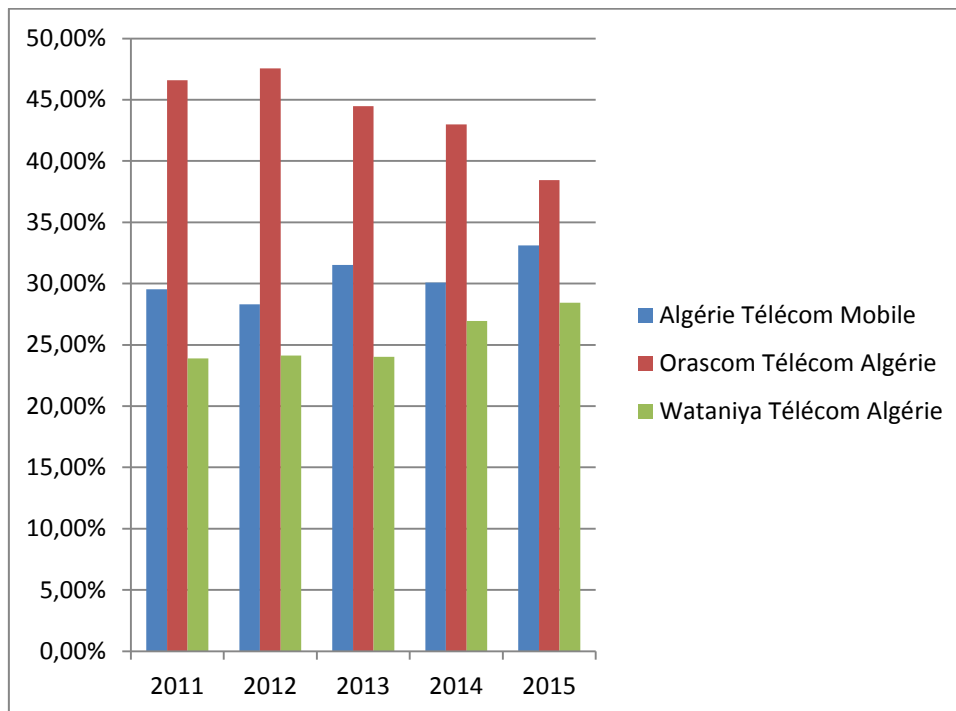
Tableau III-2 : les parts de marché de la téléphonie mobile en Algérie entre 2011 et 2015.

parts de marché	2011	2012	2013	2014	2015
Algérie Télécom Mobile	29,53%	28,31%	31,51%	30,08%	33,12%
Orascom Télécom Algérie	46,59%	47,55%	44,47%	42,99%	38,43%
Wataniya Télécom Algérie	23,88%	24,14%	24,02%	26,94%	28,45%

Source : www.ARPT.dz « observatoires Mobile », le 22/04/2016 à 14 :30h.(avec adaptation)

Et la figure N°III-4 suivante présente la répartition des parts de marché algérien entre 2011 et 2015.

Figure III-4 : les parts de marché de la téléphonie mobile en Algérie entre 2011 et 2015.



Source : www.ARPT.dz le 22/04/2016 à 14 :30h (avec adaptation)

De la figure et le tableau ce dessus on constate que les parts de marché d'Orascom télécom sont en baisse de 47,55% en 2012 à 38,43% en 2015 cette baisse est due à l'instabilité managériale de l'opérateur.

La figure suivante présente la répartition des abonnés de la formule prepaid et de celle du

Section 2 :Présentation de l'organisme d'accueil Ooredoo :

Parmi les opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie il y a Wataniya télécom Algérie appelé aussi Ooredoo (« *je veux* » en langue Arabe).

1- Fiche signalétique d'Ooredoo :

Pour bien présenté l'entreprise Ooredoo, on a résumé toutes les informations nécessaire dans le tableau suivant :

Tableau III-3 : la fiche signalétique d'Ooredoo Algérie :

Date de création	25 aout 2004
Date clé	15 décembre 2013 date du changement du nom
Personnages clé	Joseph GED (Manager) Abdullah Bin Mohammed Bin Saud Al Tani (Propriétaire)
Forme juridique	Société par action avec un capital social de 43.067.455.185 DA
Slogan	Ooredoo, Dima maakom (Toujours avec vous en langue Arabe)
Siège social	Ouled Fayet ; Alger, Algérie
Activité	Opérateur Téléphonie Mobile
Société mère	Ooredoo
Société sœurs	Tunisiana, Ooredoo Qatar, Ooredoo Maldives, Asiacell, Navlink, Indosat, Nawras
Sit Web	http :// www.ooredoo.dz

Source : BERKANE (S) et MAAKNI (M) : « Essai d'analyse des risques qualité dans une Organisation », étude de cas Ooredoo Algérie, mémoire de mastère en marketing, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, Juin 2014, P76. (Avec adaptation)

2- Historique :

Ooredoo précédemment Nedjma est le troisième opérateur de téléphonie mobile en Algérie (en termes de date d'entrée et de parts de marché). C'est la marque commerciale mobile de Wataniya Télécom Algérie. L'opérateur compte aujourd'hui 12 298 360¹ d'abonnés entre le réseau GSM et 3G.

¹ www.ARPT.dz le 22/04/2016 à 13 :30h.

Présent en Algérie depuis le 23 décembre 2003, date d’obtention de la licence de fourniture des services de téléphonie mobile en Algérie, la marque Nedjma a été commercialement lancée le 24 août 2004. Aussitôt, Nedjma a adopté une politique de déploiement accéléré de son réseau qui, dès la fin de l’année 2005, couvrait tout le territoire algérien.

Propriété de Koweït Projects compagnie (KIPCO), Wataniya télécom a été fondée en 1999. En Mars 2007, le groupe KIPCO conclut une transaction avec le groupe Qatar Télécom (Qtel) qui devient, à partir de cette date, l’actionnaire majoritaire de Wataniya Telecom.

Qtel a été fondée en 1949 et demeure le principal fournisseur de services de télécommunication au Qatar.

Le 25 Février 2013 Qtel groupe change de couleurs et d’identité et devient Ooredoo groupe ; ce changement sera progressivement appliqué à toutes les opérations du groupe. Ainsi, le 21 Novembre 2013 Nedjma est à son tour devenue Ooredoo.

Tableau III-4 : évolution de l’identité visuelle de WTA :

La date	De 2004 à 2009	De 2010 à 2013	De 2014 jusqu’à aujourd’hui
Le logo			

Source : documents du département formation de l’entreprise Ooredoo (avec adaptation)

A la fin de l’année 2013, le groupe Ooredoo comptait plus de 90 millions de clients à travers ses opérations en Afrique du Nord, au Moyen Orient et en Asie.

Le 13 Décembre 2013, Ooredoo lance son réseau de téléphonie de troisième génération (3G++). Le 15 Décembre 2013 le service de 3G s’est lancé en Algérie

simultanément avec l'opérateur Mobilis(ATM). Au début, le réseau 3G d'Ooredoo couvrait dix (10) Wilaya seulement. Mais, actuellement elle couvre tout le territoire algérien¹.

Ooredoo offre aux utilisateurs algériens un nouveau monde en matière de télécommunication mobiles. En effet, Ooredoo met au service de la clientèle algérienne non seulement des produits et services novateurs, mais aussi une haute qualité de transmission grâce à des équipements issus des technologies les plus récentes, un service à la clientèle basé sur les standards les plus élevés et une politique de prix hautement concurrentielle.²

3- Les différentes valeurs d'Ooredoo :

Le changement de la marque Nedjma à Ooredoo n'a pas changé les valeurs de l'entreprise, mais il les a enrichis. Les différentes valeurs d'Ooredoo sont les suivantes :³

- Caring (attentionné) : Pour le soutien, la confiance, le respect d'autrui et la responsabilité qu'Ooredoo incarne ;
- Connecting (relier) : Pour l'engagement de Ooredoo à travailler dans un esprit collaboratif et en intégrant parfaitement la communauté algérienne;
- Challenging (défier) : Pour le progrès auquel aspire Ooredoo et la recherche continue de l'amélioration et de la différence.
- Ooredoo, l'opérateur citoyen : l'entreprise Ooredoo s'engage au sein de la société algérienne à travers plusieurs actions citoyennes, qui couvrent le sponsoring, le mécénat et le parrainage de divers activités et événements sportifs, culturels, sociaux, économiques, etc...

4- Les offres d'Ooredoo :

Ooredoo offre une multitude de service de téléphonie mobile. Ces offres sont adaptées aux besoins des clients les particuliers aussi que les entreprises. On peut citer quelques offres :¹

¹ www.ooredoo.dz, le 20/04/2016 à 22 :00h.

² Documents du département formation de l'entreprise Ooredoo.

³ www.ooredoo.dz le 25/04/2016 à 11 :15h.

4-1) Pour les particuliers :

Parmi les offres d'Ooredoo pour les particuliers on trouve :

- La Star Hala
- Nedjma free 200
- Nedjma free 2000
- La Mille (1000)
- Maxy 1000
- Maxy 2000
- Nedjma bonus

4-2) Pour les entreprises :

- One 1500 formule restreinte
- One 1500 formule ouverte
- One 2200 formule restreinte
- One 2200 formule ouverte
- One 4000 formule restreinte
- One 4000 formule ouverte :

4-3) La carte SIM internet :

- Pro
- Pro control
- Pack N ternet
- Pack N ternet mensuel.

5- Vision, Mission et Objectifs de l'entreprise Ooredoo :

5-1) La vision d'Ooredoo :

Une vision sert à décrire un état futur désiré. Son énoncé doit donc être précis et ayant une validité déterminée dans le temps. La vision peut être amenée à être changée pour s'adapter aux circonstances conjoncturelles et internes alors que la mission reste identique.

¹ Documents interne de l'entreprise

WTA a une vision appelée 20/20 : cette vision consiste à atteindre la vingtième (20) place dans le monde en 2020.

5-2) Les missions d'Ooredoo :

Une mission est l'ensemble des activités principales d'une entreprise ou d'une personne.

WTA a plusieurs missions qui sont :

- Fournir des services de télécommunication permettant l'échange des données numériques, des informations audiovisuelles et des messages écrits.
- Procurer une expérience client unique en s'appuyant sur des ressources humaines hautement compétentes et une marque forte en offrant des services de télécommunication mobile les plus performants et les plus innovants partout en Algérie.
- Développer, exploiter et gérer les interconnexions avec les opérateurs des réseaux.

5-3) Les objectifs :

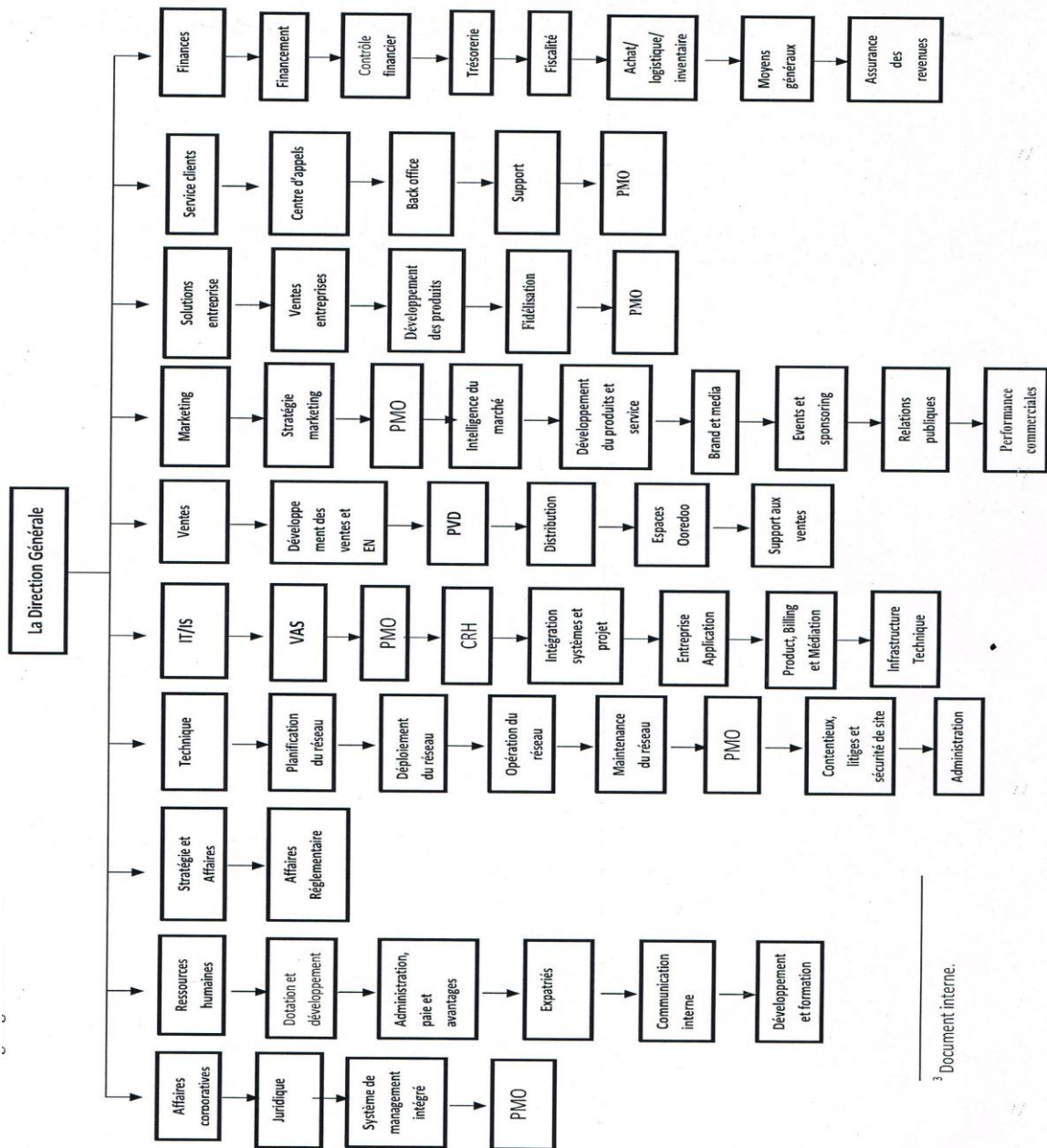
WTA exerce ses activités dans un but purement lucratif, elle est engagée dans le mode de la téléphonie mobile avec les objectifs suivants :

- Acquérir le maximum d'abonnés ;
- Assurer une expérience client unique et de qualité ;
- Rendre les services disponibles pour l'ensemble de la population et des entreprises en Algérie ;
- Attirer et développer les meilleurs talents ;
- Offrir des solutions faciles à utiliser et accessibles qui satisferont les besoins du marché ;
- Atteindre l'excellence dans toutes actions ;
- Maintenir et développer le leadership ;
- Acquérir de nouvelles parts de marché ;
- L'extension et le renforcement du réseau en donnant la priorité aux rares axes routiers ;
- Mettre en place des actions de fidélisation de sa clientèle.

6- La structure organisationnelle d'Ooredoo :

La hiérarchie de l'entreprise Ooredoo Algérie est structurée comme suit :

Figure III-5 : l'organigramme d'Ooredoo.



Source : documents interne du département formation.

6-1) La direction générale :

Elle a pour principale fonctions de Garantir l'atteinte des objectifs du groupe Qtel en Algérie (actionnaire majoritaire d'Ooredoo) ;

6-2) La direction des ressources humaines :

Elle a pour fonction d'offrir aux employés un cadre socioprofessionnel motivant qui permet de développer les compétences de chacun, afin de couvrir tous les aspects liés à la gestion des ressources humaines.

6-3) La direction solutions entreprises :

C'est une direction spéciale pour les clients entrepris

6-4) La direction de distribution :

Cette direction est divisée en deux départements qui sont :

6-4-1) Le département de la distribution indirecte :

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

6-4-2) Le département de la distribution directe :

Son but est de fidéliser les points de vente à travers une équipe de commerciaux dotés de moyens nécessaire. Les commerciaux assurent les ventes des produits ainsi que la formation des points de vente, l'affichage sur les vitrines.

6-5) La direction de la finance et comptabilité :

La mission de cette direction est d'orienter la politique économique et financière de l'entreprise en maximisant la profitabilité.

6-6) La direction Technologie :

Cette direction a pour mission de planifier, construire et maintenir la qualité du réseau GSM d'Ooredoo Algérie et la mise en place de l'architecture des systèmes de solutions informatiques innovantes.

6-7) La direction Marketing :

Cette direction est en amont des activités commerciales d'Ooredoo Algérie. Elle a pour principale mission de garantir le succès de la marque à travers un positionnement fort et stratégique sur le marché en offrant des produits innovants, des offres et promotions attractives pour les clients. Elle est composée de trois (3) départements adjoints spécialisés :

6-7-1) Département stratégie Marketing :

Elle est la source des activités commerciales de l'entreprise.

6-7-2) Département communication Marketing :

Ce département est le gardien de la marque et le garant de son image.

6-7-3) Département développement des produits et services :

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

6-8) La direction vente :

A pour mission de faire découvrir au client le monde d'Ooredoo Algérie et réaliser les objectifs de ventes qui sont :

Son but est la conception et la réalisation d'une offre adaptée à la réalité et aux besoins du marché en tissant des liens de partenariat entre construction de téléphones mobiles et cela en installant des packs (téléphone+ carte SIM). Cette direction a aussi pour but la responsabilité des conceptions de solutions télécom (Storm).

6-9) Direction service client :

Le service client est composé de trois (3) grands services :

6-9-1) Le back office :

Les équipes du back office s'occupent de l'administration des contrats, et de l'archivage.

6-9-2) L'équipe support :

Qui se compose de trois sous équipes qui sont : l'équipe de formation et communication, l'équipe système et l'équipe planification. Ces équipes veillent à la disponibilité des systèmes d'information et des plannings pour l'ensemble des employés du service client.

6-9-3) Le front office :

Qui est responsable de la prise en charge de ce que demande le client. Il se compose d'un vaste réseau de boutiques réparti sur tout le territoire national, dont:

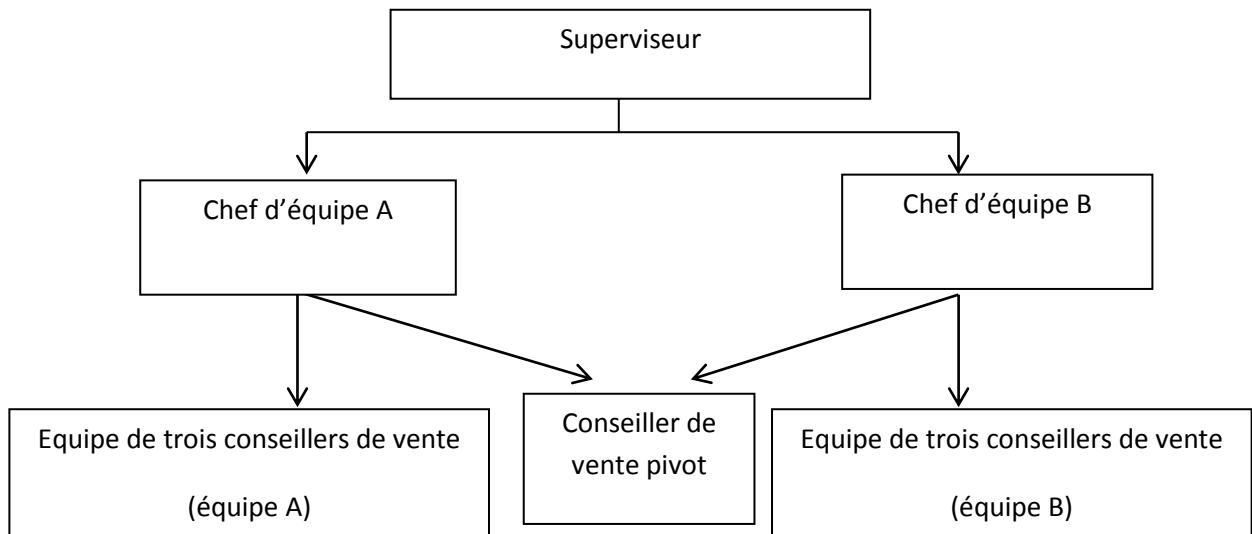
- 107 Espaces Ooredoo,
- 3 VIP Shops,
- 74 City Shops,
- 9 Shops in Shop,
- 345 Espaces Services Ooredoo.

Notre stage a eu lieu dans les espaces Ooredoo suivantes :

- La boutique d'Ouled Fayet
- Kouba
- Didouch Mourade Alger centre
- Et le VIP shop de Hydra

La figure N°III-6 ce dessous représente l'organigramme de l'espace Ooredoo.

Figure III-6 : l'organigramme des espaces Ooredoo.



Source : documents interne de l'espace Ooredoo (avec adaptation)

La figure montre que l'espace Ooredoo est géré par un superviseur qui dirige une équipe de trois conseillers de vente et un chef d'équipe avec un conseiller de vente pivot.

Section 03 : Traitement et Analyse des résultats de la recherche.

Dans le but d'analyser la contribution du personnel en contact de l'entreprise Ooredoo Algérie dans la satisfaction des clients de cette dernière, nous avons élaboré une enquête sur terrain en distribuant un questionnaire aux clients des espaces Ooredoo.

Dans cette section nous allons analyser les résultats de ce dernier, en vue de confirmer ou infirmer nos hypothèses.

1- Traitement et analyse des résultats du questionnaire :

Dans le but de réaliser notre enquête nous avons choisi une population de 100 personnes. Ces derniers sont choisis d'une manière aléatoire (au hasard). Les résultats de l'enquête sur terrain sont les suivants :

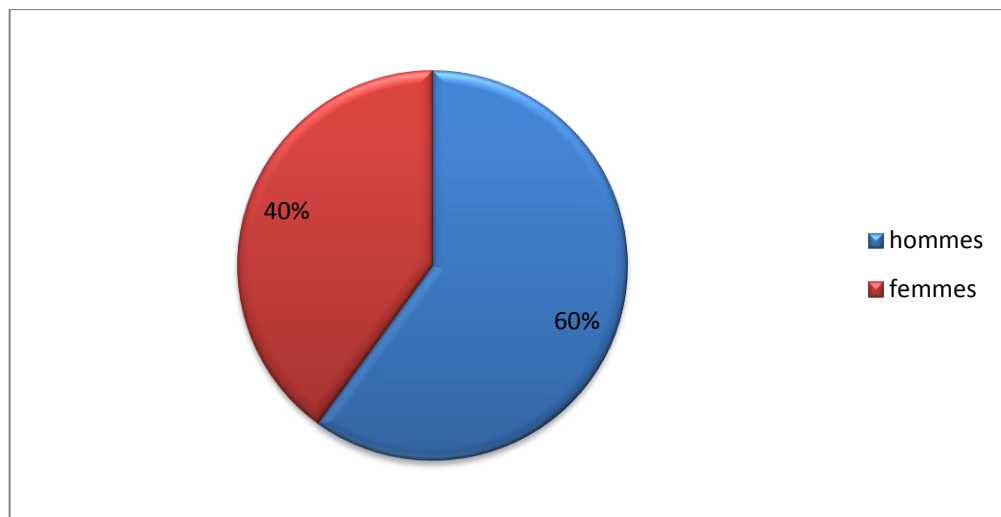
1-1) La fiche signalétique :

En vue de présenter la population à laquelle on a distribuée le questionnaire nous présentons les résultats suivants :

1-1-1) Le sexe :

La figure N°III-7 suivante représente le nombre d'hommes et femmes qui ont répondu au questionnaire :

Figure III- 7 : répartition de la population selon le sexe.



Source : élaboré sur la base du programme Excel.

D'après la figure, on remarque que la population sondée des espaces Ooredoo compte plus d'hommes que de femmes, avec un pourcentage de 60% d'hommes contre seulement 40% de femmes.

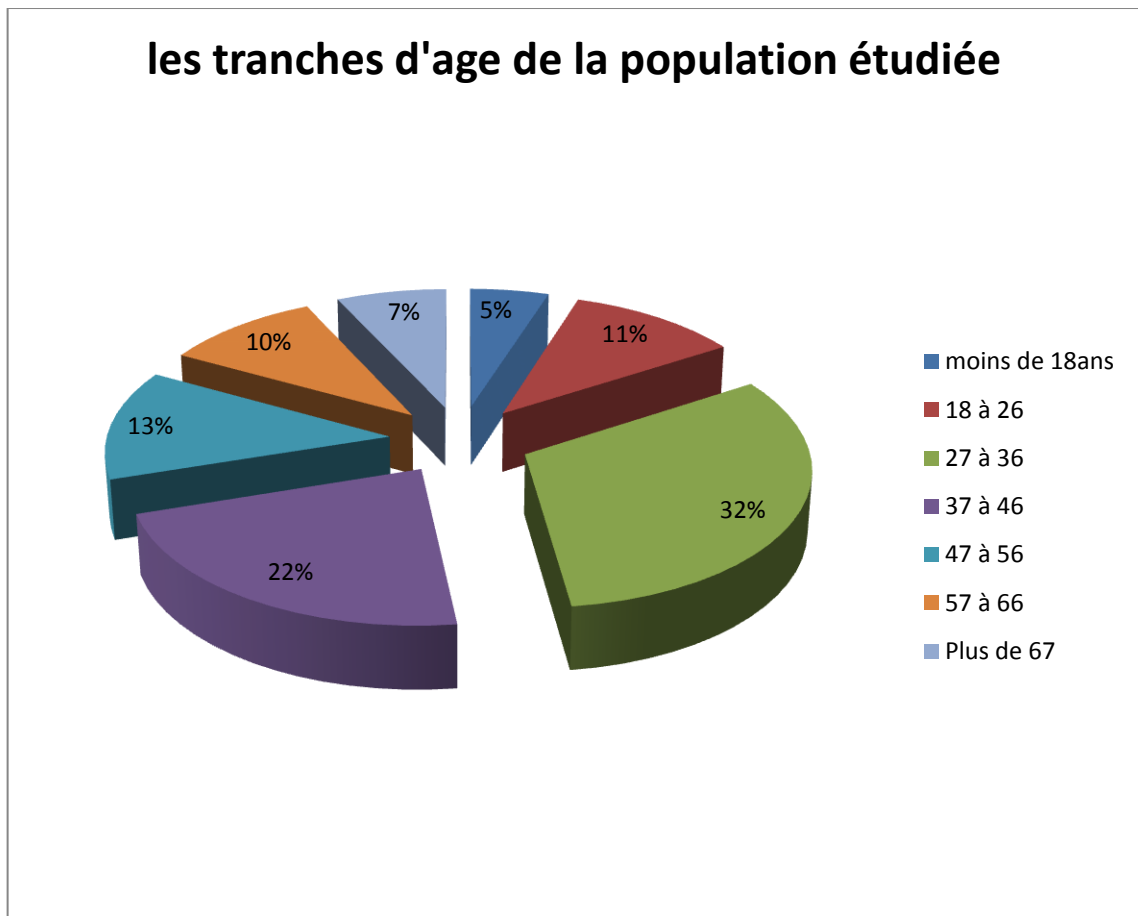
1-1-2) Age :

Question : quel âge avez-vous ?

Pour avoir une meilleure vision de la population sondée, nous avons optées pour une division par intervalle avec une étendue de 10ans.

Pour illustrer les résultats obtenus de cette question (les tranches d'âge des clients) nous allons présenter la figure N°III-8 suivante :

Figure III-8 : répartition de la population selon les tranches d'âge.



Source : élaboré sur la base du programme Excel.

D'après la figure on remarque que la majorité des personnes interrogées (32%) sont âgées de 27 ans à 36 ans, suivit par un pourcentage de 22% qui représente la tranche d'âge entre 37 ans et 46 ans.

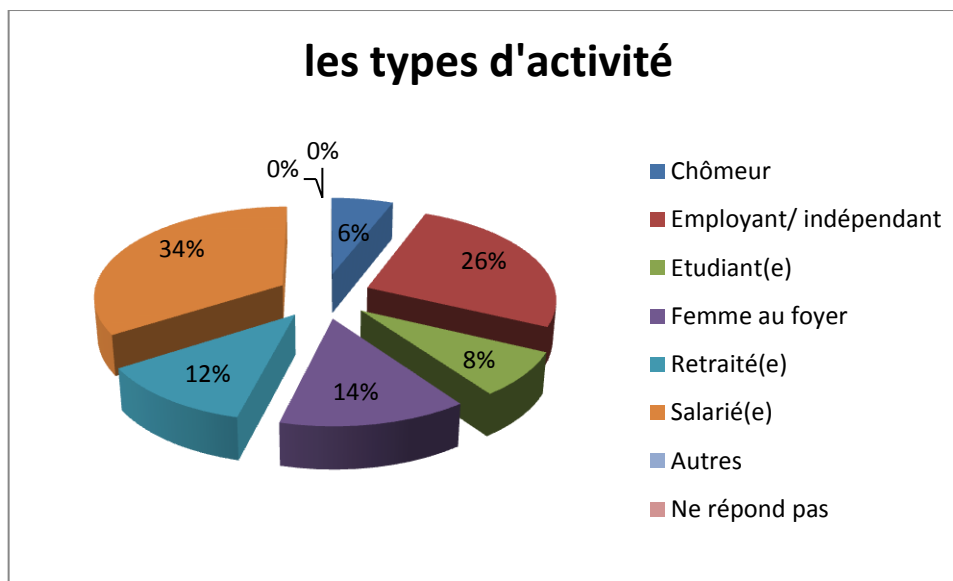
On remarque aussi que les clients qui ont « moins de 18 ans » et ceux qui ont « plus de 67 ans » ne visitent pas les espaces Ooredoo.

1-1-3) Le type d'activité :

Question : dans quelle catégorie socioprofessionnelle vous situez vous ?

Pour mieux connaitre la population sondée, nous avons choisi des catégories socioprofessionnelles globales regroupant les types d'activité possibles. Les résultats de cette question sont illustrés dans la figure N°III-9 ci dessus :

Figure III-9 : représentation des catégories socioprofessionnelles de la population sondée.



Source : Source : élaboré sur la base du programme Excel.

De la figure précédente on remarque que la majorité de personnes questionnées sont des salariés avec un pourcentage de 34%.

En deuxième position on trouve les employeurs et les indépendants avec un pourcentage de 24%. Et d'après l'observation la majorité des employeurs sont des commerçants et le reste sont des chefs d'entreprise.

Pour avoir une meilleure illustration de la figure, nous allons la présenter sous forme d'un tableau N°III-.

Tableau III-5 : représentation des catégories socioprofessionnelles.

La catégorie	Hommes	pourcentage	Femmes	pourcentage	Totale	Pourcentage
Chômeur	6	10%	0	0%	6	6%
Employant/ indépendant	16	26,67%	10	25%	26	26%
Etudiant(e)	2	3,33%	6	15%	8	8%
Femme au foyer	0	0%	14	35%	14	14%
Retraité(e)	10	16,67%	2	5%	12	12%

Salarié(e)	26	43,33%	8	20%	34	34%
Autres	0	0%	0	0%	0	0%
Ne répond pas	0	0%	0	0%	0	0%

Source : élaboré sur la base du programme Excel.

En analysant le tableau on trouve que presque la moitié des hommes questionnés sont des salariés avec un pourcentage de (43,33%). Et un pourcentage de 35% des femmes sondées sont des femmes au foyer. .

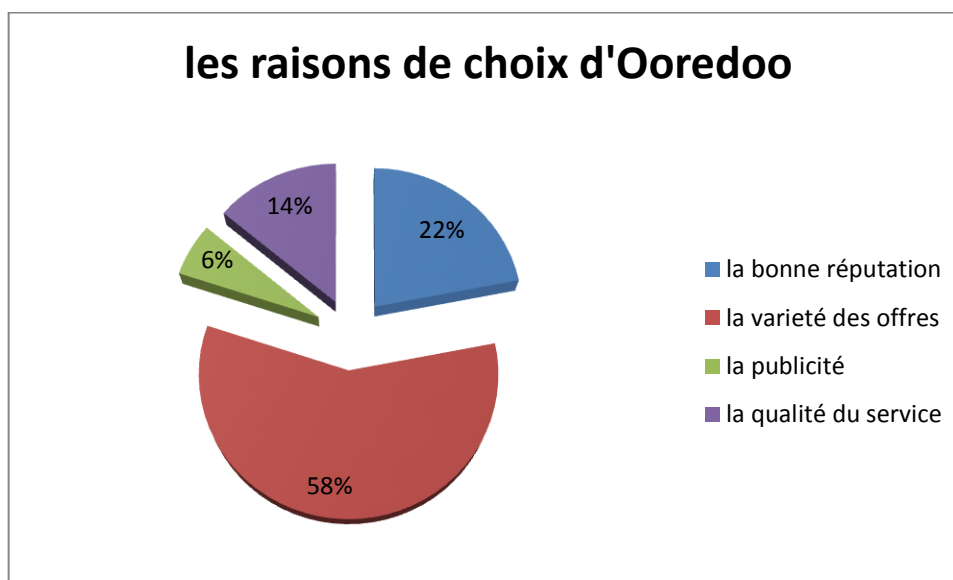
1-2) Appréciation :

Pour élaborer notre recherche nous avons posés quelque question, dont les réponses sont résumées dans les tableaux et les figures suivantes :

Question1 : pourquoi avez-vous choisi Ooredoo comme votre opérateur ?

Les réponses à cette question sont représentées dans la figure N°III-10 suivante :

Figure III-10 : les raisons de choix de l'opérateur Ooredoo.



Source : élaboré sur la base du programme Excel.

D'après la figure on remarque que la majorité des clients (58%) avaient choisis Ooredoo comme leur opérateur pour la variété des offres proposées par ce dernier qui sont

adaptées aux besoins de la clientèle. Pour avoir une meilleure vision des raisons de choix d'Ooredoo comme opérateur les résultats sont représentés dans le tableau N°III-6 suivant :

Tableau III-6 : les raisons de choix de l'opérateur Ooredoo.

La variable	Hommes	pourcentage	Femmes	pourcentage	Totale	Pourcentage
la bonne réputation	14	23,33%	8	20%	22	22%
la variété des offres	36	60%	24	60%	58	58%
la publicité	2	3,33%	2	5%	6	6%
la qualité du service	8	13,33%	6	15%	14	14%

Source : élaboré sur la base du programme Excel.

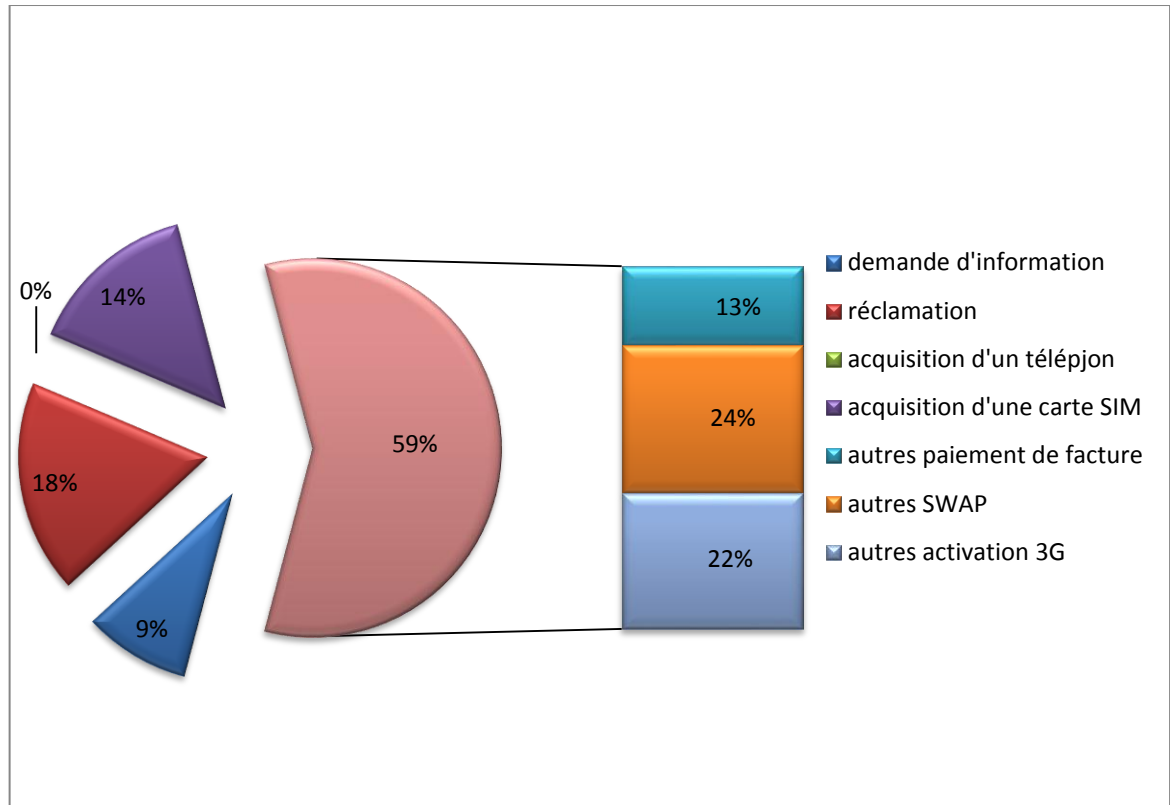
Ce tableau récapitule les résultats de la recherche des causes de choix de l'opérateur Ooredoo.

En analysant le tableau et la figure, on trouve que la majorité de personnes sondées que ce soit des hommes (60%) ou des femmes (60%) ont choisis l'opérateur Ooredoo en raison de la variété des offres adaptées à leurs besoins,

Question 2 : quelle est la raison de votre visite à l'espace Ooredoo ?

En vue de connaître les raisons de visite des clients à l'espace Ooredoo nous avons posé cette question aux personnes sondées. Les réponses sont présentées dans la figure N°III-11 suivante :

Figure III-11 : les raisons de visite de l'espace Ooredoo.



Source : élaborer sur la base du programme Excel.

Après une analyse de la figure on trouve que la majorité des clients (59%) visite les espaces Ooredoo pour d'autres raisons que celle prévues comme :

- Paiement des factures
- Un SWAP ou changement de la carte SIM
- Activation de la 3G.

Pour avoir une meilleure vision des raisons de visite des espaces Ooredoo les résultats sont représentés dans le tableau N°III-7 suivant :

Tableau III-7 : les raisons de visite de l'espace Ooredoo.

Les variables		hommes	pourcentage	femmes	pourcentage	totale	pourcentage
demande d'information		10	16,67%	0	0%	10	10%
réclamation		8	13,33%	12	30%	20	20%
acquisition d'un téléphone		0	0%	0	0%	0	0%
acquisition d'une carte SIM		6	10%	10	25%	16	16%
autres	paiement de facture	10	16,67%	4	10%	14	14%
	SWAP (changement de la carte SIM)	16	26,67	10	25%	26	26%
	activation 3G (contrat 3G)	10	16,67%	14	35%	24	24%

Source : élaborer sur la base du programme Excel.

Après une analyse du tableau on trouve que 26,67% des hommes visitent l'espace Ooredoo pour un changement de la carte SIM ou comme l'appel les employés d'Ooredoo un SWAP. Et 25% des femmes viennent pour la même raison. Ce changement est dû à plusieurs raisons parmi lesquelles on a :

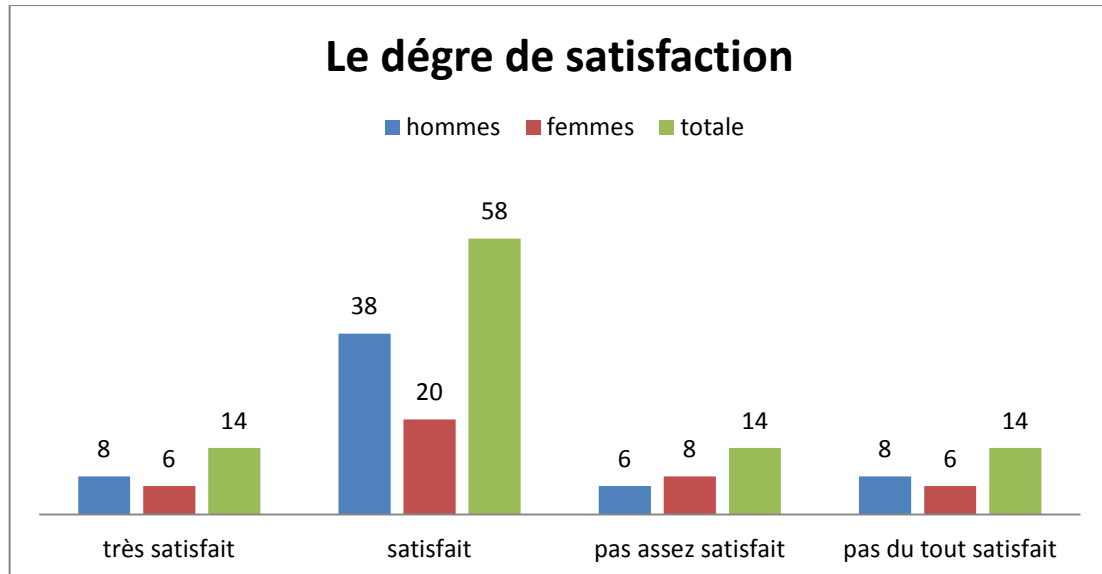
- La carte SIM est détruite
- La carte SIM est volée
- Elle est mal découpée pour l'insérer dans un I phone...etc.

Par contre, 35% des femmes visitent l'espace Ooredoo pour un contrat de 3G ou pour une activation de la 3G. En contrepartie d'un pourcentage de 16,67% des hommes.

Question 3 : après avoir passé auprès des conseillers de vente quel est votre degré de satisfaction ?

Les résultats de cette question sont représentés dans la figure N°III-12 suivante :

Figure III-12 : le degré de satisfaction des clients après le passage auprès des conseillers de vente.



Source : élaborer sur la base du programme Excel.

En analysant la figure on trouve que :

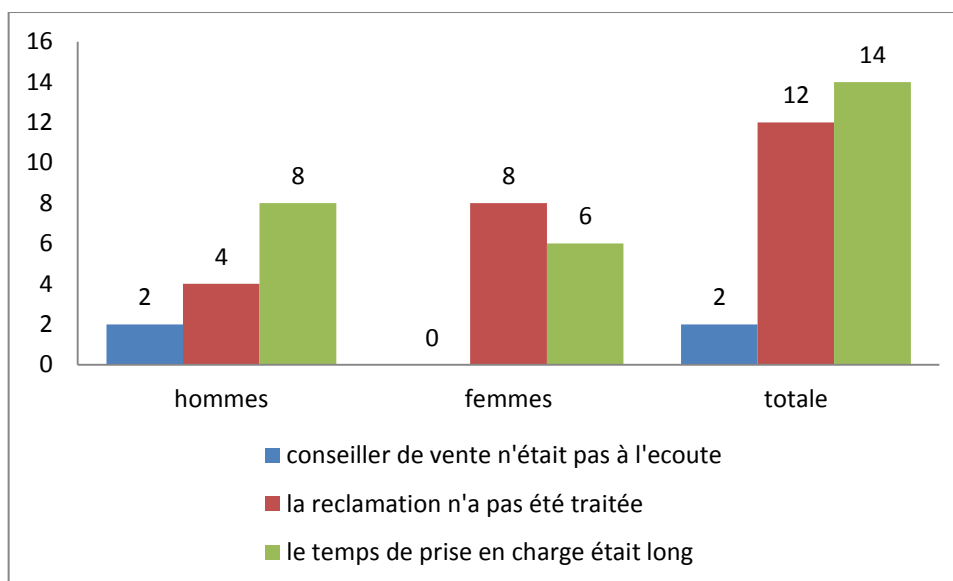
- La majorité de la population sondée sont satisfait du travail des conseillers de vente avec un pourcentage de 58%.
- 38% des hommes sont satisfait.
- 20% des femmes sont satisfaite.

Mais on trouve aussi qu'il y a presque 28% de la population sont insatisfait avec une progression du degré d'insatisfaction, 14% ne sont pas assez satisfait et l'autre 14% ne sont pas satisfait du tout.

Question 4 : quelles sont les raisons de votre insatisfaction ?

Nous avons posé cette question pour connaître les raisons de l'insatisfaction. Les résultats sont présentés dans la figure N°III-13 suivante :

Figure III-13 : les raison d'insatisfaction de la clientèle.



Source : élaborer sur la base du programme Excel.

Pour une meilleure illustration on présente le tableau N°III-8 suivant :

Tableau III-8 : les raisons d'insatisfaction de la clientèle.

LES VARIABLES	hommes	pourcentage	femmes	pourcentage	totale	Pourcentage
conseiller de vente n'était pas à l'écoute	2	14%	0	0%	2	7%
la réclamation n'a pas été traitée	4	29%	8	57%	12	43%
le temps de prise en charge était long	8	57%	6	43%	14	50%

Source : élaborer sur la base du programme Excel

D'après la figure et le tableau on trouve :

- La moitié (50%) des clients est insatisfaite parce que le temps de prise en charge est long, et c'est à cause de la lourdeur des systèmes informatique utilisés dans les boutiques Ooredoo. Et 43% des clients sont mécontents parce que leur réclamation

n'a pas été traitée. Et les 2% restant sont insatisfait parce que le conseiller de vente n'était pas à l'écoute.

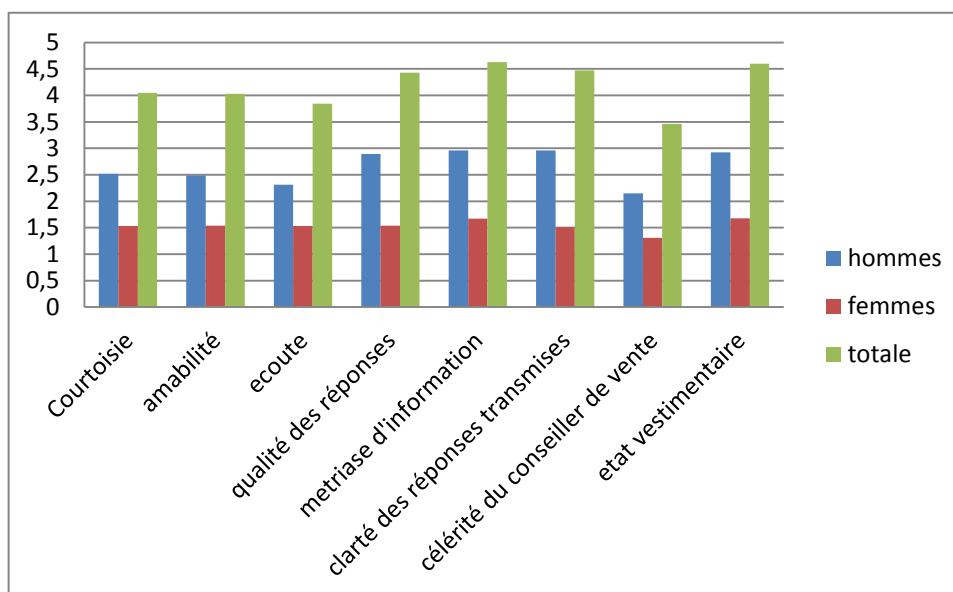
- Plus précisément, 57% des femmes sont insatisfaites parce que la réclamation n'a pas été traitée, contre 29% des hommes seulement.
- Et l'insatisfaction de 57% des hommes est due au temps d'attente qui est trop long, contre 43% des femmes.
- Finalement seulement 14% des hommes sont insatisfait parce que les conseillers de vente n'étaient pas à leur écoute.

Question 5 : pouvez-vous donner une note entre 1 et 5 (1 étant la mauvaise note et 5 étant la meilleure note) aux conseillers de vente selon les critères suivants ?

Pour analyser le travail des conseillers de vente nous avons choisi quelque critère.

Après avoir collecté les résultats de cette question, nous avons calculé la moyenne de chaque critère et les résultats sont représentés dans la figure N°III-14 ci-dessus :

Figure III-14 : l'appréciation moyenne du travail des conseillers de vente.



Source : élaborer sur la base du programme Excel.

A Pour avoir une vision plus claire des résultats de cette question on présente le tableau N°III-9 suivant :

Tableau III-9 : l'appréciation moyenne du travail des conseillers de vente.

Les critères	hommes	femmes	totale
Courtoisie	2,52	1,53	4,05
amabilité	2,49	1,54	4,03
écoute	2,31	1,53	3,84
qualité des réponses	2,89	1,54	4,43
maitrise d'information	2,96	1,67	4,63
clarté des réponses transmises	2,96	1,51	4,47
célérité du conseiller de vente	2,15	1,31	3,46
état vestimentaire	2,92	1,68	4,6

Source : élaborer sur la base du programme Excel.

En calculant la moyenne générale du travail des conseillers de vente qui est :

$$\text{Moyenne} = \frac{\sum(\text{des moyennes totale de chaque critère})}{\text{le nombre de critères}}$$

Moyenne= 4,19 sur 5

En constate que le travail des conseillers de vente est assez satisfaisant du point de vu des clients sondés

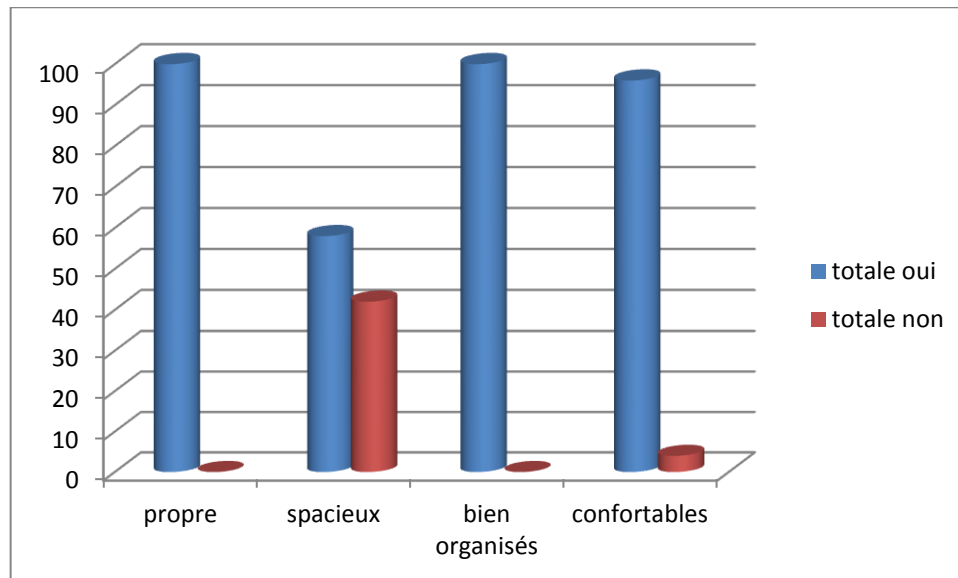
Mais d'après les résultats en trouve que

- les clients ont un problème avec la célérité des conseillers de vente. Ce retard e prise en charge de la demande du client n'est pas la faut des conseillers mais c'est à cause e la lourdeur des processus.
- En ce qui concerne la maitrise es information la clarté es réponses et qualité de ces dernières : les conseiller de vente font un travail presque parfait avec des moyennes respectivement de 4,63 ; 4,47 ; 4,43 sur 5.

Question 6 : pouvez-vous me donner votre avis en ce qui concerne l'espace Ooredoo selon les critères suivants ?

Pour connaître le point de vu des clients en ce qui concerne les espace Ooredoo nous avons choisis les critères représentés dans la figure N°III-15 suivante :

Figure III-15 : avis des clients en ce qui concerne l'espace Ooredoo.



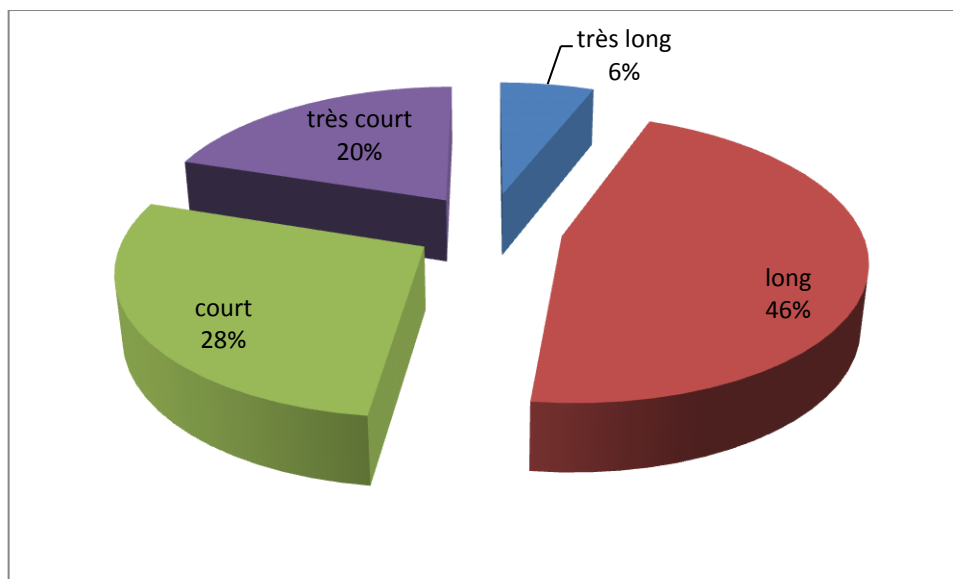
Source : élaborer sur la base du programme Excel.

- En observant la figure, on constate que toute la population sondée trouve l'espace Ooredoo propre et bien organisés.
- Et presque la totalité (96%) des personnes interrogées dit que l'espace Ooredoo est confortable.
- Par contre seulement 58% des clients pensent que l'espace Ooredoo est spacieux.

Question 7 : comment avez-vous trouvé le temps d'attente ?

Les résultats de cette question sont représentés dans la figure N°III-16 suivante :

Figure III-16 : le temps d'attente avant le passage auprès des conseillers de vente.



Source : élaboré sur la base du programme Excel.

En observant la figure en remarque que :

- Presque la moitié (46%) des clients trouve que le temps d'attente est long. On peut dire que le client attend beaucoup parce que e conseillers de vente prend du temps pour prendre en charge un client à cause de la lourdeur du système informatique en plus des procédures trop longues.
- En deuxième position en trouve le temps d'attente court avec un pourcentage de 28%.

Question 8 : votre appréciation de la qualité de service rendue par Ooredoo a-t-elle changée après votre visite?

Les réponses à cette question sont regroupées dans le tableau N°III-10 suivant :

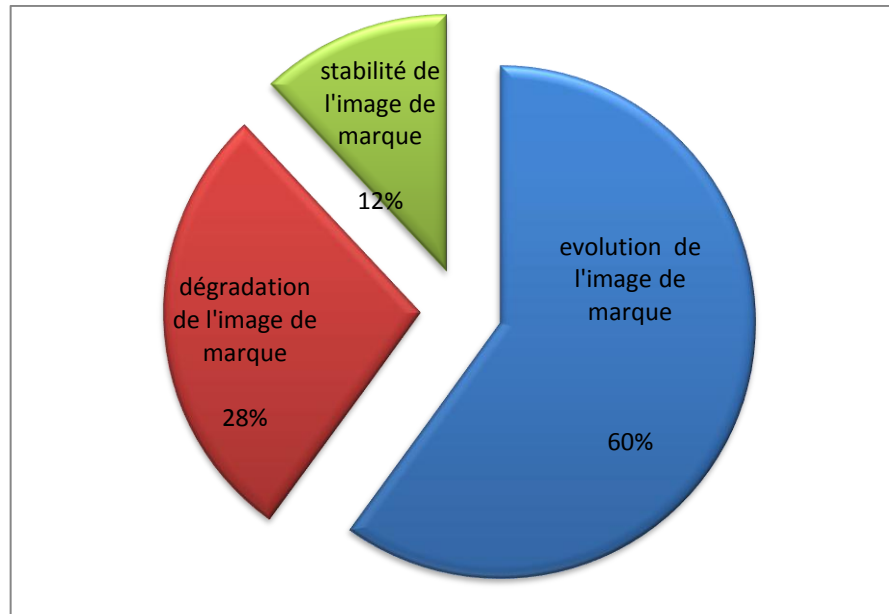
Tableau III-10 : l'évolution de l'image de marque Ooredoo.

La variable	hommes	femmes	Totale
évolution de l'image de marque	34	26	60
dégradation de l'image de marque	18	10	28
stabilité de l'image de marque	8	4	12

Source : élaboré par l'étudiant.

La présentation graphique de ce tableau est la figure N°III-17 suivante :

Figure III-17 : évolution de l'image de marque.



Source : élaboré sur la base du programme Excel.

D'après le tableau et la figure on trouve que 60% de la population sondée avait une image négative sur le service Ooredoo qui s'est améliorée après le passage auprès du personnel en contact.

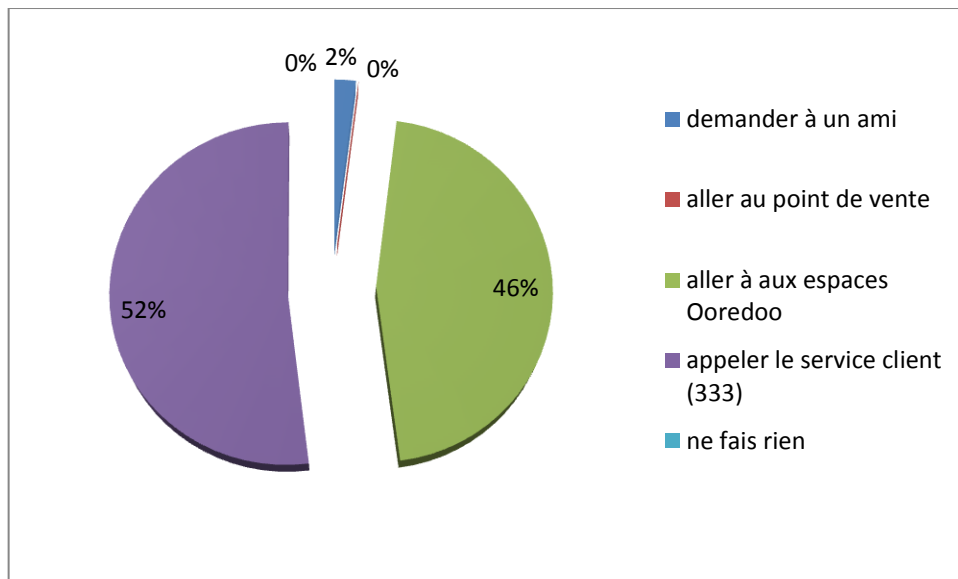
Et 28% des personnes interrogées avaient une image qui s'est dégradée après le passage par les espaces Ooredoo.

Et la 12% restante représente le pourcentage des personnes dont l'image perçue du service d'Ooredoo et celle de la réalité n'a pas changé.

Question 9 : généralement, lorsque vous avez des réclamations ou autres besoins relatifs à votre offre mobile, comment procédez-vous ?

Pour analyser cette question nous avons présenté la figure N°III-18 suivante :

Figure III-18 : la procédure suivie en cas de réclamation.



Source : élaboré sur la base du programme Excel.

Cette figure nous montre que :

- 52% de la population sondée se déplace vers les espaces Ooredoo en cas de réclamations.
- 46% des personnes questionnées appellent le service client qui est 333 pour les clients particuliers et 330 pour les entreprises.
- Les 2% restante demande l'aide ou l'avis d'un ami.

2- Synthèse des résultats :

Pour connaître le niveau de satisfaction des clients d'Ooredoo Algérie, nous nous sommes focalisé dans notre enquête sur les éléments qui peuvent affecter la satisfaction client et surtout ceux liés au personnel en contact de l'entreprise.

Nous avons choisis un échantillon de cent (100) clients présents dans l'espace Ooredoo, dont la proportion des hommes est plus élevée de celle des femmes avec les pourcentages suivant respectivement 60% ,40%. La tranche d'âge la plus fréquente dans les espaces Ooredoo est entre 27 ans et 36ans.

A la lumière des réponses collectées on constate les résultats suivant :

- La majorité des clients interrogés sont des salariés avec un pourcentage de 34%, ceci est due au fait que les entreprise leur offre des cartes SIM Ooredoo pour faciliter le contact entre employés, suivi par les employeurs et les indépendants avec un pourcentage de 26%.
- Les proportions les plus élevées du critère de choix d'Ooredoo comme operateur sont réservées à la variété des offres adaptées aux besoins des clients, suivis par la bonne réputation de l'entreprise dans le marché algérien. et à la troisième position on trouve la qualité de service.
- Les clients sondés visitent les espaces Ooredoo pour plusieurs raisons parmi lesquelles on cite : l'opération de changement de la carte SIM ou comme l'appel le staff d'Ooredoo le SWAP (26%), pour une réclamation (20%) et plusieurs autres raisons.
- Sur les 100 clients interrogés, 72 d'entre eux sont satisfait du travail des conseillers de vente en raison de la courtoisie de ces derniers (une moyenne de 4,05 sur 5), l'amabilité (4,03 sur 5). Ils maitrisent les informations et les donnees aux clients d'une manière simple pour qu'ils les comprennent.
- Les 28 restants sont insatisfaits pour plusieurs raisons. La principale raison est le temps de prise en charge trop long et cela n'est la faute des conseillers de vente mais à cause de la lourdeur des procédures et l'absence d'une maintenance du système informatique.
- 66% des clients trouvent que le temps d'attente dans l'espace Ooredoo est court. Parce que les espaces ne sont pas assez achalandés. Les 34% restant disent que le temps d'attente est long parce que les conseillers de vente prennent du temps pour prendre en charge la demande d'un client en raison de la lourdeur des procédures et les pannes du système informatique.
- L'image de marque d'Ooredoo évolue après la visite des boutiques, parce que la majorité des clients avaient une image négative du service rendu dans les boutiques, et 60% des clients interrogés ont confirmés ça. Ce qui veut dire que le personnel en contact contribue à l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise.

3- Les recommandations :

3-1) L'espace Ooredoo :

- Revoir la qualité des sièges mis à la disposition des clients.
- Déplacer les boîtes à suggestion et les mettre dans un lieu plus visible par le client.
- Spécifier les guichets : un guichet pour chaque opération (l'acquisition, les réclamations et les demandes d'information) pour que le système des tickets soit performant.

3-2) Le temps d'attente :

- Alléger les procédures pour diminuer le temps de prise en charge d'un seul client donc le temps d'attente des autres clients.
- Mettre à jours le système informatique des boutiques afin d'éviter les pannes.

3-3) Les conseillers de vente :

- Sensibiliser les conseillers de vente de l'importance de leur disponibilité face aux clients.
- Communiquer plus avec les clients mécontents du fait de la non prise en charge de leurs réclamations, de manière à mieux les convaincre et apporter des solutions concrètes à leurs protestations.
- Augmentation du nombre de personnel en contact.
- Apprendre au personnel les techniques d'accueil et de communication.

Conclusion

:

Les résultats de l'enquête et l'exploitation des questions destinées aux clients, révèlent que les agences d'Ooredoo disposent d'un personnel en contact autrement dit un front office qui est réactif en travaillant rapidement, efficace dans l'exécution, courtois, aidant, accueillant, tout en montrant de l'empathie et de l'écoute envers les clients et apparemment sérieux de satisfaire les besoins et attentes des clients. Donc le personnel en contact d'Ooredoo constitue un atout précieux, et il faut à tout prix le valoriser pour en faire un facteur de compétitivité.

Néanmoins, l'entreprise doit fournir plus d'efforts dans ce domaine qui compte énormément dans la satisfaction client.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans un environnement purement concurrentiel l'entreprise est amenée à chercher des avantages compétitifs et des facteurs de différenciation afin d'assurer sa pérennité et se place dans le marché. Dans un tel marché, la satisfaction client est devenue le seul objectif des entreprises désirant évoluer. Pour arriver à cet objectif, l'entreprise doit mobiliser sa ressource humaine et plus spécifiquement le front office.

Ce travail avait pour but de mettre la lumière sur la contribution du personnel en contact à la satisfaction client. D'une manière plus détaillée, ce travail a révélé trois apports conceptuels importants :

Le premier consiste à cerner les concepts théoriques du Marketing des services en commençant par une définition du service et de ses caractéristiques. Ensuite, expliquer qu'est-ce qu'un système de service. Le but d'un système de service performant est de satisfaire le client en proposant une offre de meilleure qualité. Pour atteindre ce but l'entreprise doit gérer sa relation client.

Le second consiste à connaître le concept personnel en contact et ses rôles dans une entreprise qui sont contradictoires. Le rôle le plus important est d'améliorer la qualité de service et donc atteindre le but ultime de toute entreprise qui est la satisfaction client.

Enfin, le troisième consiste à éclairer la contribution du personnel en contact de l'entreprise Ooredoo Algérie à la satisfaction client à travers une petite analyse du marché de la téléphonie mobile en Algérie suivie par une exposition des résultats de l'enquête menée auprès des clients d'Ooredoo. A travers cette enquête nous avons pu vérifier les hypothèses élaborées précédemment.

Le client est devenu plus exigeant, il veut être servi le plus tôt possible et avec bienveillance. Le fait d'avoir des concurrents féroces met l'entreprise Ooredoo dans une situation délicate. A cet effet, et d'après nos résultats de la question (3) qui montrent que 72% de la population questionnée sont satisfaits du travail du personnel en contact d'Ooredoo Algérie. Et les autres 28% de la population ne sont pas insatisfaits en raison du comportement du personnel en contact mais leur insatisfaction est due à d'autres raisons comme le montre la question (4). Aussi, les clients ont donné une note moyenne au travail du personnel en contact de 4,18 sur 5 selon les critères choisis dans la question (5). Ces résultats nous aident à

confirmer notre première hypothèse qui suppose que la réactivité et la bienveillance du personnel en contact contribue à l'augmentation du niveau de satisfaction.

Tout au long de l'existence d'une entreprise elle essaye de bâtir une image positive dans l'esprit des clients. Cette image se compose de plusieurs éléments parmi lesquels on peut citer la qualité de service, les locaux (les points de vente) ...etc. l'importance de ces éléments se diffère. Les résultats de la huitième question qui montrent que plus de 60% de clients questionnés affirme que l'image perçue de l'entreprise Ooredoo Algérie a changer en mieux après avoir contact avec le front office, nous aident à confirmer la deuxième hypothèse qui suppose que le personnel en contact constitue un élément important de l'image de marque d'une entreprise.

La troisième hypothèse suppose que les clients choisissent l'opérateur qui leur offre la meilleure qualité de service est infirmée d'après les résultats de la première question qui affirme que malgré la bonne qualité de service de l'entreprise Ooredoo cette raison n'était pas la raison de choix de l'opérateur et plus de 58% de la population sondée disent qu'ils ont choisi Ooredoo comme opérateur parce qu'il leur propose des offres adaptée à leur besoins.

Après la vérification des hypothèses, on constate que la satisfaction client est au cœur des préoccupations d'Ooredoo Algérie. Cette entreprise qui propose une gamme varier des offres adaptées aux besoins des clients dispose d'un personnel en contact qualifier et compétent pour assumer sa responsabilité de satisfaire les clients.

Comme toute entreprise, Ooredoo ne peut pas atteindre la qualité de service parfaite, et il y a toujours des clients mécontents du travail du personnel en contact. Pour atteindre un niveau de satisfaction supérieur au niveau actuel Ooredoo doit effectuer quelques changements dans son système informatique en l'allégeant un peu et le met à jours afin d'éviter les pannes. Elle doit organiser des formations qui portent sur la bonne communication avec les clients. Aussi elle doit changer l'uniforme des conseiller de vente ou imposer les vêtements de couleurs cohérents avec les couleurs du logo.

Comme toute recherche, nous avons rencontré des obstacles, parmi lesquels on peut citer les suivants :

- Le temps limité : trois mois ne sont pas suffisants pour mener une enquête/
- Les clients d'Ooredoo suspectent que le questionnaire est élaboré par Ooredoo, donc leurs réponses et surtout à la question 5 n'était pas conté dans les résultats de l'étude
- La distance entre les lieux de stage et le lieu de résidence a réduit le temps passer aux espaces Ooredoo.
- Les clients ne veulent pas répondre au questionnaire.

La bibliographie

1- Les livres :

- BARUCHE (J, P) : « la qualité de service dans l'entreprise », les éditions de l'organisation, Paris 1992.
- DAUDIN (J,J) et TAPIERO (C), « les outils de contrôle de qualité », édition ECONOMICA, Paris 1996.
- DEMEURE (C) : « Aide-mémoire marketing » , 6ème édition, Dunod,2008.
- DUBREUIL (S), et ROGER (V) : « le marketing du multimédia mobile », les éditions d'organisation, Paris ,2003.
- EGLIE (P) et LANGEARD (E) : « servuction, le marketing des services » ; Ediscience international, Paris, 1999.
- EGLIER (P) : « Marketing et stratégie des services », édition ECONOMICA, Paris, 2004.
- ISHIKAWA , (C) : « la gestion de la qualité outils et application pratique », édition dunod, Paris,
- KOTLER (P), KELLER(K) et MANCEAU (D) : « Marketing Management »_ 14ème édition : Pearson éducation. Paris.
- LANDREVIE (J), LEVY (J), et LINDON (D) : « Mercator, théorie et pratique du marketing » ; 8ème édition, DUNOD 2006.
- LAPERT. (D), MUNOS. (A):« Marketing des services » _2ème édition Dunod. Paris 2009.
- LOVELOCK (C), WIRTZ (J), LAPERT (D): “ marketing des services”,5ème édition, Pearson, Paris 2014.
- LOVELOCK (C), et autres : : “ marketing des services »,7ème édition, Pearson, Paris 2014.
- MAISONNAS (S) et DUFOUR (J C) : « marketing et service, du transactionnel au relationnel », CHENELIERE Edition, Montréal, 2006.

- TOCQUER (G), LANGLOIS (M) : « Marketing des services, le défi relationnel » ; Gaetan Morin edition, Boucherville, 1992.

2- Les revues :

- PARASURAMAN (A), ZEITHAMIL (V) et BERRY (L L) : « A conceptual model of service quality and its implications for future recherche », journal of marketing, vol 49, Automne 1985,

3- Les travaux universitaires:

- BENYAHIA,(A) : « le rôle du personnel en contact dans la qualité de service bancaire », étude de cas CPA, mémoire de mastère en marketing, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, Septembre 2015.
- GUERROUAHEN (A) et BRAHMI (F) : « essai d'analyse de la politique de recrutement », étude de cas Ooredoo Algérie, mémoire de mastère en marketing, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, Juin 2014.
- BERKANE (S) et MAAKNI (M) : « Essai d'analyse des risques qualité dans une Organisation », étude de cas Ooredoo Algérie, mémoire de mastère en marketing, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, Juin 2014.

4- Les textes règlementaires :

- Règlement N°2000-03 du 5 Aout 2000 relatif aux règles générales de la poste et télécommunications en Algérie

5- Les sites web :

- <http://www.definitions-marketing.com/definition/qualite>.
- <http://www.axess-qualite.fr/qualite.html>.
- <http://www.axess-qualite.fr/qualite.html>.
- <http://www.definitions-marketing.com/definition/gestion-relation-client>.
- <http://www.benjamin.mucci.ca/publications/documents/crm-011207.doc>.
- [http:// memoirenligne.com](http://memoirenligne.com).

- <http://www.ARPT.dz> .
- <http://www.ooredoo.dz> .

6- Autres :

- Les documents internes de l'entreprise.

Les Annexes



QUESTIONNAIRE

Le personnel en contact comme outil de satisfaction client

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'étude, pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, option Marketing, à l'Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger. Nous vous prions de bien vouloir participer à notre sondage qui consiste à mesurer l'impact du personnel en contact d'Ooredoo sur la satisfaction client.

Nous tenons à vous assurer l'anonymat de vos réponses, les résultats seront confidentiels et utilisés à des fins académiques.

En vous remerciant d'avance pour votre précieuse collaboration, nous vous prions d'agréer nos salutations.

N° Questionnaire

--	--	--	--	--

1. SIGNALÉTIQUE

1. Genre :

Homme

Femme :

2. Age:

3. Type de l'activité

1. Chômeur.	<input type="checkbox"/>
2. Employeur / Indépendant	<input type="checkbox"/>
3. Etudiant(e).	<input type="checkbox"/>
4. Femme au foyer.	<input type="checkbox"/>
5. Retraité	<input type="checkbox"/>
6. Salarié	<input type="checkbox"/>
7. Autre (Préciser.....)	
8. Ne répond pas	<input type="checkbox"/>

2. APPRECIATION

1. pourquoi avez-vous choisi cette operateur ?

1. La bonne réputation dans le marché Algérien	<input type="checkbox"/>
2. La variété des offres adaptées à vos besoins	<input type="checkbox"/>
3. La publicité	<input type="checkbox"/>
4. La qualité du service	<input type="checkbox"/>
7. Autres..... ;	

2. Cher Mme, Mr, pourrai-je savoir quelle est la raison de votre venue à l'Espace Ooredoo ?(une seule réponse possible)

1. Demande d'information	<input type="checkbox"/>
2. Réclamation	<input type="checkbox"/>
3. Acquisition d'un téléphone	<input type="checkbox"/>
4. Acquisition d'une carte SIM	<input type="checkbox"/>
5. Autre,(précisé).....	

3. Pourrai-je savoir votre degré de satisfaction après votre passage auprès du conseiller de vente ? (Une seule réponse possible)

1. Très satisfait	<input type="checkbox"/>
2. Satisfait	<input type="checkbox"/>
3. Pas assez satisfait	<input type="checkbox"/>
4. Pas du tout satisfait	<input type="checkbox"/>
5. Sans opinion	<input type="checkbox"/>
6 Ne répond pas.	<input type="checkbox"/>

- Si le client répond « 1 », « 2 », « 5 » ou « 6 », répondez à la question 4.

4. Pourrai-je connaitre les raisons de votre insatisfaction ?

1. Conseiller de Vente n'était pas à l'écoute	<input type="checkbox"/>
2. La réclamation n'a pas été traitée	<input type="checkbox"/>
3. Le temps de prise en charge était long	<input type="checkbox"/>
4. Autres (précisé).....	<input type="checkbox"/>
.....	

5. Je voudrais maintenant vous exposer un certain nombre de points pour lesquelles je voudrais avoir votre appréciation. Notez votre réponse de 1 à 5 (1 étant le mauvais score et 5 le meilleur score)

	1	2	3	4	5	Sans opinion	La traduction
1. Courtoisie du CV							أدب مندوب المبيعات
2. Amabilité du CV							حفاوة مندوب المبيعات
3. Ecoute du CV							الاستماع
4. Qualité des réponses du CV.							نوعية الإجابة
5. Maitrise de l'information							معرفة المعلومات
6. Clarté De l'information transmise							وضوح المعلومات
7. Célérité du CV							سرعة مندوب المبيعات
8. Etat vestimentaire							هيئة مندوب المبيعات

6. Pourrai-je avoir votre avis sur un certain nombre de points relatifs à l'Espace Ooredoo. Trouvez-vous l'Espace Ooredoo :

1. Propre	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
2. Spacieux	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
3. Bien organisés	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
4. Confortables	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON

7. Comment avez-vous trouvé le temps d'attente ?

1. Très Long	<input type="checkbox"/>
2. Long	<input type="checkbox"/>
3. Court	<input type="checkbox"/>
4. Très court	<input type="checkbox"/>
5. Sans opinion	<input type="checkbox"/>

8. Entre, avant que vous veniez à l'Espace Ooredoo et après que vous ayez été pris en charge par un Conseiller de Vente, votre appréciation de la qualité de service rendue a-t-elle changée ? (Une seule réponse possible)

1. OUI, en mieux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. OUI, en mauvais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. NON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Généralement, lorsque vous avez des réclamations ou autres besoins relatifs à votre offre mobile, comment procédez-vous ?

1. Demander à un ami	<input type="checkbox"/>
2. Aller à un point de vente	<input type="checkbox"/>
3. Demander de l'information dans les espaces ooredoo	<input type="checkbox"/>
4. Appeler le service client (333)	<input type="checkbox"/>
5. Ne fais rien	<input type="checkbox"/>
5 .Autres (précisé).....	<input type="checkbox"/>

Nous vous remercions d'avoir répondu à nos questions

Les forfaits internet de Ooredoo

ooredoo.dz

ooredoo



Comment acheter un forfait ?

Pour acheter un forfait, il suffit d'utiliser l'une des méthodes suivantes :

- Accéder à : internet.ooredoo.dz
- Composer : *151#
- Scanner le QR code suivant :



Tarifs en TTC.

La validité des forfaits 1 Go et 3 Go sur les offres postpayées suit le cycle de facturation de l'offre.

Plus d'informations : 0550 000 333

11/2015

Qu'est-ce que la 3G+ ?

La 3G+ vous offre un accès rapide à Internet, idéal pour les réseaux sociaux, les vidéos et e-mails à partir de votre mobile, votre tablette ou votre ordinateur

ooredoo



Navigation Internet

Connectez-vous à internet, et profitez pleinement d'une navigation rapide sur le web, des bibliothèques en ligne, de la musique et plein d'autres services

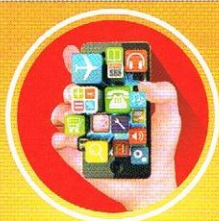
Visiophonie

Désormais, vous pouvez regarder vos proches tout en les appelant



Vidéo et TV en ligne

Regardez la TV en ligne, les vidéos de votre choix en Streaming, et en Haute Définition



Jeux et applications

Vos applications et jeux sont plus que jamais à votre portée !



Réseaux sociaux

Désormais, vous ne raterez plus l'actualité de vos amis sur les différents réseaux sociaux

MAXY
2000

MAXY
1000

4000

2000

3 Go
انترنت

1 Go
انترنت

**كل ما تحتاجونه
في تعبئة واحدة**

الرصيد مضاعف
و الإنترنت باطل

o o n e d o o o

رصيد صالح للمكالمات و ال SMS في الجزائر و نحو الخارج
الرصيد و الإنترنت صالحان 30 يوما

Nos services

ooredoo

Je veux	Service	Code
communiquer gratuitement mon nouveau numéro Ooredoo à tous mes contacts	Beddelt	*133#
accéder à la liste des services Ooredoo (Paiement de facture, configuration...)	Portail Services	*113#
me connecter à internet et parler moins cher	Internet et appels	*151#
ma musique préférée comme sonnerie d'attente	Ranini	5353)
recevoir toute l'actualité par SMS sur mon mobile (foot, météo, programmes TV...)	Khabbarni	*515#
discuter avec plein de personnes dans une ambiance conviviale (Envoyez le mot "CHAT" par SMS au 5050)	Ooredoo CHAT	✉ 5050
prendre en charge les appels de mes proches	Khallasli*	*404#
bloquer les appels indésirables	Filtri*	*388#
recharger sans donner mon numéro	Storm Mstor	*229#
envoyer du crédit à mes contacts Ooredoo	Stormili	*115#
envoyer des SMS gratuits de dépannage	3awedli	*444#
convertir les principales devises	Convertisseur de devises	*232#
connaître les horaires de prière de ma wilaya (Envoyez par SMS le code de votre wilaya)	Horaires de prière	✉ 5222
changer ma ligne vers une autre offre Ooredoo	Migration**	*114#

* Disponible pour tous les clients Ooredoo à l'exception de certaines offres postpayées

** Valable pour les clients prépayés

Pratique

Consultation crédit	*200#
Service de messagerie vocale	555)
Annulation renvoi d'appels inconditionnel	#21#

Plus d'informations : 0550 000 333

ooredoo.dz

Table des matières :

Résumé.

Dédicace

Remerciement

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction généra.....2

Chapitre premier : les fondements théorique du marketing des services5

Introduction.....6

Section 1 : le service et la servuction.....7

1- Définition du service :.....7

2- les caractéristiques du service7

2-1) le service ne se possède pas8

2-2) Le service est intangible8

2-3) Le client est impliqué dans le processus de fabrication8

2-3-1) Le libre-service (self-service)8

2-3-2) La coopération avec les prestataires de service :8

2-4) Les personnes impactent sur la qualité et la valeur du service offert .8

2-4-1) Les employés de l'entreprise.....8

2-4-2) Le client9

2-5) L'intangibilité rend l'évaluation du service difficile9

2-6) Les services ne se stockent pas9

2-7)	La variable temps dans la création de valeur du service	9
2-8)	les inputs et les outputs sont très variables	10
2-9)	Les canaux de distribution prennent plusieurs formes :.....	10
3-	La classification des services	10
3-1)	Le processus de traitement des personnes	11
3-2)	Le processus de traitement des biens.....	12
3-3)	Le processus de stimulation mentale.....	12
3-4)	Le processus d'information	12
4-	Présentation du concept de servuction	12
4-1)	Origine du concept de servuction	12
4-2)	Définitions du concept de servuction	12
5-	Les éléments du système de servuction	13
5-1)	Le client	14
5-2)	Le support physique.....	14
5-2-1)	Les instruments nécessaires au service	14
5-2-2)	L'environnement matériel	14
5-3)	Le service	15
5-3-1)	Le service de base	15
5-3-2)	Les services supplémentaires (périphérique)	15
5-3-3)	Le service global	15
5-4)	Le back office	15
5-5)	Les autres clients	15
5-6)	Le front office (le personnel en contact)	16

Section 2 : la notion de la qualité et la satisfaction	16
1- Définition de la satisfaction	16
2- Mesurer la satisfaction	17
2-4) Les enquêtes de satisfaction	17
2-1-1) Première étape : Identifier les déterminants de la satisfaction	17
2-1-2) Deuxième étape : Analyser les critères de satisfaction et d'insatisfaction .	17
2-1-3) Troisième étape : Construire et mettre en place un baromètre de satisfaction	18
2-1-4) Quatrième étape : Se comparer aux concurrents :	18
2-5) Le modèle des écarts	18
2-2-1) L'écart de connaissance :	19
2-2-2) L'écart de standards	19
2-2-3) L'écart de livraison	20
2-2-4) Les écarts de communication interne	20
2-2-5) Les écarts de perception :	20
2-2-6) Les écarts d'interprétation :	20
2-2-7) Les écarts de service	20
3- La notion de la qualité	20
3-1) Définition de la qualité	21
3-2) Les types de qualité	21
3-2-1) La qualité externe	21
3-2-2) La qualité interne	21
4- Les critères de mesure la qualité de service	21
5- Une relation client fondée sur une forte exigence de qualité	23

Section 3 : la gestion de relation client	24
1- Définitions de la gestion de relation client.....	25
2- Les principes clés de la CRM	26
3- Les catégories de la CRM.....	27
3-1) La CRM analytique ou business intelligence.....	27
3-2) La CRM opérationnelle :.....	27
3-3) la CRM collaborative :.....	28
4- Les canaux de la relation client :.....	28
4-1) Internet.....	28
4-2) Le service après-vente :.....	28
4-3) Le centre de contact :.....	29
4-4) La force de vente :.....	29
Conclusion :.....	30
Chapitrer deuxième : le front office et la qualité de service	31
Introduction :.....	32
Section 01 : le personnel en contact élément fondamental de la servuction	33
1- Présentation du concept du personnel en contact :.....	33
2- La situation du personnel en contact :.....	33
2-1) Les intérêts de l'entreprise :.....	34
2-1-1) Les intérêts monétaires.....	34
2-1-2) Le respect des normes :.....	35
2-1-3) Défendre les intérêts de l'entreprise :.....	35
2-2) Les intérêts du client	35

2-3)	Les stratégies de défense développées par le personnel en contact	36.
2-3-1)	Les stratégies bureaucratiques :.....	36
2-3-2)	La stratégie laxiste :.....	36
3-	Les sources de conflit dans le travail du personnel en contact :.....	37
3-1)	Les conflits entre organisation de l'entreprise et service au client	38
3-2)	Les conflits entre personnalité et tâches à accomplir :.....	38
3-3)	Les conflits inter clients :.....	39
Section 02 : la qualité de service.		39
1-	Définition de la qualité de service :.....	39
2-	Les avantages d'une démarche qualité :.....	40
2-1)	Une meilleure qualité, contribue à la satisfaction de la clientèle et à l'amélioration de la rentabilité	40
2-2)	Une meilleure qualité contribue à la performance de l'entreprise :.....	41
2-3)	Une meilleure qualité contribue à la satisfaction de la clientèle :.....	41
2-4)	Une meilleure qualité diminue les coûts de l'entreprise, et multiplie l'effet de la communication :.....	42
3-	Les méthodes de mesure, et les outils d'analyse de la qualité de service :.....	42
3-1)	Les méthodes de mesure de la qualité de service :.....	42
3-1-1)	La méthode SERVQUAL :.....	42
3-1-2)	Les méthodes ponctuelles :.....	43
3-1-2-1)	La méthode de la gestion des plaintes :.....	43
3-1-2-2)	La méthode de la carte commentaire :.....	44
3-1-2-3)	La méthode du client mystère :.....	44
3-1-3)	La méthode de l'incident critique	45

3-2)	Les outils d'analyse de la qualité de service	45
3-2-1)	Le diagramme d'ISHIKAWA dit « en arêtes de poisson »	46
3-2-2)	Le blueprinting	47
Section 03 : la contribution du personnel en contact dans la satisfaction client.....		47
1-	Le personnel en contact source d'avantage concurrentiel.....	47
1-1)	Une partie essentielle de l'offre de services	47
1-2)	L'entreprise de services	47
1-3)	La marque	47
1-4)	L'élément qui agit sur les ventes	48
1-5)	L'élément qui détermine la productivité	49
2-	Les rôles du personnel en contact	48
2-1)	Le rôle opérationnel	48
2-2)	Le rôle relationnel	49
2-2-1)	Le visible	49
2-2-2)	Le gestuel	49
2-2-3)	Le verbal	50
2-3)	Les autres rôles	50
3-	Responsabiliser le personnel en contact	50
Conclusion		51
Chapitre troisième : le personnel en contact d'Ooredoo comme outil de satisfaction client		52
Introduction :		53
Section01 : Présentation du marché de la télécommunication en Algérie.....		54

1-Les opérateurs de la télécommunication en Algérie	54
2-Le marché de la téléphonie mobile en Algérie	54
2-1) le parc d'abonnés de la téléphonie mobile en Algérie.....	54
2-2) La densité téléphonique mobile	56
2-3) Les parts de marché	57
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil Ooredoo	59
1- Fiche signalétique d'Ooredoo	59
2- Historique :.....	59
3- Les différentes valeurs d'Ooredoo :.....	61
4- Les offres d'Ooredoo	61
4-1) Pour les particuliers	62
4-2) Pour les entreprises	62
4-3) La carte SIM internet	62
5- Vision, Mission et Objectifs de l'entreprise Ooredoo	62
5-1) La vision d'Ooredoo	62
5-2) Les missions d'Ooredoo	63
5-3) Les objectifs	63
6- La structure organisationnelle d'Ooredoo	64
6-1) La direction générale	65
6-2) La direction des ressources humaines	65
6-3) La direction solutions entreprises	65
6-4) La direction de distribution	65
6-4-1) Le département de la distribution indirecte	65

6-4-2) Le département de la distribution directe	65
6-5) La direction de la finance et comptabilité	65
6-6) La direction Technologie	66
6-7) La direction Marketing	66
6-7-1) Département stratégie Marketing	66
6-7-2) Département communication Marketing	66
6-7-3) Département développement des produits et services	66
6-8) La direction vente	66
6-9) Direction service client	67
6-9-1) Le back office	67
6-9-2) L'équipe support	67
6-9-3) Le front office	67
Section 03 : Traitement et Analyse des résultats de la recherche	68
1- Traitement et analyse des résultats du questionnaire	68
1-1) La fiche signalétique	68
1-1-1) Le sexe	69
1-1-2) Age	69
1-1-3) Le type d'activité	70
1-2) Appréciation	72
2-Synthèse des résultats	83
3- Les recommandations	85
2-1) L'espace Ooredoo	85
2-6) Le temps d'attente	85

2-3) Les conseillers de vente	85
Conclusion	86
Conclusion générale	88
La bibliographie	92
Les Annexes	95