

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE -kolea-

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales

Spécialité : MARKETING ET COMMUNICATION

Thème :

L'impact de la satisfaction du personnel en contact sur la
satisfaction de la clientèle
Cas : « Agence commerciale des télécommunications (ACTEL)
d'Algérie télécom »

Elaboré par :

Mlle. BOURABA Ryma

Encadré par :

Dr. CHENINI Soraya

Lieu de stage : Bou Ismail –Ave Didouche Mourad 424115, TIPAZA

Période du stage : du 19/12/2014 au 30/04/2015

Année universitaire : 2014/2015

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE -kolea-

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales

Spécialité : MARKETING ET COMMUNICATION

Thème :

L'impact de la satisfaction du personnel en contact sur la
satisfaction de la clientèle
Cas : « L'agence commerciale des télécommunications(ACTEL)
d'Algérie télécom »

Elaboré par :

Mlle. BOURABA Ryma

Encadré par :

Dr. CHENINI Soraya

Lieu de stage : Bou Ismail –Ave Didouche Mourad 424115, TIPAZA

Période du stage : du 19/12/2014 au 30/04/2015

Année universitaire : 2014/2015

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE -kolea-

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales

Spécialité : MARKETING ET COMMUNICATION

Thème :

L'impact de la satisfaction du personnel en contact sur la
satisfaction de la clientèle
Cas : « L'agence commerciale des télécommunications(ACTEL)
d'Algérie télécom »

Elaboré par :

Mlle. BOURABA Ryma

Encadré par :

Dr. CHENINI Soraya

Lieu de stage : Bou Ismail –Ave Didouche Mourad 424115, TIPAZA

Période du stage : du 19/12/2014 au 30/04/2015

Année universitaire : 2014/2015

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

*A mes parents .Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de
l'amour Dont ils ne cessent de me combler.*

*Mes frères et sœurs **Abedallah, Rachid, Abedelaziz, Fatima,
Nesrine, Nouara** qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de
persévérance, de courage et de générosité.*

*Mes chères nièces **Marya, Asma, Ouissam, Ayoub, Adam.***

*Mes chères amies **Yasmine, Hanna, Halima, Bisma, Moufida,
Farida***

*Tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet
soit possible, je vous dis merci.*

Remerciements

Tout d'abord, nous remercions le Dieu, notre créateur de nos avoir donné les forces, la volonté et le courage afin d'accomplir ce travail.

*J'aimerais remercier mon encadreur **Mme. CHENINI Soraya**, qui m'a guidé tout au long de ce projet. De plus, il a toujours été disponible pour répondre rapidement à mes questions et m'a trouvé de nombreux articles correspondant à mon sujet. Ses cours m'ont aussi aidé à réaliser ce mémoire .Je lui suis sincèrement reconnaissante pour tous ses conseils.*

*Je souhaite également remercier à **Mme. GUENOUCHE nesrine** pour leur soutien et collaboration et **Mlle. BOUDIBA Samira**, ses précieux conseils et son temps mis pour la lecture et des corrections de ce mémoire afin qu'il soit amélioré.*

*Je tiens à exprimer ma gratitude à madame **BAHOUT Fatma** du service de stage et mon tuteur de stage **Mme. BOUARRA Fouzia** et tout le personnel du l'agence commerciale de télécommunication ayant eu le temps et la gentillesse de répondre à mes préoccupations.*

Je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères à toutes les personnes que m'ont entourée et ont participé à la réalisation de ce travail.

Je tiens à adresser un merci spécial à tous mes ami(e)s sincères qui ont toujours su m'écouter et m'encourager lorsque le moral n'y était plus.

Sommaire

Introduction générale.....	A
Chapitre I : généralités sur le marketing des services.....	1
Section1 : notions et spécificités des services.....	3
Section2 : notions et fondements du marketing des services	8
Section3 : présentation générale de l'agence commerciale de télécommunication d'Algérie télécom(ACTEL).....	14
Chapitre II : la satisfaction du personnel en contact	26
Section1 : Notions et caractéristiques du personnel en contact dans les services.....	28
Section2 : La satisfaction du personnel au travail.....	33
Section3 : La mesure de la satisfaction du personnel au travail.....	36
Section4 :l'analyse de la satisfaction du personnel en contact	42
Chapitre III : La satisfaction du client.....	68
Section1 : la satisfaction.....	70
Section2 : La mesure de la satisfaction du client	74
Section 3 : Analyse de la satisfaction du client.....	76
Section 4 : l'étude de l'impact de la satisfaction du personnel en contact sur la satisfaction de la clientèle et recommandations	91
Conclusion générale.....	95

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Les différents secteurs de services	06
02	Fiche signalétique de l'ACTEL	17
03	l'évolution mensuelle des abonnés de l'ACTEL (en 2014)	20
04	L'échelle MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire	38
05	Récapitulatif du traitement des observations et des statistiques de fiabilité de l'ensemble de l'échantillon	46
06	Le sexe de l'interface client	47
07	L'âge de l'interface client	47
08	L'ancienneté de l'interface client	48
09	Niveau d'étude de l'interface client	48
10	La fierté de travailler à l'ACTEL	49
11	Les compétences et les connaissances requises pour le poste	49
12	La possibilité d'avancement et promotion d'emploi dans l'ACTEL	50
13	Les formations proposées pour l'évolution de la carrière	50
14	Le salaire l'interface client	51
15	Les avantages sociaux	51
16	L'occasion de développer des compétences professionnelles	52
17	L'autonomie de l'interface client	52
18	La responsabilité d'influencer le déroulement du travail	53
19	Le travail est répétitif et ennuyeux	53
20	Le travail quotidien correspond à ce qui est décrit dans la fiche de poste	54
21	Le poste est de tâches variées	54
22	Les tâches sont intéressantes	55
23	Les horaires de travail	55
24	la fatigue du travail	56
25	le stress du travail	56

26	Le contact avec des clients agressifs	57
27	L'équilibre entre le travail et la vie privée	57
28	l'ACTEL répond à les besoins personnels de l'interface client	58
29	Le confort de l'espace de travail	58
30	La qualité de l'air dans l'ACTEL	59
31	La qualité d'éclairage de mon espace de travail	59
32	L'appréciation des collègues	60
33	L'esprit d'équipe et de collaboration au travail	60
34	La coordination entre l'équipe de travail	61
35	L'avis de l'appréciation des collègues de l'interface client	61
36	l'appréciation du travail par les supérieurs	62
37	l'avis de l'interface dans le travail	62
38	Les procédures mises en place aident à la réalisation du travail dans les meilleures conditions	63
39	Quantité et disponibilité des informations pour exécuter correctement le travail	63
40	Le matériel nécessaire pour faire le travail facilement est disponible et accessible	64
41	Le matériel nécessaire pour faire le travail est correctement entretenu	64
42	La gestion du supérieur du travail	65
43	La réputation de l'ACTEL à l'extérieur	65
44	Les performances commerciales de l'ACTEL par rapport aux autres ACTEL de la wilaya de Tipaza	66
45	Le calcul du score de la satisfaction du personnel	67
46	récapitulatif de traitement des observations et statistiques de fiabilité de l'échantillon testé	84
47	Récapitulatif de traitement des observations et statistiques de fiabilité de l'ensemble de l'échantillon enquêté	84
48	L'apparence du personnel en contact	85
49	La durée d'attente par le personnel en contact	85
50	Amabilité du personnel en contact	86
51	La courtoisie du personnel en contact	86
52	Capacité de patience du personnel en contact	87
53	La capacité de compréhension de mes besoins	87
54	Les compétences de communication	88
55	La capacité d'écoute du personnel en contact	88
56	La connaissance des services offerts par le personnel en contact	89
57	La maîtrise des opérations réalisées par le personnel en contact	89
58	La clarté de l'information donnée	90
59	La qualité des conseils donnés par le personnel en contact	90
60	La rapidité de traitement de ma demande par le personnel en	91

	contact	
61	La crédibilité du personnel en contact	91
62	La capacité à repérer les erreurs (en cas d'erreur)	92
63	La capacité à rectifier les erreurs (en cas d'erreur)	92
64	Le score de la satisfaction des dimensions du client	93

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Les volets du marketing des services	13
02	Le modèle de production de service d'Eiglier et Langeard	16
03	La circulation de l'information dans l'ACTEL	23
04	Modèle de Clark de la satisfaction au travail	40
05	Le modèle de Durieux de la satisfaction au travail	45
06	Le modèle de disconfirmation des attentes	73
07	Modèle cognitif des antécédentes et conséquences de la satisfaction « D'après OLIVIER ».	74
08	Le modèle conceptuelle de PARASURMAN, ZEITHMAL et BERRY	75

Liste des graphes

N°	Titre	Page
01	l'évolution mensuelle des abonnées de l'ACTEL (en 2014)	22
02	Le sexe de l'interface client	47
03	L'âge de l'interface client	47
04	L'ancienneté de l'interface client	48
05	Niveau d'étude de l'interface client	48
06	La fierté de travailler à l'ACTEL	49
07	Les compétences et les connaissances requises pour le poste	49
08	La possibilité d'avancement et promotion d'emploi dans l'ACTEL	50
09	Les formations proposées pour l'évolution de la carrière	50
10	Le salaire l'interface client	51
11	Les avantages sociaux	51
12	L'occasion de développer des compétences professionnelles	52
13	L'autonomie de l'interface client	52
14	La responsabilité d'influencer le déroulement du travail	53
15	Le travail est répétitif et ennuyeux	53
16	Le travail quotidien correspond à ce qui est décrit dans la fiche de poste	54
17	Le poste est de taches variées	54
18	Les taches sont intéressantes	55
19	Les horaires de travail	55
20	la fatigue du travail	56
21	le stress du travail	56

22	Le contact avec des clients agressifs	54
23	La capacité de maintenir un équilibre correct entre le travail et la vie privée	54
24	l'ACTEL répond à les besoins personnels de façon appropriée de l'interface client	55
25	L'espace de travail est confortable	55
26	La qualité de l'air dans l'ACTEL	56
27	La qualité d'éclairage de mon espace de travail	56
28	J'apprécie mes collègues	57
29	L'esprit d'équipe et de collaboration au travail	57
30	La coordination entre l'équipe de travail	58
31	collègues m'apprécient	58
32	Les supérieurs apprécient le travail	59
33	Mon avis est pris en considération	59
34	Les procédures mises en place aident à la réalisation du travail dans les meilleures conditions	60
35	Quantité et disponibilité des informations pour exécuter correctement le travail	60
36	Le matériel nécessaire pour faire le travail facilement est disponible et accessible	61
37	Le matériel nécessaire pour faire le travail est correctement entretenu	61
38	Le supérieur est un bon manager	62
39	La réputation de l'ACTEL à l'extérieur	62
40	Les performances commerciales de l'ACTEL par rapport aux autres ACTEL de la wilaya de Tipaza	63
41	L'apparence du personnel en contact	64
42	La durée d'attente par le personnel en contact	79
43	Amabilité du personnel en contact	80
44	La courtoisie du personnel en contact	81
45	Capacité de patience du personnel en contact	81
46	La capacité de compréhension de mes besoins	82
47	Les compétences de communication	82
48	La capacité d'écoute du personnel en contact	83
49	La connaissance des services offerts par le personnel en contact	83
50	La maîtrise des opérations réalisées par le personnel en contact	84
51	La clarté de l'information donnée	84
52	La qualité des conseils donnés par le personnel en contact	85
53	La rapidité de traitement de ma demande par le personnel en contact	85
54	La crédibilité du personnel en contact	86
55	La capacité à repérer les erreurs (en cas d'erreur)	86
56	La capacité à rectifier les erreurs (en cas d'erreur)	87

Liste des annexes

N°	Titre de l'annexe
01	L'organigramme de l'ACTEL
02	Le questionnaire du personnel en contact
03	Le questionnaire du client
04	La fiche de poste de l'interface client

Introduction générale

Introduction générale

La théorie néoclassique du consommateur nous dévoile que son comportement est conditionné par deux variables, une, pleinement objective, envisagée comme une contrainte, son budget, et une autre plus aléatoire mais qui n'est pas non plus dépourvue de toute rationalité, ses préférences.

Si l'on se penche sur la question de ses préférences c'est dans la mesure où l'on admet que le consommateur à le choix. Et ses options ne sont pas toutes de même nature; elles peuvent consister à favoriser une activité sur une autre, comme suivre des cours de tennis plutôt que pratiquer le bricolage. Mais elles peuvent également osciller entre différentes entreprises qui offrent des services assez similaires.

L'entreprise en situation de monopole est de fait la mieux lotie, aucune rivalité ne menace sa survie. Mais en situation d'oligopole et plus sensiblement encore dans celle d'une concurrence pure et parfaite, l'entreprise est toujours en proie à un désamour du client, ce dernier ne lui ayant jamais offert l'opportunité de faire ses preuves, ou encore l'ayant délaissé après une ou plusieurs tentatives.

Et comme le consommateur est amené à réutiliser plusieurs fois un même service, ou du moins à s'engager dans des contrats à moyen terme comme dans la téléphonie ou les assurances, l'entreprise s'interroge sur la posture gagnante, celle qui lui assurera de conserver ses clients. Elle en vient par la force d'un raisonnement élémentaire mais solide, à aboutir au concept de satisfaction, qui est à la fois une fin et un moyen, la motivation du client à demeurer, et l'instrument de l'entreprise, sa force d'attraction ou son aptitude à retenir.

Dans le domaine des biens matériels, le produit est tout d'abord pensé, conçu à partir de prototypes, d'expériences, de test. Il entre dans la chaîne de production en fin de course, le but étant de le dupliquer à grande échelle. L'uniformité structurelle de chaque unité en termes de qualité fait elle même l'objet d'une standardisation. Dans le domaine des biens immatériels, l'opération est plus délicate. C'est le client lui même qui enclenche le processus de production, et participe de façon plus ou moins active dans la servuction. Sans nul doute, le consommateur dans une séance d'aérobic contribue d'avantage que dans un contrat

d'assurance, certes il doit être présent et consentant le jour de sa signature et lors d'un potentiel sinistre mais son implication est tout de même moins intense.

Même logique pour le prestataire de service, et plus précisément pour le personnel en contact, dans un service à forte teneur en facteur humain tel qu'un cours individuel de mathématique à domicile, la qualité de la prestation repose entièrement sur les qualités du professeur et assurément aussi sur celles de l'élève. Dans la conclusion d'un contrat téléphonique en revanche, s'y ajoute un facteur technique, offre en elle-même, indépendante de celui qui aura à la vendre.

Mais toujours en restant dans le domaine des télécommunications, secteur fortement oligopolistique, avec, d'une entreprise à l'autre, des offres très similaires, on admet alors que c'est par les qualités du front office que l'entreprise saura tirer son épingle du jeu. A choisir une offre notablement identique à une autre, j'aime autant que les formalités soient facilitées par l'intervention d'agents compétents et courtois.

L'entreprise doit donc satisfaire le client pour le garder, et la satisfaction du client repose en grande partie sur la prestation du personnel en contact. Des lors, l'enjeu est d'influer sur le personnel pour l'amener à viser l'excellence si tant est qu'elle soit possible. A cette fin, plusieurs leviers ont été actionnés, les formations, les primes, des objectifs formulés à priori qui doivent en principe inciter les intéressés à adopter une attitude technique et sociale propre à fidéliser la clientèle.

Plus récemment, la profession s'est lancée sur une autre piste, la recherche de la satisfaction du client mais cette fois-ci, une satisfaction indirecte, celle du personnel en contact, pariante qu'un personnel satisfait entraînera une clientèle satisfaite.

Notre étude s'engage dans cette perspective, objet d'analyse, comme indiqué, plutôt récent, et par la même peu exploité qui suscite de fait pas mal d'interrogations, et formulé comme suit :

"Impact de la satisfaction du personnel en contact sur la satisfaction de la clientèle " cas de LACTEL.

Parmi les objectifs de cette recherche :

- tenter d'apporter une humble contribution à une question qui a été jusqu'à lors très peu abordée
- tenter de déceler un lien possible entre satisfaction du personnel et satisfaction du client
- s'il existe un lien, tenté de comprendre si ce lien est mécanique ou conditionné par une combinaison de variable
- tenter de comprendre si le caractère monopolistique de l'entreprise L'ACTEL influencera l'attitude de son personnel à l'égard du client.
- tenter de concevoir si une insatisfaction du personnel influencera une insatisfaction du client.

Notre investigation tente de comprendre le lien de cause à effet qui pourrait exister entre ces deux agents de la servuctoins, mais qui ne va pas forcément de soi, d'ou une problématique qui se présente sous ces termes :

" Dans quelle mesure la satisfaction du personnel en contact influence t-elle la satisfaction du personnel en contact ?"

Problématique elle même subdivisée en quelques sous questions :

- existe-t-il une relation mécanique entre satisfaction globale du personnel et satisfaction globale du client
- existe –il une relation entre l'insatisfaction organisationnelle de l'interface et l'insatisfaction technique ou l'insatisfaction sociale
- Existe-il une relation entre la satisfaction liée au poste du personnel en contact et la satisfaction sociale du client ?

-
- Existe-il une relation entre la satisfaction liée au poste du personnel en contact et la satisfaction technico-fonctionnelle du client ?
 - Existe-il une relation entre la satisfaction liée à l'organisation du personnel en contact et la satisfaction sociale de la clientèle ?
 - Existe-il une relation entre la satisfaction liée à l'organisation du personnel en contact et la satisfaction technico-fonctionnelle du client.
 - Existe-il une relation entre la satisfaction liée à l'environnement du personnel en contact et la satisfaction globale du client.
 - existe-il un modèle explicatif de l'influence de la satisfaction du personnel en contact sur la satisfaction de la clientèle ?

Pour répondre à ces interrogations nous soumettons les hypothèses suivantes :

- La satisfaction générale du personnel n'entraîne pas mécaniquement celle du client.
- L'insatisfaction dans la dimension organisationnelle du personnel peut entraîner une insatisfaction sur la dimension technique ou sociale du client
- la satisfaction liée au poste du personnel en contact à un impact positif sur la satisfaction sociale du client.
- la satisfaction liée au poste du personnel en contact induit la satisfaction technico-fonctionnelle du client
- la satisfaction liée à l'organisation du personnel en contact induit à la satisfaction sociale de la clientèle.
- la satisfaction liée à l'organisation du personnel en contact à un impact positif sur la satisfaction technico-fonctionnelle du client.
- la satisfaction liée à l'environnement du personnel en contact influence la satisfaction globale du client.

L'étude sera composée de trois parties, une partie purement théorique et deux autres qui combinerons approche théorique et analyse de cas.

Le premier chapitre, intitulé " généralités sur le marketing des services " s'intéressera tout d'abord à la notion de service puis à ses implications sur la théorie marketing, notamment avec l'élaboration d'un concept neuf qui lui est spécifique, la servuction, mais également sur la pratique, avec l'avènement d'un mix marketing des services.

dans un deuxième chapitre, on abordera la satisfaction du personnel en contact ; les considérations sur la notion de personnel, puis sur celle de satisfaction, concepts proches, théories, mesure, pour finir avec une présentation des résultats de notre questionnaire destiné à l'équipe "interface" de L'ACTEL

Enfin, le troisième chapitre se concentrera sur la notion de satisfaction du client suivant la même structure que le précédent, avec cette fois ci les conclusions de l'enquête destinée aux clients L'ACTEL et l'analyse de l'impact de la satisfaction du personnel en contact sur la satisfaction de la clientèle.

Chapitre I :
Généralités sur le marketing
des services

Introduction

Le service est un objet particulier qui s'appréhende non sans difficulté. Contrairement au produit qui, par sa nature, découle d'une transformation de matières premières inertes et palpables, il met en relation des hommes et par la même des tempéraments, des susceptibilités, des goûts variés, éléments sans nul doute difficilement standardisables. S'ajoute à ce premier handicap, la forte abstraction qui complexifie la communication autour de l'objet, et son contrôle.

Ainsi, dès sa définition, la notion s'écarte de celle du produit, non pas du fait que rien ne l'y attache mais plutôt d'éléments essentiels retranchés, comme le caractère matériel, et d'autres ajoutées, comme la forte teneur en relations humaines.

La théorie marketing ayant été établie sur la commercialisation d'un objet tangible, conçu dans une structure qui n'a pas vocation à recevoir son consommateur, à créer de lien direct entre celui qui produit et celui qui consomme, appelée manufacture ou usine, doit être réévaluée, revisitée.

Et en pratique, le mix marketing dans un même mouvement de reconnaissance, tient compte des particularités du service et adapte son dispositif pour valoriser au mieux cet objet sur lequel il a porté son dévolu.

Ce chapitre envisage donc les traits du marketing spécifique aux services en commençant par l'analyse de cet objet distinct du produit matériel, ses spécificités, sa typologie, puis il s'attachera à décrire les prises en compte théoriques dans le domaine du marketing et enfin les implications pratiques du service dans le mix marketing et illustration d'une entreprise du service.

Section 1 : notions et spécificités des services

1. Le service

Le service n'est pas limité à quelques secteurs d'activités. L'ensemble des entreprises est concerné, y compris les entreprises industrielles. Le service n'est plus seulement délivré par une main d'œuvre. Dans tous les cas, il a le même objectif qu'un produit : satisfaire un besoin du client.

1.1 La notion du service

La notion de service est distincte de celle du produit. Différents éléments interagissent, des intermédiaires humains et des ressources matérielles.

Plusieurs définitions peuvent être mises en avant :

Selon Denis 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 résulte pas de la possession de l'un des facteurs de production ».

Il définit également la notion comme :

« Une activité économique qui crée de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment et un lieu donné pour apporter le changement désiré en faveur du bénéficiaire du service»¹

D'après l'INSEE, une activité de service est « La mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. A la différence d'une activité industrielle, elle ne peut pas être décrite par les seules caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client».²

¹ . Denis Lapert, Annie Munos, « **Le Marketing Des Services** », 2eme édition, Dunod, Paris, 2009, p 18.

². C. Lovelock, J. Wirtz, D. Lapert, A. Munos, « **Marketing Des Services** », 6eme édition, édition Pearson Education, Paris, 2008, p12

Et enfin, Philippe KOTLER propose la définition suivante : « 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

A partir de ces définitions, on a retenu que le service est :

- ✓ Est une action qui crée une valeur ajoutée en contrepartie d'une mutation qualitative convoitée par le bénéficiaire du service.
- ✓ Il peut s'adresser à des professionnels (Business to Business) ou à des particuliers (Business to consumer).
- ✓ Il est immatériel, et par la même non susceptible d'être transmis par propriété.
- ✓ il peut également être associé à un produit matériel.

1.2 Les spécificités des services :

Les services présentent des particularités majeures qui influencent directement l'élaboration des programmes marketing associés :

1.2.1 L'intangibilité :

C'est l'état de ce qui est intangible et donc non palpable par les sens. Le degré de son immatérialité varie en fonction de la nature de la prestation.

C'est une abstraction à la fois objective et subjective². Objective dans la mesure où l'objet est concrètement invisible. Et subjective par le fait que le client trouvera alors des difficultés à évaluer la qualité du service ou à le matérialiser. Tandis que le producteur de bien tente d'apporter une touche de fiction à son produit, le prestataire de service cherche au contraire à matérialiser le service afin de mettre le client en capacité de s'imaginer plus concrètement la prestation proposée.

1.2.2 L'inséparabilité :

Cette caractéristique renvoie à une consubstantialité temporelle et spatiale.

¹. P.Kotler, K.Keller, D.Manceau, B.Dubois, « marketing management » ; 13^{ème} Edition ; Pearson éducation ; Paris ; 2009 ; p 452.

². P.Kotler, K.Keller, D.Manceau, B.Dubois, « marketing management » ; op-cit ; p 456

Contrairement au bien matériel qui est produit avant d'être vendu, le service est simultanément produit et consommé. Le client est acteur du processus de production. Sa présence étant ainsi nécessaire, une dimension spatiale vient se greffer. L'exigence de proximité géographique vient alors compliquer la tâche du prestataire de service.

1.2.3 La périssabilité :

Du fait du caractère d'inséparabilité entre production et consommation, le service est par le même non stockable, non revendable, non échangeable. Le service ne pouvant être produit à l'avance, Il est alors difficile d'adapter l'offre à la variation de la demande. Ceci se vérifiant d'autant plus si la demande afflue dans un même espace-temps.

1.2.4 L'hétérogénéité :

C'est la partie la plus imprévisible du processus de production de service. Elle renferme en effet une forte dimension subjective. Chaque intervenant percevant de manière personnelle et unique la qualité du service qui lui est proposé. Contrairement au produit, aucun contrôle en amont ne peut être envisagé et l'alchimie entre le prestataire, le bénéficiaire, le temps, le lieu sera difficile à atteindre. La standardisation n'est pas impossible mais la variabilité du degré de qualité reste une forte contrainte qui doit être prise en compte.

Pour rendre la commercialisation moins pénible, les entreprises de service ont recours au marketing. de part ses caractéristiques, les services nécessitent la mise en œuvre d'un marketing spécifique adapté.

1.3 Typologie des services :

A l'inverse du pur produit, caractérisé par le transfert de propriété d'un bien tangible, l'offre de service, quant à elle, aura comme particularité première de mettre en jeu une prestation immatérielle.

Cela dit, le service est le plus souvent assorti d'un support matériel et la frontière entre produit et service n'est pas totalement hermétique : quatre situations sont alors envisageables¹:

1.3.1 Le pur produit (Biens à faible composante de services):

C'est un bien matériel qui n'est lié à aucun service annexé, tel que le pain, le sucre.

1.3.2 Le produit accompagné de plusieurs services (Biens à forte composante de services):

C'est un bien accompagné de services périphériques auxquels les clients seront invités à souscrire afin de jouir pleinement et plus longtemps de leur acquisition. . Par exemple, le prolongement d'une garantie avec l'achat d'une machine à laver, en contrepartie d'un supplément, ou encore un service après-vente.

1.3.3 Le service accompagné de produits ou d'autres services (Services à forte composante matériel):

Le service de base est ici accompagné de biens tangibles, et peut également être annexé à des services complémentaires afin de parfaire la prestation. Par exemple dans la télécommunication, et notamment chez l'agence commerciale de télécommunication d'Algérie télécom, l'offre d'ADSL est liée à l'achat d'un modem. Des prestations supplémentaires sont aussi proposées, parmi elles, des bibliothèques numériques, ou des licences de protection contre les sites web indésirables.

1.3.4 Le pur service (Service à faible composante matérielle) :

Le produit offert est alors parfaitement intangible et ne nécessite aucun support matériel. C'est le degré le plus élevé d'abstraction. L'offre se cantonne à une prestation unique, ciblée, exempte de biens ou de services annexés, comme par exemple le soutien juridique.

1.4 Les différents secteurs de services :

Le service dans son sens le plus large englobe un grand nombre d'activités et sera destiné aux particuliers tout comme entreprises.

Voici une liste non exhaustive du panel de services offerts :

¹Jacques Lendrevie, Julien Lévy, « **MERCATOR** », 11ème édition, Edition DUNOD, Paris, 2014, P 838 -840.

Tableau n°01 : Les différents secteurs de services

Location sans opérateur
Télécommunications
Services professionnels
Sélection et fourniture de personnel
Agences de voyages
Administration d'entreprises
Location immobilière
Autres activités récréatives et culturelles marchandes
Hôtels et restaurants
Activités audiovisuelles
Publicité et études de marché
Promotion et gestion immobilières
Services personnels
Activités de poste et de courrier
Assainissement, voirie et gestion des déchets
Services logistiques (sécurité, nettoyage et services divers)

Source : Denis Lapert, Annie Munos, « Le Marketing Des Services », op.cit., p 13.

1.5 Différences entre produits et services :

Toute la vie économique tourne autour de l'achat et la vente de bien et services, et nombreuses ont été les tentatives de clarification de l'opposition de ces deux vecteurs. Leurs dissemblances portent souvent sur la nature, et sur la particularité de ces deux produits :

- Le bien est par nature, matériel, issu de la transformation de matières premières, homogène, stockable, non périssable, transmissible en propriété ;
- le service est quant à lui intangible et non stockable. Il est dit hétérogène dans la mesure où chaque bénéficiaire évaluera de manière subjective la qualité du service rendu. Les clients sont souvent acteurs dans le processus de production voire même de manière collective. Le facteur temps est un élément essentiel, la rapidité d'exécution pouvant être un élément de différenciation. enfin il est non transmissible en propriété.

De par ses spécificités, le service demande une approche adéquate qui se différencie de celle du produit. Un marketing adapté a donc été développé sur le tard, afin de promouvoir un produit à part, produit qui a longtemps été négligé. Le secteur tertiaire concentre en effet des structures de tailles souvent limitées, dimensions trop resserrées qui conduisent le prestataire, du fait de son incapacité financière réelle ou perçue, à se dispenser de l'appui de spécialistes marketing.

Section 2 : notions marketing des services et les fondements du marketing des services

1 .Le marketing des services :

De par ses spécificités, le service demande une approche adéquate qui se différencie de celle du produit. Un marketing adapté a donc été développé sur le tard, afin de promouvoir un produit à part, produit qui a longtemps été négligé. Le secteur tertiaire concentre en effet des structures de tailles souvent limitées, dimensions trop resserrées qui conduisent le prestataire, du fait de son incapacité financière réelle ou perçue, à se dispenser de l'appui de spécialistes marketing.

1.2. Définition du marketing des services :

Un certain nombre de définitions ont été proposées, deux d'entre elles, peuvent être retenues pour leur pertinence :

« Le marketing des services se caractérise principalement par l'immatérialité des services et par la simultanéité, dans l'espace et dans le temps, de la production et de la consommation de service ». ¹

« Le marketing des services regroupe l'ensemble des techniques marketings dévolus à la création et la commercialisation des services. Le marketing des services tire l'essentiel de sa spécificité du caractère intangible des services, et de l'importance primordiale de la qualité des différents éléments influençant la délivrance du service (accueil, ambiance, relation humaine) ». ²

¹- <http://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-marketing-services> Consulté le **05/04/2015** à 17:30

²- <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Marketing-des-services,717> Consulté le **05/04/2015** à 17:45.

2. Les trois volets du marketing des services :

La notion de marketing des services réunit trois approches orientées vers une finalité commune, dites interne, interactive, et externe.¹

2.1. Le marketing interne :

Se tourne vers la recherche de la satisfaction du client en misant sur la structure même de l'entreprise. A travers une réflexion sur l'organisation fonctionnelle de l'entreprise, sur les rôles assignés à chacun et sur l'interaction entre les différents départements, l'atteinte d'une symbiose est recherchée. L'entreprise tente d'entrer dans un cycle vertueux qui sera à la fois au service de la satisfaction du client et en mesure de favoriser l'innovation.

2.2. Le marketing interactif :

S'intéresse à la connexion personnel/ client. Le but est de mettre le client au centre des préoccupations de l'entreprise, de porter attention à son individualité, à ses goûts personnels, et dans le meilleur du possible de le faire participer par différents moyens afin qu'il se sente impliqué ou simplement valorisé. Pour atteindre cet objectif, deux leviers peuvent être manipulés ; un levier humain et un levier virtuel.

Quant au levier humain, plutôt que de le cantonner à la fonction de simple exécutant dans une structure standardisée, le personnel peut être mis à contribution, partageant son expérience, ses idées, et adhérant au processus décisionnel.

Quant au levier virtuel, des outils technologiques, sites internet, vidéos, messageries sont désormais disponibles afin de rendre toujours plus étroite et individualisée la relation entre le prestataire et le client.

¹P.Kotler, k.Keller, D. Manceau« **marketing management** », 14ème Edition, Pearson éducation, Paris, 2012, p 417-418.

2.3. Le marketing externe :

Autrement désigné par le concept de mix marketing vise la relation entreprise/ client.

3. Le mix marketing des services :

Le marketing des services s'attache donc à l'analyse des spécificités du bien immatériel afin d'élaborer des techniques susceptibles de soutenir l'image de ce bien de sa conception à sa commercialisation. Le concept de mix marketing des services s'est développé en vue de la réalisation de ce but :

3.1. Définition du mix marketing :

Selon Lendrevie « c'est l'ensemble des décisions de base qui sont prises par le responsable marketing en ce qui concerne les principales variables d'actions dont il dispose. ». Il le définit également comme « l'ensemble des éléments qui composent l'offre. Ces éléments doivent agir en cohérence les uns avec les autres, ils concrétisent le positionnement et, de ce fait, doivent être en adéquation avec le segment cible. Le principe de cohérence est celui qui donne au mix marketing toute sa force. Le responsable en est le garant. »¹

Le mix-marketing est donc l'expression concrète du marketing des services, orientée vers l'application de ses concepts et de ses procédés. L'insistance sur le principe de cohérence témoigne de la dimension pratique de cet art, la nécessité d'efficacité, loin du caractère méditatif de la science fondamentale.

3.2. Charpente du mix marketing des services :

A l'origine, le mix comprenait quatre leviers avec lesquels le manager marketing devait composer afin d'accompagner au mieux la commercialisation d'un produit matériel. Avec la prise en considération de l'intangibilité des services, se sont agrégés trois éléments supplémentaires à même d'atténuer une abstraction potentiellement importune.

¹J.Lendrevie, J.Lévy, D.Lindon, « **MERCATOR** », 8ème édition, Edition DUNOD, Paris, 2006, P 834.

Traditionnellement, étaient pris en compte le produit, le prix, l'espace-temps, et l'environnement, dits « quatre P ». Cette expression issue d'une terminologie anglo-saxonne renvoie aux initiales de **P**roduct, **P**rice, **P**lace, **P**romotion .

Ont alors été intégrées les variables dévolues au service : les acteurs, le processus et la preuve matérielle, en anglais ; **P**eople, **P**hysical evidence, **P**rocessus.

3.2.1 Le service (Product) :

Le mix tente de clarifier le service de base proposé par l'entreprise, de mettre en évidence son originalité voire sa prééminence sur les offres concurrentes. A cette fin, peuvent être mis en avant la haute qualité des prestations ou des services subordonnés qui bonifient l'offre globale.

Il est nécessaire de susciter le besoin chez le client et de prévenir ses attentes pour gagner son estime à l'égard du service offert et donc à l'égard de l'entreprise. De même, devancer son jugement permettra d'éliminer la critique avant qu'elle se dessine.

3.2.2 Le prix(Price) :

Quand l'élément pécuniaire est évoqué, vient en premier lieu la question de sa fixation. Aussi, le poids des coûts afférant à sa production délimite un plancher sous lequel le prix ne doit pas descendre. Le plafond pourrait se définir alors comme le prix maximal à ne pas dépasser au risque de faire fuir la clientèle. Cette dernière envisage le rapport entre le prix et le service. La question pour le client est de savoir si la prestation et l'avantage qu'il est possible d'en tirer est bien en mesure de combler le coût financier qu'il occasionne.

Le prix comprend une part de relativité du fait de la diversité des services et des bourses. Il peut être en mesure d'emporter la décision d'achat et dans cette visée les entreprises tachent de réduire les coûts liés à la production du service.

3.2.3 Le lieu et le temps(les éléments spatiaux-temporels) (place) :

Tout entrepreneur cherche à rendre son entreprise notoire et le choix de la situation géographique de ses locaux entraîne une plus ou moins forte visibilité. Dans le secteur tertiaire, le lieu de production et de consommation se confondent souvent, la remise du produit requière la présence et la participation du bénéficiaire sur les lieux et au moment de sa distribution. Le lieu doit donc être visible mais également accessible physiquement voire virtuellement lorsque le service est proposé sur le net.

Le facteur temps a également toute son importance. Le client s'est accoutumé à être servi dans un laps de temps restreint. L'entreprise doit répondre à la demande en flux tendu et faire preuve d'une réelle adaptabilité.

3.2.4 La preuve matérielle (Physical évidence) :

Pour combler la nature immatérielle du service, caractéristique susceptible d'entraîner la méfiance, le prestataire se doit d'apporter des éléments physiques, tangibles, grâce auxquels le client sera en mesure de concevoir la qualité de la prestation.

Et parmi eux, les locaux dont il est d'autant plus essentiel d'en soigner l'image à travers leur standing et les éléments de faste (design).

Par un effet de ricochet, les locaux reflètent l'image que le client se fait de lui-même, le luxe le valorisera et à l'inverse des locaux modestes ou vétustes participeront à son autodépréciation. Le site est donc, dans un univers où l'apparence est reine, un brevet de qualité et de prestige.

3.2.5 Les acteurs (people) :

Dans un environnement où le produit proposé dépend de la prestation fournie par le personnel, la qualité du service est alors fonction de la qualité des hommes en présence.

La possession d'un savoir-faire, fruit de la qualification, de la formation interne et de l'expérience s'avère indispensable mais insuffisant. Le personnel doit également faire preuve de savoir-être, courtoisie, disponibilité, promptitude, bonne volonté, enthousiasme dans le travail, écoute, contrôle de soi, autant de qualités qui sauront être appréciées au quotidien par une clientèle de plus en plus exigeante et parfois impatiente voire contrariante.

Néanmoins, pour que le personnel donne le meilleur de lui-même, faut-il encore qu'il soit satisfait de sa propre situation au sein de l'entreprise, convaincu de sa valeur et de celle du service qu'il promet.

3.2.6 la promotion (promotion) :

Support incontournable de la bonne marche et du déploiement de l'entreprise, la communication tente d'attirer les clients potentiels en les sensibilisant aux vertus de la prestation offerte. Le caractère intangible du produit rend délicate la démarche, aucun visuel réel du produit ne peut être avancé. Il est alors nécessaire de manipuler les arguments avec finesse et de parier sur des slogans qui marqueront les esprits.

En interne, c'est par la qualité de la prestation que l'entreprise se crée une bonne réputation, un « qu'en dit-on » qui franchit les portes de l'entreprise, les présents initiant les absents.

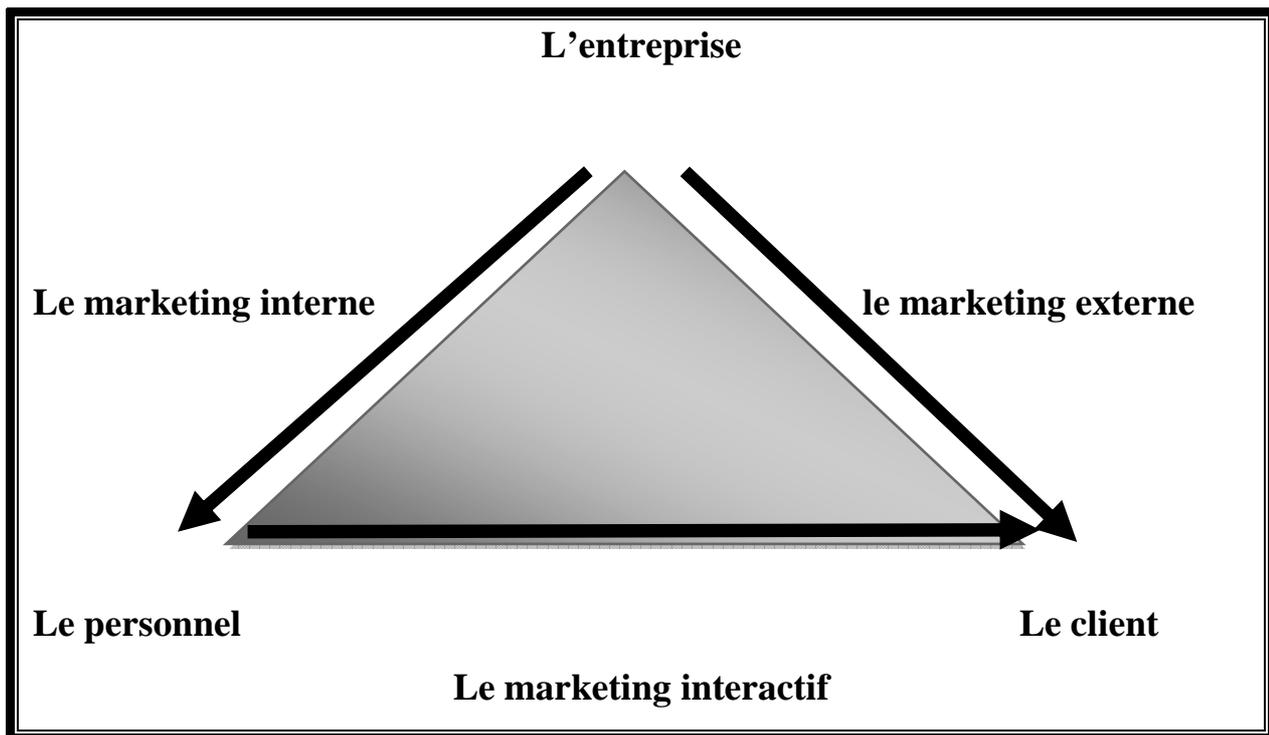
3.2.7 Le processus :

C'est l'ensemble des étapes à accomplir dans la réalisation d'un service, protocole qui doit être à la fois efficace, simple et flexible. L'écueil serait de rendre la démarche lente, complexe, trop technique ou encore trop rigide au point de l'imposer en tant que fin en soi alors que ce n'est qu'un outil mis au service du bon déroulement de la prestation.

Un processus bien élaboré sera au contraire mis à profit, et viendra parfaire la prestation, apportant un cachet supplémentaire et du professionnalisme.

La figure suivante schématise les trois volets du marketing des services

Figure n°1 : Les volets du marketing des services



Source : P.Kotler, K.Keller, D.Manceau, « marketing management », op.cit., p418.

A travers cette figure pyramidale, il est aisé de constater la complémentarité entre les trois volets du marketing des services. Les flèches sont en effet toutes orientées vers une même destination.

L'entreprise vise le client de manière directe par l'utilisation du mix marketing et par l'intermédiaire de son personnel. Ce dernier, une fois initié par la direction, Contribuera à la satisfaction du client.

4. la servuction, notion fondamentale du marketing des services

Cette notion a été élaborée par Eigler et Langeard, c'est en fait la contraction des termes service et production. L'élaboration d'un concept propre témoigne de la volonté de marquer le caractère original de la production de service.

4.1. Définition de la servuction :

Selon ces mêmes auteurs « c'est l'organisation systémique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les qualités ont été déterminées »¹.

Les liens étroits entre une structure matérielle élaborée et des hommes engagés dans un système de création de richesse, sont envisagés comme mouvement d'interconnexion symbiotique.

4.2. Les éléments de la servuction :

L'accent est mis sur cinq éléments stratégiques interagissant au cœur d'une machine productive ; le client, le support physique, le personnel en contact, le système d'organisation interne, enfin, les autres clients

4.2.1 Le client :

C'est la pierre angulaire du système, partie prenante dans l'échange, sa présence déclenche le processus de servuction.

Nos auteurs envisagent différents degrés d'implication du client :

- une participation à la spécification de la prestation qui sera réalisée.
- une participation à l'action proprement dite.
- une participation au contrôle de la performance du processus.

¹ - M. Waël TOUZI, THÈSE Pour obtenir le grade de Docteur (Spécialité : Productique), « CONCEPTUALISATION ET MODELISATION DE LA PRODUCTION DE SERVICE : APPLICATION AUX DOMAINES DE LA SANTE ET DE L'ENSEIGNEMENT »,2011, p29,ori-oai.ubordeaux1.fr/pdf/2011/TOUZI_WAEL_2011.pdf .Consulté le 09/04/2015 à 14 :15.

Le bénéficiaire est pris à partie, d'une simple contribution ponctuelle à une véritable implication mentale et émotionnelle. L'intensité de la prise de participation dépend alors du service proposé et du bénéfice que le client entend en tirer.

4.2.2 Le support physique :

Le support physique apparaît comme la partie émergée de l'iceberg, généralement composée de la combinaison deux pans :¹

- une batterie d'effets matériels contribuant à la bonne marche du processus, meubles, outils bureautiques....
- le site et la situation, endroit dans lequel chaque acteur évoluera vers la fin qui lui a été assignée.

4.2.3 Le personnel en contact :

C'est la flotte de forces humaines mise en première ligne, compromise dans le processus de servuction. L'intensité de sa tâche et le degré dépend de la qualité du service proposé, néanmoins dans tous les cas de figure elle représente l'entreprise et c'est à travers elle que la clientèle arbitrera sur la qualité de la prestation.

D'où l'importance de posséder une équipe à la fois compétente et courtoise qui sache agréger à la dimension technique de la servuction une touche de qualité humaine. Parfois,

c'est la disponibilité du personnel qui gagne la confiance du client. Il est toujours agréable pour ce dernier de se voir soutenu et facilité.

Néanmoins, un certain nombre de services, et notamment en ligne, ne nécessite aucune présence humaine.

4.2.4 Le système d'organisation interne :

Sur le devant de la scène évolue le personnel en contact, c'est ce que le client est donné à voir, un site et une équipe initiée. Et le rôle de ces deux leviers est primordial. Ils n'en restent pas moins sous la tutelle d'une équipe en coulisse, mobilisée à faire vivre l'entreprise.²

¹ J. Michel Tardieu, « **marketing et gestion des services** », Chiron éditeur, Paris, 2004, p47.

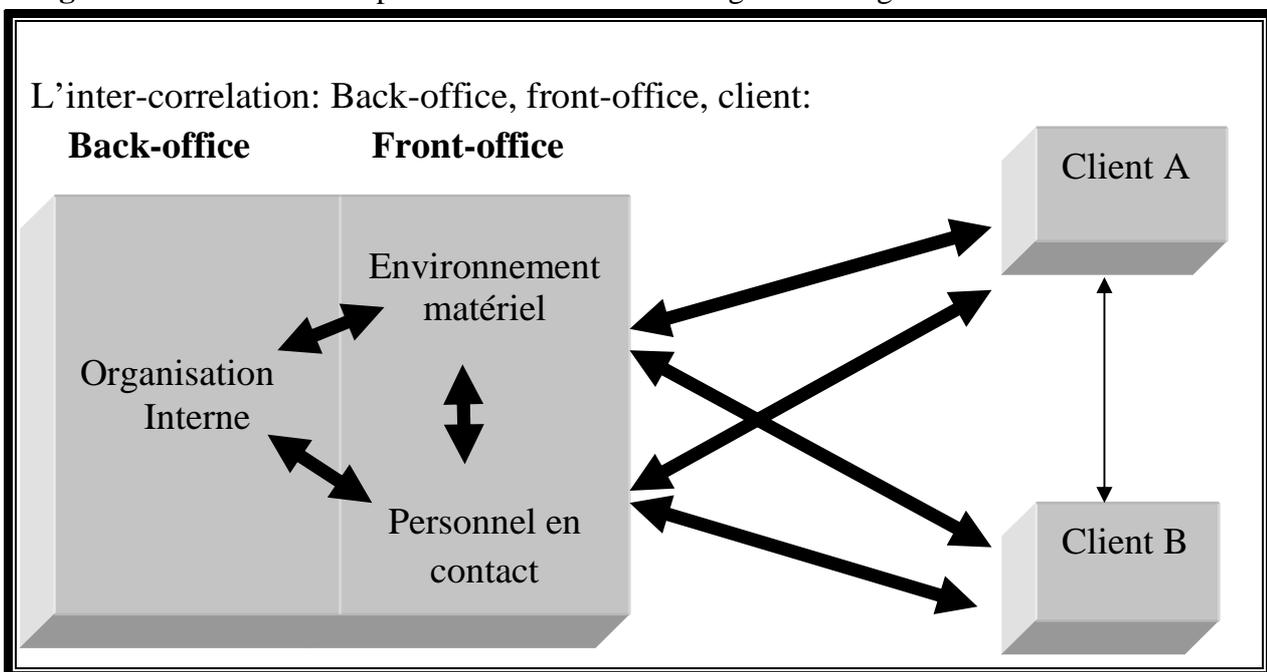
² J. Michel Tardieu, « **marketing et gestion des services** », op-cit, p 23.

L'organisation interne de la société, le « back office » doit à la fois s'afférer à faire tourner la boîte d'un point de vue institutionnel, comptable, financier mais doit également jouer le rôle de stimulateur des équipes, de la promotion et de l'innovation.

4.2.4 Les autres clients :

La servuction s'opère généralement dans un environnement collectif. Plusieurs clients se présentent au même moment à la recherche d'un service similaire. Ils seront alors amenés à communiquer entre eux et peut-être même à partager leurs vues sur la qualité des prestations, sur la plus ou moins bonne civilité du personnel en contact, sur l'état des locaux, s'imprimant mutuellement des impressions qui impacteront sur le jugement global de l'entreprise. C'est une réalité qui doit inciter le personnel à considérer tout individu entrant dans ses locaux comme vecteur d'influence, d'une plus ou moins bonne presse et de lui accorder une attention particulière.

Figure n°2: Le modèle de production de service de Eiglier et Langeard



Source: Jacques Lendrevie, Julien Lévy, « **MERCATOR** », op-cit, p860.

Le client est toujours l'élément déclenchant, un carburant sans lequel la machine ne démarrera pas.

La relation entre le back office et le client est la relation première, fondamentale entre un prestataire qui s'est donné pour mission d'offrir un service moyennant finance et un bénéficiaire qui y a trouvé un intérêt.

Ils entretiennent des contacts et s'influencent l'un l'autre par l'intermédiaire d'un agent tampon, un médiateur.

Ce dernier se voit dévolu un certain nombre d'attributions, toutes orbitant autour de la fonction de base. En dispensant un service, le personnel en contact acquiert une certaine expérience de la clientèle, ses goûts, ses aspirations, ses doléances et peut ainsi par un effet tampon en faire part au back office.

Loin d'une organisation figée, technocrate ou chaque membre se restreint à un rôle assigné unilatéralement et à priori, le corps doit au contraire s'enrichir de l'expertise de chacun de ses membres en vue d'un développement sain et durable.

Section 3 : présentation générale de l'agence commerciale de télécommunication d'Algérie télécom(CTEL)

1. Présentation de l'agence commerciale de télécommunication Algérie télécom (CTEL) :

L'unité fondamentale du groupe Algérie télécom, l'CTEL est une façade ayant pour mission le contact direct avec la clientèle. Elle offre une gamme de services aux clients (résidentiels, professionnels) en incluant activités de vente directe et suivi de la clientèle. Celle-ci gère les localités suivantes : Bou Ismaïl, Fouka, Douaouda, Bouharoun, Khemisti, Ain tagourait.

2. Fiche signalétique de l'Agence commerciale des télécommunications Algérie télécom (ACTEL) :

La fiche signalétique ci-dessous résume brièvement, l'identité de l'agence commerciale télécommunication:

Tableau°2 : Fiche signalétique de l'ACTEL.

Logo	
Dénomination	Agence commerciale télécommunication Algérie télécom (ACTEL)
Slogan	Toujours Plus Proche
Date de création	En 2003(11ans)
Adresse	Bou Ismail –Ave Didouche Mourad 424115
Site Web	www.algerietelecom.dz
Forme juridique	SPA
Registre de commerce	02 B 18083
Domaine d'activité	Commercialisation les lignes téléphoniques, internet (ADSL).
Nombre d'employés	31 (en 2015)

Source : la directrice del'agence commerciale de télécommunication de Bou-Ismaïl.

3. Les objectifs de l'ACTEL :

Se résumant principalement à :

- Offrir une gamme des produits répondants aux attentes de toutes les catégories des clients ;
- Assurer la continuité de l'entreprise Algérie télécom ;

-
- Augmenter les demandes de services téléphoniques et ADSL ;
 - Garantir l'écoute, la satisfaction, la fidélisation des clients ;
 - Réaliser la meilleure rentabilité, maximiser le chiffre d'affaires ;
 - Accroître la vente de services téléphoniques en facilitant l'accès aux services de télécommunication au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;
 - Accroître la qualité de services et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications par rapport aux autres ACTEL ;
 - Développer un réseau de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information vers les clients ;
 - Cautionner une bonne gestion des réclamations ;
 - Améliorer la réputation d'Algérie télécom.

4. Présentation de la structure de l'agence commerciale des télécommunications :

Le schéma d'organisation de l'entreprise, s'articule autour des structures suivantes : (Voir annexe N°1)

- La directrice d'agence commerciale ;
- Le Chef de département force de vente ;
- Le Chef de département corporate ;
- Le Chef de département commercial et finance.

➤ La direction de l'agence :

La directrice de l'agence est responsable de la politique commerciale et des procédures de gestion, assure la coordination des équipes de ventes et de relation clients par la transmission régulière d'information auprès de ses équipes en matière d'offres, tarifs, développe les ventes et la satisfaction clients afin de garantir l'atteinte des objectifs commerciaux et la satisfaction des clients.

➤ Le Chef de département force de vente :

- La fonction du Chef de département force de vente, est comme suit :

Assiste les agents dans la prise en charge du client anime, organise, coordonne, gère et contrôle l'activité et le suivi de la force de vente afin d'optimiser les résultats .assure la gestion administrative de son équipe.

- Assure le traitement de demandes et réclamations clients particulières ;
- Contrôle les saisies effectuées par les agents sur le système et recense les besoins de l'agence en matériels et produits ;
- Participe à la mise en œuvre de la politique des ventes définie par la hiérarchie et réalise les rapports sur les ventes des produits et services commercialisés.

➤ **Le Chef de département corporate :**

Le Chef de département corporate, s'occupe de la gestion des clients professionnels il assume aussi, les taches suivantes :

- Assure la commercialisation de l'offre auprès des entreprises et leur fidélisation afin de participer à l'atteinte des objectifs ;
- Assure la commercialisation de l'offre auprès des entreprises et leur fidélisation afin de participer à l'atteinte des objectifs ;
- Vérification de la qualité technique des installations effectuées ;
- Suivi de l'analyse des besoins et le support commercial ;
- Assure la gestion des contrats cadres ainsi que le suivi des recouvrements ;
- Les études d'installations des nouveaux contrats grands comptes ;
- Le suivi et l'amélioration de l'évolution du chiffre d'affaire des grands comptes ;
- Développer le portefeuille client professionnel.

➤ **Le Chef de département commercial et finance :**

Le Chef de département commercial et finance est chargé principalement de :

- Le suivi de l'évolution du nombre d'abonnés ;
- Garantit de l'atteinte des objectifs commerciaux ;

- Assure le contrôle et le suivi de l'évolution du chiffre d'affaire ;
- Suivi des impayés et limiter les passages au contentieux ;

➤ **Chef de département comptabilité et trésorerie :**

Chef de département comptabilité et trésorerie est chargé principalement de suivi et le contrôle tous les encaissements sous tout forme de moyens de paiement.

4. l'évolution mensuelle des abonnés de l'ACTEL (en 2014) :

Tableau n°3 : l'évolution mensuelle des abonnés de l'ACTEL (en 2014).

Mois	Nombre d'abonnés
Janvier	8061
Février	8052
Mars	8077
Avril	10493
Mai	10404
Juin	10323
Juillet	10339
Aout	10307
Septembre	10417
Octobre	10400
Novembre	10521
Décembre	10766

Source : département commerciale de l'ACTEL Bou-Ismaïl.

Graphe n° 1 : l'évolution mensuelle des abonnés de l'ACTEL (en 2014)

Source : EXCEL 2007

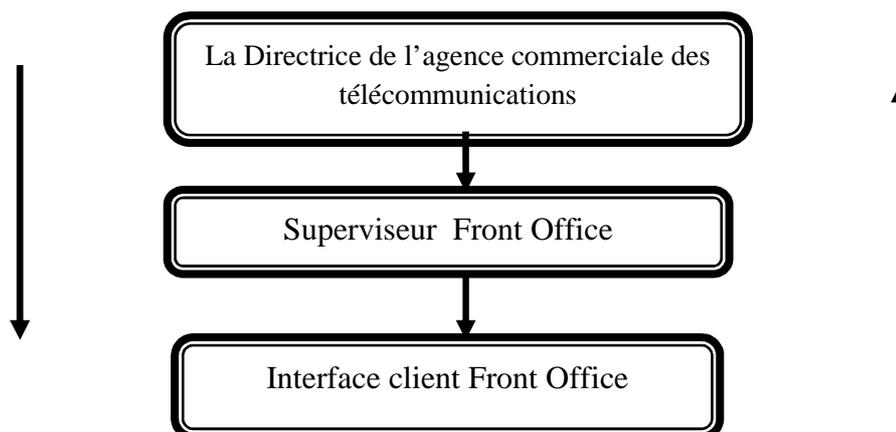
Sur la période 2014, on observe une augmentation sensible du nombre d'abonnés passant de 8061 en janvier à 10766 en décembre.

Néanmoins à l'intérieur, il ya de fluctuations traduites par de légères baisses. La direction justifie ce flottement par la saturation des réseaux, l'entreprise n'étant pas en mesure de répondre techniquement à tous les demandes.

5. La circulation des informations comme facteur de compétence :

La transmission de l'information peut être un levier essentiel de frustration ou d'épanouissement de l'interface.

Une interface informée de manière optimale sera en effet plus à l'aise dans sa mission et par la même plus efficace et plus convaincante. A l'image de toute entreprise, chez 'ACTEL l'information peut suivre une voie formelle descendante ou ascendante (base/sommet). Comme illustré dans le schéma suivant :

Figure n° 3: La circulation de l'information dans l'ACTEL.

Source : élaboré par l'étudiant d'après des informations données par superviseur Front office.

Dans un mouvement descendant la direction peut faire part d'informations formelles, officielles, codifiées. Elle peut orienter, diriger. A l'inverse la base peut elle-même ressentir le besoin d'exprimer des requêtes, doléances auprès de ses supérieurs hiérarchiques. L'information chemine également de façon plus informelle, par le biais du bouche à oreille, d'une bonne entente entre collègues susceptible de faciliter l'entraide entre interfaces.

6. Le recrutement : vers une confrontation d'intérêt entreprise/ interface :

Après avoir cerné les particularités du poste, (fonctions essentielles, environnement immédiat, contraintes, exigences, type de clientèle) le profil de l'interface idéal est élaboré, l'interface qui assurera pleinement sa mission en valorisant l'entreprise aux yeux de sa clientèle, de ses partenaires et autres collaborateurs.

Une fois cette première étape accomplie, l'entreprise diffuse ses offres d'emploi par le biais de l'agence nationale pour l'emploi et à travers son site officiel.

Ainsi, suite à une première sélection, des lettres de convocation sont envoyées aux candidats retenus.

L'interface n'est pas la partie faible de cette confrontation, cette expérience peut être considérée comme simple tremplin, aussi le caractère collectif de l'entretien lui permet de se faire une idée plus précise de la concurrence.

7. La formation interne : soubassement d'une pérennisation du personnel :

Suite à la phase de recrutement, une étape importante débute, à l'issue de laquelle l'agent prend pleinement possession de sa fonction, en assumant les charges et les responsabilités.

De par ses visées, l'apprentissage se veut ciblé et limité par la nature des tâches routinières à exécuter.

L'heure n'est pas à l'acquisition de connaissances générales. A l'inverse, il s'agit, dans un temps imparti assez restreint de rendre l'agent opérationnel. Concrètement, l'apprenant prend connaissance d'une procédure parcellisée à laquelle il doit se plier de l'accueil du client jusqu'à sa prise de congé.

Une formation commerciale initie au volet relationnel de l'activité (force et techniques de vente, négociation, communication commerciale).

Un autre volet, dit technique, permettra à l'agent de se familiariser avec les outils informatiques mis à sa disposition pour mener à bien sa mission.

En somme, ces temps d'apprentissage peuvent être au cœur d'une revalorisation personnelle et une source d'épanouissement pour une interface sous-diplômé. Autrement dit, moins l'interface est diplômé plus elle jouira de l'offre de formation interne.

Suite à ces apprentissages initiaux, d'autres périodes de formation sont proposées tout au long du parcours au sein de l'entreprise. Selon Algérie télécom, ces dernières engendreraient une valeur ajoutée en termes de performances entraînant des prestations plus efficaces. Aussi elles sous-tendraient une réelle évolution de carrière.

8. La rémunération : discriminant de décision :

La rémunération comprend différents éléments :

- Une partie fixe : salaire de base ;
- Une partie variable : les primes, les commissions dites rémunérations mixtes.

Au sein de l'entreprise, les salaires oscillent entre 38000 et 55000 dinars net à payer.

Conclusion:

Dans un système globalisé qui tend vers une tertiarisation de la vie économique, la réflexion sur les tenants et les aboutissants des services devenait incontournable.

Premier créateur de richesse, le service reste un objet difficile à saisir, son immatérialité et la forte touche humaine qui participe à son élaboration introduit beaucoup d'aléatoire, d'imprévis, d'affects, de subjectivité, autant d'éléments qui sont difficiles à évaluer et par la même à standardiser.

Un marketing spécifique des services a donc été élaboré se donnant pour mission d'accompagner ce produit en tenant compte des spécificités avec lesquelles il est parfois délicat de composer. Prenant comme base le marketing traditionnel dévolu au bien matériel et y agrégeant des éléments propres au caractère abstrait et imprévisible de sa production, le marketing des services s'est alors doté d'outils techniques et conceptuels disposés à soutenir la promotion du service.

Chapitre II:

La satisfaction du personnel en contact

Introduction

Le service est ce produit original, d'équilibre fragile qui ne se livre jamais sans conserver une part d'imprévu. Son sort repose sur une alchimie parfois difficile à atteindre, entre les talents d'un praticien et ce qu'en jugera le sollicitant. Mais dans un univers globalisé tendant vers une tertiarisation de l'économie, ou l'idéologie libérale stimule une concurrence toujours plus affutée, les entreprises ne peuvent laisser au hasard la source de leur activité.

Elles ont pris acte de la teneur subjective du service, et elles ont bien conscience qu'un client satisfait est un client fidélisé. Mais comment modeler ses troupes pour en extraire le meilleur et tirer ainsi son épingle du jeu ?

Partant du raisonnement que la satisfaction du client est le fruit du labeur d'employés dévoués, l'entreprise convoite d'appréhender l'origine d'une prestation de qualité et finit par se convaincre que la satisfaction, levier psychologique qui agit sur la fidélisation du client est le même que celui qui aiguise l'agent dans l'accomplissement d'un service de qualité.

Ce chapitre tiendra lieu de synthèse des avancées en la matière, il se compose de quatre parties théoriques ; une première s'intéressera à la notion de personnel et aux problématiques entourant sa mission, une deuxième analysera la satisfaction et ses concepts proches, une troisième fera état des théories développées autour de cette notion de satisfaction, une quatrième s'intéressera à sa mesure et enfin le chapitre sera conclu par la présentation des résultats du questionnaire adressé au personnel de LACTEL.

Section1 : Notions et caractéristiques du personnel en contact dans les services

1. Le personnel en contact

Clé de voute de la servuction, le personnel en contact représente l'entremetteur sur lequel reposera le succès de l'entreprise, « il est l'entreprise ». D'où la nécessité pour tout analyste soucieux, de concentrer son attention sur cet agent incontournable vecteur de satisfaction ou inversement d'insatisfaction de la clientèle.

1.1 La notion de personnel en contact :

Le personnel en contact a fait l'objet d'un certain nombre de définitions, et parmi elles, les deux suivantes :

Nguyen et Leblanc le définissent comme suit : « tout employé qui se trouve à l'avant-scène de l'organisation et qui entretient un lien direct avec les clients »¹

Quant à Pierre et Eiglier , il en donne la définition suivante: « Le personnel en contact est celui qui est directement et personnellement impliqué dans la fabrication d'un service avec le client. »²

D'après ces deux définitions on retient que le personnel en contact remplit un double rôle ;

- une activité d'exécutant du service proposé par l'entreprise à travers laquelle il devra mettre en pratique des compétences technico-fonctionnelles ;
- une mission de représentant de l'entreprise, de son image, des valeurs qu'elle véhicule, pour lesquelles il devra jouer de savoir être et développer des réflexes de communicant.

Notons que ce ne sont pas deux fonctions exécutées de façon distincte dans le temps et l'espace, mais elles sont au contraire imbriquées l'une dans l'autre et pleinement interdépendantes. Il faut être à la fois compétent et courtois.

¹ Raoul GRAF, Gabrielle LÉPINE, Fabien DURIF, «**personnel en contact attitude de service : des atouts pour l'industrie bancaire canadienne**», université d'Ottawa, canada, 2009,»www.chairemsf.uqam.ca/pages/pdf/graf-lepine-durif.pdf consulté le 10/05/2015 à 14 :09.

² Aurélie VAN WAARDENBURG, Mémoire de Master tourisme et hôtellerie Parcours management de l'hôtellerie et de la restauration,«**Mesure de la satisfaction client en hôtellerie : application à la chaine MERCURE**», 2014, p35.http://www.isthia.fr/core/modules/download/download.php?memoires_id=450consulté le 10/05/2015 à 18:10.

1.2 Le personnel en action :

Chaque secteur d'activité connaît ses contraintes spécifiques. Dans le primaire, l'agriculteur doit conjuguer entre autres, avec une météo parfois ingrate et de forts décalages en termes d'effort à fournir au cours de l'année. Dans le secondaire avec une parcellisation des tâches souvent poussée à l'extrême, l'ouvrier spécialisé dit « OS » devra se plier à une cadence répétitive et sans fin qui pousse jusqu'à l'aliénation de l'individu en tant que tel. Enfin dans le tertiaire, la réalité du terrain présente des aléas spécifiques à l'activité pratiquée.

Le but de ce développement est précisément de mettre en exergue les enjeux auxquels l'agent peut être confronté du fait de l'originalité de son rôle. Ainsi, après avoir évoqué l'état de tension auquel le personnel en contact peut-être soumis dans le quotidien de sa profession, nous nous intéresserons à quelques effets significatifs du caractère bivalent de son activité.

1.2.1 Une activité de nature à produire une pression :

Le service possède cette particularité d'être produit au moment même où il est consommé. Il sera alors délicat de rattraper une imperfection dans le processus de production dont le client aura été témoin.

Cette situation n'existe pas dans le secteur secondaire qui entretient une barrière hermétique entre le producteur et le consommateur. Ce dernier s'adresse à un intermédiaire dans l'achat du produit ou en cas d'insatisfaction. L'ouvrier est alors à l'abri de la réaction d'un client mécontent.

Dans le service tout au contraire, le personnel en contact se retrouve en ligne de mire, et de fait, est susceptible d'essuyer des reproches au moment même de sa prestation par des clients plus ou moins aimables et exigeants. Cette proximité peut être source de malaise et de stress dans le travail. L'agent se doit de faire face, bon gré mal gré, au bénéficiaire de service. La relation sera alors plus ou moins qualitative en fonction des compétences de l'un, du niveau d'exigence de l'autre et du tempérament de chacun d'eux. Néanmoins, l'agent aurait tort de considérer cette relation comme un rapport symétrique attendant du client qu'il fasse preuve de courtoisie et d'égard à son endroit.

Le personnel en contact est donc soumis à un stress qu'il devra gérer pour ne pas sombrer dans un mal-être quotidien susceptible de le mener à abandonner sa mission. Il aura

tendance à lutter contre cette tension de deux manières¹. En se plaçant comme strict garant des intérêts de sa hiérarchie, adoptant alors une attitude bureaucratique ou à l'inverse en cherchant à satisfaire le client au détriment de son entreprise. Il va sans dire qu'au-delà de ses extrêmes, l'employé à tout intérêt de s'engager dans une voie médiane, de médiation, à même de contenter les deux parties.

Cela étant, la hiérarchie peut également prendre le parti de demander l'avis à sa clientèle sur les prestations de leurs interfaces. Dans ce cas, la pression vient de l'intérieur, l'entreprise choisit de ne pas protéger ses employés mais au contraire de les soumettre à la critique du bénéficiaire du service.

Dans ce cas de figure, le client peut devenir le meilleur allié d'une interface compétente et bonne communicante, qui, soutenue par une clientèle satisfaite d'elle, n'aura alors plus rien à craindre de ses supérieurs.

1.2.3 Deux missions difficilement conciliables :

Le personnel en contact dispense donc un service qui nécessitera des compétences technico-fonctionnelles. La technicité lors de la prestation tient un rôle majeur aux yeux de la clientèle. Elle en conditionnera la fidélisation. Plus le personnel est aguerri, et moins il ressentira de difficulté à exécuter sa mission. Au contraire un employé débutant ou souffrant d'un degré amoindri de compétence pourra éprouver une certaine anxiété face à la clientèle, voire même une frustration s'il forge l'idée qu'elle perçoit son amateurisme ou un manque dans la prestation.

Mais la prestation au-delà de la simple dispensation de service est également un échange entre deux entités ou plus, douées de raison mais aussi de sentiment. Et si les compétences dans l'exécution du service en lui-même font appel au caractère rationnel de l'homme, l'aspect relationnel de l'échange stimulera son affect, élément non moins essentiel qui sera partie prenante dans la détermination de son jugement général sur le service offert.

La complexité peut résider d'une part de la carence de l'opérateur dans l'un des deux pans de sa mission, bon technicien mais faible communicant ou vice versa. Elle peut provenir également d'une lassitude du fait du caractère répétitif de sa mission.

¹Gérard TOCQUER, Michel LANGLOIS, «marketing des services le défi relationnel», édition GAËTAN MORIN, 1992, p 42.

En effet, si le service en lui-même finit par être exécuter avec aisance par automatisme, l'agent réalisant sa mission de façon quasi inconsciente du fait de son expertise, il est au contraire assez délicat de soigner son relationnel au quotidien.

De plus, l'agent doit prendre conscience que c'est à lui de ménager et supporter les sautes d'humeurs de clients parfois désobligeants. Et qu'au fond, s'il prend les choses de manière trop personnelle ou trop à cœur, il gagnerait à entamer une introspection, remise en cause salvatrice qui le mènerait vers plus de maturité psychologique. C'est à sa hiérarchie de déceler ce handicap s'il transparait chez l'un des membres de son personnel, voire même de prévenir cet écueil somme toute plutôt commun, par des formations ciblées.

1.3 Vers une gouvernance opérante du personnel en contact

Du fait du rôle central du personnel en contact dans la bonne marche de l'entreprise, sa pérennité, son expansion, l'élaboration d'une stratégie de gérance efficiente des front-offices apparait incontournable. On observe dans certaines entreprises un turn-over assez inquiétant du personnel, signe d'une négligence qui peut couter cher en matière d'image de la société.

La clientèle aura tendance à voir d'un mauvais œil le fait de ne pas retrouver la même équipe. C'est au contraire toujours rassurant de se rendre dans un service en sachant qu'on aura affaire à des personnes familières avec lesquelles on a lié une relation de confiance.

Dans ce développement, après avoir mis avant la nécessité d'embaucher des personnes appropriées, nous évoquerons les méthodes élaborées par les praticiens pour optimiser le processus d'embauche afin de déceler les meilleurs profils, nous rappellerons enfin le puissant levier de la formation interne propre à parfaire le potentiel des candidats sélectionnés.

1.3.1 recruter les personnes appropriées

Croire qu'un personnel satisfait est un personnel efficace serait une vision assez crédule de la réalité. Certes c'est une condition fondamentale mais d'autres éléments doivent s'agréger, tels que l'effort fourni par les fronts office pour contenter les bénéficiaires du service. En effet il a été récemment démontré qu'un dévouement visible de l'agent est susceptible de satisfaire la clientèle.

Un recrutement de qualité est de fait, la condition sine qua non de la réussite d'une entreprise. C'est l'aptitude à recueillir les meilleures candidatures, provenant des éléments les plus prisés de la profession.

Cela étant, pour embaucher les meilleures pointures faut-il encore jouir d'une attractivité et d'un rayonnement tel que les plus qualifiés se presseront de proposer leur service. La concurrence est forte et la capacité d'attractivité résidera dans divers aspects tels que l'image, les valeurs véhiculées par l'entreprise, la haute technicité, l'ingéniosité, le fort degré d'innovation du produit. Autant de facteurs qui inciteront les candidats à s'identifier à une société qui a su s'élever en rang.

Si l'entreprise ne bénéficie pas d'une réputation notoire et d'une place imposante, elle devra plus encore, élaborer des propositions qui pallieront à ses carences, se concentrant sur les attentes et les perspectives des candidats sur le long terme. Aussi dans le processus de sélection, il serait maladroit de dessiner un prototype trop précis et risquer d'écarter des postulants de qualité.

Sur le terrain, les employés les plus efficaces ne se ressemblent pas, chacun vient avec sa méthode, son individualité, des points forts qui lui sont propres et que l'entreprise pourra exploiter. Aussi, il existe une grosse part de subjectivité qui ne se mesure pas par le niveau d'étude ou la longueur de l'expérience. En effet, les qualités interpersonnelles de l'individu et notamment « la chaleur humaine » ne s'apprennent pas l'école. Ainsi le degré de sympathie voire « d'empathie naturelle pour son prochain » doit être pris en compte parmi les critères de choix.

1.3.2 élaborer une stratégie de recrutement efficiente :

Un certain nombre de méthodes ont été expérimentées afin de sélectionner les candidats les plus performants. Se basant sur une observation comportementale du candidat, l'élaboration de tests de personnalité, la menée d'entretien, ou encore une présentation réaliste de la mission aux candidats, les responsables DRH tentent de déceler les éléments les plus aguerris.

- L'épreuve comportementale : elle permet de juger de la capacité du candidat à gérer les différentes situations auxquelles il peut être confronté. En analysant ses réactions dans des simulations ou des tests d'évaluation prévus à cet effet, un portrait psychologique du candidat est dressé. Il est alors plus aisé de réaliser si le postulant est en mesure de remplir la mission qui lui incombera.

- La menée d'entretiens : ces entretiens sont très usités par les employeurs. L'usage est d'en pratiquer plusieurs avec des interlocuteurs différents afin d'évaluer au mieux si le

candidat détient les connaissances exigées par la fonction. Une décision collégiale réduit les risques d'erreurs.

- Conception de tests de personnalité : ces tests ambitionnent d'évaluer la capacité du candidat à faire preuve d'amabilité à l'égard du client, à transmettre les informations avec clarté et prévenance, à entrevoir les besoins et attentes de ses interlocuteurs.

- Présentation pragmatique du métier : les recruteurs prennent le parti de décrire le métier tel qu'il est dans son quotidien avec les enjeux et les défis auxquels le postulant risque d'être confronté. En dessinant un portrait authentique de la mission, le risque de désillusion diminue dans la mesure où le candidat peut à priori et en toute connaissance de cause, considérer si le poste à pourvoir lui convient vraiment.

1.3.3 Des formations internes pour parfaire les compétences

Loin d'une approche théorique et académique à des fins de culture générale, les formations internes visent au contraire une valeur ajoutée qui sera directement réappropriée dans le quotidien du praticien, avec lesquelles il jouira d'un gain autant sur le côté technique de sa mission que dans sa dimension relationnelle. Benjamin Schneider et David Bowen (respectivement professeur de psychologie à l'université du Maryland et doyen de l'école de management international de Thunderbird), ont affirmé que pour obtenir une « équipe redoutable sur n'importe quel marché »¹ il fallait « attirer des candidats différents et compétents, utiliser les techniques les plus efficaces pour embaucher les meilleurs et ensuite les former le mieux possibles ».

Ainsi la formation permet d'optimiser des potentiels. Elle est généralement appréciée par les agents qui y voient une opportunité de progression de leurs compétences ainsi qu'une valorisation de l'entreprise à leur égard.

A travers ses périodes d'apprentissage, sont enseignés, les stratégies d'entreprise, des connaissances relationnelles et techniques, les produits et services proposés

- La stratégie d'entreprise : est un axe central qui doit être compris non pas uniquement d'un point de vue rationnel mais également au niveau de l'affect. L'entreprise se positionne en effet en tant qu'entité porteuse d'idées et de valeurs, et à cette fin elle conçoit des moyens

¹ Christopher LOVELOCK, John WIRTZ, Denis LAPERT, Annie MUNOS, « **marketing des services** », 7^{ème} édition, édition Pearson, France, 2014, p 345.

propres à y parvenir. Chaque membre doit s'imprégner de ces valeurs et y adhérer d'un point de vue affectif et éthique pour les représenter au mieux.

- Des aptitudes interpersonnelles et techniques : le pan communication est généralement composé de connaissances sur le langage gestuel, facial et corporel, tandis que la partie technique inclut l'enseignement de toutes les étapes et procédures de la servuction, et des outils informatiques et électroniques intégrés dans le processus.

- Une instruction sur les services proposés : une bonne connaissance du produit par le personnel en contact est essentielle, sinon comment pourrait-il dispenser ou vendre un service qu'il ne maîtrise pas. Plus sa connaissance du produit est fine plus il sera en mesure de le valoriser aux yeux du client, par exemple en illustrant sa supériorité ou sa singularité par rapport à ce qui est proposé sur le marché.

Section 2 : La satisfaction du personnel au travail

1. La satisfaction du personnel :

La recherche sur la satisfaction a connu un certain nombre d'innovations conceptuelles et empiriques qui ont entraîné une mutation en termes de classement des connaissances. Traditionnellement, cette notion s'envisage sous l'angle du contenu ou celui du processus. La première se focalise sur les facteurs qui engendrent la satisfaction tandis que la seconde se concentre sur l'interaction de quelques variables générateurs de satisfaction

1.1 La notion de la satisfaction du personnel :

Il existe de plusieurs définitions de la satisfaction du personnel au travail:

Selon Locke «c'est un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail, rapporté aux attentes qu'il avait développé à leur propos».¹

Quant à Plichon (1998) il en donne la définition suivante : « la satisfaction est un état affectif provenant d'un processus d'évaluation affectif et cognitif qui survient lors d'une transaction spécifique ».¹

¹-Salvatore Maugeri, « **théories de la motivation au travail**», 2ème édition, Dunod, Paris, 2013, p13

Enfin, Mignonac et Iglesias proposent la définition de la satisfaction au travail suivante : « La satisfaction au travail peut être définie comme une évaluation de son travail ou de sa situation de travail »².

D'après ces définitions, on peut conclure que :

- La satisfaction du personnel au travail provient d'une résultante personnelle et donc subjective, ressenti particulier qui varie d'une personne à l'autre. Les praticiens tentent néanmoins de concevoir rationnellement ce à quoi peut aspirer un individu, et dans le cadre du monde du travail, l'employé, afin d'établir les conditions propices à une satisfaction effective ;
- La satisfaction est entendue comme une correspondance plus ou moins forte entre les aspirations du salarié et son vécu.

2. Les concepts proches de celui de la satisfaction au travail ³ :

Des notions telles que la motivation, la qualité de vie, le bien-être au travail se rapprochent sémantiquement de celle de satisfaction au travail parce qu'intrinsèquement interdépendants ou présentant une légère nuance en termes d'objectivité.

2.1 La motivation au travail

C'est un concept qui s'assimile souvent à celui de satisfaction dans la mesure où la motivation, par l'effort volontaire fourni en vue d'accomplir au mieux sa mission, mènera à la satisfaction. Et vice versa, étant satisfait de son travail, l'employé sera d'autant plus disposé à user d'enthousiasme et de dynamisme dans son activité.

La théorie de la motivation est scindée en trois approches :

-L'approche par le contenu : le travail en lui-même est la source première de la motivation de l'employé, il s'y adonne alors avec ferveur par goût et détermination ;

¹- Moutte Julie, « **L'impact du personnel en contact avec la clientèle sur la satisfaction du client : Proposition d'un modèle conceptuel** », Doctorante, allocataire de recherche au CEROG et au GREFI Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III, janvier 2007, www.cirmap-fea.org/fichiers/moutte-janvier-2007.pdf.

²Sophie Randon, « ACTUALISATION 2011 DE LA REVUE DE LITTÉRATURE SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL CONDUITE PAR LE CCECQA EN 2000 », CCECQA - Hôpital Xavier Arnoz - 33 604 Pessac Cedex, avril 2011, p10.<https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00748863/document>. Consulté le 10/05/2015 à 14:00.

³ Sophie Randon, « ACTUALISATION 2011 DE LA REVUE DE LITTÉRATURE SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL CONDUITE PAR LE CCECQA EN 2000 », op-cit, p 12.

-L'approche par le processus : une attitude découle d'un choix entre plusieurs voies. L'individu favorisera les comportements qui optimiseront sa satisfaction ;

-L'approche par le renforcement : le comportement sera conditionné par l'espoir d'obtenir une récompense (renforcement positif) ou la crainte de subir une punition (renforcement négatif).

La motivation peut résulter de l'individu, être liée à ses goûts, ses aspirations, ses valeurs et ses convictions, elle est dite intrinsèque. Mais à l'inverse elle peut être suscitée de l'extérieur afin d'engendrer un gain en terme de productivité par le biais de récompenses pécuniaires ou autres, propres à stimuler les employés, elle est alors extrinsèque.

2.2 La qualité de vie au travail :

Tout comme la motivation, la qualité de vie dépend du contenu de la mission principale de l'employé, auquel s'agrège le coté environnemental, relationnel et organisationnel, la possibilité de concilier vie privée et vie professionnelle, les potentialités d'avancement et de promotions dans le travail.

Ce concept comprend quatre types d'indicateurs qui participent à la conception de l'indice de développement CSE (Compétence, Santé, employabilité) élaboré afin de mesurer la qualité de vie au travail

- les caractéristiques des personnes : données démographiques, niveau de qualification et d'ancienneté ;
- Caractéristiques contextuelles : en matière de temps (activité irrégulière, de nuit), de cadre (conditions de travail telles que le froid, la longue exposition devant un écran, ou au téléphone) et d'organisation (exigence de la clientèle, pression des supérieurs, flux tendus) ;
- Les forces de mouvance extrinsèques (possibilité de formations, appui de la hiérarchie, syndicats) et intrinsèques (ambition professionnelle, savoir-faire) ;
- Le parcours professionnel sous trois angles, celui de la stabilité (ancienneté, nombre de postes occupés), celui de la mobilité (changement de métier, d'unité, de rythme) et celui de la précarité (progression du revenu, nombre de promotion, inquiétude).

La qualité de vie au travail est donc une notion plus concrète que celle de satisfaction. Plutôt qu'une perception subjective d'un état psychologique qui peut largement varier d'une

personne à une autre, la qualité de vie réunit un ensemble d'éléments objectifs et donc plus ou moins quantifiables.

2.3 Le bien-être au travail :

Le concept de bien-être est proche de celui de satisfaction mais d'autant plus de celui de qualité de vie au travail. C'est en fait sa dimension physiologique et psychologique. Il reprend les mêmes critères, (sécurité au travail, protection de la santé du travailleur, l'hygiène, mesures environnementales) qui amènent un bien vivre objectif.

2. Les théories de la satisfaction liée au travail¹ :

Les théories relatives à la satisfaction liée au travail sont :

2.1 La théorie des besoins :

C'est une notion que Maslow modélise sous forme de pyramide représentant une échelle de besoins segmentés en cinq degrés : physiologiques, sécurité, besoins sociaux, besoins d'estime de soi, de réalisation personnelle.

L'auteur considère que l'individu ne s'engagera pas dans la satisfaction d'un degré supérieur tant que les étapes précédentes n'ont pas été atteintes. Parti de cette hypothèse, l'individu préoccupé par l'assouvissement d'un besoin primaire ne prétendra pas à une activité comblant son besoin de reconnaissance.

2.2 La théorie bifactorielle :

Herzberg élabore un raisonnement bipolaire dans lequel le contenu de l'activité s'impose comme critère d'analyse exclusif. Il en déduit la coexistence de deux natures d'homme, l'un, primant sur les facteurs d'hygiène (esprit de conservation et psychologique, recherche d'ataraxie) écartant le contenu de ses priorités, individu qu'il matérialise par l'analogie Adamique. A l'opposé, le deuxième type, incarné par l'analogie abrahamique, ne se soucie que des facteurs moteurs (besoin de reconnaissance, ambitions professionnelle, élévation intellectuelle) et à cette fin, place le contenu de son activité au centre ses préoccupations en délaissant complètement l'autre facteur (Scheid, 1990).

2.3 La théorie de l'équité :

¹Pascal Paillé, «**La fidélisation des Ressources Humaines**», édition economica, paris, 2003, p42-45

Adams place le principe d'équité comme discriminant de satisfaction ou d'insatisfaction à travers l'évaluation d'un double examen. Le salarié estime le rapport entre son effort personnel et ce qu'il en retire. Ensuite, il compare sa situation à celle de ces homologues. La synthèse de cette analyse jettera les bases d'une perception plus ou moins favorable de son sort sous le prisme de l'équité.

Si son effort personnel est correctement récompensé et qu'il l'est au moins autant que pour ses semblables, le sentiment de satisfaction sera prépondérant. Dans le cas contraire, s'il est insuffisamment rétribué ou/et moins que d'autres à situation égale, se jugeant dans un cas d'iniquité, il souffrira alors d'insatisfaction.

2.4 Les théories tri-vectorielles : expectation, instrumentalité, et valence :

Dans ces théories, la satisfaction est envisagée à travers l'analyse d'un processus issu de l'agencement de plusieurs hypothèses. Cette conception dynamique repose sur le concours de trois leviers, l'expectation (évaluation anticipative et à priori de l'énergie à mobiliser pour s'acquitter d'une mission), l'instrumentalité (calibrage de l'équilibre effort/récompense) et la valence (estimation psychologique de la rétribution envisagée).

Section 3 : mesure de la satisfaction

1. La mesure de la satisfaction du personnel :

La satisfaction représentant une réalité psychologique de type qualitatif, la mesure semble à priori assez délicate. Néanmoins, c'est au niveau de l'intensité que s'opèrera le calibrage. Dans les prémisses de la discipline, une approche globale est adoptée ne traduisant que très imparfaitement une réalité complexe.

Par la suite, des approches restreignant l'analyse à quelques facteurs essentiels ont été adoptées pour pallier à ses handicaps et aller au plus proche de la satisfaction et de ses effets sur l'efficacité des personnels en contact.

1.1 Le MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) :

Echelle de référence, très usitée dans la littérature scientifique, élaborée en 1967 par Weiss DJ, Dawis RV, England GW et Lofquise LH, dans le cadre de la psychologie du travail, elle est validée en langue française par Roussel en 1994. Elle repose sur cinq perspectives, cinq aspects de la vie au travail : la satisfaction intrinsèque, le climat et

l'ambiance de travail, les besoins de rapports sociaux, l'avancement et à la rémunération et enfin les valeurs morales. Pour englober ces cinq dimensions, une liste de 20 thèmes est élaborée, et sur la base de cet inventaire, des questionnaires de satisfaction seront établis.

Nous présentons ici les 20 thèmes de l'échelle MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire):

Tableau n ° 4 : L'échelle MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire)

1. Utilisation des habiletés : emploi des habiletés des individus dans le travail
2. Réalisation personnelle : sentiment d'accomplissement retiré du travail
3. Activité : pleine occupation des journées de travail
4. Avancement : possibilités d'avancement dans l'entreprise
5. Autorité : rapports avec les subordonnés
6. Politiques et pratiques de l'organisation : différentes pratiques et usages dans l'entreprise
7. Salaire : salaire reçu en contrepartie du travail fourni
8. Collègues de travail : rapports et ambiance entre les collègues
9. Créativité : possibilité d'innover et d'essayer d'autres méthodes de travailler
10. Indépendance : possibilité de travailler individuellement
11. Valeur morale : accomplissement de tâches qui ne vont pas à l'encontre des valeurs de l'individu
12. Reconnaissance : gratitude pour le travail effectué
13. Responsabilité : possibilité d'assumer ses responsabilités et de pouvoir prendre des décisions
14. Sécurité : sécurité et la stabilité de l'emploi
15. Service social : accomplir des tâches dans le but d'aider d'autres personnes
16. Statut social : statut de l'employé dans l'entreprise
17. Supervision humaine : relations avec les supérieurs hiérarchiques
18. Supervision technique : compétences techniques des supérieurs hiérarchiques
19. Variété : variété des tâches à accomplir
20. Conditions de travail : qualité de l'environnement de travail

Source : par Roussel(1994), Moutte Julie, la relation personnel en contact-client : une relation donnant-donnant ? Une approche exploratoire», Université Aix-Marseille III, www.cirmap-fea.org/fichiers/relation-client.pdf consulté le 27/10/2014 à 22:15

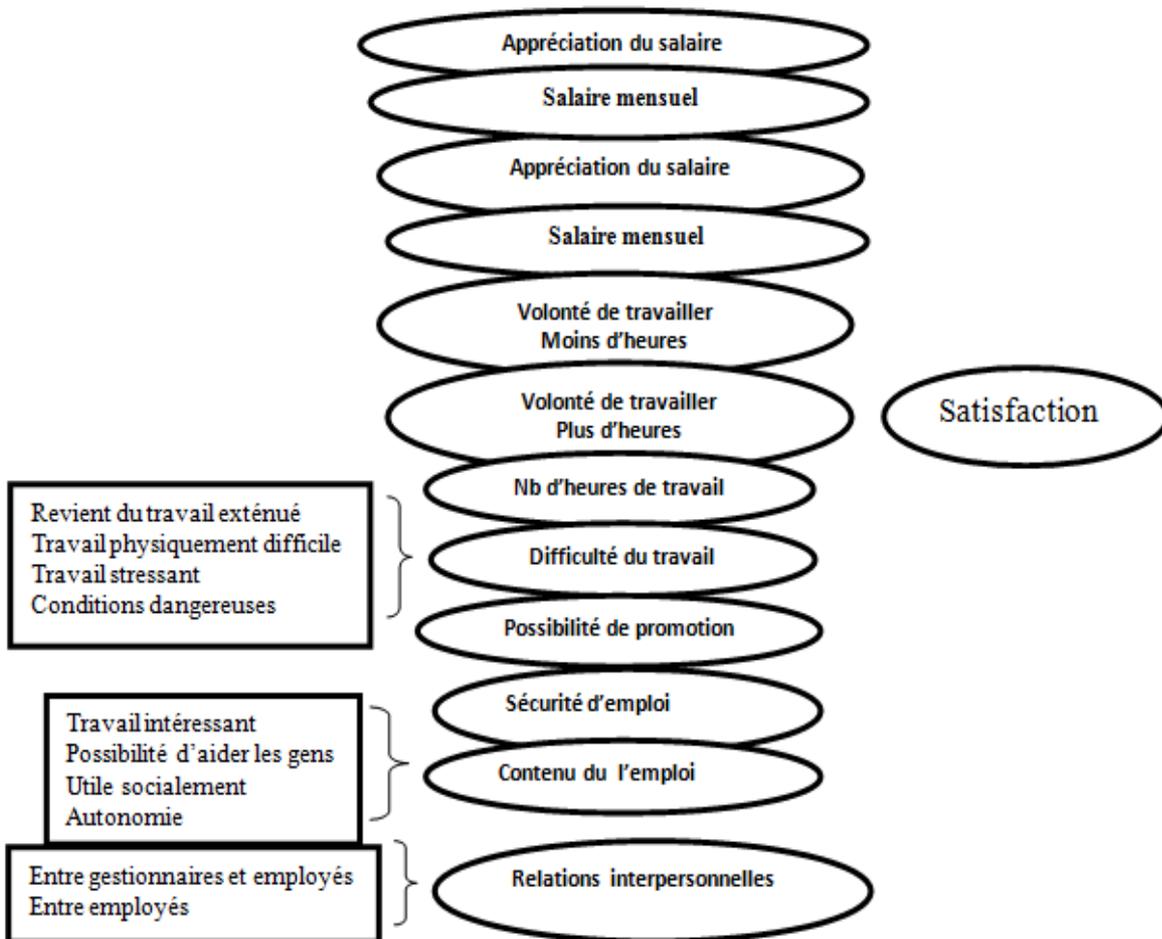
1.2 Modèle de Clark : Une approche explicative de la satisfaction au travail :

Clark (2004) conçoit une analyse interprétative de la satisfaction au travail basée sur six aspects ; 6 types de variables explicatives de la satisfaction: le salaire, les heures de travail, la difficulté du travail, les perspectives d'avenir, le contenu de l'emploi, les relations interpersonnelles. Le modèle se propose d'anticiper les attitudes du personnel, insistant sur la nécessité d'une approche globalisante et empiriste du phénomène. Sa dimension inclusive est

héritée de l'école critique, et le concours de travailleurs dans sa conceptualisation, doit en garantir la validité pratique.

Le schéma ci-dessous matérialise le modèle de Clark, mettant en évidence ses composantes :

Figure n°4 : Modèle de Clark de la satisfaction au travail



Source : produit par Monsieur **Sylvain Sauvé**, membre du réseau d'échange Mesure de la satisfaction de la clientèle du CEGO et coordonnateur de l'évaluation des besoins et de la satisfaction des clientèles, au Bureau de la qualité des services de Services Québec, centre d'expertise des grands organismes, « **La mesure de la satisfaction et de la mobilisation du Personnel au sein des grands organismes** », Mai 2009, grandsorganismes.gouv.qc.ca/.../RapportMSC_MSE_12mai2009.pdf consulté le 27/10/2014   18 :30.

1.3 L'approche de Durieux: Une approche par dimensions ¹ :

Durieux, constatant qu'une approche globale ne marque qu'insuffisamment l'ambivalence des états psychologiques dans lesquels peut osciller un individu face aux différentes facettes de son métier, s'engage dans la modélisation d'une théorie qui épouserait plus fidèlement les subtilités de la notion de satisfaction.

Il établit une architecture à trois niveaux, qui, enracinée dans le substrat fertile des modélisations qui l'ont précédé, reprend les éléments essentiels en les condensant : un premier niveau est lié au poste (évolution de la carrière, autonomie, conciliation travail-vie privée). un deuxième s'intéresse à l'organisation (moyens matériels à disposition, rôle dans l'organisation, soutien matériel et professionnel, ambiance de travail, cohésion dans l'équipe de travail, importance de la rétroaction) enfin le troisième se focalise sur l'environnement (Positionnement de l'entreprise et conjoncture sectorielle).

La satisfaction de l'employé sera conditionnée par l'appréciation des trois dimensions de son activité.

1.3.1 La dimension de la satisfaction liée au poste :

Cet aspect de la satisfaction est lui-même découpé en quatre subdivisions, évolution de carrière, rémunération, autonomie et conciliation travail-vie privé. Les études se délimitent à une main d'œuvre spécifique : les commerciaux.

- La promotion : Élément d'importance aux yeux de l'employé, il est évalué à partir d'un parallèle entre sa situation et celle de ceux qui ont une activité semblable au sein de son entreprise et plus largement au sein de la profession (Livingstone et ali, 1995). Il examine son cas en termes d'équité comparative, ce qui entrainera une intensité plus moins grande de satisfaction ou d'insatisfaction. Par ailleurs, Smith et Ali(1969) vérifient sur la base du Job Descriptive Index, le fort impact de la satisfaction découlant de la promotion sur la satisfaction générale.

- La rémunération étant fluctuante, elle reste un levier assez difficile à appréhender. Fixe, variable, mixte, conditionnée par des objectifs de ventes, des marges, elle reflète alors les plus

¹François DURRIEU, « Un Modèle Global de la Satisfaction au Travail : Différence de Perception entre Commerciaux et Dirigeants » Document de travail, Università Ca' Foscari, Venezia, 24 novembre 2000, p 03-05 peap.net/conférences/marketing/pdf/durrieu.pd consulté le 27/10/2014 à 18 :00.

ou moins bons résultats de son destinataire. C'est un aléa dont le force de vente doit s'imprégner afin qu'il en devienne un stimulant à même de le pousser vers de nouveaux défis. Et de ce fait, il sera moins en prise au critère d'équité qu'une profession soumise à un salaire fixe (Rice et ali, 1990)

Le niveau de salaire est toutefois considéré par tout un chacun, comme l'estimation de la valeur de son travail et de son rang (Lawler 1971).

Mais plus que dans d'autres secteurs, dans celui de la vente, la rémunération est le facteur qui pourra peser de tout son poids sur la balance de la satisfaction (Roberts et Chonko 1996).

- L'autonomie : tout comme les deux précédentes, c'est une variable chère aux commerciaux (Hackam et Oldham 1980, Singh 1998).

Accorder de l'autonomie à un employé, c'est le faire entrer dans un processus décisionnel dans l'intérêt de l'entreprise, qui devient alors son propre intérêt.

Il s'habitue à prendre des initiatives, il se sent personnellement concerné, moralement et psychologiquement responsable de l'avenir de sa société.

Selon DelVecchio (1998) la perception entre commerciaux et responsables est différente, et passant la majeure partie de leur temps sur le terrain, ils considèrent que cette expertise les autorise à revendiquer une certaine autonomie. Deci et Ryan (1985) constate que la satisfaction inhérente à l'activité est d'autant plus intense que l'employé détermine une partie de son activité de manière autonome.

- La vie familiale et personnelle influe sur la vie professionnelle du force de vente. Du fait de sa situation, il sera plus ou moins disponible pour son activité. Le célibataire, n'ayant d'autre responsabilité que sa propre personne sera donc d'autant plus enthousiaste. Le modèle de Boles confirme en effet que pour un commercial marié et à fortiori avec des enfants, les dissidences entre ses intérêts professionnels et familiaux conditionnent lourdement le niveau de satisfaction et sont susceptibles de provoquer un « épuisement émotionnel » (Babakus et ali. 1999).

1.3.2 La dimension organisationnelle de la satisfaction au travail :

Le climat organisationnel est une dimension largement avancée par les commerciaux pour expliquer les sources de leur satisfaction au travail.

On peut le définir comme la perception générale de l'employé par rapport à l'organisation de sa société (Schneider et Snyder 1975). Il s'agit du support technique, des relations humaines au sein de l'équipe, ainsi que de la détermination des rôles assignés à chacun.

- Les moyens matériels engagés dans le processus de servuction participent à faciliter la tâche de l'employé. L'efficacité des structures techniques mise en place et des procédures, entraineront une confiance dans l'exécution de sa tâche par une standardisation bien pensée. Au contraire un environnement technique présentant de nombreuses lacunes, désuétude des machines, pannes fréquentes du système, procédures incohérentes, entrainera inexorablement une anxiété qui s'ajoutera à celle inhérente à sa mission initiale.

- Mac Kensie et Ali (1998) ont déterminé la contribution du commercial au climat général par l'illustration de qualités naturelles, empathie, entraide, humour qui viendront renforcer l'esprit de cohésion du groupe.

Ses prédispositions naturelles, auxquelles on peut ajouter le professionnalisme, la conscience professionnelle, le respect des règles, ont été reprises dans l'analyse de climats plus spécifiques, chacun exercera une influence particulière sur la satisfaction (Deshpande 1996). Les études réalisées sur climat psychologique démontrent en effet que l'esprit de cohésion influence positivement la satisfaction des commerciaux Swift et Campbell (1998)

- La définition claire et bien délimitée des rôles s'avère nécessaire pour esquiver les conflits qui pourraient être générés par une délimitation trop vague des tâches de chacun. Dans un environnement qui tend à accroître et diversifier le rôle des commerciaux, ne se cantonnant plus aux fonctions de preneurs de commande ou de démarcheurs, ils devront participer à l'optimisation de la servuction par leurs apports personnels pour l'enrichissement des systèmes d'information, ou par les remarques constructives adressées à leur hiérarchie. Cependant, si l'employé estime ne pas être suffisamment renseigné sur son rôle (Fesstervand et al, 1988) ou que les notes destinées à ses supérieurs restent lettres mortes apparaîtront alors des ambiguïtés néfastes en termes de satisfaction (Robertson et al 1974).

1.3.3 La dimension de la satisfaction liée l'environnement

Dimension souvent délaissée dans la littérature scientifique, elle compte parmi les éléments évoqués par les employés pour traduire les raisons de leur satisfaction. Il est question de la conjoncture dans laquelle évolue leur corps

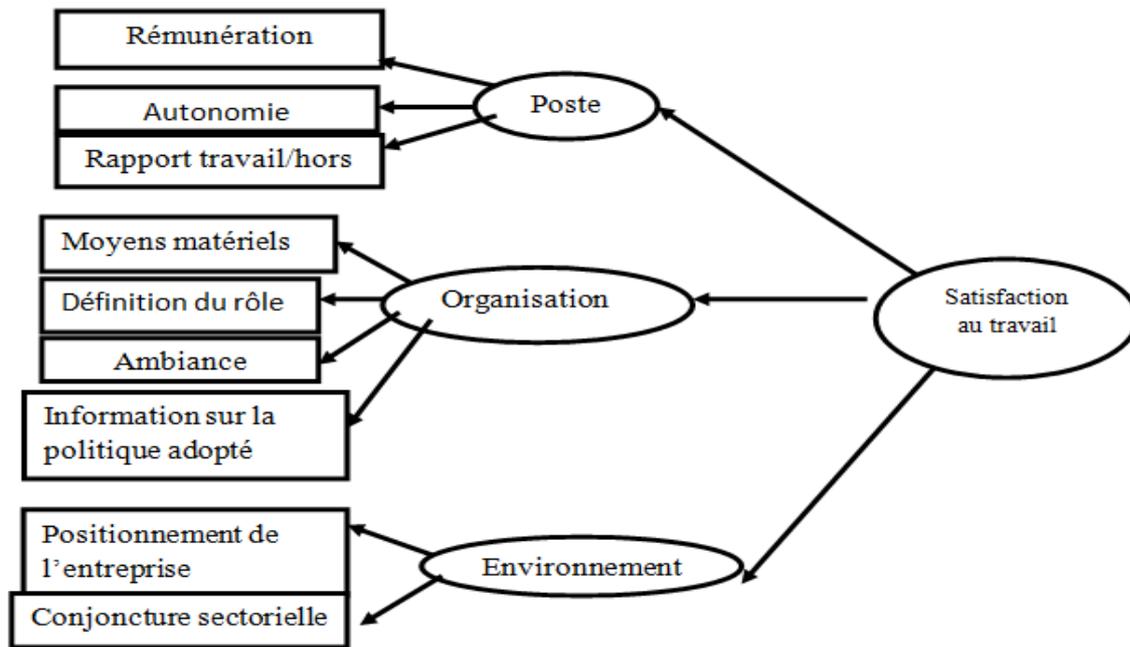
De métier, une conjoncture économique, sociale, institutionnelle qui exercera une influence sur leur vie professionnelle.

Ils font état d'un climat mitigé caractérisé d'une part par la croissance de certains secteurs mais de façon plus préoccupante, par une précarisation de l'emploi, des downsizing

(réduction d'effectif), des fusions, des acquisitions dont les effets pervers ont été établi par Babakus E. et al.(1996)

Pour Sohi, le dynamisme environnemental peut être caractérisé par deux éléments majeurs avec lesquelles les entreprises composent et se positionnent. Il s'agit des innovations techniques et de l'évolution des marchés, et dans cet environnement mouvant à forte teneur concurrentielle, les commerciaux sont attendus dans des fonctions qui transcendent leurs rôles traditionnels.

Figure n°5 : Le modèle de Durieux de la satisfaction au travail



Source : François DURRIEU, « Un Modèle Global de la Satisfaction au Travail : Différence de Perception entre Commerciaux et Dirigeants », Op-cit, p 05

Section 4 : l'analyse de la satisfaction du personnel en contact

1 La fiche technique de l'étude de terrain :

1.1 L'objectif de l'enquête :

Le but de l'enquête est d'évaluer la satisfaction du personnel en contact chez l'ACTEL. Cette étude est de type quantitatif, c'est à dire qu'elle porte sur l'estimation d'un degré plus ou moins intense du sentiment perçu par les intéressés.

1.2 La population ciblée dans notre recherche :

Le public analysé se compose des employés dont la mission principale appelle à un contact permanent avec la clientèle.

1.3 La méthode d'échantillonnage adoptée :

Comme le nombre du personnel en contact est limité (11 interfaces), nous avons opté pour un recensement, ce qui permet des résultats représentatifs et généralisés. L'enquête s'étend à l'ensemble de l'effectif mis à part une personne, absente du fait d'un congé maternité.

1.4 Présentation du questionnaire :

Le questionnaire a été structuré de façon à éviter les questions jugées indiscretes et les refus. (Voir annexe 2).

1.5 Le type de questions utilisées :

Questions à échelle :

Elles permettent de mesurer d'une façon assez simple la direction et l'intensité des attitudes psychologiques.

Nous avons choisi une échelle souvent utilisée dans la mesure de la satisfaction, l'échelle différentielle d'Osgood. Elle met en place des affirmations antonymes sur lesquelles l'individu doit se positionner dans un rapport d'un à cinq.

Par exemple :

Les avantages sociaux répondent à mes besoins

Très mauvais 1 2 3 4 5 excellent

1.6 Nombre de questions :

Notre questionnaire comporte 39 questions, dont 4 sont d'ordre signalétique.

1.7 La structure de questions :

Les questionnaires sont ordonnées selon le flux d'informations, débutant par des informations générales jusqu'à se rejoindre en 3 catégories, chaque catégorie a des sous catégories (les items). Du fait de la difficulté de traitement, nous n'avons aucune question ouverte.

1.8 Le mode d'administration du questionnaire :

Nous avons opté pour une enquête en mode face à face étalée sur une dizaine de jours (du 12 avril au 22 avril), cette méthode permet de saisir plus clairement les explications des employés questionnés.

1.9 Méthode de traitement :

Les outils utilisés sont les suivants :

- L'SPSS 19, afin de procéder à un tri à plat, tri qui permet un traitement individuel de chaque question, et une connaissance des fréquences.

- Un tri croisé, faisant l'objet d'un traitement bi-varié et le calcul du score.
- L'EXCEL 2007, qui permet de faire des graphes illustrant les résultats du dépouillement.

2. Le test du questionnaire :

2.1 Test de validité :

Au niveau de ce questionnaire, nous avons sélectionné des termes simples et facilement compréhensibles. Les employés saisissaient et interprétaient correctement les questions.

2.2 Test de fiabilité

Après le recueil des 10 questionnaires dument complétés, nous avons procédé sur l'échantillon au test d'alpha Cronbach. Les résultats sont présentés comme suit :

Tableau N°05 : Récapitulatif du traitement des observations et des statistiques de fiabilité de l'ensemble de l'échantillon.

Observations	N	%
Valide	10	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	10	100.0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'items
.867	35

Source : spss version 19

D'après le tableau ci-dessus, nous pouvons retenir tous les questionnaires. Le facteur d'alpha Cronbach = 0.867 > 0.60, les 35 items sont donc tenus comme fiables pour notre analyse.

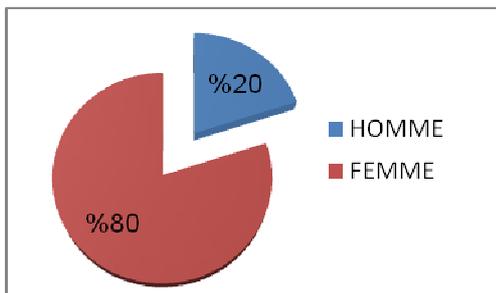
3. Le dépouillement des résultats du questionnaire

Les caractéristiques sociodémographiques de l'interface client de l'ACTEL :

Afin de définir un profil type qui correspond au personnel de l'ACTEL, nous devons identifier ses caractéristiques sociodémographiques comme suit :

Vous êtes :

Grphe N°02 et Tableau N°06 : le sexe de l'interface client



Observation	Effectifs	Pourcentage
HOMME	2	20%
FEMME	8	80%
Total	10	100%

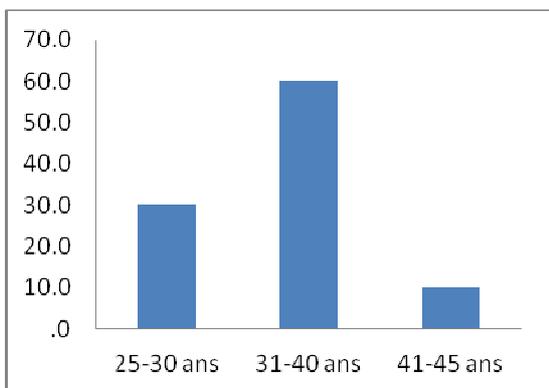
Source :Excel 2007

source : spss

D’après les résultats ci-dessus, la majorité des interfaces client sont des femmes de 80%, et le reste ce sont des hommes de 20%. Ce résultat s’explique Par le fait que les femmes, de par leur nature communicative, sont plus recherchées sur ce type de poste que les hommes.

Vous avez :

Graphes N°03 et Tableau N°07: l’âge de l’interface client



Observation	Effectifs	Pourcentage
25-30 ans	3	30%
31-40 ans	6	60%
41-45 ans	1	10%
Total	10	100%

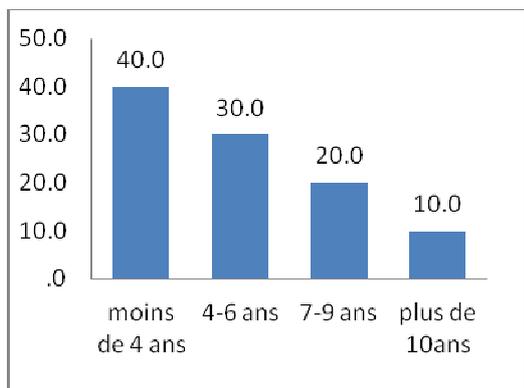
Source: Excel 2007

source : spss

30 % du personnel a moins de 30 ans, 60% a entre 31 et 40 ans, et enfin seulement 10% à plus de 40 ans. On est donc en présence d’une équipe plutôt jeune.

Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

Graphe N°04 et Tableau N°08: L'ancienneté de l'interface client



Observation	Effectifs	Pourcentage
moins de 4 ans	4	40%
4-6 ans	3	30%
7-9 ans	2	20%
plus de 10ans	1	10%
Total	10	100%

Source: Excel 2007

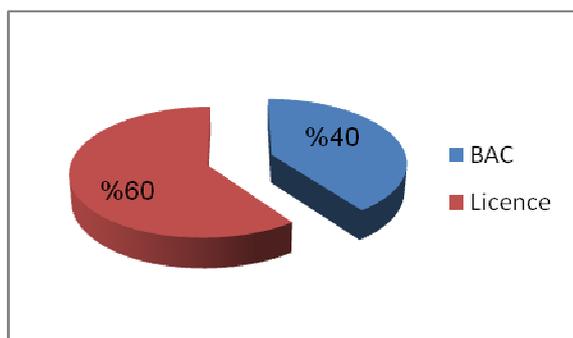
source : spss

Seulement 10 % du personnel prévaut d'une ancienneté de plus 10 ans, 20%, entre 7 ans et 9 ans, 30 % entre 4 et 6 ans et enfin, 40%, moins de 4 ans.

Ainsi, le niveau d'ancienneté moyen est assez faible puisque 70% a moins de 6ans d'expériences.

1.4 Niveau d'étude :

Graphe N°05 et Tableau N°09: Le niveau d'étudedel'interface client



Observation	Effectifs	Pourcentage
BAC	4	40%
Licence	6	60%
Total	10	100%

Source : Excel 2007

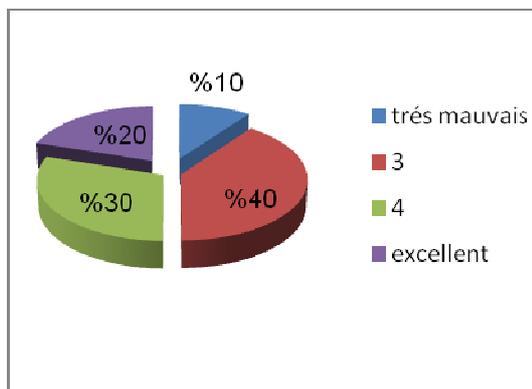
source : spss version 19

D'après les résultats ci-dessus, 60% des interfaces clients ont une licence (en science commerciale et financière), 40% ont le BAC et un brevet de technicien supérieur en informatique.

Dimension liée au poste :

Je suis fier (fière) de travailler à l'ACTEL :

Graphe N°06 et Tableau N°10:La fierté de travailler à l'ACTEL



Observation	Effectifs	Pourcentage
très mauvais	1	10%
3/5	4	40%
4/5	3	30%
Excellent	2	20%
Total	10	100%

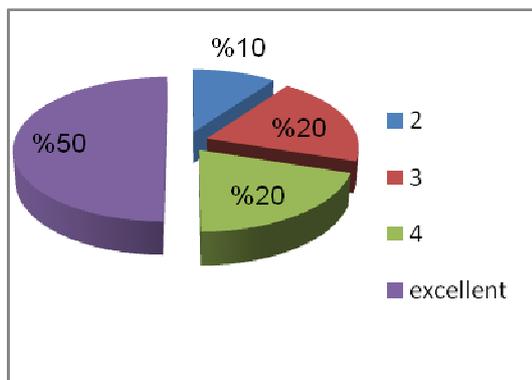
Source : Excel 2007

source : spss version 19

Les résultats permettent de constater des opinions mitigées dans la mesure où 50% des interrogés optent « pour mauvais » ou « très mauvais ». Autrement dit, justifiant leur point de vue par les attributions et les nombreux inconvénients auxquels ils doivent faire face, ils ne ressentent aucune fierté à travailler pour cette société.

Les compétences et connaissances requises pour mon poste :

Graphe N°07 et Tableau N°11 : Les compétences et connaissances requises pour le poste



Observation	Effectifs	Pourcentage
2/5	1	10%
3/5	2	20%
4/5	2	20%
Excellent	5	50%
Total	10	100%

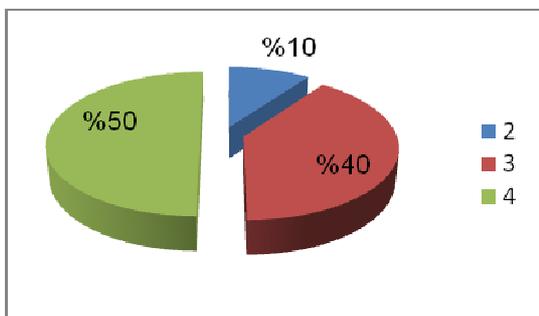
Source : Excel 2007

source : spss version 19

La moitié des employés considèrent que leurs compétences correspondent parfaitement à celles requises pour le poste, ils assurent détenir toutes les qualités et connaissances nécessaires.

La possibilité d'avancement et promotion d'emploi dans l'ACTEL :

Graphe N°08 et Tableau N°12 : La possibilité d'avancement et promotion d'emploi dans l'ACTEL



Observation	Effectifs	Pourcentage
2/5	1	10%
3/5	4	40%
4/5	5	50%
Total	10	100%

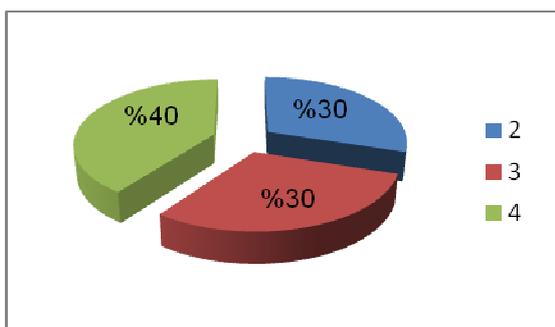
Source : Excel 2007

source : spss version 19

La moitié des enquêtés sont satisfaits de la possibilité d'avancement et de promotion chez l'ACTEL. Ils en soulignent notamment la rapidité, pouvant aspirer à être promu après seulement 3ans d'expériences.

Les formations proposées pour l'évolution de ma carrière

Graphe N°09 et Tableau N°13 : Les formations proposées pour l'évolution de la carrière



Observation	Effectifs	Pourcentage
2/5	1	10%
3/5	4	40%
4/5	5	50%
Total	10	100%

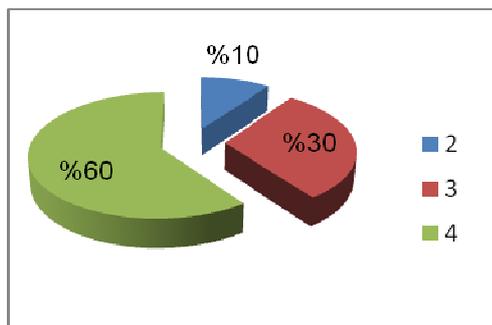
Source : Excel 2007

source : spss version 19

D'après les résultats ci-dessus, 50% du personnel sondé est satisfait des formations techniques et commerciales. A l'inverse, l'autre moitié des sondés donne un avis médian, c'est le cas pour 40 %, voire même négatif pour 10 % révélant une carence dans le dispositif de formation.

Mon salaire est cohérent avec les efforts que je fournis

Graphe N°10 et Tableau N°14 : le salaire l’interface client



Observation	Effectifs	Pourcentage
2/5	1	10%
3/5	3	30%
4/5	6	60%
Total	10	100%

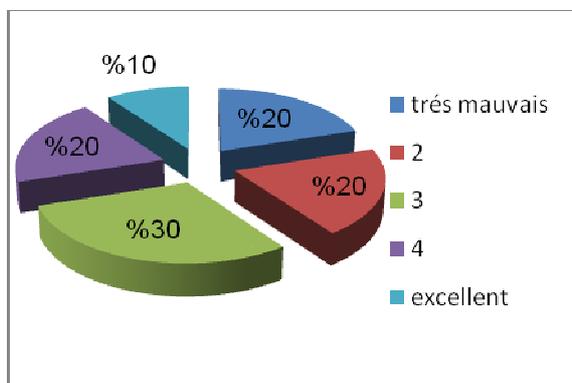
Source : Excel 2007

source : spss version 19

Plus de la moitié des employés (60%) estiment que leur salaire est en cohérence avec les efforts fournis.

Les avantages sociaux répondent à mes besoins

Graphe N°11 et Tableau N°15 : Les avantages sociaux



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	2	20%
2/5	2	20%
3/5	3	30%
4/5	2	20%
5/5	1	10%
Total	10	100%

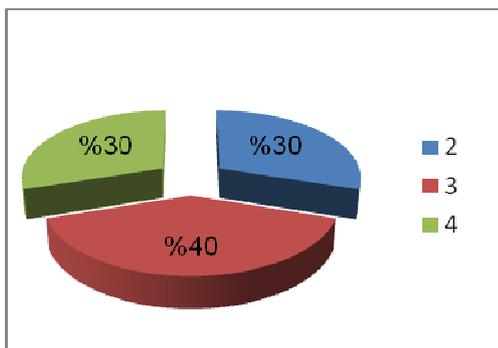
Source : Excel 2007

source : spss version 19

Selon les résultats présentés, 40% des répondants sont mecontents des avantages sociaux offerts par leur employeur alors que 30% d’entre eux se disent satisfaits (20%) à très satisfaits (10%).

J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles

Graphe N°12 et Tableau N°16 : l'occasion de développer les compétences professionnelles



Observation	Effectifs	Pourcentage
2/5	3	30%
3/5	4	40%
4/5	3	30%
Total	10	100%

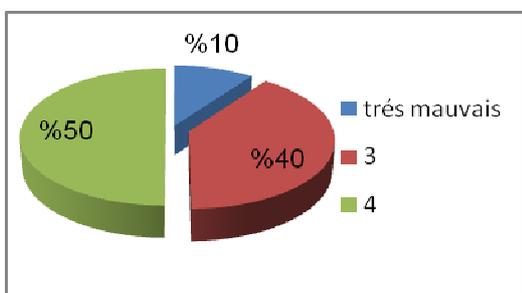
Source : Excel 2007

source : spss version 19

Les résultats ci-dessus montrent qu'il y a une divergence d'avis entre les personnes enquêtées, ceux qui émettent un avis neutre sont les plus nombreux.

Je bénéficie de l'autonomie nécessaire pour réaliser mon travail

Graphe N°13 et Tableau N°17 : l'autonomie du l'interface client



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	1	10%
3/5	4	40%
4/5	5	50%
Total	10	100%

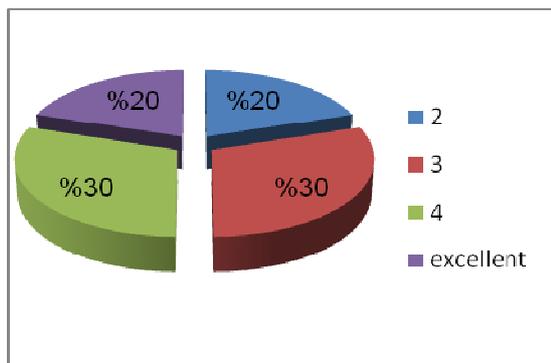
Source : Excel 2007

source : spss version 19

La moitié des employés sondés apprécie de manière satisfaisante l'autonomie dans le travail. L'autre moitié reste assez neutre quant à cette question, mais 10% d'entre eux considèrent n'en avoir aucune.

J'ai la responsabilité d'influencer le déroulement de mon travail

Graphe N°14 et Tableau N°18 : la responsabilité d'influencer le déroulement du travail



Observation	Effectifs	Pourcentage
2/5	2	20%
3/5	3	30%
4/5	3	30%
5/5	2	20%
Total	10	100%

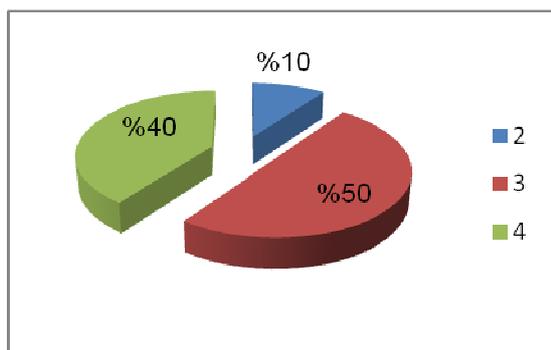
Source : Excel 2007

source : spss version 19

D'après ces résultats, 50% des employés de l'ACTEL pensent pouvoir influencer le déroulement de leur travail alors que 20% pensent l'inverse.

Mon travail est répétitif et ennuyeux

Graphe N°15 et Tableau N°19 : le travail est répétitif et ennuyeux



Observation	Effectifs	Pourcentage
2/5	1	10%
3/5	5	50%
4/5	4	40%
Total	10	100%

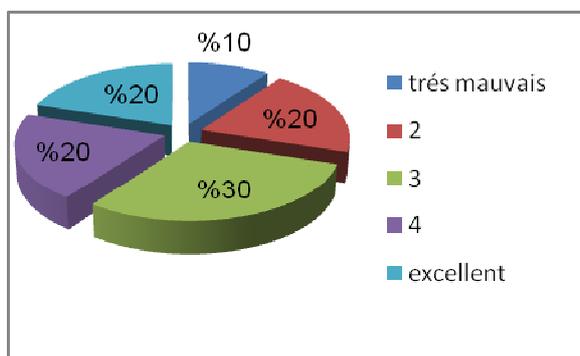
Source : Excel 2007

source : spss version 19

50% des répondants ne se prononcent pas de manière tranchée sur cette question. Et seulement 10 % affirment le caractère ennuyeux et répétitif de leur activité.

Mon travail quotidien correspond à ce qui est décrit dans ma fiche de poste

Graphe N°16 et Tableau N°20 : Le travail correspond à ce qui décrit dans la fiche de poste



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	1	10%
2/5	2	20%
3/5	3	30%
4/5	2	20%
5/5	2	20%
Total	10	100%

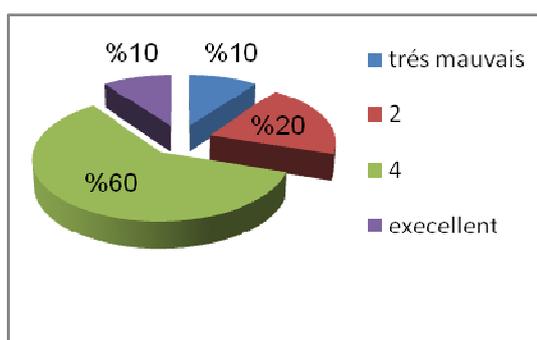
Source : Excel 2007

source : spss version 19

D'après ces résultats, une majorité relative (30%) se prononce de façon médiane, faisant état des tâches supplémentaires. Mais 40% considèrent que l'activité au quotidien correspond bien (20%) voire même très bien (20%) à la fiche du poste.

Mon poste me permet d'avoir des tâches variées

Graphe N°17 et Tableau N°21 : le poste est de tâches variées



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	1	10%
2/5	2	20%
4/5	6	60%
5/5	1	10%
Total	10	100%

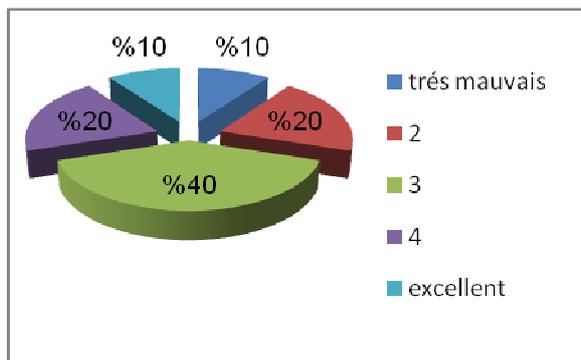
Source : Excel 2007

source : spss version 19

70% des interrogés pensent que leur poste comporte des tâches variées (60%) à très variées (10%), du fait de leur mission fondamentale, de tâches administratives, et d'activités supplémentaires n'ayant aucune relation avec leur travail (ils jouent parfois le rôle de caissier).

Les taches que j'effectue sont intéressantes

Graphe N°18 et Tableau N°22 : les taches sont intéressantes



	Effectifs	Pourcentage
1/5	1	10%
2/5	2	20%
3/5	4	40%
4/5	2	20%
5/5	1	10%
Total	10	100%

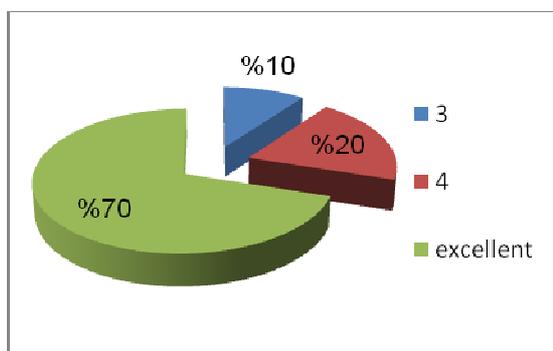
Source : Excel 2007

source : spss version 19

D'après les résultats ci-dessus, 30% des sondés estiment intéressantes (20%) à très intéressantes (10%) les taches qu'ils effectuent. La même proportion pense l'inverse et 40 % ont un avis médian.

Mes horaires de travail sont acceptables

Graphe N°19 et Tableau N°23 : les horaires de travail



Observation	Effectifs	Pourcentage
3/5	1	10%
4/5	2	20%
5/5	7	70%
Total	10	100%

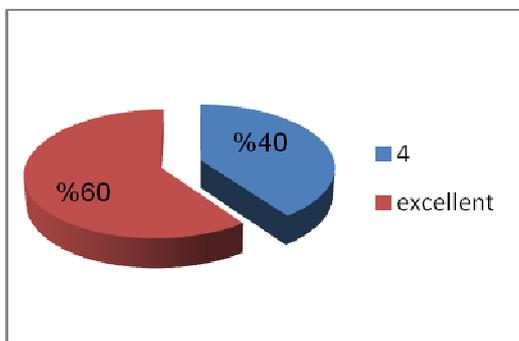
Source : Excel 2007

source : spss version 19

90% des répondants expriment une satisfaction par rapport aux horaires de travail et 70% d'entre eux les jugent excellents.

Mon travail est fatigant

Graphe N°20 et Tableau N°24 : la fatigue du travail



Observation	Effectifs	Pourcentage
4/5	4	40%
5/5	6	60%
Total	10	100%

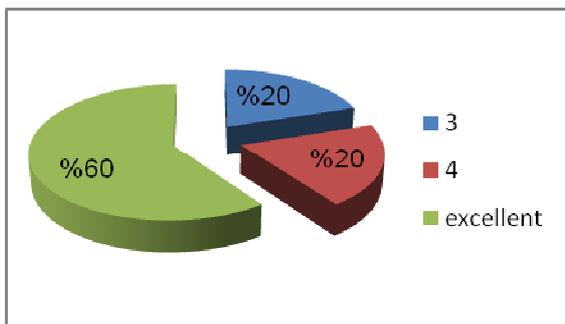
Source : Excel 2007

source : spss version 19

Les employés de l'ACTEL considèrent leur travail comme étant fatigant (40%) à très fatigant (60%).

Mon travail est stressant

Graphe N°21 et Tableau N°25 : le stress du travail



Observation	Effectifs	Pourcentage
3/5	2	20%
4/5	2	20%
5/5	6	60%
Total	10	100%

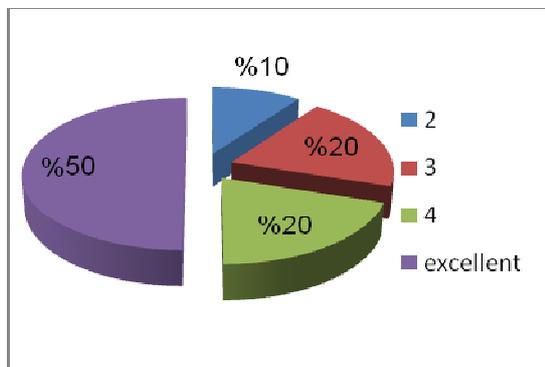
Source : Excel 2007

source : spss version 19

80% des répondants estiment que leur travail est stressant (20%) voire très stressant (60%).

Je suis souvent en contact avec des clients agressifs

Graphe N°22 et Tableau N°26 : Le contact avec des clients agressifs



Observation	Effectifs	Pourcentage
2/5	1	10%
3/5	2	20%
4/5	2	20%
5/5	5	50%
Total	10	100%

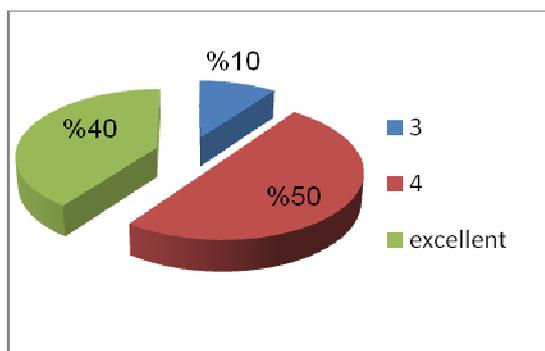
Source : Excel 2007

source : spss version 19

Nous constatons selon ces résultats qu'il arrive souvent que les employés aient affaire à des clients agressifs (70%).

Je suis capable de maintenir un équilibre correct entre mon travail et ma vie privée

Graphe N°23 et Tableau N°27 : L'équilibre entre le travail et la vie privée



Observation	Effectifs	Pourcentage
3/5	1	10%
4/5	5	50%
5/5	4	40%
Total	10	100%

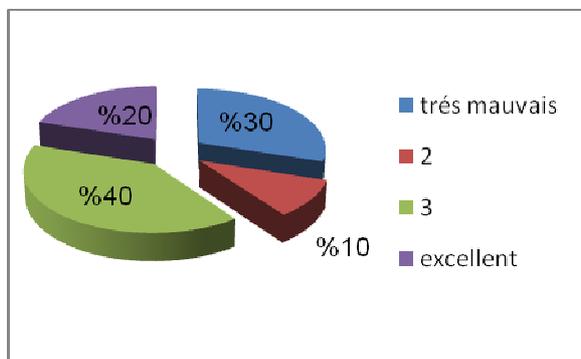
Source : Excel 2007

source : spss version 19

Les résultats ci-dessus, nous montrent que les employés arrive à maintenir un équilibre correct (50%) à très correct (40%) entre travail et vie privée.

En cas d'urgence, l'ACTEL répond à mes besoins personnels de façon appropriée

Graphe N°24 et Tableau N°28 : l'ACTEL répond à les besoins personnels en cas d'urgence



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	3	30%
2/5	1	10%
3/5	4	40%
5/5	2	20%
Total	10	100%

Source : Excel 2007

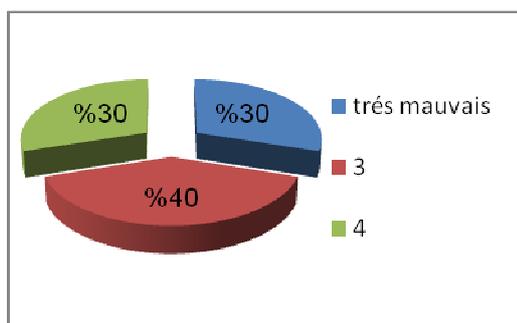
source : spss version 19

Seul 20% des employés de l'ACTEL trouvent que leur employeur répond a leurs besoins personnels de façon appropriée.

Dimension liée à l'organisation

Mon espace de travail est confortable

Graphe N°25 et Tableau N°29 : le confort de l'espace du travail



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	3	30%
3/5	4	40%
4/5	3	30%
Total	10	100%

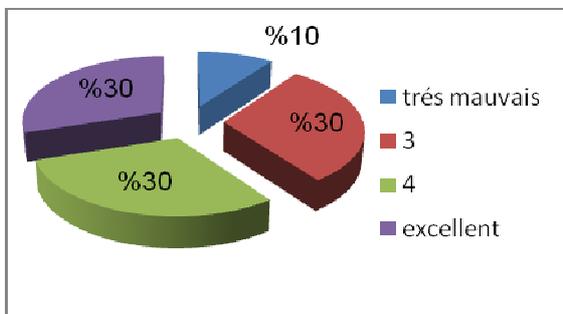
Source : Excel 2007

source : spss version 19

Concernant le confort de l'espace de travail, les réponses sont mitigées. Seulement 30 % sont satisfaits, 40% émettent un avis médian, et le restant est très insatisfait.

La qualité de l'air (y compris le chauffage et la climatisation) dans l'ACTEL

Graphe N°26 et Tableau N°30 : la qualité de l'aire(le chauffage et climatisation) dans l'ACTEL



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	1	10%
3/5	3	30%
4/5	3	30%
5/5	3	30%
Total	10	100%

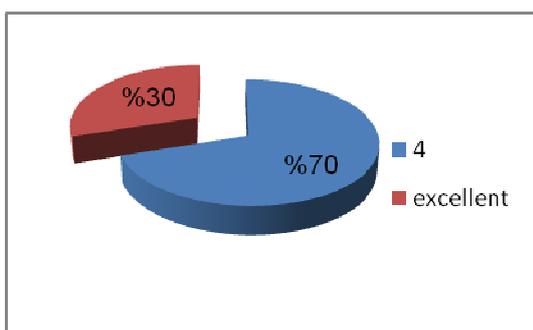
Source : Excel 2007

source : spss version 19

60% du personnel est satisfait (30%) à très satisfait (30%), le restant est d'avis médian (30%) ou très insatisfait quant à la qualité de l'air au sein de l'agence.

La qualité d'éclairage de mon espace de travail

Graphe N°27 et Tableau N°31 : la qualité d'éclairage du l'espace de travail



Observation	Effectifs	Pourcentage
4/5	7	70%
5/5	3	30%
Total	10	100%

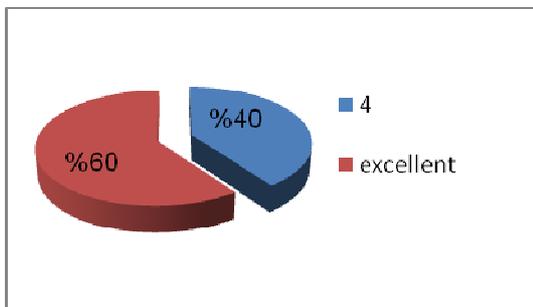
Source : Excel 2007

source : spss version 19

L'ensemble est satisfait (30%) a très satisfait (70 %) de la qualité de l'éclairage au sein de l'ACTEL.

J'apprécie mes collègues

Graphe N°28 et Tableau N°32 :l'appréciation des collègues



Observation	Effectifs	Pourcentage
4/5	4	40%
5/5	6	60%
Total	10	100%

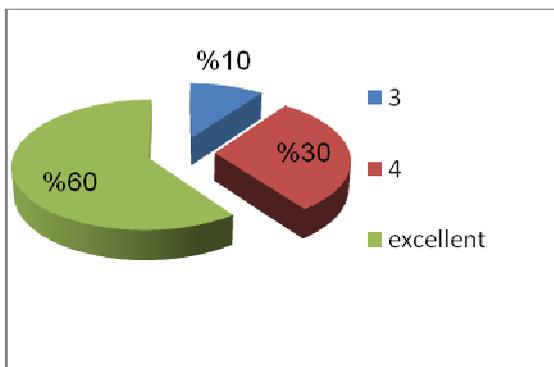
Source : Excel 2007

source : spss version 19

Il y a également unanimité quant à l'appréciation mutuelle entre collègues. Nous constatons qu'il y a donc une bonne ambiance au sein de l'équipe.

L'esprit d'équipe et de collaboration au travail

Graphe N°29 et Tableau N°33 : L'esprit d'équipe et de collaboration au travail



Observation	Effectifs	Pourcentage
3/5	1	10%
4/5	3	30%
5/5	6	60%
Total	10	100%

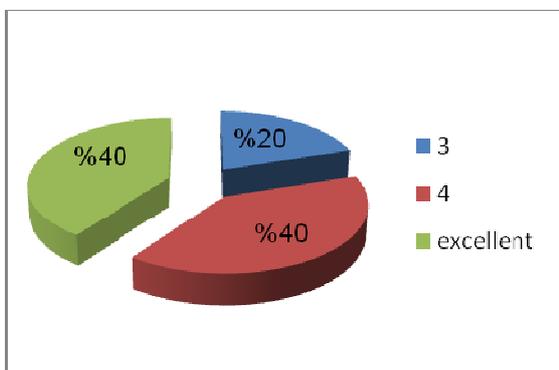
Source : Excel 2007

source : spss version 19

90% sont satisfaits (30%) à très satisfaits (60%) de l'esprit d'équipe régnant au sein de leur entreprise.

La coordination entre l'équipe de travail

Graphe N°30 et Tableau N°34 : la coordination entre l'équipe de travail



Source : Excel 2007

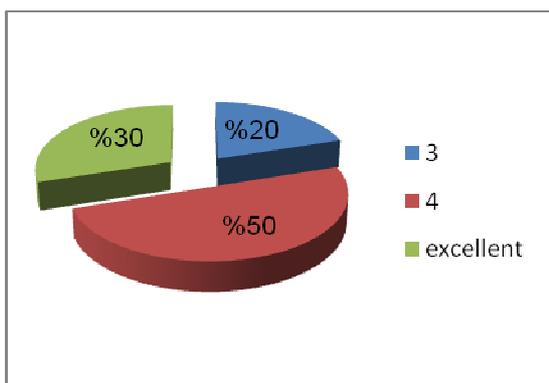
Observation	Effectifs	Pourcentage
3/5	2	20%
4/5	4	40%
5/5	4	40%
Total	10	100%

source : spss version 19

Il existe une bonne coordination entre les membres de l'équipe, ce constat est confirmé par 80% des répondants.

Mes collègues m'apprécient

Graphe N°31 et Tableau N°35 : L'avis de l'appréciation des collègues de l'interface client



Source : Excel 2007

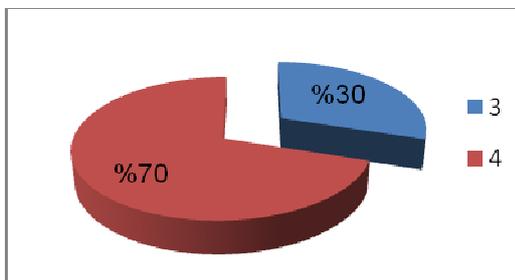
Observation	Effectifs	Pourcentage
3/5	2	20%
4/5	5	50%
5/5	3	30%
Total	10	100%

source : spss version 19

80% du personnel interrogé pense être apprécié par ses collègues.

Mes supérieurs apprécient mon travail

Graphe N°32 et Tableau N°36 : l'appréciation du travail par les supérieurs



Observation	Effectifs	Pourcentage
3/5	3	30%
4/5	7	70%
Total	10	100%

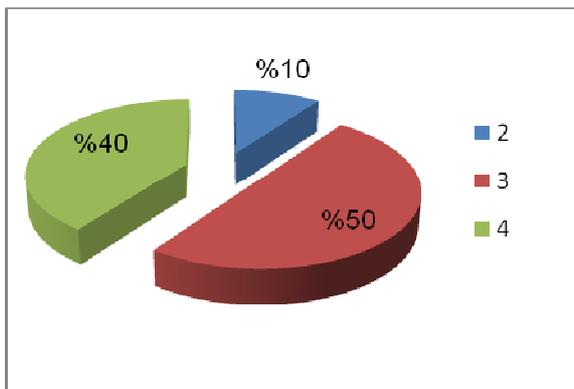
Source : Excel 2007

source : spss version 19

70 % des sondés affirment que leurs supérieurs apprécient leur travail, le restant adoptant une voie médiane.

Mon avis est pris en considération

Graphe N°33 et Tableau N°37 : l'avis de l'interface dans le travail



Observation	Effectifs	Pourcentage
2/5	1	10%
3/5	5	50%
4/5	4	40%
Total	10	100%

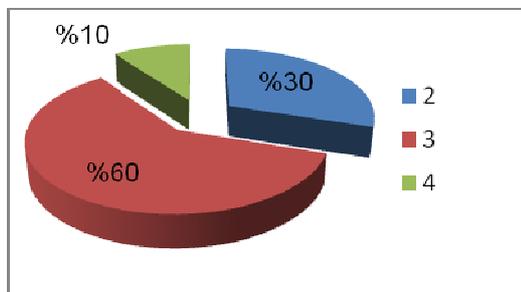
Source : Excel 2007

source : spss version 19

50% des employés expriment un avis médian alors que 40% sont satisfaits quant à la prise en considération de leur avis.

Les procédures mises en place aident à la réalisation de mon travail dans les meilleures conditions

Graphe N°34 et Tableau N°38 : les procédures de la réalisation du travail du personnel



Observation	Effectifs	Pourcentage
2/5	3	30%
3/5	6	60%
4/5	1	10%
Total	10	100%

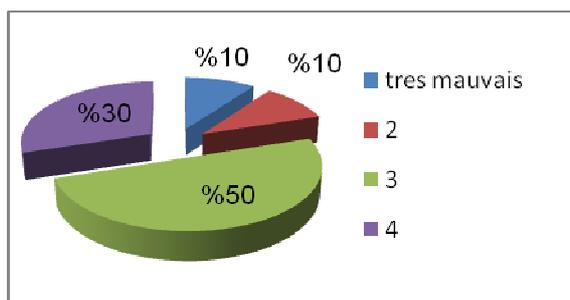
Source : Excel 2007

source : spss version 19

Les réponses obtenues montrent le décalage existant entre les procédures mises en place et la réalité à laquelle sont confrontées les interfaces clients. Seulement 10% pensent que les procédures facilitent leur travail. Alors que 60% reste neutres et 30% se déclarent insatisfaits.

Quantité et disponibilité des informations pour exécuter correctement mon travail

Graphe N°35 et Tableau N°39 : la quantité et disponibilité des informations pour le travail



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	1	10%
2/5	1	10%
3/5	5	50%
4/5	3	30%
Total	10	100%

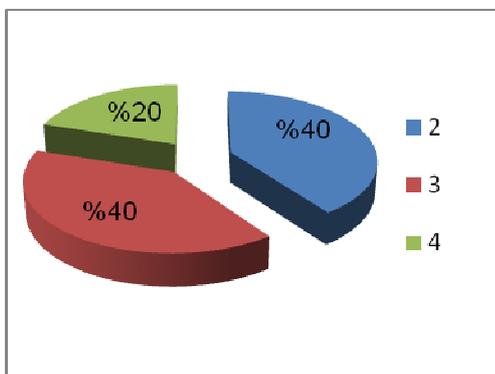
Source : Excel 2007

source : spss version 19

La moitié des interrogés émettent un avis médian, néanmoins 30% sont satisfaits de la quantité et de la disponibilité des informations pour exécuter correctement leur travail.

Le matériel nécessaire pour faire mon travail facilement est disponible et accessible

Graphe N°36 et Tableau N°40 : la disponibilité et l’accessibilité du matériel



Observation	Effectifs	Pourcentage
2/5	4	40%
3/5	4	40%
4/5	2	20%
Total	10	100%

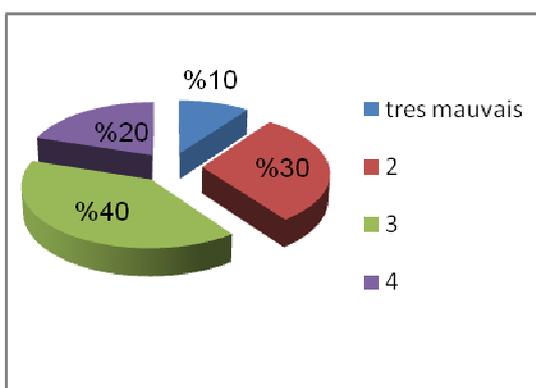
Source : Excel 2007

source : spss version 19

Seul 20% des employés trouvent que le matériel nécessaire est disponible mais le restant est d’avis médian (40%) ou insatisfait (40%).

Le matériel nécessaire pour faire mon travail est correctement entretenu

Graphe N°37 et Tableau N°41 : le matériel nécessaire pour le travail



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	1	10%
2/5	3	30%
3/5	4	40%
4/5	2	20%
Total	10	100%

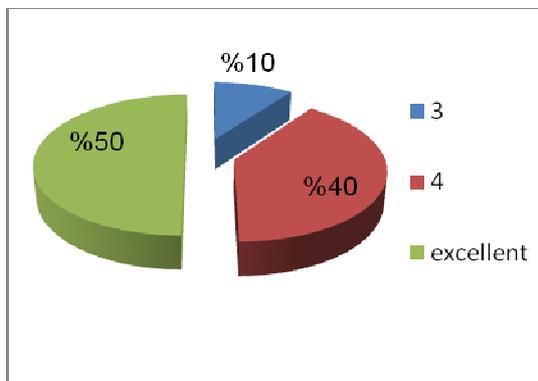
Source : Excel 2007

source : spss version 19

40% des interrogés sont insatisfaits à très insatisfaits quant à l’entretien du matériel nécessaire, 40% sont d’un avis médian et seulement 20% sont satisfaits.

Mon supérieur est un bon manager

Graphe N°38 et Tableau N°42 : la gestion du supérieur dans le travail



Source : Excel 2007

Observation	Effectifs	Pourcentage
3/5	1	10%
4/5	4	40%
5/5	5	50%
Total	10	100%

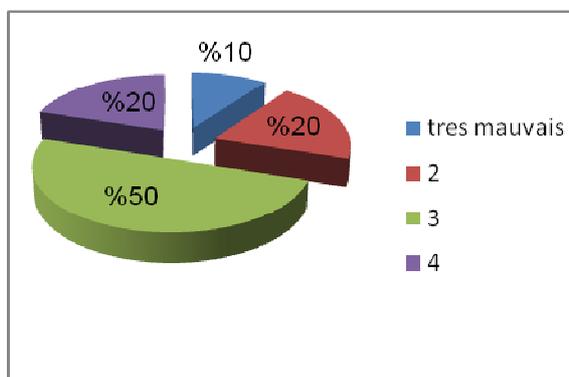
source : spss version 19

90% des répondants trouvent que leur supérieur est un bon(40%) à très bon manager (50%).

Dimension liée à l’environnement

La réputation de mon ACTEL à l’extérieur

Graphe N°39 et Tableau N°43 : la réputation de l’ACTEL à l’extérieur



Source : Excel 2007

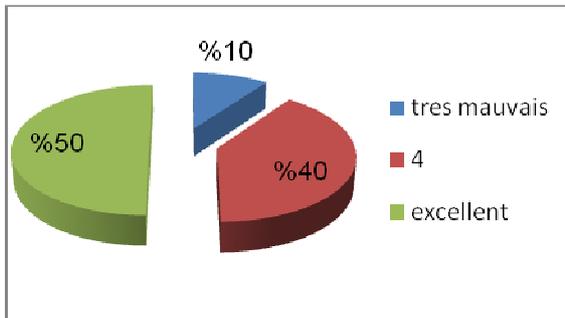
Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	1	10%
2/5	2	20%
3/5	5	50%
4/5	2	20%
Total	10	100%

source : spss version 19

50% des répondants restent neutres quant à la réputation du l’ACTEL dans lequel ils travaillent et 30% d’entre eux pensent que sa réputation est mauvaise (20%) voire très mauvaise (10%).

Les performances commerciales de l'ACTEL par apport aux autres ACTEL de la wilaya de Tipaza.

Graphe N°40 et Tableau N°44 : Les performances commerciales de l'ACTEL par apport aux autres ACTEL de la wilaya de Tipaza



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	1	10%
4/5	4	40%
5/5	5	50%
Total	10	100%

Source : Excel 2007

source : spss version 19

Les interrogés jugent positives (40%) à très positives (50%) les performances commerciales du l'ACTEL dans lequel ils travaillent.

Le calcul du score des dimensions de la satisfaction du personnel en contact

Tableau N°45 : le calcul du score des dimensions de la satisfaction du personnel en contact.

Récapitulatif des observations			
Individu n°	Le score de la dimension liée au poste	Le score de la dimension liée à l'organisation	Le score de la dimension liée à l'environnement
1	51	33	7
2	63	30	6
3	64	33	7
4	69	32	8
5	60	34	6
6	40	27	5
7	60	38	6
8	62	33	7
9	58	33	4
10	55	25	5
Total	582	318	61

Source : Excel 2007

	La dimension liée au poste	La dimension liée à l'organisation	La dimension liée à l'environnement
Le score moyen	58,20	31,80	6,10

Les intervalles des scores de la satisfaction du personnel en contact

Intervalles du score de la dimension liée au poste

$$(\text{Max} - \text{min}) / 5 = ((19 \times 5) - 19) / 5 = (95 - 19) / 5 = 15.2$$

La dimension liée au poste	Totalement insatisfait	Plutôt insatisfait	Moyennement satisfait	Satisfait	Très satisfait
L'intervalle	19-34.2	34.3-49.4	49.5 -64.6	64.7-79.8	79.9-95

Intervalles du score de la dimension liée à l'organisation

$$(\text{Max} - \text{min}) / 5 = ((14 \times 5) - 14) / 5 = (70 - 14) / 5 = 11.2$$

La dimension liée à l'organisation	Totalement insatisfait	Plutôt insatisfait	Moyennement satisfait	Satisfait	Très satisfait
L'intervalle	14 - 25,2	25,3 - 36,4	36,5 - 47,6	47,7 - 58,8	58,9-70

Intervalles du score de la dimension liée au poste

$$(\text{Max} - \text{min}) / 5 = ((2 \times 5) - 2) / 5 = (10 - 2) / 5 = 1.6$$

La dimension liée à l'environnement	Totalement insatisfait	Plutôt insatisfait	Moyennement satisfait	Satisfait	Très satisfait
L'intervalle	2 - 3.6	3.7- 5.2	5.3 - 6.8	6.9- 8.4	8.5-10

Intervalles du score global de la satisfaction du personnel en contact

$$(\text{Max} - \text{min}) / 5 = ((35 \times 5) - 35) / 5 = (175 - 35) / 5 = 28$$

La satisfaction globale du personnel en contact	Totalement insatisfait	Plutôt insatisfait	Moyennement satisfait	Satisfait	Très satisfait
L'intervalle	35-63	64-91	92-119	120-147	148-175

D'après les résultats ci-dessus, nous remarquons que le score de la dimension liée au poste est de **58.20**, il est médian et cela signifie que le personnel en contact est moyennement satisfait. Quant au score de **31.80** reflétant les conclusions relatives à la dimension : organisation, il témoigne d'une insatisfaction manifeste. Enfin le score du **6.10** dans la dimension liée à l'environnement traduit comme pour la précédente une satisfaction plutôt moyenne.

Conclusion du chapitre :

La satisfaction du personnel en contact a donc fait l'objet d'une attention toute particulière dans la littérature scientifique afin d'appréhender toutes les subtilités de la notion, et d'en déduire les mécanismes moteurs.

Cette science s'est alors appliquée à dégager des théories susceptibles d'apporter des principes sur lesquels s'appuieront les praticiens. Il y a lieu de rechercher les sources même de la satisfaction, son périmètre, une potentielle gradation du fait des priorités, de la nécessité, de la situation socioprofessionnelle et familiale.

Au départ globalisantes, les analyses commencent à s'affiner pour se focaliser sur quelques vecteurs essentiels, l'approche de Durrieu illustre avec pertinence ce cheminement et c'est d'ailleurs la théorie dont s'est inspiré notre questionnaire.

L'échantillon en présence est une équipe jeune, à dominante féminine et diplômée. On retrouve une unanimité sur un certain nombre de question, sur le fait de détenir les qualités requises pour le poste, sur la convivialité de l'ambiance au travail mais également sur le caractère stressant et fatiguant du travail, et un grand nombre se plaint du caractère parfois agressif. Néanmoins, les résultats sont assez mitigés et révèlent un écart assez frappant de perception, sur la question de la formation, de la prise en compte de leur avis, sur le caractère répétitif varié et intéressant des tâches.

Aux supérieurs revient la tâche de pallier à une fatigue et un stress généralisé qui traduit peut-être une gestion psychologique difficile de la part du personnel face à une clientèle massive et peut-être elle-même stressée par une attente trop longue ou un manque d'égard.

Leur incombe également la mission d'analyser des résultats somme toute assez hétérogènes avec parfois même de fortes insatisfactions ressenties par plus d'un tiers du personnel, ce qui doit alerter les responsables et les pousser à réagir.

Chapitre III :

La satisfaction du client

Introduction

Le client est d'autant plus exigeant qu'il évolue dans une sphère concurrentielle. Il a le choix, en a conscience et ne se prive pas d'en jouer. Porté à l'infidélité, c'est un être volage, un peu ingrat qui peut abandonner l'entreprise sans préavis, séduit par une offre concurrente plus attrayante. L'entreprise se retrouve donc devant une problématique à laquelle elle devra répondre pour assurer sa survie. Elle n'est pas sans savoir que le client reste un animal rationnel qui ne désertera jamais sans raison.

Et si le consommateur boude l'entreprise, il faut alors entamer un examen de conscience et admettre que cette fuite traduit bien un mécontentement qui ne peut laisser indifférent.

Les professionnels y sont sensibles. Le concept de satisfaction a d'ailleurs été placé au cœur de leur préoccupation. Il tache d'en comprendre les mécanismes. Maîtriser ce concept, ses tenants et ses aboutissants, et ensuite s'engager dans une démarche intégrée, ouvre les voies d'une fidélisation de la clientèle. C'est un projet ambitieux mais toute à la fois vital pour la pérennité de l'entreprise.

Ce chapitre s'attribue donc pour mission d'analyser ce concept au combien important qu'est la satisfaction du client. Il est composé de trois parties théoriques, une première portant sur sa définition, ses dimensions, et son importance, une deuxième s'intéressant aux diverses modélisations conçues autour de la notion et enfin une troisième consacrée à sa mesure. Une partie pratique viendra clôturer le chapitre, en présentant les résultats de notre questionnaire satisfaction client.

Section 1 : La Satisfaction.

La satisfaction du client est une notion usuelle du marketing qui évalue l'impact psychologique des produits ou services proposés sur ceux qui en bénéficient, du fait du rapport entre l'attente à priori et le sentiment perçu suite à sa délivrance.

1. La notion de la satisfaction :

Cette notion se développe depuis une trentaine d'année avec la sensibilisation des théoriciens et praticiens à la problématique de la fidélisation de la clientèle. La satisfaction est donc une notion incontournable susceptible d'expliquer la psychologie comportementale des consommateurs.

1.1. Définition de la satisfaction :

Selon KOTLER, DUBOIS, KELLER et MENCEA, la satisfaction est «l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience. Elle résulte d'une comparaison entre les attentes à l'égard du produit et sa performance perçue»¹.

Selon LENDREVIE, LEVY & LINDON, c'est« Un sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation»².

Enfin, selon Richard LADWEIN, « La satisfaction est avant tout, un état psychologique exprimant une conséquence résultant de la mise en œuvre de différentes actions ayant pour but l'achat du produit, de service, leur consommation ou leur utilisation »³.

La satisfaction est donc le rapport entre les attentes à priori d'un consommateur et la réalité d'une prestation qui a pu être en deçà de ses espérances ou qui les a au contraire dépassées. Il y a donc une forte touche subjective avec un jugement qui peut être assez différent d'un individu à l'autre. Le paramètre comparatif est primordial, le sentiment de satisfaction est donc un ressenti relatif lié à une perception qui peut s'éloigner du réel.

¹P.Kotler, B.Dubois, K.Keller, D.Mencea, « **marketing management**», op-cit,p, P169.

² Jacques Lendrevie,Julien Lévy « **Mercator** », op-cit,p 527

³Richard Ladwein, « **Le comportement de consommateur et de l'acheteur** », Édition Economica, Paris, 1999, P345.

1.2. Les dimensions de la satisfaction :

La satisfaction peut être appréhendée sous diverses approches ;

- En considération du tout ou d'une partie de la prestation : Ainsi, la satisfaction sera d'autant plus complète qu'elle portera sur l'ensemble des éléments. On parlera alors de satisfaction globale, le client appréciant tout autant, l'accueil, le cadre, les procédures, le rapport humain.

Si le client est satisfait d'un des éléments mais non pas de l'ensemble, il s'agira d'une satisfaction partielle mais qui pourra lui suffire si elle porte sur un facteur qui lui apparaît prépondérant.

- La satisfaction peut également être entendue dans sa dimension spatiotemporelle. Si cette dernière est le fruit d'une prestation particulière et circonscrite dans le temps, elle sera dite ponctuelle. Si au contraire elle est réitérée à moyen terme, elle sera alors cumulée.

- La satisfaction peut se comprendre de manière intrinsèque, l'évaluation se fait sur une prestation sans la replacer dans un contexte plus vaste, elle est « isolée ». Si au contraire cette estimation prend le marché comme critère d'analogie, elle est « comparée ».

L'importance de la satisfaction client :

Avec la pratique, la fidélisation des consommateurs s'est imposée comme objectif à concrétiser, les praticiens réalisant que prospecter de nouveaux clients s'avérait coûteux alors que conserver les anciens c'était à la fois préserver une certaine part de marché et bénéficier d'un bouche à oreille avantageux, n'ayant pas de meilleure publicité que des clients satisfaits.

Des recherches ont en effet démontré qu'il y avait un lien direct entre l'effort entrepris par l'entreprise pour parfaire la satisfaction et le bénéfice qu'elle pouvait en tirer sur le marché des actions en termes de confiance des investisseurs, d'où la nécessité d'affiner la relation client et de corriger à tâtons les carences du système.⁴

La firme du consultant Deloitte s'est intéressée aux avantages que l'on pouvait tirer en se munissant d'un dispositif de fidélisation client. Pour se faire, elle a procédé à des comparaisons entre entreprises, les unes engagées dans un processus de recherche de la satisfaction et les autres délaissant ces considérations. Et le résultat est sans appel, l'approche client favorise les ventes et les retours sur investissement.

⁴ Gilbert Rock, Marie-Josée Ledoux, « **Le service à la clientèle** », édition du renouveau pédagogique INC, Canada, 2006. , P14.

La conservation d'une clientèle est donc le signe de la bonne gestion d'une entreprise. Elle assure le maintien d'une part de marché à moindre coût dans la mesure où elle ne repose pas sur l'engagement de coûts marketing.

Ainsi, pour améliorer sa relation client, l'entreprise ne lésine sur aucun levier susceptible d'impacter positivement : le service après ventes, les enregistrements des prestations téléphoniques. L'entreprise Renault, par exemple, téléphone à ses clients quelques heures après sa prestation afin de s'enquérir de leur avis et de leurs remarques.

2. Les modèles de satisfaction :

Les théoriciens ne sont pas sans tenir compte du caractère subjectif et aléatoire de la satisfaction client. Les contrastes entre individus sont certes énormes mais malgré cet aléa de poids, ils établissent des modèles sur lesquels ils peuvent appuyer leurs analyses et à partir desquels ils aspirent à mesurer l'intensité de ce sentiment psychologique qu'est la satisfaction. Et parmi les modèles élaborés certains bénéficient, par pertinence, d'un plus fort crédit.

2.1. Le modèle de disconfirmation des attentes :

Précurseur dans la compréhension de l'écart entre qualité de service et satisfaction, Cardoso affirme que l'effort fourni par le consommateur dans la recherche de la prestation, et plus encore, les espoirs qu'il aura nourris, conditionneront sa satisfaction, elle-même fonction décroissante du degré d'exigence du consommateur. Autrement dit, moins les attentes sont importantes et plus la satisfaction sera forte.

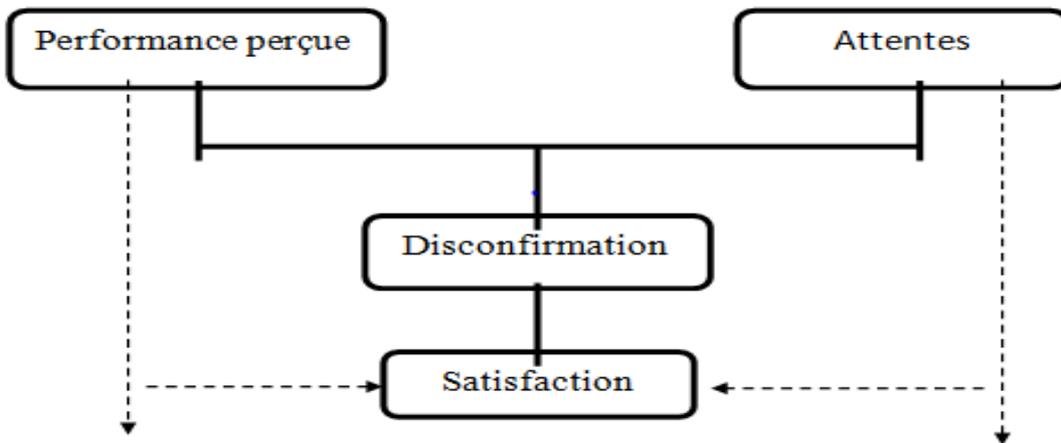
Mais ses conclusions qui semblent a priori de l'ordre du bon sens, sont complètement contredites par d'autres auteurs tels qu'Olshavsky et Miller qui pensent qu'au contraire une attente forte entraînera une meilleure évaluation des performances. Pour traduire ce paradoxe apparent, on peut imaginer que des consommateurs avertis et exigeants peuvent d'autant mieux évaluer les qualités réelles d'un service.

Cherchill élabore donc ce modèle dit de disconfirmation des attentes. A travers cette expression, il entend traduire cet écart entre les attentes en amont et la réalité perçue en aval. Il pourra alors y avoir infirmation, confirmation voire même dépassement des attentes.

La figure ci-dessous vient illustrer le modèle de Cherchill⁵ :

⁵ Richard Ladwein, « le comportement du consommateur », op.cit., P 349.

Figure06: Le modèle de disconfirmation des attentes.



Source: Richard LADWEIN, « **Le comportement de consommateur et de l'acheteur** », Op.cit., P349.

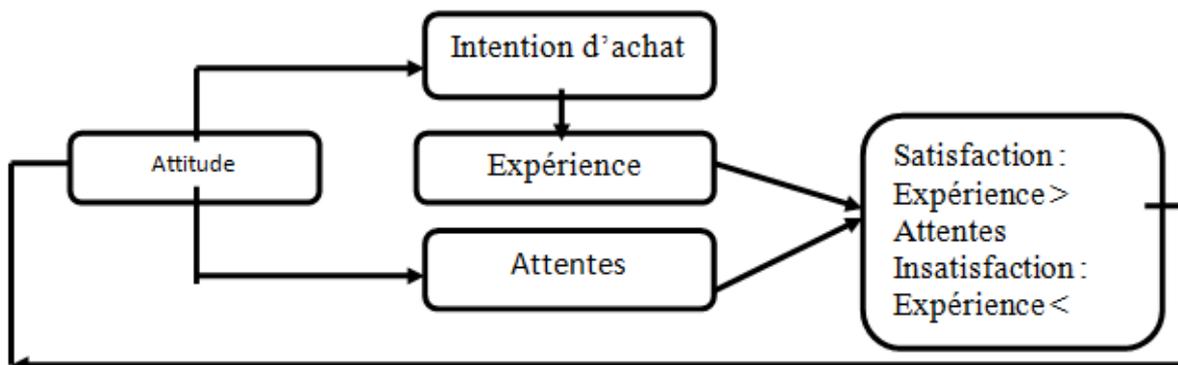
Lorsque le client juge la prestation par rapport à ses attentes, il est conduit à trois constats :

- le résultat équivaut aux attentes, l'écart est nul
- les résultats est en deçà, il est négatif
- le résultat les dépasse, il est alors positif.

Cette estimation tend donc à infirmer ou confirmer la satisfaction.

OLIVIER, y introduit des variables psychologiques, sociologiques et situationnelles, ainsi que l'expérience d'un service. Ces éléments dessinent des profils de consommateurs avec lesquels on appréhende plus profondément la nature de cette attente, la figure suivante interprète son raisonnement :

Figure07: Modèle cognitif des antécédentes et conséquences de la satisfaction « D'après OLIVIER »



Source: Jacques Lendrevie, Julien Lévy, « **MERCATOR** », op.cit, p528

L'auteur envisage une expérience de consommation dont la qualité est estimée en fonction d'une discrimination entre des attentes et un vécu. Si le service répond ou dépasse ses attentes, il est satisfait, si au contraire la performance est en dessous de ce qu'il avait espéré, il est déçu et par la même insatisfait. Cette estimation aura des conséquences sur son comportement postérieur.

Dans les faits il est apparu que ce modèle traduisait correctement les mécanismes de satisfaction pour les biens non durables, mais qu'il était bien moins pertinent pour les biens durables. Dans ces derniers, le jugement ne passera pas par une comparaison de type attente à priori/et réel à postérieur, mais plutôt dans une évaluation intrinsèque du produit.

2.2. Le modèle de la satisfaction de PARASURMAN, ZEITHAML et BERRY :

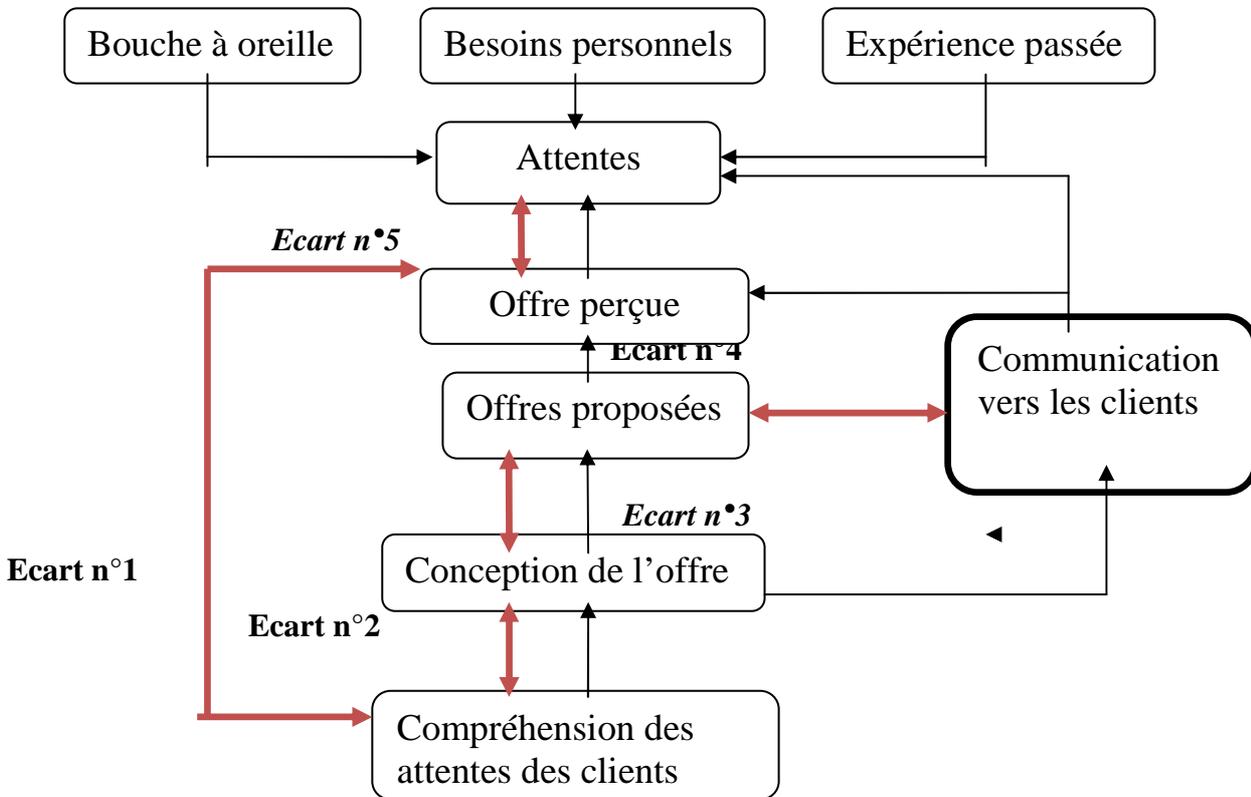
Il envisage un processus binaire des attentes : confirmation / infirmation auquel est introduit des leviers organisationnels et l'opportunité d'un écart dans l'estimation de la satisfaction.

Parmi les leviers organisationnels sont considérés : les besoins du client, l'expérience passée, la communication de l'entreprise, ainsi que le bouche à oreille. Une étude confirme en effet que la mauvaise presse a plus d'influence encore que la bonne, un client satisfait en influençant cinq autres alors qu'un insatisfait opère sur dix.

Parmi les écarts sont prise en compte la qualité d'écoute (plus ou moins bonne compréhension des attentes du client par l'entreprise), la qualité de conception (plus ou moins bonne prise en considération des attentes), la qualité de réalisation (écart entre offre conçue et offre proposée), la qualité de communication (disparité entre l'offre concrète et la façon dont elle est présentée) et enfin la satisfaction (dissemblance attente/performance).

Le schéma indique ci-dessous, le modèle en question:

Figure N°08: Le modèle conceptuelle de PARASURMAN, ZEITHMAL et BERRY



Source: Jacques Lendrevie, Julien Lévy, « **MERCATOR** », op.cit, p 529

PARASURMAN, ZEITHMAL et BERRY en concluent que l'entreprise ne se contente pas d'offrir une prestation de qualité. Elle se soucie aussi de la réception du service, en soignant l'approche client, la communication, les échos, en comprenant les attentes des consommateurs, en les prenant en considération afin de s'en approcher au plus près dans le service proposé, et en prévenant les éventuelles critiques.

Section 2 : La mesure de la satisfaction

1. Mesurer la satisfaction clients :

1.1 .Qu'est-ce que la mesure de la satisfaction de la clientèle ?⁶

La mesure de la satisfaction de la clientèle (MSC) est une démarche rétroactive se donnant pour mission de recenser les besoins des consommateurs, leurs attentes, leur avis quant à l'usage d'un service acquis, et sur laquelle les organismes d'état ou les entreprises s'appuient pour évaluer la qualité des produits offerts ainsi que le degré d'adéquation avec les attentes des consommateurs.

Cela étant, la satisfaction ne peut être appréhendée que par voie quantitative, la nécessité d'en mesurer l'intensité a donc conduit à l'émergence d'une batterie d'instruments. L'objectif est de collecter l'opinion des consommateurs sur les prestations de service.

Parmi ces indicateurs nous pouvons évoquer :

-les réclamations⁷: un trop grand nombre témoigne d'une carence dans la prestation, et par la même d'une insatisfaction à laquelle l'entreprise devra remédier par une correction de son service et par une prise en compte effective de ces réclamations

-les désistements : plus inquiétant encore, le départ de clients, marquent une sanction plus franche dans la mesure où l'opportunité n'est même pas laissée à l'entreprise de corriger ses erreurs.

Ces indicateurs doivent être envisagés comme des commencements de preuve qu'il faut approfondir afin d'identifier les causes précises des mécontentements.

Pour ce faire, des études sont mises en place en amont, telles que les enquêtes, et d'autre en aval pour contrôler l'efficacité des dispositifs⁸.

2.1. Les enquêtes classiques :

Ces enquêtes sont destinées aux seuls clients. Elles sont menées par voie orales, écrites où en les combinant, par exemple : questionnaire écrit et conversation téléphonique.

⁶ Réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle, «**La portée des résultats En mesure de la satisfaction de la clientèle**», janvier 2004,

p14, grandsorganismes.gouv.qc.ca/.../Mesure%20de%20la%20satisfaction/port. Consulté le 27/10/2014 à 18 :35

⁷ Lendrevie, Lévy & Lindon , « **Mercator** », op.cit., P86.

⁸ Jean-Marc Gandy, « **Fiabiliser ses études de marché et ses enquêtes de satisfaction** », Édition Afnor, France, 2008, P89-P91

2.2. Les enquêtes miroir :

Ces enquêtes ont l'intérêt de confronter deux perceptions et de traduire les dissemblances qui pourraient apparaître entre la vision des deux protagonistes. Un questionnaire distinct est distribué au client et au prestataire.

Cette technique permet de mettre à plat la performance du personnel qui pourrait sans ce retour, entretenir une vision erronée de son activité, de mettre en lumière des défauts qui ne lui paraissent pas en tant que tels ou au contraire de pointer du doigt des qualités.

2.3. Les enquête avec "Client mystère" :

Cette technique est très appréciée par la profession. C'est en fait, une approche informelle où le personnel est mis à l'épreuve sans même en avoir été averti au préalable, ce qui donne toute sa pertinence à l'opération.

L'enquêté agit de la manière la plus naturelle, alors que se sachant observer, il pourrait être tenté d'altérer son comportement coutumier. En pratique, un agent dépêché par l'entreprise incarne un client lambda venu pour satisfaire une demande plus ou moins complexe, ou se manifestant par voie téléphonique.

Ainsi, l'entreprise peut évaluer le travail de ses collaborateurs, respect des procédures, temps d'attente, courtoisie, capacité à résoudre un problème plus ou moins complexe.

Les modèles par dimension⁹ :

Quand on évoque la satisfaction, on s'attache à une conception somme toute assez large qui devra être segmentée en diverses dimensions afin d'être intégrée dans des modèles d'analyse. Une hiérarchisation de ses dimensions contribue à déceler la nature à la fois hétérogène et symbiotique de la satisfaction.

La recherche dans ce domaine est dominée par deux écoles de pensée¹⁰, les écoles : nordique et américaine.

⁹Patrice Tremblay, «mesurer la satisfaction et les attentes des clients : des modèles classiques aux modèles asymétriques», centre d'expertise des grands organismes, septembre 2006, grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/.../2006-11(1).pdf consulté 24/05/2015 à 15 :35

- L'approche nordique réfléchit en termes de structure en se concentrant sur les éléments qui la compose pour en mesurer la qualité. Parmi ses représentants, Grönroos, se cantonne à une perspective bidimensionnelle, une dimension fonctionnelle (la façon dont processus de livraison de service est menée) et une dimension technique (effets du processus)
- L'école américaine envisage plutôt la prestation en elle-même sous ses différents aspects (professionnalisme, rapidité d'exécution, sympathie).

Les sujets de discussion portent sur le nombre de dimensions à prendre en compte, et sur leurs contenus. Certains en compte deux, d'autres trois. Et c'est le cas de Lehtinen(1982) qui élabore son analyse sur les aspects physiques du service, l'image et profil de l'entreprise, et les interactions personnel/clients. De même, Eiglier et Langeard (1987) optent pour un modèle trifactoriel, l'output, les éléments de la servuction, et le processus.

2.4 Le modèle SERVQUAL :

C'est le modèle choisi par notre étude de satisfaction client. Elaboré à fin des années 80, par les chercheurs Parasuraman, Leonard Berry et Valarie Zeithaml, la plus part des études s'en inspirent encore. En pratique, elle est basée sur des enquêtes à échantillonnage, et sollicite le client dans une perspective de confirmation des attentes d'un service.

L'approche repose sur une base tripartite. Tout d'abord la conceptualisation d'un idéal abstrait et absolu, de ce que devrait être le service parfait, ensuite, la mesure des résultats concrets sur des éléments restreints mais pertinents, et enfin l'estimation d'une hiérarchie des éléments, quant à leur impacts sur la satisfaction globale.

Lors de sa conception le modèle était composé dix déterminants de la qualité de service : l'accessibilité, la communication, la compétence, l'amabilité, la crédibilité, la fiabilité, la réactivité, sécurité, éléments tangibles, compréhension du client.

Mais des études ultérieures ont contribué à compresser ces divers éléments qui étaient parfois si bien imbriqués qu'ils pouvaient être fusionnés. Aujourd'hui, le modèle compte cinq déterminants que nous définissons comme suit :

-
- **Valeurs matérielles** : Apparence des lieux, de la structure, des équipements, du personnel
 - **Fiabilité** : aptitude à livrer précisément et fidèlement le service attendu
 - **Empressement** : ferveur à venir en aide au client en termes de temps
 - **Empathie** : le soin particulier adressé aux clients
 - **Assurance** : maîtrise psychotechnique de leur mission, courtoise, aptitude à rassurer la clientèle

Il y a donc une attention portée au cadre dans lequel est délivré le service mais nous remarquons que quatre points sur cinq concernent la prestation du personnel. Aucun doute ne plane sur la prépondérance de cet agent sur la bonne marche du processus de servuction.

Section 3 : l'analyse de la satisfaction de la clientèle

1. La fiche technique de l'étude terrain :

1.1 Méthodologie de l'enquête :

Une étude documentaire préliminaire nous aura emmené à établir les bases d'un questionnaire de type quantitatif circonscrit au service clients département accueil.

1.2 L'objectif de l'enquête :

Le but de l'enquête est de mesurer la satisfaction des clients quant aux prestations du personnel en contact de l'ACTEL.

1.3 La population ciblée dans notre la recherche :

La population à interroger est constituée des clients, abonnés à l'ACTEL.

1.4 Le choix de l'échantillon :

Cette phase comporte essentiellement trois choix :

1.4.1 La population interviewée :

La population concernée par la recherche, est composée des clients de L'ACTEL ayant acquis des lignes téléphoniques et connexion d'internet, questionnés au niveau du département accueil.

1.4.2 La méthode d'échantillonnage adoptée :

La méthode d'échantillonnage choisie, est l'échantillonnage non probabiliste de convenance, pour faire une étude détaillée probabiliste, nous aurions eu besoin d'une base de sondage des clients actuels, mais elle ne nous a pas été fournie.

1.4.3 La taille de l'échantillon :

Nous avons interrogé 100 clients.

1.5 Présentation du questionnaire :

Le questionnaire a été structuré de façon à éviter les questions jugées indiscretes et à éviter les refus. (Voir annexe 3)

1.5.1. Le type de questions utilisé :

Questions à échelles :

Elles permettent de mesurer d'une façon assez simple la direction et l'intensité des attitudes psychologiques eu égard aux relations avec le personnel en contact.

Nous avons choisi l'échelle différentielle d'Osgood qui est une échelle à 5 degrés opposant deux affirmations antonymiques et sur laquelle l'individu doit positionner son opinion ou son attitude.

Par exemple :

La capacité d'écoute du personnel en contact

Très mauvais 1 2 3 4 5 Excellent

1.5.2 Nombre de question :

Notre questionnaire comporte 16 questions.

5.3 La structure des questions :

Les questions sont ordonnées selon le flux d'informations, de l'entrée du client, puis dans phase de traitement des requêtes, jusqu'à la sortie et le service après-vente. Afin de faciliter l'analyse, le questionnaire est exempt de questions ouvertes.

1.5.4 Le mode d'administration du questionnaire :

Nous avons opté, dans cette enquête, pour le mode face à face. A travers ce mode d'administration nous rassurons l'interviewé, accroissons le taux de réponse, et sommes à même de saisir les interprétations des clients sondés.

1.5.5 Méthode de traitement :

Les outils utilisés :

L'SPSS 19, afin d'utiliser le tri à plat, ce dernier permettant un traitement individuel de chaque question, ainsi qu'une connaissance des fréquences et le calcul du score.

L'EXCEL 2007, qui permet de faire des graphes illustrés dans le dépouillement.

1.6 Le test du questionnaire :

Éprouver le questionnaire nécessite l'utilisation de deux tests. Un premier dit de validité afin de s'assurer de la bonne compréhension du questionnaire, et un deuxième, dit de fiabilité, afin de vérifier la crédibilité des questions constituant le questionnaire.

1.6.1 Test de validité :

Nous avons testé notre questionnaire auprès de 10 personnes de notre population à interroger et dans les circonstances exactes de notre enquête. Le test s'est établi au niveau du service d'accueil de l'ACTEL, sur la période d'une journée de 09h 30 à 16h 15

L'essai du questionnaire nous a permis d'améliorer la formulation de quelques questions et vérifier que nous n'avons pas utilisé des termes incompréhensibles. Les clients saisissaient et interprétaient correctement les questions.

1.6.2 Test de fiabilité des questions à échelles :

Un test de fiabilité vise à mesurer le degré de crédibilité du questionnaire, cela revient à tester les questions à échelle d'attitude.

Pour cela, nous avons utilisé le test d'alpha Cronbach sur 10 clients présents à l'accueil de l'ACTEL, dont les résultats ont prouvé la fiabilité de l'échantillon testé.

Tableau N°47: récapitulatif de traitement des observations et statistiques de fiabilité de l'échantillon testé.

Observations	N	%
Valide	10	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	10	100.0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'items
.676	16

Source : spss version 19

D'après le tableau ci-dessus, les 10 questionnaires sont crédibles. Le facteur d'alpha Cronbach = $0.676 > 0.60$, donc les 16 items sont tenus comme étant fiables pour notre analyse.

Le dépouillement des résultats du questionnaire :

Nous avons ensuite procédé à un deuxième test d'alpha Cronbach sur tout l'échantillon, les résultats sont indiqués comme suit :

Tableau N°48 : Récapitulatif de traitement des observations et statistiques de fiabilité de l'ensemble de l'échantillon enquêté.

Observations	N	%
Valide	100	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	100	100.0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'items
0.750	16

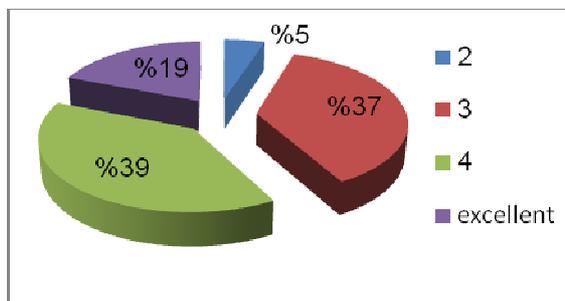
Source : spss version 19

D'après le tableau ci-dessus, nous pouvons retenir tous les questionnaires. Le facteur d'alpha Cronbach = $0.750 > 0.60$, donc les 16 items sont tenus comme étant fiables pour notre analyse.

Dimensions sociales

L'apparence du personnel en contact

Grphe N° 41et Tableau N °49: L'apparence du personnel en contact



observation	Effectifs	Pourcentage
2/5	5	5%
3/5	37	37%
4/5	39	39%
5/5	19	19%
Total	100	100%

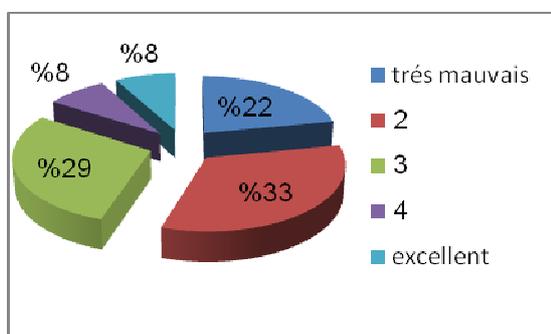
Source : Excel 2007

source : spss version 19

La majorité des clients jugent positivement (19%) à très positivement (39%) l'apparence du personnel en contact tandis que le restant répond dans la médiane (37%)

La durée d'attente par le personnel en contact

Grphe N° 42et Tableau N °50 : La durée d'attente par le personnel en contact



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	22	22%
2/5	33	33%
3/5	29	29%
4/5	8	8%
5/5	8	8%
Total	100	100%

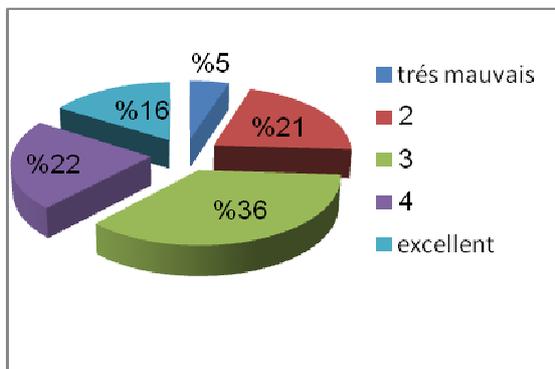
Source : Excel 2007

source : spss version 19

Seul un quart des clients sondés se satisfait du temps d'attente, un tiers s'en contente et le restant est clairement insatisfait, le jugeant bien trop long.

Amabilité du personnel en contact

Graphe N° 43et Tableau N°51 : Amabilité du personnel en contact



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	5	5%
2/5	21	21%
3/5	36	36%
4/5	22	22%
5/5	16	16%
Total	100	100%

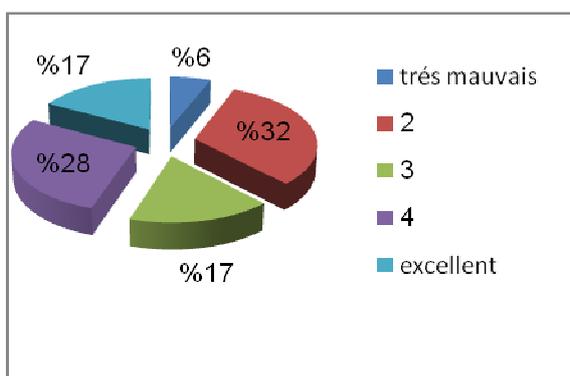
Source : Excel 2007

source : spss version 19

Les résultats quant à l’amabilité du personnel sont très mitigés, le nombre des satisfaits dépasse certes celui des insatisfaits mais s’élève à peine au dessus du tiers. Par ailleurs, les répondants soulignaient que celle-ci variait d’une interface à l’autre. Se pose donc le problème de l’homogénéité et de la standardisation de la prestation.

La courtoisie du personnel en contact

Graphe N° 44et Tableau N °52 : La courtoisie du personnel en contact



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	6	6%
2/5	32	32%
3/5	17	17%
4/5	17	17%
5/5	28	28%
Total	100	100%

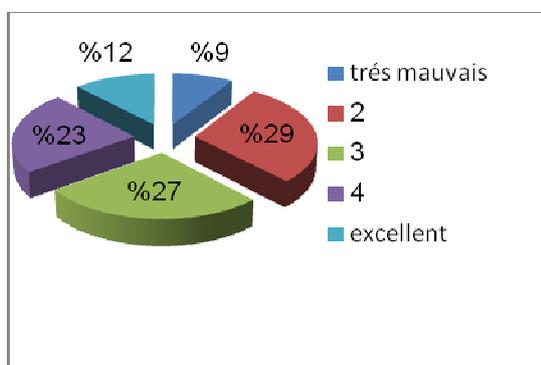
Source : Excel 2007

source : spss version 19

Plus du tiers des sondés est insatisfait de la courtoisie du personnel et un cinquième environ répond de façon médiane.

Capacité de patience du personnel en contact

Graphe N° 45 et Tableau N° 53 : Capacité de patience du personnel en contact



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	9	9%
2/5	29	29%
3/5	27	27%
4/5	23	23%
5/5	12	12%
Total	100	100%

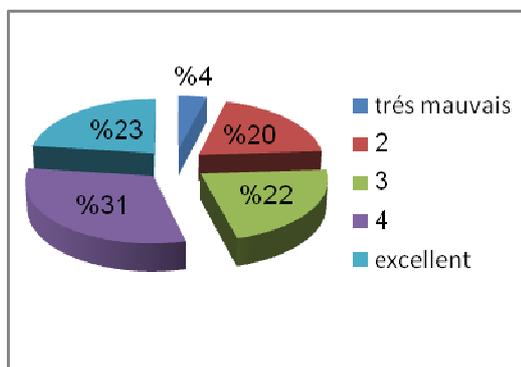
Source : Excel 2007

source : spss version 19

Sur la capacité de patience, seulement le tiers répond positivement alors que 38% s'en plaignent. Cela dépend, encore une fois, de l'interface client en question, c'est au cas par cas.

La capacité de compréhension de mes besoins

Graphe N° 46 et Tableau N° 54 : La capacité de compréhension de mes besoins



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	4	4%
2/5	20	20%
3/5	22	22%
4/5	31	31%
5/5	23	23%
Total	100	100%

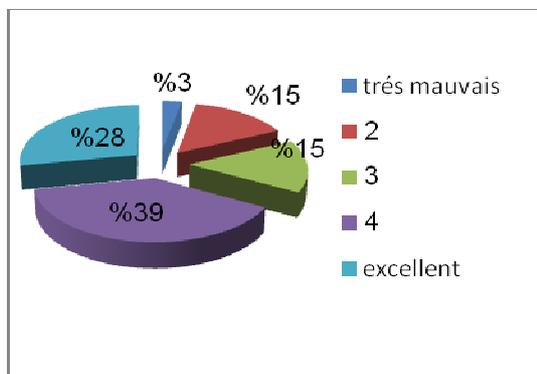
Source : Excel 2007

source : spss version 19

Au niveau de la capacité de compréhension des besoins du client, la moitié des enquêtés évaluent positivement la capacité de compréhension du personnel quand un quart s'en mécontente.

Les compétences de communication

Graphe N° 47 et Tableau N° 55 : Les compétences de communication



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	3	3%
2/5	15	15%
3/5	15	15%
4/5	39	29%
5/5	28	23%
Total	100	100%

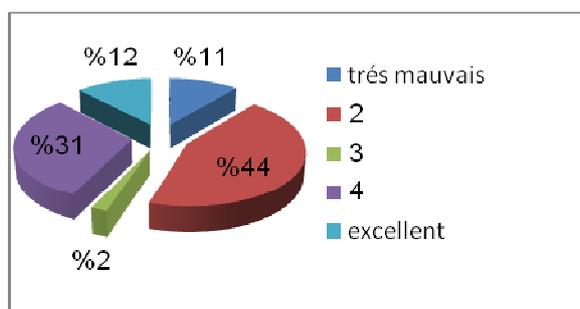
Source : Excel 2007

source : spss version 19

En termes de communication le constat est meilleur, on atteint presque deux tiers de clients satisfaits.

La capacité d'écoute du personnel en contact

Graphe N° 48 et Tableau N° 56 : La capacité d'écoute du personnel en contact



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	11	11%
2/5	44	44%
3/5	02	2%
4/5	31	31%
5/5	12	12%
Total	100	100%

Source : Excel 2007

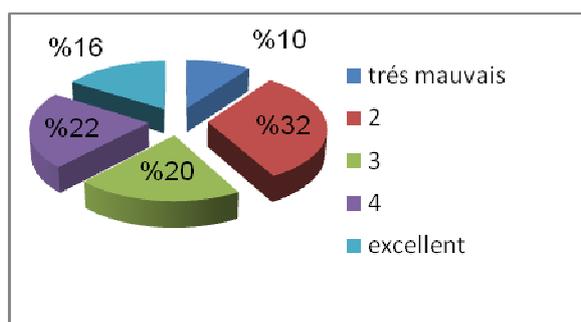
source : spss version 19

Quant à la capacité d'écoute, les résultats sont encore très mitigés, nous n'obtenons même pas une moitié de satisfaits tandis que le restant se prononce surtout négativement.

Dimensions technico-fonctionnelles

La connaissance des services offerts par le personnel en contact

Graphe N° 49 et Tableau N°57 : La connaissance des services offerts par le personnel en contact



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	10	10%
2/5	32	32%
3/5	20	20%
4/5	22	22%
5/5	16	16%
Total	100	100%

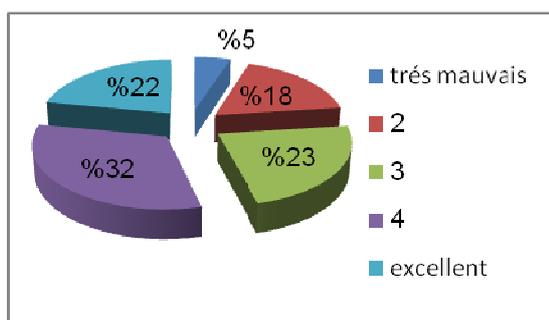
Source : Excel 2007

source : spss version 19

42% des clients trouvent que le personnel en contact connaît mal les services offerts par l'ACTEL, et seulement un peu plus du tiers répond par la positive

La maîtrise des opérations réalisées par le personnel en contact

Graphe N° 50 et Tableau N°58 : La maîtrise des opérations réalisées par le personnel en contact



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	5	5%
2/5	18	18%
3/5	23	23%
4/5	32	32%
5/5	22	22%
Total	100	100%

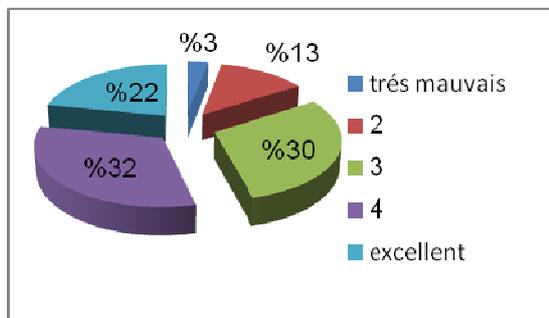
Source : Excel 2007

source : spss version 19

Un peu plus de la moitié pense que le personnel maîtrise les opérations réalisées. Tandis que presque un quart se prononce défavorablement, ce qui traduit un manquement en termes de connaissances des procédures, et de compétences techniques.

La clarté de l'information donnée

Graphe N° 51 et Tableau N°59 : La clarté de l'information donnée



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	3	3%
2/5	13	13%
3/5	30	30%
4/5	32	32%
5/5	22	22%
Total	100	100%

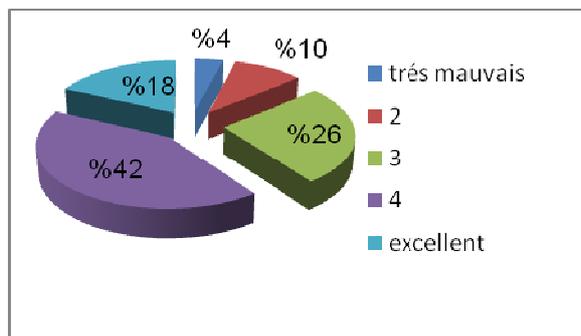
Source : Excel 2007

source : spss version 19

Un peu plus de la moitié des enquêtés considèrent claires les informations données. Nous pouvons expliquer ces faibles résultats par le fait que le personnel ne détient pas toujours l'information demandée (problème de transmission de l'information d'ordre managérial) ou bien qu'il n'a pas les compétences pour simplifier l'information donnée aux clients.

La qualité des conseils donnés par le personnel en contact

Graphe N° 52 et Tableau N°60 : La qualité des conseils donnés par le personnel en contact



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	4	4%
2/5	10	10%
3/5	26	26%
4/5	42	42%
5/5	18	18%
Total	100	100%

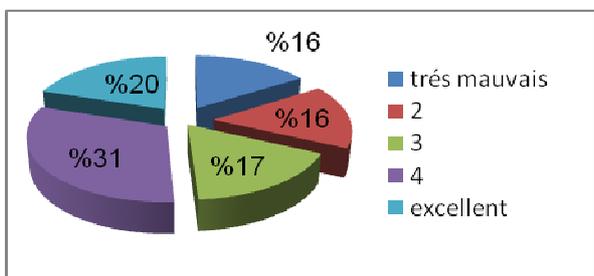
Source : Excel 2007

source : spss version 19

D'après les résultats, nous constatons que 60% des sondés trouvent que la qualité des recommandations données est bonne. Pour le restant, le personnel en contact ne donne pas de conseils et ne prend pas en compte les préoccupations des clients.

La rapidité de traitement de ma demande par le personnel en contact

Graphe N° 53 et Tableau N°61 : La rapidité de traitement de ma demande par le personnel en contact



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	16	16%
2/5	16	16%
3/5	17	17%
4/5	31	31%
5/5	20	20%
Total	100	100%

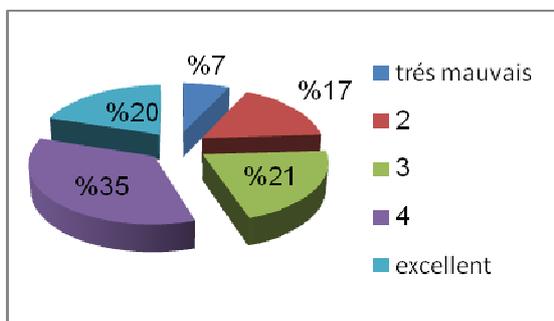
Source : Excel 2007

source : spss version 19

Seulement la moitié se satisfait de la rapidité de traitement de la demande tandis qu'un tiers le trouve clairement long.

La crédibilité du personnel en contact

Graphe N° 54 et Tableau N°62: La crédibilité du personnel en contact



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	7	7%
2/5	17	17%
3/5	21	21%
4/5	35	35%
5/5	20	20%
Total	100	100%

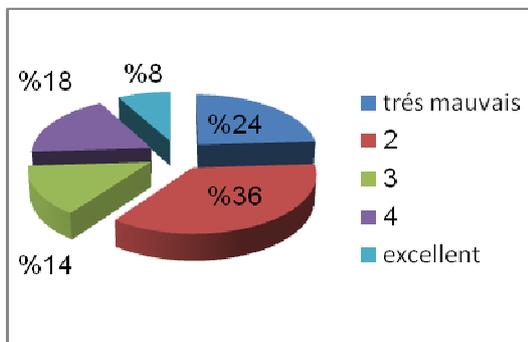
Source : Excel 2007

source : spss version 19

La moitié des clients trouvent le personnel en contact crédible. Néanmoins, un quart estime le contraire. Cela peut s'expliquer par le fait que le personnel en contact donne parfois de fausses informations, comme par exemple concernant les délais d'installation.

La capacité à repérer les erreurs (en cas d'erreur)

Graphe N° 55 et Tableau N°63 : La capacité à repérer les erreurs (en cas d'erreur)



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	24	24%
2/5	36	36%
3/5	14	14%
4/5	18	18%
5/5	8	8%
Total	100	100%

Source : Excel 2007

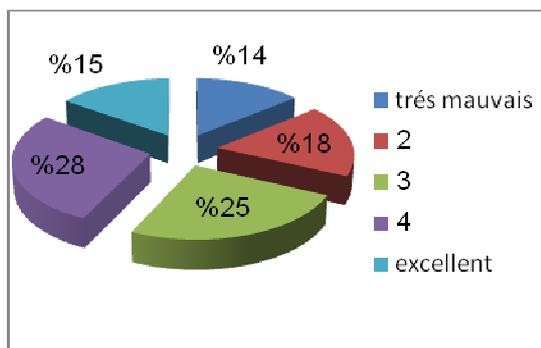
source : spss version 19

Cette question nous a permis d'évaluer le service après vente. 60% des clients trouvent que la capacité à repérer les erreurs est mauvaise, et seulement un quart s'en satisfait.

La capacité à rectifier les erreurs (en cas d'erreur)

Graphe N° 56 et Tableau N°64 : La capacité à rectifier les erreurs (en cas d'erreur)

d'erreur)



Observation	Effectifs	Pourcentage
1/5	14	14%
2/5	18	18%
3/5	25	25%
4/5	28	28%
5/5	15	15%
Total	100	100%

Source : Excel 2007

source : spss version 19

Concernant la capacité à rectifier les erreurs après leur détection, presque la moitié la trouve bonne mais un tiers considère le personnel

Tableau N° 65 : Le calcul du score des dimensions de la satisfaction du client

Récapitulatif des observations		
Individu n°	Le score de la dimension sociale	Le score de la dimension technico-fonctionnelle
1	37	32
2	31	31
3	29	32
4	33	31
5	25	30
6	31	25
7	36	33
8	35	29
9	26	21
10	25	29
11	21	19
12	21	26
13	27	20
14	27	28
15	28	30
16	31	28
17	19	16
18	26	20
19	18	27
20	22	24
21	22	26
22	21	15
23	23	18
24	21	20
25	36	36
26	24	23
27	31	36
28	25	21
29	24	25
30	22	14
31	25	23
32	25	21
33	30	17
34	31	24
35	34	34
36	27	25
37	28	29

38	23	14
39	32	38
40	18	13
41	29	32
42	29	26
43	21	28
44	22	14
45	24	26
46	25	26
47	23	29
48	29	27
49	22	26
50	35	28
51	28	26
52	40	40
53	29	29
54	23	28
55	19	21
56	36	31
57	23	20
58	18	20
59	31	30
60	23	27
61	28	25
62	25	28
63	22	24
64	23	29
65	26	25
66	28	25
67	23	27
68	24	24
69	28	31
70	30	25
71	28	27
72	27	31
73	22	28
74	26	25
75	25	28
76	22	26
77	22	29
78	21	20
79	23	25
80	19	29

81	21	26
82	25	23
83	23	22
84	24	24
85	19	31
86	24	27
87	23	29
88	26	32
89	23	29
90	22	27
91	22	25
92	23	26
93	23	21
94	31	21
95	28	21
96	27	29
97	27	31
98	22	27
99	23	26
100	25	31
Total	2572	2596
		La satisfaction globale du client
Le score moyen global		51,68

	La dimension sociale	La dimension technico-fonctionnelle
Le score moyen	25,72	25,96

Source : Excel 2007

Les intervalles des scores de la satisfaction du client

Intervalles du score de la dimension sociale

$$(\text{Max} - \text{min}) / 5 = ((8 \times 5) - 8) / 5 = 32 / 5 = 6.4$$

La dimension sociale	Totalement insatisfait	Plutôt insatisfait	Moyennement satisfait	Satisfait	Très satisfait
L'intervalle	8 - 14,4	14,5 - 20,8	20,9 - 27,2	27,3 - 33,6	33,7 - 40

Intervalles du score de la dimension technico-fonctionnelle

$$(\text{Max} - \text{min}) / 5 = ((8 \times 5) - 8) / 5 = 32 / 5 = 6.4$$

La dimension technico-fonctionnelle	Totalement insatisfait	Plutôt insatisfait	Moyennement satisfait	Satisfait	Très satisfait
L'intervalle	8 - 14.4	14,5 - 20,8	20,9 - 27,2	27,3 - 33,6	33.7 - 40

Intervalles du score de la satisfaction globale du client

$$(\text{Max} - \text{min}) / 5 = ((16 \times 5) - 16) / 5 = 64 / 5 = 12.8$$

La satisfaction globale	Totalement insatisfait	Plutôt insatisfait	Moyennement satisfait	Satisfait	Très satisfait
L'intervalle	16-28.8	28.9-41.6	41.7-54.4	54.5-67.2	67.2-80

Les résultats ci-dessus montrent, que les clients, dans la dimension sociale comme dans la dimension technico-fonctionnelle, respectivement 25.72 et 25.96 ne sont globalement ni satisfaits, ni insatisfaits.

Section 4 : l'analyse de l'impact de la satisfaction du personnel en contact sur la satisfaction de la clientèle

L'analyse de l'impact de la satisfaction du personnel en contact sur la satisfaction de la clientèle :

Comme notre étude s'est basée sur une double enquête. Un questionnaire a été constitué pour les interfaces de LACTEL, et un autre pour ses clients, afin d'étudier la relation entre la satisfaction du personnel en contact et la satisfaction du client.

- **La satisfaction générale du personnel n'entraîne pas mécaniquement celle du client est infirmé car**

Le score de la satisfaction globale du personnel en contact est de 96,10 cela signifie que le personnel est moyennement satisfait et le score globale de la satisfaction du client est 51,68 ce désigne moyennement satisfait donc c'est infirmé

- **L'insatisfaction dans la dimension organisationnelle du personnel peut entraîner une insatisfaction sur la dimension technique ou sociale du client est infirmé car**

Le personnel en contact est moyennement satisfait avec un score de 96.10 et le score de la dimension technique et sociale est de respectivement 25.72 et 25.96, ils ne sont globalement ni satisfaits, ni insatisfaits.

Hypothèse, la satisfaction liée au poste du personnel en contact induit la satisfaction sociale du client, est confirmé car :

Le score moyen de la satisfaction de la dimension liée au poste est de 58.20. IL appartient à l'intervalle de [49.5 -64.6] ce la signifie que le personnel en contact est moyennement satisfait et le score moyen de la satisfaction de la dimension sociale est de 25,72. Il appartient à l'intervalle de [20,9 - 27,2] ce qui indique que le client est moyennement satisfait (mais avec un impact faible).

- **La deuxième hypothèse, la satisfaction liée au poste a un impact positif sur la satisfaction technico-fonctionnelle de la clientèle, est confirmé car**

Le score moyen de la satisfaction de la dimension liée au poste est de **58.20**. Il appartient à l'intervalle de [**49.5 -64.6**] cela signifie que le personnel en contact est moyennement satisfait et le score moyen de la satisfaction de la dimension sociale est de **25,96**. Il appartient à l'intervalle de [**20,9 - 27,2**] ce qui désigne que le client est moyennement satisfait (mais avec un impact faible).

- **La troisième hypothèse, la satisfaction liée à l'organisation du personnel en contact induit à la satisfaction sociale du client est infirmé car :**

Le score moyen de la satisfaction de la dimension liée à l'organisation est de 31.80, il appartient à l'intervalle de [25,3 - 36,4] cela explique que le personnel en contact est plutôt

insatisfait et le score moyen de la satisfaction de la dimension sociale est de 25,72, il appartient à l'intervalle de [20,9 - 27,2] ce qui désigne que le client est moyennement satisfait

- **La quatrième hypothèse, la satisfaction liée à l'organisation du personnel en contact a un impact positif sur la satisfaction technico-fonctionnelle de la clientèle, est infirmé car :**

Le score moyen de la satisfaction de la dimension liée à l'organisation est de 31.80, il appartient à l'intervalle de [25,3 - 36,4] cela indique que le personnel en contact est plutôt insatisfait, et le score moyen de la satisfaction de la dimension technico-fonctionnelle de la clientèle est de 25,96, il appartient à l'intervalle de [20,9 - 27,2] ce qui désigne que le client est moyennement satisfait.

- **La cinquième hypothèse, la satisfaction liée à l'environnement a un impact positif sur la satisfaction globale du client, est confirmé car :**

Le score moyen de la satisfaction de la dimension liée à l'environnement est de 6,10, il appartient à l'intervalle de [5.3 - 6.8] cela indique que le personnel en contact est moyennement satisfait, et le score moyen de la satisfaction globale est de 51,68, il appartient à l'intervalle de [41.7-54.4] ce qui désigne que le client est moyennement satisfait, cette hypothèse est confirmé mais avec faible impact.

Conclusion

La satisfaction du client est donc cet eldorado auquel tout praticien précautionneux prétend. Et c'est cette fin ultime qui alimente encore les efforts des théoriciens dans la détermination de la nature de cette notion.

La vie économique en voie de tertiarisation n'en est que plus friande. Comprendre les mécanismes de la satisfaction est un passage obligé, et s'il faut mobiliser une armée de savants besogneux, les entreprises s'y affaireront sans retenue, le jeu en valant la chandelle.

Pour délivrer ses prestations, elles sollicitent les services d'un groupe d'hommes et de femmes qui seront érigés en tant que dignes représentants de leur image et de leurs valeurs. Combien est lourd le poids de leur responsabilité, mais peut-être qu'un certain nombre n'en a même pas conscience. Personne n'en doutera en observant la désinvolture et le dilettantisme d'une partie de cette communauté dans l'accomplissement de sa mission.

On s'est tout d'abord concentré sur le sentiment psychologique ressenti par le client et on a fini par en déduire qu'il fallait peut-être jeter un œil attentif sur celui de cet interface qui ne comprend pas toujours les enjeux supérieurs d'une activité à laquelle il a été mêlé. Cet intérêt soudain pour le bien-être du personnel en contact n'est évidemment pas le fruit de considérations altruistes. On se demande plutôt dans quelle mesure sa satisfaction pourrait engendrer celle du client. Et la question n'est pas sans poser de réelles difficultés.

Si l'on confronte nos deux questionnaires, on s'aperçoit que des interfaces dont deux tiers se targuent de détenir toutes les compétences nécessaires, sont perçus par une partie assez conséquente des clients sondés comme des employés plutôt moyens dans la connaissance des produits, la maîtrise des opérations, souvent incapables de traduire clairement des informations.

Quant à la dimension sociale, les conclusions n'en sont pas meilleures. Les employés sont moyennement courtois, de même pour l'amabilité, la patience et la compréhension. L'ensemble des interfaces témoigne d'ailleurs d'un surmenage, d'une fatigue et d'un stress auxquels il est confronté au quotidien. Et il semble à propos de faire le lien afin d'en tirer des

leçons. Il apparaît que la société tourne en sous effectif, surcharge son personnel et le résultat s'en fait ressentir en terme de qualité d'accueil.

Aussi, ce résultat mitigé quant à la qualité de la formation, peut être mis en relation avec la difficulté de l'équipe à gérer des clients parfois agressifs. L'entreprise à donc tout intérêt à revoir son dispositif qui échoue tout autant dans la dimension technico-fonctionnelle que dans la dimension sociale.

Recommandations

Nos suggestions et recommandations concernent nos constatations sur le terrain et reposent sur les résultats obtenus lors de notre enquête :

La plus grande richesse d'une entreprise est sa ressource humaine. Cette dernière est en effet un moteur qui garantit la satisfaction du client quant à l'offre générale du service et qui, à travers l'interaction renforce la relation client/entreprise.

Afin de réaliser une interaction fructueuse, comme nous tenons de nos résultats que il ya une satisfaction globale moyenne des interfaces, insuffisante pour assurer celle de la clientèle, d'ailleurs, nous l'observons, les consommateurs sont moyennement satisfaits, nous proposons aux responsables les trois clés indispensables pour améliorer la situation :

❖ **La formation :** les formations destinées au personnel permettent d'alimenter l'aspect relationnel et technique. Sur l'aspect relationnel, il est nécessaire d'orienter vers l'amabilité, la courtoisie, l'écoute du personnel avec le concours de professionnels du marketing venant transmettre des formations détaillées autour du sourire marketing, des techniques relatives au service clientèle, le bon accueil. Quant au volet technique, il assure la maîtrise du poste, il s'attache à la connaissance des différents services offerts et du processuel afin de réduire la période d'attente et d'éviter les erreurs.

❖ **Le matériel :** autant il est indispensable pour une entreprise d'avoir un personnel qualifié et en nombre suffisant pour produire avec efficacité, autant il lui est impérieux de disposer de moyens matériels adéquats et en nombre requis pour fonctionner avec efficience. Il est donc nécessaire de mettre à leur disposition un matériel développé et un système informatique qui permet d'assurer la coordination et le contrôle, d'éviter des tâches administratives inutiles, d'automatiser le travail en vue du suivi des opérations d'achat et du service après vente, de diminuer l'utilisation de papier, d'éviter les erreurs commises par le personnel et de donc réduire son stress tout en optimisant leur travail.

❖ **La procédure :** pour une meilleure exécution de travail et une fluidité de l'information quant à la quantité et la disponibilité de l'information et pour assurer la coordination entre sur le service technique, responsable des installations et le personnel en contact cette coordination processive est indispensable. Le personnel en contact, maîtrisant des informations sur les actualités, les disponibilités, les dérangements, transmises avec clarté, sera plus à l'aise dans sa mission et par la plus compétant et psychologiquement rassuré, ce qui se ressentira sur la qualité de ses prestations. compétant de répond des préoccupations du client et fournit l'information utile aux abonnés de l'ACTEL.

"Ces trois clés doivent être approfondies afin d'améliorer les performances"

Conclusion générale

Résumé

Dans le cadre spécifique de la prestation des services, l'interaction entre le personnel en contact et le client est un objet indispensable pour délivrer le message de l'entreprise. La satisfaction du personnel en contact va avoir une influence directe sur l'évaluation du service par le client. la mesure de la satisfaction du personnel, la détermination des facteurs qui permettent au personnel de satisfaire le client et les facteurs explicatifs de la performance du personnel et de mettre en avant le possible rôle médiateur sur la satisfaction de la clientèle afin de garantir le succès de cette relation l'entreprise suit les outils de marketing afin de conserver leur position.

Mots clés : marketing des services, satisfaction du client, satisfaction du personnel en contact

ملخص

في إطار الخاص تسويق وتقديم الخدمات وتفاعل مقدم الخدمة مع الزبون هو عنصر أساسي لإيصال رسالة المؤسسة وتحقيق أهدافها المرجوة ، يعتبر رضا العامل ضروري الذي يمكن أن يؤثر على رضا الزبون بصفة مباشرة وعلى تقييمه للخدمة لذا قياس رضا العامل و تحديد العناصر الفعالة التي تسمح له بإرضاء الزبون والعوامل التي تفسر الأداء الموظفين تتبع المؤسسة كل أدوات وتسلط الضوء على الدور الهام للعامل الذي يقدم الخدمة ورضا العملاء لضمان نجاح هذه العلاقة ووسائل التسويق المنتهجة لتحقيق غايتها وضمان موقعها.

الكلمات المفتاحية : تسويق الخدمات، رضا الزبون، رضا العامل .

Tableaux des matières

Introduction général	A
Chapitre1 : généralités sur le marketing des services	
Introduction	1
Section 1 : notions et spécificités des services	2
1. Le service	2
1.1 La notion du service	2
1.2 Les spécificités des services	3
1.2.2 L'inséparabilité	3
1.2.3 La périssabilité	4
1.2.4 L'hétérogénéité	4
1.3 Typologie des services	4
1.3.1 Le pur produit (Biens à faible composante de services)	5
1.3.2 Le produit accompagné de plusieurs services (Biens à forte composante de services)	5
1.3.3 Le pur service (Service à faible composante matérielle)	5
1.4 Les différents secteurs de services	5
1.5 Différences entre produits et services	6
Section 2 : notions marketing des services et les fondements du marketing des services	6
1 .Le marketing des services	7
1.2. Définition du marketing des services	7
2. Les trois volets du marketing des services	7

2.1. Le marketing interne	8
2.2. Le marketing interactif	8
2.3. Le marketing externe	9
3. Le mix marketing des services	9
3.1. Définition du mix marketing	9
3.2. Charpente du mix marketing des services	9
3.2.1 Le service (Product)	10
3.2.2 Le prix(Price)	10
3.2.3 Le lieu et le temps(les éléments spatiaux-temporels) (place)	10
3.2.4 La preuve matérielle (Physical évidence)	11
3.2.5 Les acteurs (people)	11
3.2.6 la promotion (promotion)	11
3.2.7 Le processus	12
4. la servuction, notion fondamentale du marketing des services.....	13
4. la servuction, notion fondamentale du marketing des services.....	13
4.1. Définition de la servuction	14
4.2. Les éléments de la servuction	14
4.2.1 Le client	14
4.2.2 Le support physique	14
4.2.3 Le personnel en contact	15
4.2.4 Le système d'organisation interne	15
4.2.5 les autres clients.....	16
Section 3 : présentation générale de l'agence commerciale de	
télécommunication d'Algérie télécom(ACTEL).....	17

1. Présentation de l'agence commerciale de télécommunication Algérie télécom (ACTEL)	17
2. Fiche signalétique de Agence commerciale télécommunication Algérie télécom (ACTEL).....	18
3. Les objectifs de l'ACTEL	19
4. Présentation de la structure de l'agence commerciale des télécommunications.....	22
5. l'évolution mensuelle des abonnés de l'ACTEL (en 2014).....	23
6. La circulation des informations comme facteur de compétence.....	24
7. Le recrutement : vers une confrontation d'intérêt entreprise/ interface....	24
8. La formation interne : soubassement d'une pérennisation du personnel.....	24
9. La rémunération : discriminant de décision.....	25
Conclusion:.....	25

Chapitre II : la satisfaction du personnel en contact

Introduction	26
Section1 : Notions et caractéristiques du personnel en contact dans les services	26
1. Le personnel en contact	26
1.1 La notion de personnel en contact.....	26
1.2Le personnel en action	26
1.2.1 Une activité de nature à produire une pression	27
1.2.2 Deux missions difficilement conciliables.....	28
1.3 Vers une gouvernance opérante du personnel en contact	29
1.3.1 recruter les personnes appropriées	30
1.3.2 élaborer une stratégie de recrutement efficiente.....	31

1.3.3 Des formations internes pour parfaire les compétences.....	32
Section 2 : La satisfaction du personnel	33
1. La satisfaction du personnel	33
1.1 La notion de la satisfaction du personnel.....	33
2. Les concepts proches de celui de la satisfaction au travail.....	34
2.1 La motivation au travail	34
2.2 La qualité de vie au travail	35
2.3 Le bien être au travail	35
3. Les théories de la satisfaction liée au travail.....	36
4.1 La théorie des besoins	36
4.2 La théorie bifactorielle	36
4.3 La théorie de l'équité.....	36
4.4 Les théories tri-vectorielles : expectation, instrumentalité, et valence.....	37
Section 3 : mesure de la satisfaction.....	37
3. mesure de la satisfaction du personnel.....	37
3.1 MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire).....	37
3.2 èle de Clark : Une approche explicative de la satisfaction au travail.....	38
3.3 approche de Durieux : Une approche par dimensions.....	40
3.3.1 mension de la satisfaction liée au poste.....	40
3.3.2 La dimension organisationnelle de la satisfaction au travail	41
3.3.3 dimension de la satisfaction liée l'environnement.....	42
Section 4 : l'analyse de la satisfaction du personnel en contact.....	44
1.1 jectif de l'enquête.....	44
1.2 population ciblée dans notre recherche.....	44
1.3 ode d'échantillonnage adoptée.....	44

1.4ation du questionnaire	45
1.5type de questions utilisées.....	45
1.6mbre de questions	45
1.7structure de questions.....	45
1.8mode d'administration du questionnaire.....	45
5.1 test du questionnaire	46
5.1t de validité.....	46
6. Le dépouillement des résultats du questionnaire	46
Conclusion	69

Chapitre III : La satisfaction du client

Introduction

Section1: la satisfaction

1. La notion de la satisfaction	68
1.1.Définition de la satisfaction	68
1.2. Les dimensions de la satisfaction	69
2. Les modèles de satisfaction	69
2.1.Le modèle de disconfirmation des attentes.....	70
2.2. Le modèle de la satisfaction de PARASURMAN, ZEITHAML et BERRY.....	70

Section2 : La mesure de la satisfaction du client.....

1. Mesurer la satisfaction clients	73
1.1 Qu'est-ce que la mesure de la satisfaction de la clientèle	73
2 les différents mesure.....	73
2.1. Les enquêtes classiques.....	74
2.2. Les enquêtes miroir	75
2.3. Les enquête avec Client mystère	76
2.4 Le modèle SERVQUAL	76

Section 3 : Analyse de la satisfaction du clientèle.....	76
1.a fiche technique de l'étude terrain	76
2.éthodologie de l'enquête	76
3.'objectif de l'enquête	76
4.a population ciblée dans notre la recherche	76
Le choix de l'échantillon	76
4.1 La population interviewée.....	76
4.2 La méthode d'échantillonnage adoptée.....	76
4.3 La taille de l'échantillon	76
1.5. Présentation du questi.....	77
5.1. Le type de questions utilisé.....	77
5.2 Nombre de question	77
5.3 La structure des questions.....	77
5.4 Le mode d'administration du uestionnaire.....	77
5.5 Méthode de traitement	78
6. Le test du questionnaire	78
6.1 Test de validité	78
6.2 Test de fiabilité des questions à échelles.....	78
Section 4 : l'étude de l'impact de la satisfaction du personnel en contact sur la satisfaction de la clientèle et recommandation	91
Conclusion	94.
Conclusion générale.....	98

Bibliographie

1. Les ouvrages :

- LOVELOCK.C, WIRTZ.J, LAPERT.D, MUNOS. A, «**marketing des services**»,7ème édition, édition Pearson, France, 2014.
- LAPERT Denis, MUNOS Annie , « **Le Marketing Des Services** »,2eme édition, Dunod, Paris, 2009.
- TOCQUER Gérard, LANGLOIS Michel , «**marketing des services le défi relationnel**», édition GAËTAN MORIN, 1992.
- TARDIEU J. Michel , « **marketing et gestion des services** », Chiron éditeur, Paris, 2004.
- LENDREVIE. J, LEVY.J , LINDON .D, « **MERCATOR** », 8ème édition, Edition DUNOD, Paris, 2006.
- LENDREVIE. J, LEVY.J «**MERCATOR** », 11ème édition, Edition DUNOD, Paris, 2014.
- GANDY Jean-Marc, « **Fiabiliser ses études de marché et ses enquêtes de satisfaction** », Édition Afnor, France, 2008.
- WIRTZ .J, LOVELOCK, C , LAPERT . D, MUNOS.A, « **Marketing Des Services** », 6eme édition, édition Pearson Education, paris, 2008.
- KOTLER. P., KELLER. K, D. MANCEA « **marketing management** » ,14ème Edition, Pearson éducation, Paris, 2012.
- KOTLER P., KELLER. K, MANCEAU.D, DUBOIS. B, « **marketing management** », 13 ème Edition, Pearson éducation , Paris , 2009
- PASCAL Paillé , «**La fidélisation des Ressources Humaines**», édition economica, paris, 2003.
- LADWEIN Richard, « **Le comportement de consommateur et de l'acheteur** », Édition Economica, Paris, 1999.

- SALVATORE Maugeri, « **théories de la motivation au travail** », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013.
- DECRDIN Jean-Marc, MALHOT Naresh, BOUGUERRA Afifa, « **Etudes marketing** », 6^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 2011.
- EGLIER Pierre, « **Marketing et stratégie des services** », Edition ECONOMICA, Paris, 2004.
- HERMEL Laurent, « **Mesurer la satisfaction client** », », Édition Afnor, France, 2001

2. Travaux universitaires :

- VAN WAARDENBURG Aurélie, Mémoire de Master tourisme et hôtellerie Parcours management de l'hôtellerie et de la restauration, « **Mesure de la satisfaction client en hôtellerie : application à la chaine MERCURE** », 2014 p35. http://www.isthia.fr/core/modules/download/download.php?memoires_id=450 consulté le 10/05/2015 à 18:10.
- DURRIEU François, « **Un Modèle Global de la Satisfaction au Travail : Différence de Perception entre Commerciaux et Dirigeants** » Document de travail, Università Ca' Foscari, Venezia, 24 novembre 2000, p 03-05 peap.net/conférences/marketing/pdf/durrieu.pdf consulté le **27/10/2014** à 18 :00
- TOUZI M. Waël, THÈSE Pour obtenir le grade de Docteur (Spécialité : Productique), « **CONCEPTUALISATION ET MODELISATION DE LA PRODUCTION DE SERVICE : APPLICATION AUX DOMAINES DE LA SANTE ET DE L'ENSEIGNEMENT** », 2011, p29, orioai.ubordeaux1.fr/pdf/2011/TOUZI_WAEL_2011.pdf (Consulté le 09/04/2015 à 14 :15)
- MOUTTE Julie, « **L'impact du personnel en contact avec la clientèle sur la satisfaction du client : Proposition d'un modèle conceptuel** », Doctorante, allocataire de recherche au CEROG et au GREFI Université Paul Cézanne,

Aix-Marseille III, janvier 2007, www.cirmap-fea.org/fichiers/moutte-janvier-2007.pdf.

- MOUTTE Julie, «**la relation personnel en contact-client : une relation donnant-donnant ? Une approche exploratoire**», Université Aix-Marseille III, www.cirmap-fea.org/fichiers/relation-client.pdf consulté le 27/10/2014 à 22:15
- GRAF Raoul, LÉPINE Gabrielle, DURIF Fabien , «**personnel en contact attitude de service : des atouts pour l'industrie bancaire canadienne**», université d'Ottawa, canada, 2009,»www.chairemsf.uqam.ca/pages/pdf/graf-lepine-durif.pdf consulté le 10/05/2015 à 14 :09 .

3. Les revues :

- Bureau de la qualité des services de Services Québec, centre d'expertise des grands organismes, « **La mesure de la satisfaction et de la mobilisation du Personnel au sein des grands organismes**», Mai 2009, grandsorganismes.gouv.qc.ca/.../RapportMSC_MSE_12mai2009.pdf consulté le 27/10/2014 à 18 :30
- TREMBLAY Patrice , «**mesurer la satisfaction et les attentes des clients : des modèle classiques aux modèles asymétriques**», centre d'expertise des grands organismes, septembre 2006, [grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/.../2006-11\(1\).pdf](http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/upload/cego/editor/asset/.../2006-11(1).pdf) consulté 24/05/2015 à 15 :35
- Réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle, «**La portée des résultats en mesure de la satisfaction de la clientèle**», janvier 2004, p14, grandsorganismes.gouv.qc.ca/.../Mesure%20de%20la%20satisfaction/port. Consulté le 27/10/2014 à 18 :35
- RANDON Sophie , «**ACTUALISATION 2011 DE LA REVUE DE LITTÉRATURE SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL CONDUITE PAR LE CCECQA EN 2000**», CCECQA - Hôpital Xavier

Arnoz - 33 604 Pessac Cedex, avril 2011, p10.<https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00748863/document>. Consulté le 10/05/2015 à 14:00.

4. Sites web :

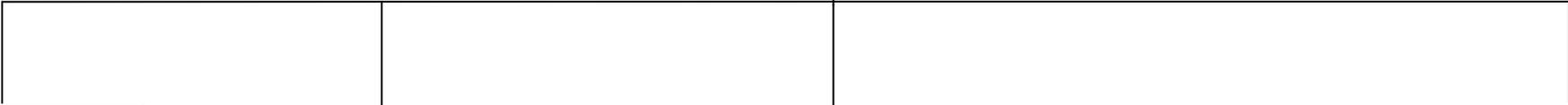
- <http://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-marketing-services> (Consulté le 05/04/2015 à 17:30).
- <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Marketing-des-services,717>(Consulté le 05/04/2015 à 17:45).

Annexe N°01 : l'organigramme de l'ACTEL

Annexe N° 02 :l'enquête de satisfaction au travail du
personnel en contact

ORGANIGRAMME D'AGENCE COMMERCIALE DES TELECOMMUNICATIONS DE BOUISMAIL

DIRECTRICE D'ACTEL



**Chef de département
force de vente**

**Chef de département
corporate**

**Chef de département
commercial et finance**

**Chef de département
comptabilité et trésorerie**

Accueil et animation

Attachée commerciale

Superviseur commercial

**Gestionnaire de la
comptabilité matière**

Interface client

**Ingénieur technico
commercial**

Contrôleur chiffre affaire

**Gestionnaire du suivi et de
Contrôle des encaissements**

Assistant recouvrement

Agent d'encaissement

Conclusion générale

Notre objectif était de montrer l'impact de la satisfaction du personnel en contact sur la satisfaction de la clientèle à cet effet résumé principaux éléments sur le plan de la recherche

Le premier chapitre, intitulé " généralités sur le marketing des services " s'intéressera tout d'abord à la notion de service puis à ses implications sur la théorie marketing, notamment avec l'élaboration d'un concept neuf qui lui est spécifique, la servuction, mais également sur la pratique, avec l'avènement d'un mix marketing des services.

dans un deuxième chapitre, on abordera la satisfaction du personnel en contact ; les considérations sur la notion de personnel, puis sur celle de satisfaction, concepts proches, théories, mesure, pour finir avec une présentation des résultats de notre questionnaire destiné à l'équipe "interface" de **L'ACTEL**

Enfin, le troisième chapitre se concentrera sur la notion de satisfaction du client suivant la même structure que le précédent, avec cette fois-ci les conclusions de l'enquête destinée aux clients **L'ACTEL** et l'étude de l'impact de la satisfaction du personnel en contact sur la satisfaction de la clientèle.

Ce qui permet de donner support à la partie pratique du travail, qui se conjugue en une étude analytique à travers un questionnaire.

Ce qui permet de donner support à la partie pratique du travail, qui se conjugue en une étude analytique à travers un questionnaire.

Quatre parmi les sept hypothèses sont infirmées et les autres confirmées

- La satisfaction générale du personnel n'entraîne pas mécaniquement celle du client est infirmée.
- Aussi la deuxième hypothèse est infirmée qui dit : l'insatisfaction dans la dimension organisationnelle du personnel peut entraîner une insatisfaction sur la dimension technique ou sociale du client par contre
- La satisfaction liée au poste du personnel en contact a un impact positif sur la satisfaction sociale du client est confirmée mais (par un faible impact)

- Ainsi, La satisfaction liée au poste du personnel en contact induit la satisfaction technico-fonctionnelle du client est confirmé par un faible impact)
- Mais celles de la satisfaction liée à l'organisation du personnel en contact induit à la satisfaction sociale de la clientèle et la satisfaction liée à l'organisation du personnel en contact à un impact positif sur la satisfaction technico-fonctionnelle du client sont infirmé.
- Mais, La satisfaction liée à l'environnement du personnel en contact influence la satisfaction globale du client par un impact faible.

Pour une interaction efficace entre le personnel en contact dans la prestation du service d'après nos résultats des deux enquêtes nous avons retenu d'une satisfaction et insatisfaction sur les variables qui juge cette satisfaction des deux parties c'est pour cette raison nous avons suggéré des recommandations utile pour améliorer la satisfaction du personnel, d'une part et le client,

d'autre part sur des clés essentiels comme la formation technique et relationnel pour un personnel qualifié et compétant pour assurer la satisfaction du client et mis en disposition un matériel innovant par un système informatique qui permet assurer la coordination et le contrôle et éviter les taches administratifs don automatisé le travail pour diminution de l'utilisation de papier afin d'assurer le service après vente et suivre les opérations d'achat pour éviter les erreurs font par le personnel et réduire le stress de l'interface client et mieux satisfaire le client aussi, des procédures pertinent afin d'assurer la fluidité de l'information qui concerne la quantité et la disponibilité de l'information et assure la coordination entre sur le service technique qui fais les installations et le personnel en contact cette coordination est indispensable pour, satisfaire le personnel en contact qui sera aise et a tout les actualités sur le travail sur la disponibilité du service, sur les dérangement et d'autre part pour être compétant de répond des préoccupations du client et fournit l'information utile aux abonnées de l'ACTEL.

Notre étude a été limite par des contraintes liées aux temps vues la courte durée du stage ainsi que les difficultés rencontrées lors de la collecte des questionnaires auprès des clients et les contraintes financières qui nous a pousse a renoncer a faire une étude avec un échantillon plus représentatif.

Et comme tout recherche scientifique, connait des limites et des contraintes liées par les difficultés de l'accès à l'information au niveau le lieu de stage pour faire une étude avec

une échantillon représentatif et une qui nécessite un base de sondage et aussi pour cette étude le mieux de faire une études qualitatif qui sert de mieux de richesse de l'accueil de l'information et pour apporter plus d'éclaircissement sur ses résultats, nous recommandons de nouvelles pistes de recherches qui viendraient en continuité ou en complément a notre travaille qui pourrait s'articuler autour de « l'impact de la satisfaction du client sur la satisfaction du personnel en contact», et une «une étude comparative de l'impact de la satisfaction du personnel sur la fidélisation du client » tel ces projets permettrait de rajouter un aspect objectif a cette recherche en apportant les réelles utilité de les recherches prochains pour les étudiant et une référent pour l'entreprise.