

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management par la qualité

**Les apports de la qualité sur la performance commerciale
Et la satisfaction client.
Cas SMART LINK COMMUNICATION**

Elaboré par : HABA MONCEF

Encadré par : Dr ZELLAL Ahlam

Année 2018/2019

I. Résumé

Le management de la qualité vient avec deux objectifs majeurs, dont la satisfaction des exigences des clients et la conformité des produits aux normes internationales. Ces deux axes constituent une culture à suivre pour les entreprises pour but d'assurer le suivi des activités, la qualité apporte de nombreux avantages sur la satisfaction client et les performances commerciales qui définit la raison d'être de l'activité de l'entreprise. Le lien entre la qualité, la satisfaction client et la performance commerciale de l'entreprise représente le système de management de la qualité en lui-même par la raison commune qui est la conformité des procédures et le respect des exigences qui œuvrent tous pour le bien du client.

ملخص

تأتي إدارة الجودة مع هدفين رئيسيين، يتمثل في تلبية متطلبات الزبائن (العملاء) وتوافق المنتجات مع المعايير الدولية. يشكل هذان المحوران ثقافة المؤسسة التي يجب اتباعها من أجل ضمان متابعة الأنشطة الاقتصادية والتجارية، الجودة تجلب العديد من المزايا على رضا العملاء والعروض التجارية (المنتجات) التي تحدد وجود أنشطة الشركة. يمثل الارتباط بين الجودة ورضا العملاء والأداء التجاري للشركة نظام إدارة الجودة في حد ذاته لسبب شائع ومشارك وهو توافق الإجراءات واحترام المتطلبات التي تعمل جميعها من أجل الصالح الزبائن

Abstract

Quality management comes with two major objectives, including the satisfaction of customer requirements and the conformity of products with international standards. These two axes constitute a culture to be followed for the companies in order to ensure the follow-up of the activities, the quality brings many advantages on the customer satisfaction and the commercial performances which defines the reason for being of the activity of the company. The link between quality, customer satisfaction and the commercial performance of the company represents the quality management system in itself by the common reason which is the conformity of the procedures and the respect of the requirements which all is about customer centric and his wellbeing.

II. Remerciements

Tout d'abord je tiens à remercier toute personne qui a contribué à ma formation à l'ENSM de près ou de loin, Mme ZELLAL Ahlem de m'avoir encadré et mes enseignants. Mon meilleur ami Mr CHABANE Mohamed pour son support et le temps qu'il m'a consacré pour m'orienter et corriger mes concepts aussi pour ses apports en tant que professionnel du terrain.

Je remercie ma famille pour les encouragements et le support moral que j'ai eu malgré la distance, mes parents en particulier.

L'équipe SLC de m'avoir offert une opportunité de concrétiser mon stage, l'accueil et l'accompagnement pendant les trois mois ; en particulier Mlle DAHMANI Amira et Mme BOUAZIZ SIHEM pour son temps précieux ; les chargés de comptes clients de m'avoir eu parmi eux.

III. Table des matières

RESUME.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
SOMMAIRE.....	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	IV
LISTE DES GRAPHIQUES.....	V
LISTE DES ACRONYMES SYNOP'TIQUES.....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	P01

CHAPITRE 1 : LE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SERVICE DES PERSONNES

1. Le concept de la qualité... ..	P 05
1.1 La recherche commerciale pour la satisfaction	P 06
2. Attentes, besoins et exigences.....	P 09
3. La qualité des services	P 10
3.1 les caractéristiques du service.....	P 10
3.1.1 les caractéristiques propres au service.....	P 10
3.1.2 les caractéristiques liées à la prestation	P 11
4. Le management de la qualité dans les activités des services.....	P 11
4.1 Les particularités du service	P 11
4.2 La définition du service	P 11
5. L'écoute des clients.....	P 13
5.1 l'amélioration continue	P 13
5.1 les sources d'amélioration	P 14
6. Les avantages de la qualité.....	P 15
6.1 sur le plan commercial.....	P 15
6.1.1 la confiance du client	P 16
6.1.2 la différenciation commerciale	P 17
6.2 au niveau technique et technologique	P 17
6.3 au niveau juridique	P 17
6.4 au niveau financier	P 18
7. Les limites de la qualité.....	P 18
7.1 les limites commerciales	P 19
7.2 les limites techniques et technologiques	P 20
7.3 les limites juridiques	P 20
7.4 les limites financières	P 21
8. Le système de fabrication d'un service.....	P 21
8.1 les éléments du système de production d'un service	P 22
8.2 les composantes d'une offre de service	P 23
8.3 la gestion d'une offre de service	P 23
9. Les modèles de la qualité de service.....	P 23
10. Le management de la qualité dans les services	P 25
11. La performance.....	P 26
11.1 La mesure de la performance	P 27
12. La gestion de la qualité de service commercial.....	P 28
12.1 les paramètres techniques	P 28
12.2 les aspects liés à l'organisation	P 29
12.3 ses paramètres juridiques	P 30
12.3.1 le respect des clients	P 30

12.4 ses paramètres financiers	P 30
--------------------------------------	------

CHAPITRE 2 : LE CLIENT AU CŒUR DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE.

13. Qui sont les clients ?.....	P 32
14. La gestion des relations avec la clientèle.....	P 33
15. Satisfaction client.....	P 34
15.1 la mesure de la satisfaction	P 35
15.2 la récupération des clients insatisfaits	P 36
15.3 les analyses d'importances en satisfaction client	P 37
15.4 les impacts de la satisfaction dans la rentabilité des entreprises.....	P 38
16. L'expérience client.....	P 39
16.1 les irritants dans l'expérience client	P 40
17. La mesure de la fidélité client.....	P 41
17.1 la réclamation des clients	P 42
17.2 les sept attentes dans la réclamation des clients.....	P 42
17.3 Une réclamation, donc, est un échec ou une opportunité ?.....	P 43
18. Satisfaction client, fidélité et profits, les chiffres en témoignent !.....	P 44
18.1 La qualité de service d'aujourd'hui, c'est l'image de marque de demain et les profits d'après-demain.....	P 44
18.2 La relation client, des dépenses ou des investissements ?.....	P 45
18.3 La fidélité client est le meilleur chemin vers la rentabilité.....	P 46
19. Design d'expérience.....	P 46
19.1 Design d'expérience et non pas marketing expérientiel.....	P 47

CHAPITRE 3 : CAS PRATIQUE SMART LINK COMMUNICATION

18. Présentation SLC.....	P 49
19. Processus commercial et gestion de relation client.....	P 59
20. Cadre méthodologique de l'étude	P 67
21. Analyses et interprétations des résultats.....	P 68
22. Conclusion et recommandation.....	P 87

CONCLUSION GENERALE.....	P 90
---------------------------------	-------------

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

LISTE DES ANNEXES

IV. Liste des tableaux

Tableaux	TITRE DU TABLEAU	Page
1	Evolution du concept de la qualité	8
2	Les résultats d'une enquête de satisfaction	39
3	Les réclamations client dans le marché B to B	43
4	Le chiffre d'affaire qui représente les clients ayant émis une réclamation	43
5	Satisfaction, fidélité et profits	44

V. Liste des figures

N° FIGURE	TITRE DE FIGURE	PAGE
1	Exigences client	9
2	Le client dans une activité de service	12
3	Les diverses typologies d'écoute de client	13
4	Les typologies de l'amélioration	14
5	Les sources d'amélioration	15
6	Le système de fabrication d'un service	22
7	Les éléments de fabrication d'un service	22
8	Le système de management de la qualité pour le service	26
9	La roue de Deming	27
10	Analyse de double importance	37
11	Les impacts de la satisfaction	38
12	La chaîne de service de profits	45
13	Organigramme SLC	49
14	Couverture réseau SLC	55
15	SLC – processus nouvelle vente	59
16	SLC – gestion de la clientèle	60
17	SLC- processus vente additionnelle	63

VI. Liste des graphiques

N°	TITRE DU GRAPHIQUE	PAGE
1	L'image de marque SLC	70
2	Fournisseur expérimenté	70
3	La consultation des fournisseurs	71
4	La maîtrise de la technologie pour le fournisseur	71
5	Recommandation personnelle lors d'un choix d'un fournisseur	71
6	Evaluation de la qualité de service SLC	72
7	La compréhension des besoins des clients	72
8	La clarté de la communication	73
9	Respect des délais	73
10	Rapport qualité/prix	74
11	Rapidité dans le traitement des problèmes techniques	74
12	Maitrise technique	75
13	Performance globale SLC	75
14	La réponse aux requête client	76
15	Traitements des réclamations factures	76
16	Renouvellement d'achats	77
17	Recommandation SLC	77
18	Vue globale de l'ensemble des réponses aux appels téléphoniques	79
19	Résultats des appels téléphoniques	81
20	Fiabilité du fournisseur	81
21	La criticité de la garantie de service par rapport à l'activité	82
22	Réactivité de la HOTLINE	82
23	Communication client /fournisseur	83
24	Maitrise de la technologie	83
25	Accompagnement client	84
26	Valorisation client	84
27	Traitements des réclamations dans les délais	85
28	L'efficacité des services	85
29	Résolution des problèmes	86
30	Performance globale SLC (qualité de service)	86

VII. Liste des acronymes synoptiques

Acronyme	Définition
RC	Registre de commerce
CF	Carte fiscale
DC	Dilection commerciale
ADV	Administration des ventes
SS	Site Survey
SRI	Service Réalisation et Installation
ATR	Action tracking registre
ISP	Internet Service Provider
RSS	Rapport de Site Survey
BC	Bon de commande
BOG	Bureau d'ordre général
SCC	Service chargés clients
CC	Chargé de Comptes
SDV	Service des ventes
MRTG	The Multi Router Traffic Grapher
CID	Code d'identification client
SAV	Service après-vente
GRC	Gestion de la relation client
CRM	Customer Relationship management
SLA	Service level agreement

Introduction

L'idée de ce travail vient après une réflexion qui balance entre les efforts de la qualité, qui ne justifie pas forcément une bonne gestion de l'activité, et la deuxième étant de travailler toujours auprès des clients dans les activités commerciales et de gestion de relation client.

Dans un monde où les concepts évoluent très vite, une entreprise veut prouver son existence et suivre les changements qu'on lui impose. Que ce soit sur le plan micro ou macroéconomique, peu importe ce que l'entreprise offre à son entourage, ses éléments de sortie sont importants.

Une entreprise soucieuse de son image et qui veille à ce que ses produits soient à la hauteur, elle doit d'abord donner à sa clientèle la meilleure expérience client. Ce concept qui a vécu plusieurs évolutions et qui met toujours l'entreprise sur le chemin de la concurrence. L'effort de l'entreprise se caractérise dans la satisfaction des clients par l'application des méthodes et l'utilisation des outils pour atteindre des objectifs de qualité fixés au préalable. La qualité est un outil commercial permettant de renforcer le prestige de l'entreprise, de ses marques et ses produits en les rendant uniques et exclusifs.

Face à la confiance des clients et leurs satisfactions, l'entreprise doit concevoir un système de qualité performant. L'offre commerciale doit répondre aux attentes des clients, ce qui est l'objectif majeur de la qualité. La qualité des produits permet au service commercial de conquérir un marché avec de bons arguments grâce à une communication ciblée et pertinente. Une gestion de la relation client consiste à mettre le client au centre des intérêts de l'entreprise, toutes les fonctions d'un organisme doivent se mettre au cœur de la relation client.

On se demande toujours quel est le rôle du client dans l'activité de l'entreprise, et c'est à ce moment-là que le client deviendra l'élément central. Le but d'une activité d'un organisme n'est pas seulement de consacrer toute l'attention aux clients, préserver les actifs de l'entreprise et assurer une pérennité est aussi primordial. Le service commercial (y compris le marketing) met en œuvre toutes les démarches pour bien communiquer sur les produits de l'entreprise, il n'est pas question de profits seulement du moment que le but est de satisfaire toutes les parties prenantes de l'organisation.

Dans ce travail nous mettons l'accent sur le rôle du client et son existence pour l'entreprise, en corrigeant l'idée de cette partie prenante qui permet à l'entreprise de continuer à exister, ce qui les concernent et les liens qu'ils ont avec les autres fonctions de l'entreprise. Aussi, démontrer comment rendre leurs expériences meilleures en parlant de fidélité, satisfaction et gestion de la relation client. Le système de qualité de service qui constitue les liens à

entretenir avec le client et la performance commerciale qui doit apporter une réponse aux attentes et satisfaire aux besoins, pour répondre à la question que posera une personne qui s'intéresse à la qualité qui est : quels sont les impacts de la qualité sur la satisfaction client et la performance commerciale de l'entreprise dans le domaine des services ?

- Les efforts en qualité constituent réellement un avantage pour l'activité commerciale ?
- La satisfaction client est-elle un résultat d'une bonne gestion commerciale ?

La réponse à la question pose sur deux hypothèses :

H1 : les avantages de la qualité sont la source de la satisfaction client

- La finalité de la Qualité est la satisfaction client, pour cela la gestion de la relation client et performance commerciale sont la clé pour satisfaire les clients.

H2 : la performance commerciale avec une bonne gestion de la relation client est le résultat de la satisfaction des clients, et c'est ce qui nous assure le suivi des activités.

- Les avantages de la Qualité se déclinent en performance commerciale, la satisfaction client et la fidélité lors de la gestion des relation client garantissent une bonne expérience client ce qui est la finalité d'une bonne performance commerciale d'une entreprise.

Le premier chapitre intitulé « le management de la qualité au service des personnes » traite le concept de qualité et de service en accentuant sur tout ce qui est autour du client dans un système, les avantages et les limites de la qualité. Le second, « le client au cœur de la performance commerciale », regroupe les notions de l'expérience client et ce qu'il entoure comme la satisfaction et fidélisation.

Sur ce travail, nous nous sommes focalisés sur une activité de service qu'on juge généralement délicate, avec une clientèle qui doit être gérée attentivement et que la moindre faute nous fait perdre du chiffre et des clients commercialement parlant.

CHAPITRE 1

LE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU
SERVICE DES PERSONNES

La littérature sur la qualité est abondante et englobe une multitude de sujets : la conception, la planification, l'organisation et la mise en œuvre d'un système qualité, les normes d'excellence, la gestion des processus, les méthodes de gestion des ressources humaines, la relation client, la chaîne d'approvisionnement, la mesure de la performance et les techniques d'analyses et de contrôle de la qualité.

Sur le plan pratique, il s'agit des connaissances qui ont été développées dans le but de permettre aux gestionnaires d'entreprises d'une part d'améliorer d'une façon continue la qualité des produits et les services offerts sur le marché, et d'autre part d'augmenter leur efficacité dans la gestion des activités.

1. Le concept de la qualité :

« L'évolution du concept de la qualité est passé par plusieurs étapes, du 1920 – 1950 était autour de contrôle de la qualité, l'idée s'est développée en zéro défaut et assurance qualité jusqu'au 1960. Ensuite, la gestion intégrale de la qualité jusqu'à 1980. La contribution à la pensée qualité a connu plusieurs contributions pour sa mise en pratique, au début des années 1950 les japonais pour la qualité totale , *Edward Deming* pour le cycle PDCA (cycle de Deming) et les 14 points a contribué à la création d'un système de savoir profond avec les techniques et les méthodes proposées , aussi *Juran* qui a participé à la formation de plusieurs génération de spécialistes en gestion de la qualité , sa définition de la qualité représente l'aptitude à l'usage . Les apports de *Crosby* au cours des années 1980 et 1990 avec ses ouvrages qui portent sur la gestion de la qualité, les écrits de *Crosby* sur la gestion de la qualité s'articulent autour de trois éléments : la conformité, le zéro défaut et le cout de la non-qualité. Dans l'ensemble, les idées avancées par *Deming, Juran et Crosby* ont contribuées efficacement à la transformation des pratiques de gestion de la qualité qui ont permis plus tard d'offrir aux consommateurs des produits et services de qualité sans précédent. »¹

Aujourd'hui, on n'entend pas seulement de la qualité totale mais des modèles d'excellence comme L'EFQM, puisque tout est centré autour du consommateur, veillé à leurs attentes et besoins.

Edward Deming : « le client est la partie la plus importante dans l'organisation »²

Pour des personnes qui ne perçoivent pas la qualité comme une culture pour le bien-être du consommateur, ils ne trouvent pas l'utilité de faire de la qualité. L'existence d'une entreprise

¹ *NHA, NGUYEN*. La gestion de la qualité. Edition Chenelière (2006). P :24

² Par l'étudiant, tiré d'un cours en management de la qualité des services

n'est pas uniquement de réaliser un chiffre d'affaire puisque que les relations humaines ont prouvé le contraire. Certes, faire du profit et assurer la pérennité de l'entreprise est le premier objectif mais pour ceux qui prennent la qualité comme une culture et non pas un système mis en place et que l'on gère juste pour des raisons économiques, l'exemple est celui du concept de marketing qui a été vu comme le vilain parce que ça faisait consommer plus, mais l'idée a radicalement changé au fil des années avec le développement des concepts et les notions de la qualité quand le bien être du consommateur était devenu l'un des intérêts.

Selon la définition de l'ISO³ : la qualité est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les exigences spécifiées. L'assurance qualité permet de garantir au client que ses exigences sont respectées à tous les stades de la fabrication du produit.

1.1 La recherche commerciale pour la satisfaction client :

« La recherche de la satisfaction est une composante clé de la mission de toute organisation, la compréhension du client et puis le développement des relations avec lui. La qualité de X réside en son aptitude à satisfaire les besoins du client. Comprendre le client, donc, est la base dans l'identification de ses besoins dont le but est de développer un produit et un processus dynamique et continu, la contrainte est l'évolution rapide des facteurs comme le comportement du consommateur, nouveaux produits sur le marché, la concurrence avance, modification des normes ou changement d'un cycle économique.

Une recherche commerciale peut se considérer comme une composante de la fonction marketing, elle consiste à concevoir des modèles, à recueillir des informations pertinentes, à les analyser et à les présenter. (Puisque le client est l'élément central de la fonction marketing)

La recherche commerciale permet d'évaluer les besoins du consommateur, de mesurer le degré de satisfaction à l'égard des biens et services offerts (une offre commerciale) et examiner leurs pertinences. »⁴

³ L'ISO (organisation internationale de normalisation) Norme ISO 9001

⁴ *NHA, NGUYEN*. La gestion de la qualité. Edition Chenelière (2006), P :139 + P :149

Défauts de la certification :

- l'adoption des normes iso crée une bureaucratie dès les opérations de l'organisme en raison du recours à une documentation trop exigée, parfois même excessive ;
- la mise en œuvre des normes iso peut conduire à une forme de stagnation, ce qui n'encourage pas d'innovation et d'amélioration ;
- la certification ne garantit pas forcément la qualité.

Source : constatation personnelle de l'étudiant lors des lectures

« Pour la production des services, la satisfaction des clients, première entité concernée par la qualité, ne dépend pas uniquement des règles d'organisation. Il y a une relation continue et étroite avec celui qui utilise la prestation, l'une des particularités d'une activité de service étant très souvent produite *en live* c'est-à-dire d'être livrée en même temps qu'elle se fabrique. Pour cette raison -ce n'est pas le cas d'un objet – un service n'est pas toujours contrôlable avant livraison (exemple : coiffeur)

Une autre particularité de service est qu'il se modifie parfois au fur et à mesure qu'il est rendu. Pour le service, il faut demander en permanence ce que le client souhaite, ce qui explique et justifie d'autant plus la nécessité d'un rapport profond et fréquent avec celui-ci est rechercher sa satisfaction ».⁵

« Parler de profits, n'est pas uniquement une rentabilité financière. L'intérêt d'une démarche qualité, rappelons-le, est la satisfaction de toutes les parties prenantes. Puisque les standards et référentiels servent de guide pour une meilleure performance sur tous les aspects qu'il s'agit d'engagement de service (comme la charte Marianne pour les collectivités et les services publics et le *LABEL MARHABA*⁶ (pour le tourisme) ou de management de qualité (iso 9001) ou bien encore pour les plus ambitieux de management de qualité d'excellence (EFQM). Servent tous de base à l'obtention des certifications et accréditations dans la bonne intention, le cas échéant, le danger est grand de rechercher le certificat avant de penser à satisfaire aux attentes des clients ».⁷

⁵ Isabelle, *Aviet, et Yvon, Mouglin*. Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité. Afnor éditions. Mars (2011)

⁶ Norme tunisienne pour le tourisme

⁷ *Pierre, Maurin*. Gérer et rentabiliser la qualité. Afnor éditions (2010). P :35

Le petit robert défini la qualité comme « manière d’être, plus ou moins caractéristique. Ce qui fait qu’une chose est plus ou moins recommandable, degré plus élevé d’une échelle de valeurs pratiques. Ce qui rend une chose, une personne bonne, meilleure, bonne qualité ».⁸

La qualité est un état de satisfaction qui caractérise une transaction.

Le concept de qualité évolue avec le temps :

Contrôle qualité	Assurance qualité	Management qualité
Conformité aux spécifications 1950 – 1990	Zéro défaut et maîtrise des procédures 1970 -----	Satisfaction client 2000 -----

Tableau 1 : L’évolution du concept de la qualité

Source : Isabelle, *Aviet, et Yvon, Mouglin*. Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité. Afnor éditions, . Mars (2011). P :04

« Parler de partie prenante c’est parler de toutes les personnes intéressées dans un organisme donné. Définition de ISO : « personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement d’un organisme (client, partenaires, employés, fournisseurs ... etc.) »⁹

D’abord il y a le client : toutes les entités qui bénéficient des prestations réalisées, payent, ceux qui achètent et utilisent le service ou le produit fourni. Ils représentent la partie la plus importante sans eux il n’y a ni entreprise ni organisation.

Les autres parties prenantes varies selon leurs importances, nous avons les actionnaires pour les entreprises privées, les autorités de tutelle pour le secteur public, les élus pour les collectivités, les financeurs et les entités dirigeantes (conseil d’administration et comité de direction), le personnel qui représente le capital humain de l’organisme, et à la fin on trouve les sociétés civiles qui représente toutes les parties prenantes extérieurs et qui bénéficient directement ou indirectement de l’activité de l’entreprise (emplois , taxes, impôts , fournisseurs et prestataires).

Il convient de veiller à l’équilibre de ses parties prenantes, accomplir leurs droits et devoirs afin d’être certains que l’organisme est en phase avec les exigences de son environnement ».¹⁰

⁸ Dictionnaire en français, Le petit robert

⁹ ISO 9000 V 2005 _ VOCABULAIRE

¹⁰ Isabelle, *Aviet, et Yvon, Mouglin*. Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité. Afnor éditions, mars (2011). P :18

2. Attentes, besoins et exigences ?

« La notion d'attentes est relative à ce que le client (potentiel) souhaite consciemment ou pas. La première étape constitue donc à interroger le client sur ses attentes afin d'être en mesure de lui proposer un produit ou une prestation en accord avec lesdites attentes. Le questionnement peut être simple (boisson en cannete ou bouteille en verre) ou complexe avec un cahier des charges détaillé (achat d'un équipement). Ensuite, on étudie la faisabilité des attentes exprimées ou détectées, une fois l'attente est acceptée elle devient alors une exigence (les clauses d'un contrat) et la partie qui produit doit alors s'engager à fournir.

En revanche, la notion de besoin est relative à certaines catégories, le besoin sera déterminé par un spécialiste, dans ce cas la relation entre le client / fournisseur ne peut être définie par une simple revue des attentes. Face aux besoins implicites et explicites, ce sont des professionnels qui déterminent ce qui est nécessaire à apporter au client, dans ce cas, besoins et attentes se complètent pour constituer les exigences à satisfaire ».¹¹

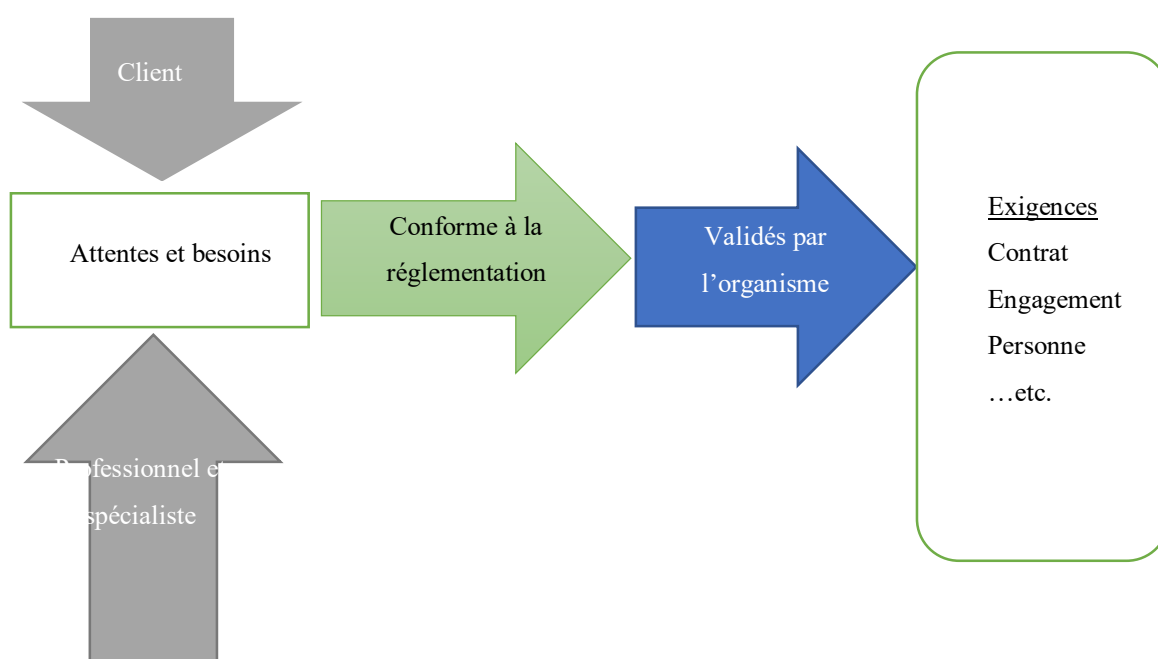


Figure 1 : exigences des clients

Source : Isabelle, Aviet, et Yvon, Mouglin. Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité. Afnor éditions. Mars 2011. P :22

3. La qualité des services :

« Le secteur de la qualité des services dans l'économie est vu de deux manières, comme une entité qui contribue à la production, aussi comme un domaine d'activités autonomes qui

¹¹ Isabelle, Aviet, et Yvon, Mouglin. Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité. Afnor éditions, mars 2011. P :19

visent à satisfaire une demande donnée. La notion du service est ambiguë et complexe pour formuler une définition. Certains auteurs définissent le service comme étant « une activité, un avantage ou une forme de satisfaction vendue en tant que tels ou fourni en même temps qu'un bien »¹² mais cette définition ne donne pas de détails.

Pour l'AFNOR¹³, il s'agit de la qualité intrinsèque des services proposés et donc de leur aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites.

Dans d'autres cas, la qualité de service évoque un engagement sur un niveau de qualité donné pour une prestation. L'objectif est de valoriser une vente par l'offre de prestations attendues pour chaque client : accueil, conseil, SAV. En termes de mesure, il convient de distinguer indicateurs de résultats et d'action. La satisfaction client est par essence un indicateur global et synthétique reflétant la propension d'une entreprise à fournir un niveau de service pertinent et une exécution performante. Le respect des délais, la rapidité de prise en compte d'une réclamation, etc. sont eux des indicateurs explicatifs de l'évaluation globale et donc d'action.

Cette distinction est importante, car pour agir sur un indicateur global (la satisfaction), il faut actionner les variables explicatives (délai, accueil...).

Un consensus se dégage, l'intangibilité est la principale caractéristique d'un service.

3.1 Les caractéristiques du service :

Comprendre la nature d'un service se fait par trouver le caractère distinctif par rapport à un produit (un bien). Contrairement au produit, qui est tangible, le service doit être analysé en tant que performance, si le produit est une chose le service est un acte qu'on caractérise par un effort et non pas un moyen. Il faut donc faire la distinction entre une caractéristique propre au service lui-même et celles qui sont liées à sa prestation.

3.1.1 les caractéristiques propres au service :

- Le service est intangible : contrairement à un bien, le service est intangible et beaucoup moins tangible que le produit qu'on peut toucher, entendre, sentir ou goûter avant l'achat. Le service peut être consommé, mais ne peut être possédé. Il n'existe que d'une façon instantanée et il disparaît lorsque la prestation est terminée.
- Le service est périssable : on ne peut stocker ni emmagasiner un service, s'il n'est pas consommé au moment ou à l'endroit prévus, il est perdu (chambre d'hôtel). En

¹² American university association

¹³ Association française de normalisation

revanche, ça ne s'applique pas partout, si par exemple il s'agit d'une réservation ou enregistrement ou achat d'un billet.

- Le service est hétérogène : le résultat de la prestation diffère d'un client à un autre. L'hétérogénéité signifie qu'il est difficile d'uniformiser le résultat ou la performance d'un même service. bien que dans certains cas il est possible (standardiser la prestation) comme une assurance de voyage ou les machines de distributions dans les centres commerciaux.
- L'absence de droit de propriété : il est seulement loué, le client n'aura qu'un droit d'accès ou d'usage qui est bien défini dans le temps et l'espace. Donc, il n'existe pas de droit de transfert de propriété.

3.1.2 les caractéristiques liées à la prestation :

- La production et la consommation d'un service sont simultanées : en raison de la présence (obligatoire) du client, c'est un élément essentiel (même à distance)
- La demande est fortement variable : la variabilité est aussi présente pour les produits, sauf que pour le service il est exposé aux grandes fluctuations. La forte variabilité du service et l'incapacité à le stocker et le canaliser rend difficile l'équilibre entre l'offre et la demande. Les entreprises de services sont plus exposées aux problèmes de pénurie ou de capacité excédentaire. »¹⁴

4. Le management de la qualité dans les activités de services :

4.1 Les particularités de services :

« La prestation ou le service fourni sont immatériels, la difficulté à définir s'agit du service rendu dans l'activité exercée, mais il est peut-être facile à définir les caractéristiques d'un objet fabriqué et ses spécifications. La notion de la qualité dans les biens matériels est historiquement liée à celle de conformité, même si le concept a été revue au fil des années, on parle toujours de satisfaction aux exigences relatives au produit et aussi maîtrise du produit non-conforme. La difficulté, donc, réside dans la compréhension du service. La notion de service est présente aussi dans les activités de production de biens, elle est même importante et souvent différente. Par exemple, *la roue de Deming* qui concerne toutes les activités quelles qu'elles soient, procéder ainsi est déjà une action de mesure ou tout au moins de surveillance de la performance pour une activité de service »¹⁵.

¹⁴ NHA, NGUYEN. La gestion de la qualité. Edition Chenelière (2006). P :191

¹⁵ Isabelle, Aviet, et Yvon, Mouglin. Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité. Afnor éditions, mars (2011). P : 103

4.2 la définition du service :

« Pour les prestations matérielles la réponse au cahier des charges (qui est précis) est par un produit livré conforme. Par contre pour les prestations immatérielles le cahier des charges est imprécis, donc les services livrés comprennent une diversité de réponses, ce qui rend la perception du client un peu floue. La question qui se pose toujours est : comment rendre le service conforme ? Comment savoir si le client a compris ?

Il est difficile de mettre en place un management de la qualité sous une définition précise et claire de la prestation de service attendue par le client et la zone d'ombre est large et peut générer un nombre de litiges et d'incompréhensions.

Dans une activité de service, nous avons souvent la relation directe avec le client, la communication avec le client est une relation directe et constitue une relation humaine »¹⁶.

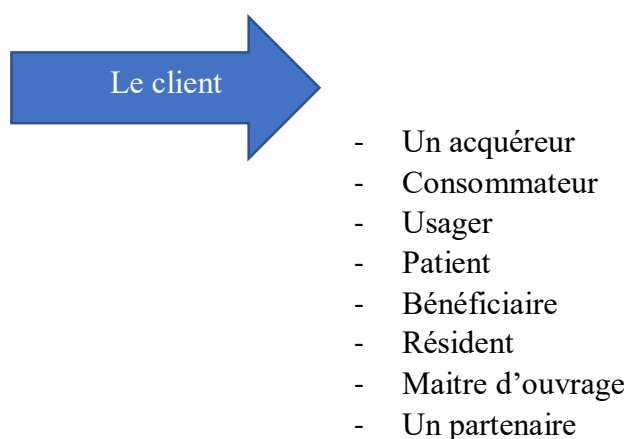


Figure 2 : le client pour une activité de service

5. L'écoute des clients :

« Il existe deux cas de figure pour qu'un organisme peut faire l'usage des attentes des clients : Le premier classique, qui consiste à identifier les attentes génériques des clients (délais de livraison très court, une transparence des contrats et prestations, un prix bas, une personnalisation des services ...etc.)

Le second, qui consiste à développer les valeurs (humanistes) qui guideront les prestations apportées aux clients et en fonction des métiers exercés. Dans ce cas, l'écoute des clients viendra en complément de ces orientations et de ces objectifs pour les corriger ».¹⁷

¹⁶ Isabelle, Aviet, et Yvon, Mougin. Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité. Afnor éditions, mars (2011). P : 107

¹⁷ Isabelle, Aviet, et Yvon, Mougin. Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité. Afnor éditions, mars (2011). P :157

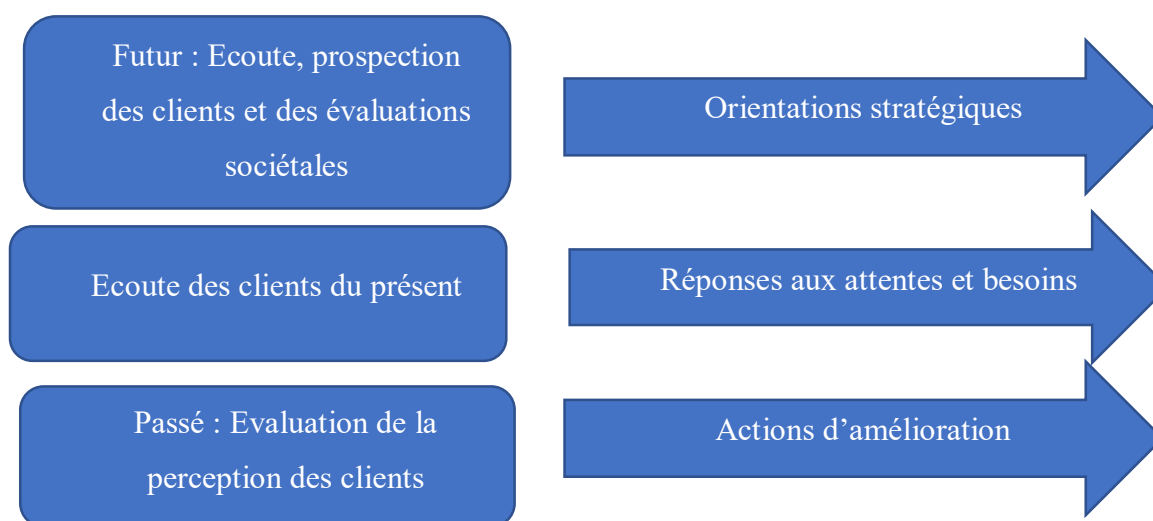


Figure 3 : les diverses typologies d'écoute des clients

Source : *Isabelle, Aviet, et Yvon, Mouglin. Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité. Afnor éditions, mars (2011). P :158*

5.1 L'amélioration continue :

« Rester en accord avec les évolutions de l'environnement et s'améliorer est l'un des deux objectifs majeurs d'une démarche qualité, on entend par l'amélioration des prestations la satisfaction des exigences continuellement. Une dynamique de progrès est donc la mise en place de :

- Mesurer et évaluer la perception du client.
- L'efficacité de notre fonctionnement interne.
- Le fonctionnement des processus ou la conformité des prestations.

Pour les organismes de services, il y a trois typologies recommandées d'amélioration :

- Celles qui contribuent à apporter la meilleure prestation aux clients.
- Celles qui contribuent à s'adapter en permanence aux contraintes des évolutions de notre environnement socio-économique.
- Celles qui contribuent à optimiser en permanence les ressources mises en œuvre pour satisfaire aux exigences de client (rechercher l'efficacité) ». ¹⁸

« Les typologies d'amélioration que l'entreprise doit respecter sont :

Catégorie 1 : les variations de la qualité des services rendus peuvent être importantes.

¹⁸ *Isabelle, Aviet, et Yvon, Mouglin. Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité. Afnor éditions, mars (2011). P : 249*

Catégorie 2 : la règlementations qui évolue en permanence, une veille réglementaire est nécessaire pour se mettre d'accord avec la législation.

Catégorie 3 : apprendre pour s'améliorer, rechercher l'efficacité, produire des services en moindre cout ». ¹⁹

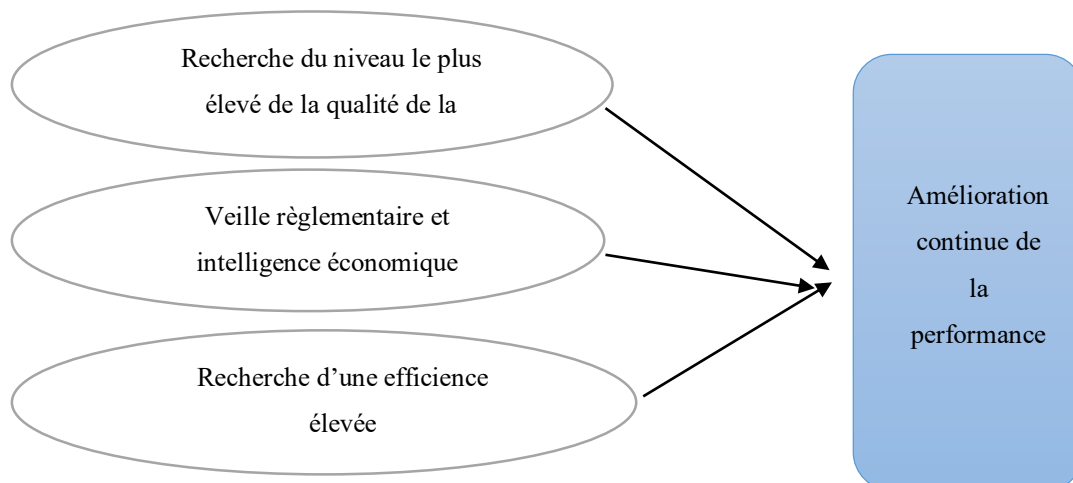


Figure 4 : typologies de l'amélioration

Source : Isabelle, Aviet, et Yvon, Mougin. *Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité*. Afnor éditions, mars (2011). P :250

5.2 Les sources d'améliorations :

L'amélioration provient essentiellement de l'observation des activités et de l'analyse des résultats qu'on schématise comme cela, selon PDCA :

¹⁹ Isabelle, Aviet, et Yvon, Mougin. *Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité*. Afnor éditions, mars (2011). P :251

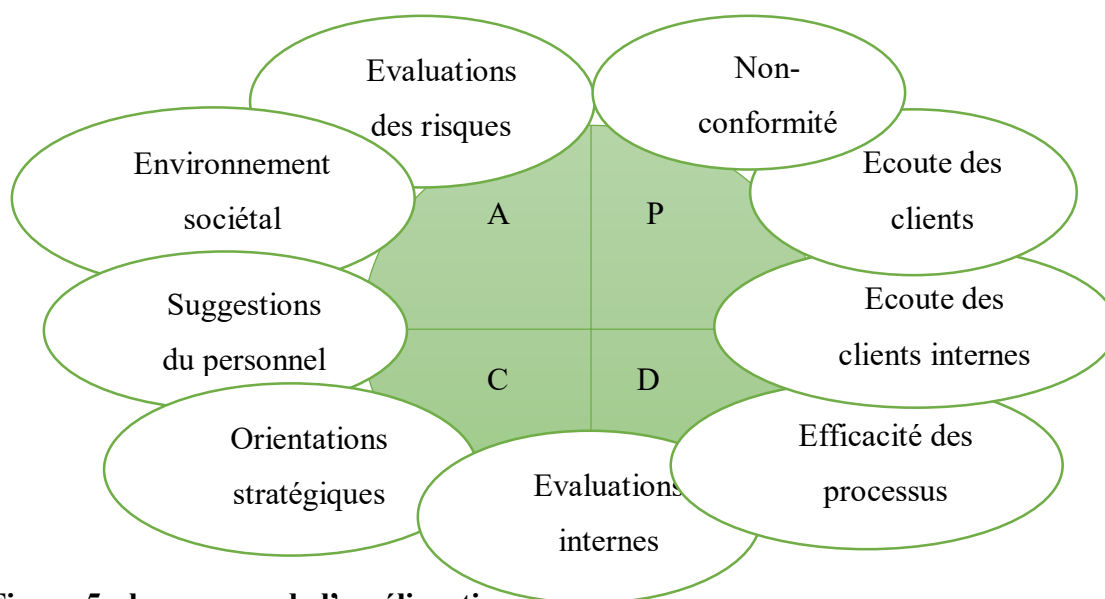


Figure 5 : les sources de l'amélioration

Source : Isabelle, Aviet, et Yvon, Mougin. Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité. Afnor éditions, mars (2011). P :254

Actions préventives et correctives :

- Identifier les problèmes et les risques ;
- Analyser les problèmes et sélectionner un sujet ;
- Rechercher les causes du problème étudié ;
- Analyser les causes ;
- Etablir un plan d'action ;
- Réaliser le plan d'action ;
- Suivre l'efficacité du plan.

Source : : Isabelle, Aviet, et Yvon, Mougin. Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité. AFNOR éditions, mars (2011). P :281 + P : 283

6. Les avantages de la qualité :

« La qualité représente des avantages concurrentiels et des critères de différenciation mais les avantages ne sont pas innés pour cause de ressources.

La qualité est une fleur qu'on cultive avec des méthodes et des outils de gestion adaptés. Sinon, on n'obtient aucun résultat durable et rentable, ni pour les clients ni pour les parties prenantes. Une bonne exploitation avec les aspects de qualité pertinents permet de dégager de nombreux avantages sur le plan commercial, technique, technologique, juridique ou financier.

6.1 Sur le plan commercial :

- Un facteur de différenciation prépondérant vis-à-vis de la concurrence.
- Un outil de communication efficace en externe et en interne (visibilité et crédibilité)

La qualité est toujours définie par le client de manière directe, car c'est lui qui l'exige. Et de manière indirecte, le niveau de qualité est induit par les caractéristiques techniques de la demande du client.

D'une certaine façon, la qualité est évaluée par le client, par l'intermédiaire de ses exigences et de ses attentes. Que ces dernières soient rationnelles ou non, explicites ou implicites.

Les cinq avantages commerciaux de la qualité :

- L'augmentation de la confiance du client vis-à-vis de l'entreprise, de ses différentes marques et produits ;
- La différenciation active ou passive vis-à-vis des concurrents ;
- L'amélioration de l'image commerciale de l'entreprise ;
- La protection de l'entreprise et de ses clients par rapport à la contrefaçon et la mauvaise qualité ;
- Une plus grande efficacité des forces de ventes de l'entreprise.

Rajouter à cela une offre commerciale basée sur une bonne maîtrise du produit, ce qui permet d'avoir des arguments concrets par rapport à ce que l'on offre aux clients. Aussi, une clarté et une crédibilité de la raison d'être de l'entreprise.

6.1.1 La confiance du client :

Pour fidéliser durablement des clients exigeants, la meilleure solution est de leur donner toutes les garanties de qualité, tant pour les produits ou pour les services générés.

La confiance est construite aussi sur sa capacité à répondre à leurs déférents besoins, prenant en considération le délai (réduit) avec un degré de qualité élevé au niveau :

- Technique : respect des cahiers des charges, technologies utilisées totalement fiable
- Organisationnel : qualité du service, durée de traitement de leurs commandes, écoute client.
- Humain : qualité des échanges et relations humaines, relation client/fournisseur, suivi et accompagnement lors de la proposition ou l'offre commerciale.
- Juridique : clarté des contrats et procédures, absence des clauses contractuelles illégales.
- Financier : respect des prix de vents communiqués, tarification claires et justifiée, défauts des devis suffisants et explicite sur le niveau de prix appliqué.

Lorsque la confiance des clients est développée est maintenue dans la durée, les efforts de fidélisation des clients sont beaucoup plus efficaces, tout en étant moins coûteux.

6.1.2 La différenciation commerciale :

Une bonne maîtrise de la qualité de l'offre commerciale permet de distinguer facilement des principaux concurrents, dans la mesure où elle contribue à maintenir au plus haut niveau de pertinence des produits proposés par l'entreprise elle permet de :

- Suivre l'évolution du marché et les nouvelles technologies (modernité des produits) ;
- Tarification adaptée aux profils des clients (pouvoir d'achat de la cible) ;
- Disponibilité des produits par l'intermédiaire de réseaux de distribution appropriés aux différentes catégories des clients ;
- Produits adaptés aux besoins et aux profils de client (B to B ou B to C ...).

La meilleure façon de lutter contre les concurrents est le développement, l'amélioration et la commercialisation de la qualité, une offre commerciale qui révèle la performance de l'entreprise et Combiner aussi le technique et le commercial, c'est-à-dire une maîtrise du produit avec une communication.

6.2 Au niveau technique et technologique :

Sur le plan technique et technologique, l'obtention des avantages de qualité durable, grâce à des actions sur l'amélioration continue, sont sous-forme d'efforts en qualité qui permettent d'acquérir durablement des avantages techniques et technologiques, dont :

- une amélioration de la valeur ajoutée technique et techniques apportées aux clients (solidité, innovations, simplicité d'utilisation...etc.) ;
- le développement et l'innovation technique sur les fonctions de l'entreprise (R&D, production, maintenance, qualité de gestion, administration ...etc.)
- l'amélioration des conditions de travail des fonctions liées à la production (ateliers, laboratoires, chaîne de production ...etc.)
- une augmentation durable de la productivité en matière de gain de temps pour les hommes et les machines, une longévité des machines et moins d'accidents de travail ;
- une réduction de nombre de produits défectueux et de déchets, augmenter le taux de recyclage de produits ;
- une réduction durable des gaspillages en matière première et énergie ;
- une augmentation de l'efficacité sur le management des services, y compris la conception et la production.

6.3 Au niveau juridique :

La performance juridique, d'après des spécialistes, porte sur les conséquences positives générées par l'amélioration de la qualité par l'application des obligations juridiques (règles, décrets, réglementation) et des normes, ceci permet à l'entreprise de gérer durablement le risque de non-qualité et réduire les conséquences juridiques et éventuellement financiers :

- amendes pénales, pénalité contractuelles, dommage et intérêt à verser ;
- annulation des contrats de vente ;
- relation difficile avec les administrations de contrôle, inspection de travail, fiscalité et douane ...etc. ;
- fermeture temporaire ou définitive d'un site industriel ou d'un lieu de vente, pour raison d'hygiène ou de sécurité ;
- liquidation juridique suite à une perte de chiffre d'affaire importante, engendrée par une très mauvaise qualité de produit ;

Elle concerne aussi la capacité de l'entreprise à gérer les opportunités stratégiques qui s'offre à elle, tels que l'accès sur le marché international qui est très règlementé (autorisations) et le cahier des charges contraignant en matière de qualité.

6.4 Au niveau financier :

Sur le plan financier, les avantages obtenus par une amélioration de la qualité portent sur les coûts de production des produits :

- réduction des coûts d'achats de produits consommable (matière première, accessoires, composants, emballage...etc.)
- baisse des coûts de non-qualité (déchets, rebuts, litiges techniques, pénalités contractuelles, par défaut de de qualité ou indemnité des clients en cas de mauvaise qualité) ;
- diminution des coûts de stockage, grâce à une meilleure maîtrise des flux de production et des délais de fabrication et livraison ;

Réduction des coûts de contrôle qualité des produits et des processus.

Pour les coûts hors-production, la baisse des coûts de commercialisation, de logistique et des coûts administratifs ».²⁰

John Ruskin : « ... la qualité n'est jamais un accident, c'est toujours le résultat d'un effort intelligent »

²⁰ *Pierre, Maurin. Gérer et rentabiliser la qualité. Afnor éditions (2010). P :01*

7. Les limites de la qualité :

« Pour un organisme qui se protège dans les démarches de qualité, il est toujours en face de limites qui seront imposées.

7.1 Limites commerciales :

- Clientèle et partenaire commerciaux (partie prenante) ;
- Fournisseur et sous-traitant ;
- Des dirigeants et du personnel de l'entreprise ;
- Règlementation, normes et labels relatif à la qualité.

Les exigences des clients et des partenaires commerciaux :

(Un Partenaire commercial : revendeur, grossiste, franchisés, détaillant ...)

- Les efforts d'amélioration de la qualité ne doivent pas aller au-delà des besoins des clients, sous peine de sur-qualité ou hyper qualité. Un niveau de qualité supérieur pourrait, paradoxalement, engendrer un rejet des produits, ou dans le cas où le client cherche un bon rapport qualité/prix ;
- Les objectives qualités doivent toujours rester en harmonie avec les attentes des clients et leurs besoins réels ;
- L'entreprise doit bannir ses objectifs effets de mode passager qui représente un désir momentané des clients (fluctuants).

Fournisseur :

- Manque de qualité en matière première ou autre (emballage et composants) ;
- Non-respect des cahiers des charges peut nuire au produit en aval (process de fabrication) ;
- Délais d'approvisionnement en matière première ou marchandise rarement ou toujours respectés ;
- Litiges techniques liés à des défauts de qualité ou mal communication avec le sous-traitant.

Les contraintes commerciales propres à l'entreprise :

Lorsque les méthodes et les outils de qualité sont détournés par les responsables opérationnels, l'effort de qualité ne sera pas durable.

Les contraintes commerciales en matière juridique :

Dans certaines circonstances, une réglementation, une norme ou un label peut représenter un obstacle à l'amélioration de la stratégie commerciale. La réglementation à titre d'exemple,

son but essentiel est de protéger au maximum les consommateurs, on ne peut rendre tous les produits (alcool et cigarettes par exemple) visible commercialement par rapport la protection client.

- Des obligations en matière d'étiquetage (la communication des composantes du produit) peut rendre le produit méconnaissable ou suscitent la méfiance, il va baisser les ventes. Aussi dans le cas où une image floue ou confuse par un trop plein d'information techniques ;
- De même, certaines mentions obligatoires préconisent une consommation modérée du produit (cigarettes et alcool indiquent les dangers de la surconsommation).

L'entreprise donc doit fournir des efforts commerciaux pour développer ses ventes, l'augmentation du nombre de normes et label à tendance à rendre les parties commerciales de plus en plus couteuses et sophistiquées pour but d'accroitre le poids commercial des gros concurrents nationaux et internationaux.

7.2 les limites techniques et technologiques :

De manière générale, trop d'effort et d'investissement en qualité peuvent paradoxalement nuire à l'efficacité technique ou technologique d'un produit.

Les contraintes extérieures :

Dans certains secteurs, tels que l'industrie il existe des paramètres techniques qui renforce la recherche et le développement, des expertises et un investissement lourd sont imposés, pour certaines entreprises il est impossible de le réaliser par cause de cout. L'effort pour atteindre l'objectif prend du temps pour la maîtrise.

Les contraintes internes :

-Lorsque l'entreprise ne fait pas preuve de performance en interne (expérience trop faible ou mauvaise image).

- absence de contrôle ou vérification bâclée ou faussée, arrêts intempestifs du travail.

(L'entreprise peut agir par des cercles de qualité)

La volonté d'imposer un haut niveau de qualité peut nuire à la production (personnel et machine) et peut générer une paralysie de l'entreprise. La Non-implication et l'hyper qualité causent une stagnation et une augmentation des couts de non-qualité, retouche, produit non-conforme, cout de production pour le contrôle et le matériel automatisé.

7.3 Les limites juridiques :

Le non-respect des exigences peut retomber sur l'entreprise sous forme de :

Amendes pénales, dommage et intérêt, pénalités contractuelles, multiplication des procès ou contentieux en cas de litiges clients. Cela peut provenir des lourdeurs administratives et juridiques (procédure et clauses contractuelles trop nombreuses, cahier des charges complexe).

Les normes de qualité (ISO et d'autres internationales) sont parfois trop contraignantes, tant sur le plan administratif et juridique, que technique et organisationnel. Ce qui engendre des comportements illicites (mais pas nécessairement volontaires) ou à la limite de la légalité (concurrence déloyale, contrefaçon, mensonge par rapport le produit, étiquetage erroné ou frauduleux, non-respect du cahier des charges d'un label de qualité) ou parfois d'accéder à certains marché ou appel d'offre (agro-alimentaire par exemple : le niveau de produit chimiques et assimilés).

7.4 Les limites financières :

Les moyens financiers d'une Entreprise sont aussi une limite pour l'amélioration de la qualité, c'est parfois même un frein pour pouvoir répondre à toutes les exigences des clients à cause de l'exigence croissante en qualité et de sur-mesure qui rentre souvent en contradiction avec leur désir et le prix compétitif. Un produit de très bonne qualité contiendra toujours plus de valeur ajoutée technique et commerciale qu'un produit de moyenne ou mauvaise qualité. Or, toute valeur ajoutée ayant un cout, celui-ci aura forcément tendance à être plus élevé du premier type de produit que dans le second, ce qui découle un prix de vente plus important pour le premier que pour le second produit.

Le budget pour la certification et ce qu'elle engendre comme charge (formation, contrôle interne, la maîtrise de chaque processus), parfois le budget prévu n'est pas suffisant (Cout directe et indirecte), il faut faire une analyse de rentabilité en tenant compte de la totalité des dépenses nécessaires ». ²¹

²¹Pierre, Maurin. Gérer et rentabiliser la qualité. Afnor éditions (2010). P23

8. Le système de fabrication d'un service :

« La fabrication d'un service est un processus d'interaction entre le prestataire et le client, un processus qui s'appuie sur certains éléments tangibles du système, comme la présence du client qui déclenche la fabrication en simultanée avec la consommation.

Le système de fabrication du service est appelé « *SURVUCTION* », néologisme proposé par les auteurs français *Pierre Eiglier* et *Éric Langeard* en 1976 pour désigner la production du service. Une structure des relations entre les éléments ». ²²

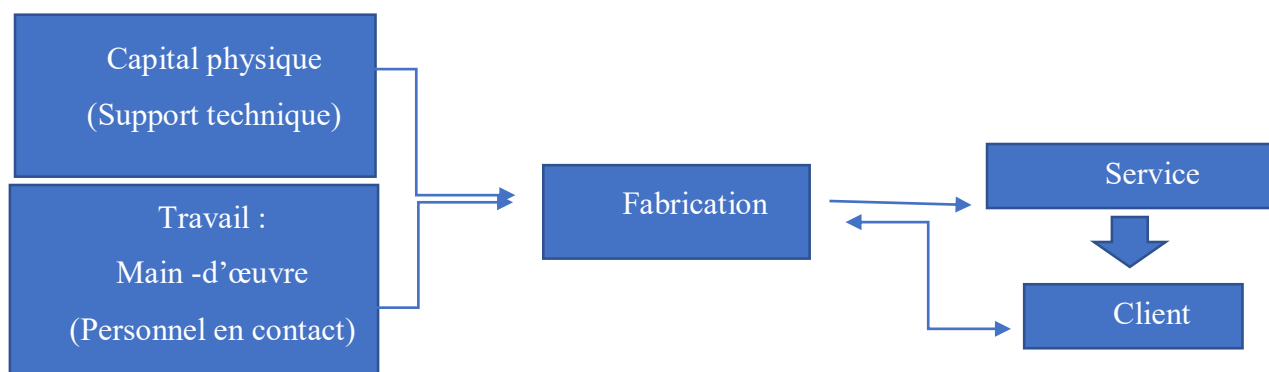


Figure 6 : système de fabrication d'un service

Source : *NHA, NGUYEN*. La gestion de la qualité. Edition Chenelière (2006). P : 197

²² *NHA, NGUYEN*. La gestion de la qualité. Edition Chenelière (2006). P : 196

8.1 Les éléments du système de production du service :

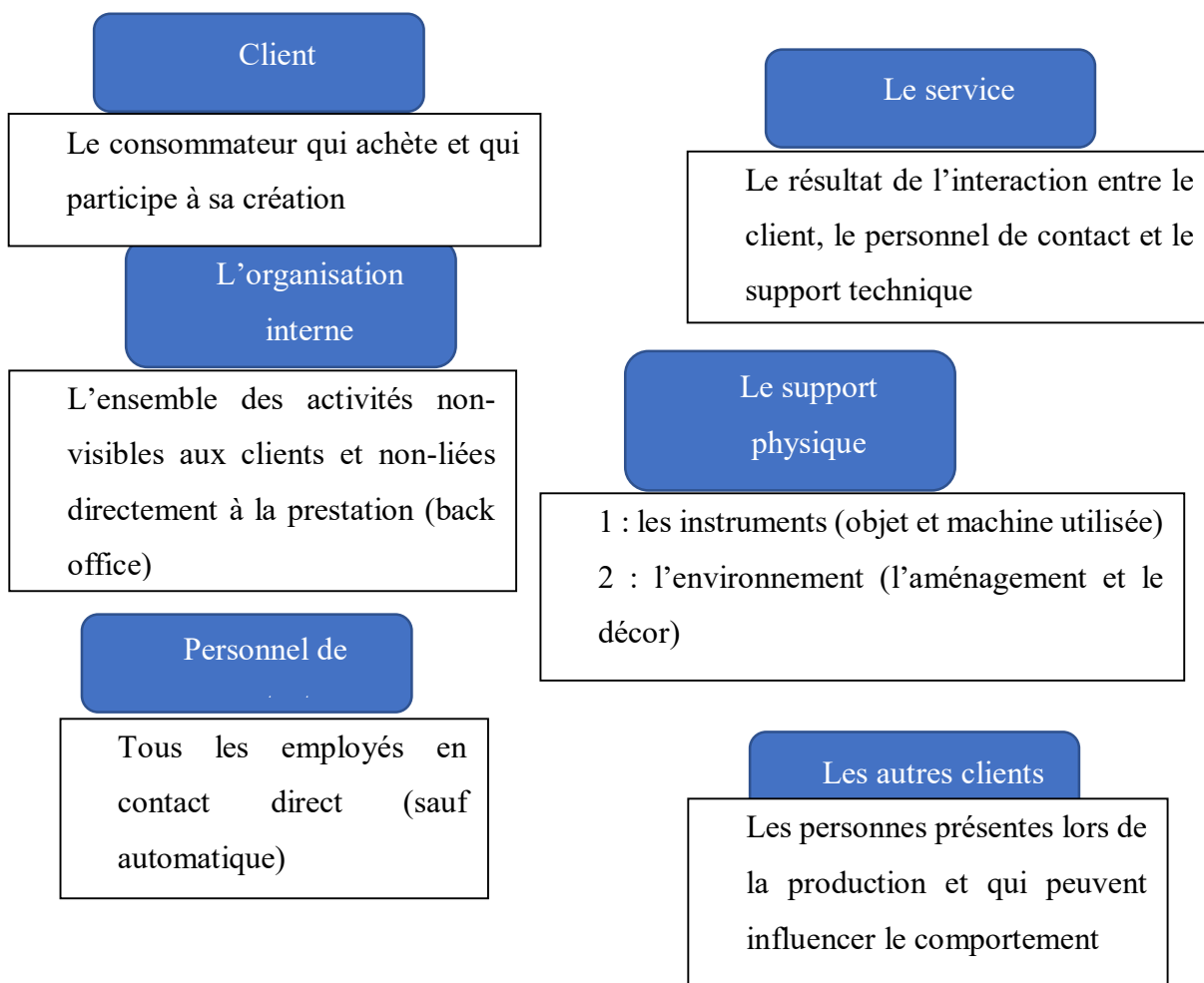


Figure 7 : les éléments de fabrication d'un service

Source : élaboré par nos soins. *NHA, NGUYEN*. La gestion de la qualité. Edition Chenelière (2006). P : 197

8.2 Les composantes d'une offre de service :

« 1 : le service de base

Le noyau de l'offre de service, le premier élément que le client recherche pour satisfaire son besoin principal.

2 : les services périphériques

Ou ce qu'on appelle le pack qui vient avec le service (Hôtel : restaurant, parking, bar, piscine ...)

3 : le service global

Le résultat du service de base et ce que l'on propose au client lors de l'offre, il répond à ce que le client souhaite et qui sera livré au final ». ²³

²³ *NHA, NGUYEN*. La gestion de la qualité. Edition Chenelière (2006). P :200

8.3 La gestion d'une offre de service :

« La gestion d'une offre de service passe par quatre étapes :

- 1- La conception du service
- 2- L'accessibilité des services
- 3- La gestion du flux clients
- 4- La gestion de l'interaction client – prestataire ».²⁴

9. Les modèles de la qualité de services :

« Le modèle de *Sasser, Olsen et Wyckoff*, le modèle de *Grönroos*, le modèle de *Parasuraaman, Zeithaml et Berry*, le modèle de *Nguyen* sont des tentatives de modélisation de la qualité d'un service.

Le modèle de la qualité du service de *Sasser, Olsen et Wyckoff* est une des premières tentatives visant à illustrer le processus d'évaluation de la qualité d'un service par le consommateur. Dans un premier temps, une traduction des attentes fut par un ensemble d'attributs désirés quant à l'offre de services. Selon ce modèle, ces attributs se rapportent à la fois au service de base et aux services périphériques peuvent être regroupés en sept catégories :

- La sécurité pour le client ou les biens qu'il possède ;
- La consistance, qui peut se traduire par fiabilité et la standardisation de service ;
- L'attitude ou le comportement manifesté par le personnel lors de l'interaction prestataire client ;
- L'état complet et la variété des services offerts ;
- Les conditions présentes ou durant la prestation du service ;
- La disponibilité ou la facilité d'accès au service ;
- Le timing qui se rapporte au moment et la durée de la prestation du service.

Ce modèle trouve son mérite dans sa tentative de décrire, d'une part, la nature des attributs du service que le consommateur prend en considération dans son évaluation et, d'autre part, la démarche suivie par le client. Le modèle offre un cadre de référence utile pour l'exploration des facteurs explicatifs de la qualité d'un service.

Le modèle conceptuel de *Parasuraman, Zeithaml et Berry* a relevé l'existence d'écarts entre perception de la qualité et l'offre de service, cinq formes d'écart :

Écart 1 - entre les attentes du client et la perception du gestionnaire des services.

²⁴ Chenelière éducation – www.cheneliere.ca

Écart 2 - entre la perception du questionnaire et la spécification des normes de qualité.

Écart 3 – entre la spécification des normes de qualité et la prestation du service qui est causé par la variabilité de la performance du personnel, particulièrement celle du personnel en contact.

Écart 4 - entre la prestation du service et promesse (communication) aux clients.

Écart 5 - le service perçu et le service attendu.

Selon ce modèle, les quatre premières formes d'écart ont un impact important sur la qualité perçue par le client.

Ce modèle de *Parasuraman, Zeithaml et Berry* propose un ensemble de facteurs qui sont associés au processus de prestation du service (l'accessibilité, la communication, la compétence, la courtoisie, la fiabilité et la crédibilité, la rapidité et la sécurité du service, compréhension du client.

Plus tard ces auteurs ont développé un modèle avec une échelle de mesure de la qualité du service, appelée *SERVQUAL*, qui comprend cinq dimensions : les éléments tangibles, la fiabilité, la serviabilité, l'assurance et l'empathie. L'échelle *SERVQUAL* suggère de mesurer les attentes des consommateurs avant l'achat du service, et leurs perceptions après.

Un autre modèle proposé par *Nguyen* s'inspire principalement de la structure du système de production d'un service. Il identifie un ensemble de facteurs explicatifs de la perception du client par rapport à la qualité d'un service qui sont liés aux diverses caractéristiques du système de production et du personnel de contact. Le modèle confirme que la notion de qualité s'appliquant aux services comporte deux parties : les qualités extrinsèques et les qualités intrinsèques. L'image de l'entreprise, l'organisation interne, le support physique et le personnel de contact déterminent les qualités extrinsèques d'un service, alors que les qualités intrinsèques résident dans la capacité du service à satisfaire les besoins du consommateur, à répondre à ses attentes et à son style de vie. Par ailleurs, le modèle révèle le rôle prédominant des qualités intrinsèques, puisque la satisfaction a été identifiée comme l'élément le plus important dans l'évaluation de la qualité service faite par le consommateur. La satisfaction est essentielle car elle permet de maîtriser plusieurs enjeux directement liés à la performance et à la rentabilité de l'organisation.

L'ensemble des concepts présentés, nous donne une possible de proposer un modèle d'analyse globale de la problématique qualité d'un service ».²⁵

²⁵Article : Les modèles conceptuels de la qualité de service. *Paraschivescu, Andrei, Octavian, et Caprioara, Florin Mihai*. Université George Bacovia. Faculté de Management et administration public. Bacau, Romania, (2009) + *NHA, NGUYEN*. La gestion de la qualité. Edition Chenelière (2006). P :227

10. Le management de la qualité dans les services :

« Le management de la qualité garantit la conformité aux exigences et l'amélioration de la performance, dont :

- 1- L'engagement à satisfaire équitablement toutes les parties prenantes d'un organisme.
- 2- Les objectifs et les exigences du management de la qualité citées dans les normes ». ²⁶

« Les thèmes à développer (objectifs) :

- 1- Fournir un produit conforme :
 - Identifier les clients (Parties prenantes) et leurs attentes ainsi que les exigences réglementaires ;
 - Mettre en place une veille réglementaire ;
 - Engager des enquêtes ou des études d'attentes des clients ou usagers ;
 - Déterminer des engagements de l'organisme par rapport aux attentes (définition du contrat) ;
 - Mettre en œuvre les dispositions permettant de respecter les engagements planifiés (bonnes pratiques, et méthode de contrôle) ;
 - Mesurer l'efficacité des activités de l'organisme relative aux engagements pris.
- 2- Accroître la satisfaction :
 - Identifier et enregistrer les problèmes et les non-conformités ;
 - Engager des actions d'amélioration efficaces (suite à l'analyse des non-conformités constatées ou bien suite à l'analyse des risques ou bien encore en activant diverses sources telles que les audits internes, les retours d'information des clients ou les suggestions du personnel ». ²⁷

²⁶ Isabelle, Aviet, et Yvon, Mougin. *Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité.* Afnor éditions, mars (2011). P :71

²⁷ Isabelle, Aviet, et Yvon, Mougin. *Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité.* Afnor éditions, mars (2011). P :73

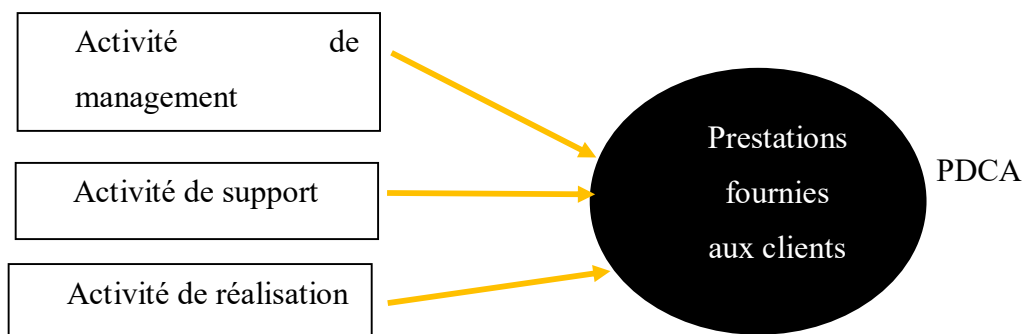


Figure 8 : le système de de management de la qualité pour le service

Source : *Isabelle, Aviet, et Yvon, Mougin. Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité.* Afnor éditions, mars (2011). P :72

11. La performance :

« Pour le secteur public, la performance fait référence aux suivis budgétaires. Les résultats ou constats qui sont justifiés par des dépenses dont le but n'est pas forcément le gain. Cependant, pour le secteur privé, la performance est un concept lié à la productivité, le rendement, la rentabilité, l'efficience et la profitabilité. Dans ce cas le but est essentiellement basé sur le gain et la pérennité de l'entreprise. La performance est représentée sous forme d'indicateurs contrôlés dans un tableau de bord. Dans d'autre termes, la performance est l'utilisation intelligente des moyens et apporter un maximum de valeur ajoutée ».²⁸

« La planification est la base de la performance, d'après *E. Deming* le père de la qualité, la planification est la première des choses pour l'amélioration continue.

Prévoir, faire, vérifier et tirer des enseignements pour améliorer, est la bonne mécanique de performance intelligente. Il s'agit de travailler pour obtenir des résultats prévus dans les meilleures conditions. *Deming*, un des pionniers américains du management de la qualité dit qu'il est impératif de planifier si l'on recherche la performance.

Dans une entreprise ou un organisme, nous devons procéder ainsi si nous souhaitons en améliorer la performance. Dans tous les domaines, dans tous les processus à tous les niveaux nous devons planifier des modèles, procédures, des process à l'aide d'outils et méthodes en ajustant nos façons de faire ou en modifiant nos comportements ».²⁹

²⁸ *Isabelle, Aviet, et Yvon, Mougin. Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité.* Afnor éditions, mars (2011). P :39

²⁹ *Isabelle, Aviet, et Yvon, Mougin. Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité.* Afnor éditions, mars (2011). P :43 + www.piloter.org



Figure 9 : la roue de Deming

Source : *Isabelle, Aviet, et Yvon, Mougine*. Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité. Afnor éditions, mars (2011). P :44

11.1 La mesure de la performance :

« La concurrence évolue très rapidement, les entreprises et les organismes doivent être performants et cette performance doit être mesurée.

Disposer d'un tableau de bord qui montre l'efficacité et l'efficience de l'organisme peut donner d'un seul regard la situation de l'entreprise.

La norme ISO 9001 exige que des objectifs qualités mesurables. On retrouve dans la norme la nécessité de surveiller, de mesurer l'efficacité des processus, afin d'atteindre des résultats planifiés.

L'élaboration des objectifs qualité, induit de s'appuyer sur les orientations stratégiques pour suivre les performances du système ».³⁰

« La performance est la somme de l'efficacité et de l'efficience et les résultats économiques ne sont que la conséquence et un moyennement de toutes les ressources.

Dans un organisme, chaque composante doit contribuer à la performance de l'ensemble. Il faut avoir une vue globale de la performance dans le cadre d'une approche systématique de l'organisation. Il faut chercher et mesurer l'efficience qui est la capacité d'un organisme (entité) à produire les effets attendus en optimisant l'emploi des ressources (dimension économique).

Aussi, chercher et mesurer l'efficacité qui est la capacité d'une entité à produire l'effet attendu d'un point de vue conformité aux modèles. »³¹

³⁰ www.qualiblog.fr

³¹ Articles : Yves, Mougier. La performance ? Soyez tranquille, je la surveille de près, qualité référence lad. AFNOR éditions + *Isabelle, Aviet, et Yvon, Mougine*. Amour et management : les services à la personne, le secret de la qualité. Afnor éditions. Mars (2011). P :49

12. La gestion de la qualité dans le service commercial

« La qualité dans le métier des ventes est perçue par le client et c'est lui qui l'évalue, donc on pense essentiellement à l'amélioration de la relation clients actuelle et future. Du point de vue des commerciaux, la qualité concerne plus les services rendus aux clients par le ou les produits achetés, que les produits en eux-mêmes.

L'amélioration de la qualité s'applique aussi à l'aspect technique de chaque étape du processus commercial (prospection, communication, négociations, tarifications, contractualisation, gestion des commandes, fidélisation, gestion des réclamations clients, etc.). Ainsi qu'à l'organisation de force de vente (répartition des responsabilités, gestion des compétences, recrutement et management de l'équipe commerciale).

Cependant, la mise en place de la qualité dans la fonction commerciale, est un investissement lourd et complexe pour les petites entreprises.

Le plan d'ensemble se réalise d'une manière optimale pour atteindre les objectifs, c'est-à-dire disposer des outils de gestion adaptés, d'une méthodologie, ainsi que de procédures pour réussir la démarche pour qu'elle ne soit pas réductrice.

12.1 Les paramètres techniques :

Sont l'ensemble des éléments qualitatifs propres aux différents métiers de la vente (vendeur de point de vente, chargée d'affaire, administrateur des ventes, directeur commercial, chargé clientèle, ingénieur des affaires, responsable d'agence commerciale, chef de produits, etc.).

Ces éléments ont pour finalité de combiner l'amélioration ou un maintien du service commercial de bonne qualité, en s'appuyant sur :

- Des techniques et processus de vente approuvés et efficaces ;
- Un bon contact ou relationnel avec l'ensemble de la clientèle de l'entreprise qu'elle soit actuelle ou future ;
- Des méthodes et des outils de gestion simples et efficaces.

Pour atteindre un niveau de qualité élevé et constant, les commerciaux ont besoin à la fois :

- Des méthodes de travail adaptées à leur métier ;
- D'outils de gestion propres aux fonctions commerciales de l'entreprise.

Parmi les outils qui permettent aux commerciaux d'être plus efficaces et d'avoir un rendement optimal :

- Les tableaux de bord³² et leurs indicateurs ;
- Les budgets (ciblés) ;
- Les reporting et leurs rapports de synthèse.

Les indicateurs représentent des données synthétisées mettant l'accent sur une problématique, une solution ou un domaine particulier concernant les activités du service commercial. Quelques types d'indicateurs : évolution du chiffre d'affaire réalisé et prévu par famille de produits, évolution du taux de satisfaction client, suivi des volumes de vente d'une nouvelle prestation de service, etc.). Un tableau de bord efficace doit avoir maximum 7 indicateurs mis à jour régulièrement. Le rapport de synthèse du tableau de bord permet d'orienter dans la prise de décision.

12.2 Les aspects liés à l'organisation :

Le service commercial doit posséder une très bonne organisation. Pour ce faire, le responsable d'une fonction commerciale doit avoir :

- Management des équipes ;
- La fixation et la répartition des différents objectifs opérationnels ;
- Sélection des techniques de vente à utiliser en fonction des produits.

Le management doit être toujours exercé dans une logique d'action, avec des méthodes et des techniques adaptées à la situation et son environnement économique (niveau de la concurrence, tendance des attentes de la clientèle, évolution technique récente, etc.). La polyvalence, la région, la réactivité sont indispensables face à la concurrence acharnée.

Dans la pratique, deux catégories de méthodes de management de la force de vente sont utilisées, la direction par objectifs et la méthode *SMART* (grille SMART). La DPO ou le management (direction) par objectifs, elle permet au responsable de définir la contribution de la force de vente à l'amélioration de la qualité de l'organisation générale de l'entreprise, tandis que la méthode smart peut être utilisée par le manager afin de définir des objectifs qui aide à prendre les bonnes décisions et de les vérifier à chaque fois.

12.3 Ses paramètres juridiques :

En matière juridique, la qualité de service d'une fonction commerciale peut s'exprimer de manières différentes :

³² Tableau de bord : c'est l'ensemble d'indicateurs de gestion visuels regroupés de manière claire et pertinente.

-le respect total des engagements contractuels et des obligations légales vis-à-vis du client en matière qualité de produit et service associés (assurer un suivi et un traitement de chaque réclamation client, SAV, dépannage ...)

-le respect des commerciaux et des partenaires commerciaux

-veiller à ce que les produits (bien et service) soient bien réellement conformes aux cahiers des charges des normes (ou label) sous lequel l'entreprise est soumise.

12.3.1 Le respect des clients :

En matière de droit des affaires, les relations et pratiques commerciales entre fournisseur et client sont étroitement règlementées, afin de protéger les clients ou les consommateurs contre les éventuels mauvais agissements économiques de certaines entreprises.

Pour l'essentiel, cette protection commerciale du client porte sur :

- Le respect des conditions générales de vente (CGV) ;
- Le respect des contrats de vente ;
- Le respect du droit d'information du client.

Le respect de la concurrence et des partenariats :

- Les ententes commerciales ;
- Les positions commerciales dominantes ;
- Les dominations économiques.

12.4 Ses aspects financiers :

Une bonne gestion de la qualité commerciale passe aussi par sa maîtrise financière. Peu importe l'investissement, l'entreprise travail pour rentabiliser systématiquement ses dépenses quel que soit leurs natures.

- L'évaluation du cout de la qualité commerciale :

Evaluer le cout de l'investissement sur une période représentative et suffisante (soit sa durée économique ou d'exploitation), afin d'être le plus pertinent et réaliste possible.

- L'évaluation du degré de rentabilité de l'investissement :

Afin d'être sûr que l'investissement dans l'amélioration de la qualité soit véritablement efficient par rapport aux objectifs su service commerciale (ratio= taux de rentabilité) ». ³³

³³ Pierre, Maurin. Gérer et rentabiliser la qualité. Afnor éditions (2010). P : 45

CHAPITRE 2

LE CLIENT AU CŒUR DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE

« Certains organismes ont encore peu de mal à utiliser le terme de *client* pour désigner la personne qui bénéficie de leurs prestations. Le mot à une connotation commerciale qui déplaît, ça fait même peur, notamment dans les organisations à vocation sociale, et pourtant les croyances établies, pour le public ou le privé, la relation est la même.

Bien entendu, ceux qui refusent à employer le mot client n'ont pas tort aux yeux de certains, le client a souvent été le pigeon à plumer pour faire une fortune, les relations commerciales ont parfois une partie de malhonnêteté pour certains selon les croyances retenues lors des mauvaises expériences.

Encore aujourd'hui, les commerciaux sont souvent rémunérés selon le pourcentage qui varie en fonction de la marge que ceux-ci apportent à l'entreprise, les commerciaux voient les clients comme des chiffres et des objectifs pour justifier leur travail.

Par contre, dans le service ce n'est pas la même vision, tout simplement il y a une grande transparence en management de la qualité puisque c'est basé (premier principe) sur l'écoute du client et de le satisfaire. »³⁴

Encore une fois, peu importe la manière dont on le désigne, il n'y a pas d'obligation normative dans ce sens.

13. Qui sont les clients ?

« Les clients sont ceux qui :

- Payent nos prestations ;
- Orientent nos prestations ;
- Utilisent nos prestations ;
- Influencent nos prestations ;
- Achètent nos prestations ;
- Préconisent nos prestations ;
- Subventionnent nos prestations ;
- Jugent nos prestations ;
- Subissent nos prestations »³⁵.

Dans cette optique, *Christian Barbaray* dans son livre *satisfaction, fidélité et expérience client* donne une vision commerciale.

³⁴ *Isabelle, Aviet, et Yvon, Mougin. Amour et management, les services à la personne, le secret de la qualité. Afnor éditions, mars (2011). P :25*

³⁵ *Isabelle, Aviet, et Yvon, Mougin. Amour et management, les services à la personne, le secret de la qualité. Afnor éditions, mars (2011). P :27*

« Taxi= une course, restaurant= couvert, hôtel= chambre, médecin= patient, sécurité sociale= matricule, administration= usager, cinéma= une entrée ou ticket, avocat= dossier avant de devenir une affaire et assurance= assuré, puis un risque et enfin un sinistre.

Beaucoup de personne dans tous les domaines trouvent toujours une excuse pour ne pas prononcer le mot client, on oublie très souvent qu'il s'agit d'une relation H to H et non pas une vision B to B ou B to C. Il faut cesser de croire que l'on est dans cette optique qui ne prend pas la considération de l'aspect humain dans nos relations pendant l'exercice des activités.

La cause pour ne pas employer le mot client est la survalorisation technique et la négation de la relation, de l'échange et de l'humain, tenir l'individu à distance, le gérer et ne pas considérer l'homme et le rôle du client dans la relation. Aussi, affirmer une supériorité du produit ou de la prestation technique et négliger l'écoute des besoins et attentes des clients ».³⁶

14. La gestion des relations avec la clientèle :

« Comprendre le client est savoir gérer les relations que l'organisation entretient avec ce dernier tout au long du processus de consommation (avant, pendant et post-consommation). Sa fidélité dépend du degré de satisfaction ainsi que la qualité du produit (service) offert. L'offre commerciale repose sur la confiance du client envers l'entreprise et le niveau de la capacité de l'entreprise à communiquer avec le client et gérer efficacement les relations. Dans le cas des entreprises de services, le personnel de contact a le rôle stratégique dans la gestion.

Dans la pratique, l'entreprise doit permettre une meilleure gestion de la relation client par la mise en place d'un système de relations qui assure : la collecte, le traitement des plaintes et compliments, l'assurance d'une satisfaction entière et le développement de relations de fidélité avec la clientèle.

Il existe deux types de réponses, comportemental et non-comportemental. Le client exprime sa frustration et cela est très néfaste, savoir gérer le retour d'information auprès des clients doit être traité minutieusement et le système mis à l'égard des clients doit permettre de faciliter la communication avec le client dans les phases de consommation car d'après une étude menée dans l'industrie des services, seulement 7% des clients font une réclamation

³⁶ *Christian, Barbaray*. Satisfaction, fidélité et expérience client. DUNOD éditions (2010). P :04+05

(Keaveney, 1995). Et dans le domaine de commerce, la réalisation d'une étude par (Singh, 1990) a identifié 4 comportements en cas d'insatisfaction :

Le comportement passif : lorsque le client ne se plaint pas, mais il en parle à son entourage. Ce comportement s'explique lorsque le consommateur doute de l'efficacité du processus de traitement de plaintes et selon lui ça ne vaut pas la peine de consacrer temps et efforts.

Le comportement actif : le type de client qui prend l'initiative et qui croit qu'il est utile de s'exprimer pour régler un problème de mauvaise qualité. Selon lui l'entreprise est disposée à corriger les erreurs donc il n'hésite pas à s'exprimer, par contre il n'en parle pas à son entourage. Il constitue une source d'informations précieuse en vue de l'amélioration de la qualité.

Le comportement enragé : le client très négatif et qui parle de ses mauvaises expériences à son entourage, il n'accorde pas de deuxième chance à l'entreprise à corriger ses erreurs et fait facilement appel à la concurrence.

Le comportement activiste : ce type de client fait part de ses mécontentements au plus grand nombre de personnes possible, la moyenne à se plaindre est très élevée.

Rajouter à ces types de clients, il y a ceux qui restent silencieux mais demeurent moins fidèles qui sont 70 % selon Ward 1993 et Jarnieson 1994. Aussi, 75% optent pour un autre fournisseur selon Keaveney 1995.

Instaurer un système de collecte d'information ne prend pas seulement en charge les réclamations et plaintes, les compliments aussi sont pris en considération. Le tout renforce la relation client et contribue à l'amélioration de la qualité, la collecte des réactions post-achat est une composante d'une stratégie de fidélisation, elle permet de savoir la perception des clients, leurs sentiments et leurs avis à l'égard de l'entreprise. »³⁷

L'assurance de la satisfaction entière du client s'inscrit dans la stratégie de rétention des clients, une étude a démontré que ça coûte 7 fois plus cher pour l'entreprise de rechercher de nouveaux clients que de fidéliser ses clients actuels car cela nécessite plus de ressources et d'effort. Ce constat incite l'entreprise à développer une relation durable avec sa clientèle.

15. La satisfaction client :

- La satisfaction est un jugement de valeur qui résulte de la confrontation entre le service perçu et le service rendu (*France qualité république* _ ouvrage 2004)
- La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétablie (*Sylvie Llossa*, thèse 1997)

³⁷ NHA, NGUYEN. La gestion de la qualité. Edition Chenelière (2006). P :163

- Iso : perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences.

La bonne réponse aux attentes des clients est la clé de la satisfaction, les attentes représentent les éléments qui conditionnent une expérience de consommation qui sont autour d'une bonne ou mauvaise expérience.

« La fidélité consiste, pour une entreprise, à créer et gérer une relation durable avec la clientèle dans le but de maximiser ses profits et sa valeur client, tout en maintenant sa part de marché et sa rentabilité. Au sens large, la fidélité consiste à développer son activité en travaillant sa clientèle actuelle avec une veille permanente sur la satisfaction. Un organisme peut mesurer la fidélité des clients selon trois critères, ce qu'on appelle désormais les « *trois R* », Les 3 R :

- recommandation (lors des sondages) ;
- Re-achat (la fréquence) ;
- Rétention (historique d'achat).

Lorsqu'on pense satisfaction, c'est les clients d'aujourd'hui et les produits d'aujourd'hui, les futurs clients perdus sont des clients d'aujourd'hui (client actif), il faut les retenir par les méthodes adéquate.

La satisfaction est un moyen pour créer de la valeur et de la rentabilité et d'assurer la pérennité des entreprises et ses investissements.

Lorsque les attentes sont identifiées auprès d'un échantillon représentatif de la clientèle. Il faut (ensuite) décider d'engagements, d'objectifs faisables qui répondent à ces attentes. Le client n'est pas toujours le roi à qui l'on doit satisfaire les moindres caprices. Il s'agit d'établir une sorte de contrat avec lui, lequel décrit ce qu'il est en droit d'attente en regard de ce qu'il paie, de la réglementation et des budgets dont on dispose ». ³⁸

15.1 La mesure de la satisfaction :

« Toute mesure de satisfaction dépend d'une délimitation précise et exhaustive des attributs du produit ainsi que d'une compréhension du processus d'évaluation du consommateur.

Le Process est comme ceci :

Identification des variables de mesure de la satisfaction en vue d'une enquête

- Les attentes du consommateur ;
- La performance globale de l'entreprise ;

Évaluer la perception du consommateur quant aux produits et services offert.

³⁸ Christian, Barbaray. Satisfaction, fidélité et expérience client. Edition Dunod (2010). P :05

- A l'aide d'un questionnaire qui montre la fidélité, assurance qualité (garantie) et le SAV.

Diagnostiquer les problèmes liés à la qualité

- Les lacunes quant à la capacité à donner pleine satisfaction ;
- On peut faire des appels aux clients ». ³⁹

15.2 La récupération des clients insatisfaits :

« Parmi les raisons d'insatisfaction que le client peut éprouver, on trouve principalement le taux de défectuosité des produits et le jugement du client par rapport la performance de l'entreprise.

Face aux réclamations, l'entreprise a le choix entre quatre actions selon *ETZEL ET SILVERMAN* 1981 :

- Ignorer la réclamation, ce qui a pour effet de créer une mauvaise réputation, perdre des clients et cela influence négativement sur sa performance. Ce n'est pas une action privilégiée et l'entreprise doit se remédier à ça même si cela engendre des couts supplémentaires ;
- Décourager les réclamations, ce qui ne contribue pas à établir ou renforcer une relation de fidélité. Elle accentue le doute chez le client ;
- Etudier les réclamations cas par cas, il s'agit d'une action sélective qui peut être perçue comme du favoritisme ou un manque d'équité ;
- Encourager le comportement de réclamation, bien que cela est pratiquement couteux, cette action doit être privilégiée par l'entreprise puisqu'elle vise à satisfaire l'ensemble des clients. L'effet d'encourager à réclamer rend les clients fidèles à long terme quand on leurs apporte des réponses et on les écoute. Les retombées positives de cette action seront clairement sur l'amélioration, la réputation et la performance selon (*Zithaml, Brtner* 2000).

Un client qui fait une réclamation s'attend généralement à ce qu'on lui apporte une réponse à sa requête, et à ce que sa demande soit traité efficacement (promptement et équitablement), une entreprise soucieuse de la satisfaction de ses clients s'appuie sur une stratégie qui repose sur :

- 1- La rapidité de la réponse : transmettre l'information pour communiquer un délai, habilité à résoudre le problème, les employés avec leur double rôle de servir le client et représenter l'entreprise.

³⁹ Christian, Barbaray. Satisfaction, fidélité et expérience client. Edition Dunod (2010). P :06

2- L'équité dans le traitement : le client s'attend à ce qu'on le traite équitablement, le valoriser et le prendre en charge dès le premier contact ». ⁴⁰

15.3 Les analyses d'importance en satisfaction client :

« La mesure de la satisfaction globale est la première étape d'une étude de satisfaction classique, les experts disent qu'il faut relier avec la satisfaction sur chaque critère. Savoir si vos clients sont satisfaits ne sert strictement à rien si vous ne savez pas s'ils sont satisfaits sur ce qui est important (*BRADLEY. T. GALE*, le père des analyses d'importance).

La recherche d'importance permet de repérer les critères les plus sensibles et les plus contributifs à la satisfaction client.

JEAN FRANCOIS BOSS EN 1994⁴¹, a parlé de la double importance dans les études de satisfaction client, la mesure de la satisfaction d'après lui se mesure aussi avec une importance déclarée et une importance calculée. La première qui représente les critères qui sont les plus importants aux yeux des clients et la deuxième (calculée) qui représente les critères qui contribuent réellement à influencer leur satisfaction.

Son analyse de double importance est connue comme *matrice de BOSS* qui croise l'importance déclarée et calculée ». ⁴²

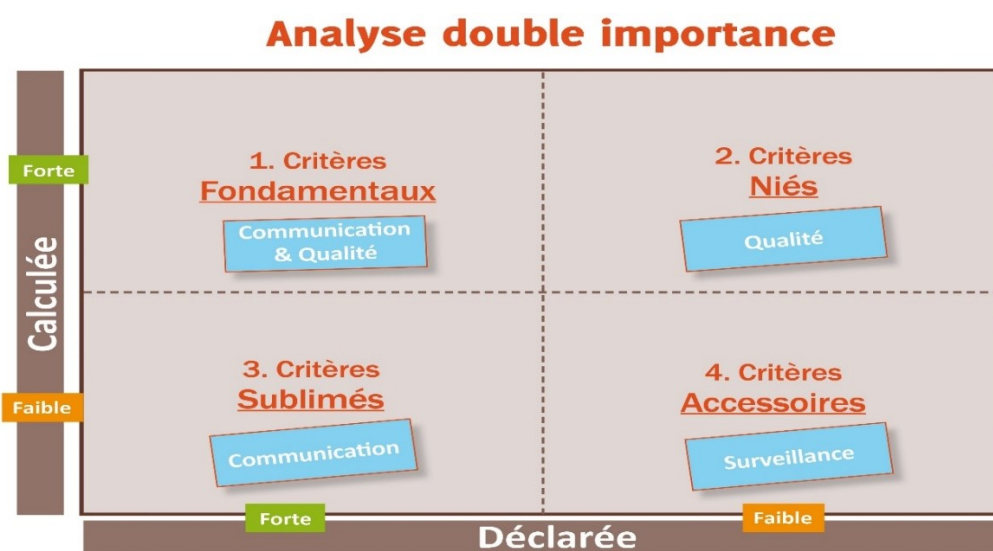


Figure 10 : analyse de double importance

Source : Christian, Barbaray. Satisfaction fidélité et expérience client. P :88

⁴⁰ *NHA, NGUYEN*. La gestion de la qualité. Edition Chenelière (2006). P : 177

⁴¹ Article publié de la revue française du marketing

⁴² Christian, Barbaray. Satisfaction, fidélité et expérience client. Dunod2010). P :87

15.4 Les impacts de la satisfaction dans la rentabilité des entreprises :

« La satisfaction client représente un moteur extrêmement puissant dans l'optimisation de la rentabilité des entreprises. L'orientation et l'engagement à les satisfaire est un élément de management à ne pas ignorer.

On peut classer les impacts de la satisfaction en 4 groupes :

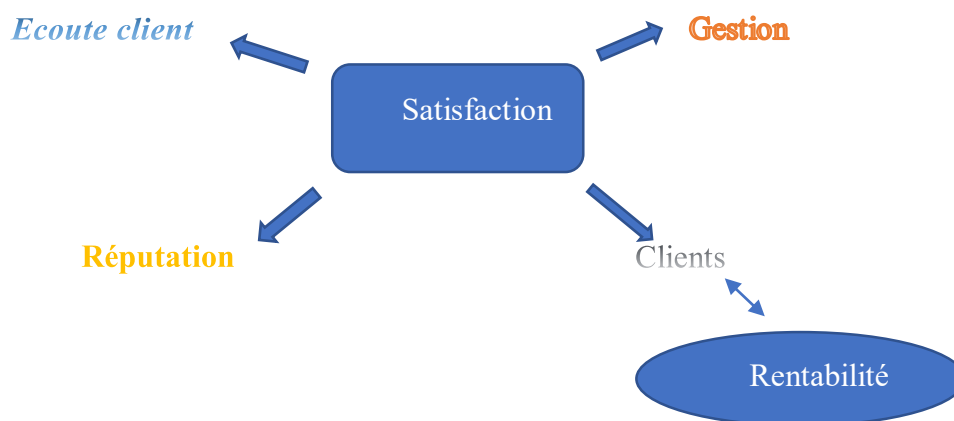


Figure 11 : les impacts de la satisfaction

Source : Christian, Barbaray. Satisfaction, fidélité et expérience client. Edition Dunod (2010). P :13

Des clients satisfaits :

- Une nouvelle compétence ;
- Innovation ;
- Moins d'échecs (pour le lancement de nouveaux produits).

Impacts sur réputation :

- Gamme
- Prospection
- Budget publicitaire ». ⁴³

Savoir si les clients seront fidèles, cela ne figure pas dans nos fichiers. Les experts nous donnent des statistiques pour travailler sur la satisfaction client, lors d'une étude de satisfaction voici quelques taux qui expliquent les résultats :

⁴³ Christian, Barbaray. Satisfaction, fidélité et expérience client. DUNOD éditions (2010). P : 13

Moins de 70 % de satisfaction	Mauvais
Entre 71% et 80 %	Normal
81% et 85%	Bon
86% et 90 %	Très bon
91% et 95 %	Excellent
+ de 95 %	Parfait

Tableau 2 : les résultats d'une enquête de satisfaction

Source : Christian, Barbaray. Satisfaction, fidélité et expérience client. Edition Dunod (2010). P :77

« Les recommandations des experts concernant cela :

- Pour réduire le taux de précision par deux, il faut multiplier l'échantillon par quatre ;
- Agrandir l'échantillon juste pour améliorer la précision coûte cher et ne changera sans doute pas grand-chose au final ;
- La recherche de la précision paralyse toute décision ;

Dans cet esprit *THIERY SPENSER* dit : «il vaut mieux sortir rapidement un produit imparfait et l'améliorer en permanence que d'attendre trop longtemps pour sortir un produit parfait et démodé ».

L'obsession d'avoir des résultats convaincants paralyse l'opérationnalité des résultats, agir est la meilleure façon ». ⁴⁴

16. L'expérience client

« L'expérience client est un long voyage qui réunit l'entreprise et le client, et qui commence bien avant la vente ou l'acquisition qui se déroule durant tout le processus de sélection du produit ou du service, il continue durant l'usage et le recours (SAV) et ne s'arrêtera pas tant que vous voudrez entretenir une relation avec le client.

D'après lui, les produits et services peuvent être copiés, pas votre expérience client. Elle sera unique et ne dépendra que de votre volonté, de votre culture et ambition. Grâce aux efforts à l'égard du client pour fabriquer la meilleure expérience, c'est-à-dire lui donner l'occasion de vivre votre culture et intégrer votre entreprise avec une relation client. Comme Disney land (*the ultimate experience*) ou Nike pour les sportifs.

Puisque tout part du client, l'expérience client consiste à considérer que le client aura toujours raison sur le long terme et l'entreprise doit éviter de créer des irritants tout au long

⁴⁴ Christian, Barbaray. Satisfaction, fidélité et expérience client. Edition Dunod (2010). P :81

de la durée de vie qu'elle souhaite avoir avec lui. L'entreprise doit se mettre en permanence sur la route des clients et s'évoluer en étant capable de traiter tout ce qu'il le concerne »⁴⁵.

« La qualité de l'expérience est prédictive de la réussite, c'est le rapport de *FORE SEE INDEX REPPORT 2013* qui montre que les clients les plus satisfaits sont 72% plus engagés :

- 83% de plus dans les intentions d'achats futurs ;
- 77% qui recommandent la marque ;
- 77% niveau de confiance à l'entreprise ;
- 75% taux de préférence de la marque.

En construisant de la satisfaction et de la qualité, vous bâtissez une expérience client qui vous garantit une performance durable, des achats plus fréquents, des recommandations et une envie plus forte de continuer à offrir la meilleure image de votre entreprise.

La qualité de l'expérience permet de garantir les 3R :

- Réachat ;
- Recommandation ;
- Rétention ».⁴⁶

« *Diane Mayers* a pris la parole au cours d'un exposé très remarqué, lors de la 4eme convention annuelle « *engagement et expérience expo* » qui s'est tenue le 12 novembre 2014 à Dallas. Elle avait décrit l'expérience client comme un corps humain :

- 1- La tête : penser, faire, concept, analyse, *Customer centric*.
- 2- Le cœur : ressentir, comprendre, motiver, inspirer.
- 3- Les mains : usage, impact, outils et ressources.
- 4- Les pieds : avancer, mesurer, suivi des engagements et les impacts et leurs avantages.
- 5- Le souffle : le changement de culture ».⁴⁷

16.1 Les irritants dans l'expérience client :

« Ce qui pourrait donner une mauvaise expérience sera source d'insatisfaction, c'est ce que *THIERY SPENSER* dit dans son blog « *le sens du client* », d'après lui nous avons que 30 secondes le temps que l'on dispose pour créer un étonnement, une curiosité, une émotion liée aux cinq sens du consommateur lors d'un face à face. Les facteurs irritants et les émotions négatives sont :

⁴⁵ Christian, Barbaray. Satisfaction, fidélité et expérience client. Edition Dunod (2010). P :33

⁴⁶ Christian, Barbaray. Satisfaction, fidélité et expérience client. Edition Dunod (2010). P :35

⁴⁷ Christian, Barbaray. Satisfaction, fidélité et expérience client. Edition Dunod (2010). P :38

- Vente sous pression (un commercial) ;
- Ambiguïté d'un produit ;
- Attitude négative du personnel et indisponibilité ;
- Être trempé par un conseiller ;
- Mauvaise écoute des besoins des clients lors d'un achat ;
- L'environnement, l'espace, les conditions d'achat (magasin sombre ou chaud, musique forte) ;
- L'hygiène qui est la chose la plus remarquée, les odeurs et la propreté.

Pour cela l'étude HEC recommande ⁴⁸:

- Améliorer l'humeur du client et veiller à ce qu'il se sente bien ;
- Avoir un design plaisant pour tous les sens du client ;
- Former le personnel pour améliorer leurs compétences ;
- Améliorer la qualité des services ». ⁴⁹

17. La mesure de la fidélité des clients :

« La mesure de la fidélité client est très différente de la mesure de la satisfaction, elle se constate qu'après une expérience de consommation. Il faut impérativement se disposer d'outils de mesure marketing permettant d'anticiper les intentions des clients.

Elle représente la première ressource, et comme toute ressource rare, elle doit être protégée, optimisée (mesurée). Le discours même dans la relation client est important pour savoir si les clients sont satisfaits.

Il existe des affirmations qui sont utiles, un client fidèle va dire : Je suis très satisfait, Je recommanderai, Je rachèterai...etc. Cette approche a été utilisée par *Microsoft en 2000*, elle est toujours valide mais les experts en Marketing ont développé d'autres mesures aux recommandations et réachat, la préférence et l'attachement.

La première étape de la mesure commence par poser une question à un échantillon représentatif de clients, à les comparer entre type de client (profil client) et suivre les résultats

⁴⁸ ALAIN, DASTOUS. irritating aspects of the shopping environment. HEC, MONTREAL

⁴⁹ Christian, Barbaray. Satisfaction, fidélité et expérience client. Edition Dunod (2010). P :41

dans le temps, tout en faisant cela, il faut prendre en considération deux éléments qui représentent la base de la fidélité :

- 1- La satisfaction client et l'expérience avec l'entreprise ;
- 2- L'image (les croyances).

Le poids de l'image est plus important dans la grande consommation, mais la satisfaction est plus forte dans le B to B. Les résultats des études ne sont pas absolus, donc ça revient toujours à l'expérience des clients et les échos que l'on obtient de leur part.

En résumé, mesurer la fidélité, c'est s'intéresser à la fois à la satisfaction (l'expérience) et à l'image (les croyances), c'est de l'équilibre subtil des deux que naît une réelle fidélité ». ⁵⁰

17.1 La réclamation des clients :

« Les clients se plaignent et cela ne va pas s'arrêter, des chercheurs anglais ont constaté que la prise de parole des clients mécontents est de plus en plus forte. Le digital qui a rendu l'expression d'une plainte extrêmement libre (l'effet *BUZZ*), l'expérience client qui s'améliore et les moyens que le client possède (SAV) sont les causes principales de leurs comportements. La canalisation de la prise de parole et faire preuve d'une meilleure considération sont en rigueur ». ⁵¹

17.2 Les 7 attentes des clients dans les réclamations :

« Les attentes des clients face à l'expression d'une réclamation

- 1- Être traité avec dignité 94%
- 2- Que cela ne se reproduise plus 84%
- 3- Le produit réparé ou le service rendu 81%
- 4- Une explication ou la raison du problème 81%
- 5- Un MERCI en tant que client 80%
- 6- Des excuses 76%
- 7- Du langage courant (pas de jargon ou de script) 76% ». ⁵²

Une autre étude a été menée dont l'objectif était de mieux comprendre l'effet cumulatif des incidents des clients, selon leur nature (B to B)

⁵⁰ Christian, Barbaray. Satisfaction, fidélité et expérience client. Edition Dunod (2010). P :114

⁵¹ Christian, Barbaray. Satisfaction, fidélité et expérience client. Edition Dunod (2010). P :122

⁵² Étude réalisée en 2013 par L'ARIZONA STATE UNIVERSITY

Envie de changer de fournisseur

Si cela arrive

Motif	Une fois	Plusieurs fois	Coefficient
Litige mal résolu	61%	96%	1.6
Qualité produit	43%	94%	2.2
Problème relationnel	35%	77%	2.2
Retard (livraison, traitement)	23%	86%	3.7

Tableau 3 : les réclamations client dans le marché B to B

Source : Christian, Barbaray. Satisfaction, fidélité et expérience client. Edition Dunod (2010). P :124

La conclusion de cette recherche : les deux-tiers des clients ont envie de vous quitter lors d'un premier litige non résolu, ils seront 96% à envisager de passer à l'acte au second problème. Vos clients infidèles, c'est vous qui les poussez, ils ne partent pas seuls, tous vos clients vous auront quittés à la seconde réclamation mal gérée.

17.3 Une réclamation, donc, est un échec ou une opportunité ?

La réclamation, c'est l'occasion de bien faire la deuxième fois ce qui ne l'a pas été la première fois. C'est une occasion ou une chance de rattraper les clients avec un service de bon niveau.

« Les enjeux commerciaux liés au bon traitement des réclamations sont souvent supérieurs à l'objet même de la réclamation. Prenant en compte le chiffre d'affaire réalisé avec les réclamations :

- 1,4 % fois plus de chiffre pour les clients avec une réclamation !
- 27% d'écart de taux de satisfaction globale entre ceux qui ont fait une réclamation et les autres !

Comparaison des taux avec et sans réclamation :

%	Avec	Sans	Ecart
De Clients	38%	62%	
Du CA	53%	47%	
De satisfaction	46%	73%	-27%

Tableau 4 : Quel chiffre d'affaire représente vos clients ayant émis une réclamation ?

Source : Christian, Barbaray. Satisfaction, fidélité et expérience client. Edition Dunod (2010). P :126

En gérant bien les réclamations, une part de marché importante (chiffre d'affaire) sera réalisée avec un développement du capital client ». ⁵³

ENZZO CRUCCI : « On se souvient de la qualité bien plus longtemps que du prix »

⁵³ Christian, Barbaray. Satisfaction, fidélité et expérience client. Edition Dunod (2010). P :124

18. Satisfaction client, fidélité et profits, les chiffres en témoignent !

<p>Fidélité :</p> <p>Les trois moments critiques pour gagner la fidélité = 11% avant l'achat, 49% au moment du premier achat, 40 % avec la résolution d'un problème</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vos 15% des clients fidèles représentent presque 70 % de vos ventes - L'amour aux marques, 80 % en disent de bien, 68% achètent plus et 54% n'achètent pas d'autres marques. - Le renouvellement des achats rapidement représente 2 fois plus de chance de devenir des clients fidèles.
<p>Profits :</p> <p>La fidélité des clients crée du profit grâce à l'addition de cinq sources :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plus d'achat - Réduction des coûts - Recommandation - Moindre sensibilité aux prix - Les promotions 	<ul style="list-style-type: none"> - seulement 30 % des nouveaux clients ont des chances de devenir des clients profitables à long terme - une réduction de 5 % de fuite des clients = augmentation de plus de 75 % des profits
<p>Programme de fidélité :</p> <p>31% des clients ayant reçu des réductions ou promotion reviennent acheter</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 85% n'ont pas reçu de message et 81 % ne connaissent pas les bienfaits du programme. - Il coûte 5 à 7 fois plus de chercher un nouveau client que de le retenir.

Tableau 5 : satisfaction client, fidélité et profits

Source : élaboré par nos soins selon le livre : satisfaction, fidélité et expérience client, DUNOD éditions (2010)

18.1 La qualité de service d'aujourd'hui, c'est l'image de marque de demain et les profits d'après-demain :

dans son livre *THE SERVICE PROFIT CHAIN*, how leading companies link profit and growth of loyalty, satisfaction and value, (1990). *Heskett* Démontre qu'il existe un lien entre les expériences de services de qualité supérieure, la fidélisation de la clientèle et le rendement financier des entreprises (profit et croissance).⁵⁴

Heskett avait trouvé un mécanisme qui explique comment faire des profits via la satisfaction des clients et collaborateur, tout en travaillant sur le système de qualité.

(Une théorie publiée *James, Huskett* à Harvard, 1990)

⁵⁴ Christian, Barbaray. Satisfaction fidélité et expérience client. DUNOD éditions. P :22

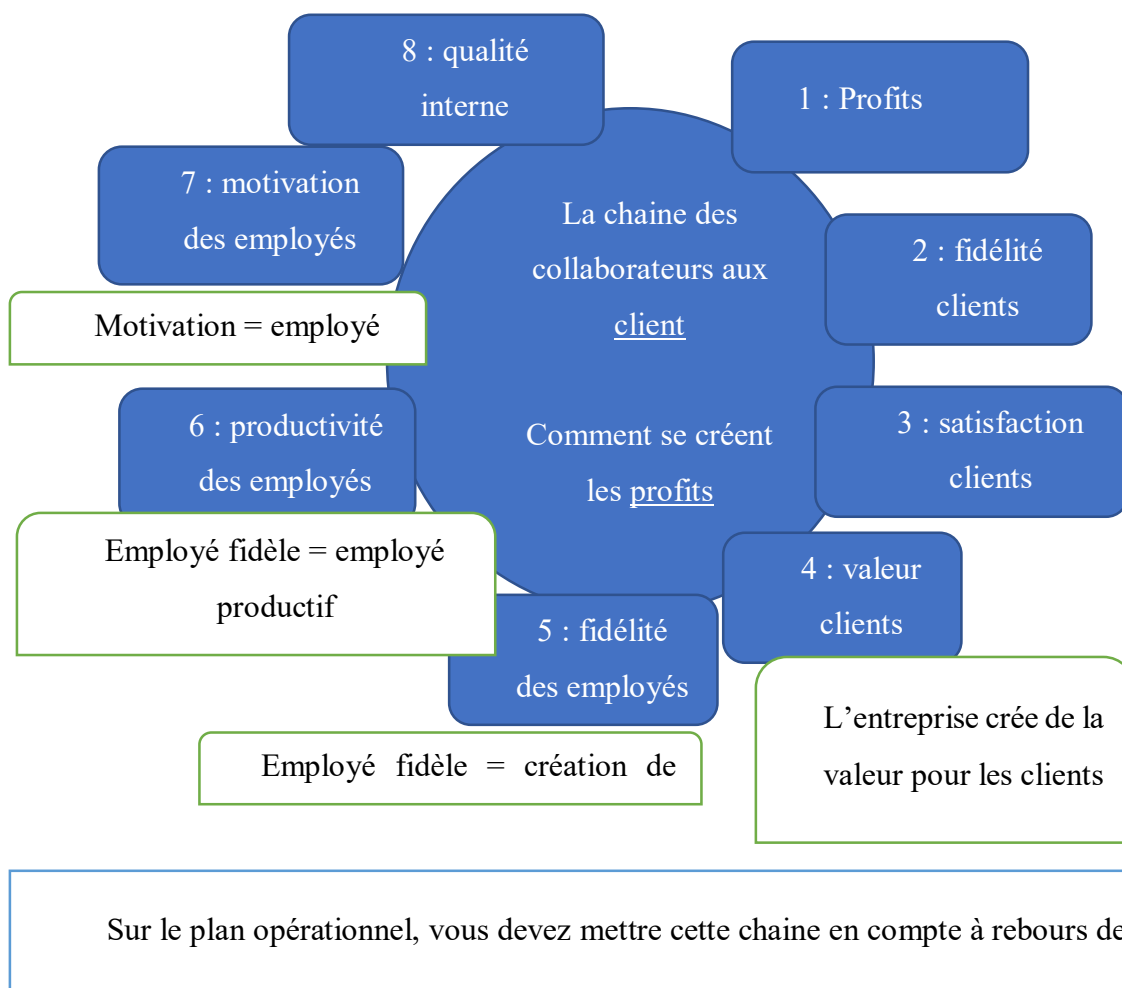


Figure 12 : La chaîne du service au profit

Source : Christian, Barbaray. Satisfaction, fidélité et expérience client. Edition Dunod (2010). P :22

18.2 La relation client, des dépenses ou des investissements ?

Les dépenses sont généralement justifiées, la rentabilité doit être mesurée lorsqu'on s'investit. Pour la relation client, le retour sur l'investissement représente le fruit de ce que l'on obtient pour les moyens dépensés à l'égard des clients, les dépenses seront une justification d'une bonne stratégie qui visent à améliorer la relation client. Le résultat de l'investissement viendra quand les objectifs sont atteints et que la relation client contribue réellement au développement du chiffre d'affaire. La relation client représente des dépenses pas nécessairement obligatoires mais indispensable pour le développement des activités, donc, c'est un investissement pour accroître une meilleure relation client.

18.3 La fidélité client est le meilleur chemin vers la rentabilité :

« Lorsqu'on marque favorablement les clients avec de bons produits, de bons services et un expérience client de très bon niveau, ils ne sont pas seulement satisfaits, ils deviennent réellement fidèles.

La loyauté des clients apporte de nombreux avantages financiers directs et indirects, en augmentant les recettes et réduisant les dépenses.

Watermark consulting (2014), définit les leaders et les retardataires de l'expérience client comme 10 % supérieurs et inférieurs des entreprises évaluées par les études de *FORESTER RESEARCH* (2007-2014, *customer experience index studies*). L'étude démontre que les champions de l'expérience client assurent 77% de taux de rendement cumulé, 61,5 % pour *index S&P 500*.⁵⁵

Et les derniers de l'expérience client -2,5 % (satisfaction en cours de bourse) ». ⁵⁶

19. Design d'expérience

« Un monde dans lequel les besoins primaires sont presque tous assurés, la demande des consommateurs les plus aisés s'oriente désormais vers des consommations porteuses de sens. Face à cette demande, la question qui se pose est celle des conditions de l'émergence de cette expérience : elle peut être spontanée, résultat par hasard (paysage par exemple) par la combinaison de plusieurs éléments, et sans plan préconçu. Comme elle peut être construite (structuré et aménagée).

Dans ce sens, *Mr Jourdain* dit : « nous n'innovons pas en avançant ce qu'il existe », la conceptualisation grâce à la constatation, notre contribution se situe :

- Dans l'analyse de la façon dont l'expérience peut générer une valeur additionnelle à la seule utilité objective des biens et services consommés.
- Dans l'identification des leviers de création de cette valeur additionnelle de l'expérience.
- Dans l'intégration de l'ensemble au sein d'une démarche construite et reproductible.

Elle procède, au départ, du constat d'un manque en la matière. L'expérience est un résultat obtenu par de pures analyses marketing ». ⁵⁷

⁵⁵ Le standard and Poor's 500 : indice de marché boursier composé de 500 sociétés dominantes cotées sur le marché boursier des Etats-Unis.

⁵⁶ Christian, Barbaray. Satisfaction fidélité et expérience client. DUNOD éditions (2010). P :23

⁵⁷ Nicolas, Minvielle, et Jean-Paul, Minvielle. Design d'expérience, design d'innovation. Edition DE BOECK (2010).

19.1 Design d'expérience et non pas marketing expérientiel :

« Le design d'expérience n'est pas simplement une démarche technique, voire technologique, cela concerne tout ce que nous faisons, cela nous environne.

L'expérience est multidimensionnelle :

Des dimensions qui doivent être analysées à travers des points de contacts et des interactions.

1 : une analyse par points de contact :

- La satisfaction globale quant à leur expérience au point de contact
- Distinguer clairement la mise ne place d'un contexte dans lequel va s'insérer un client et l'expérience qu'il va réellement vivre.

2 : les interactions : limiter les aspects négatifs

- Phase d'attente
- Phase de consommation
- La phase souvenirs positifs ». ⁵⁸

Les clients, donc, représentent un investissement conséquent qu'il est impératif de conserver. Une entreprise qui ne viserait à retenir ses clients et faire grandir (élevage) les clients acquis (sans l'obsession d'avoir de nouveaux clients) est beaucoup plus profitable à moyen et long terme.


La fidélité est la clé de la rentabilité, gâcher de l'argent dans des campagnes publicitaires et de promotions ne servira à rien si l'on ne consacre pas d'attention aux clients actuels.

La satisfaction des clients a un impact indirect sur les ventes via la recommandation et le maintien d'une image de marque de qualité.

⁵⁸ Barque M 2009 (mario-barque.com) – BLOG EN LIGNE

CHAPITRE 3
CAS PRATIQUE SLC

Présentation de SLC

La société **SMART LINK COM SLC**,  Société Par Actions au Capital social de 714.600.000,00 DZD, dont le siège social est sis au 38, Chemin Abdelkader Gadouche, Hydra, Alger, immatriculée au registre du commerce sous le numéro : 01B14953-16/00 ; représentée par Monsieur NEZZAR Lotfi.

SLC Smart Link Communication est l'opérateur télécom algérien au service des entreprises. Créée en 2001 et ayant pour objet la mise en place et l'exploitation d'un réseau de télécommunications à haut débit sans fil, SLC a été l'un des premiers opérateurs en Algérie à lancer commercialement le service large bande en juillet 2005.

SLC met à la disposition de ses clients : grandes entreprises, PME et opérateurs un ensemble de ressources qui combine :

- **Un réseau WiMAX et Large Bande** déployé sur 7 grandes villes d'Algérie ;
- **Une infrastructure IT** ;
- **Une expertise multi-technologie** qui repose sur la synergie entre deux métiers Opérateur Télécom et fournisseur d'accès internet.



2. ORGANIGRAMME PAR SERVICE :

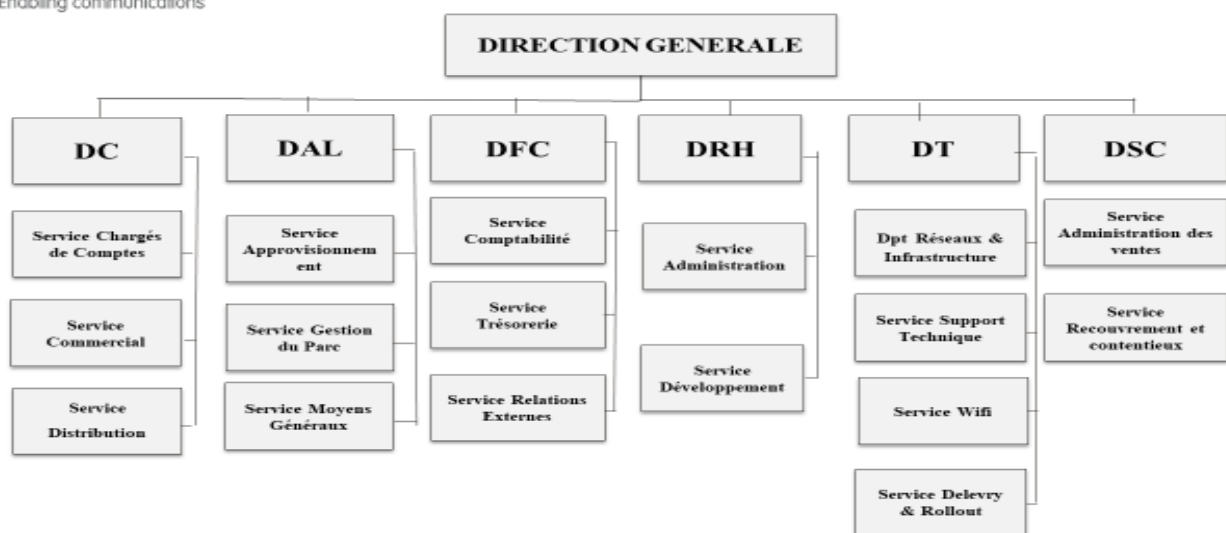


FIGURE 13 : organigramme SLC

Source : document interne – organigramme SLC

Les technologies employées :

- Radio (FH, fréquence hertziennne), WIMAX ;
- Satellite ;
- Fibre optique ;
- Hybride (qui représente un mix de technologies).

Les services (produits SLC) :

- Internet ;
- VPN ;
- Hébergement ;
- Solution sécurité ;
- VOIP, ou voix IP + téléphonie ;
- VPN, MPLS (internationale).

Ces ressources permettant aux clients de partager, traiter et stocker des informations vitales à leurs activités en toute sécurité.

SLC c'est aussi la possibilité de trouver chez un fournisseur unique une réponse à l'ensemble de ses besoins en solutions de télécommunication.

REGLEMENTATION SLC

ANF

L'Agence Nationale des Fréquences, ANF, est un Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Créée par décret exécutif n°02-97 du 18 Dhou El Hidja 1422 correspondant au 02 mars 2002 dans le cadre de la réforme du secteur de la poste et des télécommunications, et modifiée par le Décret exécutif n° 15-327 du 10 Rabie El Aouel 1437 correspondant au 22 décembre 2015 modifiant et complétant le décret exécutif n° 02-97 du 18 Dhou El Hidja 1422 correspondant au 2 mars 2002 portant création de l'agence. L'Agence Nationale des Fréquences (ANF) s'est vue confier des missions de gestion, de planification et de contrôle du spectre des fréquences radioélectriques par l'Etat.

L'Agence Nationale des Fréquences (ANF) est placée sous la tutelle du Ministre de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du Numérique.

APRCE

L'Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques(ARPCE) dénommée ci-après « Autorité de régulation » est une institution indépendante dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, créée par la loi n°2000-03 du 5 Joumada El Oula 1421 correspondant au 5 août 2000, modifiée et complétée, fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications, abrogée par la loi n°18-04 du 24 Chaâbane 1439 correspondant au 10 mai 2018 fixant les règles générales relatives à la poste et aux communications électroniques.

Pour SLC :

ANF, L'agence nationale des fréquences agit pour les équipements, donc tout ce qui concerne les produits SLC qui nécessite une conformité d'une fréquence.

- ✓ Attribuer les bandes de fréquences ;
- ✓ Délivrer les licences d'exploitation des stations radioélectriques des navires battant pavillon national ;
- ✓ Assurer le contrôle de conformité des stations de tous les services radiocommunications ;
- ✓ Octroyer les autorisations d'exploitation des équipements.

ARPCE, L'Autorité de régulation, au titre des articles 13 et 15 de la loi n°18-04 du 10 mai 2018, assure les missions suivantes :

- ✓ Approuver les offres de référence d'interconnexion et d'accès aux réseaux de communications électroniques ;
- ✓ D'octroyer les autorisations générales d'établissement et/ou d'exploitation des réseaux de communications électroniques et la fourniture de services de communications électroniques, les autorisations des réseaux privés ainsi que les autorisations pour la fourniture des services et prestations de la poste ;
- ✓ D'homologuer les équipements de la poste et des communications électroniques, conformément aux spécifications et normes fixées par voie réglementaire.

Source : élaboré par l'étudiant, la réglementation concernant l'activité de SLC.

Services SLC :

Choisir SLC c'est bénéficier d'une expertise confirmée et d'une relation client-prestataire de confiance.

1- Services de communication

Internet entreprise

Fournisseur d'accès à Internet depuis 2001, SLC propose le meilleur de l'internet haut débit. Ne cessant d'innover, de mettre à jour leurs équipements et de déployer leurs propres infrastructures (redondée, haute capacité), et assurant ainsi une continuité de service en toutes circonstances. Et pour une disponibilité maximale des services Internet, SLC apporte des garanties, et une qualité de service (SLA).

Deux solutions d'accès à internet sont proposées :

Solution large bande : Accès internet sans fils performant, avec des formules attractives et adaptés.

Solution VSAT : accès internet via satellite adapté aux entreprises géographiquement isolées ou difficile d'accès

Réseau privé d'entreprise

Aujourd'hui, suite aux rachats, fusion, association, et /ou extension géographiques, les entreprises en Algérie et à l'international sont de plus en plus « *multi-sites* ». L'interconnexion fiable et sécurisée de leurs sites devient un enjeu majeur pour leur bon fonctionnement.

Le service « **Réseau Privé Entreprise** » de SLC permet d'interconnecter l'ensemble des sites d'une entreprise au **niveau national** et **international**, pour créer votre propre réseau privé, sécurisé et a haute disponibilité.

La capacité à mixer les architectures des technologies (WIMAX & VSAT) nous permet de **fournir des réseaux d'entreprises hybride** redondant privé et sécurisé afin de répondre à vos besoin spécifiques (contraintes géographique, optimisation des couts, continuité de service).

2- Services à valeur ajoutée

Téléphonie

SLC offre une gamme complète de solutions de Téléphonie qui sont idéales pour les entreprises qui cherchent à mettre en place un système téléphonique fiable et avancé. Elle possède la solution qui vous convient, des solutions en mode Cloud et des solutions en mode Managé :

- Smart Voice Cloud : fonctionnalités téléphoniques gérées par la plateforme de service SLC ;
- Smart Voice Sip Trunking : plus besoin de liaisons téléphoniques classique, de queues interminables en agence et de semaines d'attente pour disposer d'une liaison téléphonique. Le standard téléphonique est relié à notre réseau via internet ou VPN...

WIFI

Les solutions sans fil puissantes permettent aux entreprises de divers secteurs de bénéficier de performances accrues, d'une connectivité plus fiable et d'économies substantielles.

Grace à ces partenariats technologiques avec les grands constructeurs, SLC propose le meilleur de la technologie quel que soit votre secteur d'activité.

De plus, des équipes techniques qualifiées sur la solution proposée accompagnent les clients du Design de la solution jusqu'à sa livraison et sa maintenance.

Sécurité

Il existe différents types de risques pour les données d'une entreprise, les principaux sont : les virus et programmes malveillants, les emails frauduleux, le piratage, l'espionnage industriel, la malversation, la perte d'information confidentielles, l'erreur de manipulation. SLC propose des solutions de sécurités à la pointe de la technologie afin de lutter contre les attaques de la base du réseau jusqu'à l'appareil de l'utilisateur final.

Hébergement

SLC offre un moyen sécurisé et rentable d'héberger « physiquement » des équipements, de les protéger et d'y accéder

SLC offre un service de Colocalisation de serveurs, qui consiste à héberger physiquement les serveurs des clients dans leur Data Center (également fournis l'électricité, la connexion Internet, l'air conditionné, les UPS et la sécurité de haut niveau).

3- Services professionnels :

Intégration

La mise en place d'une infrastructure fait partie intégrante des prestations SLC : nos équipes techniques vous livrent notre solution clé en main.

Dans le cadre de sa mission d'intégration de la solution retenue pour votre système de télécommunication, SLC assure l'assemblage, la configuration, et la vérification de la conformité des différents équipements et logiciels devant composer ce système.

Engineering

De l'étude à la conception et la réalisation de vos projets, SLC déploie son savoir-faire et son expérience reconnue dans le domaine des télécommunications afin de vous accompagner efficacement, en amont et en aval, dans le déploiement de solutions dédiées à vos besoins.

SLC dispose d'un ensemble de ressources combinant des compétences, des processus et des instruments requis pour la mise en œuvre de ces missions d'engineering.

Service Client

SLC met à la disposition de sa clientèle un service après-vente doté de moyens de supervision et maintenance modernes ainsi qu'une hotline disponible 24 h/24 7j/7

Tous les services offerts par SLC s'appuient sur des équipes de professionnels expérimentés ainsi que sur des processus orientés vers la satisfaction du client.

SLC offre à tous ses clients un SLA (Service Level Agreement) qui garantit la fiabilité de ses solutions.

4- Couverture réseau

- Couverture large bande sur tout le territoire national ;
- Un Backbone propriétaire hybride multi-technologie : SDH/FH/LARGE BANDE/VSAT ;
- Redondance robuste sur le réseau national et international ;
- Backbone transcontinental : Deux câbles sous-marins de haute capacité vers l'international ;
- Des points de Présence (POPs) en Europe ;
- Différentes technologies d'accès (Large Bande, Broadband Wireless, VSAT, Fiber, copper) ;
- Une boucle locale (last mile) jusqu'à 300Mbps ;
- Couverture MPLS Worldwide via des partenariats stratégiques avec des opérateurs mondiaux ;
- Réseau IP MPLS Sécurisé à QoS élevée : 4 Classes de service ;
- Service Level Agreements (SLA) Compétitif et flexible ;
- Support et surveillance 24x7.

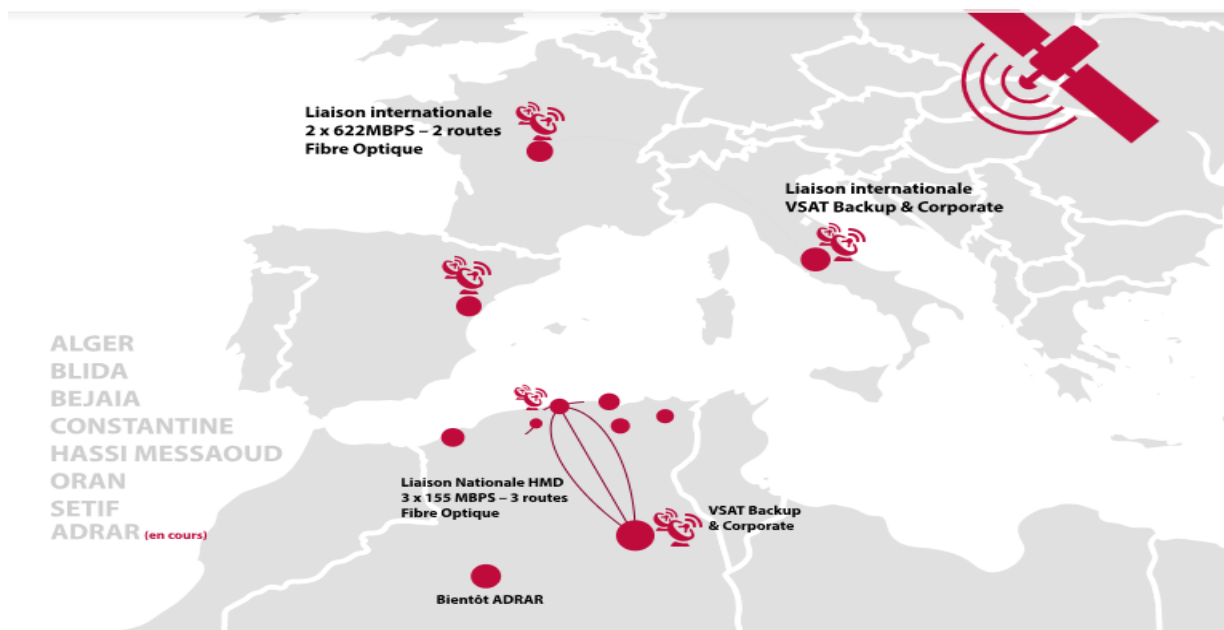


FIGURE 14 : COUVERTURE RESEAU SLC

Source : couverture réseau SLC, tiré du site internet officiel de l'entreprise

Les engagements de SLC en HSE :

SLC s'engage et affirme sa volonté pleine et entière à ne pas porter préjudice – dans le cadre de ses activités – à son personnel et à toutes les personnes collaborant et travaillant avec elle, sous sa responsabilité, que ce soit directement ou indirectement.

SLC développera et maintiendra les normes les plus strictes qu'il lui est possible d'appliquer. La santé, la sécurité et la protection de l'environnement sont reconnues d'égale importance à l'activité de production et sont l'affaire de tous ; elles exigent l'implication totale et sincère du management et de tous les employés.

La préservation du potentiel humain, le respect de l'environnement et le sauvegarde des biens sont des objectifs vitaux pour l'efficacité et la réussite de notre entreprise.

Cet engagement et cette affirmation visent à œuvrer :

- ✓ A empêcher les accidents sur les lieux de travail et éviter de causer des dégâts aux installations et aux équipements ;
- ✓ A n'autoriser que les travaux dont les risques ont été réduits à leur niveau le plus faible ;
- ✓ A l'observation constante et régulière du processus et l'évaluation des domaines devant être améliorés ;
- ✓ A suivre et à dépasser – si possible – les règles édictées par les pouvoirs publics en matière de HSE ;

- ✓ A mettre en œuvre les moyens et ressources nécessaires à la réalisation des objectifs en matière de sécurité et de protection de l'environnement ;
- ✓ A évaluer constamment les performances de l'entreprise en matière de HSE et réviser annuellement les objectifs HSE en vue d'assurer une continuelle amélioration.

Pour ce faire, SLC s'engage à fournir l'ensemble des moyens humains, financiers et matériels, pour garantir la réussite de cette politique.

La société "SMART LINK COM" (SLC) est un Provider de Services Internet (ISP) est un Opérateur Télécom Alternatif fournissant des prestations de services et des équipements, notamment mais non exclusivement, qui concernent :

- Les Services Internet et/ou informatiques avec des capacités de stockage et de transfert de données sur le réseau Internet ;
- Les Services de Support d'Emission et de Réception Radio fréquences (R/F) et/ou informatiques avec des capacités de stockage et de transfert de données sur le réseau ;
- Les Services de location de capacité satellitaire et/ou capacité de stockage et de transfert de données sur le réseau ;
- Les Services de voix sur protocole internet sous forme de téléphonie et/ou de data (fax par internet) ;
- Les Services dits hybrides basés sur un système VSAT/WIMAX.

Nature des prestations et fournitures

Le Fournisseur convient de mettre à la disposition du Client, qui l'accepte, une solution de desserte « Internet » à haut débit par réseau radio à technologie Wireless Local Loop « WLL/BLR ».

Le Service inclut une solution clef en main jusqu'à une machine Cliente équipée d'une carte réseau Ethernet.

Le Fournisseur certifie qu'il possède toutes les autorisations légales et réglementaires lui permettant de commercialiser le(s) Service(s) et/ou Solution(s).

Les engagements de SLC en matière de qualité de service :

OBLIGATIONS DU FOURNISSEUR

Le Fournisseur s'oblige à fournir le Service et les prestations qui y sont associées et s'engage à tout mettre en œuvre pour assurer la meilleure régularité de ses Services.

Le Fournisseur en sa qualité de professionnel détermine seul les moyens techniques nécessaires à la fourniture des prestations et équipements, toutefois il pourra tenir compte de toute recommandation et/ou exigence particulière ou spécifique du Client.

Le Fournisseur convient de fournir les prestations et les équipements en fonction de l'environnement du Client tel que celui-ci le lui a présenté, et/ou décrit, et/ou fait visiter avant leur fourniture, et/ou tel qu'il lui a été présenté au moment de l'étude de faisabilité par le Fournisseur dans les locaux du Client.

Le Fournisseur s'engage à mettre à disposition du Client dans le cadre d'un Contrat un Service de HOTLINE et de Maintenance qui sera assuré et ce, sept jours sur sept (7j/7j), vingt-quatre heures sur vingt-quatre 24h/24).

- **Disponibilité mensuelle : 99%.**

RESPONSABILITÉ DU FOURNISSEUR

Le Fournisseur s'engage à assurer le Service d'une manière permanente et continue, et à engager tous les moyens pour prévenir et/ou limiter toute interruption, voir tout mauvais fonctionnement du Service.

Le Fournisseur demeure responsable du matériel et équipements mis à disposition du Client, ainsi que de la qualité du Service et des prestations fournies.

QUALITÉ DE SERVICE

Le Fournisseur offre un accès, permanent et continu au Service, garanti suivant un système de SLA (Service Level Agreement).

Le Fournisseur garantit une disponibilité du réseau à 99%. Si le SLA n'est pas respecté par le Fournisseur, ce dernier s'engage sur demande du Client et après vérification et analyse des comptes rendus des tickets ouverts, à un dédommagement sous forme de décalage de la date de facturation ou de défalcation de jours sur la prochaine facture.

La disponibilité du réseau est définie comme suit :

<u>(Nombre total de minutes où le réseau est inaccessible par mois) * 100</u>
--

Nombre total de minutes par mois

Le Fournisseur peut installer des équipements supplémentaires qui vont servir à améliorer la qualité et/ou la disponibilité du Service.

Gestion des incidents

Etape 1 :

- La génération d'un de ticket d'incident doit absolument être effectuée par le Client pour signaler toute anomalie constatée dans la fourniture du Service ;
- L'ouverture du ticket peut également être opérée par le système de supervision du Fournisseur lorsqu'il reçoit des alertes de la part du Client de différents indicateurs ;
- Un numéro de ticket est généré, Immédiatement, les ingénieurs de support entament l'investigation et le diagnostic à la recherche des causes de la perturbation ;
- Les ingénieurs support utiliseront tous les moyens pour résoudre le problème, en utilisant le NMS, le système de supervision, configuration à distance ou assistance des ingénieurs du Client sur site.

Etape 2 :

- Si le diagnostic de la panne n'est pas trouvé dans un délai de 1 heure, l'intervention de l'ingénieur système devient obligatoire ;
- L'ingénieur système pourra demander de l'aide aux ingénieurs seniors (2eme et 3eme niveau) ou au directeur technique pour rétablir le problème dans un délai de 3 heures ;
- À ce niveau, le Client, s'il le désire, pourra être mis en copie de tous les échanges d'emails internes relatifs à la résolution du problème.

Etape 3 :

- À ce stade, le déplacement d'un ingénieur SLC sur site Client est nécessaire dans un délai inférieur à 4 heures avec envoi d'équipements de rechange si nécessaire ;
- Le remplacement d'équipements WiMAX défectueux sera effectué dans un délai inférieur à 8 heures.

Etape 4 :

- Résolution de la panne est fermeture du Ticket d'incident.

SLC informera le Client de l'état d'avancement de la résolution de l'incident.

Chaque intervention sera résumée par un rapport d'écrivant les causes du problème, la solution appliquée et les actions entreprises pour éviter cet incident dans le futur. Ce rapport sera communiqué au Client et stocké dans la Base de données d'incidents.

Voir (Annexe 09) : support technique

Processus commercial et gestion de relation clients SLC :

La raison d'être d'un département commercial est de décrire les procédures nécessaires à suivre pour le bon fonctionnement de l'activité commerciale, la réalisation de l'acte de vente pour les solutions SLC et de spécifier les procédures de la compagnie SLC

La procédure de vente a pour but d'organiser et de pérenniser l'activité commerciale de la compagnie cela nous amène à minimiser le temps nécessaire à la réalisation de l'acte de vente.

Procédures de vente :

Vente Prospect :

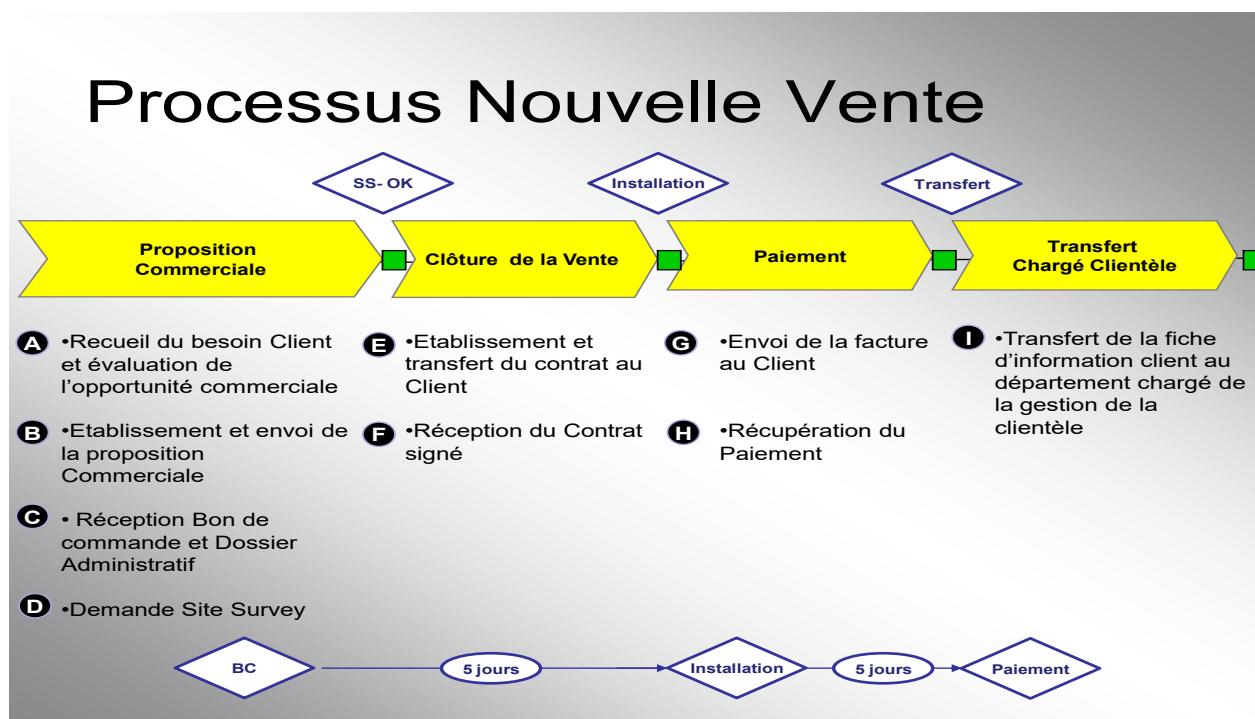


Figure 15 : processus nouvelle vente SLC

Source : document interne

Le processus de vente pour les nouveaux clients se traduit par plusieurs phases, selon le schéma fourni.

Durée du processus de vente :

Afin de garantir un service effectif et une satisfaction client, le délai consacré entre la réception du bon de commande et l'installation du client ne doit pas excéder 5 jours ouvrables. La force de vente en collaboration avec les équipes techniques s'efforceront de maintenir ce délai.

Référence et archivage des offres :

Toutes les offres courrier sortant doivent comporter une référence unique selon le model élaboré par SLC. Tout document sortant doit obligatoirement transiter par Le BOG.

Gestion de la relation clients :

La satisfaction du client est une priorité pour la compagnie SLC. En effet, un des facteurs clés de succès est le service offert à ses clients. Il est primordial que la relation entre SLC et ses clients soit gérée d'une manière professionnelle afin d'établir des liens solides et un sentiment de confiance.

La gestion de la clientèle comporte deux aspects essentiels, un aspect qualitatif regroupant les actions de prise en charge effective des besoins du client (écoute, règlement des problèmes coordination avec tous les services) ainsi qu'un aspect quantitatif commercial visant la maximisation des ventes à la clientèle existante.

Le but est d'établir les mécanismes qui permettent de fidéliser la clientèle existante et de maximiser les opportunités de ventes additionnelles aux dits clients.

Gestion de compte client (aspects qualitatifs) :



Figure 16 : gestion de la clientèle SLC

Source : document interne

Réception du client :

Suite à la récupération du paiement par le commercial en charge du dossier, une passation de consigne est faite au chargé de compte. Cette passation couvre l'ensemble des spécificités

du client et les informations nécessaires à sa bonne prise en charge. La passation de consigne se fait d'une manière formelle à travers la fiche client.

Le chargé de compte doit entrer en contact avec le client dans un délai maximum de 5 jours.

Le chargé de compte devra se présenter et décrire les procédures internes SLC, identifier les différentes actions (le discours de bien venu, Facturation, paiement, problèmes techniques) et s'assurer que le service fourni correspond aux attentes du client. **(VOIR ANNEXES 06+07+08)**

Analyse procédures clients :

Certains clients disposent de procédures internes particulières. Ils nécessitent une adaptation de la part de SLC afin de garantir que les procédures de ventes SLC soient respectées.

Les procédures clients récoltées doivent être transmises au département de l'administration de ventes, les adaptations nécessaires devront être apportées au dossier du client. Exemple : Modifications apportées aux termes du contrat (par l'édition d'un avenant)

Le chargé de compte doit procéder à la vérification de la première facture du client reçue de l'administration des ventes par e-mail. Il s'assurera que la première facture émise correspond au nouveau service contracté. Il croisera les informations disponibles sur la base de données avec celles présentes sur la base de données ISP avec le service contracté initialement.

Le chargé de compte procédera à une vérification régulière de la consommation du client afin de s'assurer que le service fourni correspond à ses besoins. Il veillera à ce que la consommation du client soit stable ou augmente progressivement. Toute baisse de consommation doit être considérée comme une alarme. Le client devra être automatiquement contacté afin de déterminer la cause de cette baisse de consommation. Exemple : Une saturation régulière de la bande passante du client impliquera une proposition commerciale d'augmentation de la bande passante.

Alarmes clients :

Les problèmes d'ordre technique doivent être transmis au service après-vente. Celui-ci procédera à un diagnostic de la panne afin de clarifier la nature du problème et le régler si possible.

En cas de non résolution du problème à distance, le SAV programmera une intervention sur site. Le chargé clientèle se chargera de la coordination de l'intervention.

La responsabilité du chargé de compte client prendra fin à la résolution du problème. (Clôture du ticket)

Les problèmes de facturation transmis par les clients au chargé de compte doivent être analysés afin de déterminer l'action à mener. Le chargé de compte transmettra l'information

au service de l'administration des ventes pour traitement et veillera à ce que la requête soit prise en charge de manière effective.

Reconduction du contrat :

De manière générale, les contrats sont reconduits tacitement. Cependant certains contrats nécessitent une reconduction par la signature d'un avenant au contrat initial ou d'un nouveau contrat.

Non Reconduction de contrat : RESILIATION

Définition résiliation : toute demande de résiliation d'un abonnement Arrivé à échéance.

Le chargé de compte est responsable de l'analyse de la forme de la demande (Formulaire Résiliation) et devra contacter le client afin de connaître les motivations de cette demande et mener les actions adéquates afin de le garder, le Directeur de la structure commerciale devra être obligatoirement informé.

Rupture de contrat :

Définition : toute demande de résiliation d'un abonnement avant la date d'échéance. Le chargé de compte est responsable de l'analyse de la forme de la demande (formulaire de résiliation) et devra contacter le client afin de connaître les motivations de cette demande et mener les actions adéquates afin de le garder.

Résiliation pour non respects des obligations contractuelles :

Si SLC manque à ses obligations contractuelles auxquelles elle n'aurait pas remédié au maximum dans les 10 jours ouvrables à partir de la date de réception du courrier de réclamation le client aura le droit de rompre son contrat sans aucun préavis

Si le client pense à résilier son contrat à cause d'une insatisfaction par rapport au service fourni par exemple, des actions devront être prises en charge et rapidement par le chargé de compte. Ces actions seront de :

- Diagnostiquer le problème par les équipes techniques ;
- Etude d'une éventuelle solution selon le diagnostic ;
- Proposer au client des options qui pourraient lui convenir (comme une nouvelle proposition commerciale, flexibilité de la solution proposée ...) ;
- Répondre au client par courrier en réponse au courrier de réclamation.

Les ventes additionnelles (aspect quantitatif)

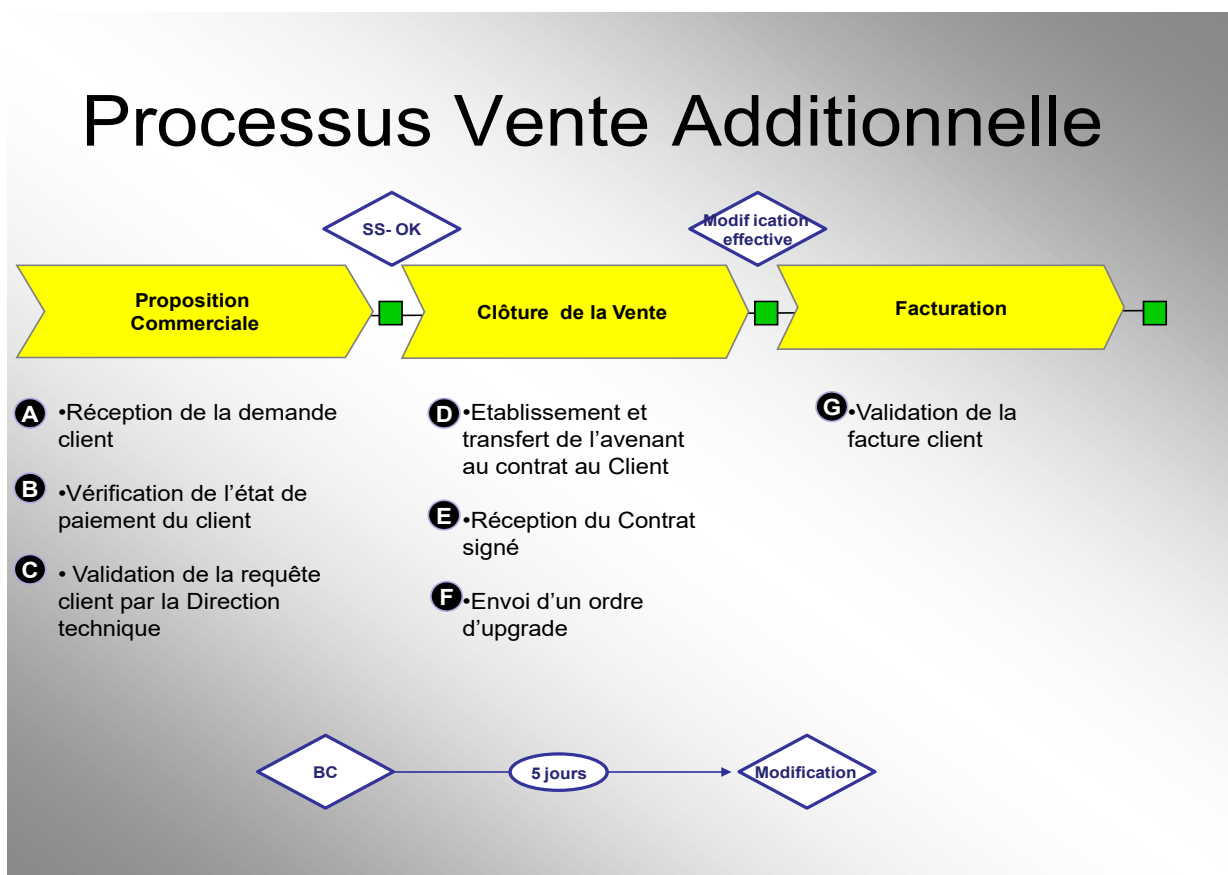


Figure 17 : processus vente additionnelle

Source : document interne

Le schéma ci-dessus décrit le processus de ventes additionnelles à la clientèle existante. Celles-ci sont opérées par le Département chargé de compte client.

Les ventes additionnelles à la clientèle existante prennent deux (02) formes essentielles, l'augmentation de la capacité fournie sur un même site client (upgrade) ou l'ajout d'un nouveau site ou d'une nouvelle solution à un client (nouvelle installation). Ces deux cas de figures génèrent une augmentation du revenu par client.

Le changement de formule : est défini comme étant le passage d'une formule à une autre on parle des formules : Starter pro, Platinium, Platinium plus, et N'WiMax)

L'augmentation de débit (up grade) : est défini comme étant le passage d'un débit à un débit supérieur sur la même formule.

Afin de fidéliser le client, le chargé de compte devra adopter une attitude proactive. Elle se manifestera à travers les actions suivantes :

- L'étude de la consommation de la bande passante des clients (MRTG) et la proposition systématique d'upgrade en cas de saturation ;

- Analyser les réclamations d'ordre technique susceptibles de nous renseigner sur les besoins clients afin d'ajuster notre offre ;
- Créer de la proximité avec le client en collectant des informations (arrivée de nouveaux employés connectés au système, ouverture prévision de nouveaux sites, changement des responsables, organigrammes, etc.) susceptibles de nous renseigner sur la nature des besoins des clients afin d'y répondre.

Certaines demandes ne peuvent être confirmées que par une visite sur site. Dans ce cas, le chargé de compte procédera à l'écriture d'un Ordre de site Survey. Celui-ci sera transmis par le superviseur du Département chargé de compte au coordinateur technique afin d'être introduit au planning des opérations (ATR).

Le chargé de compte procédera à l'envoi d'un Ordre d'Augmentation de débit ou Changement de Formule signé par son superviseur à la Direction technique après la clôture de la vente additionnelle.

L'activation du client déclenche le processus de facturation. La facture est éditée par le département de l'administration des ventes puis transmise au chargé de compte pour vérification par Email.

Le coordinateur technique incorpore la requête au planning des opérations et le transmet par voie électronique au chargé clientèle sous la forme ATR. Le chargé de compte procédera à la coordination des opérations avec le client.

Baisse de débit (DOWN GRADE) :

Un down grade correspond à une de baisse de capacité. Cette demande devra être appuyée par un justificatif.

PROCEDURES ET DIRECTIVES DE VENTES

SCHEMA SYNOPTIQUE

Introduction Diagramme :

Un synoptique désigne une présentation, en général graphique, qui permet de saisir d'un seul coup d'œil un ensemble d'informations liées ou un système complexe.

Ce digramme est une suite d'action logique se succédant afin d'identifier facilement le flux d'information et les différents intervenants, le Diagramme est accompagné de chiffres en ordre croissant 1n selon le Synoptique lu et des commentaires correspondant aux chiffres, qui sont illustrer sur le schéma par un dossier qui représentent une action à entreprendre.

Ce digramme est aussi appelé logigramme car il explique le cheminement ou une succession d'actions à suivre.

VOIR LES ANNEXES 1+2+3+4+5 : PROCESSUS COMMERCIAL et gestion de relation client

Cadre méthodologique de l'étude

1. Objectifs de l'étude :

Clients internes :

- Evaluer la qualité de service de SLC par les employés ;
- Etablir le cadre de recherche d'informations auprès des clients a travers une étude préliminaire en interne ;
- Dégager les points forts et faibles de SLC et ceux liés à la satisfaction des clients et la performance commerciale.

Clients externes :

- Mesurer la perception des clients de SLC par rapport à la qualité de service ;
- Evaluer le degré d'importance de critères pour le choix d'un fournisseur internet à travers l'offre commerciale et la satisfaction des clients ;
- Identifier les critères de fidélisation (réachat, rétention et recommandation) et les critères d'une bonne performance commerciale (respect des délais, communication, SAV, gestion de relation client et offre commerciale) ;
- Evaluer la performance commerciale de SLC ;
- Interroger les clients par rapport à leurs expériences avec SLC.

2. Approche méthodologique :

Nous avons opté pour une méthodologie mixte pour les besoins de l'étude expliqué comme suit :

2.1 Approche qualitative :

Concernant l'étude en interne, le traitement des informations fut en fonction des avis des employés du service concerné par l'étude après recueil des données. Pour les entretiens téléphoniques une approche qualitative avec une analyse de discours après recueil d'information auprès des clients lors des appels.

Pour les clients externes, une échelle sémantique de cinq réponses.

2.2 Approche quantitative :

Pour le service concerné par l'étude, une échelle mathématique de 1 à 10 a été choisie pour faciliter l'évaluation. La même échelle pour les entretiens téléphoniques lors de l'évaluation du fournisseur et le degré d'importance des critères de performance commerciale.

3. Méthode de collecte des données :

- Tout d'abord, un fichier Excel a été partagé en ligne pour les objectifs cités ci-dessus (clients internes), l'ensemble des employés a renseigné le fichier qui se compose de trois cases (aspect positifs, aspects négatifs et axes d'amélioration de qualité de service). Ensuite, les informations ont été traduites pour formuler un questionnaire et le lancer en interne. Le taux de réponses est de 90% (**Voir les résultats en annexe 12**)
- Questionnaire de 20 questions qui porte à la fois sur une enquête de satisfaction et une étude d'importance de critères pour la performance commerciale de SLC (**voir le questionnaire en Annexe 10**), le taux de réponses est de 63%.
- Guide d'entretien semi-directif (**Annexe 11**) de 15 questions dont 5 questions qualitatives pour mener le client à donner son avis, des questions terroirs pour mieux comprendre le client. 10 questions quantitatives pour l'évaluation de SLC par le client. 17 clients interviewés et 3 clients injoignables.

4. Echantillonnage :

Nous avons choisi un échantillonnage de convenance, 150 clients ont été choisis sur la base des données de clients SLC par rapport à leurs réactivités pour les échanges par mails, chaque chargé de compte clients à donner une liste des clients qu'il gère.

Les 20 clients des entretiens téléphones ont été choisis par rapport le nombre de produits qu'ils ont chez SLC (connexion internet, lien VPN et d'autres produits) et aussi par rapport le secteur d'activité (service, industrie ...etc.)

**ANALYSE ET INTERPRETATION DES
RESULTATS**

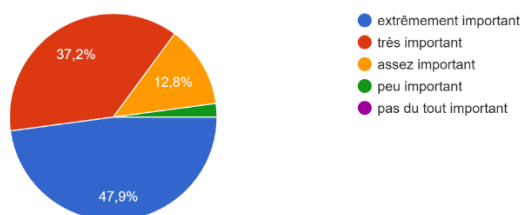
Analyse de l'enquête de satisfaction

Question par rapport au fournisseur :

La marque est un critère important pour les clients, choisir un fournisseur connu et reconnu d'après 47,7% des clients est « extrêmement important », 37% jugent que c'est « très important » soit un total de 85%.

Dans le secteur de la télécommunication, choisir un fournisseur connu et reconnu est :

94 réponses

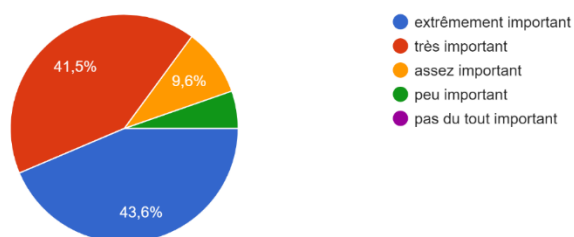


Graphique 1 : l'image de marque SLC

Selon les clients, il est extrêmement importance de trouver un fournisseur expérimenté la réponse est de 44 %. L'ancienneté pour eux est très importante, 42% ont répondu par « très important ».

choisir un partenaire /fournisseur expérimenté et qui a une ancienneté de plusieurs années, est :

94 réponses

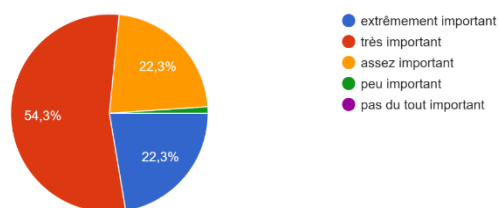


Graphique 2 : fournisseur expérimenté

76,6 % des clients ont jugés qu'il était au minimum très important de consulter des autres fournisseurs.

consulter les autres fournisseurs pour vos besoins est :

94 réponses



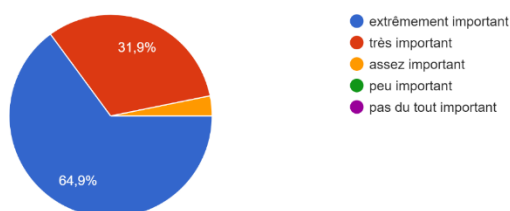
Graphique 3 : la consultation des fournisseurs

La maîtrise :

La maîtrise de la technologie est un critère crucial. 65% des clients ont répondu par « extrêmement important » et 32% par « très important », un global de 96,8 %

Choisir un fournisseur qui a la maîtrise de la technologie et des solutions proposées est :

94 réponses

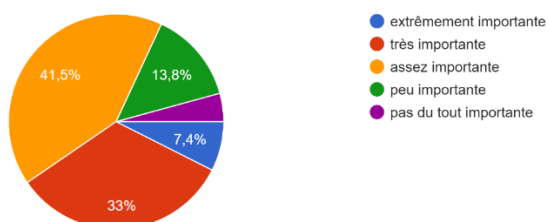


Graphique 4 : la maîtrise de la technologie pour un fournisseur

Recommandation personnelle

une recommandation personnelle est-elle importante lors de votre choix ?

94 réponses



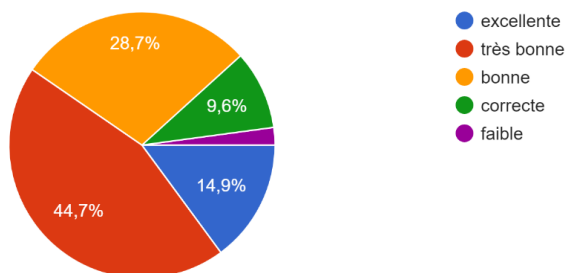
Graphique 5 : la recommandation personnelle lors d'un choix de fournisseur

La qualité de service SLC :

L'évaluation de la qualité de service a révélé que 60% des clients la trouvent entre excellente et très bonne, 29% de « bonne qualité », 9,6% la trouvent « correcte »

De manière générale, veuillez évaluer la qualité de nos services.

94 réponses

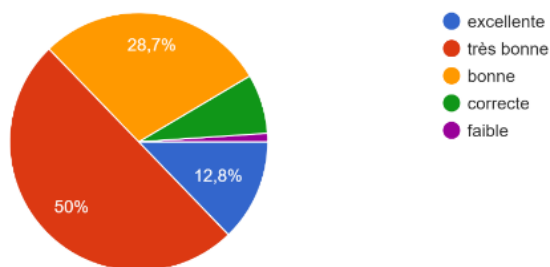


Graphique 6 : évaluation de la qualité de service SLC

13% des clients jugent que SLC a une excellente compréhension de leur besoins professionnels pour les solutions en télécommunication. 79% d'entre eux la trouve bonne ou très bonne

Comment qualifieriez-vous la compréhension de vos besoins en solutions de télécommunication :

94 réponses

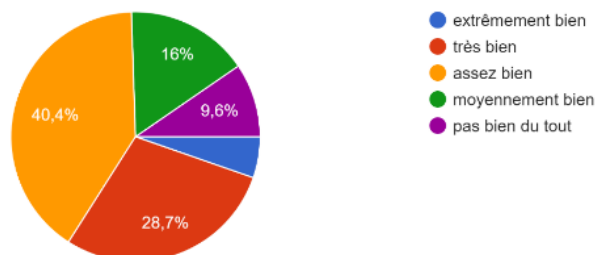


Graphique 7 : la compréhension des besoins des clients

76,6% des clients estiment que la communication avec SLC est claire, 69% d'entre eux trouvent qu'ils sont bien informés sur les progrès fait par leur fournisseur, tandis que 16% ne le sont pas et 9,6 % n'approuvent aucune communication dessus.

De quelle manière avons-nous réussi à vous tenir informé de nos progrès ?

94 réponses

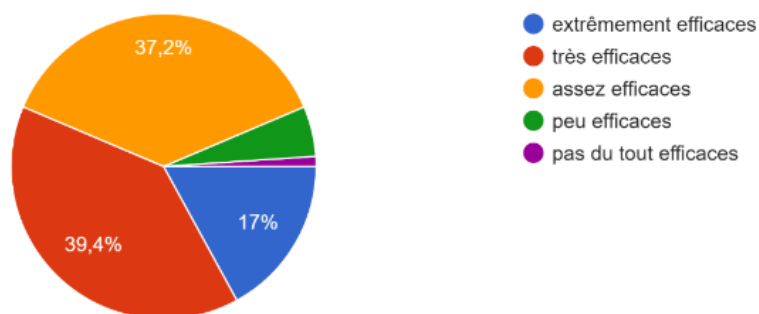


Graphique 8 : la clarté de la communication

56,4% des clients trouvent que SLC a été efficace en ce qui concerne le respect des délais, 37% la trouve « assez efficace »

avons-nous été efficace en ce qui concerne le respect des délais ?

94 réponses



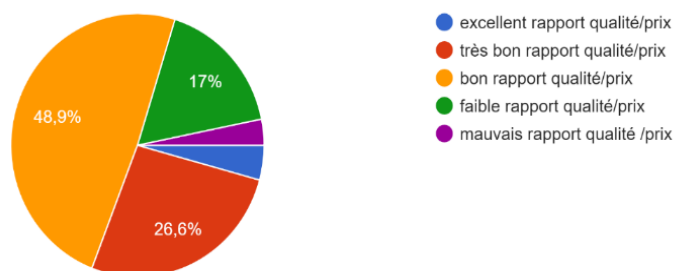
Graphique 9 : respect des délais

Le rapport entre la qualité des produits et services à leurs prix :

49% des clients trouvent que c'est un « bon rapport qualité/prix », 26% un « très bon rapport qualité/prix » et 17% d'entre eux le trouve faible.

Si vous deviez qualifier le rapport entre la qualité de nos produits et services et à leurs prix, ce serait plutôt :

94 réponses

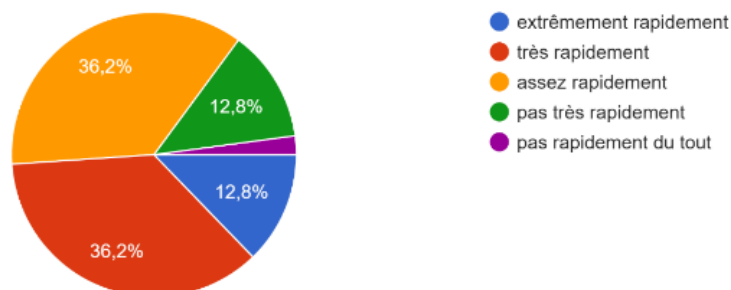


Graphique 10 : rapport qualité/prix

La résolution des problèmes techniques (réclamations) a pris des avis différents tout dépend le client, une égalité de 36,2% pour « très rapide » et « assez rapide » et le même taux de 12,8% a été enregistré pour « extrêmement rapide » et « pas très rapide »

à quelle vitesse avons-nous résolu vos problèmes techniques (vos réclamations) ?

94 réponses

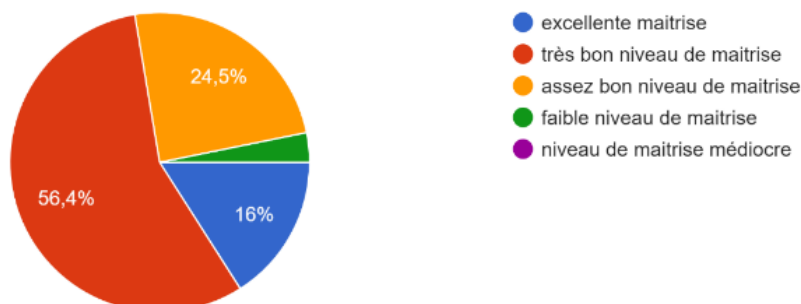


Graphique 11 : rapidité dans le traitement des problèmes technique

La maîtrise technique des techniciens qui prennent en charge les clients a eu un taux de 54% pour « très bon niveau de maîtrise », 24,5% ont un « assez bon niveau de maîtrise » d'après les clients et 16% ont un « excellent niveau »

Avez-vous senti une maîtrise technique de la part du technicien qui vous a pris en charge ?

94 réponses

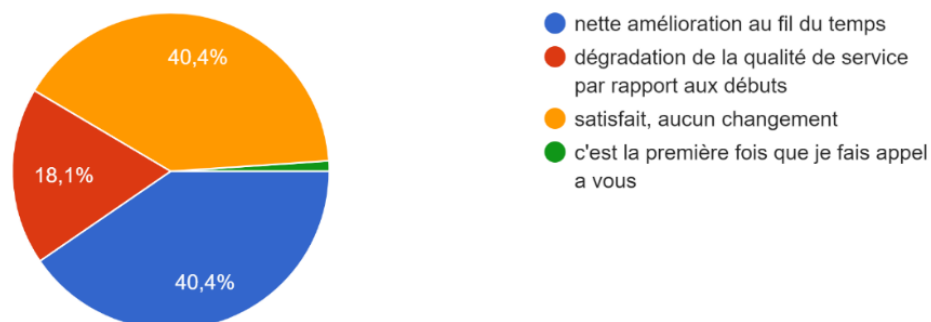


Graphique 12 : maîtrise technique des techniciens

De manière générale, les performances SLC ont été jugées de 80% entre 40,4% pour « nette amélioration au fil du temps » et « satisfait, aucun changement ». En revanche, un taux de 18,1% de jugement porte sur la dégradation de la qualité de service.

comment jugez-vous nos performances d'une manière générale ?

94 réponses

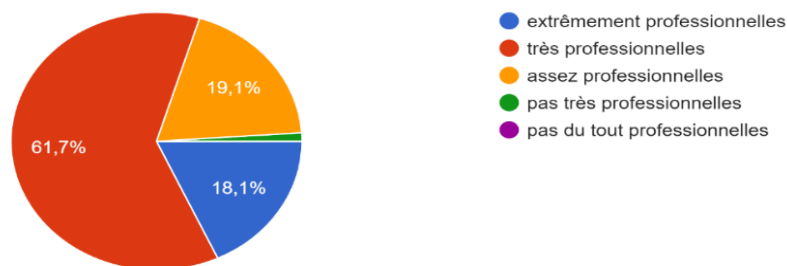


Graphique 13 : performance globale

62% des clients ont évalués les réponses aux requêtes par leurs chargés de comptes par « très professionnelles », avec les autres réponses positives un global de 80% a été enregistré.

les réponses a vos requêtes par votre chargé de compte sont-elles :

94 réponses

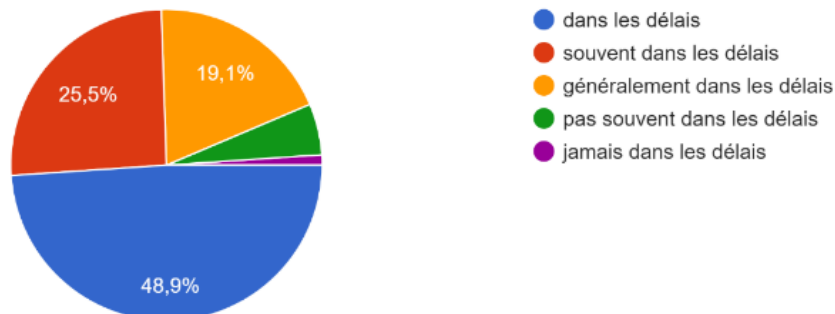


Graphique 14 : la réponse aux requêtes client

Le back-office pour le traitement des réclamations relatives à la facturation a eu un global de 75% de réponses positives (dans les délais et souvent dans les délais), seulement 19% des clients rencontrent quelques retards sur les réclamations factures.

Jugez-vous que le traitement des réclamations relatives à la facturation sont traitées :

94 réponses

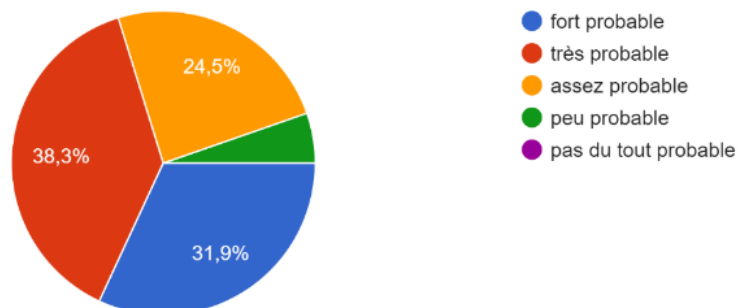


Graphique 15 : traitement réclamations factures

70% des clients ont l'intention de renouveler leurs achats chez SLC, 24% hésitent pour le réachat (assez probable), 0 % pour « pas du tout probable »

quelle est la probabilité que vous fassiez de nouveau appel à nous dans l'avenir ? (re-achat ou autre produit) ?

94 réponses

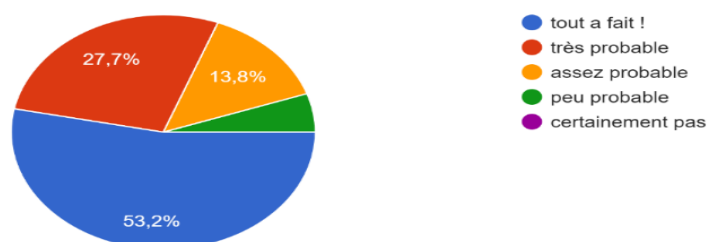


Graphique 16 : renouvellement d'achats

81% sont prêt à recommander SLC

seriez-vous prêt à recommander notre société à quelqu'un d'autre ?

94 réponses



Graphique 17 : recommandation SLC

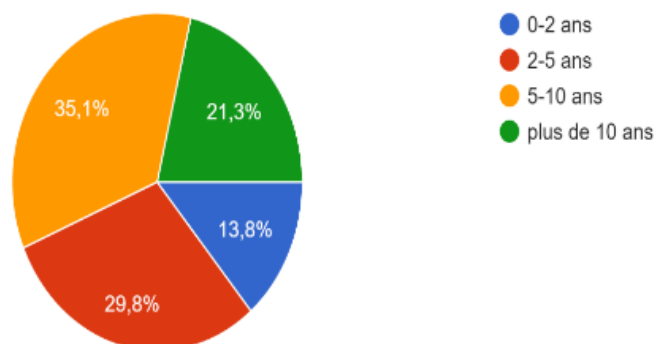
Les

autres

questions

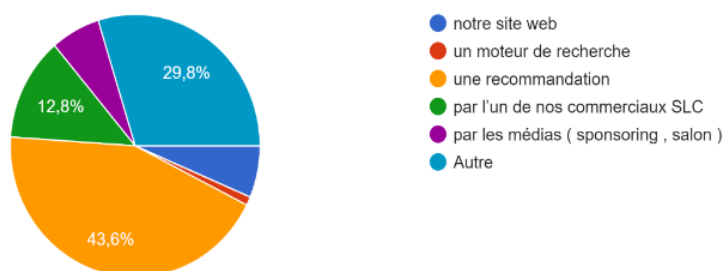
depuis combien de temps êtes-vous client chez nous ?

94 réponses



Comment avez-vous entendu parler de notre société ?

94 réponses



Vue globale de l'ensemble des réponses des clients lors des entretiens téléphoniques



Graphique 18 : vue globale de l'ensemble des réponses aux appels téléphoniques

Analyse qualitative :

Lors des appels téléphoniques, la réponse des clients pour un fournisseur à accès internet a révélé que les clients font leurs choix par rapport à la qualité de service en premier lieu, la fiabilité de la connexion ou la garantie SLA (*service level agreement*) et sa disponibilité, mais aussi disposer d'un service technique réactif et performant en cas de coupure ou de problème survenu lors de la consommation.

En ce qui concerne leurs expériences avec SLC, les avis changent pour raison des deux services qui leurs sont mis en place. Le service technique (hotline et SAV) est à la hauteur pour la plupart tandis que d'autres le trouve moins performant.

Le service des chargés de comptes leurs permet aussi de communiquer aisément avec le chargé de compte dédié à chaque client donc pour cela les clients trouvent que le service est

à la hauteur et rigoureux du moment que la compréhension des besoins est bonne et l'écoute client est en vigueur.

La qualité de service en globale est bien évaluée puisque la majorité remarque une stabilité et une fiabilité (bonne performance), l'importance de cela est critique pour 90 % d'entre eux donc le moindre souci peut conduire à de graves conséquences lors de perturbations ou de coupures.

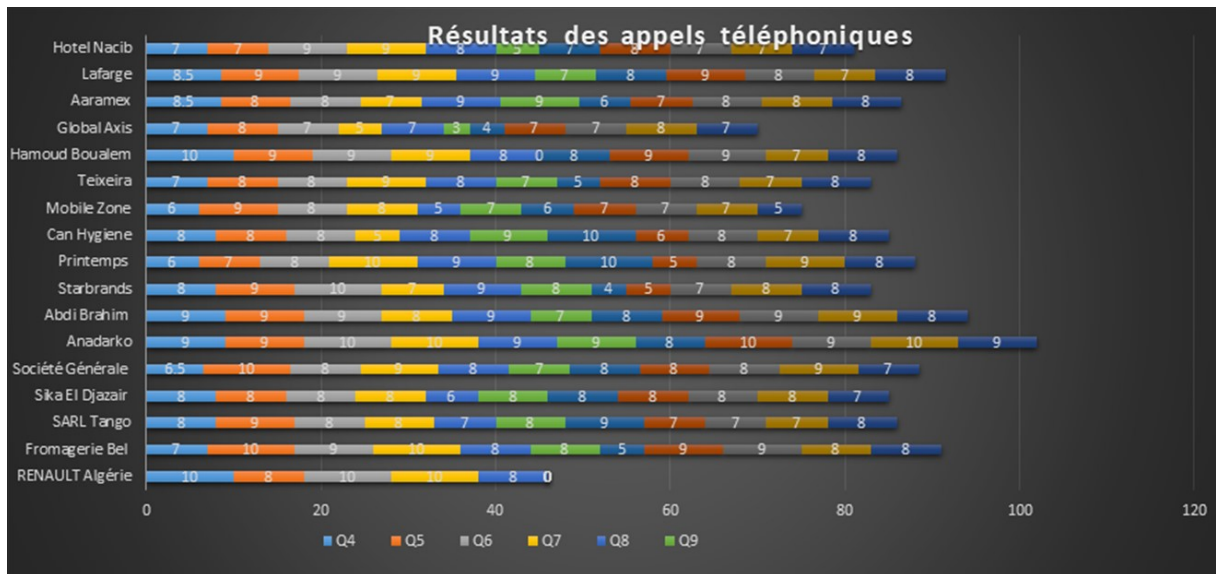
La maîtrise de la technologie et l'accompagnement par les services concernés rend les clients satisfaits grâce à la communication et la coordination des deux services à la fois.

La valorisation client et les offres de fidélisation ont permis de garder des clients plus de 10 ans, le client selon son importance et sa contribution au chiffre d'affaire bénéficie de réduction des prix et des offres valorisant leurs fidélités.

Pour le traitement des demandes et réclamations, les clients sont globalement satisfaits malgré quelques problèmes. La plupart font des réclamations et les réponses à leurs requêtes se font généralement dans les délais malgré les retards pour l'installation et le débit (down grade ou up grade)

Le service technique joue un rôle crucial pour améliorer leur perception et la majorité trouve qu'il est efficace. La capacité à résoudre les problèmes varie entre le service technique, le service des chargés de comptes et le back-office, l'affirmation des clients pour cela rend l'analyse des incidents et la facturation les deux critères à revoir du moment qu'ils trouvent que la communication est assez claire.

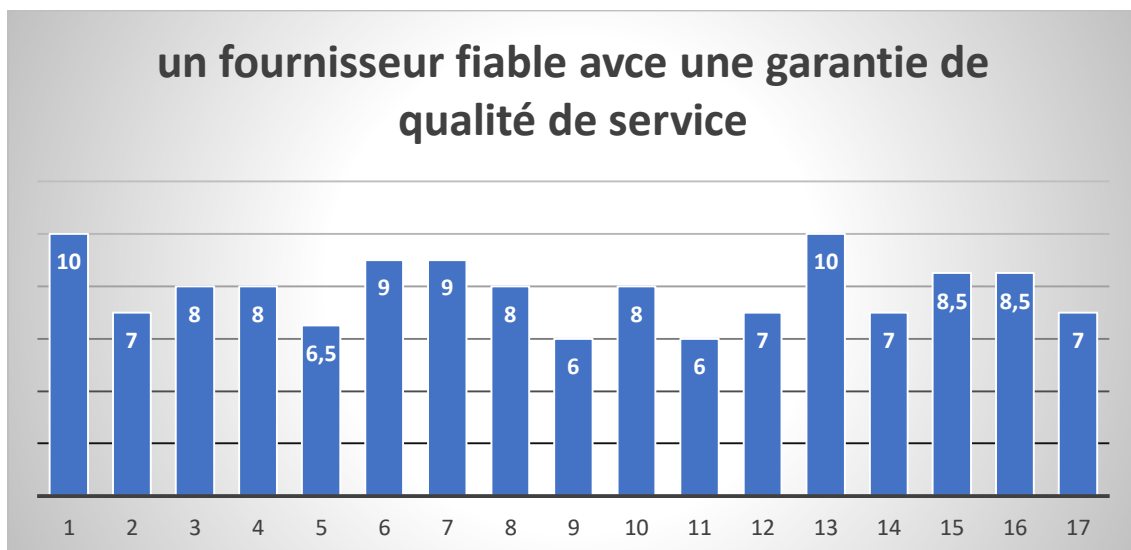
Pour la performance globale de SLC, les clients ne se plaignent pas sauf pour la grille des tarifs qu'ils trouvent un peu élevée par rapport à la concurrence. En revanche, SLC reste le meilleur choix pour eux pour la qualité des services offerte à l'égard des clients bien qu'il reste des améliorations à apporter pour la couverture et le débit (les coupures). Les clients sont prêts à recommander SLC pour sa fiabilité, disponibilité du SAV et le service technique, la plupart juge que la confiance qu'ils ont en leur fournisseur permet de voir SLC comme le seul fournisseur performant avec la meilleure qualité de service mais certainement pas le prix.



Graphique 19 : résultats des appels téléphoniques

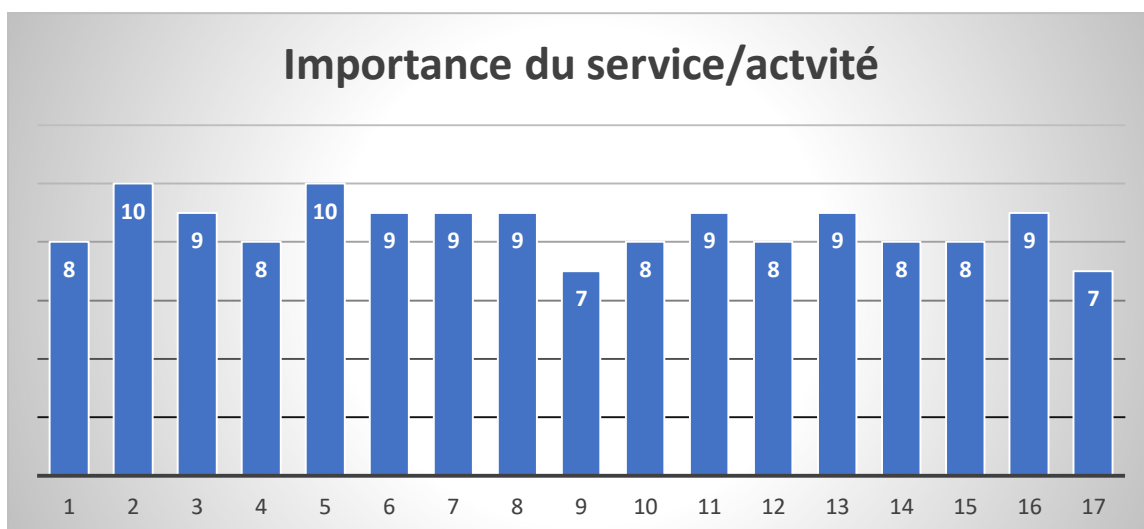
Résultats des appels téléphoniques :

Nous rappelons que l'échelle est de 1 à 10 et la moyenne est de 5



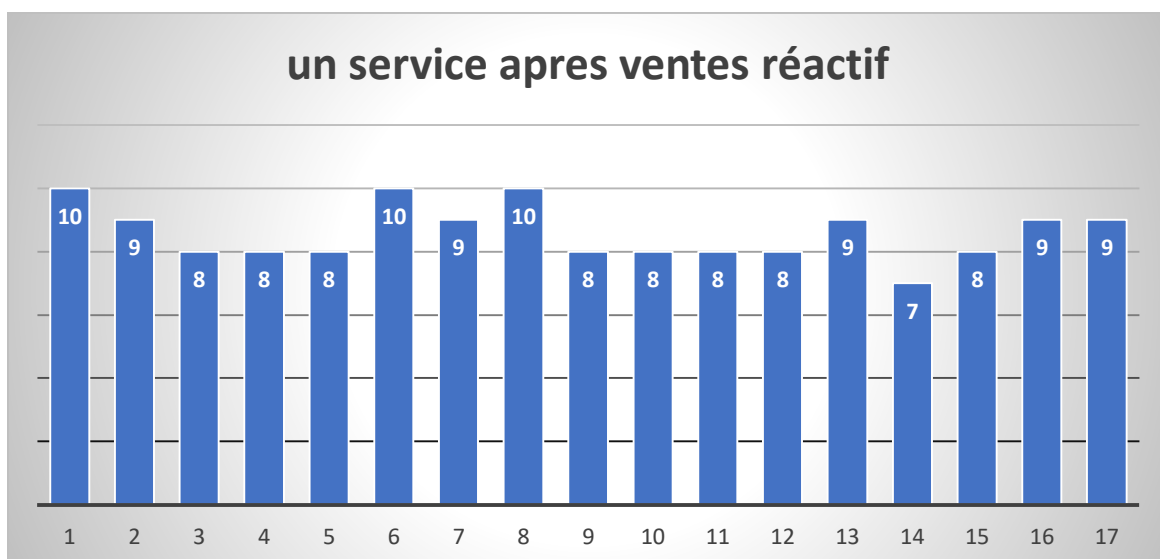
Graphique 20 : fiabilité du fournisseur

L'évaluation de la fiabilité de la connexion et la garantie de la qualité de service par 14 clients a dépassé l'échelle de 7, majoritaire de 8 et 8,5. Les clients attestent que la qualité de service y est chez leur fournisseur.



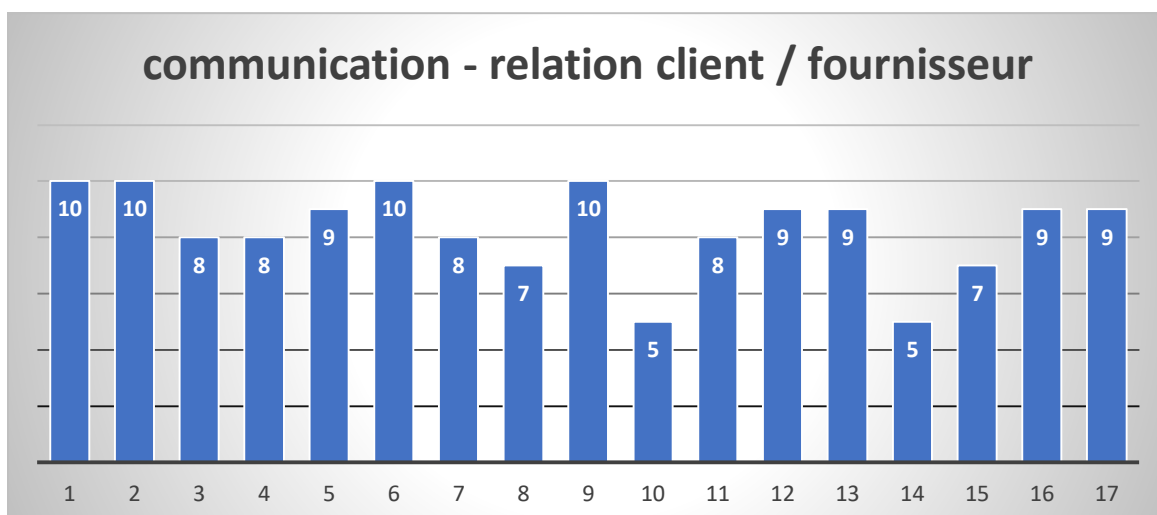
Graphique 21 : la criticité de la garantie du service par rapport à l'activité du client

Les résultats obtenus sont basés sur des secteurs d'activités différents, la garantie représente un critère très important lors de leurs choix et aucune de ses évaluations n'a été en dessous de 7.



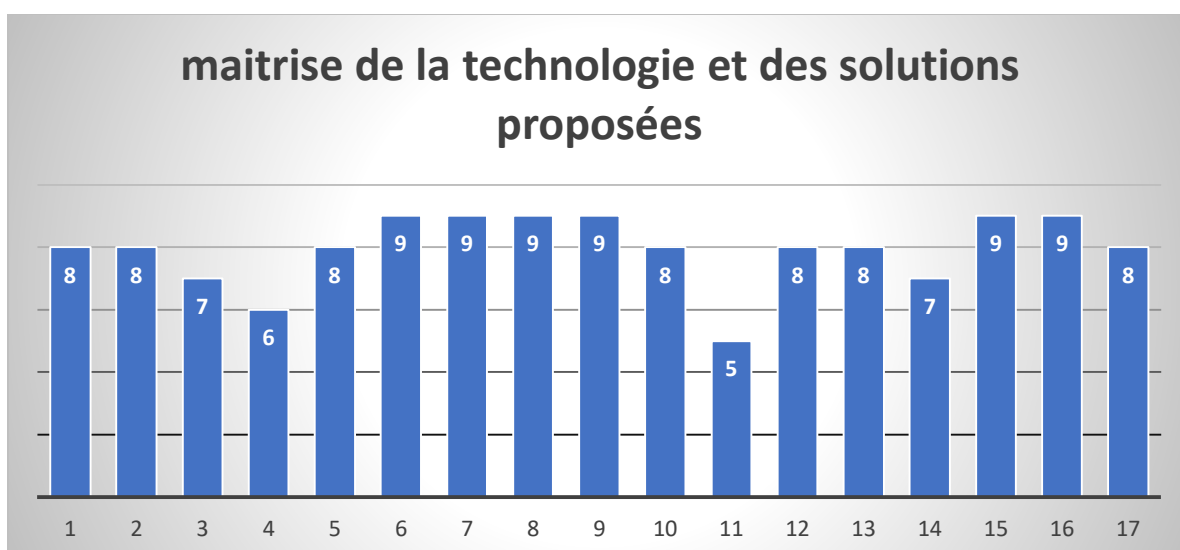
Graphique 22 : réactivité du service après-vente HOTLINE

Le SAV qui représente le support technique de la prestation fournie par SLC est réactif selon tous les clients interrogés, une note majoritaire de 8 a été attribuée à ce service



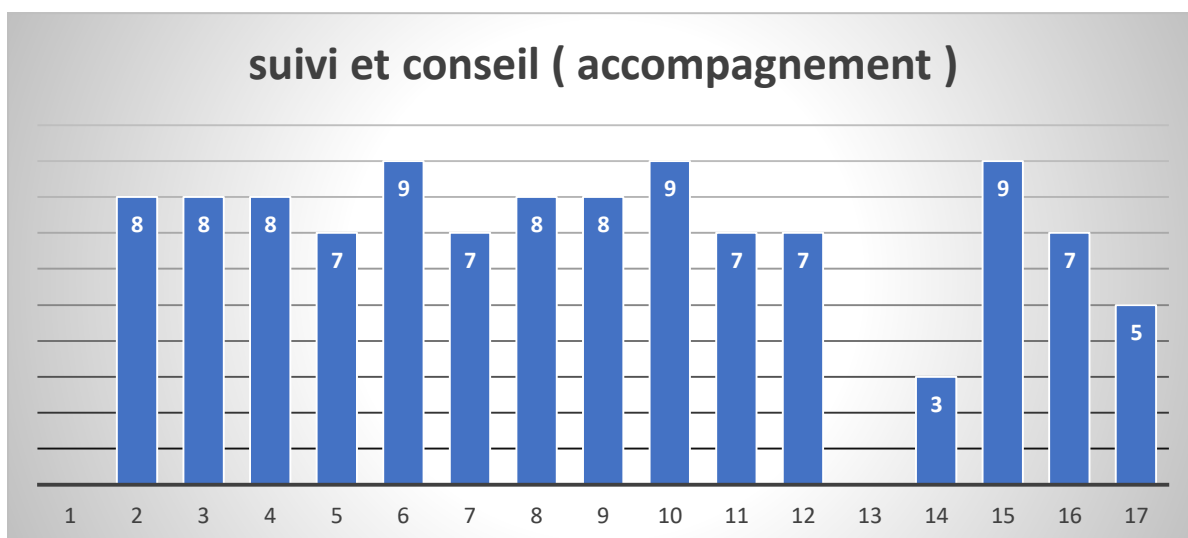
Graphique 23 : l'évaluation de la communication client / fournisseur

La communication ou la relation client/fournisseur est basé sur 2 canaux : le service technique et le service des chargés de comptes. La perception diffère d'un client un à autre mais reste positive. Les réponses moyennes qu'on remarque peuvent être la cause d'une mauvaise prise en charge de l'un des services

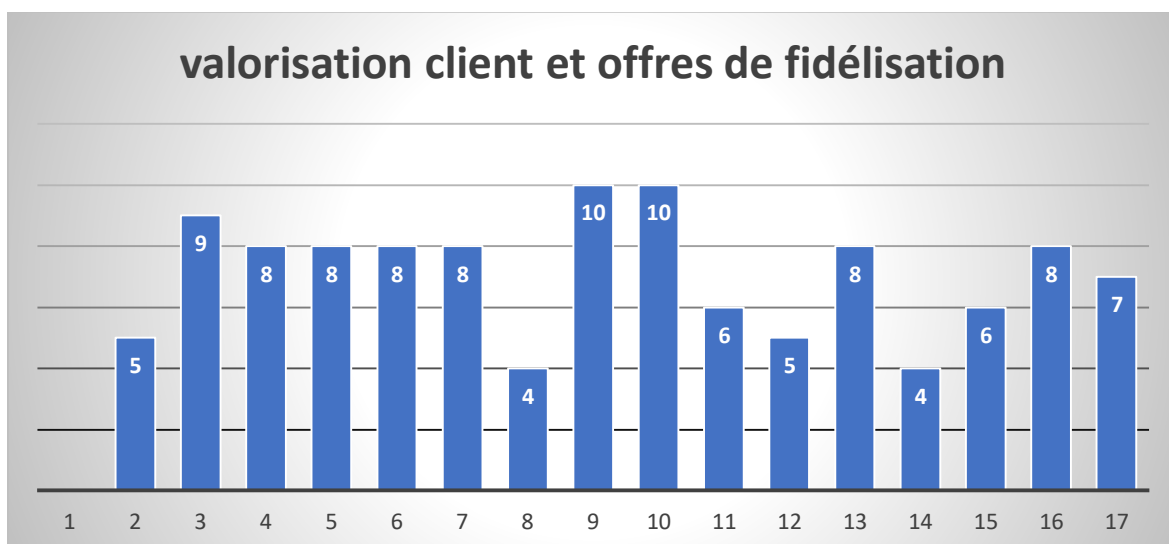


Graphique 24 : maitrise de la technologie

L'aspect technique qui est très présent lors d'un choix d'un fournisseur est représenté par une maîtrise de la technologie et des solutions en télécommunications proposées aux clients. 2 réponses seulement en dessous de 7 ont été enregistrées



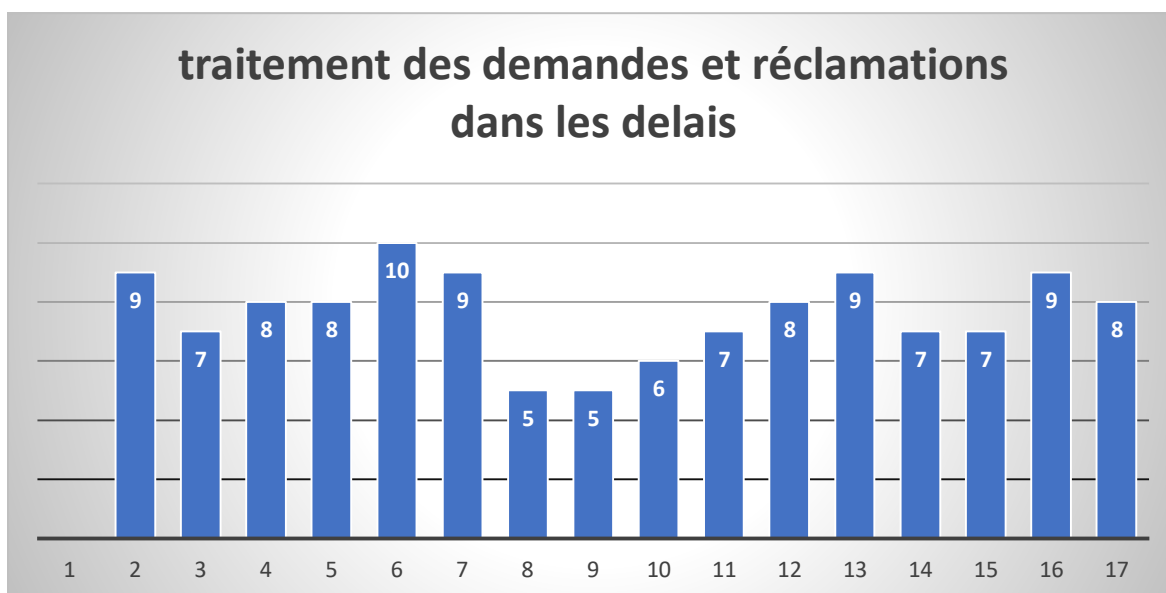
Graphique 25 : accompagnement du client



Graphique 26 : valorisation client

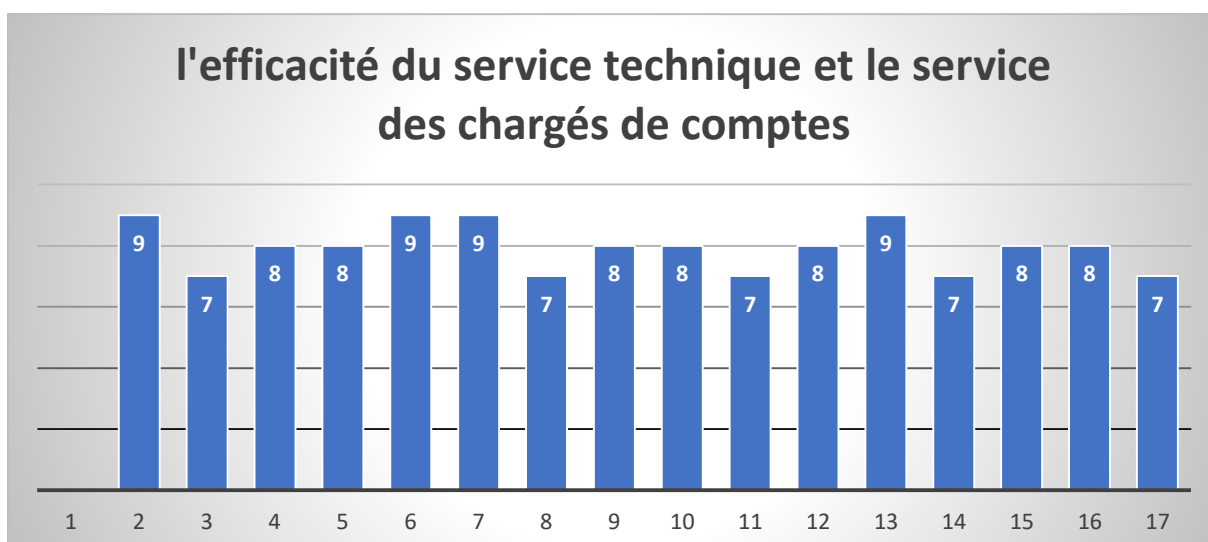
L'expérience client est vue d'une manière purement subjective de la part de chaque client, donc les perceptions ont pris de différents points de vue selon la relation qu'ils ont avec le fournisseur.

Les clients eux-mêmes préfèrent avoir une classification selon leurs importance (chiffre d'affaire, nombre de produits).



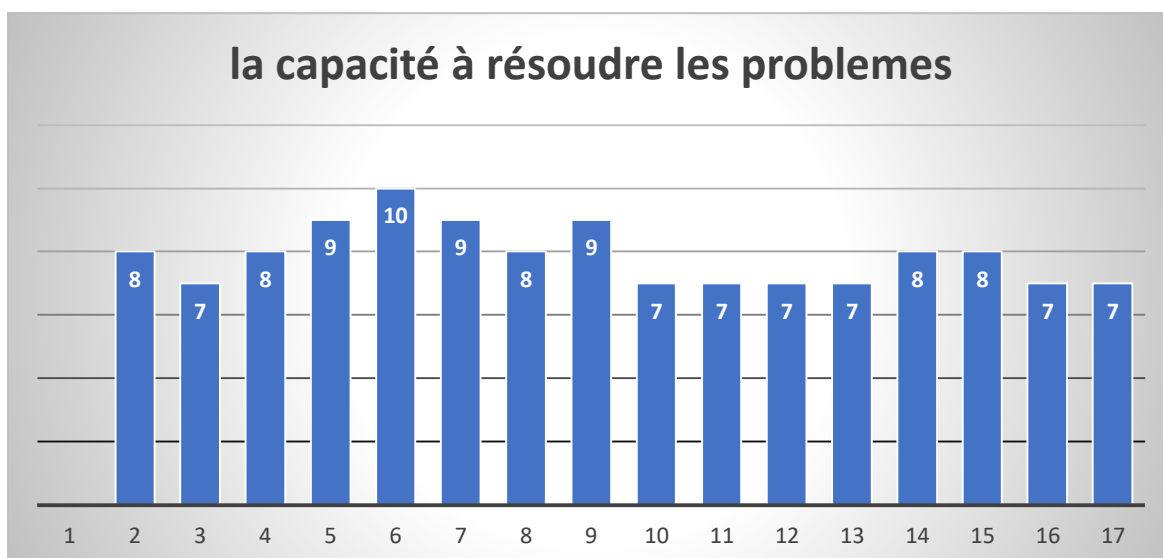
Graphique 27 : traitement des réclamations dans les délais

La prise en charge d'une demande spécifique ou d'une réclamation peut parfois prendre un peu plus de temps ou dépassé un délai prévu, mais les notes accordées à cette évaluation sont majoritairement supérieures à 7.



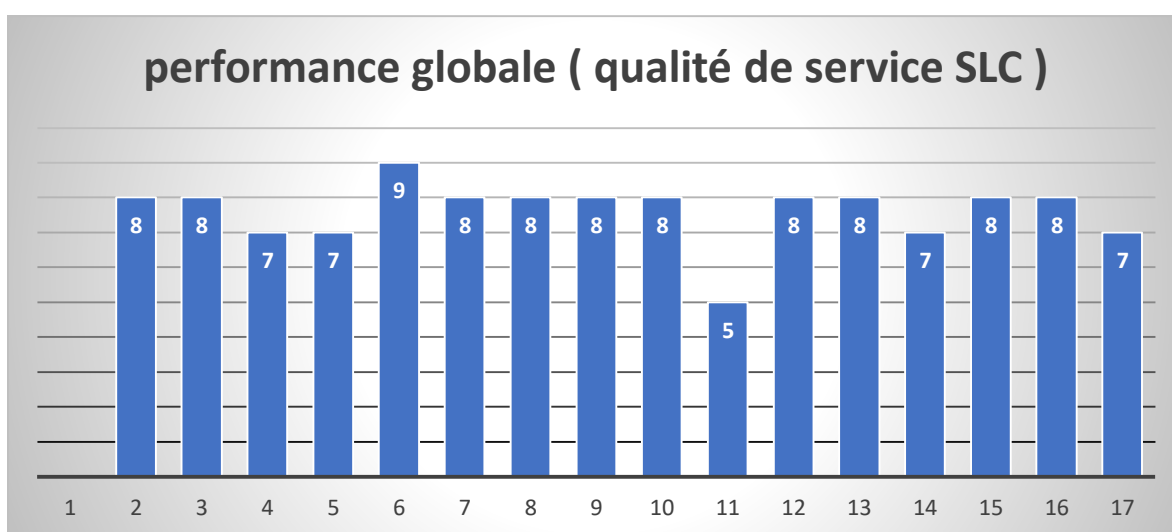
Graphique 28 : l'efficacité des services

Avoir SLC comme fournisseur à accès internet veut dire être en contact en permanence avec plusieurs services qui sont à la disposition du client en cas de besoin. L'efficacité des 2 services en collaboration doit être en parallèle et c'est ce qui nous montre la perception des clients par rapport à cela.



Graphique 29 : résolution des problèmes

La capacité à résoudre les problèmes vient témoigner de la performance des services SLC, qu'il s'agisse d'un problème technique, relationnel, back-office ou d'un problème lié à la qualité les réponses sont plutôt positives.



Graphique 30 : évaluation de la qualité de service SLC

Malgré les recommandations annoncées par les clients (pendant les appels téléphoniques) pour améliorer la qualité de service, les performances globales ont été bien évaluées par les clients puisque on constate qu'il y a qu'une seule note en dessous d'une échelle de 7.

Les clients se basent sur plusieurs critères pour faire leurs choix d'un fournisseur dont le nom et l'image de marque, l'expérience et l'ancienneté du fournisseur.

Cependant, la maîtrise et le service de qualité reste le premier axe sur lequel se base le choix d'où l'importance de la consultation selon les clients.

Une recommandation personnelle peut influencer leurs choix et le niveau de satisfaction des autres clients (anciens clients).

La qualité de service comprend l'écoute des clients, la compréhension des besoins professionnels est le premier pas vers la gestion de la relation client. L'importance de la communication entre le client et le fournisseur représente une meilleure efficacité pour les étapes suivantes et pendant tout le processus de consommation.

Le prix représente un pouvoir d'achat pour le client, ce qui ne rentre pas dans son budget pourrait influencer son choix et la qualité de service ne justifie pas forcément le prix qu'on paye pour la prestation selon les clients.

Être en harmonie avec le client veut dire apporter toujours une réponse à ses requêtes qu'il s'agisse d'une réclamation ou de n'importe quel problème que ce dernier aura à faire, d'où l'importance de l'aspect technique, la maîtrise des processus et la capacité à résoudre les problèmes quel que soit leurs natures et dans les délais convenus.

La gestion de la relation client par les services concernés nécessite un accompagnement des clients pour le front et le back-office. Une gestion performante de la clientèle garantit l'optimisation des processus de traitement et donc garder plus longtemps les clients et assurer la pérennité des activités de l'entreprise.

La confiance instaurée chez les clients grâce à la GRC, la qualité des offres et les services qui les gèrent sera le témoin de la performance de l'entreprise.

L'ensemble des axes d'amélioration (critères) cités ci-dessus font en sorte qu'on porte un jugement positif et une évaluation qui donne une crédibilité à l'entreprise en ce qui concerne ses performances globales.

Rappel des critères et les axes d'amélioration :

- 1) La qualité de service
- 2) La maîtrise (un fournisseur expérimenté avec une bonne image de marque)
- 3) La communication et la GRC
- 4) Les services associés aux produits contractés comme le SAV ou le département commercial en charge du développement des offres proposées aux clients.

Le retour d'information auprès des clients a révélé que les clients choisissent la qualité de service en premier, la fiabilité et la garantie sur le service en second et aussi se disposer d'un service d'accompagnement pendant le processus de consommation comme le SAV ou un département dédié aux clients qui soit performant est aussi un élément à ne pas négliger.

L'expérience du client avec le fournisseur entraîne d'éventuelles points importants à prendre en considération comme veiller à la satisfaction des clients et leur donner un service commercial performant qui répond à leurs exigences (génériques ou spécifiques).

Selon les clients, une bonne performance explique une stabilité et assurer un service de qualité rigoureux. La maîtrise de la performance commerciale veut dire mettre à leurs dispositions non seulement un service de qualité mais aussi leur permettre d'avoir une gestion de la clientèle à la hauteur, l'efficacité des processus de gestion et la coordination entre les différents services contribue à leurs satisfactions.

Les affirmations des clients sur la performance de leurs fournisseurs sont plutôt positives dans l'ensemble. Selon eux, avoir un fournisseur performant englobe une bonne expérience avec la possibilité d'avoir le fournisseur comme un partenaire dans leurs activités, que ce dernier offre la meilleure qualité de service et une prestation à la hauteur sera le comble d'une bonne performance commerciale qui garantira leur satisfaction.

La performance globale de SLC a été jugée d'un taux de 80%, soit le taux de satisfaction global obtenu lors de l'enquête de satisfaction.

Un taux de 18 % qui porte sur la dégradation de la qualité de service est quand même important et nécessite une attention pour une entreprise de service, cela peut engendrer une perte de clients. Des actions peuvent être planifiées pour que le taux de cette partie de clients se transforme en satisfaction.

Ce qui pourrait mettre SLC en position d'action est bien la démarche qui permet une rétention de clients, le service commercial prendra en charge pour fidéliser les clients et revoir leurs attentes.

Dans certains cas l'entreprise ne peut faire des offres de fidélisation pour des raisons internes et cela pourrait être néfaste sur leurs perceptions de satisfaction.

Recommandations :

SLC a toujours fait preuve d'une entreprise soucieuse de la satisfaction de ses clients. Un premier plan d'action a été déjà mis en place car désormais, sur le site internet un espace client est en construction (l'accès est indisponible pour le moment). Cette démarche vient pour mieux servir ses clients qui auront le droit de :

- 1- Suivre leurs consommations
- 2- Gérer les offres proposées (les solutions) et les informations personnelles du client
- 3- Consulter les factures en ligne
- 4- Voir et profiter d'éventuels avantages.

Constatation et avis personnel :

SLC ne dispose pas d'un logiciel pour la gestion de la relation client (un CRM) cela rend la coordination entre le front-office et le back-office moins efficace. Des préoccupations managériales pour se remédier à cela faciliteront les tâches pour le personnel, même si le service des chargés de comptes clients utilise déjà un logiciel qui sert de base des données des clients, les informations fournies ne sont pas suffisantes et empêche en quelque sorte les activités externes. Il serait préférable d'investir sur un CRM (un logiciel Customer Relationship Management).

Gérer un nombre important de clients nécessite une classification de clients, cette recommandation vient du personnel en charge de la gestion de clientèle (les chargés de comptes clients) et annoncée autre fois par les clients lors des appels téléphoniques.

Des visites clients peuvent être programmées pour un meilleur échange et de communication entre le service commercial et les clients, cela va rapprocher les clients de leur fournisseur et renforcer les liens pour d'ultérieurs projets.

La main d'œuvre du service technique (ingénieurs et techniciens) est qualifiée. Cependant, le manque d'effectif constaté rend un peu mal l'optimisation du processus d'installation et mise en service des produits SLC.

La demande évolue en permanence, donc, l'exploitation d'autres zones de et élargir la couverture réseau pour renforcer la disponibilité des services rend SLC en mesure d'être présente et aide à garder l'attitude pro-active qu'elle a toujours eu.

CONCLUSION GENERALE

Partant du principe que l'entreprise est confrontée au rôle de fournir des produits pour satisfaire les besoins de sa clientèle, il est indispensable de maîtriser ses processus pour garantir la conformité des produits quant aux attentes des clients.

La performance commerciale d'une entreprise se traduit par la capacité à répondre aux demandes des clients potentiels d'acheter ses produits, cette réponse doit être adéquate pour pouvoir satisfaire la clientèle. Pour une activité commerciale, il ne s'agit pas de chance mais de maîtrise qui assure une efficacité au quotidien, un quotidien qui représente une clientèle à chasser et développer dans un monde où la concurrence évolue extrêmement vite.

La priorité d'une stratégie commerciale devrait être la recherche de la satisfaction client à travers les produits et services commercialisés, la prestation complète la première offre. Cette étape est cruciale, car c'est le flux entrant qui vient alimenter le processus commercial, les efforts en qualité devront remplir l'argumentation dont l'objectif est de démontrer aux clients que l'offre commerciale répond spécifiquement au contexte en ce qui concerne leurs besoins, et verrouiller le plan d'action avec un engagement réel vis-à-vis la clientèle.

L'efficacité d'une argumentation qui est la première étape d'un processus commercial, dépend de la qualité de réponse aux attentes des clients. Une offre commerciale fondée sur une maîtrise de qualité sera la base d'une proposition de produit, elle renforce les avantages concurrentiels et donne des preuves pour appuyer la satisfaction client. Mais sans la qualité les techniques de persuasions ne seront d'aucune utilité.

Un client coûte beaucoup plus cher à acquérir qu'à conserver, le processus d'engagement à satisfaire ses besoins permet de répondre beaucoup plus facilement à ses attentes, tenir les engagements après la première signature du contrat s'accompagne par soigner la qualité de service, améliorer l'expérience client et être réactif dans le service commercial et dans le service après-vente. Il est primordial de demander un feedback et la réaction en fonction de la perception des clients pour optimiser les aspects de l'expérience client, pour un service commercial ça permet, plus tard, de proposer des produits et services complémentaires pour mieux servir les clients et développer la valeur client (capital client). Aussi, mettre en place un système efficace de gestion de la clientèle pour ne jamais rien laisser au hasard. Les témoignages et les recommandations permettent l'obtention systématique de nouveaux clients potentiels et aide à minimiser l'effort commercial.

**LISTE BIBLIOGRAPHIQUE ET
REFERENCES**

Livres :

- *Pierre Maurin*. Gérer et rentabiliser la qualité. Afnor éditions (2010)
- *NHA NGUYEN*. La gestion de la qualité. Edition Chenelière (2006)
- *Christian Barbaray*. Satisfaction, fidélité et expérience client. DUNOD éditions (2010)
- *Nicolas Minvielle et Jean-Paul Minvielle*. Design d'expérience, design d'innovation. Edition DE BOECK avril (2010) ;
- Isabelle Aviet et Yvon Mouglin. Amour et management, les services à la personne : le secret de la qualité. Afnor éditions, mars (2011).
- *Hamilton Mann*. Améliorer la qualité des services : Avec la Gestion des Problèmes ITIL. Eyrolles (juillet 2011)

Documents :

- Dictionnaire en français, LE petit robert ;
- ISO 9000 V 2005 _ VOCABULAIRE ;
- Norme ISO 9001 V21015
- Le baromètre de la qualité Edition 2018

Articles :

- Article : Yves Mougier, AFNOR éditions- la performance ? Soyez tranquille, je la surveille de près, qualité référence lad
- Article : *Paraschivescu Andrei Octavian et Caprioara Florin Mihai*, Les modèles conceptuels de la qualité de service, Université George Bacovia, Faculté de Management et administration public. Bacau, Romania (2009)
- Article publié de : la revue française du marketing
- Article publié à l' Ecole HEC, MONTREAL: *ALAIN D'ASTOUS*, irritating aspects of the shopping environment.
- Article publié sur: www.sciencedirect.com ; The impact of quality on customer satisfaction and purchase intentions, International Journal of Hospitality Management (2008)
- Article de : *Denis Molho et Dominique Fernandez-Poisson*, Tableaux de bord : outils de performance, Eyrolles (2009)

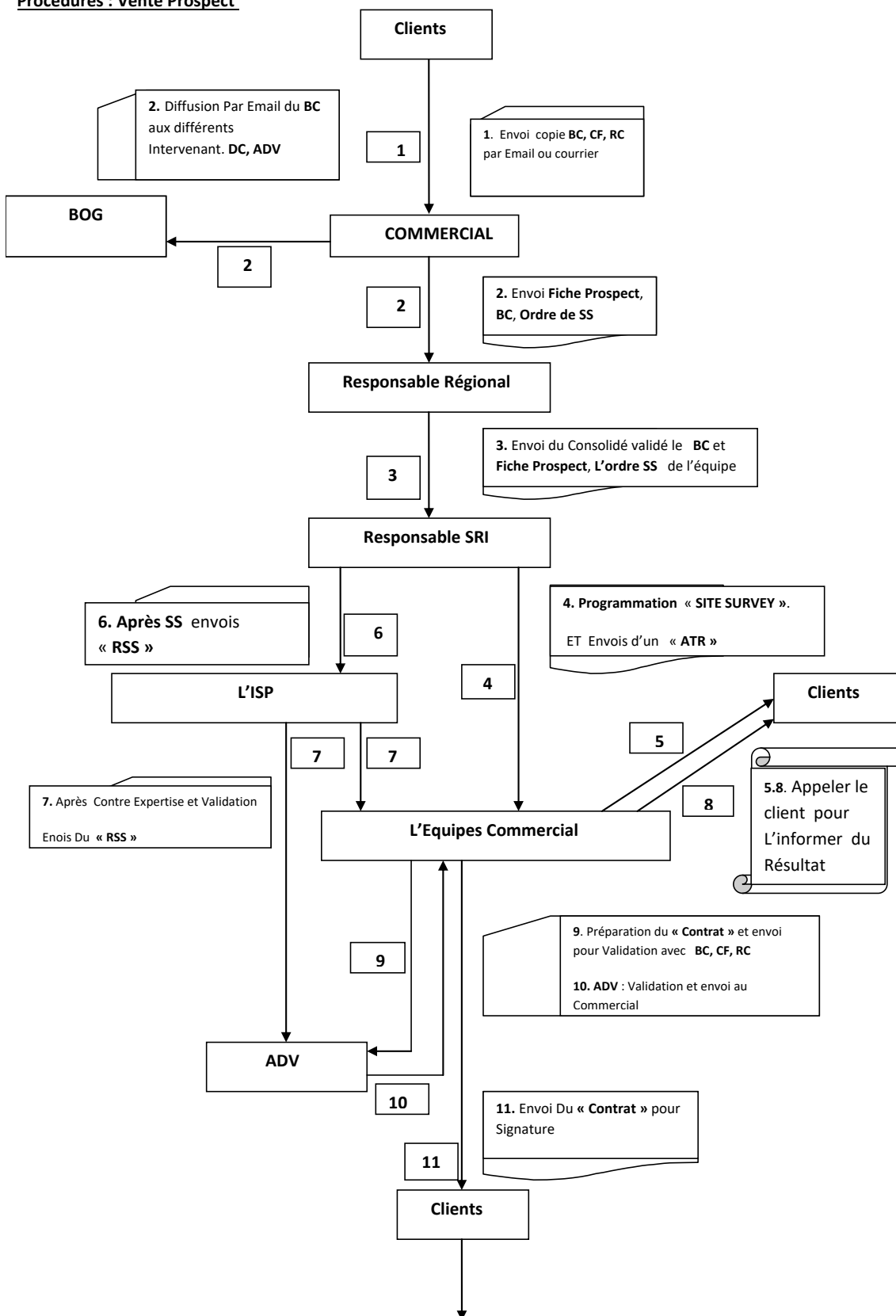
Sites internet et blogs :

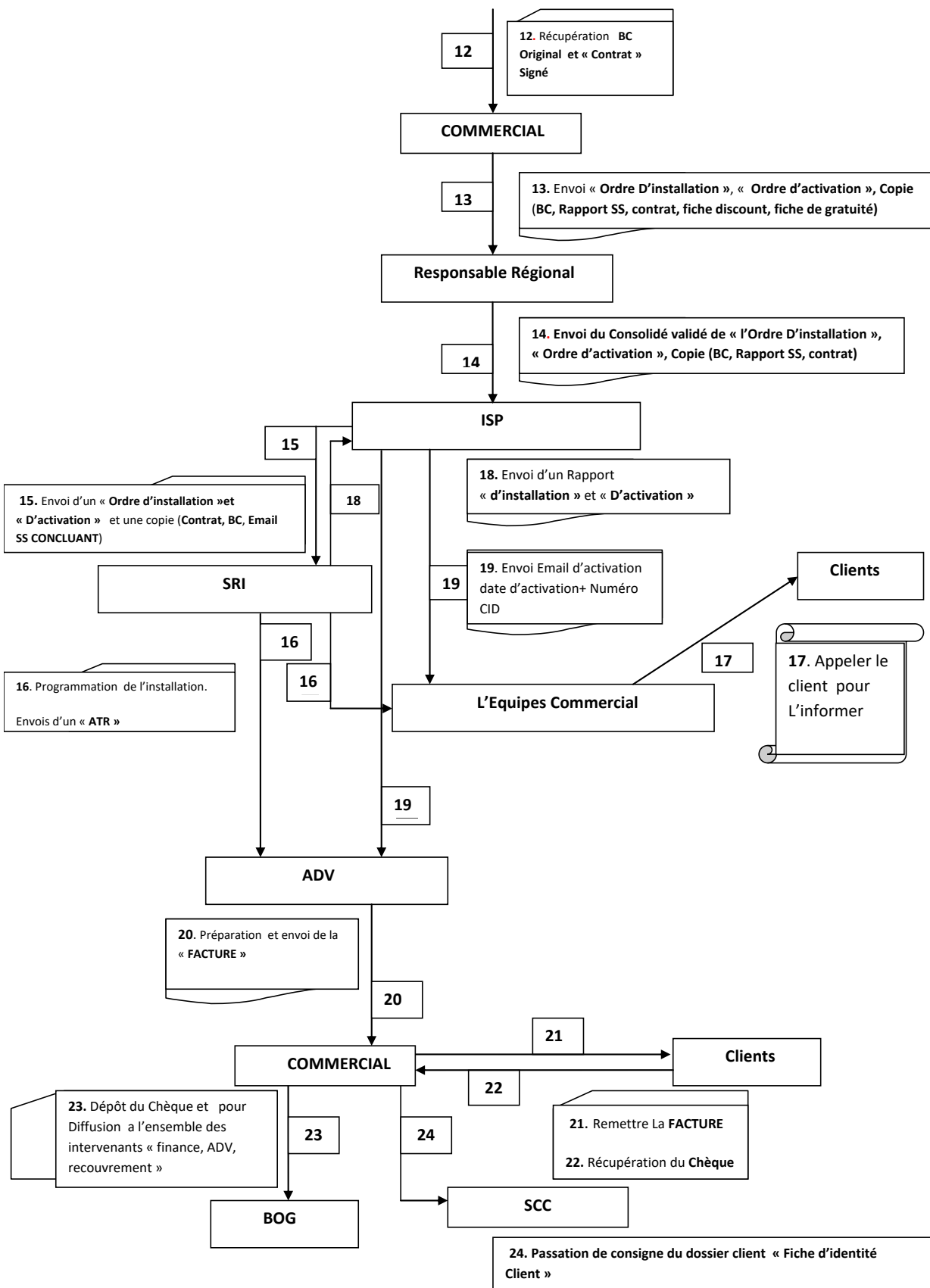
- Chenelière éducation : www.cheneliere.ca
- WWW.piloter.org
- www.qualiblog.fr
- BLOG EN LIGNE : Barque M (mario-barque.com)
- Blog : Init-marketing.fr

Liste des annexes

ANNEXE N°1
Procédure vente prospect

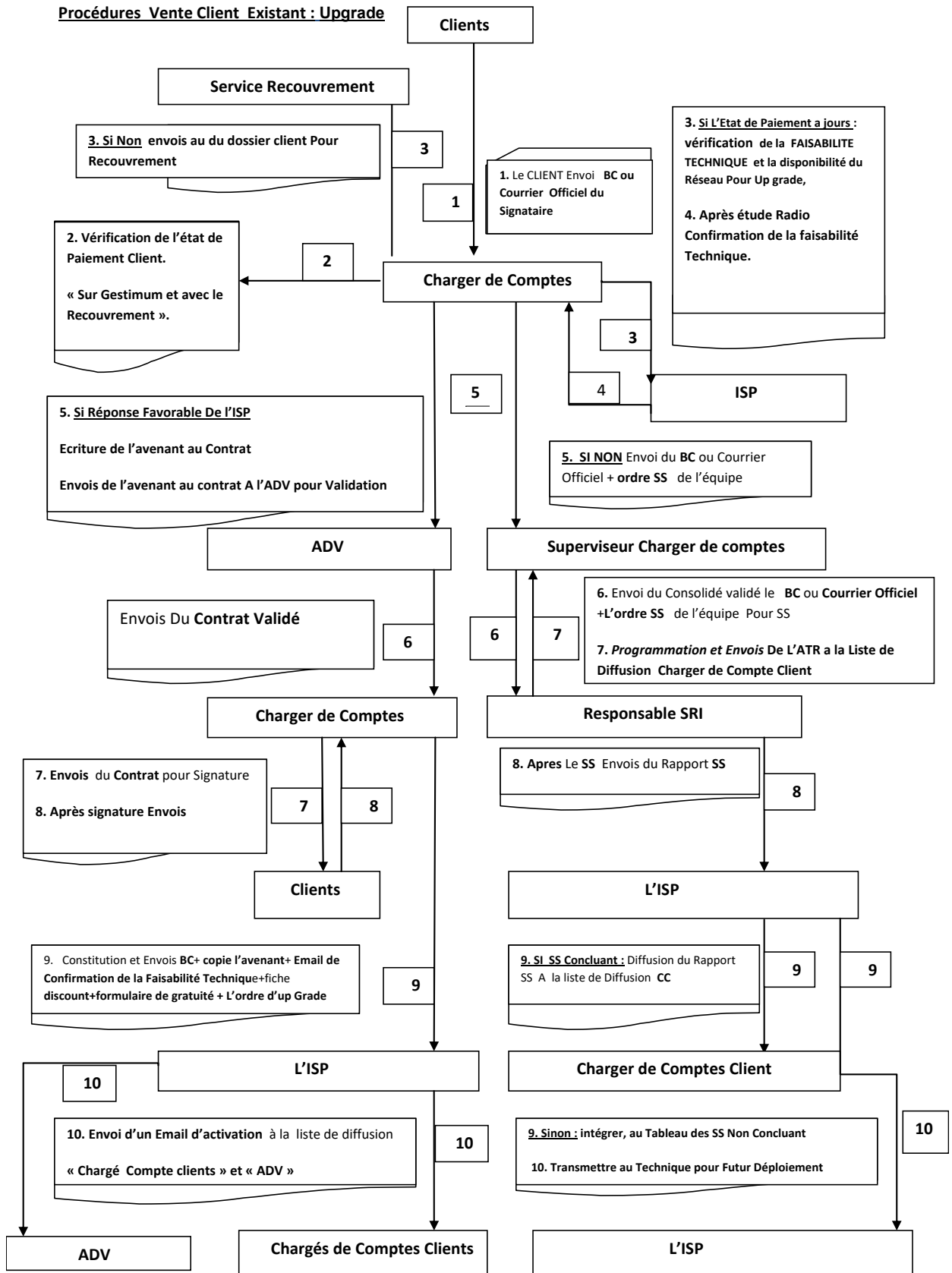
Procédures : Vente Prospect



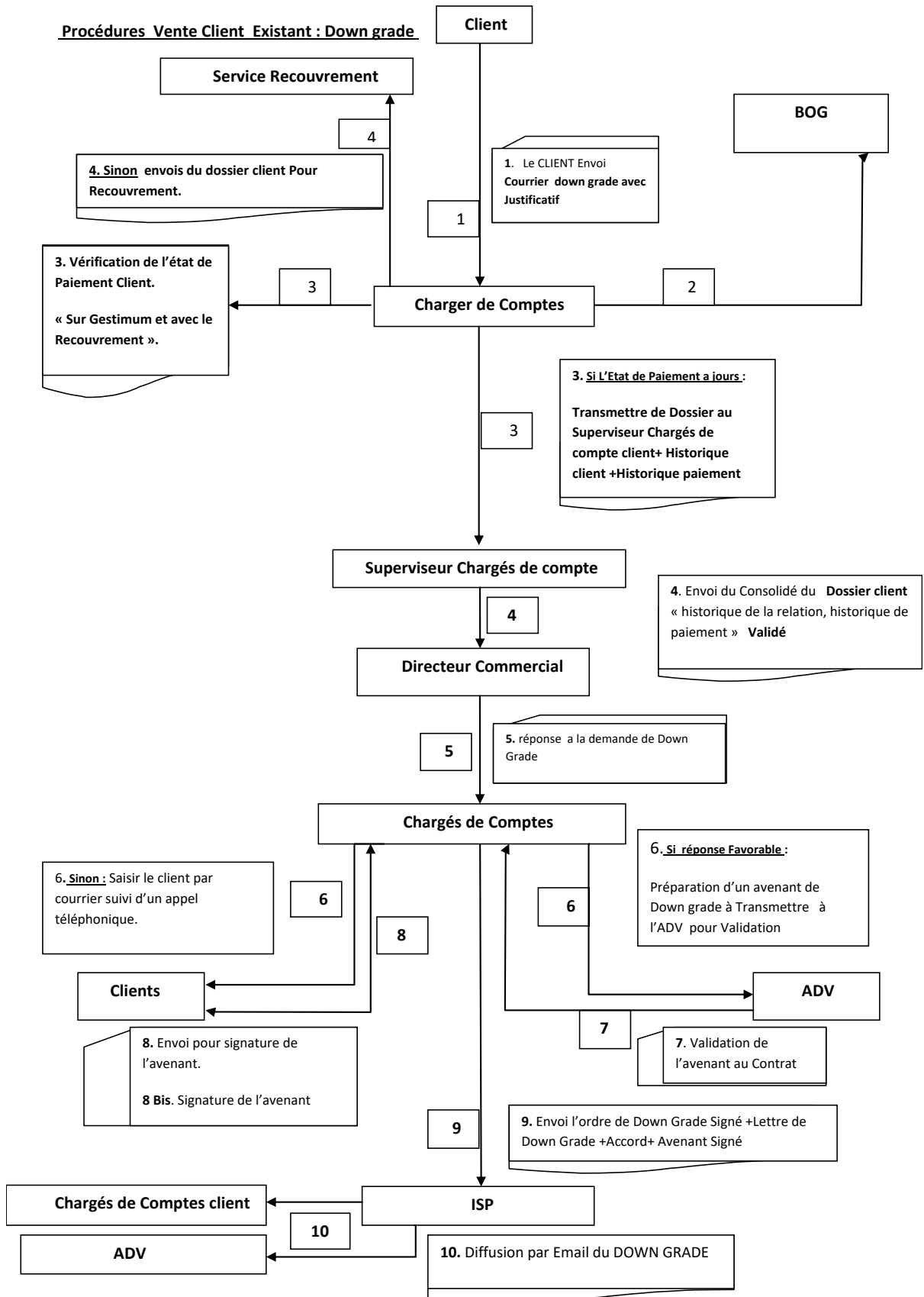


Annexe 2 :
Procédure vente client existant (upgrade)

Procédures Vente Client Existant : Upgrade

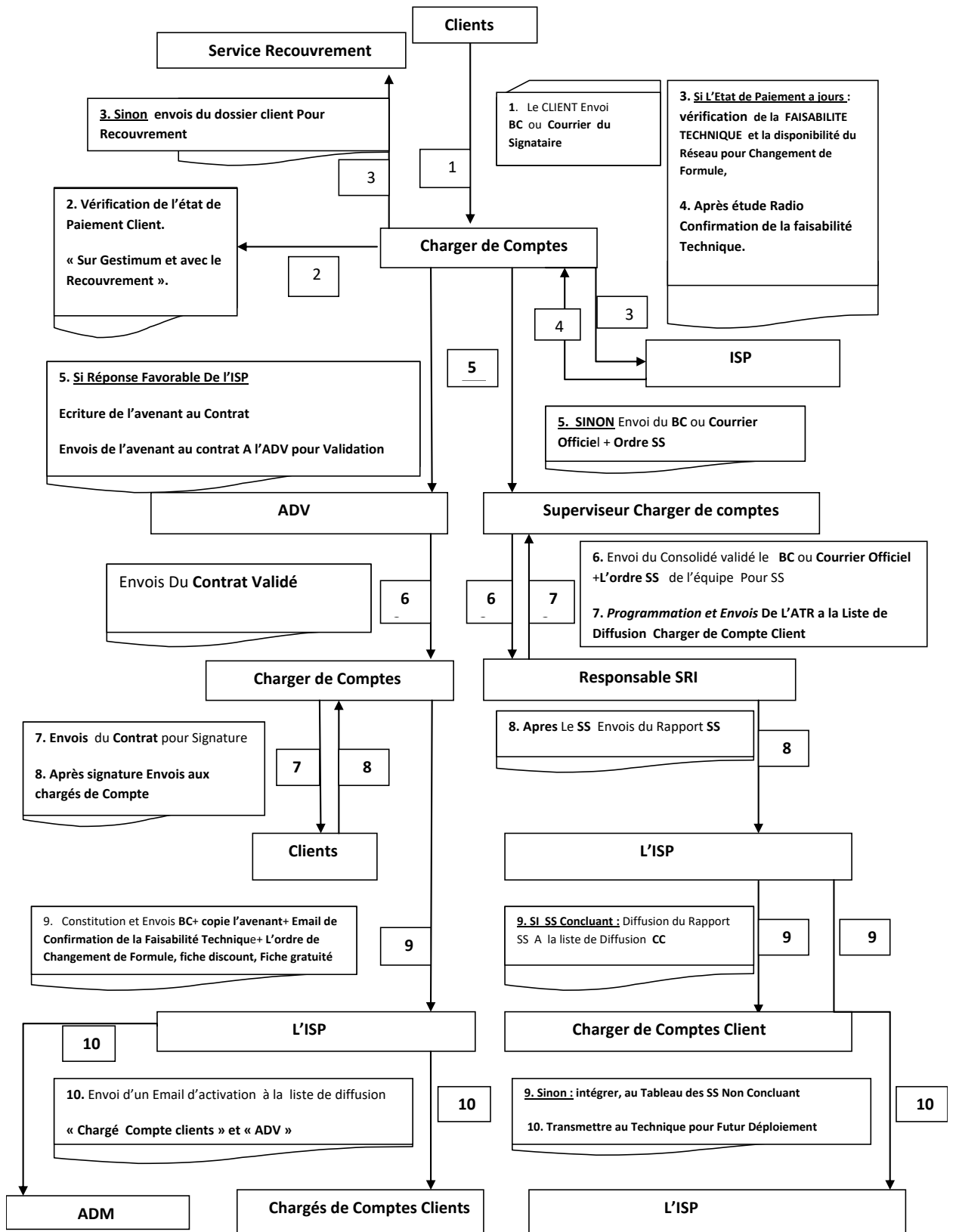


Annexe 3 :
Procédure vente client existant
(down grade)



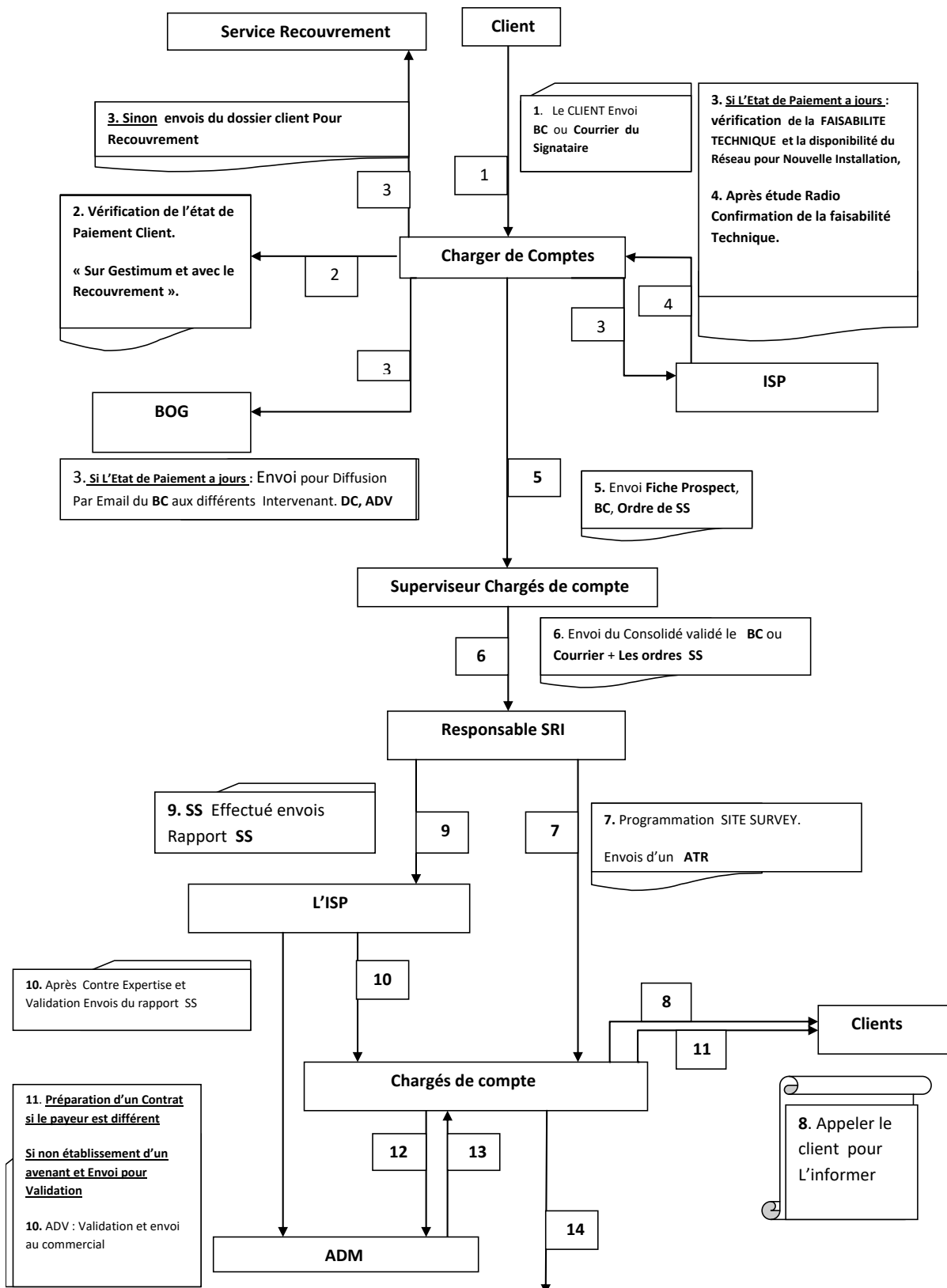
Annexe 4 :
Procédure changement de formule

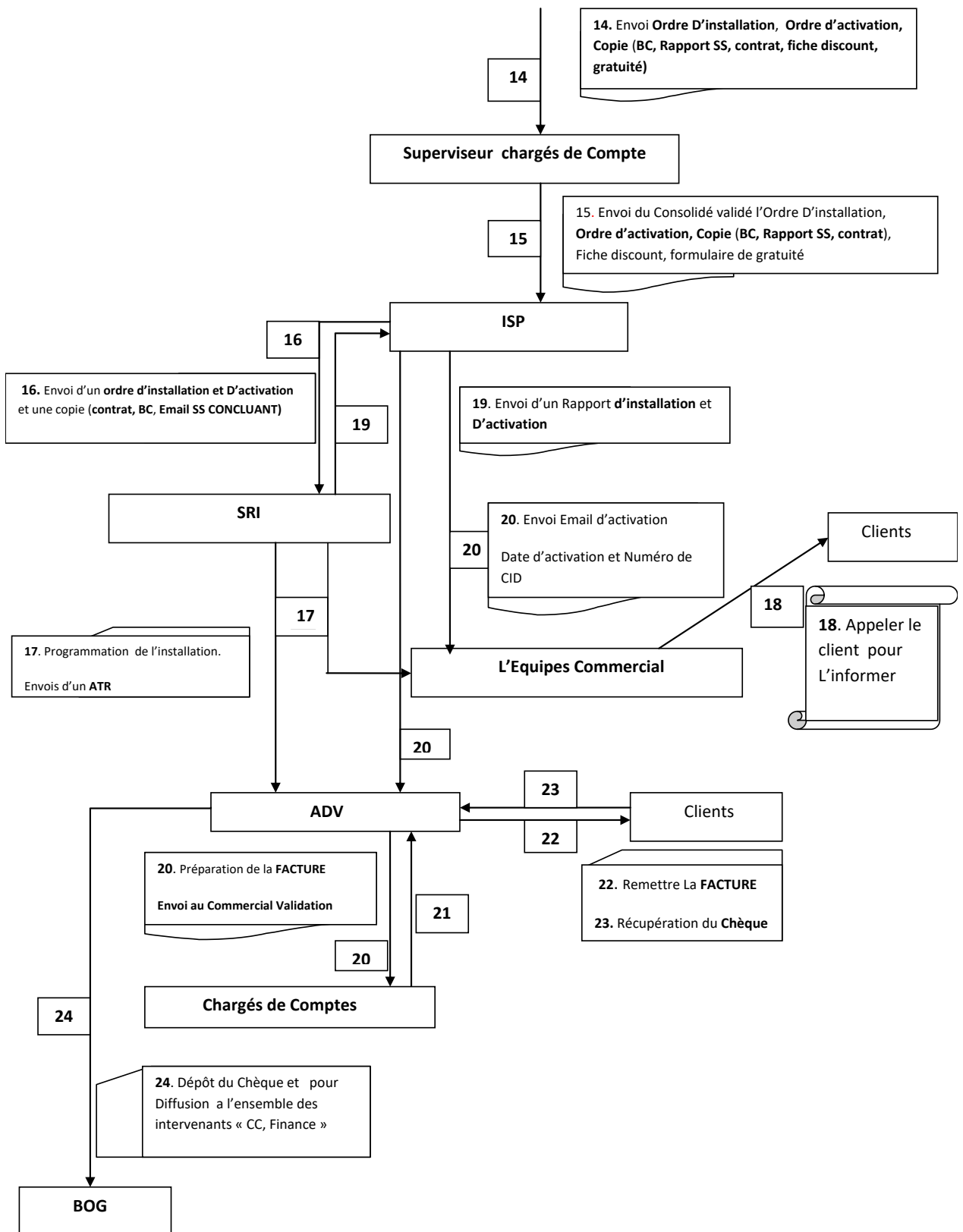
Procédures Vente Client Existant : Changement de Formule



Annexe 5 :
Procédure nouvelle installation

Procédures Vente Client Existant : Nouvelle installation :





ANNEXE 6 :
Ordre de site Survey

Ordre de Service Pour :

<u>Destinataire :</u>	
0. Vente <input checked="" type="checkbox"/>	0- Site Survey <input type="checkbox"/>
1. Réalisation & installation <input type="checkbox"/>	1- Installation <input type="checkbox"/>
2. Administration & finances <input type="checkbox"/>	2- Désinstallation <input type="checkbox"/>
3. R N D <input type="checkbox"/>	3- Activation <input type="checkbox"/>
4. N M D C <input type="checkbox"/>	4- Coupure <input type="checkbox"/>

Nous vous demandons d'effectuer les travaux indiqués ci-dessus, pour le client suivant :

Raison sociale :

Adresse du site :

Contact

Tel

Mob

Bande passante & formule : Tech-Telecom de site Survey

Ingénieur Commercial / chargé de Compte	BACK OFFICE

Annexe 7 :
Ordre de service

ORDRE DE SERVICE

Le :
Client :
Contact :
Tel:
Email:

Ordre de Service :

Ordre d'activation N° :

Installation	Activation
Up Grade	Down Grade
Changement de formule	Migration
Coupure	Désinstallation
Résiliation	Déménagement
Activation Hébergement	Activation pack IP
Adresse :	Nouvelle Adresse :
Formule : Débit :	Nouvelle Formule : VPN Débit :
Ratio :	CID :
Date d'activation :	Date de coupure :
Date de suspension :	Date de réactivation :

Observation :

Coordinatrice Technique	Chargé de compte	Direction commerciale

Annexe 8 :
Discours de bienvenue

DICOURS DE BIENVENU

Etape 1 :

Le Chargé de Compte client commence l'appel et en se référant au script suivant :

« Bonjour, C'est Mme, Monsieur, Mlle de SLC, pourrais-je parler SVP à Madame/ Melle/ Monsieur / ou bien est ce Monsieur ou Madame / Mlle ...

Etape 2 : poser quelques questions au client dans le but de confirmer les informations obtenues du client et vérifier que la procédure de vente a bien été respectée (ces questions sont résumées ci-dessous):

Serait-il possible de prendre un peu de votre temps afin de vous faire part d'informations utiles au bon fonctionnement de votre Connexion ?

Pouvez-vous me confirmer votre adresse et votre numéro alternatif ?

.....

Pouvez me transmettre ultérieurement « par Email » un contact au niveau des finances ou les achats qui s'occuperont des paiements et un contact d'une personne s'occupant de votre réseau

Remarque : Dans le cas où le client donne un autre numéro alternatif le chargé client envoie ce dernier par e-mail à L'ADV

En ayant opté pour l'offre Vous bénéficiez des avantages suivants :

Platinum plus

Connexion symétrique, avec un débit garanti à un CIR* 100%

Autant de bande passante en émission qu'en réception

Disponible uniquement pour les régions nord

Monitoring de votre bande passante

Platinum

Connexion asymétrique, avec un débit garanti à un CIR* 100%

Possibilité de choisir un ratio entre l'émission et la réception

Disponible uniquement pour les régions nord

Monitoring de votre bande passante

Starter pro :

Connexion asymétrique, avec un débit garanti à un CIR* 50%

Possibilité de choisir un ratio entre l'émission et la réception

Disponible uniquement pour les régions nord

Monitoring de votre bande passante

VPN

Sécurité des données, des accès et étanchéité

Des engagements sur la QoS (SLAs)

Des niveaux de QoS (Quality of Service) différenciés CoS (Code of Service)

Prise en compte du plan d'adressage

Nouveaux services (voix/IP, multicast)

Accès à INTERNET en option

Hébergement

.....

Comment avez-vous connu slc ?

.....

Pensez-vous que notre proposition commerciale répond à vos attentes ?

Oui non

Que pensez-vous de nos délais de réalisation ?

Tests dynamiques (site Survey)

Satisfait peu satisfait

Installation (mise en service)

Satisfait peu satisfait

Notre facturation est-elle conforme à votre procédure interne ?

Délais de dépôt oui non

Niveau de détail de la facture oui non

Conformité de la facture au service contracté oui non

Etes-vous satisfait de notre procédure de recouvrement /encaissement des créances en termes de :

Outils des relances de paiement oui non

Qualité des relances des agents de recouvrement/encaissement oui non

Traitement des réclamations de recouvrement oui non

Avez-vous eu des problèmes particuliers au cours de votre abonnement ?

Oui non

Si oui préciser lesquels

.....

Souhaitez-vous réajuster votre formule ou bande passante ?

Oui non

Je tiens à vous remercier M. xxxxxxxx au nom de SLC pour le temps accordé, et vous informe que si toutefois vous avez des questions concernant nos services offerts ou nos options, vous pourrez me joindre sur (Donnez son N° Fixe), sur mon mobile (Donnez son MSISDN) ou sur mon adresse @ (Donnez son @),

Nous vous remercions encore une fois Madame/ Monsieur/ Melle De nous avoir choisi et nous vous souhaitons une très bonne journée. Au revoir et à bientôt (mettre fin à l'appel)

ANNEXE 9 : SUPPORT TECHNIQUE

TRAITEMENT DES PANNES

Chez SLC, la qualité de Support Technique est considérée aussi importante que la qualité de service fourni. Pour cela, SLC mis au point une équipe certifiée qui maîtrise une variété de technologies et qui est disponible 24/7.

L'équipe Support Technique est dotée de moyens de supervision de qualité (Propriétaire et Open Source) qui permettent la supervision de tous les équipements et les liaisons WiMax 24/7.

Les experts Technique prennent en charge les requêtes (E-mail, Appels Téléphoniques) directement sans intermédiaire. La requête sera enregistrée et classifiée sur un système de gestion de tickets qui permettra un bon suivi de l'incident et une résolution dans les plus brefs délais.

L'équipe de support est présente en permanence au niveau de notre NOC (*Network Operation Center*) d'Alger et notre Base Régional de Hassi Messaoud.

PROCESSUS DE TRAITEMENT DES PANNES

ETAPE 1 :

La génération de ticket d'incident sera effectuée par le Client ou par le système de supervision lui-même lorsque reçoit des alertes de différents indicateurs. Un numéro de Ticket est généré, immédiatement nos ingénieurs de support entament l'investigation et diagnostic à la recherche du défaut. Le fournisseur communique automatiquement le numéro de ticket au client pour pouvoir suivre son statut. Nos ingénieurs support utiliseront tous les moyens pour résoudre le problème: en utilisant le NMS, le système de supervision, configuration distante ou assistance des ingénieurs du client sur site. Le fournisseur communiquera systématiquement par email un état des coupures pour les problèmes résolus à distance.

ETAPE 2 :

Si le diagnostic de la panne n'est pas trouvé dans un délai de 15 minutes, l'intervention de l'ingénieur système devient obligatoire. Le fournisseur Communiquera au client par téléphone les coordonnées de l'ingénieur chargé de réparer la panne. L'ingénieur système pourra demander de l'aide aux ingénieurs seniors (2eme et 3eme niveau) ou au directeur des opérations pour rétablir le problème dans un délai de 30 minutes.

A ce niveau, le Client peut être copiée dans tous les échanges d'emails internes relatifs à la résolution du problème.

ETAPE 2 :

Si le diagnostic de la panne n'est pas trouvé dans un délai de 15 minutes, l'intervention de l'ingénieur système devient obligatoire.

Le fournisseur Communiquera au client par téléphone les coordonnées de l'ingénieur chargé de réparer la panne.

L'ingénieur système pourra demander de l'aide aux ingénieurs seniors (2eme et 3eme niveau) ou au directeur des opérations pour rétablir le problème dans un délai de 30 minutes.

A ce niveau, le Client peut être copiée dans tous les échanges d'emails internes relatifs à la résolution du problème.

ETAPE 3 :

A ce stade, le déplacement d'un ingénieur SLC sur site est nécessaire, Avec envoi d'équipements séparé si nécessaire.

Le fournisseur communiquera par téléphone les coordonnées de l'ingénieur qui se déplacera sur site.

ETAPE 4 :

Résolution de la panne et validation de la résolution du problème par le client

Fermeture du Ticket d'incident.

ANNEXE 10 :QUESTIONNAIRE DE
L'ENQUETE DE SATISFACTION

*bonne

9/Nos communications avec vous sont :

*extrêmement claires

*peu claires

*très claires

*pas claires du tout

*Assez claires

10/ De quelle manière avons-nous réussi à vous tenir informé de nos progrès ?

*extrêmement bien

*moyennement bien

*très bien

*pas bien du tout

*assez bien

11/ avons-nous été efficace en ce qui concerne le respect des délais ?

*extrêmement efficaces

*peu efficace

*très efficace

*pas du tout efficace

*assez efficace

12/veuillez mesurer la qualité de nos produits et services par rapport à leurs prix.

*excellent rapport qualité/prix *faible rapport qualité/prix

*très bon rapport qualité/prix *mauvais rapport qualité/prix

*bon rapport qualité/prix

13/ a quelle vitesse avons-nous résolu vos problèmes techniques (vos réclamations) ?

*extrêmement rapidement

*pas très rapidement

*très rapidement

*pas rapidement du tout

*assez rapidement

14/quel était le niveau de connaissance du métier par notre représentant ?

*excellente maîtrise

*faible niveau de maîtrise

*très bon niveau de maîtrise

*niveau de maîtrise médiocre

*assez bon niveau de maîtrise

15/comment jugez-vous nos performances ?

*meilleure qu'avant

*pire qu'avant

* pareille

* c'est la première fois que je fais appel à vous

16/ les réponses à vos requêtes par votre chargé de compte sont-elles :

*extrêmement professionnel

*pas très professionnel

*très professionnel

*pas du tout professionnel

*assez professionnel

17/Jugez-vous que le traitement des réclamations factures sont faites :

- *dans les délais
- *souvent dans les délais
- *généralement dans les délais
- * pas souvent dans les délais
- *pas dans les délais

18/ quelle est la probabilité que vous fassiez de nouveau appel à nous dans l'avenir ? (Re-achat ou autre produit) ?

- *fort probable
- *très probable
- *assez probable
- *peu probable
- *pas du tout probable

19/seriez-vous prêt à recommander notre société a quelqu'un d'autre ?

- *tout à fait
- *très probable
- *assez probable
- * peu probable
- *certainement pas

20 / depuis combien de temps êtes-vous client chez nous ?

- 0-2 ans
- 2-5 ans
- 5-10 ans
- Plus de 10 ans

Avez-vous une solution d'un autre fournisseur de solutions de télécommunication, si oui précisez la technologie :

- Wimax (FH)
- Fibre optique
- Stellite (VSAT)
- ADSL

Comment avez-vous entendu parler de notre société ?

- *notre site web
- *un moteur de recherche
- *une recommandation

*par l'un de nos commerciaux SLC

*par les médias (sponsoring, salon)

* autre (précisez dans la case)

ANNEXE 11 :
GUIDE D'ENTRETIENT CLIENT

Bonjour Mr /Mme.X., je suis stagiaire chez SLC .je vous contacte dans le cadre d'une étude concernant votre internet provider.

Avez-vous quelques minutes à m'accorder ?

Oui : parfait !

Non (objection précoce) : je serai très bref, ça ne prendra que 10 minutes de votre temps

Si l'interlocuteur est très occupé : prendre RDV dans un autre moment.

CNIL :

Je signale l'anonymat de cet appel, les informations seront utilisées pour analyser l'importance de votre fournisseur internet.

Question 1 :

Quels sont les éléments qui conditionnent votre choix d'un provider internet ? (Question ouverte)

=>

Question 2 :

Parlez-moi de votre expérience avec SLC

=>

Question 3 :

La compréhension de vos besoins professionnels est-elle bonne ?

=>

Question 4 :

Sur une échelle de 1-10

Quelle est l'importance de trouver un fournisseur fiable avec une garantie de la qualité de service ?

=>

Question 5 : Sur une échelle de 1-10

Quelle est l'importance d'un service contracté (souscrit) auprès de votre fournisseur pour l'exercice de votre activité ?

=>

Question 6 : Sur une échelle de 1-10

L'importance d'avoir un service après-vente (SAV) réactif ?

=

Question 7 : Sur une échelle de 1-10

Quelle est l'importance de la communication avec votre fournisseur internet (votre relation client / fournisseur) ?

=>

Question 8 : Sur une échelle de 1-10

Quelle est l'importance de la maîtrise de la technologie, la proposition des solutions selon votre activité ?

=>

Question 9 : Sur une échelle de 1-10

Suivi et conseil lors de la mise en place de votre infrastructure télécom (accompagnement) ?

=>

Question 10 : Sur une échelle de 1-10

La valorisation client et les offres de fidélisation selon vous ?

=>

Question 11 : Sur une échelle de 1-10

Traitement des demandes et réclamations dans les délais ?

=>

Question 12 : Sur une échelle de 1-10

L'efficacité du service technique et le service des chargés de comptes ?

=>

Question 13 : Sur une échelle de 1-10

La capacité à résoudre les problèmes, à titre d'exemple :

Réactivité – qualité des relances – professionnalisme- clarté des procédures administratives
– contrat et factures

=>

Question 14 : Sur une échelle de 1-10

De manière globale, comment mesurer vous la qualité des services chez SLC ? (Performance globale)

=>

Question 15 :

Sur quelle base vous serez prêt à recommander SLC ?

=>

NB : si lors de l'appel l'interlocuteur exprime aisément son avis concernant un dysfonctionnement, vous demandez de relever l'anonymat pour remonter l'information au service concerné par la formule suivante :

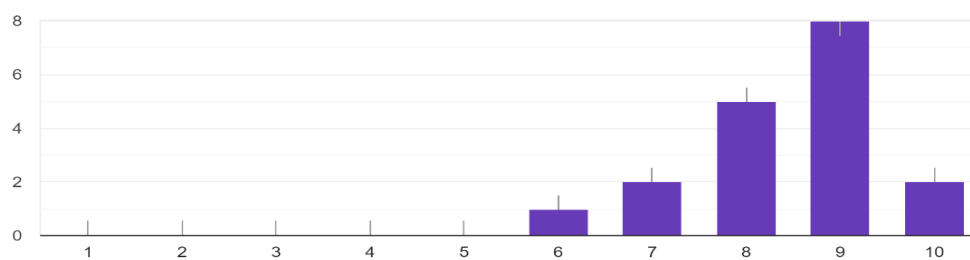
« Vous m'avez parvenu des informations très importante, acceptez-vous que je lève l'anonymat ».

ANNEXE 12 :
MESURE DE LA QUALITE DE
SERVICE EN INTERNE

Résultat du Questionnaire en interne :

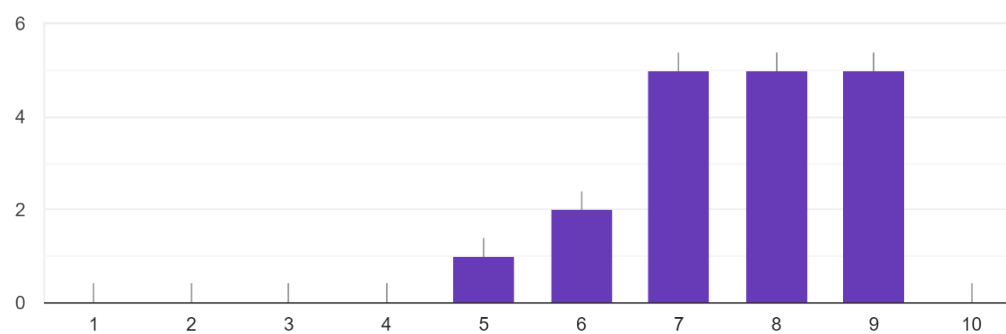
garantie de la bande passante

18 réponses



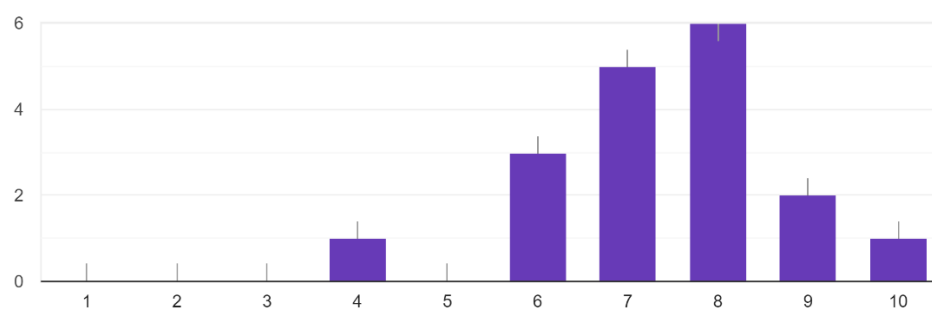
efficacité du support technique et le service des chargés de comptes

18 réponses



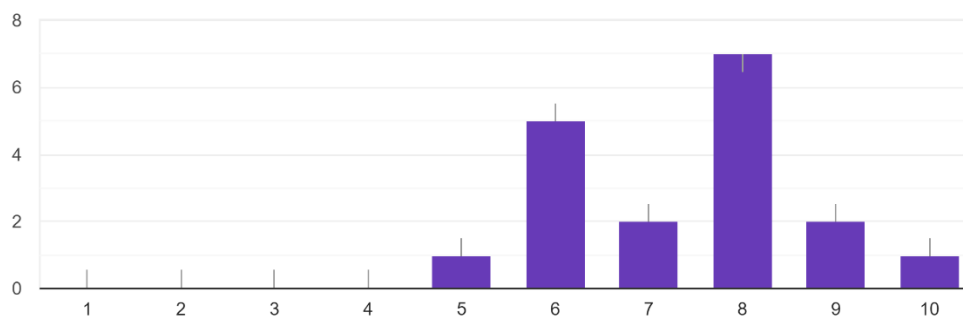
traitement des pannes a distance

18 réponses



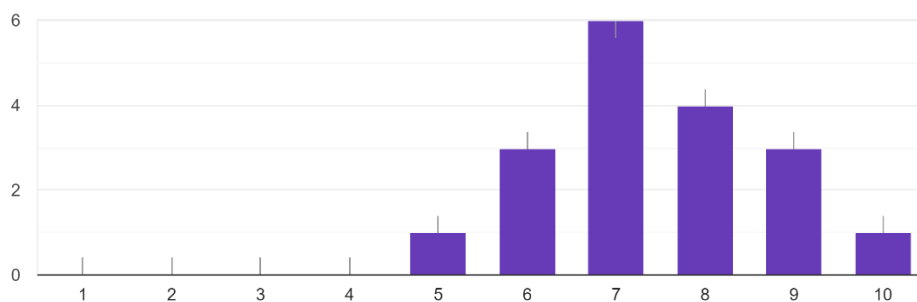
Couverture réseau et accompagnement dans les activités sur le territoire national et international

18 réponses



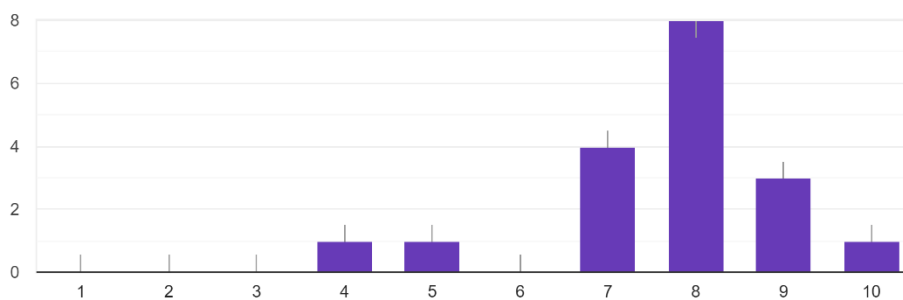
Un seul et unique fournisseur qui regroupe plusieurs solutions chez le client avec une facilité de déploiement

18 réponses



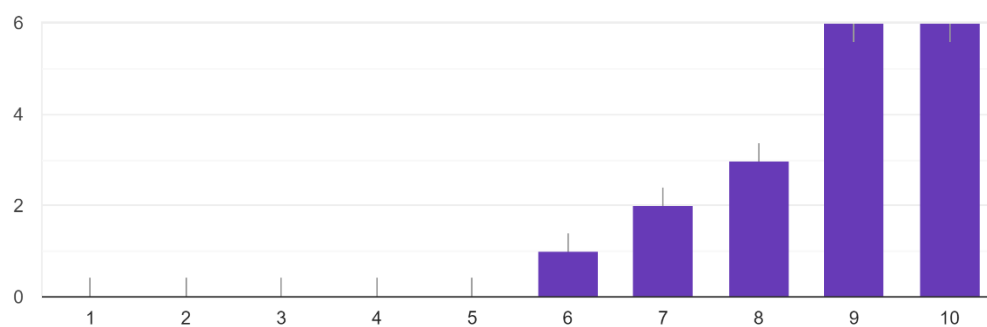
une qualité de services remarquable

18 réponses



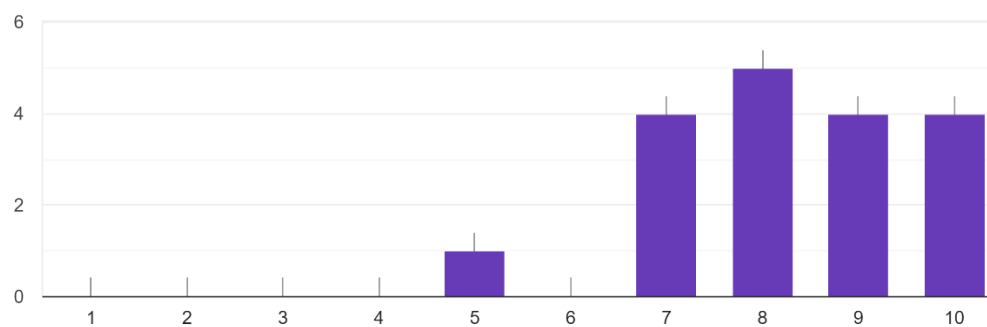
L'adaptation aux besoins des clients et la possibilité de basculer vers la formule qui leurs convient

18 réponses



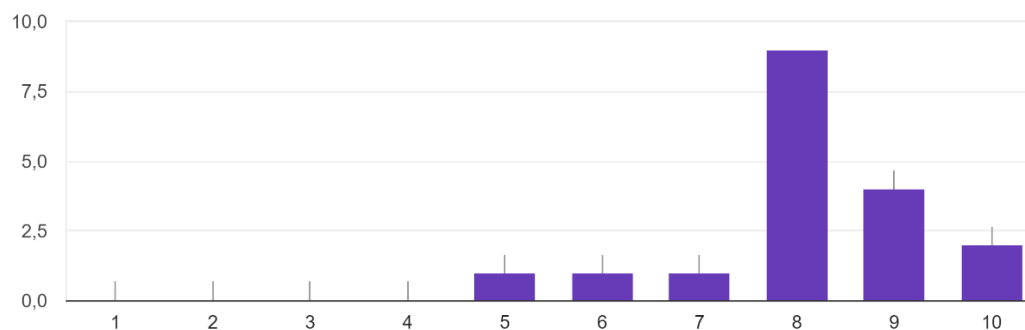
Produit selon activité et solution adéquate

18 réponses



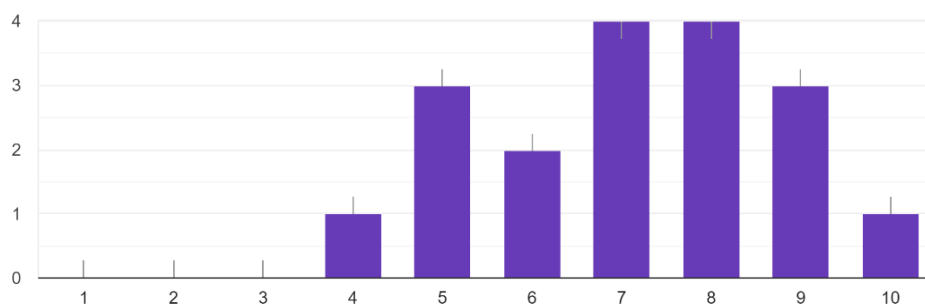
Fiabilité de la connexion et garantie SLA a 99%

18 réponses



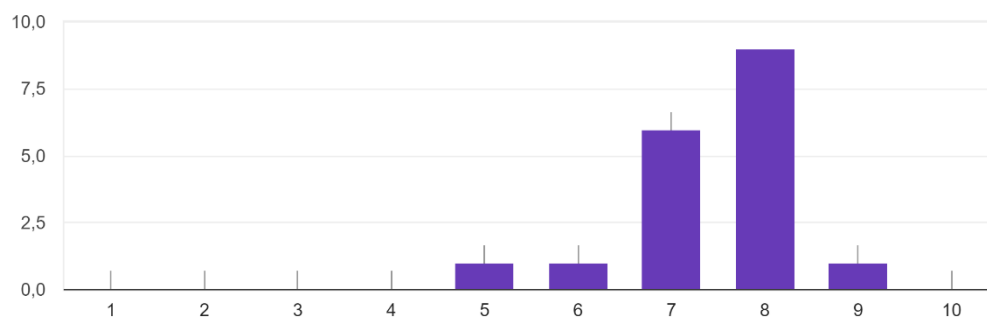
Capacité de réseau et possibilité de fournir les services dans les zones les plus reculées

18 réponses



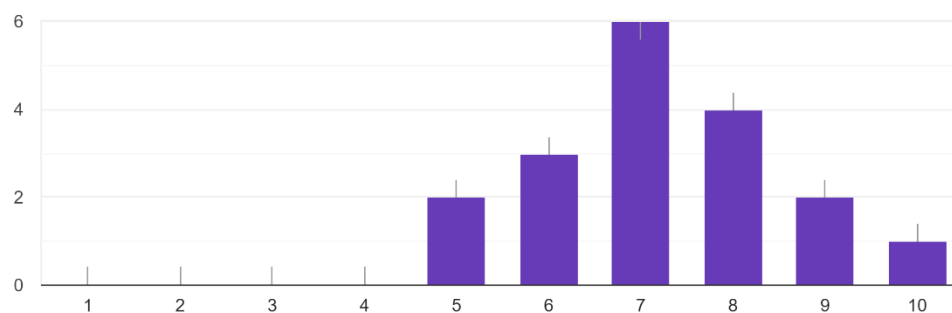
Meilleur rapport qualité / prix

18 réponses



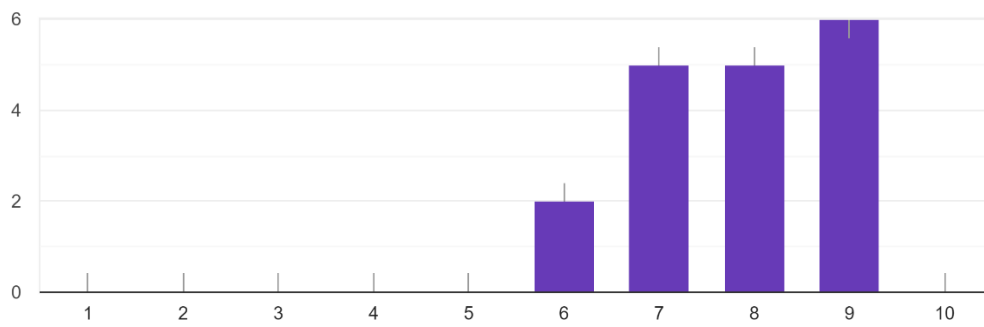
Le process de traitement des demandes et leurs délais

18 réponses



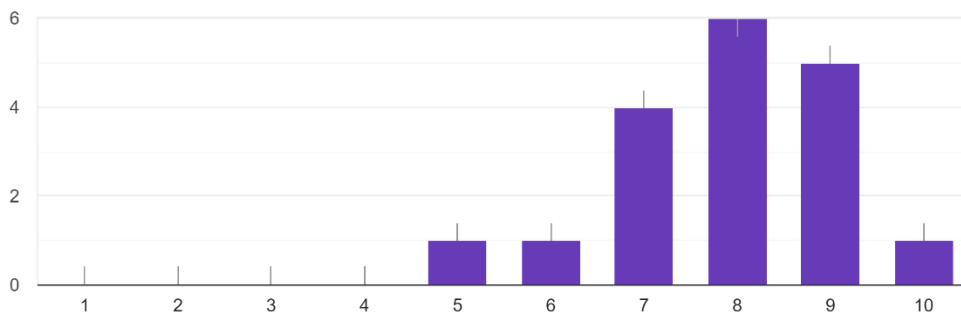
Prise en charge par les services concernés

18 réponses



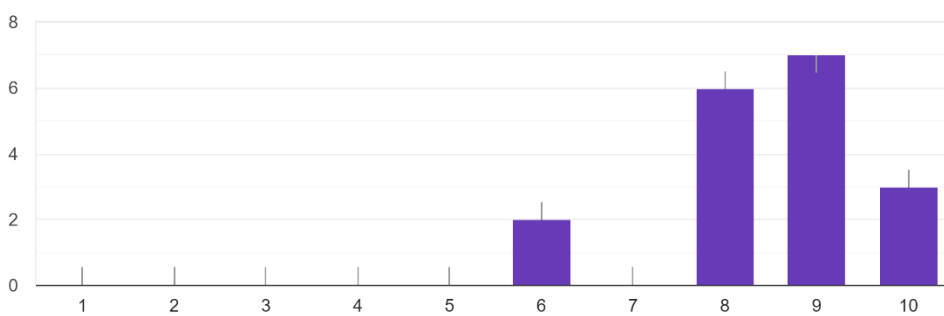
Accès à la Communication client / SLC, écoute client

18 réponses



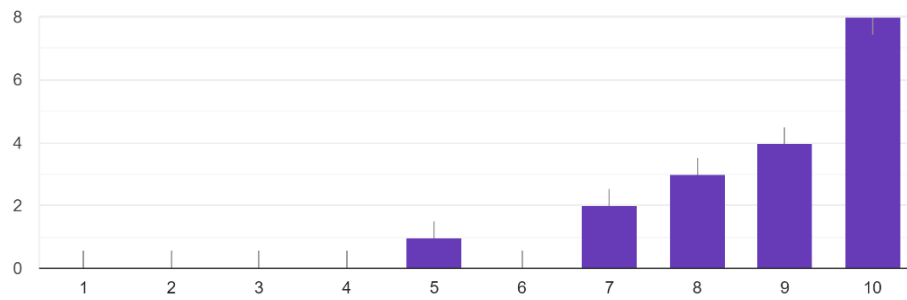
Un service client réactif et la disposition du client

18 réponses



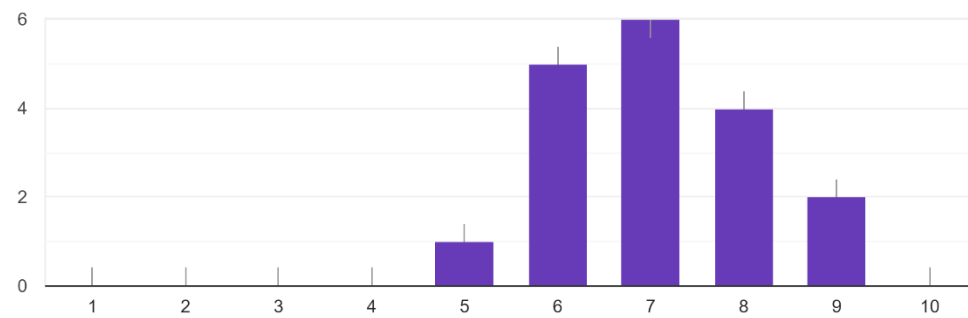
Un service après-vente 24/24 et 7/7

18 réponses



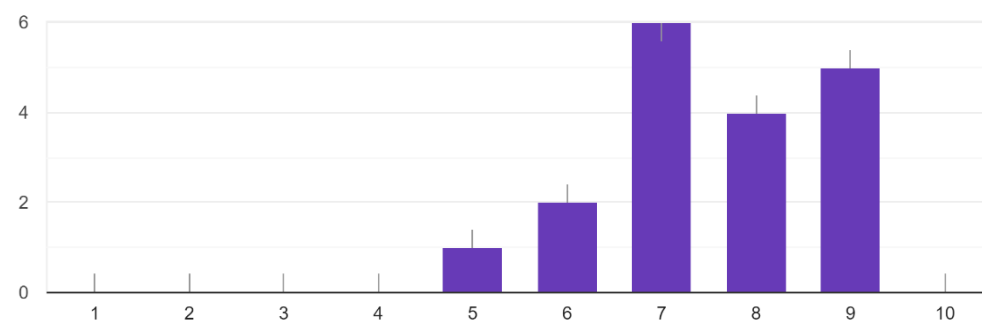
Procédures administratives client /SLC

18 réponses



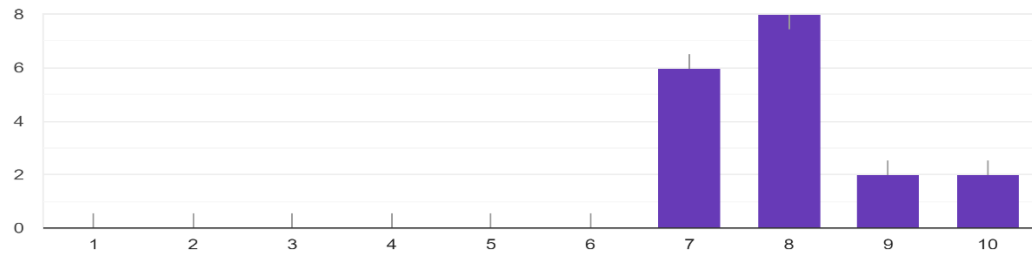
Service de proximité

18 réponses



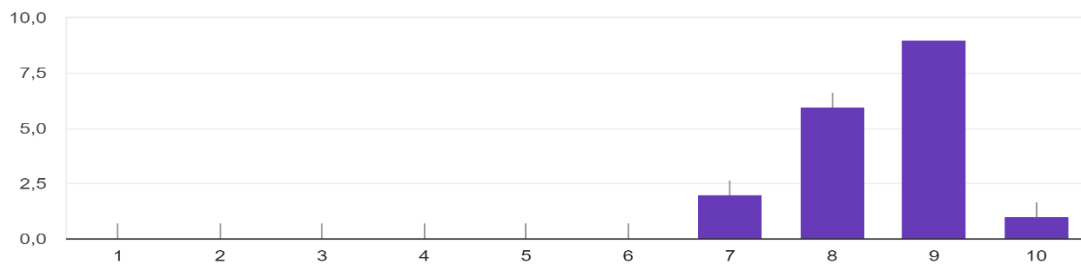
Sécurité et assurance dans la maîtrise des technologies

18 réponses



Suivi et conseil pour les clients

18 réponses



Valorisation des clients et offres de fidélisation

18 réponses

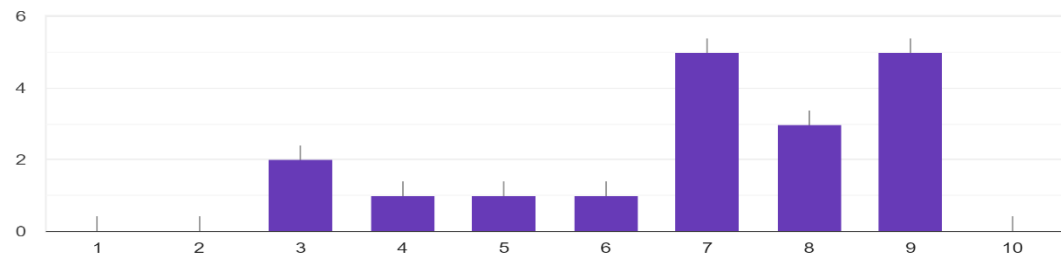


Image SLC et réputation (recommandation)

18 réponses

