

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT - ENSM**

**Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

Master en Management Des Organisations

**Détermination de l'importance de la satisfaction client sur le rendement de  
l'entreprise : Cas de Schneider Electric Algérie.**

Elaboré par :

MOKRANI Farah Sara

Encadré par :

Pr.FERROUKHI Amine

Membres du jury :

Dr. YAHIAOUI Djalel Eddine

Président

Dr. LADJOUZI Soumiya

Examineur

**Année Universitaire : 2021-2022**



## RESUME

L'enquête satisfaction client *Overall Experience Survey* est une méthode indispensable à la vie d'une entreprise et reste au coeur des stratégies afin d'augmenter le chiffre d'affaires de celle-ci. Il est devenu primordial de mettre l'indice de satisfaction clients à la tête des indicateurs de performances au sein de l'entreprise.

L'objectif principal de ce mémoire est d'exploiter les données de l'enquête annuelle de Schneider Electric *Overall Experience Survey* qui offre une vue d'ensemble sur l'état de santé de l'entreprise et son impact sur la performance et le chiffre d'affaires de cette dernière.

Pour atteindre notre objectif, dans le cadre d'une grande campagne réaliser une fois par an par chaque filiale du groupe Schneider Electric, cette étude adopte une approche qualitative basée sur une étude documentaire, des observations et entretiens semi-directifs.

Elle conduit à la surveillance des indicateurs clés de performance de l'enquête satisfaction clients, à la préparation de la campagne et à l'analyse de cette dernière.

**Mots clés :** indicateurs clés de performance, satisfaction client, performance de l'entreprise, qualité perçue.

## ABSTRACT

The Overall Experience Survey is an essential method in company's life, and in the heart of strategies in order to increase her sales revenues. It has become essential to put the customer satisfaction index on the head of the indicators of performance within the company.

The main objective of this thesis is to exploit the data of Schneider Electric *Overall Experience Survey* which provides an overview of the state of health of the company and its impact on the performance and sales revenues.

To achieve our goal, and as part of a big campaign perform once a year by each subsidiary of the Schneider Electric group, this study adopts a qualitative approach based on a documentary study, observations and semi-structured interviews.

It leads to the monitoring of the key performance indicators of the customer satisfaction survey, to the preparation of the campaign and to the analysis of this latter.

**Key words :** key performance indicators, customer satisfaction, business performance, perceived quality.

## ملخص

أصبح من .إن دراسة رضا العملاء هي منهجية أساسية لحياة المؤسسة و تبقى في قلب الإستراتيجيات بغرض زيادة رقم أعمالها  
الضروري وضع مؤشر رضا العملاء على رأس مؤشرات الأداء داخل المؤسسة

الهدف الرئيسي من هذه المذكرة هو إستغلال البيانات السنوية لدراسة رضا العملاء لمؤسسة شنايدر إلكترونيك التي تقدم نظرة  
عامة عن الحالة الصحية للمؤسسة، و أثرها على أداء و رقم أعمال هذه الأخيرة

و لتحقيق هدفنا، و كجزء من حملة كبرى يتم تنفيذها مرة واحدة في السنة من قبل كل شركة فرعية تابعة لمجموعة شنايدر  
إلكترونيك، تتبنى هذه الدراسة منهجا نوعيا مبني على دراسة وثائقية وملاحظات ومقابلات شبه موجهة

تؤدي إلى مراقبة المؤشرات الرئيسية للأداء دراسة رضا الزبائن و الى تحضير الحملة و الى تحليل هذه الأخيرة

مؤشرات الأداء الرئيسية، دراسة رضا العملاء، أداء الشركة، الجودة المدركة :الكلمات المفتاحية

## REMERCIEMENT

Tout d'abord, je tiens à remercier Dieu le tout puissant de m'avoir donné la force et la patience de surmonter toutes les difficultés et les défis pour réaliser ce travail.

Je tiens à remercier en premier lieu mon encadrant Mr. FERROUKHI pour son aide, sa disponibilité et son intérêt pour mon travail de recherche.

J'adresse également mes sincères remerciements à Mme Nassima KESKES de m'avoir donné cette opportunité. J'ai acquis, grâce à ce stage, de nombreuses connaissances que j'ai pu confronter avec les enseignements appris en cours.

Je remercie également tous l'équipe de Schneider Electric, de m'avoir si bien accueilli et d'avoir eu confiance en moi. Ce stage fut grâce à chacun de vous, une expérience riche, tant sur le côté professionnel que personnel.

Mes plus vifs remerciements s'adressent aussi à :

Mes parents, mon frère, ma grand-mère pour leur soutien constant, leurs encouragements et prières durant tout mon parcours universitaire.

Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent.

## TABLE DES MATIERES

<b>RESUME .....</b>	<b>II</b>
<b>REMERCIEMENT .....</b>	<b>V</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>11</b>
1.1 Contexte et intérêt du thème.....	2
1.2 Objectifs .....	1
1.3 Question de recherche .....	1
1.4 Pertinence de l'étude .....	1
1.4.1 Pertinence théorique.....	1
1.4.2 Pertinence managériale .....	2
1.5 Méthodologie .....	2
1.6 Terrain de recherche.....	2
1.7 L'annonce du plan.....	1
<b>CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>2</b>
<b>Revue de littérature .....</b>	<b>4</b>
<b>Cadre conceptuel.....</b>	<b>11</b>
<b>1 Concept de satisfaction des clients : .....</b>	<b>11</b>
1.1 Définition de la satisfaction des clients.....	11
1.1.1 Les trois caractéristiques majeures de la satisfaction .....	14
1.1.2 Les types de satisfaction .....	15
1.1.3 Le rôle de la satisfaction client .....	16
1.2 Les facteurs qui influent sur la satisfaction.....	17
1.2.1 De bouche à oreille .....	17
1.2.2 Le besoin personnel .....	17
1.2.3 La communication externe.....	17
<b>2 La satisfaction client, la qualité perçue et la performance .....</b>	<b>19</b>
2.1 Impact de la satisfaction client dans la rentabilité des entreprises .....	19
2.1.1 Impact sur la réputation .....	20
2.1.2 Impact sur l'innovation .....	20

2.1.3	Impact sur la gestion .....	20
2.2	La performance commerciale.....	20
2.2.1	La performance par la satisfaction des clients .....	21
2.2.2	La performance par l'amélioration continue.....	22
2.2.3	La qualité perçue et sa relation avec la satisfaction .....	23
2.2.4	Similitudes, différences et causalité entre la satisfaction et la qualité perçue .....	23
-	Stimilitude et différence entre les deux concepts satisfaction et qualité perçue .....	23
-	Causalité entre les deux concepts satisfaction et qualité perçue .....	24
<b>3</b>	<b>Indicateurs clés de performance et tableau de bord prospectif <i>Balanced scorecard</i>.....</b>	<b>26</b>
3.1	Les indicateurs clés de performance et le tableau de bord prospectif .....	26
3.1.1	Le tableau de bord prospectif.....	26
3.1.2	Les indicateurs clés de performances .....	32
3.2	Les principaux indicateurs pour mesurer la satisfaction .....	33
3.2.1	Net Promoter Score (NPS).....	33
3.2.2	Le Customer Satisfaction Score .....	34
3.2.3	Le Customer Effort Score .....	35
	<b>CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE .....</b>	<b>36</b>
<b>1</b>	<b>La méthodologie de recherche.....</b>	<b>36</b>
<b>2</b>	<b>La technique de collecte de données .....</b>	<b>36</b>
2.1	L'étude documentaire.....	36
2.2	L'observation .....	37
2.3	L'entretien .....	37
2.3.1	La construction d'un guide d'entretien .....	38
2.3.2	Le déroulement des entretiens .....	40
<b>3</b>	<b>Population et échantillon .....</b>	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>Analyse de données.....</b>	<b>42</b>
4.1	Retranscription des données.....	42
4.2	Codage des données .....	43
4.3	Traitement des données qualitatives .....	44
	<b>CHAPITRE 03 : CONTEXTE PRATIQUE DE L'ETUDE .....</b>	<b>35</b>
<b>1</b>	<b>Présentation de l'organisme d'accueil - Schneider Electric, SE Algérie .....</b>	<b>45</b>
1.1	Présentation de Schneider Electric.....	45

1.2	Historique de l'entreprise .....	46
1.3	Principales acquisitions de Schneider Electric .....	47
1.4	Schneider Electric Algérie .....	48
1.5	Activités de Schneider Electric Algérie .....	48
1.6	Produits Schneider Electric .....	48
<b>2</b>	<b>Contexte de la mission – Enquete de satisfaction client (Campagne Overall Experience Survey) .....</b>	<b>50</b>
2.1	Objectif de la mission.....	50
2.2	Méthodologie et phases de l'enquête .....	51
<b>3</b>	<b>Résultat et discussion.....</b>	<b>52</b>
3.1	Présentation des Résultats .....	52
3.2	Discussion des résultats.....	56
	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>45</b>
	<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUE.....</b>	<b>60</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>59</b>
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>62</b>
	<b>ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN.....</b>	<b>63</b>

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau 1:</b> Récapitulatif des indicateurs clé axe « client ».....	31
<b>Tableau 2:</b> les axes d'entretien .....	39
<b>Tableau 3:</b> Les caractéristiques des interviewés.....	41
<b>Tableau 4:</b> les principaux entreprises rachetées par Schneider Electric .....	47
<b>Tableau 5:</b> Les activités de Schneider Electric .....	48

## **LISTE DES FIGURES**

<b>Figure 1:</b> Le modèle de satisfaction.....	12
<b>Figure 2:</b> Les caractéristiques de la satisfaction. ....	15
<b>Figure 3:</b> La satisfaction au centre d'intérêt de l'organisation .....	16
<b>Figure 4 :</b> Les facteurs influençant la satisfaction de client.....	18
<b>Figure 5:</b> Les 19 impacts de la satisfaction.....	19
<b>Figure 6:</b> Le cycle PDCA, la roue de Deming.....	22
<b>Figure 7:</b> Vision et stratégie d'après « Le tableau de bord prospectif » .....	28
<b>Figure 8:</b> les indicateurs clés de l'axe client .....	30
<b>Figure 9:</b> Etapes de l'Analyse des données qualitatives .....	42
<b>Figure 10:</b> Logo Schneider Electric .....	45
<b>Figure 11:</b> Schéma de la logistique de Schneider Electric.....	50

# **INTRODUCTION GENERALE**

## 1.1 Contexte et intérêt du thème

Nous sommes passés d'une période où les produits étaient rares à une époque où ce sont les clients qui sont devenus rares, d'une société de consommation à une société où le client est devenu le maître du jeu.

En ces années 2010, la crise économique, la société d'abondance, la surconsommation, le surinvestissement, la puissance de communication, de séduction et de volatilité d'Internet et du Web obligent les entreprises à devenir de plus en plus habiles pour assurer leurs clients.

Nous sommes maintenant au temps du consommateur-acteur où les clients chèrement acquis doivent être entendus, servis, écoutés, cajolés par des entreprises qui doivent sans cesse innover et développer des politiques de *customer care*.

Les entreprises sont traditionnellement focalisées sur leurs parts de marché, la croissance et la rentabilité. Cet objectif de création de valeur ne pourra être atteint que par l'écoute attentive du client, qui doit devenir au cœur du projet d'entreprise.

Par ailleurs, le service à la clientèle est susceptible de prendre une place plus importante au sein des entreprises à cause de son rôle déterminant sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle. Ceci incite donc les dirigeants d'entreprise d'investir davantage pour des enquêtes auprès de la clientèle afin de connaître la satisfaction générale de l'entreprise. Les dirigeants sont conscients que cette démarche peut avoir des retombées positives sur l'entreprise, donc la principale préoccupation de cette étude basée sur la découverte des facteurs qui contribuent réellement à la satisfaction des clients, ce qui aidera davantage l'entreprise à évaluer les stratégies afin de satisfaire les clients et les fidéliser.

Comme dit – Lord William Thomson Kelvin 1824-1907 « *Si vous ne pouvez pas le mesurer, vous ne pouvez pas l'améliorer* ».

Pour bien mener notre recherche, nous avons fixé comme objectif principal d'exploiter les résultats de l'enquête de satisfaction des clients (*Overall Experience Survey Campaign*) afin de mesurer la satisfaction des clients de notre organisme d'accueil Schneider Electric Algérie.

## **1.2 Objectifs**

Les objectifs de ce travail s'articulent sur les cinq points ci-dessous:

- Apprendre sur l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise.
- Comprendre les besoins et les attentes des clients.
- Apprendre sur les pistes de fidélisations des clients.
- Apprendre sur la sensibilisation du personnel afin que les demandes des clients soient satisfaites.
- Exploiter les pistes d'augmentation du chiffre d'affaires.
- Établir l'importance des indicateurs clés de performance (KPI) dans l'enquête satisfaction des clients.

## **1.3 Question de recherche**

**Comment l'enquête de satisfaction client devient-elle un levier pour améliorer la performance de l'entreprise Schneider Electric?**

Ce problème découle sur des questions secondaires, qui nous ont permis de bien guider notre travail de recherche et peuvent être posées comme suit :

- La qualité perçue des produits est-elle la source de la satisfaction des clients ?
- L'information sur la satisfaction client « enquête de satisfaction » détermine elle la construction de la performance au niveau de l'entreprise ?
- Comment l'enquête satisfaction client et la surveillance des indicateurs clés de performances arrivent-ils à devenir un levier de performance ?

## **1.4 Pertinence de l'étude**

En ce qui concerne la pertinence de l'étude, nous avons d'une part une pertinence théorique, et d'autre part une pertinence managériale.

### **1.4.1 Pertinence théorique**

Ce modeste travail de recherche reflète pour nous un thème d'actualité intéressant, et le choix de sujet n'a pas été décidé au hasard, mais celui d'une longue période de réflexion et d'observation sur l'enquête satisfaction des clients, et nous pensons qu'il peut avoir une grande Valeur théorique et managériale pour les entreprises.

D'un point de vue théorique, on a enregistré un manque considérable des études et travaux (articles, mémoires, thèses) sur l'enquête satisfaction client, et vu l'avancée technologique et la concurrence dans le secteur industriel qui est devenue de plus en plus complexe, nous a donné une bonne motivation d'explorer ce phénomène.

#### **1.4.2 Pertinence managériale**

Dans un marché hautement concurrentiel, des facteurs tels que l'expérience client, l'amélioration de l'image de marque des entreprises sont systématiquement en relation avec la performance de l'entreprise.

Tous ces concepts là sont importants pour une grande entreprise tel que Schneider Electric pour avoir une idée sur son positionnement par rapport à ses concurrents. En effet cette recherche vise à exploiter les données recueillis au niveau de la filiale et surveiller les indicateurs clés de performances de l'enquête satisfaction des clients.

#### **1.5 Méthodologie**

Afin de répondre à cette problématique, nous développons une étude qualitative basée sur une recherche documentaire, d'observations et d'entretiens,

#### **1.6 Terrain de recherche**

Notre organisme d'accueil est Schneider Electric Algérie SEA une société spécialiste et leader mondial des solutions numériques d'énergie et des automatisations pour l'efficacité énergétique et la durabilité. Mon stage de fin d'étude s'est déroulée au département *Quality & Customer Satisfaction*.

## **1.7 L'annonce du plan**

Ce présent document comprend avant tout une introduction, qui donne un aperçu du contexte et de l'intérêt de cette étude, elle présente les objectifs et identifie la problématique de la recherche ainsi que la méthode de recherche adoptée.

Ce mémoire est organisé en trois chapitres, dans le premier chapitre nous présentons une revue de littérature qui constitue une recension des écrits, des recherches et études précédentes ou de la documentation. Ensuite, nous abordons le cadre conceptuel où nous définirons chaque concept étudié avec les éléments clés qui l'entourent, à savoir: la satisfaction client, la qualité perçue et la performance.

Dans le deuxième chapitre, nous discuterons de la méthodologie de recherche que nous avons choisie pour notre étude, telle que l'approche méthodologique et les outils de collecte de données choisis.

Dans le troisième et dernier chapitre, nous présenterons tout d'abord l'entreprise qui nous a accueilli "Schneider Electric - SE Algérie ", ensuite nous présenterons les différents volets du projet et enfin, nous présenterons et analyserons les résultats obtenus, puis nous procéderons à la discussion de ces résultats.

Pour terminer, nous aborderons la conclusion qui synthétise les éléments discutés dans ce mémoire, les principaux résultats, et limites de la recherche.

# **CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE**

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter la revue de littérature et le cadre conceptuel, relatifs à la satisfaction des clients. Pour ce faire, nous procédons à deux étapes, premièrement, nous présentons la revue de littérature, qui contient des articles et publications de plusieurs chercheurs orientés vers l'étude de la performance des entreprises à travers le management de la qualité, les indicateurs clés de performance et plus particulièrement la satisfaction des clients. Dans un deuxième temps, nous présentons le cadre conceptuel qui nous permet de définir les concepts clés liés à notre thématique.

## **Revue de littérature**

L'étude récente ([Abdelkader Benbertal, Abdelhamid Medjdoub, 2021](#)) relève l'importance de la satisfaction client dans un environnement compétitif, aujourd'hui la satisfaction client est la clé de la réussite. A cet effet, il faut disposer d'outil permettant d'identifier objectivement les besoins des clients, d'évaluer la satisfaction et d'enregistrer les progrès réalisés dans la relation client, en effet un client perdu est d'abord une perte d'image pour l'entreprise, Ceci nous renvoie à l'adage 'un client mécontent en parle à dix personne, un client satisfait à trois.'

Dans le domaine des services, la satisfaction client est plus difficile à évaluer, cependant ce sentiment de satisfaction fait partie des principales préoccupations de l'entreprise. Afin de maximiser ce sentiment chez les clients, les actions doivent être menées depuis la source, il est vrai que la qualité des produits et services doit être irréprochable, mais il est aussi primordial d'organiser un suivie et un contrôle de la qualité et surtout des comportements qui doivent s'adapter avant tous aux besoins des consommateurs. L'enjeu économique et financier de la satisfaction des clients est donc considérable, il représente un déterminant important du chiffre d'affaires, la satisfaction client doit donc être la priorité de toute organisation.

([Reichheld, R.F. et Teal, T.A, 1996](#)) a montré que « Ça coûte cinq fois plus d'attirer de nouveaux clients que de fidéliser les clients existants, et cela, on le trouvera beaucoup plus dans le secteur des services ».

L'auteur ([DRISS E. , 2018](#)) traite dans son travail de recherche la relation entre démarche qualité et satisfaction des clients, tout en apportant des éléments de réflexion sur ce qu'est la satisfaction du client et sur la manière d'y parvenir dans le cadre d'une démarche de certification 'ISO 9001'.

Une telle démarche contribue à la satisfaction des clients à travers la mise en place des actions suivantes :

- Faire pénétrer l'esprit client le plus profondément possible dans le cœur de l'entreprise ;
- Bien écouter la voix du client tout en établissant avec lui une communication claire et permanente ;
- Mener une conception et une fabrication du produit conforme aux besoins du client ;
- Assurer une information claire et un meilleur service après-vente au profit du client ;
- Pratiquer une mesure et une évaluation permanente de la satisfaction du client afin d'intégrer l'organisation dans un processus d'amélioration continue.

Grace à ces actions, non seulement le nombre de clients satisfaits augmente, mais surtout, la fourniture de biens et services gagne en efficacité et en efficience.

([Olivia Larcher](#), [Nicolas Maranzana](#), [Laurent Borgagni](#), 2013), la problématique de leurs recherche était **‘Comment positionner le management par la qualité comme un partenaire du business de l'entreprise ?’** Pour trouver la réponse à cette problématique, le sujet a été abordé au travers de deux projets. Le premier visait à intégrer la qualité dans le pilotage de l'entreprise. Cette approche a permis de doper l'efficience des processus internes pour qu'ils engendrent plus de satisfaction aux clients. Cet axe innovant gratifie l'implication des commerciaux et des autres acteurs ayant un contact assidu avec le client, en structurant la collecte et la transmission de la « Voix du Client » dans toute l'entreprise. La démarche est initiatrice dans l'analyse des attentes des clients et le croisement de leur niveau de satisfaction avec le tableau de bord de suivi interne de l'efficacité des processus. Ceci aboutie, non seulement à la direction générale de précieuses informations sur les besoins des clients et les zones d'amélioration requis pour les satisfaire, mais permet aussi de vérifier la pertinence des outils de mesure interne. Le second projet était de soutenir le business en aidant à la fidélisation de la clientèle, par des processus performants, orientés clients, grâce au pilotage de l'amélioration continue avec le Lean Six sigma. Ce deuxième axe de travail a beaucoup plu aux collaborateurs. Ils ont été enthousiastes à l'idée d'améliorer leur quotidien pour plus d'efficacité et ainsi gagner du temps pour travailler avec moins de stress en apportant plus de satisfaction aux services demandeurs. Cela a aidé à la communication entre chaque service de l'entreprise où chacun perçoit la valeur de ce que fournit l'autre. Cette recherche permet de proposer aux entreprises,

une démarche innovante apportant une valeur unique au travers d'un modèle et des outils novateurs qu'ils songent à continuer de l'améliorer.

Une autre recherche (DRISS E. , 2017) menée dans un pays maghrébin « Maroc », montre que les entreprises marocaines qui négligent encore la qualité, sont appelées à investir dans ce domaine qui deviant aujourd'hui plus rentable. En effet, certaines PMI marocaines restent encore vigilantes vis-à-vis de la qualité. Concernant le premier point, nous pouvons rappeler que l'expérience japonaise reste un modèle à suivre par les PMI marocaines, une telle expérience a montré qu'une démarche qualité réussie, permet de maîtriser énormément les coûts comme nous avons démontré dans la présente recherche. L'ensemble de ces mutations exigent donc au système productif marocain, surtout aux PMI, de montrer plus d'efforts, de volonté et de courage pour investir en qualité. Toutefois, la question qui reste encore posée à l'état actuel dans les PMI marocaines, c'est comment réussir la qualité dans ces entreprises alors que la majorité d'entre elles souffre encore de certains obstacles financiers, techniques, organisationnels et managériaux qui peuvent limiter, dans une grande mesure, la réussite de cette approche en leur sein.

(ISSOR, 2017) La performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer.

Dans le même esprit, les chercheurs (Karim Khaddouj, Zarou Soufiane, 2020) dans leur article analysent les mesures de la satisfaction fondées sur le bon choix de critères mobilisés dans la production de la satisfaction chez le client, ainsi que les distinctes mesures de satisfaction prises en considération pour acheminer à la qualité ou bien la performance perçue et voulu par le client , ils analysent également la relation entre les deux concepts : la performance et la satisfaction client qui réalise la finalité attendu par toute entreprise la rentabilité, ainsi que le processus de complémentarité entre les deux concepts.

La satisfaction de la clientèle explique le plus la transformation digitale au sein de la banque. En effet, le changement constaté dans le comportement de la clientèle, qui s'est devenu constamment connecté, justifie la facilitation de la mise en place des stratégies « One to One », le deuxième facteur explicatif implique l'amélioration du fonctionnement interne de la banque en termes des effectifs et des tâches effectuées. Ceci nous renvoie à l'idée avancée par (Audrain & Davoine, 2017), la majorité des banquiers enquêtés voient que le digital est une opportunité à saisir (gain de temps, le confort dans le travail, la concentration sur les métiers de base, et le gain de la productivité), le troisième facteur explicatif est celui de l'augmentation des parts de marché afin d'assurer un avantage compétitif durable tiré de la satisfaction directe de la clientèle.

Quant à (Benachenhou Sidi Mohammed, Kessas Zakia, 2018) disent que dans le secteur des services et particulièrement dans le service sanitaire, le succès de l'établissement hospitalier vient de la qualité du service offert, de la perception des patients et de la relation établie entre le prestataire de service et le patient, d'où l'importance de la relation entre le client et l'établissement hospitalier qui conduit généralement à la fidélité. Ce papier a pour ambition de contribuer à la compréhension des relations établies entre les patients et les établissements hospitaliers, à cet effet l'objectif de cette recherche consistait à identifier un ensemble de variables permettant aux prestataires de services de satisfaire et gagner la confiance des patients pour les rendre fidèles. Malgré certaines limites d'échantillonnage et de non prise en compte de certaines variables, cette recherche met à la disposition des établissements sanitaires un outil pour les guider dans leurs décisions de gagner la confiance des patients, grâce à la qualité globale perçue du service et la satisfaction des patients.

(Najjar Hechmi & Zaiem Imed, 2010) Proposent dans leur article d'étendre l'étude de l'impact de la qualité sur la satisfaction des clients en milieu B2B. L'étude menée dans un pays maghrébin 'Tunisie' dans le milieu industriel, a permis tout d'abord de ratifier une échelle de mesure de la qualité perçue dans l'industrie. Deux composantes apparaissent fortement dominantes dans l'étude : la qualité de produit et la qualité des services. Par la suite, l'application d'une analyse structurale a permis de confirmer l'impact positif de la qualité sur la satisfaction. L'effet direct de la qualité de produit sur la satisfaction est plus faible que l'effet indirect prenant en considération la qualité des services en tant que variable médiatrice. Enfin,

l'étude a montré l'importance du rôle modérateur intitulé « mode d'utilisation de l'offre industrielle » sur cette relation.

En 1980, les dirigeants des entreprises commençaient à apercevoir l'inefficacité de leurs modes de gestion traditionnels basés sur des mesures financières (Kaplan & Norton, 1992). Aujourd'hui, et dans le cadre d'une concurrence basée sur l'information, beaucoup d'entreprises se transforment, car, pouvoir exploiter ses actifs intangibles est devenu plus décisif que de pouvoir gérer et investir dans des actifs physiques (Kaplan & Norton, 1993).

Cette façon de penser a émergé lorsque Robert S. Kaplan, professeur à la Harvard Business School, et David P. Norton, consultant, fondateur et directeur du groupe Palladium, ont mis au point, pour la première fois en 1992 (Kaplan & Norton, 1993; Nimpa & Teulon, 2018), le *balanced scorecard* ou, dans la traduction française, le tableau de bord prospectif. Le *balanced scorecard* est principalement développé comme étant un outil de mesure de la performance (Kaplan & Norton, 1992; Mamabolo & Myres, 2020; Costantini, Landi, & Bonazzi, 2020).

Cet outil suggère quatre paramètres de métriques – financières (mesurer le niveau de la performance financière de l'entreprise), de clients (mesurer le niveau de satisfaction des clients), de processus internes (mesurer les innovations et la possibilité d'acquisition d'avantage concurrentiel), d'apprentissage et de croissance (mesurer le degré d'intégration de la ressource humaine et de leur développement organisationnel). (Kaplan & Norton, 1992; Kaplan & Norton, 1993; S.Kaplan & P.Norton, 2007; Kaplan R. , 2010; Sharma & Sharma, 2020; Rherib, El Amili, & Baba El Khourchi, 2021).

(Zahir Ahmed, Jamal Youssef, Lahmouchi Mohammed, 2021) Dans leurs article présente une revue de littérature sur la collision des composantes du Tableau de Bord prospectif *balanced scorecard* sur l'amélioration de la performance organisationnelle des PME marocaines qui constituent le centre critique de l'économie, un sujet faiblement exploité ou traité d'une manière convenu au Maroc. L'analyse de la littérature montre que le tableau de bord prospectif à travers ses quatre composantes pourrait constituer un outil de mesure par excellence pour les PME Marocaines dans l'amélioration de leur performance organisationnelle, dans la mesure où les compétences humaines permettent d'améliorer la productivité et la qualité des services, ce qui induira logiquement une meilleure satisfaction des clients et par conséquent une rentabilité plus forte. L'objectif principal de cette recherche consiste à présenter aux dirigeants des PME

Marocaines et ceux qui les orientent un cadre de référence théorique pour la conception, l'amélioration et l'évaluation de leur performance et à combler le manque d'études constaté à ce niveau. Il serait intéressant de tester empiriquement ce modèle de recherche pour confirmer ou infirmer leurs hypothèses.

(Soumiya MEKKAOUI, Laila OUHNA, 2011) Récemment, une perspective financière de la satisfaction des clients émerge. La satisfaction est ainsi désignée comme l'un des piliers de la pérennité financière de l'entreprise. Cet article a pour objet de traiter la nature de la relation entre les mesures de la satisfaction des clients et les indicateurs de la performance financière des PME. Il met en particulier l'accent sur la satisfaction des clients en tant que l'un des outils d'évaluation de la performance financière de l'entreprise. La performance des PME est depuis longtemps évaluée par des mesures comptables connus. Spécialement dans les pays en voie de développement, comme le cas du Maroc, la performance d'une entreprise signifie son profit et ses résultats comptables. Pourtant, cette mesure financière a donné des interprétations non fiables influencées par plusieurs facteurs externes. Des stratégies et décisions importantes sont basées sur ces résultats. Ce qui explique l'intérêt d'étudier la mesure de la performance des PME dans cette économie par l'intermédiaire des mesures non financières et plus particulièrement la satisfaction des clients. Du point de vue théorique, la littérature a montré largement que la performance financière est atteinte par d'autres variables non financières. La satisfaction est jugée l'un des plus importants outils d'évaluation de cette performance.

D'après (MEGZARI Lamiae, EL YANBOIY Najia, Pr. HEMMI Mohamed, 2020) dans leurs article le pilotage de la performance consiste en une démarche de management qui relie la stratégie aux actions opérationnelles, tout en s'appuyant sur un ensemble de système d'information, principalement, la comptabilité de gestion, la gestion budgétaire et le tableau de bord prospectif. A travers ces différents outils, le contrôle de gestion permet aux responsables de diriger l'entreprise vers les objectifs préfixés. Le tableau de bord prospectif a un objectif plus ambitieux; celui d'aider au pilotage de l'entreprise et du service concerné. Il est formé d'une liste d'indicateurs établis par et pour le responsable dans le but de contrôler les variables dont il a la maîtrise. Il ne s'agit plus de rendre compte à une antenne de supervision (information ascendante), comme le cas du Reporting, mais d'éclairer la prise de décision et l'étendue du contrôle (orientation de l'éclairage vers l'aval). Cet outil représente un ensemble de mesures qui

apporte aux managers un panorama rapide mais complet de leur affaire. Ce tableau de bord prospectif intègre des mesures d'ordre financier, qui témoignent des actions déjà entreprises, et d'autres d'ordre immatériel portant sur la satisfaction de la clientèle, les processus internes, les innovations et l'apprentissage. Ces mesures financières et immatérielles sont des indicateurs de la performance à venir.

L'auteur ([Albuoul, 2017](#)) dans son article « Key Performance Indicators (KPIs) Impacts in Project Management » trouve que les indicateurs clés de performance ont une forte relation entre eux et doivent être traités comme un tout, ils doivent être impliqués dans le processus de gestion du projet pour garantir une réussite du projet, elle ajoute que les KPIs sont basés sur l'organisation et qu'ils ont une valeur métrique quantitative et doivent être présentés sous forme de tableau de bord et adoptés par les gestionnaires de projets.

L'auteur de l'article : « Integration of Key Performance Indicator into The Corporate Strategic Planning » ([Sari, 2015](#)) pense que les indicateurs clés de performance devraient être les instruments de navigation essentiels utilisés par les managers et les dirigeants pour comprendre s'ils sont sur la voie du succès ou non, elle trouve également qu'un bon ensemble d'indicateurs clés de performance fera la lumière sur les performances et mettra en évidence les domaines qui nécessitent une attention particulière.

## Cadre conceptuel

### 1 Concept de satisfaction des clients :

#### 1.1 Définition de la satisfaction des clients

La satisfaction est une notion abstraite et difficile à appréhender. Il n'existe pas de consensus sur sa définition et sa mesure, néanmoins, il est possible de dégager quelques définitions comme suit:

Différentes définitions résultent de recherches en science de gestion, menant à l'élaboration différentes notions, notamment, la cognition, l'émotion, le processus affectif et cognitif ou bien à la perspective adoptée, transactionnelle ou relationnelle. (Audrain et Evrard, 2001).

En pratique, la définition d'Oliver (1997, p. 13) constitue aujourd'hui une référence reconnue par les spécialistes du domaine : « *Satisfaction is the consumer's fulfillment response. It is a judgment that a product or service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfillment, including levels of under- or overfulfillment.* » En français, Evrard (1993) puis Vanhamme (2002, p. 60) proposent une vision synthétique, donc intéressante à partager pour redonner du sens aux politiques de satisfaction client : « Un état psychologique résultant d'une expérience d'achat et/ou de consommation (et donc postérieure à celle-ci) et relatif. »

La satisfaction est le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation ou d'utilisation résultant d'une comparaison entre les attentes à l'égard du produit et ses performances. (KOTLER, KELLER, & DUBOIT, 2006).

La satisfaction peut être comprise en marketing, comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre les attentes préalable et une expérience de consommation. (LENDREVIE, LEVY, & LINDON, 2003, p. 911).

Par contre, (Bloemer et Kasper, 1995; Churchill et Surprenant, 1982), la considère comme une pure comparaison cognitive.

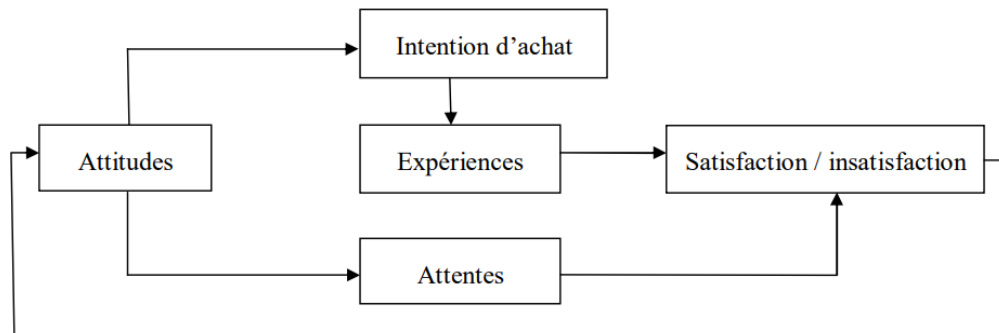
- **La satisfaction des clients selon la norme ISO 9000**

Selon la norme ISO 9000, «la satisfaction est la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses attentes ». Trois situations peuvent donc apparaître lors de la comparaison de l'offre aux attentes :

- Déception et mécontentement : les performances sont en deçà des attentes du client,
- Satisfaction : les performances sont au niveau des attentes du client,
- Enthousiasme : Les performances sont au-delà des attentes du client.

La satisfaction est donc, la bonne réponse aux attentes des clients. Ces dernières doivent être bien définies, bien comprises et bien suivies par l'entreprise.

**Figure 1 : Le modèle de satisfaction**



Source : Jacques LENDREVIE, Julien LEVY et Denis LINDON , « Mercator », 8ème édition, éd Dalloz, paris, 2003, p856.

Remarquons alors que les définitions données par les chercheurs divergent. Par conséquent, une analyse théorique servira à cadrer ces différentes définitions. A ce titre, différentes théories sont préconisées par les auteurs. Ces théories sont :

- **La satisfaction selon la théorie cognitive**

Howard et Sheth (1969) définissent la satisfaction comme étant « l'état cognitif de l'acheteur étant adéquatement ou non récompensé pour les sacrifices consentis ».

Ce point de vue conduisit à la conceptualisation de la satisfaction en utilisant des modèles purement cognitifs (Brockman, 1998 ; Westbrook et Reilly, 1983) et reposant surtout sur le

paradigme de la non-confirmation des attentes, tout d'abord élaboré par Anderson en 1973 et largement introduit par Oliver en 1980.

D'après ce paradigme, les consommateurs forment d'abord des attentes à propos du produit ou service avant même sa consommation ou son achat. Ensuite, ils observent les performances de ce produit ou service lors de l'expérience de consommation ou d'achat. Après, ils comparent les performances perçues avec les attentes et forment une perception de non confirmation. La satisfaction est réalisée dans le cas de dépassement des performances des attentes ou bien elles lui sont égales. Par contre, une insatisfaction est formée dans le cas où les attentes dépassent les performances reçues (Westbrook 1980, selon l'article de Joelle Vanhamme 2002).

Joelle Vanhamme a évoqué un modèle cognitif plus amélioré. En effet, ce modèle est basé sur l'existence des liens directs et d'autres indirects entre les attentes et la satisfaction en passant par la non confirmation.

- **La satisfaction selon théorie affective**

Howard et Sheth (1969), Hunt (1977) et Oliver (1981) énoncent que la satisfaction est un concept purement cognitif distinct de l'émotion. Pourtant, l'émotion et les réactions affectives ont un effet considérable sur la formation de la satisfaction (Westbrook, 1980).

D'autres auteurs (Lucie Siriex et Pierre-Louis Dubois (1999)) ont considéré la satisfaction entant qu'un état affectif résultant de l'évaluation de l'ensemble des expériences de consommation avec la marque.

Nous constatons que soit l'approche théorique cognitive ou celle affective, l'une néglige l'autre. Cependant, la notion de satisfaction peut être un amalgame de la notion affective que celle cognitive.

Giese et Cote (2000) synthétisent les différentes conceptualisations de la satisfaction de la façon suivante. La satisfaction a été conceptualisée à partir d'une combinaison de plusieurs aspects, qui sont :

1. Un type de réponse affective, cognitive et/ou conative;
2. Fondé sur une évaluation des normes (standards) liées au produit, des expériences de consommation du produit et/ou des attributs liés à l'achat ;

3. Exprimée avant ou après le processus de choix, après la consommation, après une expérience prolongée ou à tout autre moment (où le chercheur interrogera le consommateur sur le produit ou sur les attributs liés au produit).

### **1.1.1 Les trois caractéristiques majeures de la satisfaction**

Au vu de la définition d'Oliver (1997), la satisfaction a trois caractéristiques majeures : elle est subjective, relative et évolutive. La méconnaissance de l'une ou l'autre de ces caractéristiques impacte fortement le ROI des politiques de satisfaction.

- **La satisfaction est subjective**

Chaque client perçoit différemment le produit ou le service. La satisfaction d'un client ne dépend que de sa propre perception du produit ou service. Pour une même expérience de produit, le degré de satisfaction éprouvé par des individus sera inévitablement différent.

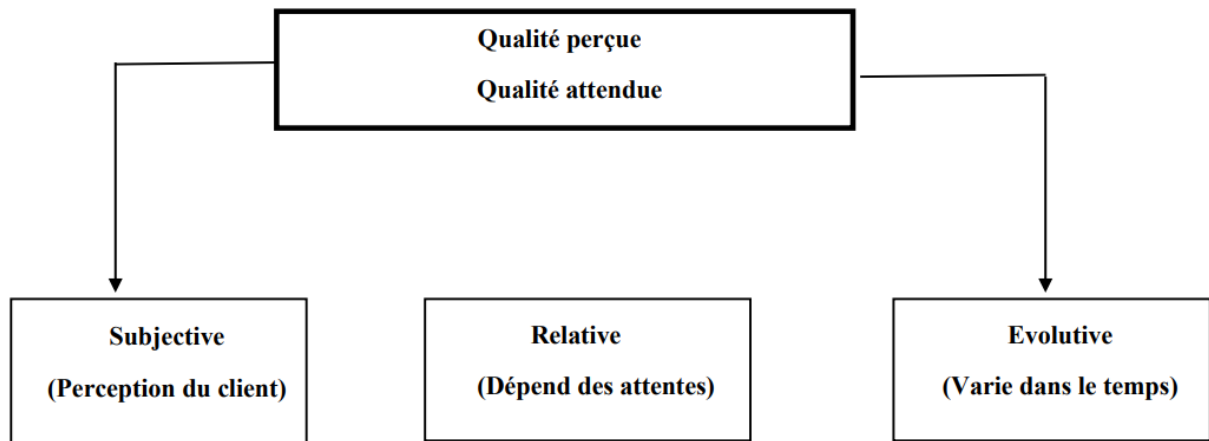
- **La satisfaction est relative (dépend des attentes)**

La satisfaction étant le rapport entre une performance perçue et des attentes, elle est donc relative. On retrouve là l'un des bases du marketing : il est indispensable de connaître les attentes des clients pour pouvoir les satisfaire. D'où la nécessité de mettre en place une véritable culture interne de l'écoute client qui puisse s'appuyer sur une batterie de méthodes et d'outils.

- **La satisfaction est évolutive**

La satisfaction n'est pas statique mais évolue dans le temps en fonction de l'évolution des attentes des clients et suivant le cycle d'utilisation du produit/service devenu de plus en plus court.

**Figure 2:** Les caractéristiques de la satisfaction



**Source :** Philippe DETRIE ; « les réclamations clients » ; 3<sup>ème</sup> Edition ; Edition d'organisation ; Paris ; 2007 ; p80

### 1.1.2 Les types de satisfaction

Selon (Philippe DETRIE,2007) On distingue principalement trois types de satisfaction :

- **Satisfaction globale ou partielle**

La satisfaction partielle se porte sur des composantes (ou dimensions) particulière du service : la logistique, l'accueil, le confort, la sécurité...La satisfaction globale porte, sur le service dans son ensemble. Lorsque les dimensions sont bien choisies, la satisfaction globale constitue la somme (pondérée ou non) des satisfactions partielles.

- **Satisfaction ponctuelle**

La satisfaction ponctuelle porte sur une expérience particulière d'utilisation du service, définie dans le temps et dans l'espace : une commande spécifique. La satisfaction cumulée porte sur l'ensemble des expériences réalisées par le client au cours d'une période donnée : l'ensemble des commandes de l'année.

- **Satisfaction isolée**

La satisfaction isolée porte sur les seules performances de l'entreprise, soit ces performances entre elle, ou leur évolution dans le temps. La satisfaction comparée se porte sur les performances de l'entreprise par rapport à celles de la concurrence.

### 1.1.3 Le rôle de la satisfaction client

**Figure 3:** La satisfaction au centre d'intérêt de l'organisation



Source : Denove & Power , 2006

La satisfaction permet un rôle marketing permettant à l'entreprise d'être plus proche de la clientèle, et ainsi, d'être à l'attente de leur jugement vis-à-vis de l'offre. Selon (Gundersen, Heide & Olsson ,1996) la satisfaction est adoptée à une fonction d'arbitrage relativement à un produit ou un service spécifique après que le client ait été servi. (Denove & Power 2006), positionnent ce concept de satisfaction au milieu des relations d'affaires entre l'offre et la demande, c'est-à-dire entre le processus organisationnel de ventes d'une entreprise et le comportement des consommateurs résultant de leurs perceptions en liaison à l'expérience de l'achat (Figure 03).

Il ressort de la Figure 03 que la satisfaction est un concept capital qui relie l'entreprise avec sa clientèle. Son rôle comprend, non seulement, à mesurer le degré de la satisfaction d'un client après consommation d'un bien, mais aussi, à découvrir les besoins et les désirs de ce client afin de les intégrer continuellement dans l'offre. Comme présenté plus haut, la satisfaction est une conception intermédiaire dont la vraie fonction est l'identification des besoins de la clientèle au lieu d'optimiser les scores de la satisfaction à l'issue d'un sondage sur le terrain (Denove & Power, 2006).

## **1.2 Les facteurs qui influent sur la satisfaction**

Selon Michel LANGLOIS (LANGLOIS, 1993), il y a quatre facteurs qui influent sur la satisfaction, à savoir :

### **1.2.1 De bouche à oreille**

Quand une personne désire voyager avec une compagnie, elle demande toujours l'air d'un autre à déjà sollicité les services de cette dernière, Certains distributeurs nous ont révélé que leur dépendance de financements externes, les obligeait à se concentrer sur des objectifs de vente à court-terme plutôt que de s'assurer de l'utilisation de leurs produits. Inversement, les organisations qui fonctionnent sans financement externe et dont la survie dépend essentiellement de leurs consommateurs cherchent à activer des mécanismes de bouche à oreille, et ainsi surveillent attentivement la satisfaction de leurs clients.

### **1.2.2 Le besoin personnel**

Le besoin est un état de tension ou de désir. Lorsqu'un individu éprouvant un besoin est capable de décrire l'élément ou la prestation pouvant y répondre on parle alors d'attente. Dans marketing on distingue de nombreux types de besoins :

- Besoins psychologiques ;
- Besoins de sécurité ;
- Besoin d'appartenance ;
- Besoin d'auto-expression ;
- Besoin d'estime ;

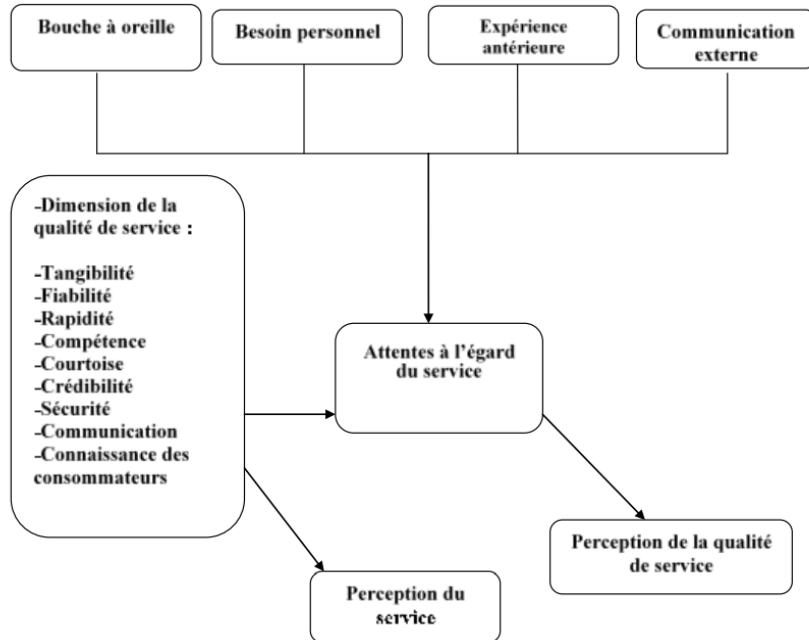
#### **Expérience antérieure**

La perception d'un client qui a déjà fréquenté la compagnie X dans le passé, influe automatiquement sur les attentes ultérieures

### **1.2.3 La communication externe**

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la communication externe joue un rôle fondamental pour son image et sa notoriété C'est suite à des actions de communication externe que les partenaires, les clients et les prospects forgent leur opinion et leur attitude vis-à-vis de l'entreprise. Il est essentiel qu'une organisation puisse offrir d'elle une image positive basée sur l'expérience, la compétence et l'innovation. Le plan de communication donne sens et cohérence à la multiplicité

des actions de communication externe à travers les spots publicitaires dans les médias, Les affichages etc.



**Figure 4** : Les facteurs influençant la satisfaction de client

Source : ZEITHALM, PARASSURAMAN ET BERRY, Delivering Quality service. Balancing Customer Perceptions and Expectations, p.45.

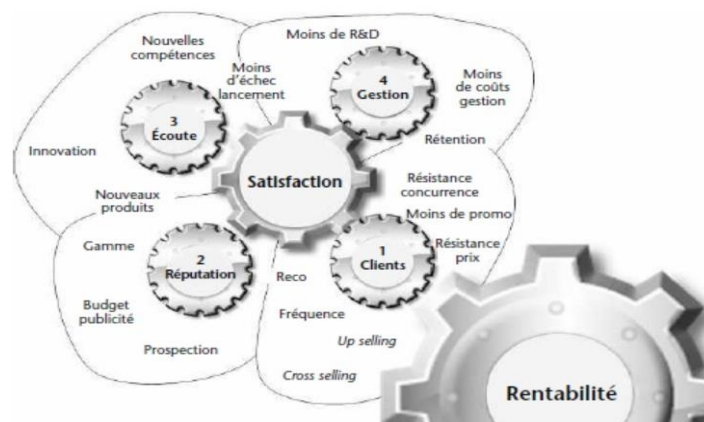
La mesure de la satisfaction client est le processus de collecte d'informations qualitatives indiquant dans quelle mesure les attentes des clients sont satisfaites. Ce processus aide les entreprises à comprendre si leurs services répondent aux exigences des clients. De plus, la mesure de la satisfaction client permet à l'entreprise d'établir une communication avec ses clients, ce qui joue un rôle essentiel dans la confiance que lui accordent les clients et se traduit donc par une augmentation de son chiffre d'affaires. Pour mesurer correctement la satisfaction, une sélection rigoureuse des paramètres d'évaluation est recommandée.

## 2 La satisfaction client, la qualité perçue et la performance

### 2.1 Impact de la satisfaction client dans la rentabilité des entreprises

La recherche de la satisfaction client est un moteur extrêmement puissant dans l'optimisation de la rentabilité des entreprises. Les dirigeants qui ont la volonté d'intégrer la satisfaction client comme un élément de management et de motivation de leurs équipes ont compris des choses que les autres ignorant. Le bon taux de satisfaction client n'est pas la raison du succès ; ce n'est que la conséquence de la volonté d'un manager qui a su en faire une valeur dans son entreprise et qui a créé un écosystème et une culture d'entreprise qui font la différence. Ces managers ont implicitement intégré le cycle vertueux des 19 rouages qui conduisent de la satisfaction client à la rentabilité. (BARBARAY, 2016)

**Figure 5:** Les 19 impacts de la satisfaction



Source : Satisfaction, fidélité et expérience client, Christian BARBARAY, 2016, p13

- **Caractéristiques des clients satisfaits**

1. Sont moins sensibles aux promotions (donc plus rentables).
2. Achètent plus le même produit (*up selling*) plus souvent ou avec des options.
3. Achètent plus souvent d'autres produits (*cross selling*).
4. Résistent plus facilement à la pression de la concurrence.
5. Sont moins infidèles (impact sur la gestion).
6. Recommandent l'entreprise à leur entourage (impact sur la réputation).

### **2.1.1 Impact sur la réputation**

1. Des clients satisfaits contribuent à l'image de marque et à la bonne réputation de l'entreprise.
2. Cela favorise la prospection et le recrutement des nouveaux clients via un bouche à oreille favorable.
3. Cela optimise les investissements commerciaux et publicitaires.

### **2.1.2 Impact sur l'innovation**

Une entreprise qui a la volonté de satisfaire :

1. Est une entreprise qui sait écouter.
2. Est plus tournée vers l'innovation produits et services.
3. Peut acquérir de nouvelles compétences.
4. Optimise sa politique de R & D fondée sur les vraies attentes des clients.
5. Connaît moins d'échecs lors des lancements de nouveaux produits.
6. Met de « bons produits » sur le marché.
7. Élargit sa gamme (ce qui impacte son image).

### **2.1.3 Impact sur la gestion**

1. Gérer et facturer 1 000 € à un client est plus rentable que de gérer et de facturer 100 € à 10 clients.
2. Optimisation de l'efficacité des investissements commerciaux et publicitaires via le bouche à oreille et une meilleure réputation.
3. Optimisation du potentiel offert par chaque client.

## **2.2 La performance commerciale**

Bien que le concept de performance soit largement développé dans la littérature, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions et du fait de la perception de cette notion qui peut changer selon les auteurs.

A cet effet, (BAROUCHE, 2010) définit la performance comme la capacité à atteindre des objectifs préalablement définis. Tandis que (Bourguignon, 1996) traite habituellement de la

performance à travers les concepts d'efficacité et d'efficience organisationnelles. La notion de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, l'idée de prendre et d'exécuter une action. Le concept de performance est alors combiné au concept d'efficacité, c'est-à-dire que les moyens utilisés pour accomplir une action opèrent déjà dans une perspective économique. Par conséquent, la performance fait référence à la capacité d'une organisation à prendre des mesures pour atteindre des résultats selon les objectifs énoncés tout en minimisant le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

Selon (Lorino 1997, 2001), la performance de l'entreprise est fondée sur le couple valeur-coût, et principalement sur tous ce qui contribue à améliorer ce couple, c'est-à-dire tous ce qui permet de minimiser les coûts des ressources détruites et de maximiser la valeur produite. (DRISS E. , 2017)

- **La qualité levier de performance de l'entreprise**

Notre réflexion sur ce sujet nous permet de déduire que la plupart des théoriciens, praticiens et académiciens s'accordent aujourd'hui sur le fait que la qualité est l'un des facteurs qui assure la performance des « firmes ». Cette performance est obtenue en combinant plusieurs facteurs résultant de la mise en place d'une démarche qualité, qui seront expliqués dans ce paragraphe. (DRISS E., 2017)

### **2.2.1 La performance par la satisfaction des clients**

Dans le contexte actuel, les clients sont mieux éduqués, mieux formés et mieux compris, mais sont aussi devenus plus polyvalents, insaisissables, imprévisibles et difficiles à fidéliser (Marchesnay, 2007). Le prix n'est plus une préoccupation majeure pour les clients, qui sont parfois prêts à payer plus si cela leur permet d'obtenir un produit qui répond à leurs besoins. En bref, l'évolution des besoins des clients rend impossible leur prise en charge des exceptions, des non-conformités et des défauts. La qualité permet donc, d'apporter les meilleures réponses aux nouvelles exigences des clients. Elle rend indispensable, entre autres, la prise en compte du client comme un partenaire fondamental de l'entreprise, un tel partenaire nécessite un traitement particulier basé sur la confiance, la communication continue, la fidélisation et surtout la prise en compte de ses attentes. Une telle situation favorise une satisfaction totale des besoins des clients y compris ceux qui sont mal définis, mais aussi, une diminution des litiges avec eux et donc une amélioration de l'image de marque du produit. De même, un client convaincu d'un produit ou

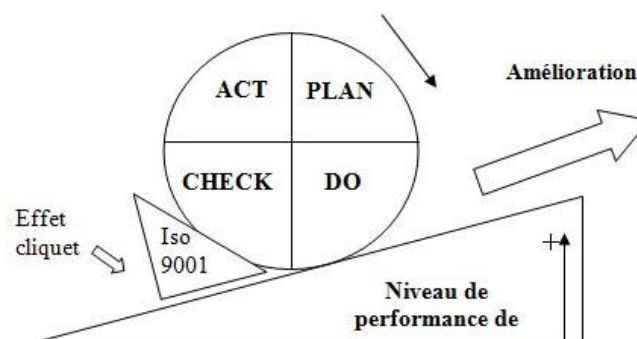
d'un service réalise une véritable campagne publicitaire dans son entourage, alors que perdre un client c'est inévitablement se priver de plusieurs autres.

Ainsi, l'adaptation du produit aux besoins et exigences du client accroît la demande pour ce produit, ceci augmente le volume des ventes et permet de capter durablement une part de marché plus grande. La qualité donc, satisfait bien les clients et garantit leur retour et leur fidélité au produit, ce qui renforce la compétitivité et la performance de l'entreprise. (DRISS E. , 2017)

### 2.2.2 La performance par l'amélioration continue

L'un des principes de base de la qualité est l'amélioration permanente. Elle peut s'appliquer non seulement à la qualité mais à chacun des services de l'entreprise et à la gestion de tous les processus. Ainsi, la démarche d'amélioration continue repose sur plusieurs outils dont les plus importants est le cycle PDCA ou Roue de Deming. Il s'agit d'un modèle mis au point par Shewhart, mais développé et intégré au management de la qualité par Deming au cours des années 1950. C'est un modèle d'amélioration continue d'un produit ou d'un processus. Il permet de repérer avec simplicité les étapes à suivre pour améliorer la qualité dans une organisation. Il s'agit d'un cycle en quatre étapes chronologiques (Plan, Do, Check, Act), traduits par (Préparer, Développer, Comprendre, Agir);

**Figure 6:** Le cycle PDCA, la roue de Deming



Source : MONIN, (Jean-Michel) : la certification qualité dans les services, édition AFNOR, Paris, 2001, p.199.

### **2.2.3 La qualité perçue et sa relation avec la satisfaction**

La qualité perçue par le client n'est pas la même que la qualité objective que peut vérifier un expert. La qualité perçue est le jugement d'évaluation global d'un produit ou d'un service par rapport à l'avantage relatif de ce produit/service. C'est une confrontation avec la perception qu'a le consommateur de la qualité donnée par ses attentes antérieures du service. Si la qualité de rendu est supérieure à celle attendue, la qualité perçue est élevée, et si la qualité de rendu est inférieure à celle attendue, la qualité perçue est faible.

Cette définition de la qualité perçue est proche de celle de la satisfaction et explique pourquoi les deux notions sont souvent confondues. La qualité perçue peut être définie à partir de jugements ou des processus qui conduisent à leur formation.

Selon (Zeithaml,1981) définit la qualité perçue comme le jugement d'un consommateur sur l'excellence ou la supériorité d'une entité.

Pour (Grönroos,1984) « *la qualité perçue de service est le résultat d'une comparaison entre les attentes du client et ses expériences réelles d'un service* ».

Selon (Parasuraman et al. 1988), la qualité de service perçue résulterait d'un processus comparatif entre ce que le client considère devoir être le service offert par une entreprise et ses perceptions de la performance sur ce service.

Les perceptions de la qualité peuvent porter sur le produit lui-même c'est-à-dire la performance perçue du produit seul ou avec les services qui l'accompagnent, ou des services.

### **2.2.4 Similitudes, différences et causalité entre la satisfaction et la qualité perçue**

#### **- Stimilitude et différence entre les deux concepts satisfaction et qualité perçue**

Les notions de satisfaction et de qualité perçue ont de nombreuses similitudes et divergences qu'il convient de relever.

Au niveau des similitudes, les deux notions se fondent sur la comparaison entre les performances perçues et un standard de référence, elles sont toutes deux des évaluations subjectives définies en terme de résultat (Oliver, 1981; Wesbrook et Oliver, 1981; Bolton et Drew, 1991 pour la satisfaction, Zeithaml, 1988 pour la qualité perçue) et de processus (Howard et Sheth, 1969; Hunt 1977 pour la satisfaction PZB, 1988, pour la qualité perçue).

Quant aux différences, la satisfaction nécessite qu'une expérience avec le produit/service ait lieu, alors que le jugement de qualité ne le requiert pas nécessairement.

Le standard d'évaluation de la qualité perçue est un standard d'excellence, ce qui n'est pas forcément le cas pour la satisfaction qui peut être jugée en fonction des attentes.

Les dimensions sur lesquels se fondent les jugements de qualité sont spécifiques, tandis que la satisfaction peut provenir de n'importe quelle dimension (reliée ou non à la qualité).

Parasuraman et al. (1988), Bitner (1990) et Oliver (1993b) trouvent dans les standards de référence un moyen supplémentaire de différencier qualité perçue et satisfaction.

La qualité perçue ferait référence à des standards de type normatifs. Par exemple, Parasuraman et al. (1994b) définissent les attentes comme les croyances du client sur ce que devrait offrir un prestataire de service.

Les attentes normatives concernent le service désiré (le niveau de performance du service qui associe ce que le client croit « pouvoir être » et « devoir être » offert par le prestataire) et le service adéquat (le niveau minimum de service que le client est disposé à accepter) (Zeithaml & al., 1993).

Dans le modèle de la satisfaction, les attentes seraient liées aux anticipations que font les clients sur ce qu'un prestataire de service offrira ; il s'agit des attentes anticipées ou prévues.

Néanmoins, différents standards ont été testés avec succès en matière de satisfaction et de qualité perçue. Les attentes font partie d'un ensemble plus large de standards de comparaison que peut utiliser le client pour former son jugement.

#### - **Causalité entre les deux concepts satisfaction et qualité perçue**

La nature du lien entre la satisfaction et la qualité perçue est assez complexe et la confusion relève aussi bien de la définition des deux construits que de la direction causale de leur relation.

L'une des causes de l'ambiguïté du lien entre les deux notions est le niveau de mesure différent utilisé dans les deux littératures (Carmen, 1990; Parasuraman et al., 1988).

La littérature de la satisfaction du consommateur fait une évaluation de la transaction spécifique, tandis que la littérature de la qualité de service fait une évaluation globale (Teas, 1993).

De ce fait, pour les chercheurs en qualité de service, une accumulation des évaluations des transactions spécifiques conduit à une évaluation globale : la direction de la causalité est de la satisfaction du consommateur à la qualité perçue : Satisfaction → Qualité

Plusieurs travaux ont tenté de valider la nature de la relation entre la qualité perçue et la satisfaction sans grands succès.

Les recherches conceptuelles et empiriques (Woodside, Frey et Daly, 1989) ont modélisé la qualité de service comme un antécédent de la satisfaction du consommateur.

Les résultats empiriques de Woodside et al. Par exemple, suggèrent que la satisfaction est une variable médiatrice entre les jugements de qualité de service et les intentions d'achat :

Qualité de service → satisfaction → intentions d'achat.

D'autre part, les recherches de Bitner (1990) contredisent cet ordre causal et montrent que les jugements de qualité de service sont une variable médiatrice entre la satisfaction et l'intention de comportement du consommateur :

satisfaction → qualité de service → intention de comportement.

Les résultats des premiers auteurs, Cronin et Taylor (1992), à évaluer simultanément les deux relations possibles entre la satisfaction et la qualité perçue supportent les conclusions de Woodside et al. (1989). Selon ces conclusions la qualité de service est un antécédent causal de la satisfaction du consommateur.

### **3 Indicateurs clés de performance et tableau de bord prospectif *Balanced scorecard***

#### **3.1 Les indicateurs clés de performance et le tableau de bord prospectif**

##### **3.1.1 Le tableau de bord prospectif**

Le Balanced Scorecard est un système de mesure de la performance qui équilibre les indicateurs internes et externes, financières et non financières, objectives et subjectives, mesures à court et à long terme, et entre indicateurs intermédiaires et mesures des résultats. Il se veut un aperçu des variables déterminant la performance. Elle est ouverte sur l'environnement, s'applique aux facteurs générateurs d'avantage concurrentiel et cherche à comprendre les facteurs clés de la performance future. Le Balanced Scorecard est un support qui identifie des objectifs stratégiques et les traduit en valeurs cibles concrètes. Les objectifs doivent être regroupés en quatre catégories distinctes, qui doivent toutes être représentées pour assurer la qualité du Balanced Scorecard. Il convient donc de partir des relations causales qui sous-tendent la création de valeur et de décliner ces relations selon ces quatre axes : Axe Financier, Axe Clients, Axe Processus interne, Axe Organisation : ces axes constituent l'ossature du tableau de bord prospectif.

Pour chacun des quatre volets, (Kaplan et Norton) identifient une série d'indicateurs de résultat (a posteriori) et des indicateurs de performance ou d'action (a priori). Les auteurs suggèrent d'indiquer les objectifs, de faire figurer les indicateurs avec leurs valeurs cibles et d'intégrer les initiatives ou les actions afin de les ajuster avec les objectifs stratégiques. Il se veut donc un pilotage de la création de valeur pour l'entreprise.

- **Apport du *Balanced scorecard***

Un système de management stratégique est « un ensemble d'actions et de décisions qui s'articulent dans la formulation et la mise en œuvre des buts et objectifs d'une organisation. En outre, le système de management stratégique est un ensemble complet et intégré de plans et une mise en œuvre efficace » (Rafiq, Zhang, Yuan, Naz, & Maqbool, 2020, p. 4).

L'objectif principal de chaque entreprise est de maximiser ses bénéfices, ses gains et son profit. Dans le but d'atteindre cet objectif, les entreprises sont emmenées à travailler davantage sur leurs systèmes de management stratégique pour une meilleure rentabilité et assurer leur pérennité sur le long terme.

La concurrence acharnée dans l'environnement dynamique d'aujourd'hui oblige le monde des entreprises à s'efforcer de mettre en place des systèmes stratégiques hautement efficaces qui permettent aux organisations de travailler de manière indépendante. Cette concurrence incite les entreprises, au niveau interne, à concentrer leurs efforts sur l'alignement des comportements des acteurs sur la stratégie (García-álvarez & Atristain-suárez, 2020). Au niveau externe, elles se voient obligées à s'adapter au mode de développement de la société, à savoir, le développement durable (Rafiq, Zhang, Yuan, Naz, & Maqbool, 2020).

Premièrement, dans l'optique de la conduite des acteurs, l'un des principaux objectifs d'un système de mesure devrait clairement être de motiver les acteurs à aligner leur comportement sur la stratégie choisie par l'entreprise. La clarté et la spécificité de ce que l'organisation veut atteindre sont désormais importantes. Le fait de traduire la stratégie en indicateurs clairs oblige les managers à être précis et à détecter les écarts et les problèmes non résolus. La notion selon laquelle les mesures de la performance améliorent la motivation des personnes à atteindre les objectifs stratégiques, est conditionnée à ce que les systèmes de mesure de la performance soient développés et utilisés de manière à renforcer la participation des subordonnés, leur responsabilisation psychologique et leur engagement envers les objectifs (García-álvarez & Atristain-suárez, 2020).

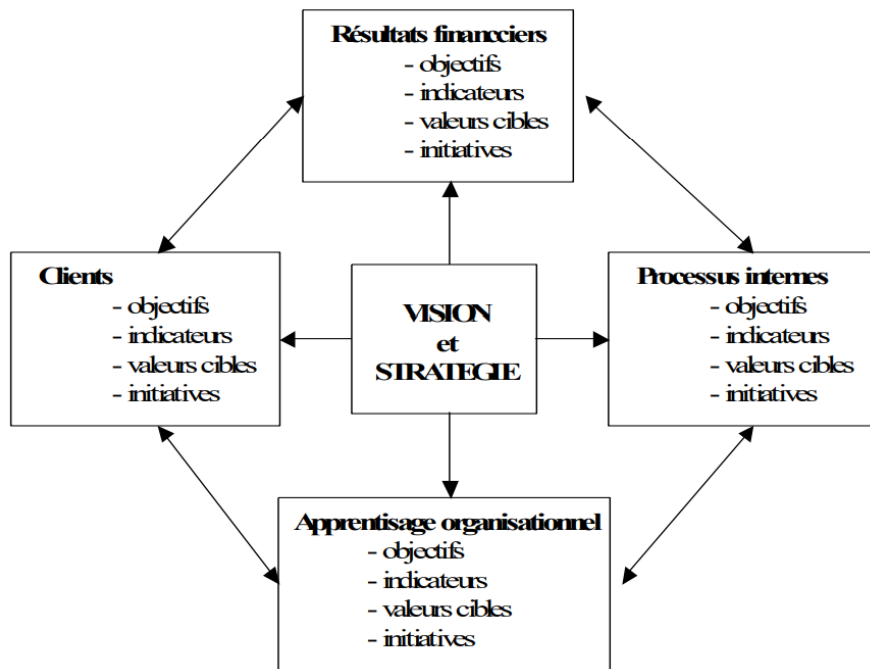
Deuxièmement, dans une optique de développement durable, la concurrence invite invisiblement les organisations à travailler sur un système de management stratégique durable, inimitable et rapidement adaptable pour améliorer les performances organisationnelles de manière efficace et efficiente. Traditionnellement, le système de management des performances de l'entreprise était déployé en vue d'obtenir des résultats financiers, mais, par la suite, les mesures non financières sont devenues impératives pour les organisations. De plus, la contribution à l'environnement en tant que facteur de développement durable est en train de devenir une priorité de l'ère actuelle, car elle est définie comme le résultat stratégique d'une organisation pour qu'elle se démarque de la concurrence. (Rafiq, Zhang, Yuan, Naz, & Maqbool, 2020).

La mise en œuvre du balanced scorecard permet donc, d'aligner les équipes de direction, les unités opérationnelles, les ressources humaines, les technologies de l'information et les ressources financières sur la stratégie de l'organisation (Peris-Ortiz, García-Hurtado, & Devece, 2019). Les mesures du tableau de bord prospectif devraient aligner le comportement des

individus sur le plan d'action prévu et les inciter à suivre leurs tâches prédéfinies afin d'atteindre les objectifs stratégiques (García-álvarez & Atristain-suárez, 2020). Le tableau de bord prospectif s'inscrit également en tant qu'outil du Système de Management Stratégique, permettant de traduire les éléments organisationnels essentiels à la croissance (Rafiq, Zhang, Yuan, Naz, & Maqbool, 2020).

Bien que chaque organisation relève les défis de manières différentes, à des rythmes différents et avec des conséquences différentes, cinq principes communs doivent être pris en compte. La mise en œuvre du balanced scorecard doit être basée sur ces cinq principes ; opérationnaliser la stratégie, aligner l'ensemble de l'organisation sur la stratégie, faire de la stratégie le travail quotidien de toute l'entreprise en impliquant toutes les parties prenantes, faire de la stratégie un processus continu et mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants (Peris-Ortiz, García-Hurtado, & Devece, 2019)

**Figure 7:** Vision et stratégie d'après « Le tableau de bord prospectif



Source : BOUCHE NGOMDJOM Joël Matricule : 13C019 Sous la supervision de : ING: STIMI

- **La perspective du client**

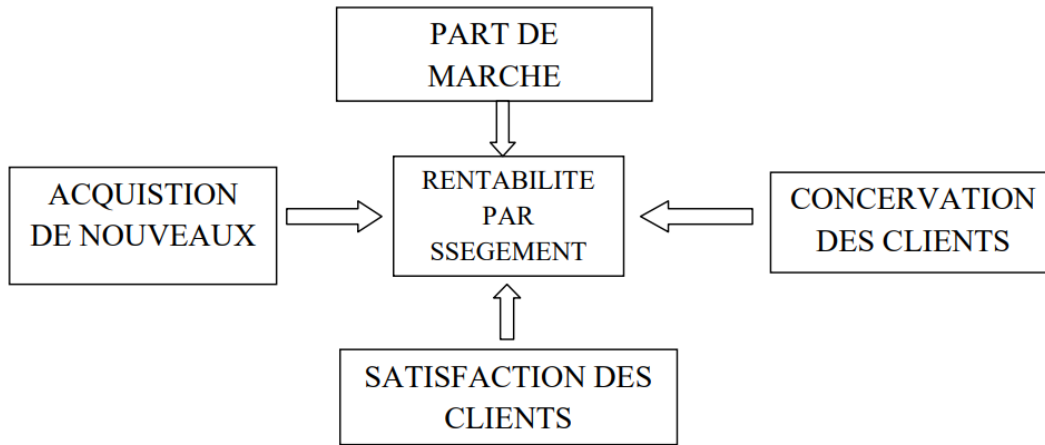
**« Une organisation ne maximise pas le profit en essayant de maximiser le profit, mais en sert ses clients. » Mintzberg Henry.**

L'axe capital client identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner et générer un chiffre d'affaires et une rentabilité suffisants. Pour ce faire, nous devons d'abord nous concentrer sur les besoins du marché, tandis que la première priorité reste externe : la satisfaction du client. Les entreprises doivent continuer à se concentrer sur les besoins des clients. Le tableau de bord prospectif doit identifier les objectifs et indicateurs clés pour chaque segment de clientèle. A l'ère du CRM (Customer Relation Management), l'axe client peut définir des parcours, construire des balises pour mettre en évidence l'évolution de segments de marché définis. Si la marque est identifiée comme un poste stratégique, l'image de marque peut être intégrée dans le tableau de bord stratégique. Il est nécessaire de faire des études de marché très spécifiques, des besoins des clients, des concurrents à l'avance pour analyser les complexités de l'environnement. Il s'agit de comprendre la vision du client, d'interpréter les informations externes envoyées par le client et de les transformer en action opérationnelle.

La deuxième étape consiste à définir les déterminants ou différenciateurs de la performance. Que faire pour atteindre le taux de satisfaction souhaité, fidéliser la clientèle et conquérir de nouveaux clients.

Comme les mesures financières traditionnelles, ces mesures fournissent des informations a posteriori, de sorte qu'au moment où la performance est connue, il est trop tard pour influencer le résultat. Traduire les stratégies de segment de marché en offres pertinentes est important car la stratégie du client s'intègre à la stratégie du concurrent. Par conséquent, des indicateurs liés aux cotations seront ajoutés. Le benchmarking peut également être utilisé comme technique de comparaison avec d'autres filiales ou concurrents du groupe.

**Figure 8:** les indicateurs clés de l'axe client



Source : ROBERT S.KAPLAN & DAVID NORTAN, le tableau de bord prospectif, édition d'organisation, 2003, p84.

Les entreprises utilisent une série d'indicateurs clés qui sont comme suit :

- **La part de marché**

On mesure la taille du marché sur les clients de l'entreprise, ceux avec lesquels elle entretient des relations durables, ces types d'indicateurs servent à surveiller la stratégie de l'entreprise.

- **Conservation des clients**

La meilleure façon d'acquérir la part de marché ou de maintenir sa part de marché est de conserver sa clientèle : pourcentage de croissance du volume d'activité réalisé avec les clients existants.

- **Acquisition de nouveaux clients**

Est basée sur le nombre de clients gagnés ou le total de chiffre d'affaire réalisé avec de nouveaux clients sur ces segments.

- **Satisfaction des clients**

Satisfaction des besoins des clients (qualité, détail, quantité), on peut la mesurer en utilisant des questionnaires, sondage, entretien ou enquêtes.

- **Rentabilité par segments**

L'entreprise doit veiller à ce que ses clients soient non seulement satisfait mais aussi rentables, les indicateurs financiers comme la rentabilité des différentes catégories de clients aident à ne pas se focaliser sur la satisfaction des clients au détriment du profile.

L'indicateur de rentabilité peut montrer que certaines catégories de clients ne sont pas rentables.

**Tableau 1:** Récapitulatif des indicateurs clé axe « client »

Indicateurs	Signification
<b>Part de marché</b>	Indique la part de marché exprimée en nombre de client, ou en volume d'achat d'un certain marché.
<b>Acquisition de nouveaux clients</b>	Mesure en termes absolus ou relatifs si une entreprise entretient des relations durables avec ses clients.
<b>Conservation des clients</b>	Indique en termes absolus ou relatifs si une entreprise entretient des la relation durables avec ses clients.
<b>Satisfaction des clients</b>	Evaluer le niveau de satisfaction des clients en fonction de critères liés à leurs attentes.
<b>Rentabilité par segments</b>	Mesure le bénéfice net généré par un client ou une catégorie de clients, déduction faite des coûts correspondants

### 3.1.2 Les indicateurs clés de performances

Un indicateur utile est un indicateur qui a été soigneusement sélectionné pour mesurer la progression vers un objectif, lui-même soigneusement choisi pour servir au mieux le projet stratégique. Il est parfaitement adapté aux besoins de l'activité à laquelle il est destiné, le décideur ou l'équipe qui l'utilise a une confiance totale dans l'information véhiculée par cet indicateur, Ils comprennent cette information bien au-delà de la valeur affichée, et sont donc en mesure de donner un avis plus complet, cette connaissance leur permet de prendre des décisions avec une estimation raisonnable du risque impliqué. (Fernandez, 2018)

- **Catégories d'indicateurs :**

Les indicateurs peuvent être classés en 3 catégories selon le rôle qu'ils jouent pour le décideur : (Fernandez, 2018)

- Les indicateurs d'alerte qui signalent un état anormal du système, et nécessitant une intervention à court terme.
- Indicateurs d'équilibration, qui garantissent que l'état du système et de sa progression vers l'objectif. Ces indicateurs, qui servent notamment à maintenir le cap, peuvent être à l'origine d'actions correctives s'ils indiquent une dérive.
- Les indicateurs d'anticipation qui permettent d'avoir une vision un peu plus large qui peut amener à des changements de stratégie et d'objectifs.

- **Le choix d'un bon indicateur de performance :**

La qualité des décisions qui peuvent être prises dépend directement de la qualité de la mesure et de la pertinence des indicateurs choisis. Un bon indicateur doit être :

- Orienté : l'indicateur est centré sur l'objectif choisi.
- Constructible : l'indicateur est relativement facile à construire.
- L'indicateur doit inciter à l'action : doit permettre aux utilisateurs de prendre les décisions nécessaires pour corriger une dérive, amplifier une action ou saisir une opportunité avant qu'il ne soit trop tard.

Un bon indicateur de performance met en évidence un aspect spécifique de la performance, un tableau de bord bien conçu présente un ensemble cohérent d'indicateurs équilibrés, ces indicateurs sont soigneusement sélectionnés en fonction des objectifs de performance, du

contexte de l'entreprise ou du projet ainsi que des besoins du responsable ou de l'équipe chargée de les atteindre. (Fernandez, 2018).

### **3.2 Les principaux indicateurs pour mesurer la satisfaction**

Il y a plus de clients mécontents qui ne vont pas se plaindre, que de clients mécontents qui vont se plaindre. Le risque de ne pas le savoir pour l'entreprise est d'avoir une mauvaise réputation étant donné qu'elle ne saura pas rectifier cela. Acquérir un nouveau client coûte plus cher que de satisfaire les clients que l'entreprise compte déjà. Un client mécontent se plaindra plus autour de lui qu'un client satisfait ventera l'enseigne. Le client mécontent coûtera donc plus cher que prévu étant donné qu'il va reprendre une mauvaise réputation. Les personnes à qui il se plaindra ne vous voudront pas faire affaire avec l'entreprise en question, et donc ce seront des clients perdus. Selon une étude, 68% des clients délaissent l'entreprise, car ils pensent qu'on ne se soucie pas d'eux. Afin de mesurer la satisfaction des clients, plusieurs outils existent :

#### **3.2.1 Net Promoter Score (NPS)<sup>1</sup>**

Mentionné pour la première fois à la fin de l'année 2003 par Fred Reichheld, consultant en stratégie, cet indicateur repose sur un concept simple : appréhender le niveau de satisfaction globale de ses clients et de manière plus large le rapport client/marque. Concrètement, le NPS est un score, calculé à partir d'une question, très spécifique, concernant l'intention de recommandation : « Recommanderiez-vous [notre entreprise] à votre entourage ? »

Basée sur une échelle de 1 à 10 : 0 = PAS DU TOUT 10 = ABSOLUMENT.

Cette question permet de regrouper les répondants à travers 3 grandes catégories : Détracteurs, Neutres et Promoteurs.

#### **Les clients « Détracteurs » – Note de 0 à 6 –**

Ce sont les clients potentiellement les plus « dangereux » pour la marque. Déçus ou frustrés, ces clients ne manqueront pas de partager leur insatisfaction à leur entourage et bien plus, notamment grâce aux nombreux moyens de communication qu'ils ont désormais à leur disposition. On pense aux réseaux sociaux évidemment mais également aux plateformes d'avis ou autre. Le NPS est donc un formidable levier pour les identifier et vous permettre ainsi de réaliser des plans d'actions et un suivi ciblé pour répondre à leur insatisfaction et avoir la chance

---

<sup>1</sup> <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/nps/>

de les réenchanter. Car la bonne nouvelle également, c'est que si vous arrivez à inverser la tendance d'un détracteur en le contactant directement et en mettant tout en œuvre pour le satisfaire, vous aurez une grande chance de le transformer en promoteur.

### **Les clients « Neutres » – Note de 7 à 8 –**

Les clients neutres sont généralement des clients partiellement satisfaits, mais pas encore suffisamment pour recommander la marque à leur proche. Le risque d'infidélité vers des offres concurrentes reste important. NB : Les neutres peuvent également être appelés « passifs ».

### **Les clients « Promoteurs » – Note de 9 à 10 –**

Les promoteurs sont quant à eux les clients les plus fidèles et enthousiastes, prêts à être de véritables ambassadeurs de la marque auprès de leur entourage. La note de 9/10, qui conditionne l'entrée dans cette catégorie, est volontairement élevée afin de s'assurer que les clients soient véritablement des fans inconditionnels de l'entreprise. Cette population de clients constitue logiquement une valeur très forte pour l'enseigne et doit donc être choyée en conséquence.

La formule du Net Promoter Score (NPS) est universelle et se calcule de la manière suivante :

$$\% \text{ Promoteurs} - \% \text{ Détracteurs} = \text{NPS}$$

Le pourcentage de promoteurs auquel il faut soustraire le pourcentage de détracteurs, et vous obtiendrez une valeur comprise entre - 100 et +100.

### **3.2.2 Le Customer Satisfaction Score <sup>2</sup>**

Le CSAT mesure la satisfaction d'un client à la suite d'une interaction avec l'entreprise, en lui proposant de répondre à une question : « Avez-vous été satisfait ? » Le résultat est un taux de satisfaction en pourcentage.

$$\text{CSAT} = (\text{Nombre de réponses positives} / \text{Nombre total de réponses}) \times 100$$

A partir de 80%, le résultat est considéré comme très satisfaisant. Au contraire, un taux inférieur à 50 % reflète la mauvaise relation entre la clientèle et la marque ou le produit et suggère de mettre en œuvre des moyens pour y remédier.

---

<sup>2</sup> <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/nps/>

### 3.2.3 Le Customer Effort Score <sup>3</sup>

Le Customer Effort Score (CES) est un indicateur de performance très récent puisqu'il a été évoqué pour la première fois en 2010 par le Harvard Business Review. L'objectif de cet indicateur est de mesurer l'effort fourni par les consommateurs pour exécuter une action ou une démarche. Il est étroitement lié aux notions de satisfaction, de fidélisation et d'expérience client. En effet, plus un consommateur éprouve des difficultés à interagir avec une marque, moins l'expérience client est qualitative. Un faible score CES traduit donc que la démarche du consommateur s'est effectuée de manière fluide alors qu'une note élevée est synonyme de problème quant à la réalisation de cette démarche.

Le Customer Effort Score se mesure en adressant un questionnaire à ses clients juste après une interaction avec la marque. Il est primordial d'obtenir une réaction à chaud. C'est à ce moment-là que le consommateur est le plus à même d'évaluer l'expérience vécue et que les réponses seront donc les plus fiables. Pour évaluer cet indicateur, il suffit de poser la question suivante : « Quel niveau d'effort avez-vous dû déployer pour entrer en contact avec notre SAV/effectuer un achat sur notre site Internet/utiliser notre service ? »

Les réponses sont généralement formulées sous forme d'échelle verbale à 5 niveaux : (Très faible, faible, neutre, fort, très fort).

Pour obtenir le score d'effort, il suffit de convertir ces expressions en chiffres (1 pour « très faible » et 5 pour « très fort ») et de calculer la moyenne de ces notes :

**CES = Somme de toutes les notes / Nombre de notes.**

---

<sup>3</sup> <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/nps/>

# **CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE**

L'objectif de ce deuxième chapitre est de présenter la méthode de recherche adoptée pour mener à bien notre recherche et atteindre les objectifs de cette étude, en indiquant les outils et les méthodes de collecte de données et les instruments d'analyse utilisés.

## **1 La méthodologie de recherche**

Avant de tenter de résoudre une question, il est essentiel de définir un certain modèle de recherche qui guidera la procédure de collecte et d'analyse des données, dans le cadre de notre étude, la recherche est l'approche la plus appropriée et mieux adéquate qui va nous permettre de répondre à notre problématique.

## **2 La technique de collecte de données**

Le processus de collecte des données consiste à recueillir les informations souhaitées de manière systématique, en utilisant les instruments choisis à cet effet. (N'DA, 2015)

Le mot méthodes, instruments ou outils qualitatifs est un concept général qui couvre les entretiens (de groupe ou individuels), l'observation (en personne ou en ligne) et l'analyse textuelle (sur papier ou électronique) (tracy, 2020 ), pour notre étude nous avons choisi ces trois instruments les plus fiables : l'étude documentaire, l'observation et l'entretien.

### **2.1 L'étude documentaire**

L'étude documentaire ou encore l'étude de données existantes, permet au chercheur de disposer de ce dont il a besoin pour expliquer ou comprendre un phénomène (N'DA,2015)

Cet outil nous a aidés pour notre sujet de recherche à collecter le maximum d'informations sur les enquêtes satisfactions en général, en se basant sur plusieurs sources d'informations telles que : les articles, les ouvrages, les rapports officiels et les thèses doctorales.

Pour la revue de littérature nous avons commencé par la consultation de plusieurs articles scientifiques dans plusieurs bibliothèques en ligne tels que : SNDL, Google Scholar, Core.

Ensuite, pour enrichir notre document et plus précisément notre cadre conceptuel, nous avons eu recours à plusieurs ouvrages, rapports et thèses doctorales en ligne sur différentes plateformes numériques en plus des livres disponibles dans la bibliothèque de notre école.

L'organisme d'accueil qui est dans notre cas « Schneider Electric Algérie » nous a aussi facilité la fourniture des documents nécessaires à la réalisation de notre mémoire et nous a donné accès à toutes les informations, les données et les rapports dont nous avons besoin, et en particulier les documents de la mission concernée « Overall Experience Survey ».

## **2.2 L'observation**

L'observation est un mode de collecte de données par lequel les chercheurs observent personnellement les processus ou les comportements qui se produisent dans l'organisation dans un temps limité (Thietart, 2014). Selon (Lune & Berg, 2017) aussi, Les observations fournissent des données sur les actions des personnes.

Pour détecter le besoin de notre projet objet de l'étude dit le « Overall Experience Survey » et pour avoir une idée générale sur la mission et différentes parties prenantes du projet, nous avons fait partie de cette mission et qui nous a permis :

- A participer dans les différentes réunions du projet ;
- A comprendre le processus ;
- A préparer des supports et comptes rendus ;
- De voir le comportement des consultants et l'équipe. Cela nous a permis d'avoir une vision plus claire concernant le processus de l'OES, pour faciliter la tâche à l'équipe et accompagner une prise de décision éclairée et efficiente lors des importants comités de ce projet.

## **2.3 L'entretien**

L'interview est une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs du recueil d'informations. (Ketele & Roegiers, 1996)

Selon (Gravitz) l'entretien comme un procédé d'investigation scientifique qui utilise un processus de communication pour recueillir des informations en rapport avec le but fixé. L'entretien se différencie du questionnaire proprement dit. En effet, le contact direct (visuel et/ou verbal) ainsi que la faible directivité du chercheur sont de nature à encourager l'interviewé à

construire sa pensée. Ce n'est donc pas un interrogatoire mais bien un procédé qui permet de recueillir le témoignage verbal d'une personne. Pour y parvenir, le chercheur doit adopter une position neutre, se contentant presque d'écouter l'autre.

L'entretien semi-directif ou l'entrevue semi dirigée (Savoie-Zajc,1997) est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes<sup>2</sup> constructivistes (Lincoln, 1995). D'autre part, les entretiens semi-structurés sont plus flexibles et organiques par nature. L'enquêteur entre dans la conversation en posant des questions flexibles et exploratoires, ou peut-être même avec une simple liste de questions, ou ce que nous appelons un guide d'entretien qui est destiné à stimuler la discussion plutôt qu'à la dicter, les avantages d'une telle démarche sont qu'elle permet à des compréhensions plus émergentes de s'épanouir, et aux points de vue complexes des personnes interrogées d'être entendus sans les contraintes des questions écrites. (tracy, 2020 )

Dans notre cas nous avons opté pour des entretiens semi-directifs ou semi-structurés qui offrent la possibilité de s'exprimer librement et de façon spontanée à nos questions, et cela en lui orientant des axes ou des rubriques avec un ordre précis grâce à notre guide d'entretien.

### **2.3.1 La construction d'un guide d'entretien**

La construction d'un guide d'entretien est une étape primordiale dans la démarche de recherche. Pour notre recherche, nous n'avons utilisé qu'un seul guide d'entretien avec tous les interviewés en basant sur les recherches de (Lamprey & Fayek, 2012; Kerzner,2017), ce dernier se compose de trois phases.

- La première phase : a pour objectif de présenter et d'exposer l'objet de l'entretien
- La deuxième phase : a pour objectif de poser des questions visant à mieux connaître l'interviewé
- La troisième phase : nous avons articulé notre guide d'entretien autour de trois axes essentiels qui sont comme suit :
  - Premier axe : information sur la cible, les utilisateurs et ses exigences
  - Deuxième axe : Identification des KPIs
  - Troisième axe : Données de l'enquête *Overall Experience Survey*

**Tableau 2:** les axes d'entretien

Axes	Questions
<p><b>Axe 01 : Informations sur la cible, les utilisateurs et ses exigences</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le public visé par l'enquête satisfaction client ?</li> <li>- A travers cette étude, pourriez -vous identifier les principaux segments du marché ? Et selon vous quelles sont les segments qu'on devrait viser ?</li> <li>- A travers cette études, la filiale arrive-t-elle à mieux cerner les spécificités du marché algérien ? par rapport à la concurrence.</li> <li>- L'étude en question, arrive-t-elle à mieux identifier les besoins distinctifs des clients algériens ?</li> <li>- L'étude en question, donne-t-elle une perspective pour suivre les exigences des clients ?</li> <li>- Les résultats de cette étude sont-ils plus exploitables au niveau de la filiale ? Ou répondent-ils aux besoins d'information stratégiques du groupe ?</li> </ul>
<p><b>Axe 02 : Identification des KPIs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des KPIs : Avez-vous une notion sur les différents indicateurs de mesure de la satisfaction client pour SEA durant l'interaction des clients avec SE ?</li> <li>- Pour chaque KPI identifié :</li> <li>- Que souhaitez-vous savoir suite aux résultats du CNPS ? ou quelle information serait susceptible de susciter votre intérêt ?</li> <li>- Pensez-vous que les données mobilisées par l'enquête, sont-elles suffisantes pour la construction de l'indicateur CNPS ?</li> </ul> <p>Si non, quel serait les points que vous souhaitez être présenter suite à l'OES ?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est l'usage du KPI dans la mesure de la performance ? Degré d'importance, pondération...Et pourquoi est-il important pour la filiale ?</li> </ul>
<p><b>Axe 03 : Données de l'enquête</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment avez-vous procédé pour déterminer votre échantillon ? Pourriez-vous nous justifier le choix du mode d'échantillonnage ?</li> <li>- Pour chaque KPI, quelles sont ses impacts sur le cheminement (ou le bon déroulement) de l'enquête ?</li> <li>- Quelles sont les outils essentiels utilisés par SEA dans l'enquête ? et leur impact sur celle-ci ?</li> <li>- Existents-ils des biais statistiques dans cette études ? Pourriez-vous nous les citer ?</li> <li>- Additif sur l'enquête satisfaction : Que voudriez-vous nous dire de plus sur l'enquête de satisfaction client ?</li> </ul>

Source : élaboré par nous meme

### 2.3.2 Le déroulement des entretiens

Les entretiens se sont déroulés de manières individuelles, la durée a été prévue entre 30 minutes et 45min par personne.

L'entretien commence par une simple présentation de l'étudiante (nom, prénom, établissement scolaire et spécialité), l'intitulé de la recherche (le thème du mémoire), l'objectif de l'entretien, présentation de l'entretien, des questions visant à mieux connaître l'interviewé et puis le passage aux questions déjà préparées.

Les méthodes suivies dans l'enregistrement des réponses de ces entretiens sont :

- Enregistrement vocal ;
- La prise de notes.

Nous avons été quelques fois surpris, lorsqu'au fil de leur raisonnement, les interlocuteurs répondaient déjà aux questions à venir. Pour y pallier, nous posions tout de même ces questions, en soulignant qu'ils y avaient, en partie déjà répondu...

### 3 Population et échantillon

Notre recherche est menée dans le cadre d'une enquête satisfaction client (Overall Experience Survey)

L'échantillon que nous avons choisi regroupe quatre (4) membres importants dans l'organisation "Schneider Electric" qui peuvent identifier leurs besoins et le besoin du client, dont l'objectif d'avoir des réponses pertinentes qui nous permettent de répondre à notre problématique. Nous indiquons les informations concernant les personnes interrogées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 3:** Les caractéristiques des interviewés

Interviewé	Role	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
<b>Mr M H</b>	Directeur Tendering	28-07-2022	40 minutes
<b>Mr L BA</b>	Directeur HSE & Satisfaction client	26-07-2022	45 minutes
<b>Mr R A</b>	Directeur Ressources Humaines	28-07-2022	30 minutes
<b>Mr A N</b>	Directeur Commercial	27-07-2022	45 minutes
<b>Mr S A</b>	Directeur Business Distribution	26-07-2022	30 minutes

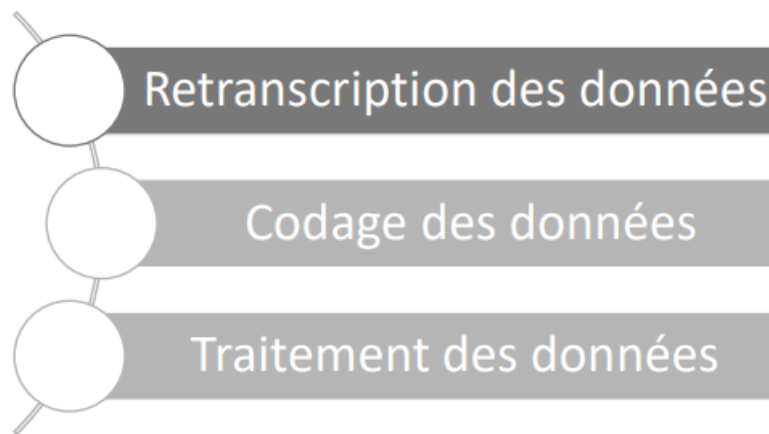
## 4 Analyse de données

Une fois les données collectées, il est nécessaire de les traiter, de les organiser et de les analyser. Le travail d'analyse demande beaucoup d'attention et de réflexion et de rigueur. (N'DA, 2015)

L'analyse des données qualitatives, dont la plus connue est l'analyse de contenu, est la méthode la plus utilisée pour étudier les entretiens ou les observations qualitatives, et qui cherche à rapporter ce que les personnes interrogées ont dit de la manière la plus objective et la plus fiable possible. (Andreani & Conchon, 2005)

Elle consiste à retranscrire les données qualitatives et en utilisant une grille d'analyse à coder les informations et données recueillies et enfin à les traiter, la figure suivante présente les trois étapes de l'Analyse des données qualitatives :

**Figure 9:** Etapes de l'Analyse des données qualitatives



Source : Andreani & Conchon, 2005

### 4.1 Retranscription des données

La première étape avant de commencer l'analyse des données consiste à faire un inventaire des informations recueillies et à les mettre par écrit, ce texte appelé verbatim, représente les données brutes de l'enquête. La retranscription organise le contenu d'enquête dans un format directement accessible pour l'analyse, au lieu de traiter directement les enregistrements audio ou vidéo, il est donc préférable de les mettre sous forme écrite pour en faciliter la lecture et en avoir une trace fidèle. (Andreani & Conchon, 2005)

- Retranscription des interviews

La transcription des entretiens se fait le plus souvent à la main, en notant mot à mot tout ce que dit la personne en entretien.

- Notes d'observation

L'objectif des notes d'observation est de consigner ce que l'observateur a vu, ressenti, impressionné ou surpris. Elles disent tout ce qui doit être dit, même les plus petits détails. Elles évitent la logique du résumé et de la synthèse et tentent de découvrir les signaux faibles (thèmes moins fréquents qui émergent et qui sont prometteurs pour l'avenir).

Dans notre cas, pour les entretiens, nous avons utilisé l'enregistrement vocal, la prise de notes et l'écriture directe durant les entretiens, ce qui ne nous a pas empêchés de réécrire toutes les réponses et les informations à la main, quant à l'observation, nous avons pris des notes sur ce que nous avons ressenti, remarqué, constaté et ce qui nous a impressionnés ou encore surpris...

## **4.2 Codage des données**

Une fois la transcription des données terminée, nous procéderons au codage des données, selon (Andreani & Conchon, 2005) le codage explore les textes des entretiens ou des observations ligne par ligne, étape par étape. C'est un processus lourd et minutieux qui se fait à la main et pour lequel il n'existe pas de système automatique.

Avant de coder nos données, il faut d'abord construire une grille d'analyse. Cette grille est composée de critères et d'indicateurs qui sont appelés catégories d'analyse. Leur choix peut être établi sur la base des informations recueillies ou déterminé à l'avance en fonction des objectifs de l'étude. Dans le premier cas, on parle d'une approche ouverte et inductive de généralisation et d'abstraction des données, dans l'autre d'une approche fermée d'évaluation et de traduction des indicateurs de l'étude. (Andreani & Conchon, 2005)

Dans notre cas, nous avons regroupé toutes les données recueillies lors des entretiens et de l'observation, nous les avons toutes relues afin de faire ressortir les données similaires en termes de signification, cela nous permet de les classer, de les regrouper et de les catégoriser.

Cette action est menée dans le but de réduire la quantité d'informations recueillies et les données répétées, de mettre en évidence les données importantes et pertinentes afin de faciliter l'analyse et l'interprétation.

### **4.3 Traitement des données qualitatives**

Le traitement des données qualitatives peut être réalisé d'un point de vue sémantique ou statistique. Dans le cas d'un traitement dit "sémantique", l'analyse est réalisée manuellement, suivant l'approche de l'analyse de contenu. Par approximations successives, elle étudie le sens des idées exprimées ou des mots, les études réalisées par des professionnels suivent souvent cette approche traditionnelle. En revanche, le traitement statistique est effectué sur un ordinateur à l'aide d'un logiciel de traitement de texte. L'analyse porte sur le décompte des mots, les morceaux de phrases ou les catégories et l'analyse des données. Les chercheurs universitaires sont amateurs de ces approches. (Andreani & Conchon, 2005)

# **CHAPITRE 03 : CONTEXTE PRATIQUE DE L'ETUDE**

L'objectif de ce troisième et dernier chapitre est de présenter d'abord l'organisme d'accueil et le projet ou la mission qui a fait l'objet de l'étude, à la fin de ce chapitre nous présenterons et discuterons les résultats obtenus.

## **1 Présentation de l'organisme d'accueil - Schneider Electric, SE Algérie**

### **1.1 Présentation de Schneider Electric**

Schneider Electric est un groupe industriel Européen à dimension internationale qui fabrique et propose des produits de gestion de l'électricité, des automatismes et des solutions adaptées à ces métiers. Présent dans plus de 100 pays, Schneider Electric offre des solutions intégrées pour de nombreux segments de marchés pour rendre l'énergie sûre, fiable, efficace, productive et verte.

Le Groupe bénéficie d'une position de leader dans l'énergie et les infrastructures, les projets industriels, les automatismes du bâtiment .les centre de données et réseaux ainsi qu'une large présence dans l'application du résidentiel.

Schneider Electric a réalisé un chiffre d'affaires de 22,387 Milliards d'euros en 2011.

C'est plus de 100 000 collaborateurs qui s'engagent auprès des individus et des organisations afin de les aider à tirer le meilleur de leur énergie. En 2014, le groupe arrive en tête du classement de digitalisation des entreprises du CAC 40 et confirme ses bons résultats dans le secteur.

Figure 10: Logo Schneider Electric



Source : Site Schneider Electric

## **1.2 Historique de l'entreprise**

En 1836, les deux frères Eugène Schneider et Adolphe Schneider participent à la Révolution industrielle en fondant l'entreprise Schneider et Cit. Schneider innove dans les secteurs de la métallurgie et de la sidérurgie, et devient rapidement l'un des leaders européens dans les domaines de l'armement. Par la suite Schneider innove et se lance sur le marché encore balbutiant de l'électricité.

### **- Première moitié du XXe siècle : la phase après guerre**

Schneider abandonne progressivement l'armement pour se tourner vers la construction, la sidérurgie et l'électricité. L'entreprise se réorganise profondément pour diversifier ses débouchés et s'ouvre à de nouveaux marchés.

### **- Fin du XXe siècle**

- **1981-1997** : grâce aux inventions de François Merlin Gerin en 1992, Schneider Electric voit le jour et opte pour la nationalité française. En parallèle, le groupe Schneider continue son recentrage sur les métiers de l'électricité en se séparant des activités non stratégiques.
- **2000-2009** : Croissance organique et poursuite de la politique d'acquisitions de sociétés qui permettent à Schneider Electric de se positionner sur de nouveaux segments de marchés : onduleurs, contrôle de mouvement, automatismes et sécurité du bâtiment (APC, Clipsal, TAC, Pelco, Xantres, etc).

### 1.3 Principales acquisitions de Schneider Electric

**Tableau 4:** les principales entreprises rachetées par Schneider Electric

Entreprises du groupe Schneider Electric	Pays	Métier	Date d'acquisition
Télemécanique	France	Automates industriels	1988
Square D	USA	Gestion de l'électricité et automation	1991
Merlin Gerin	France	Distribution électrique	1992
APC	USA	Protection des alimentations électriques	2007
Pelco	USA	Distribution électrique	2010
Areva T&D (distribution)	France	Distribution électrique	2011
Televent	Espagne	Contrôle et distribution électrique	2013
Invensys	Grande Bretagne	Contrôle et automation	2013

## 1.4 Schneider Electric Algérie

Présente en Algérie depuis plus de 50 ans, Schneider Electric Algérie possède :

- Deux agences regionales (Alger et Oran)
- Un réseau de 40 partenaires ( Distributeurs, Tableautiers, Système Intégrateurs)
- Une équipe de 200 collaborateurs
- Un centre de distribution local + un entrepot de 2500m<sup>2</sup> + 300m<sup>2</sup>
- Un institut de formation agréé par l'Etat
- Un centre d'excellence SEA

## 1.5 Activités de Schneider Electric Algérie

**Tableau 5:** Les activités de Schneider Electric

Vision	Mission
Un monde où l'on peut faire plus en utilisant moins de ressources de notre planète	Aider les personnes à tirer le meilleur de leur énergie
Nous croyons en notre futur et à la possibilité de trouver des solutions qui nous permettrons d'assurer notre croissance tout en réduisant notre impact sur l'environnement	Nous aidons les personnes et les organisations à tirer le maximum de leur énergie afin d'être plus productifs et respectueux de l'environnement.

## 1.6 Produits Schneider Electric

En tant que spécialiste de la gestion d'énergie, Schneider Electric Algérie offre une large gamme de produits présents dans les segments suivants:

- Automatismes et Contrôle.
- Moyenne tension.
- Automatisation et gestion des réseaux électriques.
- Distribution électrique.
- Systèmes d'Installations et de Contrôle.
- Automatismes et sécurité du bâtiment.

- Énergie sécurisée et refroidissement.
- Énergies renouvelables.
- **Services**

Les experts de Schneider Electric Algérie sont à l'écoute des besoins spécifiques des clients et proposent une offre complète de services.

- Service sur site : Améliorer votre performance tout au long du cycle de vie de vos installations.
- Service Professionnel : Utiliser la technologie pour améliorer votre efficacité et vos communications tout en rendant accessibles les marchés actuels et futurs de manière plus rapide et compétitive.
- Formation : Vous rendre plus compétitifs en participant à nos formations professionnelles.

- **Solutions**

Chaque jour, Schneider Electric Algérie s'appuie sur ses compétences mondiales dans les technologies de l'information, la gestion de l'énergie, l'automatisation, et d'autres encore pour livrer des solutions simplifiées à nos clients industrie

- EcoStruxure
- Energies et Infrastructures
- Industrie
- Batiment
- Données et des centres de reseaux
- Smart Cities

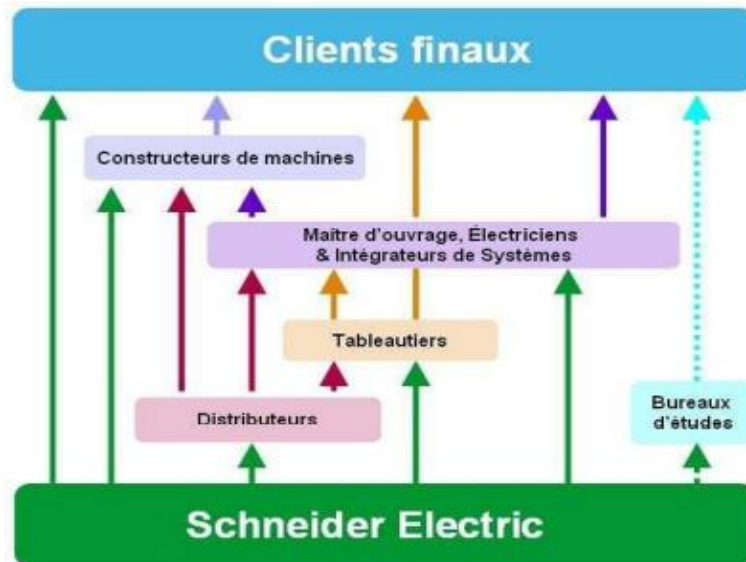
Schneider Electric Algérie utilise de multiples canaux pour approcher ses clients.

Nous entretenons des relations étroites et durables avec nos clients et partenaires pour répondre à leurs besoins aussi précisément que possible.

Notre focalisation sur les Grands Comptes stratégiques mondiaux (GSA) et les constructeurs de machines (OEMs) est un élément clé de notre stratégie.

Chaque activité est responsable de son offre et doit également gérer certains des segments de marché ciblés de Schneider Electric et les Grands Comptes stratégiques associés

Figure 11: Schéma de la logistique de Schneider Electric



Source : Manuel de management Schneider Electric Algérie

## 2 Contexte de la mission – Enquete de satisfaction client (Campagne Overall Experience Survey)

### 2.1 Objectif de la mission

Dans le cadre du développement de l'organisation et la bonne gestion de l'expérience client, Schneider Electric élabore une enquete satisfaction annuelle qui consiste à évaluer le niveau de satisfaction d'un groupe de clients avec un score global de ses produits et ses services. L'objectif étant de mesurer la perception générale de la clientèle et d'identifier les domaines à améliorer (SAV, logistique, service client...). Cet axe est un pilier de la norme ISO 9000.

## 2.2 Méthodologie et phases de l'enquête

Une méthodologie qui s'appuie sur la méthode d'amélioration PDCA ou Roue de Deming adapté à l'entreprise Schneider Electric qui présente 4 phases à enchaîner de manière itérative pour améliorer un fonctionnement existant. (Laurent Dufour,2022).

### Phase 01: Plan: Mettre un plan d'enquête

- Identifier en premier lieu le responsable de l'enquête Overall Experience Survey qui est le "Customer Satisfaction & Quality", identifier et engager toutes les parties prenantes.
- Création d'un plan d'enquête (*Survey plan*) qui s'adapte avec la conjoncture du pays.
- Mise à jour sur les outils à utiliser (Sales Force, Zoop, Medallia) et procéder au data cleaning.
- Identification des personnes éligible de répondre à l'enquête (decisions makers) dans chaque compte client.
- Le responsable de l'enquête doit échanger avec les autres unités opérationnelles afin d'identifier les segments qui prendront part dans l'enquête.
- Vérifier avec l'équipe commercial que les clients sélectionnés pour l'enquête ont échangé avec Schneider Electric les 12 derniers mois.
- Identifier les clients éligibles à l'enquête
- Mise en place des bons filtres avant l'extraction de la liste des clients et définir un quota pour chaque segment
- Une fois que le plan de l'enquête est approuvé, la liste des clients est envoyée au CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing).
- Un script est mis en place et sera traduit selon la langue locale du pays. (Voir annexe)

### Phase 02: Do : Réaliser le plan d'enquête

- Les enquêteurs mènent les sondages auprès des clients éligibles à l'enquête
- Les CS&Q gèrent les alertes à venir suite aux commentaires des clients
- Les CS&Q surveillent les données chargées
- Global CS&Q est responsable de l'achèvement des quotas et surveille quotidiennement la campagne.

### **Phase 03: Check : Auditer la compagnie**

- Pour avoir une bonne qualité de service et corriger les éventuels problèmes qui pourraient survenir, nous devons surveiller et auditer les enregistrements.
- Auditer les enregistrements en se basant sur une grille afin de vérifier que l'enquêteur a bien respecté les règles de l'entretien avec le client.
- L'audit des enregistrements est une étape importante dans l'élaboration du plan d'action.

### **Phase 04: Act : Analyser et apporter des actions correctives**

- L'outil (ZOOP) fournit les contacts et les raisons pour lesquelles l'enquête n'a pas été complétée. Ce rapport est utilisé pour nettoyer les données dans la base de données des clients (Sales Force).
- Avant l'annonce des résultats officiels, nous devons nous assurer que les données sont correctes et à jour.
- Une fois toutes les modifications en place, les responsables de l'enquête sont invités à examiner les modifications apportées à Customer Voice
- Si tous les pays ne voient aucun problème avec les modifications apportées, alors Global CS&Q pourrait annoncer officiellement que les résultats sont définitifs.

## **3 Résultat et discussion**

### **3.1 Présentation des Résultats**

Après avoir traité les données recueillies lors des entretiens avec les différents profils interrogés du « Comité De Direction » nous présenterons les résultats obtenus en fonction des points de vue recueillis grâce aux différents axes du guide d'entretien essentiels de notre étude qui nous permettent de répondre à notre problématique, qui sont les suivants :

#### **1. Identification de la cible, des utilisateurs et ses exigences**

- Selon les responsables et membres du Comité de Direction interviewés, le public visé par l'enquête satisfaction *Overall Experience Survey* sont les échantillons de chaque segment de Schneider Electric Algérie qui sont sollicités pour donner leur avis sur la prestation de SEA.

« *C'est les partenaires et les clients qui travaillent directement avec Schneider Electric* » ajoute un membre du CODIR.

- Les responsables de Schneider Electric Algérie interviewés se sont mis d'accord sur trois principaux segments en Algérie : Oil & Gaz, l'hydraulique et le Healthcare.

Schneider Electric a donné une image ou a représenté ses différents segments avec des « Personas », elle a donné une identité à chaque segment à titre d'exemple : « DANA » c'est les distributeurs, « Edgar » c'est les électriciens...etc.

- Selon le comité de direction interviewés l'étude arrive à mieux cerner les spécificités du marché grâce à une question qu'on retrouve dans le questionnaire préparé préalablement par le groupe et qui est validé par les différents pays. La question fait référence à la concurrence « *Avez-vous travaillé avec une autre entreprise durant les 12 derniers mois ?* » à travers les résultats de celle-ci SEA peut se situer par rapport à ce dernier sur tous les aspects de l'enquête et cela lui permettra de se positionner sur le marché algérien tout en prenant en considération que l'entreprise peut avoir un concurrent sur un segment qu'on ne retrouve pas sur un autre.
- Les résultats obtenus lors des entretiens se centrent sur le même point de vue concernant les besoins distinctifs des clients que Schneider Electric Algérie peut ressortir les tendances suite aux réponses des clients lors de ces enquêtes-là et par la suite générer un plan d'action afin de répondre aux exigences du client en déterminant les points forts et les points faibles, les attentes du clients, et en étant dans une optique PDCA l'axe « Act » va essayer de lancer des projets d'amélioration mais c'est aussi des études faisabilité en s'adaptant à la conjoncture, l'environnement, la réglementation...etc.
- Les résultats de l'enquête satisfaction sont exploitables au niveau de la filiale et répondent aux besoins d'information stratégique du groupe.

« *Pour la filiale afin de développer son business et couvrir de nouveaux marchés ou pour avoir de nouvelles opportunités avec les clients, mais aussi pour répondre aux besoins qui sont lié au groupe afin d'atteindre des objectifs qui ont été déployer lors d'une stratégie globale et seront*

*cascader au niveau de la zone, zone niveau cluster, cluster niveau pays » Ajoute un des membres du CODIR.*

## **2. Identification et sélection des KPIs**

- Selon les responsables et les membres du « CODIR » interviewés, il existe un seul KPI important dans la mesure de la satisfaction client durant l'interaction des clients avec Schneider Electric Algérie : Net Promoter Satisfaction (CNPS), en tenant compte du fait que cet KPI a été identifié en début de phase, et a été présenté seul.
- D'après les résultats obtenues les responsables ont dérobé sur plusieurs leviers qui peuvent apporter une valeur ajoutée dans l'activité qu'ils gèrent :
  - Volet qualité : Le responsable challenge les leaders Algérie à consulter fréquemment pour voir les retours des clients, afin de se positionner au marché suite au commentaires et remarques reçues.
  - Volet commercial : Le responsable challenge les leaders de la campagne à annoncer le lancement de l'enquête en interne que ce soit avec les parties prenantes ou pas. Sensibiliser les commerciaux à actualiser les bases de données des clients et une fois la campagne achevée partager les résultats obtenus avec la totalité des acteurs non pas qu'avec les membres du « CODIR » Schneider Electric dans un Town hall.
  - Volet tendering : Le responsable challenge son équipe à être plus présent pour le client durant l'étape de la quotation, s'investir plus dans ses projets et être à l'écoute de ses besoins distinctifs.
- L'intérêt commun évoqué par les responsables se base principalement sur l'évolution du CNPS vis-à-vis des années précédentes, mais notamment de la concurrence afin de se mobiliser sur le marché algérien, et ressortir les points négatifs et positifs (méthode SWAT) afin de s'améliorer sur les axes improductifs.
- Les résultats obtenus lors des entretiens se centrent sur les mêmes points de vue pour la construction de l'indicateur CNPS. « Le CNPS donne assez bien l'image par rapport à la

compétition et par rapport à notre gestion avec les clients sur les différents topics » explique un des responsables interviewés.

Les questions posées lors des interviews avec les clients sont liées au KPI « CNPS », en prenant compte de cela, le groupe Schneider Electric essaye de se rapprocher le maximum possible de la vérité en ajoutant par exemple des questions plus ciblées et pertinentes.

Le CNPS va nous permettre d'avoir la satisfaction globale de SE et suite à l'analyse qui va être présentée au groupe, Schneider Electric élaborera un plan d'action en s'appuyant sur une stratégie définie par les besoins du business, et aller chercher en profondeur dans le segment X en s'appuyant sur un outil « Customer Journey Mapping » qui consiste à lancer des actions pour augmenter le CNPS du segment X.

### **3. Données de l'enquête**

- Selon le responsable de l'enquête et membre du comité de direction, l'échantillon est déterminé selon des critères définis dans le processus de la compagnie.

D'une part Schneider Electric présente des priorités business « Les priorités business c'est ce qu'on appelle le P1 P2 P3, ces priorités sont en fonction des comptes que nous gérons à travers un outil qui s'appelle Salesforce, où on retrouve une liste de tous nos clients catégoriser, le P1 signifie un business très important, le P2 signifie un business moins important selon des critères... etc. » ajoute le responsable de l'enquête.

D'autre part l'échantillon déterminé par l'équipe CS&Q se focalise principalement sur les P1 où l'entreprise a le plus gros potentiel de gain.

- La data quality est un des principaux biais statistiques dans cette étude affirme tout le comité de direction. « La base de données est dans les outils de Schneider Electric, donc si les statistiques ne sont pas correctes, ça serait sur ce qui était fait en amont, le platforming n'était pas bon, par exemple le contact qui est éligible à recevoir l'enquête n'a pas été placé correctement ... etc. »

Les responsables interviewés citent la data quality comme une des premières démarches qui engendrent des erreurs dans les résultats de l'enquête après l'accès au client qui a interagi directement avec Schneider Electric « Car une personne ne peut pas être

concernée par toutes les questions, sur différents axes c'est pratiquement impossible, elle va répondre objectivement sur une partie et moins sur une autre » précise un membre du CODIR.

- La campagne Overall Experience Survey se base chaque année sur trois principaux outils qu'on retrouve sur les 4 phases de la PDCA :

SalesForce : Salesforce est une solution de gestion de la relation client (ou CRM) basée sur le Cloud, qui offre à tous les départements de l'entreprise – y compris le marketing, les ventes, le service client, et l'e-commerce - une vue unifiée des clients sur une plateforme intégrée.

Medallia : est une plateforme logicielle de gestion du feedback client dédiée aux entreprises. Elle donne aux employés l'opportunité de gérer les feedbacks clients selon les meilleures pratiques du marché.

- L'enquête satisfaction client *Overall Experience Survey* est l'une des enquêtes les plus importantes, c'est un outil très puissant qui permet de mesurer la fidélité client et, par conséquent, l'état de santé de l'entreprise en se basant sur une question simple : « quelle est la probabilité que vous recommandiez cette entreprise à un ami ou à un collègue ? ». C'est ce qui permettra à l'entreprise de relier entre le CNPS et les feedbacks des clients en identifier les points sensibles et les opportunités qui ont des effets réels sur ses revenus.

### **3.2 Discussion des résultats**

La satisfaction étant essentiellement importante en économie comme antécédent de la fidélité et des gains pour les entreprises (Ngobo, 2000 ; Anderson & al. 1997 ; Rust & al. 1995 ; Fornell, 1992), la satisfaction des consommateurs se situe au sein d'une chaîne nomologique complexe dont font partie l'attitude, la performance perçue ou la qualité perçue.

Notre recherche se concentre sur l'enquête satisfaction et la surveillance des indicateurs clés de performances, dans notre cas le KPI identifié est un indicateur très utilisé pour comprendre la perception de l'entreprise par ses clients ainsi que l'entreprise orientée client œuvre à la création d'une plus grande valeur pour ses clients à travers l'analyse de leurs besoins et de leurs préférences (Balakrishnan, 1996).

Nos recherches confirment que les enquêtes de satisfaction contribuent de manière significative à la rentabilité d'une entreprise à mesure que les taux de fidélisation de la clientèle augmentent. La satisfaction client assure alors les ventes futures de l'entité tout en réduisant les coûts alloués aux communications et à la publicité. Mieux vaut donc sans cesse améliorer ses offres et les adapter à l'évolution des besoins de ses clients avec une politique de satisfaction, puisque selon une étude de (Denove & Power 2006), les entreprises qui mettent l'accent sur l'importance de la satisfaction indiquent dans leur structure Les actions ont gagné en valeur de plus de 50 %, tandis que celles qui n'ont pas suivi la tendance ont en revanche perdu 22 % en valeur.

L'entreprise orientée client œuvre ainsi à la création d'une plus grande valeur pour ses clients à travers l'analyse de leurs besoins et de leurs préférences (Balakrishnan, 1996), gagnant potentiellement ainsi un pouvoir de positionnement concurrentiel, améliorant la valeur de l'entreprise (Zhu & Nakata, 2007) et accroissant la qualité perçue de ses produits ou de ses services (Narver & Slater, 1990 ; Jaworski & Kohli, 1993 ; Brady & Cronin, 2001). Bien que des études précédentes aient fourni une description aboutie de la relation existant entre l'orientation marchée et la performance de l'entreprise (Gotteland & alii, 2007), il y a peu de recherches empiriques qui ont traité de l'impact caractéristique de l'orientation client sur cette performance.

# **CONCLUSION**

Ce travail de recherche s'appuie sur l'une des méthodes les plus précieuses des équipes qualité dans le seul objectif de mesurer la qualité perçue par les clients et qui leur permettra d'engager un plan d'action pertinent. L'enquête satisfaction des clients évalue chacune des attentes clés du client et connaitre son niveau global d'appréciation du produit ou service.

Nous avons mené cette étude en ayant pour objectif d'identifier le KPI le plus pertinent et de surveiller son impact sur la performance de l'entreprise Schneider Electric Algérie et surtout son évolution dans le temps qui est fondamentale pour la pérennité de l'entreprise et sa performance, et d'aider les décideurs à mieux visualiser son positionnement dans le marché, ainsi à pouvoir prendre les bonnes décisions.

Pour mener à bien notre travail, nous avons opté pour une méthodologie de recherche qualitative en nous appuyant sur des articles et publications scientifiques, des rapports, des ouvrages, l'observation et des entretiens semi-directifs. À l'aide d'un guide d'entretien, nous avons pu interroger les responsables de les leader de l'exercice mais aussi le comité de direction sur les différents axes de l'enquête satisfaction des clients, et nous avons pu recueillir les informations nécessaires pour pouvoir identifier l'indicateur clé dans cette campagne et voir ses différents retombés sur l'enquête, par ailleurs nous avons pu constater de meilleurs résultats ciblés et pertinents grâce à la bonne préparation de l'enquête en amont (data cleaning, les decisions makers) ce qui a coopérer dans la hausse du CNPS par rapport à l'année dernière.

À partir de là, nous sommes arrivés aux résultats suivants :

- Le KPI identifié "Customer Net Promoter Score" aide non seulement a mesurer la satisfaction des clients mais également leur capacité de recommandation.
- L'enquête satisfaction client est un outil très convoité dans les stratégies des entreprises afin d'améliorer sa performance et accroitre son chiffre d'affaires.
- L'enquête satisfaction client aide fortement l'entreprise à se positioner dans le marché et surveiller de près la concurrence.
- La préparation de l'enquête satisfaction en amont est un facteur très important dans le bon déroulement de cette dernière et aide à atteindre des résultats plus pertinants.

Au cours de notre étude, nous avons rencontrés quelques limites liées à notre organisme d'accueil où nous n'avons pas pu mener notre propre enquête satisfaction des clients, dans la contrainte où Schneider Electric Algérie a refusé de distribuer le questionnaire à ses clients car une enquête est déjà programmé anuellement et préparé par le groupe Schneider Electric. Ce qui justifie notre approche qualitative.

# **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

## Bibliographie

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 347–356.
- Abdelkader Benbortal, Abdelhamid Medjdoub. (2021). L'interaction entre la satisfaction et la qualité des services.
- Ade, Y. (2021). The Influence of Product Innovation and Brand Image on Customer Purchase Decision on Oppo Smartphone Products in South Tangerang City. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 472-481.
- Afrina, Y. (2017). Impact of brand Image on consumers purchase decision . *International Journal of Research in Social Sciences*, 627-644.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Alić, A., Agić, E., & Činjarević, M. (2017). The Importance of Store Image and Retail Service Quality in Private Brand Image-Building. *Entrepreneurial Business and Economics* , 27-42.
- Angéniol, S., Mickael , G., Bernard , Y., & Roland, C. (2005, 08 18). Industrial need to improve cost intergation in multicriteria decision during design - case study at airbus and eurocopter. *International conference on engineering design*, p. 2.
- Arab, A. (2021). L'IMAGE DE MARQUE D'UNE ENTREPRISE DE TELECOMMUNICATION AUPRES DES JEUNES CONSOMMATEURS. *Marketing and Business Research Review*, 17-27.
- Aude, S., & Duzert , A. (2007, 07). Le pilotage de la performance par les valeurs à a travers une approche systémique - Cas du centre de recherche intégré MIRCEN (CEA). *Hal open science* .
- Audrain & Davoine. (2017).
- Azoulay, A. (2003). *Brand personality: the winning facets*. Mikan: Proceedings of the 34th.
- BARBARAY, C. (2016). *Satisfaction, fidélité et expérience client*.
- BAROUCHE. (2010).
- Benachenhou Sidi Mohammed, Kessas Zakia. (2018). Impact de la qualité globale perçue sur la satisfaction et la confiance des clients : une étude empirique.
- Bertrand Belvaux, J.-F. N. (2018). *Crosscanal et omnicanal*. Dunod.

- Bettman, J., & Park, W. (1980). Effects of prior knowledge and experience a phase of the choice process on consumer decision processes: A protocol analysis. *Journal of consumer research*, 234-248.
- Brian, T., & Shimp, T. (1998). Endorsers in Advertising: The Case of Negative Information. *Journal of Advertising*, 67-82.
- Brucks, M. (1985). The effects of product class knowledge on information search behaviour. *Journal of consumer research*, 1-16.
- Décaudin, J.-M. (1996). *Glossaire de la communication marketing*. Paris: Economica.
- Décaudin, J.-M. (1999). *LA COMMUNICATION MARKETING. Concepts, techniques, stratégies, 2ème édition*. Economica.
- Demeure, C., & Berteloot, S. (2015). *Marketing, 7eme édition*. Paris: DUNOD.
- Denis Darpy, L. K. (2020). *Comportements du consommateur*. Dunod.
- Dorpy, D., & Volle, P. (2003). *Comportement du consommateur, concepts et outils*. Paris: Dunod.
- DRISS, E. (2017). La qualité et la performance de l'entreprise . *REVUE MAROCAINE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT ET MARKETING*.
- DRISS, E. (2018). Démarche qualité et satisfaction des clients.
- Elkhatib, F. S., & Aouad, M. S. (2000). *Principes de marketing*. Oman: Dar el Fikr .
- Engel, R., Kollat, J., & Blackwell, D. (1973). *Consumer Behavior, 2nd Edition*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Farquhar, P. (1990). Managing Brand Equity. *Journal of Advertising Research*, 7-12.
- Ferrandi, M., & Valette-Florence, P. (2003). La personnalité de la marque. *Revue Française de Gestion*, 145-162.
- Flynn, L. R., & Goldsmith, R. (1999). A short, reliable measure of subjective knowledge. *Journal of Business Research*, 57–66.
- Foster, B. (2016). Impact of Brand Image on Purchasing Decision on Mineral Water Product “Amidis”. *American Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 11.
- Gardner, B., & Levy, S. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*, 33–59.
- Graeff, T. (1997). Consumption situations and the effects of brand image on consumers' brand evaluations. *Psychology and Marketing*, 49.
- Grewal, D., Monroe, K., & Krishnan, R. (1998). The effect of price comparison advertising on buyers: perceptions of acquisition value, transaction value and behavioral intentions. *Journal of marketing*, 186-199.

- Herr, P., Kardes, F., & Kim, J. (1991). Effects of Word-of-Mouth and Product-Attribute Information on Persuasion: An Accessibility-Diagnosticity Perspective. *Journal of Consumer Research*, 454–462.
- Hertel, P. (1982). Remembering reactions and facts: the influence of subsequent information. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 513-529.
- Holbrook. (1994). The Nature of Customer's Value. 21-71.
- Howard, J., & Sheth, J. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York: Wiley.
- Hoyer, W. (1984). An Examination of Consumer Decision Making for a Common Repeat Purchase Product. *Journal of consumer research*, 822-829.
- ISSOR, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions.
- Kapferer, J.-N., Thoenig, J.-C., & Dalle, F. (1994). *La marque : moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie*. Paris: Ediscience international.
- Kapferer, J. N. (2001). *Les marques. Capital de l'entreprise*. Paris: Editions d'Organisation.
- Kardes, F., Cline, T., & Cronley, M. (2011). *Consumer behavior : science and practice*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Karim Khaddouj, Zarou Soufiane. (2020). La satisfaction client à travers la performance dès l'entreprise pour une rentabilité globale et garantie.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 1-22.
- Khan, M. (2006). *Consumer Behaviour and Advertising Management*. New Delhi: New Age International.
- Kler, R., Suchitra, P., Arun, P. B., Ripunjy, G., & Gargee, S. M. (2022). Factors affecting consumer buying motivations: An empirical study in the behavioral economics perspectives. *Journal of Positive School Psychology*, 711 – 717.
- Korchia, M. (2000). Une nouvelle typologie de l'image de marque. *Actes du 16ème congrès international de l'Association Française du Marketing*.
- Kotler. (1994). *consumer behaviour*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing, 13th Edition*. New Jersey: Pearson.
- Kotler, P., Keller, K., Dubois, B., & Manceau, D. (2006). *Marketing management, 12ème édition*. Paris: Pearson Education France.
- Kotler, P., Manceau, D., & Keller, K. (2015). *Marketing management, 15ème édition*. Paris: PEARSON.

- LAABOUBI, B. (2017). Les déterminants de la satisfaction des utilisateurs des systèmes d'aide à la décision .
- Lacoeuilhe, J. (2000). L'attachement à la marque: Proposition d'une échelle de mesure. *Recherche et Applications en Marketing*, 61-77.
- Lai, C. (2005). *La marque*. Paris: Dunod.
- LANGLOIS, M. (1993). *Marketing des services, le défi international*. Dunod.
- Lendrevie, J. (2003). *Mercator, 7ème édition*. Paris: Dalloz.
- Lendrevie, J., & Levy, J. (2014). *Mercator: tout le marketing à l'ère numérique, 11ème édition*. Paris: Dunod.
- Lutz, R. (1991). The Role of Attitude Theory in Marketing. *Perspectives in Consumer Behavior*, 317-339.
- Macdonald, E., & Sharp, B. (2000). Brand Awareness Effects on Consumer Decision Making for a Common, Repeat Purchase Product : A Replication. *Journal of Business Research*, 5-15.
- Marchesnay, J. &. (1996).
- MEGZARI Lamiae, EL YANBOIY Najia, Pr. HEMMI Mohamed. (2020). Balanced scorecard et pilotage de la performance : Etat de l'art.
- Michel, G. (2004). *Au coeur de la marque: Créer, gérer, développer et évaluer sa marque*. Paris: Dunod.
- Najjar Hechmi & Zaiem Imed. (2010). IMPACT DE LA QUALITE SUR LA SATISFACTION DES CLIENTS EN MILIEU B2B.
- Nicosia, F. (1966). *Consumer decision processes: marketing and advertising implications*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Olivia Larcher, Nicolas Maranzana, Laurent Borgagni. (2013). Le management par la qualité comme un partenaire du business de l'entreprise.
- Orth, U., & Marchi, R. (2007). Understanding the Relationships Between Functional, Symbolic, and Experiential Brand Beliefs, Product Experiential Attributes, and Product Schema: Advertising-Trial Interactions Revisited. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 219-233.
- Palmer. (1994). Campon et al.
- Perreau, . (2014). *The Consumer Buying Decision Process*. Consulté le 04 28, 2022, sur The Consumer Factor: <http://theconsumerfactor.com/en/5-stages-consumer-buying-decision-process>
- Petroshius, M. e. (1981). Buyers perception of price. 43-55.

- Pettigrew, D., Zouiten, S., & Menvielle, W. (2002). *Le consommateur: Acteur clé en marketing*. SMG.
- Pulli, A., Romagnoli, S., Mattiacci, A., & Cuomo, G. (2002). Les rôles de la publicité dans la formation et la stabilisation des préférences de marque. *Revue française du marketing*, 25-36.
- Rai, N., & Silitonga, P. (2022). Does Brand Image Resonance as The Determinant Factor in Cosmetic Purchasing Decision? A Case Study at Sari Ayu Cosmetic. *Majalah Ilmiah Bijak*, 13-24.
- Rao, A., & Monroe, K. (1988). The Moderating Effect of Prior Knowledge on Cue Utilization in Product Evaluations. *Journal of consumer research*, 253–264.
- Rao, A., & Sieben, W. (1992). The effect of prior knowledge on price acceptability and the type of information examined. *Journal of consumer research*, 256-270.
- Reena, J., Kanthiah, A. D., & Velaudham, C. (2019). INFLUENCE OF BRAND IMAGE ON PURCHASE INTENTION TOWARDS FMCG PRODUCTS. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 742-745.
- Reichheld, R.F. et Teal, T.A. (1996). The loyalty effect. *Harvard Business School Press*.
- Shabbir, M. Q., Ansar, A. K., & Saba, R. K. (2017). BRAND LOYALTY BRAND IMAGE AND BRAND EQUITY: THE MEDIATING ROLE OF BRAND. *International journal of innovation and applied*, 416-423.
- Sheth, J., Newman, B., & Gross, B. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 159-170.
- Solomon, M. (2004). *Consumer behavior, Sixth edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Soumiya MEKKAOUI, Laila OUHNA. (2011). La satisfaction clients, outil d'évaluation de la performance financière: cas des PME agroalimentaires du Grand Agadir.
- Srinivasan, S. V. (1979). Network Models for Estimating Brand-Specific Effects in MultiAttribute Marketing Models. *Management Science*, 11-21.
- Strizhakova, Y., Coulter, R., & Price, L. (2008). The meanings of branded products: A cross-national scale development and meaning assessment. *International Journal of Research in Marketing*, 82–93.
- Vandercammen, M., & Gauthy-Sinéchal, M. (1999). *Recherche marketing : Outil fondamental du marketing*. De Boeck Supérieur.
- Wilkie, W. (1994). *Consumer Behavior*. New York: Wiley.
- Woodruff. (1997). Customer value . *Journal of the academy of marketing* .
- Wright, R. (2006). *Consumer Behaviour*. North Way: Cengage Learning EMEA.

Zahir Ahmed, Jamal Youssef, Lahmouchi Mohammed. (2021). L'influence des composantes du tableau de bord prospectif sur la performance organisationnelle des PME Marocaines : Une exploration théorique.

Zanna, M., & Rempel, J. (1988). Attitudes: A new look at an old concept. *The social psychology of knowledge*, 315–334.

Zegar, N. (2017). La marque et son impact sur le comportement du consommateur à Djelfa, étude de cas : Condor. *Revue Tanweer d'études littéraires et humaines*, 300-318.

Zeithaml, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 2-22.

# **ANNEXES**

# **ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN**

## Guide d'entretien

Nom et prénom :  
La fonction et le rôle dans l'enquête :

Bonjour ( nom de l'interviewée)

Je m'appelle MOKRANI Farah Sara, et je suis étudiante en 2ème année master Management des organisations à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM).

Je suis en phase finale de préparation de mon projet de fin d'études. Pour se faire, besoin de récolter des informations qui nécessaires pour analyser une enquête de satisfaction client.

L'objectif principal de cet entretien est d'obtenir une compréhension approfondie de l'apport des résultats de l'enquête « satisfaction client » sur la construction des indicateurs de la performance de la filiale SCHNEIDER ELECTRIC en Algérie.

1- Les questions clés sur la cible, les utilisateurs et ses exigences :

- Quel est le public visé par l'enquête satisfaction client ?
- A travers cette étude, pourriez -vous identifier les principaux segments du marché ciblé ?  
Et selon vous quelles sont les segments qu'on devrait viser ?
- A travers cette études, la filiale arrive-t-elle à mieux cerner les spécificités du marché algérien ? par rapport à la concurrence
- L'étude en question, arrive-t-elle à mieux identifier les besoins distinctifs des clients algériens ?
- L'étude en question, donne-t-elle une perspective pour améliorer les exigences des clients?
- Les résultats de cette étude sont-ils plus exploitables au niveau de la filiale ? Ou répondent-ils aux besoins d'information stratégiques du groupe ?

2- Identification des indicateurs de performance ( KPIs ):

- Avez-vous une notion sur les différents indicateurs de mesure de la satisfaction client pour SEA durant l'interaction des clients avec SE (dans sa journée le client interagit avec SE sur différent touchpoints, il existe un indicateur principal qui est CNPS dans l'OES)
- Quel serait pour vous le levier qui va apporter une valeur ajoutée dans l'activité que vous gérez ?
- Que souhaitez-vous savoir suite aux résultats du CNPS ? ou quelle information serait susceptible de susciter votre intérêt ?
- Pensez-vous que les données mobilisées par l'enquête , sont-elles suffisantes pour la construction de l'indicateur CNPS ?
- Quel est l'usage du KPI dans la mesure de la performance ? Degré d'importance, pondération...Et pourquoi est-il important pour la filiale ?

3- Données de l'enquête :

- Comment avez-vous procédé pour déterminer votre échantillon ? Pourriez-vous nous justifier le choix du mode d'échantillonnage ?
- Pour chaque KPI, quelles sont ses impacts sur le cheminement de l'enquête ?
- Quelles sont les outils essentiels utilisés par SEA dans l'enquête ? et leur impact sur celle ci ?
- Existents-ils des biais statistiques dans cette études ? Pourriez-vous nous les citer ?
- Additif sur l'enquête satisfaction : Que voudriez-vous nous dire de plus sur l'enquête de satisfaction client ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....