

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
(E.N.S.M Koléa)

Mémoire présenté en vue de l'obtention d'un Master Académique
en Sciences de Gestion option : Management des Organisations

Thème

*La Mise en Place d'un Processus Chef
de Produit Digital & l'Impact sur la
Satisfaction des Clients*

CAS : Mobilis

Présenté par :

M^{me} : **Lamia KHESRANI**
née NEDIL

Encadreur :

D^r : **R. GOURINE**
(Professeur à ENSM)

Promoteur :

M. N. MEDDOUR
(Cadre supérieur à MOBILIS)

Année : 2015/2016
4^{ème} Promotion

Remerciements

Louange à Dieu, le miséricordieux, sans Lui rien de tout cela n'aurait pas pu être.
Je remercie le bon Dieu qui m'a orienté au chemin du savoir et les portes
de la science.

*Mes remerciements les plus chaleureux, les plus vifs sont destinés à toute personne
qui de loin ou de près a contribué à la réalisation de ce travail plus particulièrement :*

*Je présente mes sincères et éternels remerciements à MR GOURINE, mon promoteur
et encadreur, maitre de conférences à l'ENSM pour son suivi
et ses judicieux conseils qui m'ont permis de bien mener les étapes de mon mémoire,
sans oublier à Monsieur AZZOUZ qui m'a toujours soutenu dans les moments difficiles.*

*Je remercie également ma mère pour son soutien et son sacrifice pour mes enfants,
à mon très cher mari pour son soutien et son aide, ma sœur et mon frère,
sans oublier les professeurs et le personnel de la Direction des Etudes de l'ENSM pour leurs
patiences et encouragements.*

*Enfin, je remercie toute personne parmi mes camarades
ou autres qui m'ont aidés et encouragés ;*

*A toutes ces personnes,
Je leur dis merci infiniment.*

ملخص المذكرة

يتمثل هذا البحث العلمي أساسا في كيفية وضع ميكانيزمات المنتج الرئيسي الرقمي و فعاليتها حول كيفية تلبية حاجيات الزبائن اتصالات الجزائر موبليس المنتجات الرقمية الذي يجلب القيمة المضافة (الفائدة) للخلية الرقمية و للمؤسسة.

لهذا نتطرق لدراسة أولية التدخل للخلية لإبراز حاجيات و رغبات الزبائن عبر الميكانيزمات و نحاول أيضا إبراز تلبية رغبات الزبون عن طريق تحقيقين:

الأول من نوعه يتطرق عن النوعية (نوعي), باستعمال دليل الصيانة و الثاني رقمي كمي باستعمال الدليل الذي سوف نعرضه عن طريق منهجيات مراقبة التسيير لوضع مخطط لتحسين و تصحيح و في نفس الوقت وقائي, في علمنا و نحاول تقديم تصحيحات ومعالجة كل نقطة التي نتطرق إليها في مخطط علمنا, أين نحاول وضع مقاربات نظرية لهذا الأخير.

الكلمة الرئيسية:

ميكانيزمات المنتج الرئيس, تلبية حاجيات الزبائن و رغباتهم, الخلية الرقمية

Résumé du travail

Ce travail consiste essentiellement à la mise en place d'un processus chef de produit et son impact sur la satisfaction des clients au sein d'ATM/ Mobilis, nous nous focaliserons sur les produits de type Digital pour la mise en place d'un processus opérationnel (processus chef de produit) qui va contribuer à rapporter de la valeur ajoutée pour la cellule Digital et à l'entreprise. Pour cela, nous étudions en premier lieu l'intervention de la Cellule, pour identifier les besoins des clients à travers le processus que nous proposons et aussi nous essayerons de déterminer la satisfaction des clients par deux enquêtes dont la première est de type qualitatif en utilisant le guide d'entretien et la deuxième de type quantitatif en utilisant le guide que nous proposons à la Cellule et enfin nous effectuerons l'analyse et l'interprétation des indicateurs de performance que nous les proposons à l'aide des méthodes de contrôle de gestion pour la mise en place d'un plan d'amélioration (actions correctives/préventives), durant le parcours de notre étude, nous apporterons des corrections de chaque point cité dans notre plan de travail, tout en essayons de faire des rapprochements théoriques de ce dernier.

Mots clés :

Processus Chef de Produit, Satisfaction des Clients, Cellule Digitale,

Abstract

This work involves mainly, putting in place a chief process of a product and its impact on customer satisfaction within ATM / Mobilis. We focus on the products of digital type for the implementation of a business process (chief process of a product) which will contribute in bringing added value to the digital cell and to the company. For this purpose we study first the intervention of the Cell, to identify the needs of customers through the process that we suggest; we will also try to determine customer satisfaction by two surveys, the first is of a qualitative type using the interview guide and the second of quantitative type using the guide that we provide to the Cell; and finally we will conduct the analysis and the interpretation of performance indicators that we propose using the management control methods for the establishment of an improvement plan (Corrective / preventive actions), during the course of our study, we make corrections for each point mentioned in our work plan, while trying to perform theoretical reconciliations of the latter.

Keywords:

Chief process of a product, Customer Satisfaction, Digital Cell

Sommaire

Introduction Générale	01
------------------------------	-----------

La liste des tableaux

Tableau N° 01 : Les sections des produits par catégories	07
Tableau N° 02 : Le nombre d'abonnés et la part du marché des trois opérateurs (Mobilis, Djazzy, Ooredoo)	17
Tableau N° 03 : La nomenclature des postes	24
Tableau N° 04 : Les moyens matériels	
Tableau N° 05 : Matrice des ressources	36
Tableau N° 06 : Exemple d'indicateur de pilotage	47
Tableau N° 07 : Exemple d'indicateur de suivi	
Tableau N° 08 : Tableau de bord des indicateurs	48
Tableau N° 09 : Résultats du suivi de l'indicateur 2016	50
Tableau N° 10 : Tableau du suivi de l'indicateur 2016	
Tableau N° 11 : Le guide d'entretien	52
Tableau N° 12 : Rapport d'enquête	56

La liste des figures

Figure N° 01 : Cycle de vie des produits	05
Figure N° 02 : Dispositif de la Cellule Digitale	09
Figure N° 03 : Evolution de Mobilis par rapport aux concurrents	18
Figure N° 04 : L'Organigramme de la DMK GP	21

Chapitre 1 : la stratégie Commerciale de la Cellule Digitale d'ATM / Mobilis

Section 1.1 : la stratégie du domaine de la Cellule Digitale d'ATM/Mobilis

1.1.1 Le cycle de vie du produit	
1.1.2 Les différents types de produit	06
1.1.3 Le portefeuille de produit	

Section 2.1 : la stratégie du marché de la Cellule Digitale d'ATM / Mobilis

2.1.1 La segmentation du marché	
2.1.2 Les critères de segmentation et stratégie du marketing	
2.1.3 Le positionnement du produit	

Section 3.1 : La structure de la Cellule Digitale d'ATM / Mobilis

3.1.1 Les objectifs de la Cellule Digitale	
3.1.2 La structure de la Cellule Digitale	09
3.1.3 Les limites de la structure de la Cellule Digitale	10

Chapitre 2 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la structure concernée par l'étude	11
Section 1.2 : Généralités sur l'entreprise ATM	
1.2.1 Présentations de l'entreprise Algérie Telecom Mobile ATM / Mobilis	
1.2.2 Les objectifs et les engagements internes de Mobilis	14
1.2.3 Les objectifs et les engagements externes de Mobilis	15
Section 2.2 : Historique et Positionnement d'ATM	16
2.2.1 L'évolution de la télécommunication en Algérie	
2.2.2 La position de Mobilis sur le marché de la téléphonie mobile	17
2.2.3 L'évolution de l'entreprise Mobilis	18
Section 3.2 : Présentation de la structure concernée	21
3.2.1 L'organisation et missions principales de la DMK GP	
3.2.2 Les moyens humains et matériels de la DMK GP	24
3.2.3 Les modèles conceptuels de la qualité des produits d'ATM	25
Chapitre 3 : Mesure, Analyse et Amélioration de la satisfaction des clients	26
Section 1.3 : de la qualité des produits à la satisfaction	
1.3.1 Définition et caractéristiques de la satisfaction	
1.3.2 Les approches et la conceptualisation de la satisfaction	27
1.3.3 La mesure de la satisfaction du consommateur	31
Section 2.3 : Processus d'un chef de produit	32
2.3.1 Mise en œuvre d'un processus chef de produit	
2.3.2 Identification des indicateurs et la mise en œuvre d'un tableau de bord de gestion & de pilotage	46
2.3.3 Le contrôle des indicateurs	48
Section 3.3 : Ecoute Client	51
3.3.1 Présentation du Guide Enquête Satisfaction Client et du Guide d'Entretien	
3.3.2 Analyse et interprétation des études quantitative et qualitative	58
3.3.3 Elaboration d'un plan d'amélioration quantitative et qualitative	84
Conclusion Générale	89
Bibliographie	90
Annexe	92

*Introduction
Générale*

Introduction générale :

Le secteur des services se caractérise par sa très grande diversité et il regroupe des activités multiples et hétérogènes. Les entreprises de services sont ainsi dans des secteurs aussi variés que la banque, l'assurance, le transport aérien, les télécommunications, etc.

Ces dernières années le déploiement des activités de services, a fait du consommateur un maillon essentiel dans la vie économique actuelle. Le rapport de force «*entreprise-client*», s'est inversé, au privilège du client. En conséquence, les conditions soumises aux différents acteurs du marché et l'évolution des comportements des consommateurs, exhortent les entreprises à prendre conscience de l'importance du «*capital client*» et de chercher les segments les plus rentables afin de les retenir. Ce changement de mentalité s'est accompagné tout naturellement d'un développement en milieu d'entreprise de la télécommunication de la notion de «*Marketing Digital & Produit Digital*». Ayant constaté la marge considérable de progression des opérateurs qui attachent de l'importance à ce sujet, nous avons eu l'idée de consacrer notre travail de mémoire à ce thème.

Jusqu'à ce jour et après de nombreuses années de recherches dédiées spécifiquement au secteur des services, les spécialistes en marketing digital ne s'entendent toujours pas sur une définition unique à donner à cette notion.

Une autre tendance majeure du marketing digital témoigne d'une évolution marquée vers la qualité des services. Devenue une variable de différenciation et de profit, la qualité est introduite dans les démarches clés des entreprises de services. Elle devient une composante indispensable de l'offre, une étape et un indicateur importants de la satisfaction des clients.

Au vu de la concurrence actuelle et de l'évolution de la société, l'entreprise de la télécommunication n'est plus seulement une entreprise dont la seule occupation est l'offre des biens, mais il doit être désormais considéré comme un prestataire de service à part entière.

En effet, Les entreprises de la télécommunication sont aujourd'hui au cœur de mutations profondes. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication engendrent de nouvelles pratiques touchant d'une part le consommateur et d'autre part les services offerts par ces entreprises notamment dans le secteur de la téléphonie mobile.

▪ **Objectifs et intérêt du sujet :**

L'objectif principal de cette étude est l'impact du marketing Digital au sein de l'opérateur de la télécommunication Mobilis sur la satisfaction des clients. Il s'agit de :

- Identifier les produits et les positionner sur le marché ;
- Déterminer le cycle de vie de chaque produit ;
- Segmenter le marché à travers les critères de segmentation ;
- Proposer un dispositif adéquat pour la Cellule Digitale pour le bon fonctionnement de la cellule et réduire les couts cachés ;
- Identifier les missions, objectifs et les compétences clés d'un chef de produit (VAS, Applications mobile, web) ;
- Identifier et décrire les jalons du processus (cas de lancement d'un produit ou de promotion) ainsi que les livrables ;
- Identifier les indicateurs de gestion et de pilotage ainsi que les mettre dans des tableaux de bord de performance ;
- Proposer des outils statistiques afin de contrôler les indicateurs qui permettent de prendre les bonnes décisions ;
- Effectuer des enquêtes de type qualitatif et quantitatif ;
- Elaborer un plan d'amélioration tout en introduisant les actions correctives ou préventives ;
- Faciliter à prendre des décisions à différents niveaux ;
- Estimer les besoins en trésorerie nécessaires au financement de ses activités ;
- Accroître le prix de vente ou le volume de ventes ;
- Gérer ses activités.

Notre thème de recherche à l'intérêt d'apporter une contribution à la connaissance des attitudes des clients face mix marketing Digital et à la qualité des services offerts par Mobilis. Les démarches marketing des services et les démarches d'amélioration qui les ont précédées, nous ont incités à choisir ce thème de recherche car l'approche de l'évaluation des services offerts par l'entreprise Mobilis doit faire l'objet de mesure de la satisfaction des clients en déterminant les différentes variables existantes. Ces variables toucheront l'offre, le prix, la communication et distribution les éléments tangibles dans l'entreprise Mobilis, la fiabilité, la serviabilité, l'assurance et l'empathie relativement aux attitudes du personnel. Tels sont les objectifs de cette étude qui seront abordés dans les chapitres qui suivent.

▪ **Problématique:**

Compte tenu de l'urgence ressentie par les entreprises de la télécommunication au marketing des services et ses techniques pour faire face à la concurrence et pour la conquête et la rétention de ses clients et sa part de marché. Nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

« *Comment un chef de produit peut contribuer à la satisfaction des clients ?* »

▪ **Les hypothèses:**

En vue de répondre à notre problématique, nous proposons l'hypothèse suivante :

✓ **H1 : La mise en place des indicateurs de performances permet d'améliorer la satisfaction des clients**

▪ **Motifs du choix de ce sujet :**

Afin de vérifier notre hypothèse, et d'atteindre nos objectifs de recherche, nous avons choisi de les tester sur les consommateurs des offres de services de la téléphonie mobile. Notre choix s'est porté sur ce secteur car en Algérie, les services de télécommunications mobiles constituent un marché relativement récent initié par la technologie, en croissance exponentielle.

D'autre part, le secteur de la téléphonie mobile en Algérie reste très concentré (on compte seulement trois opérateurs de téléphonie mobile) et surveillé de près par l'ARPT (l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications). Aussi, nous percevons, constamment, un grand nombre de politiques et stratégies introduites par les opérateurs de télécommunications (stratégie de communication, stratégie de qualité, ...).

▪ **Méthodologie de recherche :**

Notre mémoire puise ses fondements, d'une part, sur une analyse documentaire, dans ce sens, nous avons consulté les données disponibles : livres, thèses, articles, publications internationales,..., D'autre part, notre recherche apportera un approfondissement, en s'appuyant sur l'étude de cas de l'opérateur de téléphonie mobile «Mobilis» par des enquêtes et entretiens. Aussi, et pour répondre au mieux à notre problématique, nous avons adopté la méthode descriptive et déductive.

▪ **Structuration de recherche :**

Dans notre est composé de trois chapitres, chaque chapitre est structuré en trois sections et chaque section en trois sous sections

Dans le premier chapitre, nous présenterons les généralités, les objectifs ainsi que les engagements interne et externe de Mobilis, l'organisation, les missions principales et les moyens humains et matériels de la structure concernée et enfin, l'historique de la télécommunication en Algérie ainsi que le positionnement de Mobilis sur le marché de la téléphonie mobile (PDM, Evolution,).

Dans le deuxième chapitre nous identifions les différents types de produits ainsi que leur cycle de vie dans le marché d'une part et nous proposons un dispositif adéquat à la Cellule Digitale d'autre part.

Et enfin, le dernier chapitre nous allons élaborer un processus chef de produit (missions, ressources, compétences clés,), et puis déterminer les indicateurs à travers les objectifs (qualitatifs, quantitatifs), les regrouper dans des tableaux de bords (gestion, pilotage) et aussi proposer des méthodes pour analyser et interpréter les écarts des indicateurs à travers les outils statistiques et de contrôle de gestion.

Et puis avoir une vision globale sur le marketing Digital et le produit Digital par une étude qualitative destinée au personnel de la Cellule Digitale et aux clients, en plus avoir une vision globale sur la satisfaction des clients à travers une étude quantitative destinée au niveau de trois agences de Mobilis.

Chapitre I

La Stratégie Commerciale de la Cellule Digitale d'ATM / Mobilis

Chapitre 1 : la Stratégie Commerciale de la Cellule Digitale d'ATM / Mobilis

Section 1.1 : la stratégie du domaine

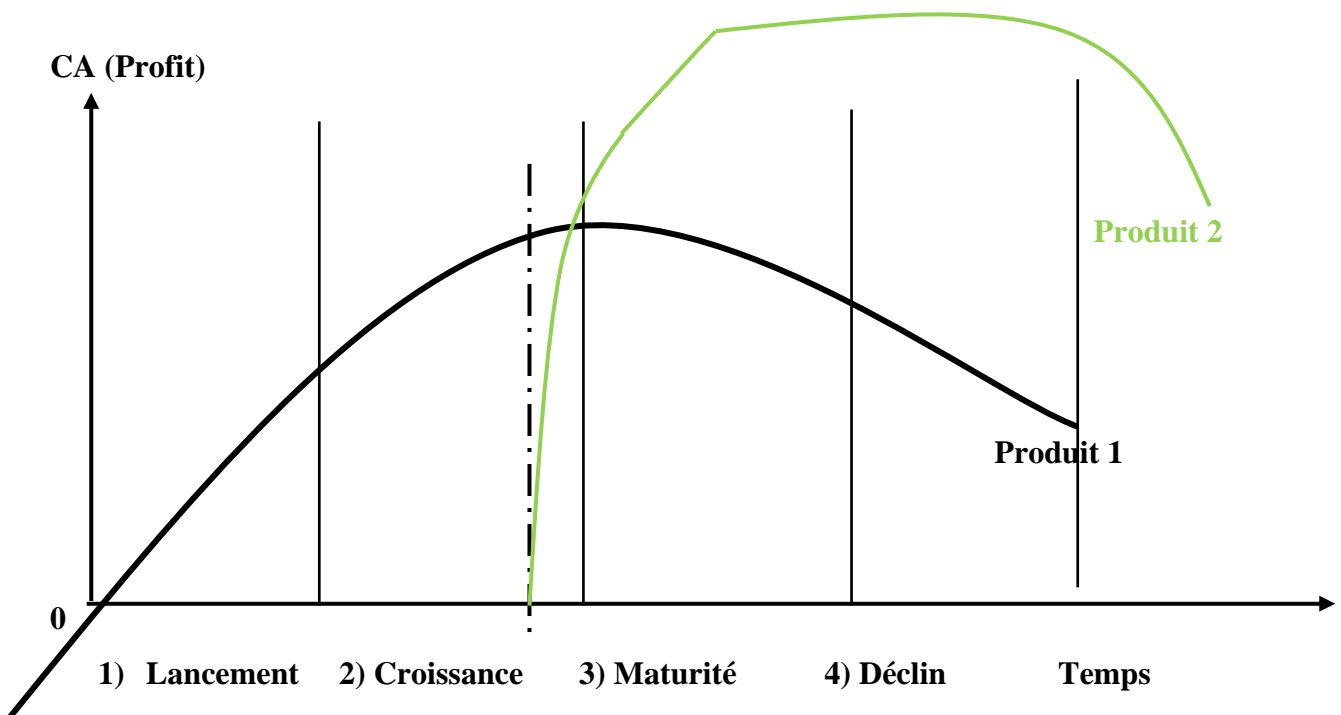
Introduction :

Dans ce chapitre nous identifions les différents types de produits ainsi que leur cycle de vie dans le marché d'une part et nous proposons un dispositif adéquat à la Cellule Digitale de la Direction Marketing Grand Public d'autre part.

1.1.1 Le cycle de vie du produit :

La Cellule Digitale procède un lancement d'un nouveau produit lorsque le premier est en phase finale de la croissance pour maintenir l'équilibre du chiffre d'affaire, nous prenons un exemple de deux produits tout en illustrant et en expliquant les différentes phases dans le schéma suivant :

Figure N° 01 : Cycle de vie des produits



Source : Elaboration personnelle

- **Phase avant 0** : Correspond à la mise au point du produit. Son taux de croissance est presque nul à cause de la préparation au lancement.
- **Phase avant 1** : C'est la phase de lancement du produit 1, elle se caractérise d'une croissance rapide.
- **Phase avant 2** : C'est une phase de croissance, le taux d'expansion du produit 1 se tasse, la plupart des consommateurs immédiatement intéressés ayant touchés. Le produit a perdu de son caractère nouveau, mais il touche progressivement toutes les couches de consommateurs, dans cette phase aussi, le produit 2 commence le lancement du produit, elle se caractérise d'une croissance rapide.
- **Phase avant 3** : C'est une phase de maturité, l'ensemble des consommateurs potentiels ayant été touchés, il s'agit d'un simple réapprovisionnement. Le niveau de vente atteint en phase 2 se maintient donc pour les biens de grande consommation, il peut marquer un certain recul, dans cette phase le produit 2 connaît un taux d'expansion, le produit perd son caractère nouveau et la plupart des consommateurs intéressés sont touchés.
- **Phase avant 4** : c'est la phase du déclin, elle s'amorce lorsque le consommateur commence à se lasser du produit 1 et donc le chef de produit lance des promotions sur ce produit, pour le produit 2, l'ensemble des consommateurs potentiels ayant été touchés, il s'agit d'un simple réapprovisionnement.

1.1.2 **Les différents types de produit** :

La cellule dispose de trois sections de produits à savoir :

- **Section 1** : Applicatifs (Game et applications)
- **Section 2** : Vas (Mobinfo et Naghmati)
- **Section 3** : Contenus digitaux

1.1.3 **Le portefeuille de produit** :

Chaque section de produits cités plus haut dispose d'un portefeuille de produit que la cellule gère, chaque produit de la section correspond une situation particulière liée à son cycle de vie, mais aussi à la concurrence, aux caractéristiques et aux perspectives d'évolution du secteur. Le tableau suivant montre les différentes sections de produit ainsi que leurs catégories :

Tableau N° 01 : Les sections des produits par catégories

Sections de produits	Exemple de Catégories des produits
Applicatifs (Game et application)	<ul style="list-style-type: none"> - Course - Jeux de rôle - Sports - Jeux de stratégie - Action - Musique - Jeux de société & Puzzles
Vas (Mobinfo et Naghmati)	<ul style="list-style-type: none"> - Religieux - Pratique - Femme - Divertissement - Foot - Culture - Info Economique - Info - Naghmati Algérien - Naghmati occidental - Naghmati oriental - Naghmati religieux - Naghmati classique - Naghmati divers
Contenus digitaux	<ul style="list-style-type: none"> - Presse en ligne, - Livres numériques, - Vidéo à la demande...

Source : Site Web Mobilis

Section 2.1 : la stratégie du marché de Cellule Digitale d'ATM/Mobilis

2.1.1 La segmentation du marché :

La Cellule Digitale segmente le marché avec une politique de différenciation des produits et adaptation du message en fonction des catégories des clients en sous-ensembles homogènes en présentant des caractéristiques communes qu'ils prendront pour cible.

2.1.2 Les critères de segmentation :

Les critères retenus doivent aboutir au choix d'un segment mesurable, accessible et rentable avec un volume suffisant, la Cellule Digitale procède à la segmentation du marché selon les critères suivants :

- **Critères géographiques** : région, wilaya
- **Critères sociodémographiques** : sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle
- **Critères de personnalité ou psychosociologiques** : opinions, attitudes.
- **Critères de comportement d'achat** : utilisateur ou non utilisateur, grand ou petit consommateur.

2.1.3 La stratégie du marketing :

Selon le nombre de segments retenus pour cible, la stratégie de marketing de la Cellule Digitale est une stratégie de différenciation car le marché visé à plusieurs segments avec un nombre considérable de concurrents, les avantages sont : avoir une meilleure couverture du marché et un apprentissage rapide, les inconvénients sont : les produits sont plus sensibles aux attaques de la concurrence sur les différents segments et les couts administratifs plus lourds.

Section 3.1 : La structure de la Cellule Digitale d'ATM/Mobilis

3.1.1 Les objectifs de la Cellule Digitale :

Les objectifs de la Cellule Digitale sont comme suit :

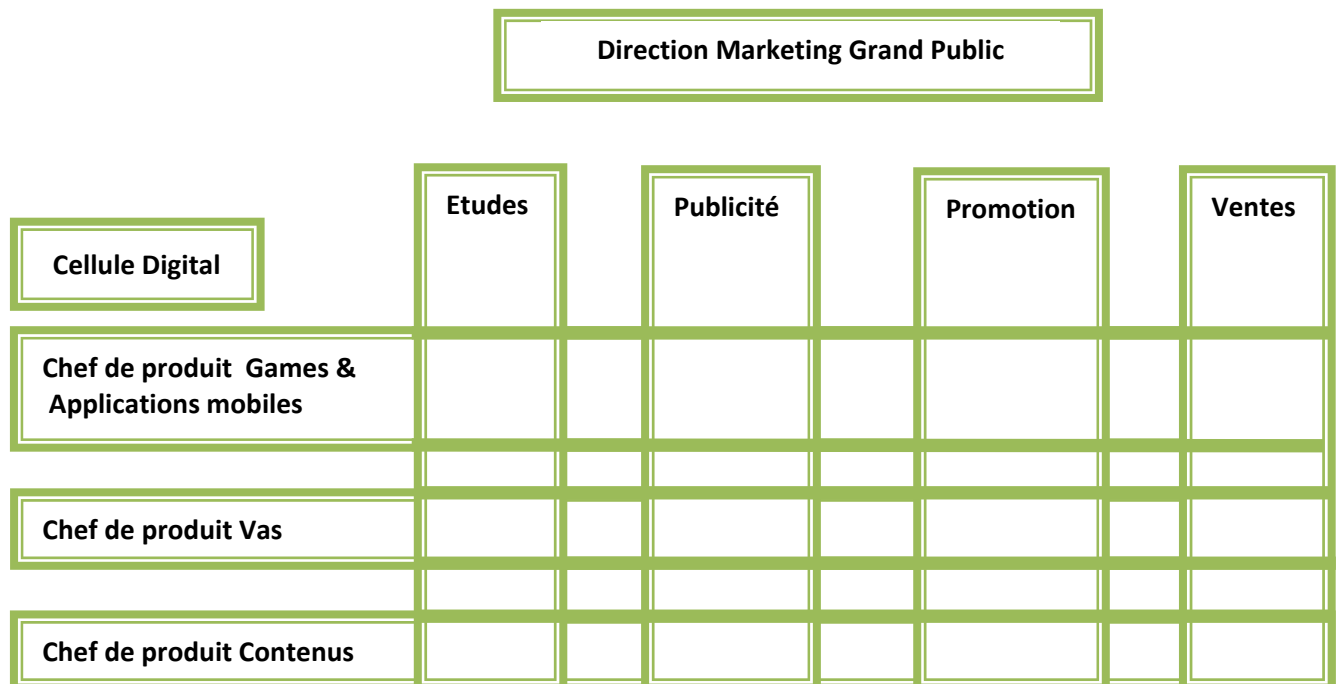
- Augmenter la visibilité de la marque et prendre le leader sur le digital par rapport au concurrents directs ;
- Toucher une cible jeune et dynamique ;
- Rajeunir davantage l'image de marque de l'opérateur ;
- Augmenter l'ARPU (Average Revenue Per User = le revenu moyen par client) avec l'augmentation de la consommation Data 3G ;
- Offrir et promouvoir un contenu digital algérien de qualité et répondant aux besoins des internautes en Algérie.

3.1.2 La structure de la Cellule Digitale :

Après avoir vue les objectifs de la Cellule Digitale, nous proposons à la DMK GP une structure adéquate à la Cellule Digitale avec ses limites, nous nous sommes inspirer par la théorie d'Henry MINTZBERG tout en abordant ces avantages et ces inconvénients (les limites) à savoir une structure matricielle ou par projets, afin de bénéficier des avantages des principes fonctionnels centralisés et décisionnels décentralisés sans en subir les inconvénients, nous pouvons mettre en place une structure mixte fonctions-produits. Elle se traduit par l'existence en fonctions-marchés de chefs de produits ou de chefs de marché.

On parle de matrice car les deux structures sont en fait superposées et croisées. Les chefs de produits ont l'entière responsabilité de leur produit dont ils coordonnent la politique et ils utilisent les services fonctionnels un peu comme des prestataires de service qui travailleraient pour eux à la demande. Nous représentons la structure matricielle sous forme d'un dispositif dans la figure suivante :

Figure N° 02 : Dispositif de la Cellule Digitale



Source : Elaboration personnelle

3.1.3 Les limites de la structure de la Cellule Digitale :

Chaque type de structure à ces limites dans notre cas les limites de cette cellule sont :

➤ **Avantages :**

- Responsabilisation ;
- Implication des chefs de produits ;
- Compétence des services fonctionnels.

➤ **Inconvénients :**

- Difficulté de coordination ;
- Différence de niveau hiérarchique entre les chefs de produits et les responsables de services fonctionnels.

Chapitre II

*Présentation de l'Organisme d'Accueil et de la Structure Concernée
par l'Etude*

Chapitre 2 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la structure concernée par l'étude

Section 1.2 : Généralités sur l'entreprise ATM

1.2.1 Présentations de l'entreprise Algérie Telecom Mobile ATM / Mobilis :

ATM Mobilis est une société par action (SPA) au capital social **de 100.000.000,00 DA** divisé en **1000** actions, entièrement détenues par Algérie Télécom.

Mobilis est le premier opérateur mobile en Algérie, devenue autonome en Août 2003. Depuis sa création, Mobilis s'est fixé des **objectifs principaux** qui sont : la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique, qui lui ont permis de faire des profits et d'acquérir plus de 13 millions d'abonnés en un temps record.

Optant pour une politique de changement et d'innovation, Mobilis travaille en permanence sur son image de marque et veille constamment à offrir le meilleur à ses clients.

En déployant un réseau de haute qualité, en assurant un service client satisfaisant et en créant des produits et services innovants, Mobilis est positionnée comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, renforcée par sa signature institutionnelle : « *Partout avec vous* » Son slogan est une promesse d'écoute et un signe de son engagement à assumer son rôle dans le développement durable grâce à sa participation dans le progrès économique, son respect de la diversité culturelle, son engagement d'assumer son rôle social et sa participation à la protection de l'environnement.

Se munissant des valeurs : transparence, loyauté, dynamisme et innovation. Mobilis optimise sa qualité de service et veille à fidéliser ses clients.

Comme nous l'avons vu précédemment, le service final livré au client, et qui est la raison d'être de l'opérateur, est la résultante de l'interaction entre les différentes parties visibles (Clients / Personnel en contact/support physique) ou invisibles (organisation interne) de ce dernier.

Principe : Typologie des structures organisationnelles :

Les principes d'organisation adoptés reposent sur le rôle des structures selon le type d'activité à conduire et le niveau d'exercice :

- Les structures opérationnelles sont regroupées en **structures centrales** et en **structures territoriales**

- Les **structures centrales opérationnelles** sont des entités orientées «business» dont la mission est de mettre en œuvre les moyens directs pour délivrer les produits et les services. Les structures centrales orientées business commercial sont structurées par marché : Marché grand Public et Marché Entreprises, et sont en charges du marketing, des ventes et de la distribution, de la relation clients et de la communication produits. Les structures centrales orientées business technologique portent sur l'ensemble de la conception, du déploiement et de la maintenance des réseaux de la téléphonie mobiles GSM, GPRS, 2 G, 3G, Les clients de ces structures sont les clients « externes », qui utilisent les produits et services MOBILIS.
- Les **structures territoriales** que sont les directions régionales assurent la mise en œuvre sur le territoire des moyens et des actions qui sont définies par les structures centrales, opérationnelles ou fonctionnelles. Elles concourent à la réalisation des objectifs des directions concernées.
- Les **structures fonctionnelles** sont chargées de l'élaboration, de la diffusion, de l'animation des processus, de la coordination, de l'analyse et synthèse, des études et de contrôle. Chaque structure fonctionnelle est responsable de la cohérence de l'exercice de sa fonction à tous les niveaux de l'Entreprise. Les clients des structures fonctionnelles sont essentiellement des clients « internes » formés par les divers services de l'entreprise.

Principe : Mise en place de divisions au sein de l'organisation ATM Mobilis :

Les divisions sont des entités qui regroupent plusieurs Directions. Celles-ci sont pilotées par des directeurs de rang divisionnaire. Ces divisions regroupent des directions sous l'autorité de directeurs dont certains participent au Comité Exécutif.

Les directeurs de divisions assurent la cohérence des décisions et des fonctionnements sur des ensembles suffisamment vastes pour mobiliser les savoirs faire de plusieurs directeurs sur des domaines d'activités séparés les uns par rapport aux autres **mais participant à une même politique opérationnelle.**

Principes de management :

L'organisation d'ATM MOBILIS prend en compte les principes de management suivants :

- Disposer d'une organisation matricielle, avec les structures territoriales (DR et leurs moyens techniques et commerciaux) qui mettent en œuvre les actions relevant des politiques opérationnelles définies par les structures centrales, opérationnelles ou fonctionnelles. Les directions centrales mènent aussi des actions opérationnelles à leur niveau ;
- Avoir pour chaque structure des périmètres de mission disjoints, clairement définis et séparés, afin de pouvoir définir les responsabilités de chacun et d'identifier clairement les flux de communications et les moyens de coordination nécessaires au bon fonctionnement des entités ;
- Concilier la cohérence des orientations et des politiques menées avec la capacité d'initiative des domaines liés au business ;
- Concevoir les structures pour que chaque fonction majeure de MOBILIS ait une représentation au COMEX, et que chaque décideur puisse porter pleinement ses objectifs et ses engagements d'actions vis-à-vis de la Direction Générale ;
- Manager les équipes en fonction des objectifs de MOBILIS, et dans le cadre des orientations Management définies par la Direction des Ressources Humaines ;
- Accroître le professionnalisme des équipes, en proposant des spécialisations organisationnelles qui permettent de concentrer et mobiliser les compétences sur des objectifs et des savoirs faire :
 - Marché Grand Public / Marché Entreprises ;
 - Marque et communication.
- Disposer de structures permettant de piloter MOBILIS
 - pour le court terme avec le renforcement de la fonction de correspondant de gestion à la Direction Financière et la présence de correspondants de gestion auprès des divisions et des directions ;
 - pour le court terme et le moyen terme avec la création d'une direction en charge de la stratégie, de la programmation et de la Performance.

- La direction de la stratégie, de la programmation et de la Performance aura la responsabilité :
 - du suivi du plan d'actions annuel en collaboration étroite avec la direction des finances et de la Comptabilité (DFC) ;
 - la coordination de la conception, du suivi et de l'actualisation du programme plan-annuel (Business Plan).
- Favoriser l'évolution de MOBILIS vers l'ère de la convergence (fixe, mobiles, Internet) avec des structures suffisamment vastes telles que les divisions pour porter des projets stratégiques transverses complexes.
- Favoriser l'évolution nécessaire vers l'industrialisation des services :
 - en décidant un renforcement des structures en charge de la Maîtrise d'Ouvrage des projets SI et des services Réseaux en face des Maîtrises d'œuvres (DSI, Direction Techniques et Services) ;
 - en mettant en place des structures chargées de l'élaboration et du suivi des processus et de la politique Qualité ;
 - en engageant au sein de chaque Direction avec le soutien de la Direction Qualité, des actions de «Reengineering» des processus rendus possible par les spécialisations des organisations sur leurs marchés et sur leurs métiers.

1.2.2 Les objectifs et les engagements internes de Mobilis :

- Développer, exploiter et gérer les réseaux ou installations de la téléphonie mobile ;
- Fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients les produits de la Téléphonie mobile ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseau de téléphonie mobile, national et/ou international, d'assurer la communication entre les clients ;
- Assurer en permanence la disponibilité de ces produits pour l'ensemble des clients, sur le territoire, dans le respect des règles d'égalité, de continuité, et d'adaptabilité ;
- Exercer ses activités dans le respect de la concurrence et assurer la confidentialité et la neutralité dans des conditions prévues par les dispositions applicables régissant son domaine d'intervention ;
- Offrir ses produits et services dans le mobile en provenance et à destination des pays étrangers, dans le respect des règles définies par le règlement international dans le domaine d'activité ainsi que par les accords internationaux.

1.2.3 Les objectifs et les engagements externes de Mobilis :

- Préparer et exécuter les plans annuels et pluriannuels de développement relevant de son objet ;
- Déposer, acquérir, exploiter tout brevet, licence se rattachant à son objet ;
- Réaliser, directement ou indirectement, les études techniques, technologiques, économiques et financières en rapport avec son objet ;
- Assurer les approvisionnements permettant la réalisation de ses programmes annuels et pluriannuels ;
- Promouvoir et veiller à la qualité des produits et services relevant de son objet ;
- Etudier les voies et mettre en place les moyens en vue d'adapter, en permanence, les produits offerts aux progrès technologiques ;
- Concourir à la formation et au perfectionnement de son personnel ;
- Organiser et développer les structures de maintenance et modernisation permettant d'optimiser ses performances ;
- Procéder ou faire procéder à toutes études d'organisation en vue d'une meilleure rentabilisation de la gestion de son activité ;
- Etendre et diversifier les « services à valeur ajoutée » offerts aux utilisateurs ;
- Assurer la sécurité et la fiabilité du réseau et la qualité de la communication pour la complète satisfaction des clients ;
- Insérer harmonieusement son activité dans le cadre de la politique nationale de l'aménagement du territoire et de l'équilibre régional, dans le cadre du service universel et des orientations définies en la matière ;
- Favoriser l'appropriation des nouveaux outils, nouveaux produits, nouveaux modes de fonctionnement, par les Entreprises, les administrations, le grand public, en adéquation avec l'émergence et le développement de l'Entreprise de l'information ;
- S'insérer dans la compétition internationale en s'associant à des professionnels du secteur.

Section 2.2 : Historique et Positionnement d'ATM Mobilis

2.2.1 L'évolution de la télécommunication en Algérie :

LE MARCHE DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE :

Tout comme au niveau mondial, l'Algérie a également enregistré à partir de l'an 2000 une croissance significative dans le secteur des télécommunications, en particulier la téléphonie mobile. Ceci revient exclusivement après la levée du monopole de l'État sur les télécommunications à travers la loi 2000/03 et qui a conduit à une ouverture à la concurrence.¹

1. Les acteurs de la téléphonie mobiles en Algérie :

Cette loi 2000/03 a permis l'émergence de nouveaux acteurs sur le marché de téléphonie mobile. A savoir :

- **ARPT** : L'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT) a été créé dans le cadre de la libéralisation des marchés postaux et des télécommunications. Leur ouverture à la concurrence et à la participation de l'investissement privé dans ces marchés ont été consacrés par la loi n° 2000-03 du 05 Aout 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications. Sa principale mission est de veiller à l'existence d'une concurrence effective et prendre toutes les mesures pour la promouvoir, pour la rétablir, sur le marché postal et des télécommunications, tout en assurant l'application des cahiers des charges de manière strictement identiques à tous les opérateurs et assurer l'égalité entre eux.
- **Mobilis** : Positionné depuis toujours en tant qu'entreprise étatique orientée : innovation et nouvelles technologies. C'est le premier opérateur mobile installé en Algérie, devenu autonome en août 2003. Filiale du Groupe Algérie Télécom spécialisé dans le domaine de la téléphonie mobile. Elle compte aujourd'hui plus de 13 millions d'abonnés.
- **Djezzy** : Présent au moyen Orient, en Asie et en Afrique, le groupe Orascom Télécom (OTA) compte désormais 50 millions d'abonnés dans le monde, ce qui lui confère une envergure internationale. Actuellement, Djezzy est détenue à 51% par l'Etat Algérien, et 49% par le groupe mondial de télécommunication Vimpelcom.
- **Ooredoo** : Wataniya Télécom Algérie (WTA), le premier opérateur multimédia de téléphonie mobile en Algérie, a obtenu une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil en Algérie le 02 décembre 2003.

Après l'apparition de ces entreprises, le marché Algérien des télécom a enregistré un mouvement dynamique et une croissance importante. A partir des rapports que nous procure l'ARPT chaque année en terme de statistiques, et en s'appuyant sur la 10^{ème} revue de Mobilis, nous avons réalisé un graphique (ci-dessous) qui explique cet état de croissance par rapport aux nombre d'abonnés au réseau GSM.

1 La revue de Mobilis N° 5, 2009, p:18.

2.2.2 La position de Mobilis sur le marché de la téléphonie mobile :

Le positionnement des trois opérateurs de téléphonie mobile en Algérie pour le segment GSM:

Le tableau ci-après concerne le nombre d'abonnés et la part du marché pour chaque opérateur existant sur le marché Algérien de la téléphonie mobile : OTA (Orascom télécom Algérie, Djezzy), ATM (Algérie télécom mobile, Mobilis) et WTA (Watania télécom Algérie, Ooredoo).

Tableau N° 02: Le nombre d'abonnés et la part du marché des trois opérateurs (Mobilis, Djezzy, Ooredoo) ²

Opérateurs	Mobilis		Djezzy		Ooredoo	
	Nombres d'abonnés	Part de marché	Nombres d'abonnés	Part de marché	Nombres d'abonnés	Part de marché
2004	1 176 485	24,1%	3418 367	70%	287 562	5,9%
2005	4 907 960	35,9%	7 276 834	53,3%	1 476 561	10,8%
2006	6 880 171	35,8%	10005 200	52%	2 351 336	12,2%
2007	9 692 762	35,2%	13382 253	48,6%	4 487 706	16,3%
2008	7 177 602	26,9%	14492 091	54,3%	4 998 174	18,7%
2009	10 079500	30,8%	14617 642	44,7%	8 032 682	24,5%
2010	9 446 774	28,8%	15087 393	46%	8 245 998	25,2%
2011	10 280098	29,2%	16 490690	46,8%	8 458 105	24%
2012	10 622884	28,3%	17 845669	47,6%	9 059 150	24,1%
2013	12 451373	31,5%	17 574249	44,5%	9 491 423	24%
2014	9 205 983	26,46%	17 357 898	49,89%	8 225 240	23,64%

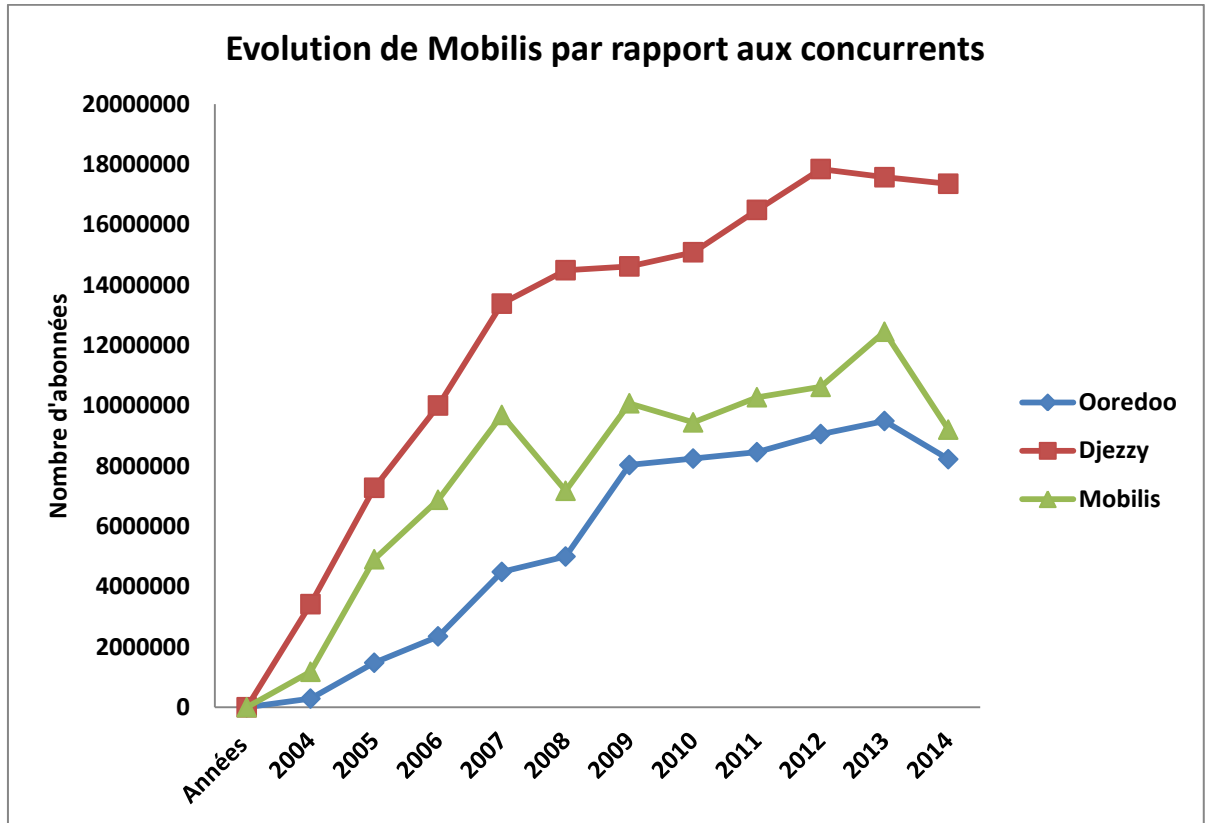
Source : ARPT

D'après le tableau, nous constatons que l'opérateur Djezzy est leader car il détient la plus grande part de marché en Algérie suivi de Mobilis et puis Ooredoo et ceux depuis le lancement sur le marché Algérien, l'entreprise Djezzy est positionnée comme leader du segment GSM, avec des parts de marché qui varient entre 70 % et 49%. En seconde place, s'installe l'opérateur historique ATM Mobilis, avec des parts de marché qui varient entre 24% et 26%, ensuite arrive l'opérateur d'origine qatarie Ooredoo avec des parts de marché variant entre 5 et 23%.

2 Données recueillies à partir des rapports de l'ARPT, et de la revue Mobilis N°10-2012.

2.2.3 L'évolution de l'entreprise Mobilis :

Figure N° 03 : Evolution de Mobilis par rapport aux concurrents



Source : Elaboration personnelle

Les statistiques dominantes dans le graphe nous amènent à présenter comment ATM a réalisé sa part de marché jusqu'à nos jours.

La période de 2004-2007 est marquée par une croissance de ses abonnés et sa part de marché (voir tableau n° 01) qui lui a donné un avantage concurrentiel. Grace à l'amélioration de son réseau, et la diversification de ses offres et de baisser ses prix. Ces réalisations de Mobilis sont le résultat des efforts déployés qui sont :

¹ Universel Mobile Télécommunication System.

² Le journal de Mobilis, N°1, op cit, p2.

✓ En 2004, Mobilis lance son service prépayé "Mobilis la carte" dans la même année, le premier réseau expérimental UMTS¹ de Mobilis a été lancé, Mobilis enregistre son millionième abonné actif.

✓ En 2005, Mobilis lance son offre GPRS/MMS (Mobi+) et lance aussi sa nouvelle offre prépayée "Mobilight".

Dans la même année, Mobilis en partenariat avec Algérie Poste lance la "Mobiposte" et a encore procédé à l'ouverture de sa première boutique commerciale.

✓ La réduction des prix des appels et des messages et des tarifs des offres post-payé.

✓ Elle signé 18 nouveaux accords pour les services à l'étranger Roaming.

✓ En 2006, elle a réalisé un champ de couverture estimé à 80%².

✓ Mobilis a lancé une nouvelle offre de prépayé «Gosto» et une carte de recharge de 200 DA puis de 100 DA.

✓ Intensification des annonces et de publicité de toutes ses offres.

✓ Lancement des nouveau produits « Mobicart et Mobicontrol».

✓ Amélioration des services aux abonnés de post-payé (0661).

✓ Tarification d'appel réduits pour les services prépayés et des nouveaux services offerts «Roaming et Sellekni» toujours pour les services prépayés.

✓ En 2007, Mobilis annonce la mise en œuvre apportée par l'accord de partenariat avec Algérie Poste, il s'agit de Racimo.

✓ Lancement d'un nouveau produit « Black berry».

✓ Mobilis atteindra la plus grande couverture du réseau au niveau national estimé à 96.7%. Mais dans la période 2007-2008, Mobilis a perdu son avantage concurrentiel en raison du faible nombre de clients et donc un manque de part de marché, à cause de :

✓ Mobilis a exécuté et appliqué à la décision de l'ARPT relative à la suspension de toutes les puces non identifiés.

Mais cela n'empêche pas Mobilis d'atteindre 112 Agences et 52500 points de vente indirecte en 2008.

Ainsi, Mobilis a lancé un nouveau produit «Premium» et un nouveau service «Naghmati» et des bonus aux abonnés prépayés ; des soldes gratuites à chaque recharge.

L'offre post-payée a intensifié ses gammes et services.

Dans la période 2008-2009, Mobilis a récupéré son avantage concurrentiel ; elle a adopté des stratégies qui lui ont permis de faire face à ses concurrents par la baisse des prix des appels et les techniques de promotion des ventes et de la publicité intensive ... et ainsi de suite. Citons les réalisations suivantes :

- ✓ L'augmentation du nombre des points de ventes à 9862.
- ✓ Elle a appliqué l'innovation, la haute qualité et la bonne relation avec sa clientèle...etc.
- ✓ En outre, Mobilis a gagné de nouveaux abonnés par l'exploitation des occasions de perte des clients qu'a vécus Djezzy. Cela été la résultante des conflits entre le peuple algérien et le peuple égyptien à propos des événements sportifs ce qui a fait faire de nombreux clients de vers d'autres opérateur.

Mobilis a perdu encore une fois son avantage concurrentiel dans la période 2009-2010, En raison des lois strictes appliquées par l'ARPT concernant la vente juste aux points de vente autorisées et la suspension de toute puce non identifiée. Mais il n'a cessé de proposer:

- ✓ La réduction des tarifs d'appel internationaux, où les clients de Mobilis ont bénéficié des appels à travers le monde (Europe, Amérique et les pays arabes).

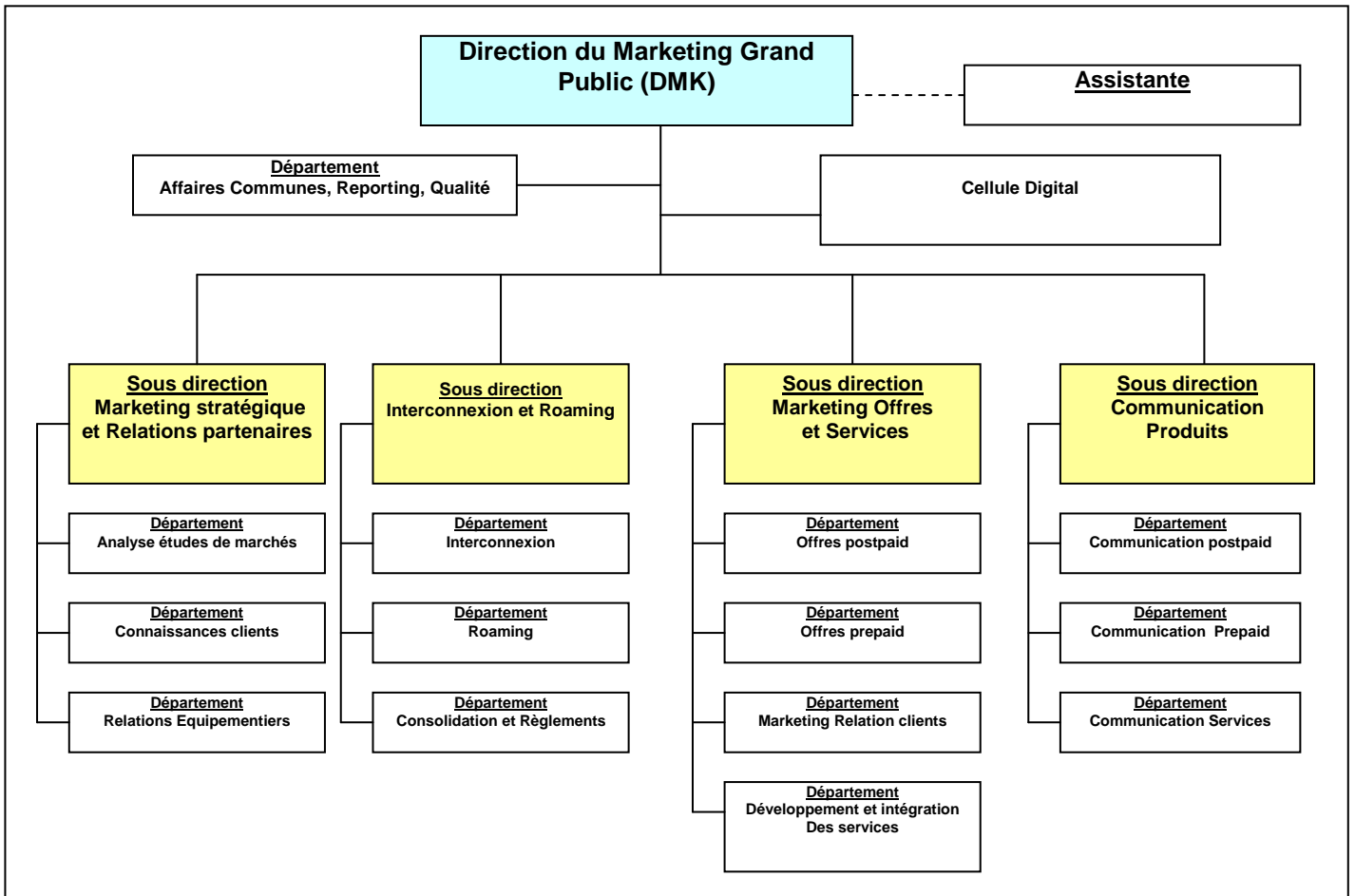
Et malgré les réalisations de Mobilis, elle aspire encore à de nombreux objectifs à partir de 2011 jusqu'à nos jours par l'intensification des efforts et l'élaboration de stratégies, cherchent à :

- ✓ Satisfaire les clients existants et à établir des relations durables.
- ✓ L'utilisation des technologies les plus récentes découvertes au niveau mondial pour accéder à la position de leader sur le marché algérien.
- ✓ Plus d'innovation dans la stratégie de communication et élaboration de nouvelles procédures dans la gestion des ressources humaines.
- ✓ L'amélioration et l'innovation continues de produits et de services Mobilis (Digital et non Digital).

Section 3.2: Présentation de la structure concernée

3.2.1 L'organisation et missions principales de la DMK GP :

Figure N° 04 : L'Organigramme de la DMK GP



- **Autorité :**

La Direction du Marketing Grand Public est placée sous l'autorité d'un Directeur qui dépend hiérarchiquement du directeur de la Division Commerciale et Marketing.

Le Directeur du marketing Grand Public est membre permanent du COMEX.

- **Missions de la direction du marketing Grand Public (DMK GP) :**

La Direction du Marketing Grand Public prend en charge les missions suivantes :

- Diriger, coordonner et développer l'activité Marketing ;
- Définir le plan d'action marketing, la politique des offres et tarifs en face de la concurrence ;
- Définir la stratégie produits et services pour le marché Grand Public ;
- Développer et coordonner la mise en place du plan marketing, concevoir les offres et services et en assurer le lancement ;
- Construire le budget et le plan Marketing court, moyen et long terme pour l'ensemble des offres produits (prépayé, recharges, services, post-payé,...) ;
- Assurer le contrôle budgétaire du périmètre d'activité ;
- Décrire les processus internes de la direction en collaboration étroite avec la Direction de la Qualité ;
- Assurer la Maîtrise d'ouvrage du Système d'informations Marketing ;
- Assurer la conduite des projets de création des plates-formes de services (SMS, MMS, Chargement logos et sonneries, emails, portail, ...) ;
- Atteindre les objectifs fixés dans le plan d'actions et dans le programme plan-annuel ;
- Elaborer et produire les tableaux de bords de reporting contribuant à la tenue des objectifs du plan d'actions général de MOBILIS (Business Plan, Plans d'actions) ;
- Atteindre les objectifs de productivité ;
- Atteindre les objectifs de Qualité de service.

- **Activités principales :**

- Conçoit le plan marketing Acquisition-Fidélisation – Développement des usages par segment Conçoit et assure la promotion des offres Grand Public et Professionnels ;
- Conçoit les actions de promotions sur la base de clients ;
- Conçoit et met en œuvre la communication commerciale sur les produits ;
- Conçoit des offres de fidélisation sur le parc ;
- Coordonne la veille technologique et concurrentielle ;
- Détermine les offres financières des produits ;
- Lance de nouveaux Services notamment multimédia et crée de nouvelles offres "post payé" et offres "prépayés" ;
- Assure la promotion des Services à valeur ajoutée ;
- Met en place et gère le module revenu ;
- Segmente la clientèle pour améliorer la connaissance du marché Grand Public ;
- Propose les offres adaptées par segment de clientèle marketing ;
- Elabore et actualise le portefeuille produits en définissant les éléments du Marketing (produit, packaging, prix, communication, promotion, partenariat,...) ;
- Organise et pilote les projets relatifs au système d'informations marketing ;
- Alimente les tableaux de bord ;
- Met en œuvre les contrats d'exécution du plan d'actions DMK GP.

3.2.2 Les moyens humains et matériels de la DMK GP :

- Moyens humains :

Tableau N° 03 : La nomenclature des postes

Postes
Directeur marketing grand public
Chef département connaissances clients
Chef département mark.relation clients
Chef département communic.services
Chef département relations équipementiers
Charge de la communication marketing
Chef de produits nouveaux services
Sous directeur communication produit
Chef département analyse et étude marché
Chef de produits prepaye n2
Assistant(e) de direction n3
Assistant(e) de gestion n2
Chef de projet mécénat
Chef département aff.com.,report.,qualité
Chef de projet a
Chef de produits postpaye
Sous directeur mark.strateg.rel.partenaires
Chef de projet solutions paiement mobile
Chef de produits postpaye
Chef de produits digital
Sous directeur marketing offres et services
Chef département communic.pre paid
Chef département maîtrise d'ouvrage S.I
Chef département offres postpaid
Chef de produits nouveaux services
Chef de produits nouveaux services
Chef département communic.post paid
Responsable de la Cellule Digitale

Source : DRH Mobilis

- Moyens matériels :

Tableau N° 04: Les moyens matériels

Ordinateurs	Imprimantes/Photocopieur	Scanner
<u>PC</u> : (31)	(15)	(05)
<u>LAPTOP</u> : (18)		

Source : Patrimoine Mobilis

3.2.3 Le modèle conceptuel de la qualité des produits d'ATM :

Dans le point suivant, l'Entreprise semble adapter un modèle très simple pour comprendre la qualité des produits à savoir le modèle de GRONROOS. Le modèle de GRÖNROOS :

En 1982, Grönroos souligne que la qualité perçue du produit (service) est le résultat d'une comparaison entre le service attendu par le client et le service qu'il perçoit recevoir¹. Selon cet auteur, la qualité perçue du service dépend donc de deux variables : le service attendu et le service perçu. Une nouvelle approche de Grönroos (1984) permet d'identifier trois dimensions de la qualité perçue² qui illustrent dans la figure ci-dessous :

- **La qualité technique** : Elle se réfère à ce qui est livré au client ou bien au contenu de l'offre de service. Dans cette situation, l'entreprise a plus la facilité de contrôler la qualité technique pendant la prestation. Ce type de qualité est facilement mesurable.
- **La qualité fonctionnelle** : Elle représente la façon avec laquelle le client reçoit le service. Elle est plus subjective et difficilement mesurable. Dans ce cas, les exigences du client s'inscrivent parmi les préoccupations majeures de l'entreprise, afin de le satisfaire et de le fidéliser, ce qui est un peu complexe.
- **L'image de l'entreprise** : Il s'agit de l'image de l'entreprise perçue par le client. Elle représente un ensemble de représentations mentales personnelles, subjectives, perçues à travers une multitude d'éléments physiques et immatériels.

Les résultats de cette recherche montrent que la qualité fonctionnelle est une dimension très importante de la qualité, parfois plus importante que la dimension technique. Ces deux types de qualité ne sont pas indépendants.

Nous constatons qu'une bonne qualité fonctionnelle peut faire oublier dans certains cas les problèmes temporaires de qualité technique. C'est pourquoi le comportement du personnel en contact, la façon qu'il a de mettre en œuvre ses capacités d'adaptation et d'argumentation conditionnent la qualité de service perçue par le client.

¹ Boris BARTIKOWSKI, *la satisfaction des clients dans les services : une vue situationnelle du poids fluctuant des éléments*, W.P N° 542, centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix Marseille, France, Février 1999, p 6.

² Ruben C. CHUMPITAZ et Valérie SWAEN, *La qualité comme déterminant de la satisfaction des clients en business-to-business : Une application dans le domaine de la téléphonie*, W.P 40/02, ESPO/IAG, Département d'administration et de gestion, UCL (Université catholique de Louvain, Belgique), 2002, p10.

Chapitre III

Mesure, Analyse et Amélioration de la Satisfaction des Clients

Chapitre 3 : Mesure, Analyse et Amélioration de la satisfaction des clients

Introduction :

Dans ce chapitre nous allons élaborer un processus chef de produit (missions, ressources, compétences clés,), et puis déterminer les indicateurs à travers les objectifs (qualitatifs, quantitatifs), les regrouper dans des tableaux de bords (gestion, pilotage) et enfin proposer des méthodes pour analyser et interpréter les écarts des indicateurs à travers les outils de contrôle de gestion.

Et puis avoir une vision globale sur la satisfaction des clients à travers l'élaboration d'un questionnaire et voir ses résultats.

Section 1.3 : de la qualité des produits à la satisfaction

La satisfaction occupe un rôle très important voire central dans la stratégie des entreprises de service et dans la littérature. Cet intérêt résulte de l'intensification de la concurrence. Les entreprises sont de plus en plus concernées par la fidélisation de leur clientèle moyennant des évaluations systématiques et continues des niveaux de satisfaction du consommateur.

L'analyse de la satisfaction du consommateur est devenue un pôle de recherche essentiel dans l'étude du comportement du consommateur. La satisfaction est un concept central en marketing ; la connaissance du processus par lequel le vécu d'une expérience de service se traduit en niveau de satisfaction intéresse vivement les chercheurs et les praticiens des différents domaines.

Donc, nous aborderons les attributs et les construits de la satisfaction et les différentes méthodes de sa mesure.

1.3.1 Définition et caractéristiques de la satisfaction :

➤ **Définition de la satisfaction :**

La Cellule Digitale définit la satisfaction comme une évaluation après l'achat ou la consommation du produit, cette définition s'inspire de la définition de la satisfaction des clients par l'auteur Boris BARTIKOWSKI comme suit «la satisfaction est une évaluation qui intervient après l'achat, l'usage, la consommation ou l'expérimentation d'un produit ou d'un service »¹

➤ **Les caractéristiques de la satisfaction :**

La littérature reconnaît généralement l'existence de trois caractéristiques fondamentales de la satisfaction.

- **Elle est subjective** : c'est-à-dire qu'elle dépend de la perception du client.
- **Elle est relative** : c'est-à-dire qu'elle dépend des attentes du client.
- **Elle est évolutive** : c'est-à-dire qu'elle varie dans le temps.

Ces caractéristiques participent toutes à la formation du jugement d'un client qui évalue un service. Le jugement du client d'un service ne repose pas sur des bases absolues mais s'échafaude de façon subjective, relative et évolutive. Pour une même expérience de service, le degré de satisfaction éprouvé par des individus sera inévitablement différent.

1.3.2 Les approches et la conceptualisation de la satisfaction :

Face à la multitude de définitions et la variation des termes utilisés, nous avons abordé le concept de satisfaction selon deux perspectives. La première a trait à la nature de la réponse de satisfaction et la seconde porte sur une distinction qui s'établit dans une perspective temporelle.

¹ Boris BARTIKOWSKI, *la satisfaction des clients dans les services : une vue situationnelle du poids fluctuant des éléments*, W.P N° 542, centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix Marseille, France, Février 1999, p 12.

² Daniel RAY, *Mesurer et développer la satisfaction clients*, éditions d'Organisation, Paris, 2001, p24.

a) Satisfaction comme une émotion, comme une cognition et comme un processus dual :

La satisfaction selon les théoriciens résulte de deux processus affectif et cognitif qui pourraient interagir. En 1998, Plichon donne la définition suivante : «la satisfaction est un état affectif provenant d'un processus d'évaluation affectif et cognitif qui survient lors d'une transaction spécifique»¹.

D'abord, suivant le point de vue cognitif, la satisfaction est un jugement du consommateur sur une récompense par rapport au paiement qu'il effectue pour la possession d'un produit/service². Cette définition a été proposée par Howard et Sheth (1969), selon lesquels la satisfaction est une sorte d'état cognitif du consommateur qui se sent suffisamment (ou insuffisamment) récompensé par son acte d'achat. D'après Olivier (1997), elle représente une évaluation de l'écart perçu entre les attentes antérieures et la performance actuelle du service³.

En effet, une émotion est un état affectif élémentaire qui survient à la suite de réactions physiologiques aux événements (l'affect positif « joie, intérêt... » Et l'affect négatif « colère, dégoût... »). Cela suppose que cette émotion soit circonscrite dans l'espace et dans le temps. Cela rend difficile une évaluation globale et différée d'un ensemble d'expériences de service.

b) Satisfaction dans une perspective temporelle : satisfaction transactionnelle versus relationnelle :

Dans l'analyse selon la variable temps, la satisfaction prend des significations différentes selon qu'elle est étudiée d'un point de vue transactionnel ou cumulé.

- **La satisfaction transactionnelle :** la satisfaction transactionnelle est instantanée et liée à une expérience de consommation spécifique. Elle est bornée dans le temps et est un jugement post-achat. Comme le souligne N.gobo (1997), la satisfaction transactionnelle représente la satisfaction à l'égard d'une rencontre discrète. Elle reflète les sentiments du consommateur liés à des événements et comportements pendant une période définie. Cette forme de satisfaction est un indicateur spécifique de force ou faiblesse d'une rencontre de service.

¹ Julie MOUTTE, *l'influence de la satisfaction au travail du personnel en contact sur la satisfaction du client dans les services*, op cit, p5.

² Jong-Dal PARK, op cti, P111.

³ Valery Arnel ANABA EBANDA, *Contribution à l'analyse de la relation qualité perçue-satisfaction dans les services d'hébergement touristique*, thèse de Doctorat, université de Bourgogne, le 10 juin 2010, p50.

- **La satisfaction relationnelle** : la satisfaction relationnelle est la satisfaction cumulée par le client suite à différentes expériences de consommation du produit ou service. C'est la somme d'une série de rencontres ou d'expériences discrètes dans le temps avec le produit ou service. Pour N.gobo (1997), il s'agit d'«une évaluation globale continue de l'aptitude de l'entreprise ou de la marque à fournir les bénéfices recherchés par le client»¹. Cette forme de satisfaction est un indicateur global de l'évaluation de l'action de l'entreprise sur un produit ou service.
- **La satisfaction par rapport à un objet de consommation**²: de la diversité des définitions données au concept de satisfaction émerge une typologie qui a été mise en évidence par plusieurs auteurs. La satisfaction peut être analysée aux sens horizontal et vertical, selon l'objet de consommation.
- **Le niveau horizontal** : représente le stade de l'expérience de consommation/achat sur lequel porte le jugement de satisfaction. Selon OLIVER, la satisfaction du consommateur peut porter sur le résultat final de l'expérience de consommation/achat (c'est le cas pour la satisfaction spécifique à la transaction), sur les différents éléments impliqués dans la production ou fourniture du produit ou service (ex : la satisfaction par rapport à l'accueil de la vendeuse, au bruit dans le magasin) ainsi que sur la satisfaction retirée de l'expérience (c.-à-d. la satisfaction par rapport au niveau de satisfaction suscité par l'expérience d'achat ou de consommation).
- Le niveau vertical : quant à lui, renvoie au degré d'agrégation des expériences d'achat/consommation. Selon OLIVER, ANDERSON et FORNELL, l'on peut distinguer :
 - ✓ **la satisfaction spécifique à la transaction** qui résulte de l'évaluation d'une expérience d'achat ou de consommation d'un consommateur (ex : sa visite de ce jour chez son dentiste),
 - ✓ **la satisfaction par rapport à la marque** également qualifiée de satisfaction cumulée, de long terme ou encore de satisfaction relationnelle (OLIVER, 1997 ; AUDRAIN et EVRARD, 2001) traduisant l'évaluation de synthèse portée par un consommateur sur plusieurs occurrences du même type d'expérience (ex : toutes les visites chez son dentiste, c'est-à-dire. satisfaction par rapport au dentiste),
 - ✓ **la satisfaction microéconomique** qui renvoie à la satisfaction cumulée de tous les consommateurs d'une entreprise,
 - ✓ **la satisfaction cumulée** de tous les consommateurs d'un secteur ou d'une industrie ou "**baromètres de satisfaction sectoriels**";

¹Grâce-Blanche NGANMINI-ASATSOP, *La mesure de la qualité perçue d'un dispositif de e-learning*, Thèse de Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion, Université Nancy 2, 17 Septembre 2009, p137.

² Valery Armel ANABA EBANDA, op cit, p 53-54.

✓ **la satisfaction macroéconomique** ou "bien-être psychologique" qui représente la satisfaction cumulée des consommateurs d'une culture ou d'une société.

Après avoir abordé les différents concepts définis par plusieurs auteurs, il nous semble que la mesure de la satisfaction prenne sa forme à partir d'une variation conceptuelle.

2.1. La mesure de la satisfaction du consommateur en global :

La mesure de la satisfaction est partielle lorsqu'elle porte sur une composante (ou dimension) particulière du service : la logistique, l'accueil, le confort la sécurité, etc. alors que la satisfaction globale porte, quant à elle, sur le service dans son ensemble. Lorsque les dimensions sont bien choisies, la satisfaction globale constitue la somme (pondérée ou non) des satisfactions partielles.

Le jugement de satisfaction est postérieur à l'achat. C'est un jugement global qui porte sur l'ensemble du service et non sur une de ses composantes (satisfaction partielle)¹.

Plusieurs échelles de mesure sont utilisées pour mesurer la satisfaction du consommateur dans la plupart des études précédentes²:

1. Échelles émotionnelles en forme de «très satisfait/très insatisfait » ou «ravi/terrible» pour mesurer la satisfaction globale et l'état émotionnel à l'égard des traits principaux qui influencent la satisfaction/l'insatisfaction,

2. échelles cognitives en forme de «meilleur que l'année dernière/pire que l'année dernière» ou «excellent/extrêmement pauvre» qui se rapporte à l'évaluation globale sur la qualité du produit/service ;

3. échelle mélangée des échelles cognitives en forme de «tout à fait d'accord/pas tout à fait d'accord» se rapportant au jugement de la performance du produit/service et des échelles émotionnelles en forme de «agréable/désagréable», «plaisir/souffrance» ou «très content/très mécontent»,

4. échelle qui mélange la confirmation/infirmité due à la différence entre la performance du produit/service et l'attente du consommateur, mais aussi le degré de gratification dû à la performance du produit/service que le consommateur attend et la croyance ou le sentiment à l'égard des attributs du produit/service.

Résumons que «La satisfaction, du client, c'est un objectif fondamental car il conditionne le plus souvent la réussite de l'entreprise»³. La satisfaction est au cœur de la recherche et de l'action marketing en raison des conséquences positives qu'elle engendre pour l'entreprise :

¹ Mourad TOUZANI et autres, *achat a distance et qualité perçue : proposition d'une échelle de mesure de la satisfaction dans le domaine du Télé-achat*, Actes du Colloque Etienne Thil, Atelier N°6: De la recherche à l'action, Université de La Rochelle, 29 septembre 2005, p 4.

² Jong-Dal PARK, op cit, p126-127.

³ Guy LAUDOYER, *la certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité*, 3ème édition, éditions d'Organisation, paris, 2000, p67.

réachat, bouche à oreille favorable, diminution de l'élasticité prix et faibles réclamations¹. Tout ceci contribue à l'augmentation des ventes et des parts de marché, à la réduction des coûts et donc à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.

Cela amène l'entreprise à satisfaire et fidéliser leurs clients. Autrement dit la satisfaction du client doit passer par l'amélioration de la maîtrise des processus de façon à ce que le service offert soit effectivement produit de manière fiable et efficace⁴.

⁴ Myriam Campinos-DUBERNET et Muriel JOUGLEUX, *L'assurance qualité : quelles contributions à la qualité des services ?*, *Revue française de gestion*, N° 146, mai 2003, p84.

1.3.3 La mesure de la satisfaction du consommateur :

Dans ce point la cellule mesure la satisfaction d'une manière partielle lorsqu'elle porte sur une composante (ou dimension) particulière du service : la logistique, l'accueil, le confort la sécurité, etc. alors que la satisfaction globale porte, quant à elle, sur le service dans son ensemble. Lorsque les dimensions sont bien choisies, la satisfaction globale constitue la somme (pondérée ou non) des satisfactions partielles.

Le jugement de satisfaction est postérieur à l'achat. C'est un jugement global qui porte sur l'ensemble du service et non sur une de ses composantes (satisfaction partielle), plusieurs échelles de mesure sont utilisées pour mesurer la satisfaction du consommateur, la Cellule Digitale la mesure avec une **échelle qui mélange la confirmation/infirmation** due à la différence entre la performance du produit/service et l'attente du consommateur, mais aussi le degré de gratification dû à la performance du produit/service que le consommateur attend et la croyance ou le sentiment à l'égard des attributs du produit/service.

Résumons que «La satisfaction, du client, c'est un objectif fondamental car il conditionne le plus souvent la réussite de l'entreprise»¹. La satisfaction est au cœur de la recherche et de l'action marketing en raison des conséquences positives qu'elle engendre pour l'entreprise, bouche à oreille favorable, diminution de l'élasticité prix et faibles réclamations¹. Tout ceci contribue à l'augmentation des ventes et des parts de marché, à la réduction des coûts et donc à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise. Cela amène l'entreprise à satisfaire et fidéliser leurs clients. Autrement dit la satisfaction du client doit passer par l'amélioration de la maîtrise des processus de façon à ce que le service offert soit effectivement produit de manière fiable et efficace²

¹ Guy LAUDOYER, la certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité, 3^{ème} édition, éditions d'Organisation, paris, 2000, p67

² Myriam Campinos-DUBERNET et Muriel JOUGLEUX, L'assurance qualité : quelles contributions à la qualité des services ?, Revue française de gestion, N° 146, mai 2003, p84

Section 2.3 : Processus d'un chef de produit

2.3.1 Mise en œuvre d'un processus chef de produit :

- Missions, ressources et compétences clés :

➤ Missions :

Les missions d'un chef de produits sont en ordres de trois :

- **Analyser :** le chef de produit analyse les données internes et externes en vue de comprendre les évolutions majeurs de ces produits au regard du marché le tout à 30%
- **Recommander :** le chef de produit est force de proposition sur le portefeuille de produits qu'il gère et propose des plans d'actions pour améliorer les performances de ses produits le tout à 5%
- **Mettre en œuvre :** le chef de produit met en œuvre le plan d'action prévisionnel et est garant de son budget ainsi la surveillance du bon déroulement de son processus le tout à 65 %.

Le Chef de produit est chargé, en collaboration avec les directions qui s'occupe de la commercialisation (la DDVGP, les agences,...), d'augmenter la rentabilité des produits existants et d'élaborer de nouvelles fonctionnalités. Il est aussi chargé

de développer des produits selon des demandes exprimées par les clients ou les différents départements commerciaux, ou encore, d'initier de nouvelles idées et concepts basées sur sa propre expérience et sur le retour d'expérience clients. Il doit avoir une connaissance globale du métier et une bonne maîtrise du domaine technique, ainsi que la capacité de transformer les idées en produits. Ce dernier doit avoir la passion pour l'écoute du marché et des clients afin de trouver des solutions innovatrices pour répondre à leurs besoins.

Le chef de produit doit être capable de communiquer avec les différentes structures de l'entreprise :

Engineering :

- En collaboration avec la direction Engineering (DID) il définit les pré requis des produits.

Opérations :

- En collaboration avec les Directions des opérations clients (DRCGP, DDVGP,.....), il définit les parcours clients et les procédures internes.

Contrôle de gestion :

- En collaboration avec la DFC il élabore les business case des produits.

Communication :

- En collaboration avec le Direction Communication (DMC) il élabore la stratégie de lancement des produits en définissant le positionnement du produit et les clients ciblés.

- Il doit être un promoteur interne et externe des produits proposés. Il travaillera occasionnellement avec les différentes directions commerciales pour la définition d'Offre Sur Mesure.

❖ **Les missions d'un chef de produit VAS :**

- Suivre et analyser des données sur les produits ;
- Définir le planning de développement et de lancement des produits ;
- Valider le contenu des produits via tous les canaux disponibles ;
- Assurer la correspondance avec les fournisseurs ;
- Evaluer les nouveaux fournisseurs de contenu et analyser leur performance ;
- Etablir la planification, la gestion et le suivi des projets en cours ;
- Faire des propositions de promotions et animations des produits et contenu ;
- Constituer le volet commercial dans le dossier de formation ;
- Rédiger les briefs Marketing, communication et bcase ;
- Participer à une veille technologique ;

- Effectuer des tests fonctionnels et qualitatifs des produits ;
- Participer au benchmarking et à la veille concurrentielle (tarif, contenu, lay-out, disposition) ;
- Travailler sur la présentation commerciale qui servira pour dossier de formation ;
- Rédiger le texte de la PLV et user guide et site officiel Nedjma et tout support BLT ;
- Analyser les données du Marketing Intelligence et du call out ;
- Demander de nouveaux rapports pour toute promotion/lancement de service ;
- Demander puis rédiger un script de call out pour les produits ;
- Demander de nouveaux rapports pour toutes nouvelles promo/action/produits lancées ;
- Mettre à jour le rapport des shorts codes ;
- Etudier des dossiers des audiotel/ demandeurs d'ouverture de short codes ;
- Tester les shorts codes ;
- Assurer le suivi avec le MO pour l'ouverture des SC.

❖ **Les missions d'un chef de produit Application Mobile :**

- Définir et suivre la ligne de produits Applications Mobiles ;
- Analyser le marché par le bench des offres concurrentes, une veille marketing et technologique ;
- Définir les produits applications mobiles et établir la stratégie de l'offre (cible, positionnement, ...) ;
- Etre une force de propositions sur les partenariats de contenus mobiles et intégrer les contenus issus des partenariats négociés ;
- Coordonner le développement de la ligne de produits applications mobiles en rédigeant les cahiers des charges, en participant à la rédaction des spécifications, au suivi des chantiers (développements), au suivi des tests ;
- Etre responsable de la recette marketing de vos produits et de la décision de mise sur le marché ;
- définir et piloter la communication de vos produits (plan média, communiqués de presse, relai media sociaux...) ;
- Accompagner les acteurs en charge de la distribution des produits mobiles ;
- Développer et suivre le chiffre d'affaires de la ligne de services en définissant les produits et KPI pertinents.

❖ **Les missions d'un Chef de produit web :**

- Développer le chiffre d'affaires des sites web dont il optimise le développement de l'offre (site internet, application mobile, réseaux sociaux...). Il est présent à toutes les étapes de conception du produit ;
- Elaborer de nouveaux produits ou bien améliorer l'offre existante, selon la stratégie et les contraintes d'ergonomie et de rentabilité définies par l'entreprise ;
- Travailler en premier lieu sur la vision du produit, c'est-à-dire ses évolutions possibles ;
- Analyser les comportements des utilisateurs, grâce à des analyses de marché ou des enquêtes de terrain, afin d'identifier les nouveaux besoins ;
- Proposer des nouveaux produits ou des évolutions possibles pour les produits existants ;
- Définir la stratégie à mettre en place pour atteindre ces objectifs (positionnement du produit, interactions possibles entre le produit et les utilisateurs...) et mettre en place la feuille de route afin de développer les différents produits imaginés ;
- Coordonner les différents intervenants en s'assurant de la performance de chaque équipe ;
- Encadrer des équipes aux compétences très variées : webmarketers, webdesigners, développeurs... ;
- Effectuer des reportings afin d'en mesurer la performance et la rentabilité ;
- Effectue très régulièrement des veilles concurrentielles et technologiques grâce aux différents benchmarks, des nouveaux besoins des internautes et des pratiques des concurrents de l'entreprise, afin d'atteindre efficacement sa cible.

➤ **Ressources :**

Un chef de produit met en œuvre une matrice des ressources pour apporter des compréhensions aux autres directions différentes à celle du chef de produit en mettant en perspective les objectifs, les enjeux et la stratégie adopté par chacun pour faciliter les relations de la coopération. Nous pouvons regrouper les informations dans la matrice suivante :

Tableau N° 05 : Matrice des ressources

	Objectifs	Enjeux	Stratégie
Chef de produit	Qualitatifs Quantitatifs		
Commercial			
Communication			
Recherche & développement			

Source : Elaboration personnelle

➤ **Compétences clés :**

Un chef de produit met en œuvre des qualités personnelles, son savoir être, l'expérience acquise en entreprise et de nombreux échanges avec des chefs de produits pourront permettre de mettre en œuvre les compétences clés qu'un chef de produit doit avoir, à savoir :

- **Etre créatif et rigoureux :** innover, savoir susciter des idées, suivre les processus et être méthodologique ;
- **Etre relationnel et garder un secret :** faciliter les relations et développer des synergies, avoir de la confidentialité d'informations ;
- **Etre curieux, ouvert et à l'écoute :** élargir son champs d'investigation, repérer de nouveaux horizons, savoir écouter et poser des questions, repérer les tendances ;

- **Avoir un esprit de synthèse** : capacité à faire ressortir les tendances prioritaires et l'essentiel être aligner et suivre les objectifs ;

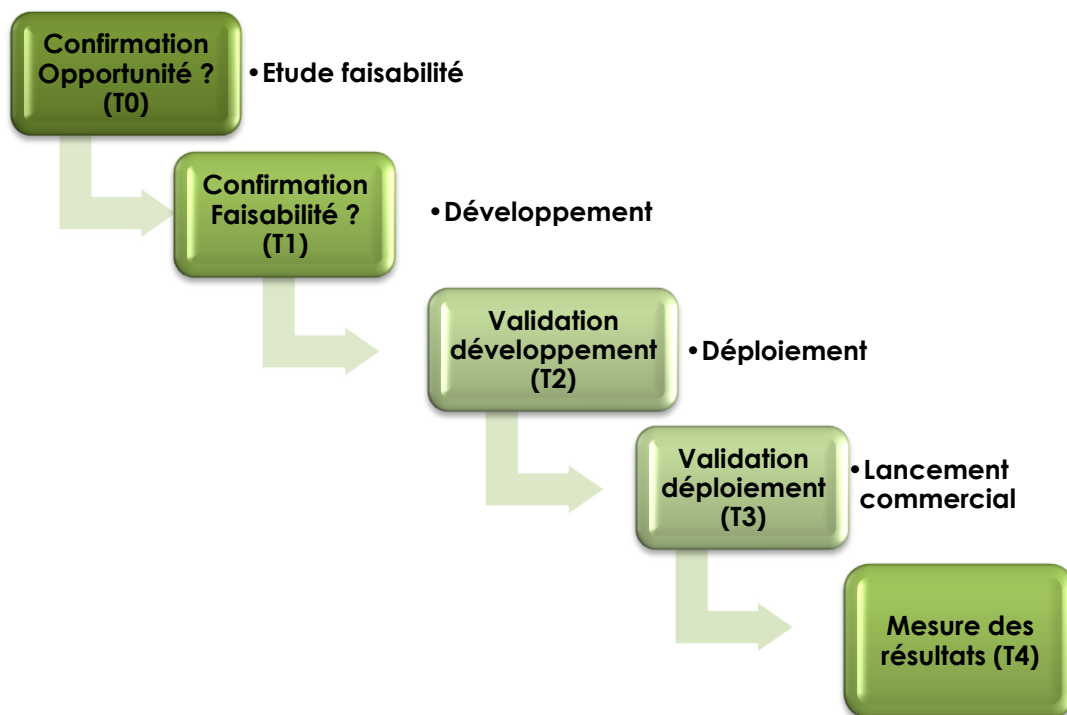
➤ **Processus chef de produit** :

La mise en place d'un tel processus va nous permettre :

- Prendre des décisions rationnelles à chaque jalon, les éléments factuelles sont présentés, permettant aux managers de prendre la décision de poursuivre le processus de développement du produit ;
- Réduire les risques et ne rien oublier grâce à une check-list, toutes les étapes du produit sont couvertes ;
- Travailler en équipe l'ensemble des directions est impliqué dès la conception du produit.

➤ **Identification des jalons du processus** :

Nous pouvons schématiser les jalons comme suit :



Source : Elaboration personnelle

Remarque :

Dans le cas d'une offre existante (promotion, changement de tarif...) les étapes T2 et T3 peuvent être évitées. Ainsi, lors du T1, la décision de lancement est directement prise.

Chaque chef de produit à sa propre fréquence, et d'autres indicateurs par mesure de confidentialité, l'entreprise nous a interdit de divulguer l'information.

A chaque jalon les directions concernées se réunissent et statuent sur la conformité des livrables attendus, sur cette base, ils **prennent la décision** de passer à l'étape suivante et **désignent les ressources** impliquées et planifient le lancement du produit. Dans l'intervalle, les différentes équipes sont pilotées par le chef de produit marketing et élaborent les livrables pour l'étape suivante.

➤ **Les intervenants :**

A titre permanent :

- Présidence assurée par la DG*
- Directeur Marketing Grand Public*
- Directeur marque & Communication*
- Directeurs commerciaux* (Vente Grand Public, Relation client Grand Public & Régions)
- Direction Ingénierie*
- Direction des Opérations*
- Direction Finance & Comptabilité*

A titre occasionnel :

- Le chef de produit impliqué dans l'offre
- Eventuellement représentant achat (T1, T2, T4)
- Eventuellement juridique et/ou réglementation (T0, T2, T3)

Remarque :

** une direction peut se faire représenter par l'un de ses managers*

- **Avant la séance de travail :** Le chef de produit prépare les slides de présentation (synthèse des livrables) qui permettront aux parties concernées de prendre ses décisions

- **Durant la séance de travail :** les parties concernées soit recommandent une nouvelle séance de présentation soit ils désignent les ressources qu'ils affecteront au lancement du produit.

➤ **Descriptions des jalons et des livrables :**

A chaque niveau des directions concernées détermine les livrables et les décisions que nous pouvons les synthétiser dans ce qui suit :

- **Confirmation opportunité (T0) :**

Les livrables présentés

Marketing	Description général du produit et de ses objectifs
	Proposition de Valeur
	Impact sur le portfolio
	Estimation des revenus
	Analyse du marché (taille, segments, profile des clients, concurrence, SWOT)
	Demande de faisabilité
	Proposition de la date
Réglementation	Impact réglementaire
Ingénierie	1er niveau de faisabilité (Réseau, plateformes, IT) : étude d'impact

Les décisions

Choix de parcours (nécessité ou pas de passer par la phase T2 et T3)

Confirmation de la date

GO/NO GO faisabilité

Planification du prochain T1

Désigner les ressources impliquées pendant la phase de faisabilité

- **Confirmation faisabilité (T1) :**

Les livrables présentés

Marketing	Rédaction de la Description du produit Détaillé (DPD) ,description des parcours clients, ébauche Bon de commande
	Impact sur la base client
	Mise à jour de l'analyse de marché
Ingénierie	Choix des canaux de distribution
	(sur la base de DPD) validation de la faisabilité technique
Finance	Eléments d'architecture (en particulier la liste des investissement nécessaires)
	Business Case : (Pricing, Costs (capex et Opex), Taux de pénétration, usages et Traffic)
Achat	Stratégie d'achat et confirmation des CAPEX/OPEX

Les décisions

Confirmation de la date

Si fast track, GO/NO GO lancement
Sinon, GO/NO GO développement

Si fast track, planification lancement
Sinon, planification T2 ?

Désigner les ressources affectée au projet pour le développement

- **Faisabilité-Préparation (T1) :**

Entre le (T0) et le (T1)

L'implication des équipes et le respect des délais sont primordiaux afin que :



Marketing	Ingénierie	Achat	Finance
Description fonctionnelle détaillée incluant les parcours clients	Architecture de la solution (réseau, IT, plateforme)	Coût des équipements (CAPEX/OPEX)	Intégration des hypothèses : <ul style="list-style-type: none"> - parc et revenu du marketing - CAPEX/OPEX des achats - Opex (sur la base des indicateurs comptabilité analytique)
Hypothèses de <ul style="list-style-type: none"> - Pricing - Acquisition et/ou migration - Usage/trafic 	Liste des investissements nécessaires		

- **Validation développement (T2) :**

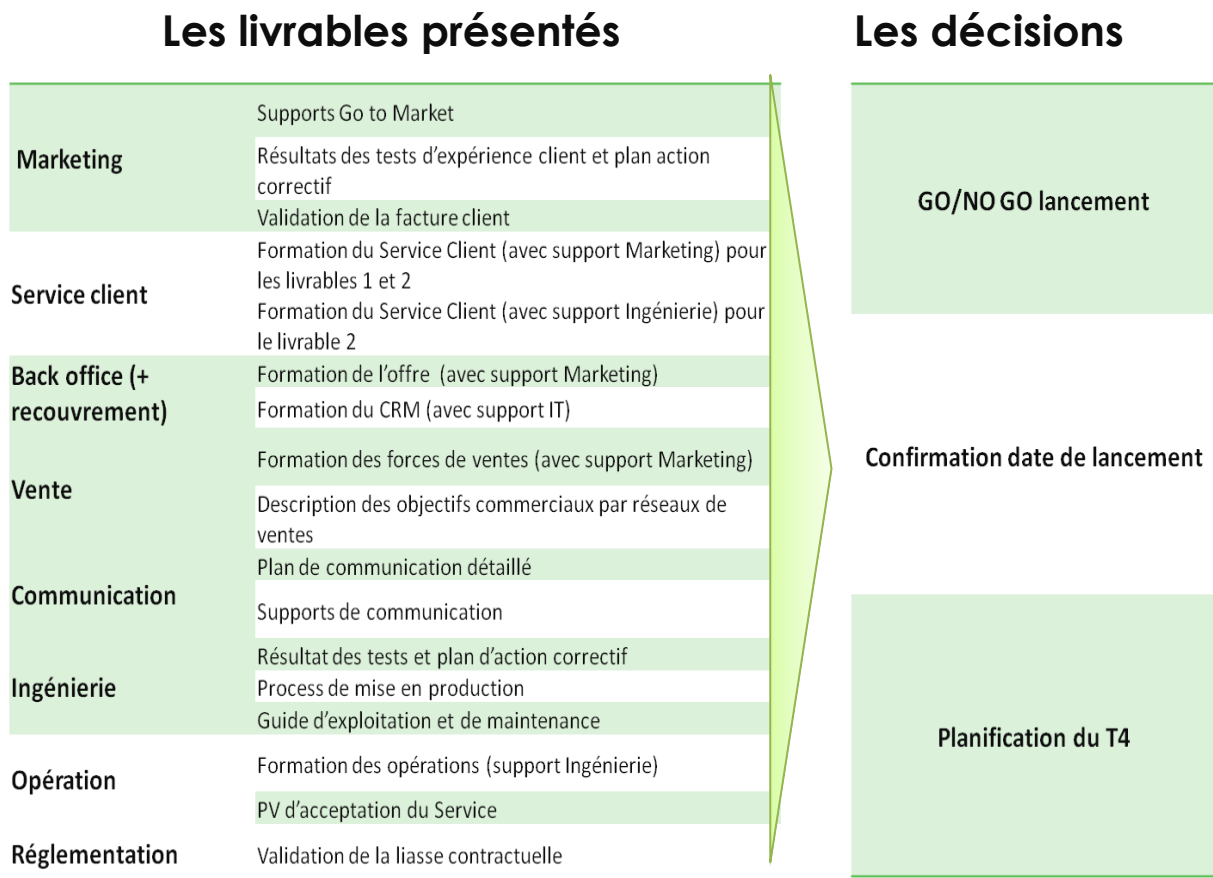
Les livrables présentés

Marketing	Description finale de l'offre (mise à jour de la DPD)
	Briefs communication
Communication	Parcours client détaillés et plan de test
	Stratégie de communication
	Piste créative
Ingénierie	Nom de l'offre
	Préparation des commandes des équipements
	Documentation d'ingénierie détaillée
Finance	Plan de test technique
	Finalisation du Business Case
Achat	Préparation commande des équipements – choix des fournisseurs
Réglementation	Eventuellement confirmation par la réglementation

Les décisions

Confirmation de la date
GO/NO GO déploiement
Planification du T3
Désigner les ressources affectées au projet pour le déploiement

- **Validation du déploiement (T3) :**



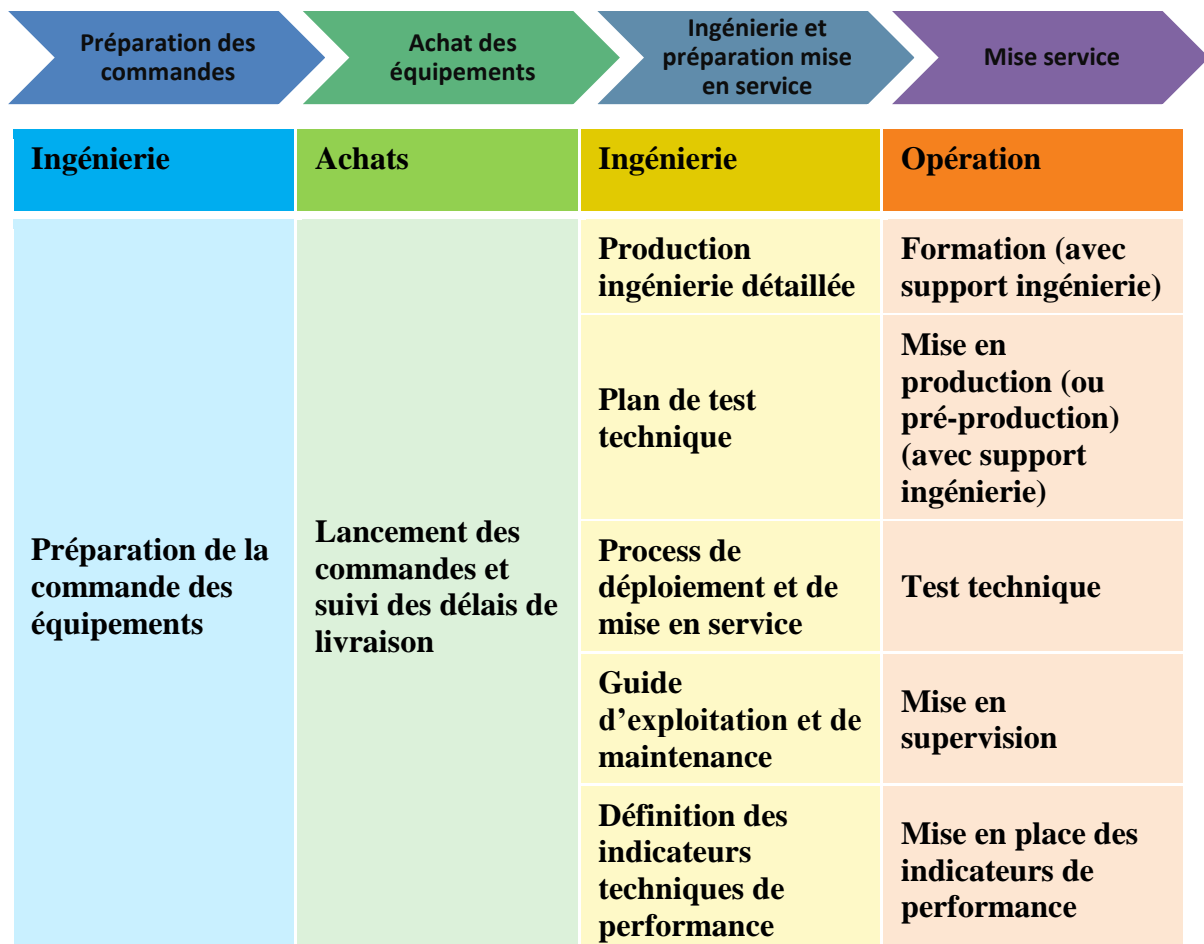
Entre le T2 et le T3 :

Les supports Go-to-Market pour le B2C :

- **Voucher** : Un **bon d'échange** est remis avant d'utiliser une prestation ou un service que l'on a donc réglé précédemment.
- **[Briefe vendeur]** : Rappel les points importants de l'offre au commercial.
- **CPS** : Conditions Particulières de Service partie du contrat décrivant le service, La CPS s'utilise conjointement avec la CGV.
- **CGV** : Condition Général de Vente décrivant les grandes lignes de la relation contractuelle entre le client et Mobilis.
- **[Fiche Produit]** : document présentant synthétiquement l'offre aux prospects
- **Grille tarifaire**
- **[Outils de simulation]** : il s'agit de tous supports permettant de simplifier ou d'améliorer la vente de l'offre.
- **Présentation commerciale** : Il s'agit d'une présentation permettant de présenter l'offre aux prospects (fonctionnalités, argumentaire, structure tarifaire...).

- **[Template de proposition commerciale]** : Il s'agit d'un document électronique permettant au commercial d'établir sa proposition auprès d'un prospect. Il rappelle les fonctionnalités de l'offre, le besoin du client et la proposition financière et ses conditions.
- **Support de formation de l'offre** : permet aux commerciaux de se former à l'offre. Il comprend :
 - La présentation de l'offre elle-même en reprenant les éléments de la présentation commerciale ;
 - un benchmark et propose un contre argumentaire ;
 - un rappel les grands parcours clients et les process interne : liste des pièces à présenter pour formaliser le contrat, délais d'installation, numéro de support client, process de paiement des factures...
 - Des préconisations lors de la qualification du besoin client ;
 - La liste des outils Go To Market mis à la disposition du commercial.

[...] si nécessaire



- **Mesure des résultats (T4) :**

Les livrables présentés

Marketing	Feedback Marché (réaction de la concurrence...)
	Feedback expérience client (étude satisfaction)
	Plan d'action
Ventes	Résultats commerciaux (Acquisition, Revenu...)
	Analyse des écarts (avec support marketing) et plan d'action
Achat	Performance des fournisseurs et plan d'action
Opération & ingénierie	Résultats des Indicateurs de techniques (congestion, trafic, ...)
	Plan d'action (avec support ingénierie)

Les décisions

Validation des plans d'action
<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Ventes • Achat • Opération
Eventuellement décision d'arrêt de la commercialisation et/ou arrêt du service (résiliation)

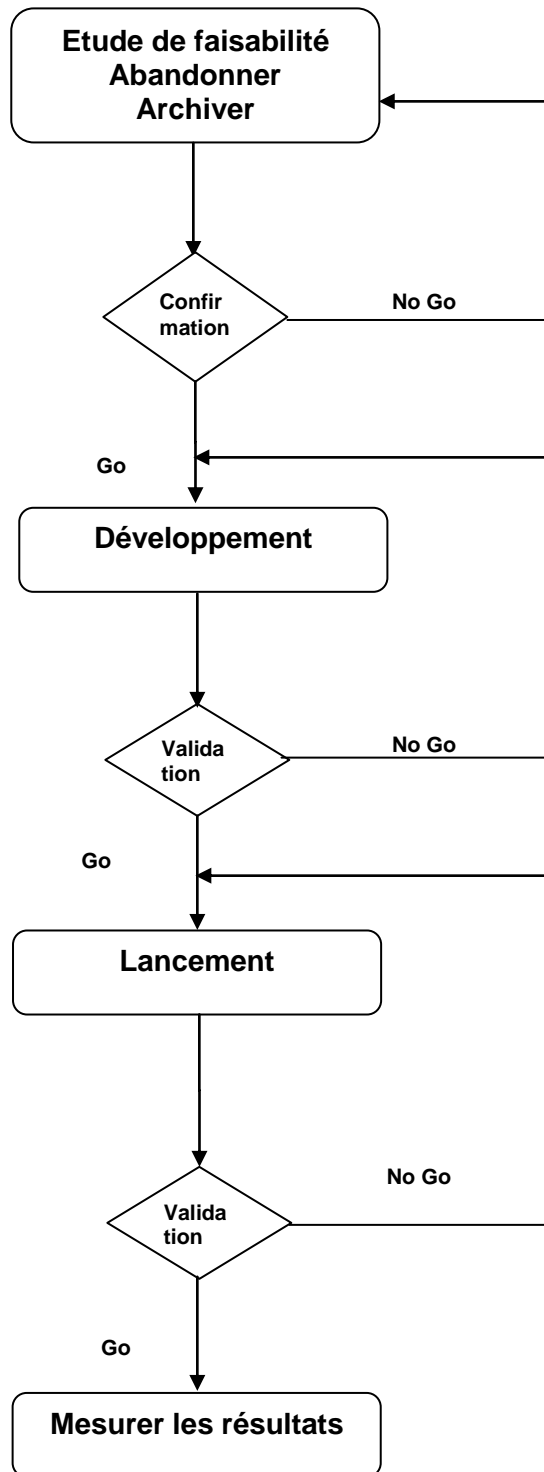
- **Terminologie :**

CAPEX : Les dépenses d'investissement de capital (souvent abrégées en CAPEX), se réfèrent aux coûts de développement du produit.

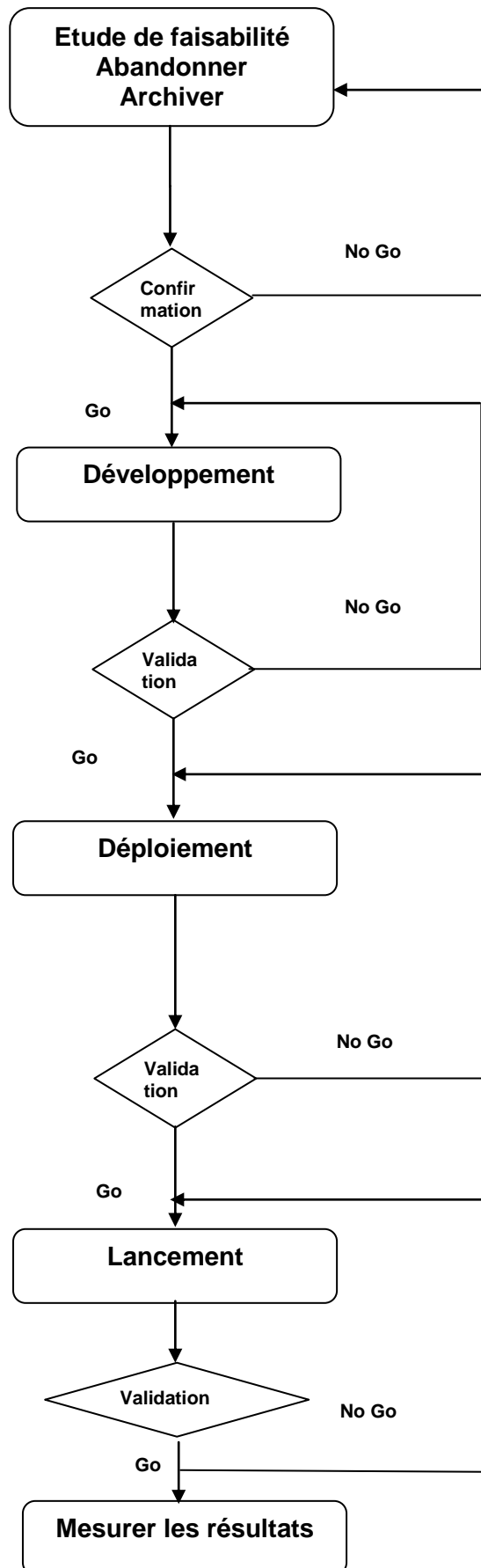
OPEX : Les dépenses d'exploitation (souvent abrégées en OPEX) sont les coûts courants pour exploiter un produit

➤ Logigramme du processus :

- Cas d'une offre existante :



- Cas d'une nouvelle offre :



2.3.2 **Identification des indicateurs et la mise en œuvre d'un tableau de bord :**

Les objectifs marketings assure la cohérence entre la stratégie de l'entreprise (Politique General de L'entreprise) et la stratégie marketing, ils nécessitent de répondre aux trois questions suivantes :

Quoi ? Un but et un indicateur

Combien ? Une proposition

Quand ? Un délai

Le tout doit être regroupé dans des tableaux de bord (gestion, pilotage) pour les analyser par la suite, tout d'abord nous déterminons les objectifs de la Direction.

➤ **Objectifs qualitatifs :**

- La notoriété (spontanée, assistée)
- La couverture
- Veille concurrentielle

➤ **Objectifs quantitatifs :**

- Augmenter le nombre de clients
- Réduire le nombre de clients insatisfaits
- Augmenter le chiffre d'affaire
- Satisfaire les exigences et attentes des clients

❖ **Identification des indicateurs :**

➤ **Indicateurs de pilotage :**

Les indicateurs de pilotage au niveau de la cellule contribuent à la prise de décision pour un lancement des produits dans un temps bien défini ou de les mettre sur le web à caractère promotionnel, pour que le client pourra les télécharger ou les commander en toute sérénité, pour cela, le chef de produit doit rester instantanément avec les services techniques pour connaître le trafic des plates formes, afin de revoir sa décision et la prendre au bon moment à travers la modification de son objectif. Pour mieux comprendre le principe, nous donnerons un résumé de ces points dans un tableau suivant :

Tableau N° 06: Exemple d'indicateur de pilotage

Indicateur	Objectif	Reporting	Décision
Le nombre de trafic	Lancement d'un produit via le web à 18h00 du 15/02/2016	Service Technique : Présence de congestion le 15/02/2016 entre 17h00-19h00	Reporter le lancement à 20h00 du 15/02/2016.

Source : Elaboration personnelle

➤ **Indicateurs de suivi :**

Les indicateurs de suivi au niveau de la cellule contribuent à la prise de décision pour n'importe quels produits dans une fréquence mensuelle et peuvent contribuer aussi au réajustement des objectifs de cette cellule à travers l'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions. Pour mieux comprendre le principe, nous donnerons un résumé de ces points dans un tableau suivant :

Tableau N° 07: Exemple d'indicateur de suivi

Indicateur	Objectif (prévisionnel)	réalisations	Ecart	Décision
Le nombre de téléchargements (cas d'une promotion)	Atteindre un nombre de téléchargements de 2000 pour le mois Avril	1200 pour le mois Avril (60% de l'objectif prévisionnel)	800 pour le mois Avril	Revoir la tarification de la promotion pour augmenter le nombre de téléchargements ou atteindre 90% de l'objectif prévisionnel.

Source : Elaboration personnelle

➤ **Le tableau de bord d'un chef de produit (synthèse) :**

Dans le tableau qui suit nous avons pris quelques exemples d'indicateurs pour expliquer comment le chef de produit procède à l'amélioration de ses objectifs à travers le calcul des écarts cumulés des prévisions et des réalisations de la même année, si nous prenons notre exemple, les trois premiers indicateurs concerne le chiffre d'affaire brut, net et ristournes & rabais des produits, sans oublier la marge brut, ces indicateurs sont d'une importances pour connaître la valeur ajoutée qui rapporte le produit pour l'entreprise et aussi le chef de produit en terme d'effort, en ce qui concerne l'indicateur étude et recherche est exprimé en terme de temps que le chef de produit doit dépenser pour lancer un nouveau produit ou une promotion du produit existant. Le reste des indicateurs du tableau de bord sont en annexe.

Tableau N° 08 : Tableau de bord des indicateurs (quelques exemples)

	Réalizations						Prévisions					
	Jan	Fév	Mars	Avr	Déc	Jan	Fév	Mars	Avr	Déc
1. CA brut												
Cumul												
Ecart cumulé	→											
2. Ristournes et rabais												
Cumul												
Ecart cumulé	→											
3. CA net												
Cumul												
Ecart cumulé	→											
4. Etude et recherche techniques												
Cumul												
Ecart cumulé	→											
5. Marge bute												
Cumul												
Ecart cumulé	→											

Source : Elaboration personnelle

2.3.3 Le contrôle des indicateurs :

Pour le contrôle des indicateurs, nous proposons des outils statistiques qui permettront au responsable de la Cellule de prendre des décisions à savoir :

La méthode Delphi, la méthode des scénarios ou par la méthode des moindres carrés ordinaires.

➤ **La méthode Delphi :**

Cette méthode consiste à interroger plusieurs fois de suite un groupe d'experts que nous l'informe chaque fois des résultats de l'interrogation précédente ; les enquêtes sur les intentions d'achat sont réalisées auprès de la force de vente ou des consommateurs potentiels.

➤ **La méthode des scénarios :**

Cette méthode consiste à imaginer l'avenir à partir des connaissances ou intuitions des personnes interrogées, l'analogie historique résulte d'études concernant le lancement, la croissance de produits comparables à celui que l'on projette de créer.

➤ **La méthode des moindres carrés ordinaires :**

Cette méthode consiste à estimer les paramètres « \hat{a} » et « \hat{b} » des coefficients « a » et « b » comme suit :

$$\hat{a} = \bar{y} - \hat{b} * \bar{x}$$

$$\hat{b} = \frac{cov(x,y)}{var(x)}$$

$$Tel\ que : cov(x,y) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$$

$$var(x,y) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i)$$

$$\bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (y_i)$$

$$y = ax + b$$

$$\hat{y} = \hat{a}x + \hat{b} + e$$

$$E = y - \hat{y} \text{ (Écart entre les réalisations et les prévisions)}$$

Prenons l'exemple de l'indicateur « nombre de téléchargement des clients du service Naghmati durant l'année en cours (Janvier 2016 au Avril 2016) dans le tableau suivant :

Tableau N° 09: Résultats du suivi de l'indicateur 2016

Mois	Nombre de téléchargements	Prévisions	\hat{a}	\hat{b}
Janvier	128	150		
Février	134	175		
Mars	112	200		
Avril	200	220		
Mai	Non disponible	550	107,13	14,55
\bar{x}	2,5			
\bar{y}	143,5			
Cov (x,y)	24,25			
Var (x)	1,67			

Source : Elaboration personnelle avec Excel

Tableau N° 10: Tableau du suivi de l'indicateur 2016

Indicateurs	Réalizations							Prévisions						
	Ja n	Fé v.	Ma rs	Av r.	Ma i	...	Dé c.	Ja n	Fé v.	Ma rs	Av r.	Ma i	...	Dé c.
Nombre de téléchargements des clients (10 ⁴)	128	134	112	200				150	175	200	220	550		

Source : Elaboration personnelle

Section 3.3 : Ecoute Client

Dans notre étude deux types d'études d'enquêtes seront effectués à savoir la première qualitative et la seconde quantitative, pour l'étude qualitative deux questionnaires sont élaborés le premier est destiné aux clients pour voir leur opinion et le deuxième est destiné aux personnel de la Cellule Digitale à travers des entretiens avec des questions libres, pour l'étude quantitative un questionnaire est établi pour obtenir le degré de la satisfaction des clients d'un produit où son chiffre d'affaire est très faible afin de déterminer un plan d'amélioration. Les résultats obtenus sont en annexe, en utilisant le guide d'entretien pour l'étude qualitative, et le guide enquête satisfaction client pour l'étude quantitative, ce guide est proposé, rédigé par nos soins.

Pour l'étude quantitative, les résultats sont regroupés et interprétés à travers un rapport sanctionné par un plan d'amélioration, concernant l'étude quantitative, les résultats sont sous forme de thèmes et de sous thèmes tout en respectant le guide d'entretien par effets miroirs.

3.3.1 Présentation du Guide Enquête Satisfaction Client et du Guide d'Entretien :

Dans cette section nous présentons les deux guides (guide d'entretien et le guide enquête satisfaction client) qu'un chef de produit ou autres facilitera d'effectuer le dépouillement d'enquêtes, pour cela, trois questionnaires que nous proposerons, un questionnaire auprès de nos clients par un échantillon représentatif au nombre de 100 clients pour le service **MobInfo**, le deuxième pour 10 clients et le dernier pour 10 salariés.

➤ **Présentation du guide d'entretien :**

Tableau N° 11 : Le guide d'entretien

THEMES	SOUS THEMES
1. Conditions de travail	Matériel fourniture Aménagement et agencement des locaux Nuisances Ambiance de travail Horaires de travail Sécurité
2. Organisation du travail	Répartition des tâches et des missions, des fonctions Intérêt du travail Charge de travail Autonomie dans le travail Règles et procédures Organigramme Régulation de l'absentéisme
3. Gestion du temps	Respect des délais Tâches mal assumées Planification, programmation des activités Facteurs perturbateurs de la gestion du temps
4. Communication, coordination, concertation (3C)	3C Horizontale 3C Verticale Transmission des informations Relations avec les services environnants 3C au niveau de l'équipe de direction 3C entre élus et fonctionnaire 3C interne au service
5. Formation intégrée	Adéquation formation/emploi Dispositifs de formations Compétences disponibles Besoins de formation Formation et changement technique
6. Mise en œuvre stratégique	Orientations stratégiques Auteurs de la stratégie Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique Système d'information Gestion du personnel Outils de la mise en œuvre stratégique Moyens de la mise en œuvre stratégique Mode de management

Source : ©ISEOR 1989

La méthode d'analyse des entretiens consiste à extraire des phrases témoins de la prise de note exhaustive des entretiens, qui seront ensuite classées dans les six domaines de dysfonctionnement, puis dans les sous thèmes énoncés précédemment dans le guide d'entretien. Ensuite, l'intervenant formule une idée clé, générique, regroupant un ensemble de phrases témoins. Les phrases témoins sont des données essentiellement qualitatives, il doit donc s'armer de deux outils, développés par l'équipe d'ISEOR sous la Direction du Professeur Savall

➤ **Présentation du guide enquête satisfaction client :**

Le présent guide a pour objet de définir les étapes à suivre pour réaliser des enquêtes satisfaction client par la méthode de sondage.

Les étapes :

Etape N°1 : Définir les objectifs de l'enquête satisfaction client et ses contraintes :

- ❖ Qu'est ce qu'on veut étudier.
- ❖ On définit la variable d'intérêt et les paramètres à estimer
- ❖ Champ de l'enquête (définir la population de référence).
- ❖ Précisions souhaitées pour les estimateurs.
- ❖ Les contraintes (le coût, la disponibilité de l'information auxiliaire, l'organisationnelle...).

Etape N°2 : Rechercher une base de données :

Rechercher une base de données la mieux adaptée au contexte en tenant compte des aspects qualité et coût.

Etape N°3 : Procéder à l'échantillonnage (aléatoire ou empirique) ;

Réaliser le tirage de l'échantillon par la méthode choisie :

- ✓ aléatoire (aléatoire simple)
- ✓ empirique (par quotas).

Etape N°4 : Elaborer le questionnaire :

- ❖ Formuler des questions : ouvertes, quantitatives, fermées à choix exclusif binaire, fermées à choix multiples, fermée avec classement hiérarchique, fermée avec échelle d'attitude...
- ❖ Leur ordre.
- ❖ Leur pertinence.
- ❖ La durée moyenne de remplissage du questionnaire.

Etape N°5 : Déterminer la durée de l'enquête :

La durée de l'enquête ne doit pas dépasser trente (30) jours.

Etape N°6 : Collecter les données relatives à la satisfaction client :

Choisir le mode de collecte le plus adapté :

- ❖ Interview directe (face à face, enquêteur-enquêté).
- ❖ Par téléphone.
- ❖ Par web.

N.B :

Selon les normes statistiques **ISO 16269-4 : 2010** et **ISO 3301 : 1975**

Pour que l'échantillon soit représentatif, il faut que la taille de ce dernier doit être supérieure ou égale à 50%.

Etape N°7 : Codifier et saisir les données collectées :

Codifier au choix les données collectées puis les saisir sur le logiciel d'analyse des données pour faciliter l'étude.

Etape N°8 : Contrôler la saisie des données :

Contrôler la saisie des données pour éviter les erreurs telles que la redondance de l'information, la double saisie etc...

Etape N°9 : Procéder aux estimations et aux redressements :

Estimer les paramètres des variables d'intérêt qui ont un impact direct sur le marché de l'entreprise

Selon la méthode adaptée :

- ✓ Estimation des paramètres par intervalle de confiance ;
- ✓ Estimation des paramètres par la méthode des moments ;
- ✓ Estimation des paramètres par la méthode du maximum de vraisemblance ;
- ✓ Estimation des paramètres par la méthode des moindres carrées.

Etape N°10 : Analyser les données collectées ;

- ❖ Utiliser des tests statistiques, l'analyse factorielle, analyse composantes principales...
- ❖ Visualiser les données : Identifier les variables (qualitatives ou quantitatives).
- ❖ Calculer :
 - Moyennes, variances ;
 - Ecart_s_ types ;
 - Effectifs cumulés...
- ❖ Représenter les données : Représenter les données sous forme graphique :
 - **Variable qualitative** :
 - ✓ Diagramme en bandes (tuyaux d'orgues) ;
 - ✓ Secteurs (%) ;
 - ✓ Semi circulaire (%).
 - **Variable quantitative continue** :
 - ✓ Histogramme ;
 - ✓ Courbe cumulative.
 - **Variable quantitative discrète** :
 - ✓ Diagramme en bâtons ;
 - ✓ Diagramme en escalier (cumulé).

Etape N°11 : Enregistrer les résultats de l'analyse :

Enregistrer et sauvegarder les résultats dans la base de données.

Etape N°12 : Evaluer et publier les résultats de l'enquête :

Elaborer le rapport d'enquête en faisant ressortir :

- ✓ Les résultats obtenus après l'analyse des données ;
- ✓ L'interprétation statistique des résultats ;
- ✓ Conclusion et recommandations.

Etablir la fiche technique de l'opération et l'annexer au rapport d'enquête.

Etape N°13 : Engager des actions d'amélioration :

Procéder à des actions d'amélioration en respectant la fiche d'action d'amélioration.

Remarque :

Nous proposons à ce guide un rapport d'enquête que nous l'avons élaboré par nos soins, une liste de support d'enregistrements, et enfin une fiche technique de l'opération pour illustrer les étapes et le dépouillement des résultats plus bas.

1. Objet (s) de l'enquête
2. Déroulement
3. Recommandations
4. Conclusion
5. ANNEXE(S)
5.1 Fiche technique de l'opération
5.2 Questionnaire
5.3 Fiche d'action d'amélioration

Tableau N° 12: Rapport d'enquête

Source : Elaboration personnelle

- **Annexe : Liste des supports d'enregistrement associés à ce guide :**
 - **Fiche technique de l'opération :**

Intitule	Information
Cible	
Méthode d'échantillonnage	
Taille de l'échantillon	
Lieu de l'enquête	
Nombre d'enquêteurs	
Langue du questionnaire	
Date du lancement	
Durée de l'opération	
Date du dépouillement	
Date de diffusion	

- **Questionnaire :**

N° de l'enquête : ... / année.

TITRE DE L'ENQUETE :

Introaucuon ;

Objectif (s) de l'enquête ;

Plan de sondage ;

Méthode de collecte de l'information (échantillonnage) ;

Période de l'enquête ;

- A. **Caractéristiques individuelles des enquêtes (partie signalétiques au début ou a la fin) ;**
- B. **Questions aux enquêtes ;**

Remerciements.

- **Fiche d'action d'amélioration :**

N°	Actions	Structure concernée	Responsabilités	observations

3.3.2 Analyse et interprétation des études quantitative et qualitative :

a) Etude quantitative :

✓ **Dépouillement de l'enquête satisfaction client :**

Enquête Satisfaction Clients

Avril 2016

1 – INTRODUCTION :

Cette enquête effectuée en date du 27 Mars 2016 au 08 Avril 2016 consiste notamment à vérifier le niveau de satisfaction enregistré des Clients. L'enquête élaborée par nos soins révèle les résultats issus du dépouillement des questionnaires. Il convient de préciser que le questionnaire a été adressé à 100 clients, le dépouillement de cette enquête été effectuer à l'aide du logiciel SPSS version 19, ces derniers ont tous répondu.

2 – OBJECTIF DE L'ENQUETE :

L'Objectif de cette enquête est de :

- a) Démontrer l'intérêt des clients externes ;
- b) Améliorer l'image de marque de l'entreprise ;
- c) Sensibiliser le personnel aux attentes des clients externes ;
- d) Satisfaire les exigences clients ;
- e) Définir de nouvelles orientations stratégiques ;
- f) Améliorer la satisfaction des clients externes ;
- g) Fidéliser les clients externs ;
- h) Comprendre les raisons de la perte des clients externes ;
- i) Comparer la mesure de la performance et de la perception des clients.

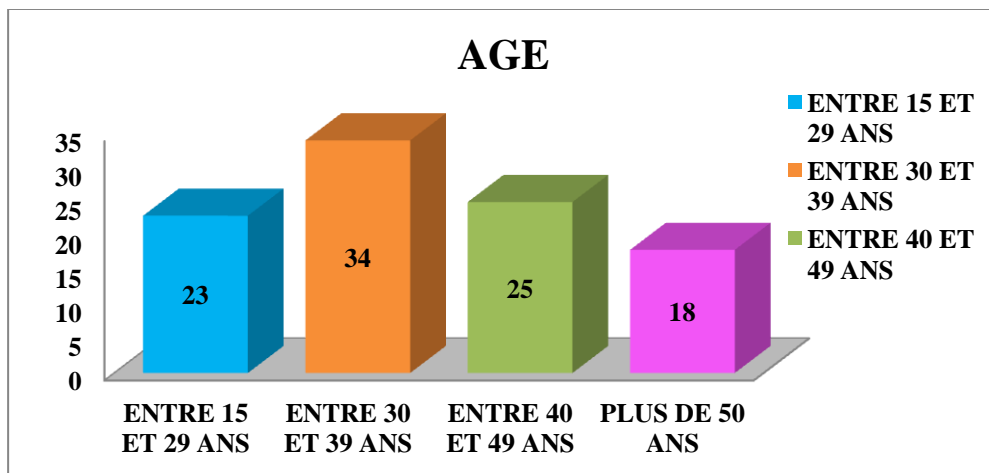
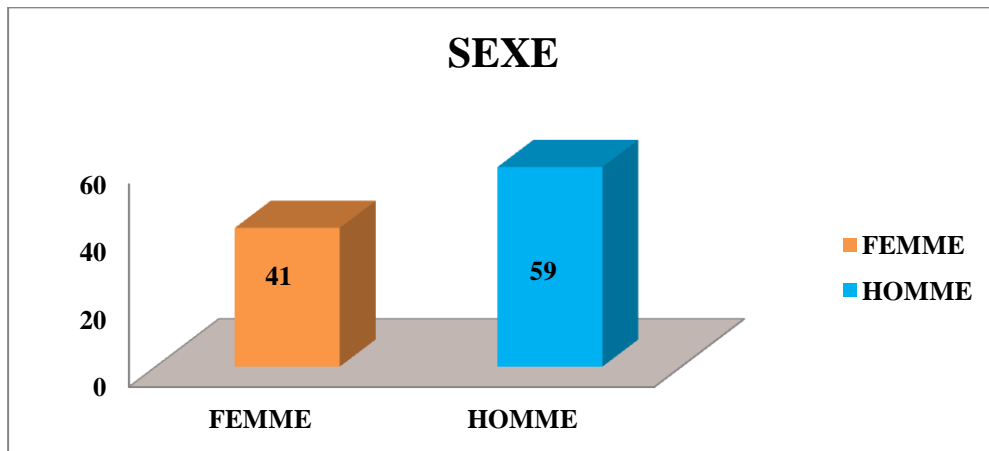
3- DEROULEMENT :

3.1- TAILLE DE L'ECHANTILLON :

En raison de la durée de l'enquête et de la capacité de traitement des questionnaires. Cette enquête est considérée comme une enquête pilote, elle peut être élargie à l'ensemble des agences commerciales de l'entreprise.

3.2- Dépouillement (RESULTAT GLOBAL) :

Fiche signalétique :



Commentaire :

Sur 100 clients Grand Public, on remarque que :

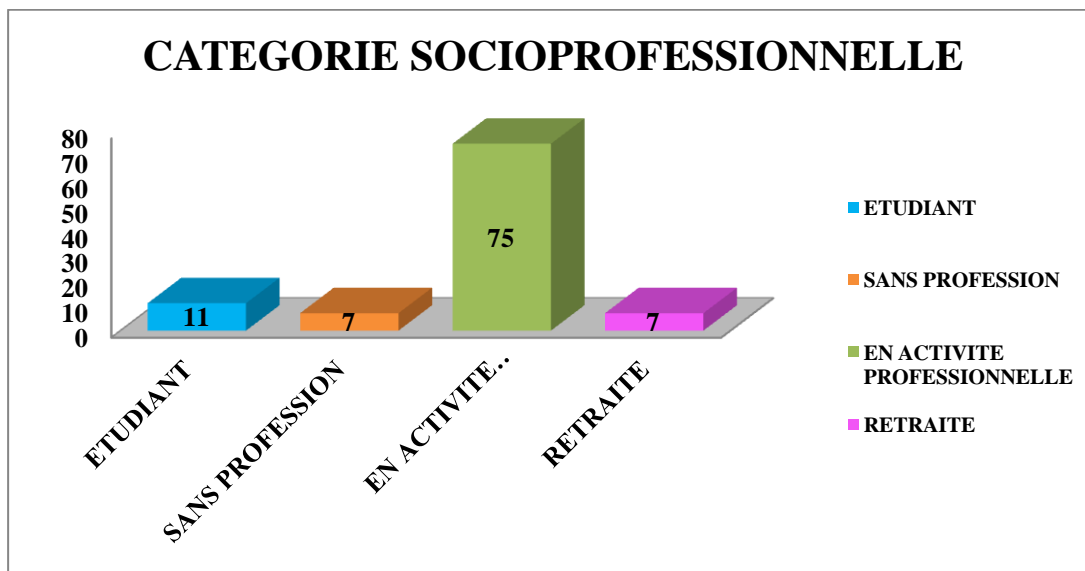
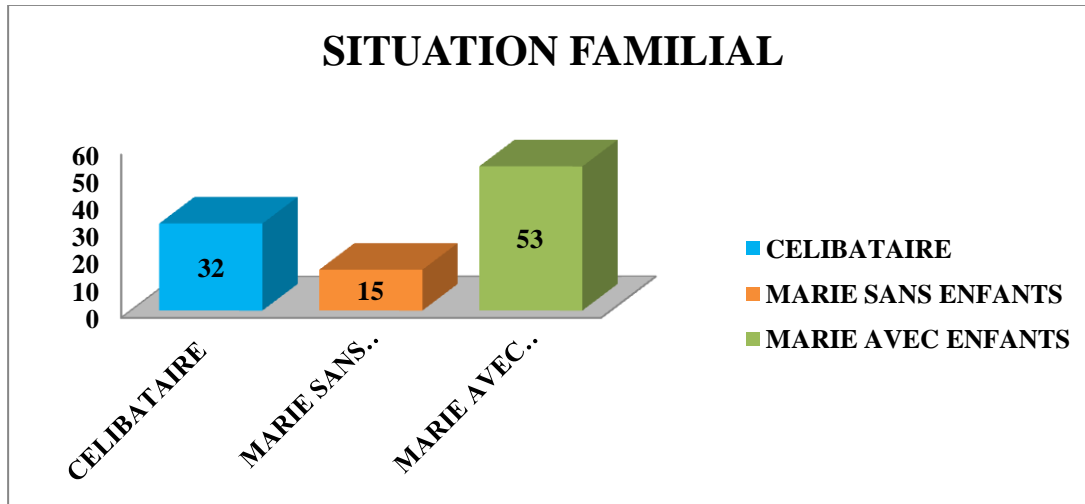
- ☞ **41%** de l'échantillon représentent les femmes.
- ☞ **59%** représentent les hommes.

Les hommes sont plus nombreux mais le sont-ils réellement en termes de clients ? Car certains d'entre eux sont délégués par leur famille pour effectuer la démarche.

Sur 100 clients Grand Public, on remarque que :

- ☞ L'âge compris entre 15 et 29 ans représentent **23 %** de notre échantillon ;
- ☞ L'âge compris entre 30 et 39 ans représentent **34%** de notre échantillon ;
- ☞ L'âge compris entre 40 et 49 ans représentent **25 %** de notre échantillon ;
- ☞ Les clients qui ont plus de 50 ans représentent **18%** de notre échantillon.

La population algérienne est plutôt jeune, il est donc normal que la tranche d'âge des 15 – 29 ans et la tranche d'âge des 30 – 39 soit nombreuse parmi nos clients.



Commentaire :

Sur 100 clients Grand Public, on constate que :

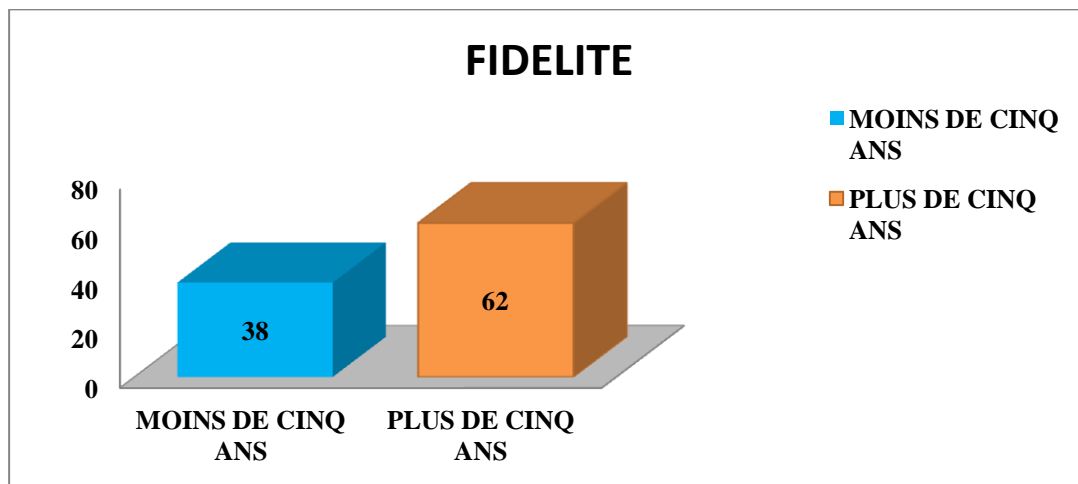
- ☞ **32%** de notre échantillon représentent des célibataires ;
- ☞ **15%** marié sans enfants ;
- ☞ **53%** marié avec enfants.

Sur 100 clients Grand Public, on remarque que :

- ☞ **75%** des clients enquêtés sont en activité professionnelle ;
- ☞ **11%** sont des étudiants ;
- ☞ **14%** des clients sont retraités ou sans profession.

Les questions :

1) DEPUIS QUAND ETES VOUS CLIENT CHEZ MOBILIS?

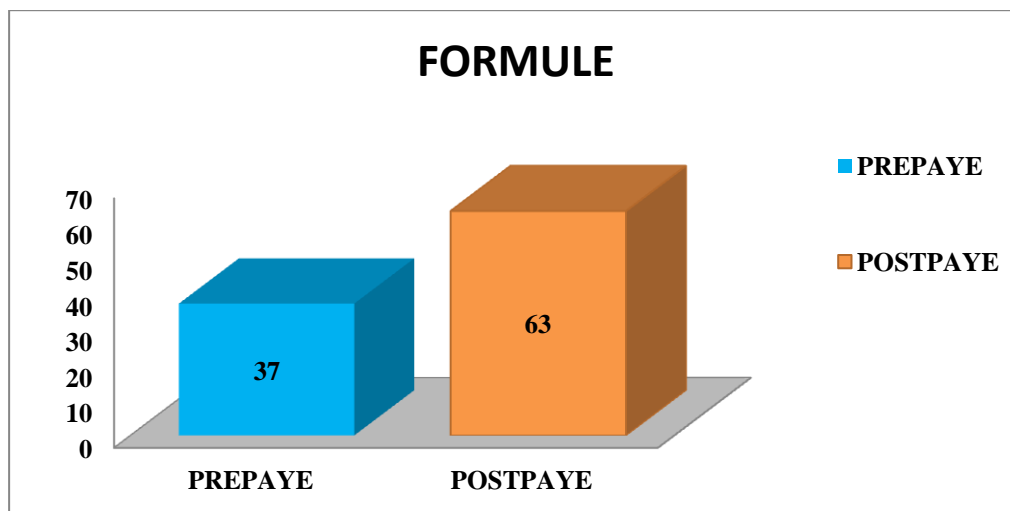


Commentaire :

Sur 100 clients Grand Public, on remarque que :

62% des clients ont plus de cinq ans de fidélité contre **38%** des clients moins de cinq ans, Bien qu'ATM Mobilis soit sur le plan chronologique le premier opérateur installé en Algérie

2) DE QUELLE FORMULE BENEFICIEZ VOUS?

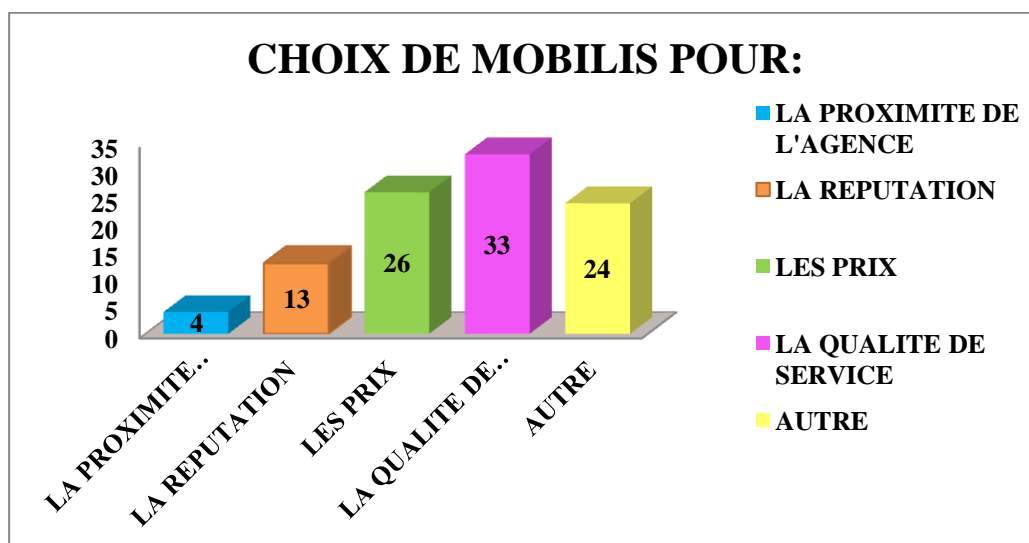


Commentaire :

Sur 100 clients Grand Public, on constate que :

63% des clients bénéficient d'une formule postpayée et **37%** d'une formule prépayée, probablement par commodité.

3) AVEZ-VOUS CHOISI MOBILIS POUR ?

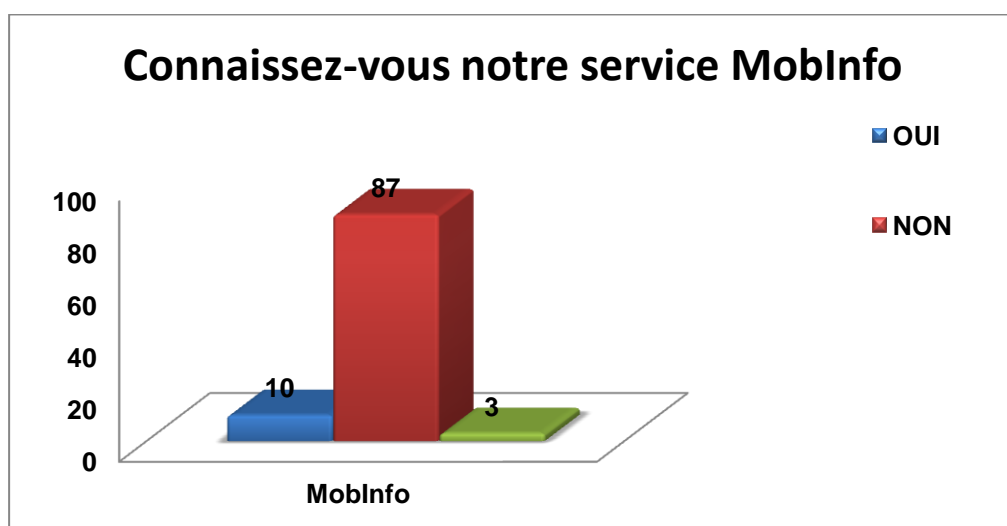


Commentaire :

Sur 100 clients Grand Public, on remarque que :

33% de notre échantillon ont choisi Mobilis pour sa qualité de service, **13%** pour sa réputation, **26%** pour les prix de ses produits, **4%** seulement pour la proximité de l'agence et **24%** pour d'autres raisons tels que : la gratuité des appels vers des numéros favoris, des conventions d'ordre téléphonique ou le statut (opérateur national) de Mobilis.

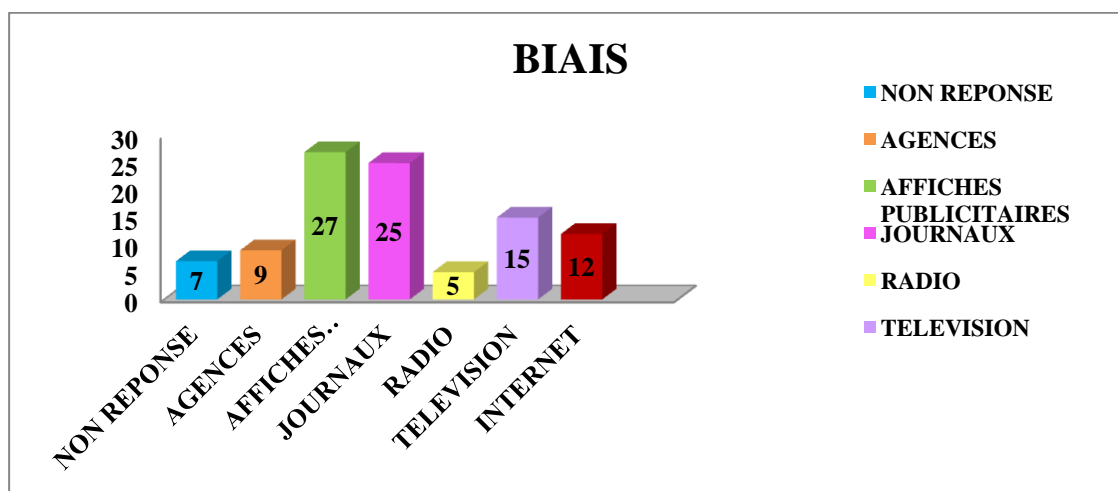
4) CONNAISSEZ-VOUS NOTRE SERVICE MobInfo?



Commentaire :

Sur 100 clients Grand Public, on constate que **87%** des clients connaissent le service MobInfo et que **10 %** ne le connaissent pas et **2%** sans réponse. Cette constatation nous fait penser que le marketing du produit pose problème.

5) SI OUI, PAR QUEL BIAIS ?



Commentaire :

Sur 100 clients Grand Public, on constate que **27%** des clients connaissent le service grâce aux affiches publicitaires, **9%** grâce aux agences, **12%** par le biais d'internet, **25%** grâce aux journaux, **20%** respectivement par le biais de la radio, télévision. Les **7%** de non réponse font partie des clients qui ne connaissent pas le service. Au vue de ces résultats, il semblerait que les affiches ont donné de meilleurs résultats que les autres moyens de communications ou de publicité.

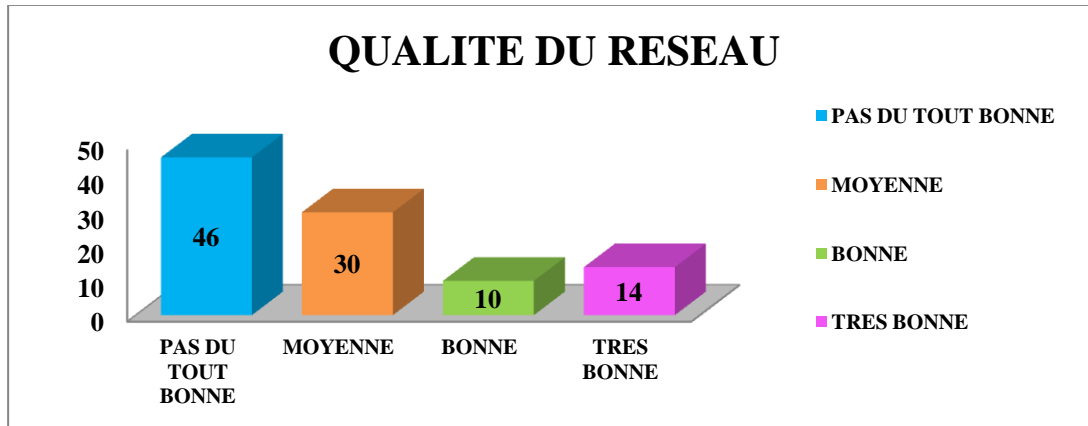
6) PENSEZ-VOUS QUE LES PRODUITS DE MOBILIS REPONDENT À VOS BESOINS ?



Commentaire :

Sur 100 clients Grand Public, on remarque que **40%** des clients sont moyennement satisfait des produits Mobilis, **15%** sont plutôt bien satisfait, **26%** sont très satisfait, **12%** sont insuffisamment ou pas du tout satisfait et **7%** n'ont pas d'opinion. La satisfaction des clients semble moyenne avec une tendance plutôt bonne.

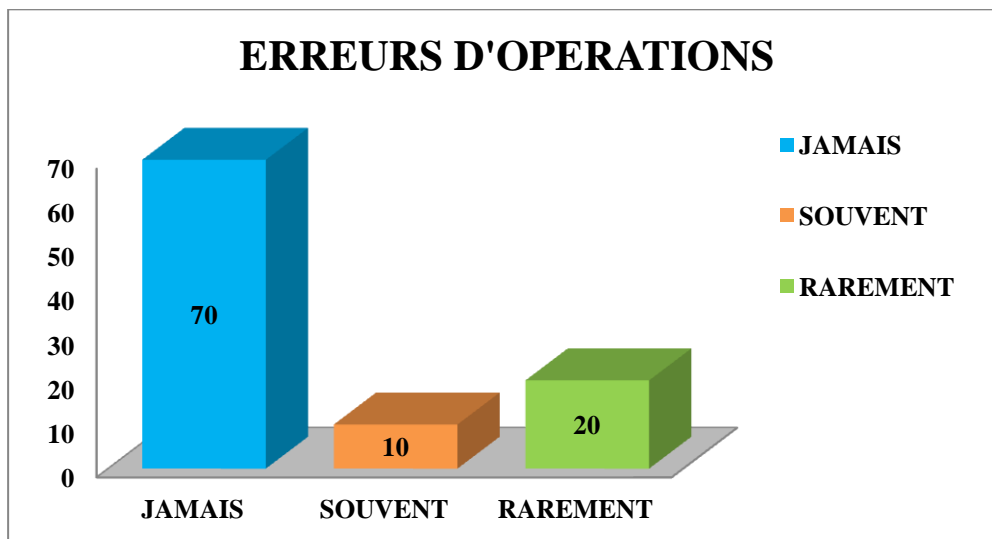
7) QUE PENSEZ-VOUS DE LA QUALITE DE NOTRE RESEAU ?



Commentaire :

Sur 100 clients Grand Public, seulement **10%** des clients pensent que la qualité du réseau est bonne, **30%** moyenne. La majorité soit **46%** pensent est pas du tout bonne, **20%** pensent bonne et **14%** pensent que La qualité du réseau est très bonne. Au vu de ces résultats, nous pouvons dire que la qualité du réseau n'est pas à la hauteur des attentes.

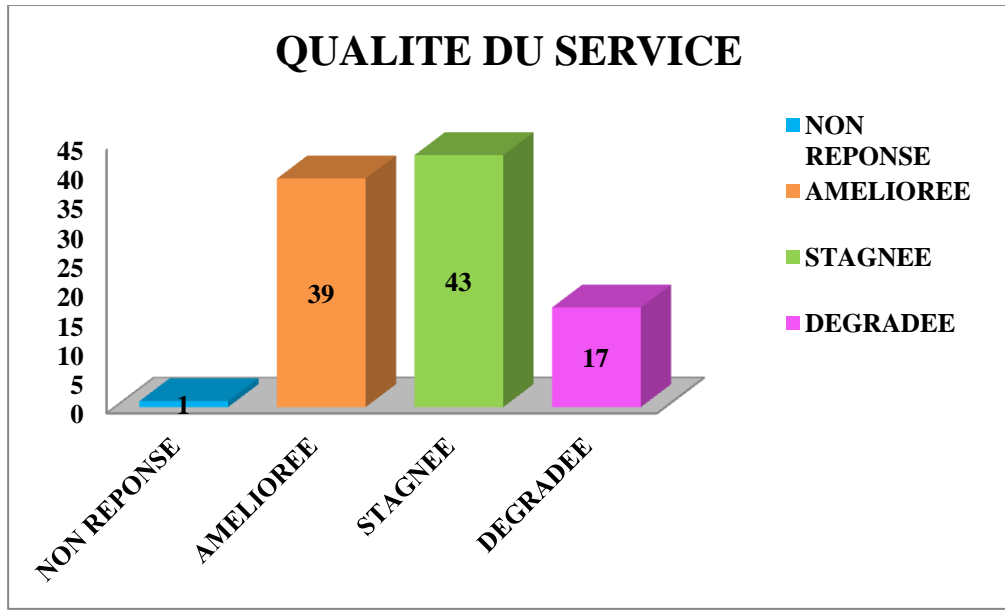
8) AVEZ VOUS REMARQUEZ D'EVENTUELLES ERREURS DURANT L'ACCOMPLISSEMENT DE VOS OPERATIONS ?



Commentaire :

Sur 100 clients Grand Public concernant les opérations effectuées au niveau de l'agence de KOUBA, on remarque que pour **70%** des clients : les guichetiers ne se trompent jamais, pour **20%** des clients ils se trompent rarement et pour seulement **10%** des clients ils se trompent souvent. On peut donc dire que le personnel est plutôt compétent.

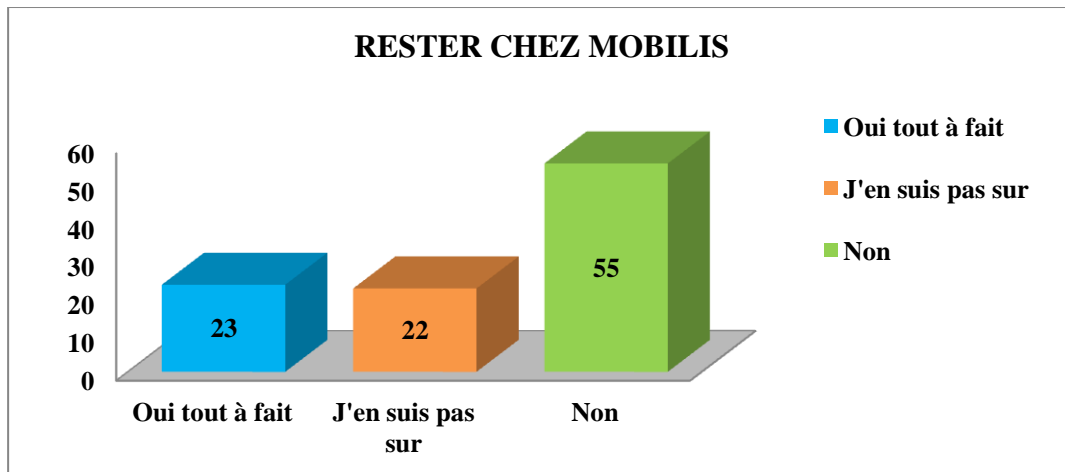
9) PENSEZ-VOUS QUE LA QUALITE DE SERVICE S'EST:



Commentaire :

Sur 100 clients Grand Public, on discerne que pour **39%** des clients pensent que la qualité du service de Mobilis s’est améliorée dans le temps, **43%** pensent qu’elle s’est stagnée et seulement **17%** trouvent qu’elle s’est dégradée. Les avis concernant la qualité du service sont partagés entre l’amélioration et la stagnation.

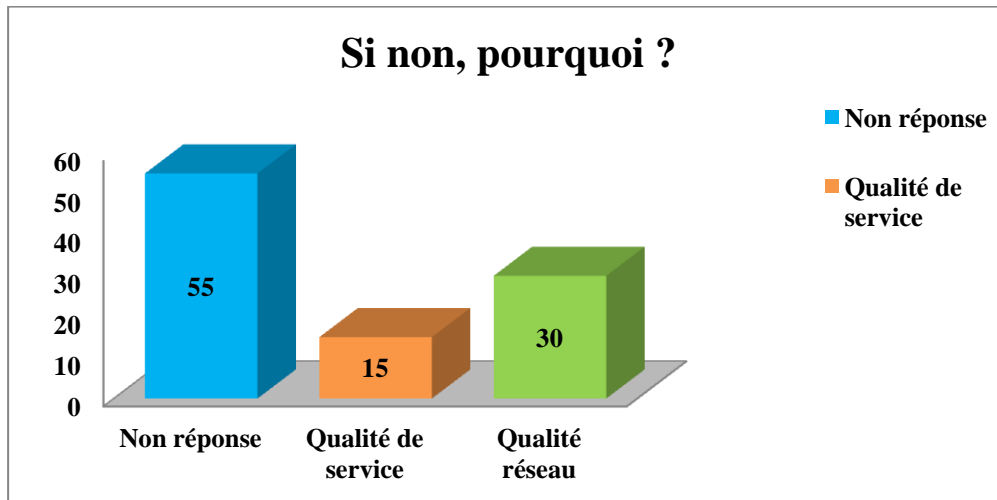
10) PENSEZ-VOUS RESTER CHEZ L’OPERATEUR LE PLUS LONGTEMPS POSSIBLE ?



Commentaire :

Sur 100 clients Grand Public concernant les clients qui pensent rester à Mobilis, on remarque que pour **55%** des clients ne comptent pas rester chez Mobilis, **23%** des clients veulent rester chez Mobilis on peut les considérer comme clients fidèles et seulement **22%** qui n’est pas sûr de rester.

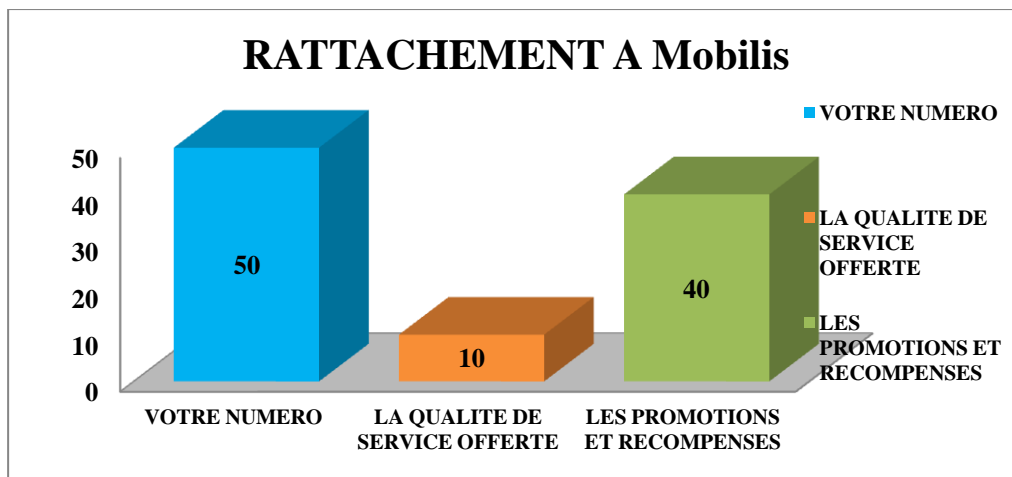
QU'EST CE QUI VOUS RATTACHE LE PLUS A L'OPERATEUR MOBILIS ? SI NON, POURQUOI ?



Commentaire :

Sur 55 clients Grand Public qui ne pensent pas rester à Mobilis, on remarque que pour **55%** des clients n'ont pas répondu à la question, **30%** ne comptent pas rester chez Mobilis pour sa qualité du réseau et **15%** des clients pour la qualité de service.

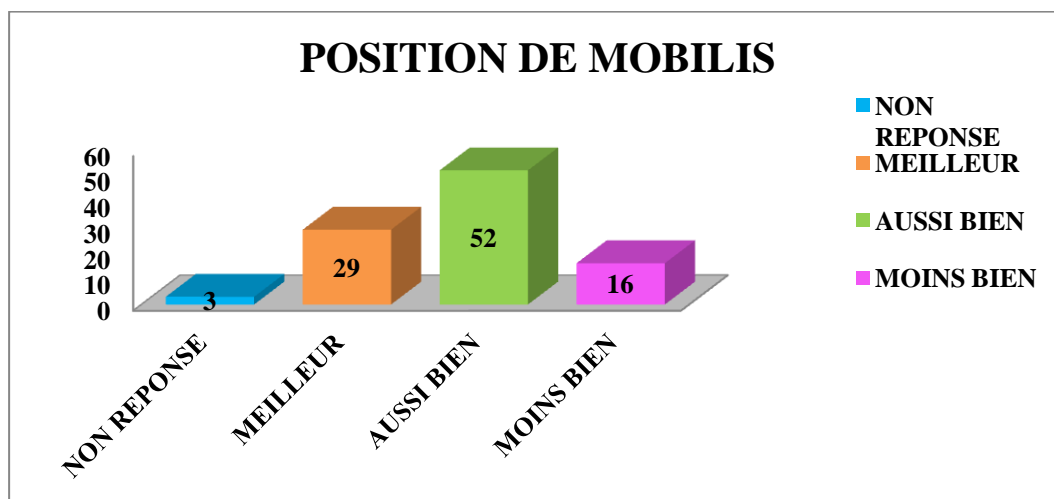
11) QU'EST CE QUI VOUS RATTACHE LE PLUS A L'OPERATEUR MOBILIS ?



Commentaire :

Sur 100 clients Grand Public, on remarque que pour **50%** des clients le rattachement à l'opérateur Mobilis est le numéro, **40%** des clients pour les promotions et les récompenses et seulement **10%** pour la qualité de service offerte.

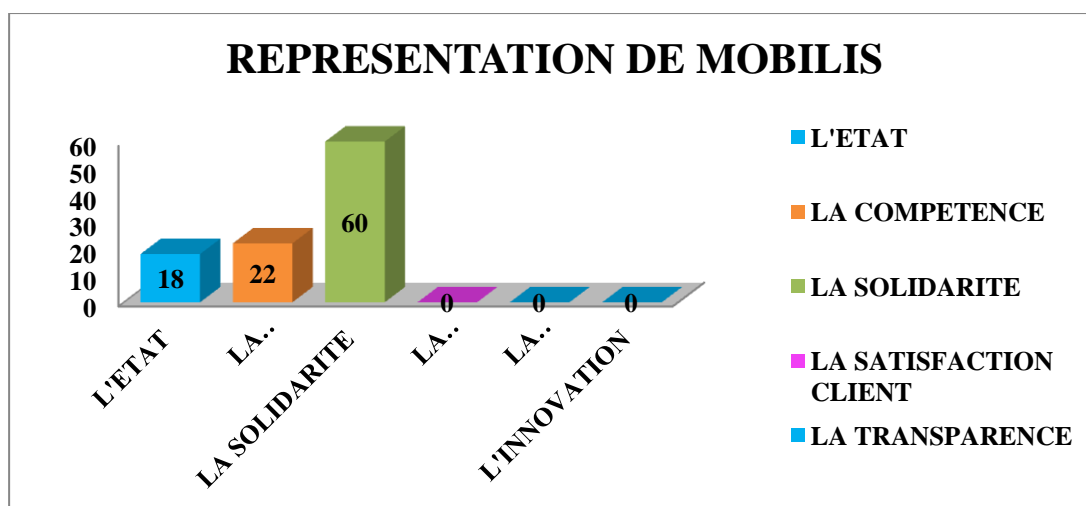
12) SUR LE PLAN GENERAL, PAR RAPPORT AUX CONCURRENTS, MOBILIS VOUS SEMBLE ?



Commentaire :

Sur 100 clients Grand Public, on discerne que **52%** des clients trouvent que Mobilis est aussi bien que ses concurrents sur le plan général, **29%** pensent que Mobilis est meilleur et seulement **16%** des clients jugent qu'elle est moins bien. Compte tenu de ces résultats les clients placent Mobilis en position de « chalangeur » sur le marché algérien de la téléphonie mobile, mais il demeure que ce n'est qu'une opinion à caractère subjectif.

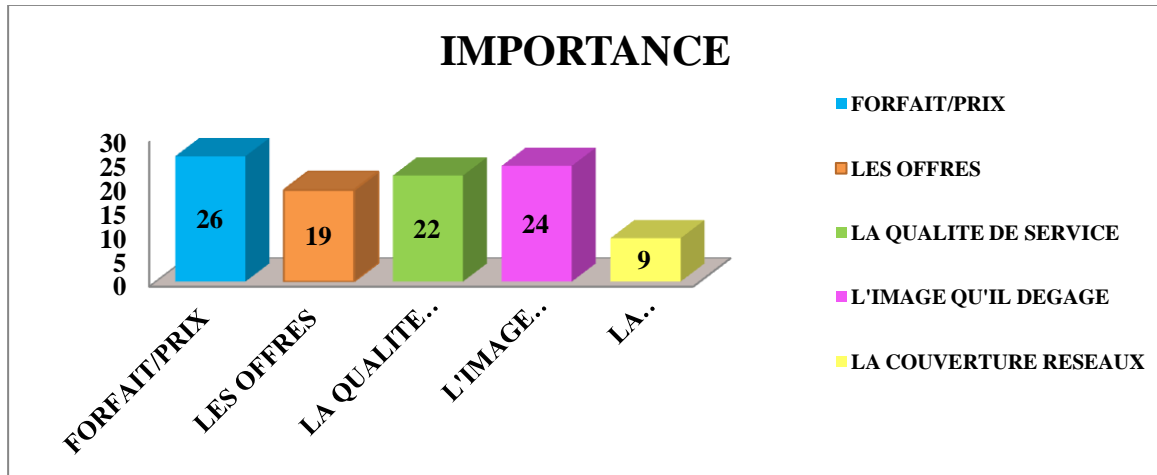
13) QUE REPRESENTE L'OPERATEUR MOBILIS POUR VOUS ?



Commentaire :

Sur 100 clients Grand Public, on remarque que pour **60%** des clients pensent que Mobilis représente l'Etat, **22%** des clients pensent que Mobilis représente la compétence, et seulement **18%** pensent que Mobilis représente l'Etat, pour les trois variables restantes aucune réponse n'a été attribué.

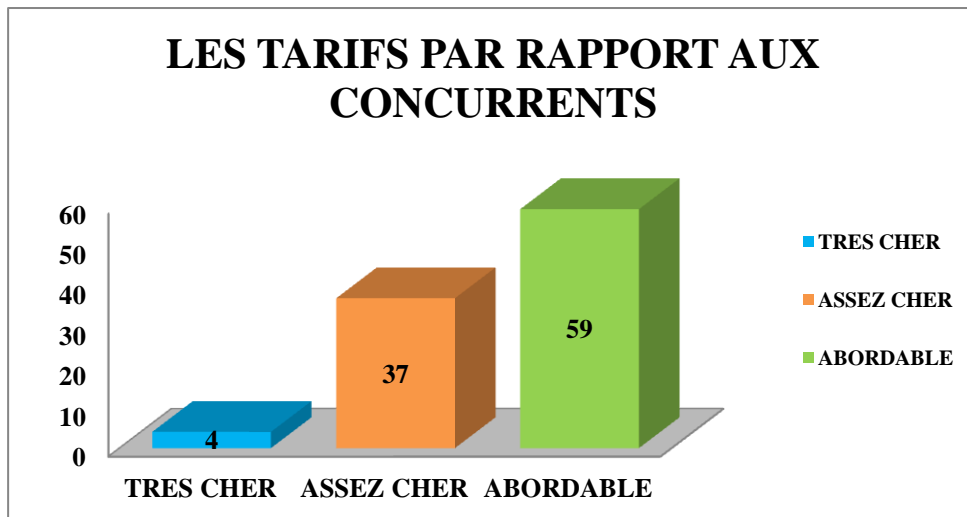
14) CLASSEZ CES CRITERES PAR ORDRE D'IMPORTANT DE 1 A 5 CHEZ MOBILIS (1 POUR LE CRITERE LE PLUS IMPORTANT) ?



Commentaire :

Sur 100 clients Grand Public, on remarque pour une moyenne de 24% des clients le forfait/ prix, la qualité de service et l’image que dégage Mobilis et en premier lieu juste après vient les offres avec 19%, et enfin 09% pour la couverture réseaux.

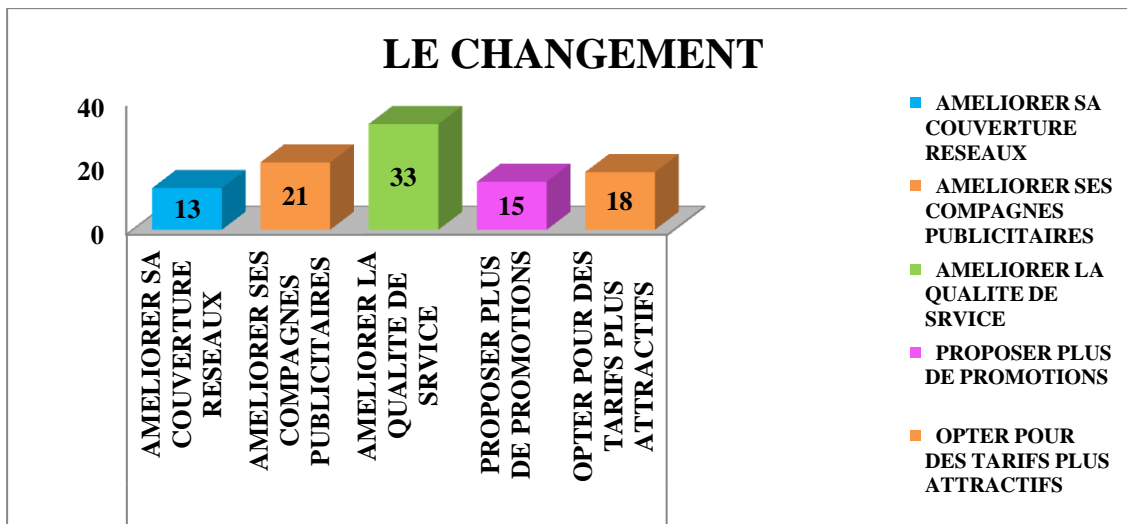
15) SELON VOUS LES TARIFS DE MOBILIS PAR RAPPORT AUX AUTRES OPERATEURS. SONT :



Commentaire :

Sur 100 clients Grand Public, on remarque que pour 59% des clients pensent que les tarifs de Mobilis sont abordables, 37% des clients pensent que les tarifs de Mobilis sont assez chers par rapport aux concurrents, et seulement 4% pensent que les tarifs de Mobilis sont très chers.

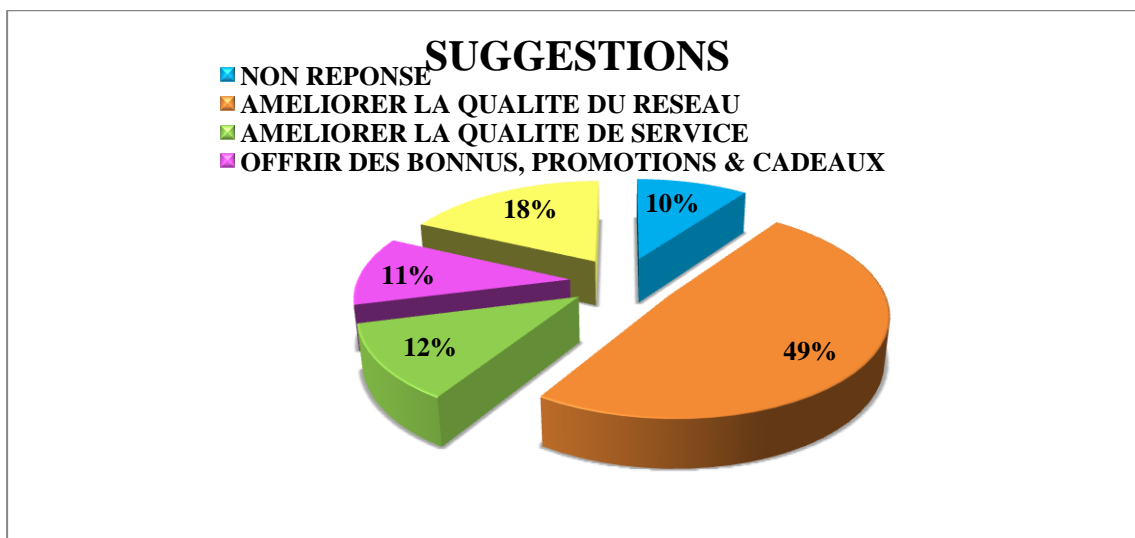
16) SI MOBILIS VOULAIT EFFECTUER UN CHANGEMENT, QUEL GENRE DE CHANGEMENT VOUS LUI CONSEILLERIEZ DE FAIRE ?



Commentaire :

Sur 100 clients Grand Public, seulement **13%** des clients suggèrent d’améliorer la qualité du réseau, **15%** suggèrent à l’entreprise de proposer plus de promotions, **18%** des clients pour tarifs plus attractifs, **21%** suggèrent d’améliorer les campagnes publicitaires, la majorité soit **33%** suggèrent d’améliorer la qualité de service. Au vu de ces résultats, nous pouvons dire que la qualité du réseau, la qualité de service, les affiches publicitaires, ne sont pas à la hauteur des attentes des clients.

17) AVEZ-VOUS DES SUGGESTIONS A NOUS FAIRE ?



Commentaire :

Sur 100 clients Grand Public, on remarque que **10%** de notre échantillon n’ont pas donné de suggestions, **18%** autres (prestations de service, réception des factures dans les délais, mettre en place des guichetiers spécial entreprise, améliorer la 3G++ débit et prix), soit **49%** suggèrent l’amélioration de la qualité du réseau (Appels & Mobicconnect), seulement **11%** suggèrent que Mobilis offre des bonus, promotions et cadeaux pour les clients fidèles et **12%** pour améliorer la qualité de service.

3.3- LES RECOMMANDATIONS :

Suite aux résultats obtenus de notre enquête au niveau des agences de KOUBA, El Biar et Bab El Oued afin de mieux répondre aux attentes des clients il est préférable de :

- ☞ Réviser les Tarifs de Communications nationaux et internationaux ;
- ☞ Inciter le département communication à mieux communiquer les produits à travers les publicités des SMS ;
- ☞ Améliorer la qualité du réseau ;
- ☞ Informer sur les offres et services de Mobilis en commençant par le personnel de l'agence puis les clients ;
- ☞ Doter l'agence d'onduleurs de type AVR pour diminuer, voir même éviter les pannes et assurer la rapidité des opérations ;
- ☞ Mettre en place un nombre de guichetiers et une superficie proportionnelle aux nombre de clients (EX : Avoir d'autres agences dans les environs de KOUBA, HUSSEIN DEY, AIN NADJA,) ;
- ☞ Concevoir plus d'offres, de bonus et de promotions pour les clients ;
- ☞ Récompenser les clients fidèles par des cadeaux (crédits, téléphone, PC, TV, etc.).

4- CONCLUSION :

Cette enquête nous a permis d'avoir une vision globale sur les besoins et attentes futures de nos Clients Grand Public et de déterminer quelques recommandations à améliorer au niveau des trois (03) Agences.

b) Etudes qualitatives :

Dans cette étude nous avons élaboré deux questionnaires de type semi directive destiné aux clients et un autre de même type destiné aux salariés (voir annexe), nous avons interviewé les clients en moyenne avec une fréquence de vingt (20) minutes et les salariés en moyenne avec un fréquence de quarante-cinq (45) minutes, ces derniers nous ont donnés les résultats dans le tableau suivant :

• Les clients :

Les tableaux suivant correspondent aux réponses de quelques clients du questionnaire proposé en annexe l'objectif est de collecter les réponses tout en analysant les réponses et aussi pour connaître les réactions de ces clients à travers leurs réponses tout en utilisant le guide d'entretiens, à savoir relever les dysfonctionnements les classer en sous thèmes à travers les idées clés et enfin proposer des solutions à ces derniers, le reste des réponses sont en annexe.

• Les salariés :

Les tableaux suivant correspondent aux réponses de quelques salariés de la Cellule Digitale du questionnaire proposé en annexe l'objectif est de collecter les réponses tout en les analysant et aussi pour connaître les réactions de ces salariés à travers leurs réponses tout en utilisant le guide d'entretien, à savoir relever les dysfonctionnements les classer en sous thèmes à travers les idées clés et enfin proposer des solutions à ces dernier, le reste des réponses sont en annexe.

- **Modèle questionnaire des salariés :**

- 1- Connaissez-vous le marketing (produit) Digital ?
- 2- Que pensez-vous du marketing (produit) Digital ?
 - a. Qu'est-ce qui vous a attiré dans le marketing (produit) Digital ?
 - b. Qu'appréciez-vous le plus dans la mise en place du Marketing (produit) Digital ?
- 3- Que pensez- vous du marketing (produit) Digital dans un délai de cinq ans ?
- 4- Quelle expérience dans le marketing Digital avez-vous ?
 - a. Comment pensez-vous que votre expérience du marketing Digital est-elle bénéfique pour l'entreprise ? (Le directeur Marketing et les personnes de la Cellule Digitale)
 - b. Comment votre expérience contribue dans le marketing Digital ? (Le Directeur Marketing et les personnes de la Cellule Digitale)
- 5- Quelles sont les défis, difficultés, succès dans votre carrière que vous avez rencontré et que vous rencontrez dans le marketing Digital ?
 - a. Et comment avez-vous le (s) surmonté (s) ?
- 6- Qu'est-ce qui vous a attiré le plus pour le poste de marker Digital ? (Les personnes de la Cellule Digitale)
- 7- Quelle est le (s) type (s) de client (s) intéressé (s) par le marketing digital ?
- 8- Qu'est ce qu'il (s) apporte (ent) de plus ? Quels problèmes permet-il (s) de résoudre ?

- **Modèle questionnaire des clients :**

- 1- Connaissez-vous le marketing (produit) Digital ?
- 2- Que pensez-vous du marketing (produit) Digital ?
 - a. Qu'est-ce qui vous a attiré dans le marketing (produit) Digital ?
 - b. Qu'appréciez-vous le plus dans la mise en place du Marketing (produit) Digital ?
- 3- Quel (s) inconvénient (s) avez-vous rencontré dans le marketing (produit) Digital ?
- 4- Que pensez-vous du marketing (produit) Digital dans un délai de cinq ans ?
- 5- Pensez-vous que le Digital aura des difficultés, succès au niveau de l'entreprise ?
- 6- Pensez-vous que le Digital aura des difficultés, succès au niveau du pays ?
- 7- Quelle est le type de produit qui vous intéresse le plus dans le marketing (produit) Digital ?
- 8- Qu'est ce qu'il apporte de plus ? Quel (s) problème (s) permet-il (s) de résoudre ?
- 9- Avez d'autres commentaires ou suggestions à nous donner ?

• **Commentaire :**

✓ **Les clients :**

Nous remarquons que la plus part des clients ont une certaine connaissance sur le produit et le marketing digital car ils considèrent que ces dernier rentrent dans le cadre du nouveau air technologique, la performance, de la rapidité, simplicité mais surtout le gain de temps, c'est un changement vers un nouveau monde qui est le monde de la révolution, une meilleur qualité de vie qui marche avec le numérique, mais avec des craintes telle que, le manque de sécurité et d'entretiens.

✓ **Les salariés :**

Concernant les salariés, nous remarquons qu'ils ont un savoir et un savoir-faire sur le produit et le marketing digital car ils considèrent que ces dernier sont devenus indispensables dans la vie quotidienne des personnes surtout pour la génération Geek, qui est très branchée, car c'est la performance, la rapidité, la simplicité, le gain de temps, et d'argent, c'est une empreinte que l'entreprise Mobilis laisse afin d'assurer une meilleur qualité de vie pour les clients, de se développer et d'évoluer pour augmenter le chiffre d'affaire tout en gardant un œil sur le marketing classique pour mieux maitriser le mix-marketing, réduire les dysfonctionnements, satisfaire les clients et enfin les fidéliser.

Questions / Client	1	2	2. a.	2. b.	3	4
Client 3	Oui quelques notions Le marketing digital est un moyen qui nous est imposé	Tout simplement que la technologie actuel, tout ce qui est manuel est devenu une technologie de pointe et donc c'est une nouvelle méthode avec laquelle on se sert pour transformer des données, innover, et programmer	Nouvelle air, moderne, performanc e probable pour surpasser les événements	Intelligence qui est exprimé en premier lieu	Un manque dans la communication et la publicité, la résistance sera présente, certains pays ne disposent pas de cet épanouissement de technologie	un changement considérable
	5	6	7	8	9	
	Cela est simple, si l'entreprise intègre les choses d'après un vrai programme professionnel, il sera relativement conséquent, être à jour avec le commerce digital le plus avancé	Ne peut être réalisable dans les années proches, prenant compte de tout les segments de la société (catégories socioprofessionnelles) pourra ralentir d'un pourcentage accentueur	Visiophonie : image aussi réelle qu'elle peut être interpréter	Transférer en temps réel les images qui peuvent être suivi de l'autre bout de la terre et qui servira le bien collectif Sacrifier tout les facteurs existant autours de ce sujet pour réussir son projet par exemple	Faire connaitre les produits en les rendant plus accessible et existant dans la vie de tout les jours pour que ce soit une interlocutions entre les individus (un dialogue accessible à tout le monde au lieu qu'il soit un prestige)	

Questions / Client	1	2	2. a.	2. b.	3	4
Client 5	Oui quelques notions	Nouveau créneau de service	Le numérique	La facilité d'utilisation et la performance et les nouveautés	Limiter par les offres, aussi un peu cher car c'est un nouveau service	C'est beaucoup, un impact financier sur le chiffre d'affaire et nouvelle part de marché
	5	6	7	8	9	
	Succès : rapidité de l'information et sa qualité, être à jour Difficultés : non je ne pense pas	Succès : être connecter partout même dans des zones isolés Difficultés : problème de sureté nationale (par exemple sur face book le printemps arabe)	TV Smart, informations, émissions, université par internet	Une qualité de vie supérieure et résoudre les problèmes de communications	Il faut une autorité de régulation pour les produits de type digital comme pour les chaines de TV & Médias pour éviter les problèmes politiques et économiques, sociales et religieux	

Questions / Client	1	2	2. a.	2. b.	3	4
Client 6	Oui quelques notions	Pratique, rapide avec quelques problèmes	L'accès rapide des icônes, la manipulation rapide des informations	Je pense qu'à 80% donne des choses et à 20% problèmes techniques, manipulation d'inattention	La manipulation non consciente, problèmes techniques, défaillance selon les marques	Evolution plus en moins rapide
	5	6	7	8	9	
	Succès : adhésion du personnel, la demande des générations, la vente des produits Difficultés : non je ne pense pas	Succès : développement du jour en lendemain, rapidité Difficultés : logiciels accessibles aux virus, perte de données, applications cachés, pièces non disponibles des produits digitaux	Smart phone	Facile à porter, données disponibles e grande capacité, connexion partout mais il résout les problèmes par exemple il remplace les appareils photos et caméscopes, les flashes disques, les consultations des emails, vidéos journaux portable mieux qu'une tablette	Disponibilité de montres digitales	

Questions Salariés	1	2	2. a.	2. b	3	4
Salarié 5	Oui	La nouvelle tendance du marché, nouvelle technologie qui facilite les besoins des individus (professionnel/spirituel/moraux...)	Etre à la tendance, pour le marketing, être pouvoir et avoir une vision en instantané avec la tendance 3G, 4G, le souscripteur peut télécharger des applications qui facilite la recherche, concerne les sites sociaux à savoir 80% de la population utilise le face book, twiter, le professionnel linkdin, mapping, les achats en ligne, réseau mobile, la personne là ou elle va elle a une base de données portable des informations à n'importe qu'elle moment ou en droit	Aspect extérieur, les fonctionnalités, la facilité	Culture des utilisateurs, le marketer anticipe le besoin futur du client (consommation et donc on n'a pas cette culture, la demande du marché, la vision archaïque	Copier coller, j'ai des notions basiques que je développe dans mon esprit mais concrètement non
4. a.	4. b.	5	5. a.	6	7	8
		Absence de produit digital		Rien ce n'est qu'une application	Moral, les entreprises avec un parc d'abonnées très important (SPA, Multinationales) Physique, jeunes, curieux, étudiants, femmes aux foyers, utilisent des applications durée très longue pour gérer le stress, occuper leurs aspects toutes catégoriales,	Un chiffre d'affaire additionnel, service à valeur ajoutée, accessibilité (données plus accessible, facilité la recherche d'informations), une distraction devient vital et déstressant

Questions Salariés	1	2	2. a.	2. b	3	4
Salarié 6	Oui le marketing est une discipline assez ressentie pour pouvoir vendre des produits sur web, le produit c'est le contenu	Facilité de mettre en œuvre le cout en premier lieu, la rapidité l'efficacité ciblage personnalisé,	Connexion, suivre les marques, fréquente toujours les influenceurs	C'est ressent et innovant, en plein expansion, c'est quelque chose qui ne se répète pas	Evolution (écraser l'ancien marketing)	Je suis développeur dans le search engining optimisation SEO, le suivi de leur présence et le suivi des trafics instantanément
4. a.	4. b.	5	5. a.	6	7	8
Donner aux clients l'occasion de s'exprimer sur nos produits, des feed back, promotions de nos produits et la veille sur nos concurrents directs et indirects	Rattraper le retard	Difficultés sur le network, connaitre des personnes dans le domaine, améliorer la présence sur la toile, défis être référence dans le domaine, succès, résolution des problèmes dans le network, participer aux événements internationaux	Patience et travailler dure	Opportunité pour rattraper le retard, apprendre plusieurs choses à savoir d'autres applications	Clients connectés, jeunes étudiants, âgées les professionnelles	Augmenter le nombre d'abonnées, le chiffre d'affaires, conversion internautes vers les clients, interaction marque/client, écoute client (rester à l'écoute client pour recenser les besoins et attentes),

Questions / Salariés	1	2	2. a.	2. b	3	4	
Salarié 7	Oui, le marketing c'est faire partager les informations de l'entreprise sous forme de communication canal digital, le produit, c'est les spécificités	Doit être actualiser ne pas commettre des erreurs (medias)	Nouvelle technologie (nouvelles tendances), connexion, opérations poussent les produits connectés	Instantanéité des produits	Evolution considérable et remarquable		
4. a.		4. b.	5	5. a.	6	7	8
					Recherche permanente et continu dans le domaine technologique (la soif technologique)	Les ados, les GEEK'S, les internautes jeunes	Communiquer l'information, partager l'information, image de marque et rajeunir la clientèle

- **Effet miroir** :

Les phrases témoins collectées sont regroupées en thèmes, sous-thèmes, idées clés, en se basant et en appliquant le guide d'entretien du professeur SAVALL, la valeur ajoutée du travail est essentiellement dans la classification en imputant les phrases témoins, cette démarche nous a permis d'obtenir des résultats que par la suite nous les avons regroupé en solutions (plan d'amélioration). Dans notre cas nous avons défini deux effets miroirs le premier est un effet miroir des clients et le deuxième pour les salariés les résultats sont obtenus comme suit :

➤ **Effet miroir** : « Clients »

1- Conditions de travail :

1.1 Matériel et fournitures :

Manque d'entretiens dans les appareils (Absence de service après-vente) :

«à 20% problèmes techniques, manipulation d'inattention »

« Défaillance des appareils »

« La manipulation non consciente, problèmes techniques, défaillance selon les marques »

« Logiciels accessibles aux virus, perte de données, applications cachés, pièces non disponibles des produits digitaux »

2- Organisation du travail :

2.1 Règles et procédures :

Absence d'autorité et manque de confiance :

«problèmes des terminaux de paiement (e-paiement) »

« Juridique, on n'est pas prêt (piratage),..... »

« Système n'est pas fiable pas vraiment mature, toujours ne sont pas ouvert les systèmes bancaires composassions entre les banques « SATIM »,

« Dépend de d'autres facteurs par exemple une connexion permanente et efficace avec un bon débit »

« Corruption,..... »

«problème de sureté nationale (par exemple sur face book le printemps arabe) »

« Il faut une autorité de régulation pour les produits de type digital comme pour les chaines de TV & Médias pour éviter les problèmes politiques et économiques, sociales et religieux »

3- Communication –coordination – concertation :

3.1 Relation avec les services environnants :

Défaut de coordination :

« Certains pays ne disposent pas de cet épanouissement de technologie »

« Absence de coordination entre les marchés »

3.2 Transmission des informations :

Insuffisance à faire connaître les produits :

« Pas d'écoute, manque d'informations, »

« Un manque dans la communication et la publicité »

« Faire connaître les produits en les rendant plus accessible et existant dans la vie de tout les jours »

5- Formation intégrée :

5.1 Besoins de formation :

Ne s'adaptent pas au contexte du sujet :

«résistance sera présente, »

«personnes qui résistent aux changements »

«: il faut former les gens pour qui n'est pas des résistances »

« corruption, résistance il faut changer les personnes âgées »

« Je pense qu'on est loin, il y aura des freins partout »

5.2 Compétences disponibles :

Manque de manipulation des outils digitaux et de savoir-faire :

« Mettre la personne compétente pour l'accomplissement des opérations du digital et afin d'attirer les clients »

« La formation est à la base pour réussir il faut donner de l'importance »

«, niveau d'instruction algérien (produit en français ou en anglais) »

« Fragile, meilleur maîtrise de l'outil (certains niveaux d'instructions) »

«: il faut former les gens pour qui n'est pas des résistances »

« Sujet d'actualité et nouveau pour le pays il faut prendre soin de lui et l'encadrer avec des outils »

6- Mise en œuvre stratégique :

6.1 Moyens de la MOS :

Absence dans la précision de la politique financière :

«Moyen cher »

«, aussi un peu cher »

«Financière (prix) accessibilité..... »

➤ Effet miroir : « Salariés »

1- Conditions de travail

1.1 Matériel et fournitures:

Rupture de produit et problème de pannes :

« Absence de produit digital »

« Difficultés sur le network »

1.2 Charge physique de travail :

« Patience et travailler dure »

2- Organisation du travail :

2.1 Répartition des tâches, des missions :

Présence de polyvalence qui perturbe le personnel :

« Je suis loin du marketing mais je suis spécialiste du digital et du design »

«je suis anti-marketing dans mon profil »

« Copier coller, j'ai des notions basiques que je développe dans mon esprit mais concrètement non »

« Rien ne m'attire car c'est une progression logique du développement technologique du télécom »

« Aucune expérience »

« Aucune carrière »

2.2 Organigramme :

Structure non adapté à la politique et la stratégie de l'entreprise :

«consommation et donc on n'a pas cette culture, la demande du marché, la vision archaïque »

«manque dans l'organisation de l'entreprise..... »

« Indispensable sur le marché de la concurrence ou dans l'entreprise en elle-même »

3- Communication –coordination – concertation :

2.1 Transmission des informations :

Difficultés partager l'information :

« le partage de l'information, influenceurs positifs ou négatifs »

« Doit être actualiser ne pas commettre des erreurs (medias) »

« Communiquer l'information, partager l'information, image de marque et rajeunir la clientèle »

« Rester à l'écoute client pour recenser les besoins et attentes »

« Données plus accessible, facilité la recherche d'informations »

3.2 3C entre réseau et siège :

Manque de communication entre les directions du siège :

« connaitre des personnes dans le domaine »

5- Formation intégrée :

5.1 Besoins de formation :

Présence d'un manque dans le domaine coté formation :

« Rattraper le retard, apprendre plusieurs choses à savoir d'autres applications »

« Rattraper le retard »

« La soif technologique) »

« Nécessité d'innover, applications, optimiste, motivation, n'est pas machinale »

6- Mise en œuvre stratégique :

6.1 Orientations stratégiques :

Absence de cadence dans la mise en œuvre de la politique de l'entreprise :

« Participer à véhiculer l'image de l'entreprise »

« améliorer la présence sur la toile »

6.2 Système d'information :

Difficultés à mettre en place des indicateurs de performances :

«résoudre l'écoute des clients tout en gagnant du temps et d'argents »

« Clients potentiels, marketing virale : ambassadeurs direct ou indirect tout en faisant de la publicité viral comme Apple »

« évaluer le travail digital..... »

« Investissement sur le marché digital, satisfaction et fidélisation des clients »

«recenser une population Digital qui est digital et intéressé par tel produit ou tel réseau ».

3.3.3 Elaboration d'un plan d'amélioration :

Après avoir déterminer les grandes lignes des dysfonctionnements, en se basant des effets miroirs, des idées clés, des phrases témoins et du guide d'entretien, nous avons remarqué que les solutions apportées coïncident avec les thèmes et les sous-thèmes du guide d'entretien et que nous proposons les actions suivantes que l'entreprise doit prendre en considérations afin de les réduire tout en évitant les couts cachés qui sont engendrés par ces dysfonctionnements comme suit :

➤ Proposition de Solutions (à suggérer) : « Clients »

• Idees clés & phrase témoins:

1. Manque d'entretiens dans les appareils (Absence de service après vente)

2. « Défaillance des appareils »

- Une mise en place d'un service après vente est conseillé, pour assurer le suivi et éviter toutes pannes afin de satisfaire les besoins et attentes des clients ;

1. Absence d'autorité et manque de confiance

2. « Juridique, on n'est pas prêt (piratage),..... »

- Mettre en place une autorité de régulation et déterminer les procédures afin de créer une assurance totale à la clientèle et les fidéliser ;

1. Insuffisance à faire connaître les produits

2. « Un manque dans la communication et la publicité »

- Avant tout lancement de produit digital, il est préférable de passer par des études de marché et par des benchmarks ;
- Faire connaître les produits à travers des canaux de communications de réseaux sociaux, tout en maintenant l'esprit du marketing classique à savoir : les affiches publicitaires, les médias, les SMS, ;

1. Ne s'adaptent pas au contexte du sujet

2. «personnes qui résistent aux changements »

- Il est préférable de sensibiliser le personnel ainsi que la clientèle avant tout changements futurs pour réduire la résistance ;

1. Absence dans la précision de la politique financière

2. «, aussi un peu cher »

- Mettre en place une politique de prix adaptée aux attentes des clients afin de les satisfaire et les fidéliser.

➤ **Proposition de Solutions (à suggérer) : « Salariés »**

• **Idées clés & phrase témoins :**

1. Rupture de produit et problème de pannes

2. « Absence de produit digital »

- Mettre à jour d'une façon régulière les networks, afin de traiter les requêtes dans les délais ;
- Mettre en place une procédure de gestion des stocks afin d'éviter toutes ruptures et vendre de manière efficace ;

1. Charge physique de travail

2. « Patience et travailler dure »

- Délester la charge de travail en répartissant les tâches entre le personnel d'une manière logique ;

1. Présence d'un manque dans le domaine coté formation
2. « Rattraper le retard, apprendre plusieurs choses à savoir d'autres applications »
 - Former le personnel pour réduire la lenteur du travail d'une part, et les motiver d'autres part avec des avancements de grades ;

1. Structure non adapté à la politique et la stratégie de l'entreprise
2. «consommation et donc on n'a pas cette culture, la demande du marché, la vision archaïque »
 - Déterminer la politique et la stratégie de l'entreprise bien étudiées, avant de mettre en place une structure et une organisation machinales ;

1. Manque de communication entre les directions du siège
2. « connaître des personnes dans le domaine »
 - Faciliter le partage de l'information par un renforcement du personnel de la cellule, la transparence afin d'accéder aux besoins de la clientèle ;

1. Manque de communication entre les directions du siège
2. « connaître des personnes dans le domaine »
3. Présence d'un manque dans le domaine coté formation
4. « Rattraper le retard, apprendre plusieurs choses à savoir d'autres applications »
 - Sensibiliser le personnel par des réunions et des briefings, afin de connaître les interlocuteurs et d'éviter toutes rétentions d'informations ;
 - Apprêter le personnel par des formations dans le domaine pour être à jour ;

1. Absence de cadence dans la mise en œuvre de la politique de l'entreprise
2. « Participer à véhiculer l'image de l'entreprise »
 - Déterminer la politique de l'entreprise claire tout en faisant participer le personnel et les mettre au courant de ses orientations ;

1. Difficultés à mettre en place des indicateurs de performances
2. «résoudre l'écoute des clients tout en gagnant du temps et d'argents »
 - Mettre en place des indicateurs après avoir mis en place des objectifs clairs afin d'obtenir un bon suivi des tableaux de bords.

- **Fiche D'action D'amélioration :**

N°	Actions	Responsabilité(s)/structure concernée	Observation
01	Réviser les Tarifs de Communications nationaux et internationaux.	Direction Marketing	
02	Inciter le département communication à mieux communiquer les produits à travers les publicités des SMS.	Direction Régionale d'Alger, Direction de la Formation	
03	Améliorer la qualité du réseau.	Division Service et Réseau	
04	Informier sur les offres et services de Mobilis en commençant par le personnel de l'agence puis les clients.	Direction Marketing	
05	Doter l'agence d'onduleurs de type AVR (grande puissance) pour diminuer, voir même éviter les pannes et assurer la rapidité des opérations pour cela, il faut voir avec la DMR & la DID pour étude de faisabilité.	Direction Régionale d'Alger, Direction des Achats et de Logistique, Division Service et Réseau	
06	Mettre en place un nombre de guichetiers et une superficie proportionnelle aux nombre de clients (EX : Avoir d'autres agences dans les environs de KOUBA, HUSSEIN DEY, AIN NADJA, ...).	Direction Régionale d'Alger, Direction des Ressources Humaines	
07	Concevoir plus d'offres, de bonus et de promotions pour les clients.	Direction Marketing	
08	Récompenser les clients fidèles par des cadeaux (crédits, téléphone, PC, TV, etc.).	Direction Relation Clients, Direction Marketing	
09	Mettre au niveau des agences des machines pour consulter tout type de produit digital	Direction Marketing, Direction des achats et de la logistique	

Conclusion :

La mise en place d'un processus chef de produit digital et l'analyse des résultats des deux études nous ont permis d'avoir une vision sur la nécessité de mettre en place de ce processus afin que les managers puissent prendre des décisions et la poursuite du développement des produits, avoir une bonne communication entre les interlocuteurs, réduire les risques, travailler en équipe et enfin connaître le client à travers les enquêtes et le réajustement des objectifs.

*Conclusion
Générale*

Conclusion Générale :

En effet, l'expérience que nous avons vécu dans cette entreprise à travers l'élaboration de ce mémoire nous a permis de mieux cerner les connaissances que nous avons eu durant les deux années du cursus de post graduation et aussi d'acquérir et d'apporter de la valeur ajoutée non seulement pour l'entreprise mais aussi à titre professionnelle que personnelle.

L'entreprise Mobilis fait face à une concurrence rude mais non parfaite car elle est contrôlée par une autorité de régulation qui l'empêche de déterminer les prix du lancement de nouveaux produits, malgré cette contrainte, Mobilis a créé une cellule qui lui permet non seulement de se connecter avec les internautes mais aussi de faire du marketing digital à travers des canaux de réseaux sociaux qui sont devenus des outils pour l'écoute client, le traitement des réclamations mais aussi de satisfaire les exigences et attentes des clients, mais l'ensemble ne suffit pas car il faut une organisation, un contrôle continu de la cellule, dans ce concept nous avons proposer un dispositif matricielle à cette cellule qui lui permettra de mieux communiquer en équipe de s'organiser et surtout pour atteindre ces objectifs à travers des indicateurs de performances de pilotage et ou de suivi, dans ce dernier, nous avons proposer un processus global sous forme de jalons et qui répond à la satisfaction des clients par la proposition du lancement de nouveaux produits ou des promotions à chaque niveau des jalons des décisions sont prises et une augmentation de façon informelle le taux de satisfaction des clients pour cela, nous avons mis en place un tableau de bord d'indicateurs qui permettra de réaliser les objectifs de la cellule et aussi d'améliorer la satisfaction des clients, et donc, nous constatons d'une part la contribution du chef de produit à la satisfaction des clients, et d'autre part l'amélioration de cette satisfactions à travers les indicateurs, pour appuyer nos réponses à notre problématique et à notre hypothèse, l'élaboration des questionnaires et l'interprétations des résultats nous ont permet de déterminer les dysfonctionnements à travers l'étude qualitative et d'obtenir une vision globale sur la satisfaction des client du service Mobinfo par l'étude quantitative, ces deux études nous ont permis de ressortir des solutions et un plan d'amélioration que la Cellule doit prendre en considération afin de satisfaire sa clientèle.

Bibliographie

❖ Ouvrage :

1. Laurent FLORES, *Mesurer l'efficacité du marketing digital*, Edition Dunos, 2012
2. Van LAETHEM, Nathalie BODY & Laurence, le plan marketing, Edition Dunos, 2008
3. Hubert KRATIROFF, *fonction : chef de produit marketing*, Edition Dunos, 2013
4. Alain, Fernandez, *l'essentiel du tableau de bord*, Edition EYROLLES, 2013
5. Van LAETHEM, Nathalie MORAN & Stephanie, *la boîte à outils du chef de produit*, Edition Dunos, 2014
6. Abdelkrim SAHEB, *management équilibré des entreprises outil de la gestion modérée*, Edition Edilivre, 2014
7. Dennis W. CARLTON & Jeffrey M. PERLOFF, *Economie Industrielle*, Edition de boeck, 2^{ème} édition, 2011
8. Jean-Jacques BROESBEKE, *éléments de statistiques*, Edition Ellipses SMA les éditions de l'université de Bruxelles, 3^{ème} édition, 1997
9. Bernard PY, *la statistique sans formule mathématique comprendre la logique et maîtriser les outils*, Edition PEARSON Education, 2007
10. Daniel RAY, *Mesurer et développer la satisfaction clients*, éditions d'Organisation, Paris, 2001.
11. Gilles BAROUNCH, *élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi*, Editions AFNOR & Editions Livres à Vivre, 2010.
12. Guy LAUDOYER, *la certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité*, 3^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris, 2000.
13. Philip KOTLER, Kevin KELLER & Delphine MANCEAU, *Marketing management*, 14^{ème} édition, Pearson Education, France, 2012.
14. Henry MINTZBERG, *Le management, voyage au centre des organisations*, les éditions d'organisation, 1989.
15. Peter RUCKER, *Le management de l'avenir*, Edition village mondial, 2^{ème} édition, 2010.
16. Alain JOLIBERT et Pierre-Louis DUBOIS, *Le Marketing: fondement et pratiques*, Éditions ECONOMICA, 3^{ème} édition. France, 1998.
17. Henri SAVALL & Véronique ZARDET, *maîtriser les couts et les performances cachés le contrat d'activité périodiquement négociable*, Editions ECONOMICA, 3^{ème} édition, 1995

❖ Articles (Revue, Cahiers de recherche, Rapports, Journal et Working Paper : W.P), thèses, Sites web :

18. Boris BARTIKOWSKI, la satisfaction des clients dans les services : une vue situationnelle du poids fluctuant des éléments, W.P N° 542, centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix Marseille, France, Février 1999.
19. Julie MOUTTE, l'influence de la satisfaction au travail du personnel en contact sur la satisfaction du client dans les services, w.p N° 872, centre d'études et de recherche en gestion, université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix Marseille, mars 2010.
20. Myriam Campinos-DUBERNET et Muriel JOUGLEUX, L'assurance qualité : quelles contributions à la qualité des services ?, Revue française de gestion, N° 146, mai 2003.
21. Ruben C. CHUMPITAZ et Valérie SWAEN, La qualité comme déterminant de la satisfaction des clients en business-to-business : Une application dans le domaine de la téléphonie, W.P 40/02, ESPO/IAG, Département d'administration et de gestion, UCL (Université catholique de Louvain, Belgique), 2002.
22. Mourad TOUZANI et autres, achat à distance et qualité perçue : proposition d'une échelle de mesure de la satisfaction dans le domaine du Télé-achat, Actes du Colloque Etienne Thil, Atelier N°6 : De la recherche à l'action, Université de La Rochelle, 29 septembre 2005
23. Henri SAVALL & Véronique ZARDET, le modèle de gestion socio-économique dans les organisations de service public applications au Mexique, en Belgique et en France, Réunion annuelle OCDE, Paris, 7 Novembre 2011.
24. Grâce-Blanche NGANMINI-ASATSOP, La mesure de la qualité perçue d'un dispositif de e-learning, Thèse du Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion, Université Nancy 2, 17 Septembre 2009.
25. Valery Armel ANABA EBANDA, Contribution à l'analyse de la relation qualité perçue- satisfaction dans les services d'hébergement touristique, thèse de Doctorat, université de Bourgogne, le 10 juin 2010.
26. Réda GOURINE, Enjeux Et Performance Socioéconomique D'actions Proactives et Innovantes De Gestion Des Risques Qui S'appuient Sur La Tradition De Solidarité, thèse de Doctorat, conservatoire national des arts et métiers (CNAM) laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action (LIRSA – EA 4603), le 13 Février 2013.
27. La revue de mobilis, N°5, 2009.
28. La revue de mobilis, N°10, 2012.
29. www.mobilis.dz
30. www.ARPT.dz

Annexe

ANNEXES :**- FICHE TECHNIQUE DE L'OPERTATION :**

Intitule	Information
Cible	Clients grand public
Méthode d'échantillonnage	Aléatoire simple
Taille d'échantillon	100 Clients grand public
Lieu de l'enquête	Agence KOUBA, Agence BEO, Agence El Biar
Nombre d'enquêteurs	(01)
Langue du questionnaire	Français
Date du lancement	27 Mars 2016
Durée de l'opération	13 jours
Date du dépouillement	08 Avril 2016
Date de diffusion	Fin Avril 2016

- **Modèle du Questionnaire enquête satisfaction clients**

N°.....

Questionnaire

Date : __/__/2016

Mesdames, Messieurs,

nous effectuons une étude sur la satisfaction du client de l'opérateur Mobilis au niveau des agences, nous tenons à vous assurer que le but de cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche universitaire, nous accordons une importance toute particulière à votre opinion, et à ce titre, nous souhaitons vous poser quelques questions, les renseignements tirés sont d'ordre général et resteront strictement confidentiels. Nous vous remercions de votre collaboration.

FICHE SIGNALETIQUE

Sexe : ¹ Femme ² Homme

Age : vous avez entre :

¹ 15 et 29 ans ² 30 et 39 ans ³ 40 et 49 ans ⁴ Plus de 50 ans

Situation familial :

¹ Célibataire ² Marié sans enfants ³ Marié avec enfant ⁴ Autre

Catégorie socioprofessionnelle :

¹ Etudiant ³ En activité professionnelle

² Sans profession ⁴ Retraité

1) Depuis quand êtes-vous client chez Mobilis ?

Moins de cinq ans ¹ Plus de cinq ans ²

2) De quelle formule bénéficiez-vous ?

Formule prépayé ¹ Formule post payé ²

3) Avez-vous choisis Mobilis pour ?

- La proximité de l'agence 1
- La réputation 2
- Les prix 3
- La qualité de service 4

4) Connaissez-vous notre produit (service MobInfo)?

- Oui 1
- Non 2

5) Par quel biais ? si oui

.....

6) Pensez-vous que les produits de Mobilis répondent à vos besoins ?

- Oui tout à fait 1
- Plutôt bien 2
- Moyennement 3
- Insuffisamment 4
- Pas du tout 5

7) Que pensez-vous de la qualité de notre réseau ?

- Très bonne 1
- Bonne 2
- Moyenne 3
- Pas du tout bonne 4

8) Avez-vous remarqué d'éventuelles erreurs durant l'accomplissement de vos opérations ?

- Jamais 1
- Souvent 2
- Rarement 3

9) Pensez-vous que la qualité du service a connu ?

- Une amélioration ¹
- Une stagnation ²
- Une dégradation ³

10) Pensez-vous rester chez l'opérateur le plus longtemps possible ?

- Oui, tout à fait ¹
- Je n'en suis pas sûr ²
- Non, Si non, pourquoi ?.....

11) Qu'est ce qui vous rattache le plus à l'opérateur Mobilis :

- Votre numéro. ¹
- La qualité de service offerte.
- Les promotions et récompenses
- Autres: ⁴

12) Sur le plan général, par rapport aux concurrents, Mobilis vous semble ?

- Meilleur ¹
- Aussi bien ²
- Moins bien ³

13) Que représente l'opérateur Mobilis pour vous ?

- L'Etat ¹
- La compétence ²
- La solidarité ³
- La Satisfaction client ⁴
- La transparence ⁵
- L'Innovation ⁶

14) Classez ces critères par ordre d'importance de 1 à 5 chez Mobilis

(1 pour le critère le plus important) :

- Forfait / prix ¹
- Les offres ²
- La qualité de service ³
- L'image qu'il dégage ⁴
- La couverture réseaux ⁵

15) Selon vous les tarifs de Mobilis par rapport aux autres opérateurs. Sont :

- Très cher ¹
- Assez cher ²
- Abordable ³
- Pas vraiment cher ⁴
- Pas du tout cher ⁵

16) Si Mobilis voulait effectuer un changement : Quel genre de changement vous lui conseilleriez de faire ?

- Améliorer sa couverture réseaux ¹
- Améliorer ses campagnes publicitaires ²
- Proposer plus de promotions ³
- Améliorer la qualité de service ⁴
- Opter pour des tarifs plus attractifs ⁵
- Autres, précisez :

17) Avez-vous des suggestions à nous faire ?

.....

.....

.....

.....

Nous vous remercions pour votre collaboration.

- **Modèle questionnaire des salariés :**

- 1- Connaissez-vous le marketing (produit) Digital ?
- 2- Que pensez-vous du marketing (produit) Digital ?
 - a. Qu'est-ce qui vous a attiré dans le marketing (produit) Digital ?
 - b. Qu'appréciez-vous le plus dans la mise en place du Marketing (produit) Digital ?
- 3- Que pensez- vous du marketing (produit) Digital dans un délai de cinq ans ?
- 4- Quelle expérience dans le marketing Digital avez-vous ?
 - a. Comment pensez-vous que votre expérience du marketing Digital est-elle bénéfique pour l'entreprise ? (Le Directeur Marketing et les personnes de la Cellule Digitale)
 - b. Comment votre expérience contribue dans le marketing Digital ? (Le Directeur Marketing et les personnes de la Cellule Digitale)
- 5- Quelles sont les défis, difficultés, succès dans votre carrière que vous avez rencontré et que vous rencontrez dans le marketing Digital ?
 - a. Et comment avez-vous le (s) surmonté (s) ?
- 6- Qu'est-ce qui vous a attiré le plus pour le poste de marker Digital ? (Les personnes de la Cellule Digitale)
- 7- Quelle est le (s) type (s) de client (s) intéressé (s) par le marketing digital ?
- 8- Qu'est ce qu'il (s) apporte (ent) de plus ? Quels problèmes permet-il (s) de résoudre ?

- **Modèle questionnaire des clients:**

- 1- Connaissez-vous le marketing (produit) Digital ?
- 2- Que pensez-vous du marketing (produit) Digital ?
 - a. Qu'est-ce qui vous a attiré dans le marketing (produit) Digital?
 - b. Qu'appréciez-vous le plus dans la mise en place du Marketing (produit) Digital?
- 3- Quel (s) inconvénient (s) avez-vous rencontré dans le marketing (produit) Digital?
- 4- Que pensez-vous du marketing (produit) Digital dans un délai de cinq ans?
- 5- Pensez-vous que le Digital aura des difficultés, succès au niveau de l'entreprise ?
- 6- Pensez-vous que le Digital aura des difficultés, succès au niveau du pays?
- 7- Quelle est le type de produit qui vous intéresse le plus dans le marketing (produit) Digital ?
- 8- Qu'est ce qu'il apporte de plus ? Quel (s) problème (s) permet-il (s) de résoudre ?
- 9- Avez d'autres commentaires ou suggestions à nous donner ?

Tableau N° 08 : Tableau de bord des indicateurs

	Réalizations						Prévisions					
	Jan	Fé	Mar	Avr	Déc	Jan	Fé	Mar	Avr	Déc
6. CA brut												
Cumul												
Ecart cumulé	→											
7. Ristournes et rabais												
Cumul												
Ecart cumulé	→											
8. CA net												
Cumul												
Ecart cumulé	→											
9. Etude et recherche techniques												
Cumul												
Ecart cumulé	→											
10. Marge bute												
Cumul												
Ecart cumulé	→											
11. Coûts marketing												
• Force de vente												
Cumul												
Ecart cumulé	→											
• Publicité												
Cumul												
Ecart cumulé	→											
• Promotion												
Cumul												
Ecart cumulé	→											
• Etudes												
Cumul												
Ecart cumulé	→											

12. Autres coûts												
Cumul												
Ecart cumulé	→											
13. Contribution												
Cumul												
Ecart cumulé	→											
14. Nombre de départs clients volontaires												
Cumul												
Ecart cumulé	→											
15. Nombre de départs clients involontaires												
Cumul												
Ecart cumulé	→											
16. Nombre de téléchargements des clients												
Cumul												
Ecart cumulé	→											
17. Nombre de Trafic SMS entrant depuis (mobilis/ored oo/ djezzy)												
Cumul												
Ecart cumulé	→											
18. Nombre de Trafic SMS sortant depuis (mobilis/ored oo/ djezzy)												
Cumul												
Ecart cumulé	→											

19. Nombre de Trafic voix entrant depuis (AT/mobilis/ oredoo/djezz y) Cumul Ecart cumulé												
	→											
20. Nombre de Trafic voix sortrant depuis (AT/mobilis/ oredoo/djezz y) Cumul Ecart cumulé												
	→											

Source : Elaboration personnelle

Questions / Client	1	2	2. a.	2. b.	3	4
Client 1	Oui, Produit digital Non, marketing digital	Je ne suis pas trop digital	Simplicité, plusieurs fonctionnalités dans le même produit, des services illimités et une évolution permanente	Visuel, la forme, design, accessibilité, adresser à tout le monde, transparence	Perte des valeurs, la proximité et liens interpersonnelle	Une nette évolution et une révolution
	5	6	7	8	9	
	Des succès certes mais des difficultés des personnes qui résistent aux changements	Succès, révolution, un changement, une perception différente des mentalités, même sur le plan économique	Multi média, industrie, vie quotidienne	Rendre la vie plus facile, enrichissement des connaissances, capacité intellectuelle	Je pense qu'on est loin, il y aura des freins partout	

Questions / Client	1	2	2. a.	2. b.	3	4
Client 2	Oui, produit digital Oui marketing digital	Technologie moderne et nouvelle, le marketing digital tout ce qui publicité avec la technologie	Procédure de la publicité, les personnes qui maîtrise, optimiser le chemin pour gagner plus de temps et d'argent	Rapidité, facilité l'accès, moyen cher	Pas d'inconvénients par contre plus d'avantages, le seul inconvénient que je pourrai dire est mettre la personne compétente pour l'accomplissement des opérations du digital et afin d'attirer les clients	Développement durable
	5	6	7	8	9	
	Succès, gains de temps et concurrence des entreprises Difficultés, pas de difficultés	Succès, parfois et selon les conditions Difficultés, environnement n'a pas de développement et du cout les personnes n'arrivent pas à s'adapter	Smartphone, mobiles, lap top, TV LED	Rapidité, accessibilité, ne dérange pas	Créer des idées pour des projets et innover qui encourage les entreprises	

Questions / Client	1	2	2. a.	2. b.	3	4
Client 4	Le produit digital tout ce qui est numérique, le marketing digital je ne sais pas	Par rapport tout ce qui la nouvelle technologie est une bonne chose pour améliorer la rapidité, air de technologie il faut avancer	La communication, adhérer plus facilement, avoir des informations plus facile	La simplicité des choses	Pas d'écoute, manque d'informations, défaillance des appareils	Une évolution progressive, amélioration avec le temps et observé pour rapporter des corrections
	5	6	7	8	9	
	Bien évidemment des succès, des difficultés : il faut former les gens pour qui n'est pas des résistances	Former les gens pour obtenir des succès, pour ne pas patiner	Domaine informatique, téléphonie et audiovisuel	Avancements et diminution des fréquents déplacements, minimiser les couts et maximiser le gain de temps	La formation est à la base pour réussir il faut donner de l'importance	

Questions / Client	1	2	2. a.	2. b.	3	4
Client 7	Oui quelques notions	L'innovation, intéressant	Simplicité, rapidité	L'arrivée de la haute technologie	Fragile, meilleur maitrise de l'outil (certains niveaux d'instructions)	Généralisation du digital, devenir un atout incontournable, gains de temps
	5	6	7	8	9	
	Succès : beaucoup, tout en choisissant nos partenaires et avoir un bon service après vente, la formation des personnes Difficultés : non	Succès : accès facile à l'information, gains de temps, outils multifonctions Difficultés : financière (prix) accessibilité, niveau d'instruction algérien (produit en français ou en anglais)	Tout ce qui est H.TEC, téléphones, TV, appareils électroménagers, ordinateurs	Facilité, gains de temps, il absorbe tout l'esprit et diminue plus de métiers	Non	

Questions / Client	1	2	2. a.	2. b.	3	4
Client 8	Oui les deux	Nouvelles méthodes, nouvelles démarches pour vendre	Accès facile à l'information	Rapidité dans le commercial, gagner plus de clients	Dépend de d'autres facteurs par exemple une connexion permanente et efficace avec un bon débit	Plus efficace, attirant, évolution considérable
	5	6	7	8	9	
	Succès : fort possible Difficultés : non	Succès : bien évidemment, tendance du gouvernement électronique Difficultés : non	Applications	Détenir l'information à temps réel, empêcher tout déplacement, gains de temps, frais	Sujet d'actualité et nouveau pour le pays il faut prendre soin de lui et l'encadrer avec des outils & moyens	

Questions / Client	1	2	2. a.	2. b.	3	4
Client 9	Oui le marketing digital : achat ou vente à travers le numérique Le produit digital : Tout produit qui utilise le support électronique	L'actualité	Facilité dans la consultation, rapidité partage facile, différents choix, mobilité des supports	Accélérer les processus par rapport aux pays arabes (émergents)	Juridique, on n'est pas prêt (piratage), système n'est pas fiable pas vraiment mature, toujours ne sont pas ouverts les systèmes bancaires composassions entre les banques « SATIM », problèmes des terminaux de paiement (e-paiement)	satisfaisante
	5	6	7	8	9	
	Succès : système préparé, parce qu'il y a du potentiel car les medias l'est à préparer Difficultés : absence de coordination entre les marchés	Succès : croissance économique, développement dans les différents secteurs, augmentation du PIB, niveau de vie, le salaire,..... Difficultés : corruption, résistance il faut changer les personnes âgées	Matériel informatique	Qualité supérieure, prix moins cher	Enrichir le questionnaire	

Questions / Client	1	2	2. a.	2. b.	3	4
Client 10	Oui, Produit digital Non, marketing digital	L'innovation, intéressant	Simplicité, rapidité	La simplicité des choses, Accélérer les processus	Pas d'écoute, manque d'informations, défaillance des appareils	Evolution plus en moins rapide
	5	6	7	8	9	
	Succès : adhésion du personnel, la demande des générations, la vente des produits	Succès : être connecter partout même dans des zones isolés	Tout ce qui est H.TEC surtout la téléphonie	Facilité, gains de temps, et d'argent il absorbe tout l'esprit et diminue plus de métiers	Non	

Questions Salariés	1	2	2. a.	2. b	3	4	
Salarié 1	Oui	Marketing digital : la publicité des produits, indispensable pour l'entreprise Produit digital : de l'entreprise aux clients, animation au niveau des réseaux sociaux et les sites web	Contacteur les clients et les aider à répondre à leurs besoins tout en connaissant l'ensemble des produits Mobilis	Indispensable sur le marché de la concurrence ou dans l'entreprise en elle-même	Evolution, clients attachés au monde virtuelle, le monde Digital à remplacer la TV	Communication, site web, pages face book	
4. a.		4. b.	5	5. a.	6	7	8
Connaitre le produit (fonctionnement, dysfonctionnement au niveau des agences, besoins des clients, écoute des clients direct sans intermédiaires)		Répondre aux besoins des clients, orientation des clients très rapide (vers l'agence, service client, collaboration avec la direction commerciale)	Phase du lancement, nouveauté de la cellule		Animer et écouter les clients, répondre à leurs soucis, attirer l'intention des responsables concernées pour répondre aux besoins des clients	Les jeunes : étudiants, lycéens, salariés (conventions protection civil)	Investissement sur le marché digital, satisfaction et fidélisation des clients

Questions Salariés	1	2	2. a.	2. b	3	4
Salarié 2	Oui	Bien et important	Evolution du marché en permanence	Le domaine en lui-même	Expérience dans le digital et non pas dans le marketing digital mais technique (je suis anti-marketing dans mon profil)	Booster l'image de marque e l'entreprise vers le meilleur
4. a.	4. b.	5	5. a.	6	7	8
Exécution des idées avec le responsable de la cellule sans être obligé de passer par des intermédiaires, la rapidité dans l'exécution	Booster encore plus notre présence dans le digital, changer l'image du digital de l'entreprise étatique vue par les internautes et les salariés	Avoir plus de partenaires, présence de clients potentiels manque de ressources matériels, effectifs, logiciels, plateformes, outils, bibliothèque d'image	Améliorer et mettre en place la présence du digital, plus indépendant des agences et plus créatif, économiser les dépenses, le buzz de mobilis	Je suis loin du marketing mais je suis spécialiste du digital et du design	Toutes catégories confondus spécialement les jeunes entre 14 et 35 ans	Clients potentiels, marketing virale : ambassadeurs direct ou indirect tout en faisant de la publicité viral comme Apple, résoudre l'écoute des clients tout en gagnant du temps et d'argent

Questions Salariés	1	2	2. a.	2. b	3	4
Salarié 3	Oui	Future de l'économie algérienne, et le présent de l'économie mondiale	Mes études sont dans le marketing	En fur et à mesure j'ai découvert le web j'ai eu la chance de commencer dans le digital chez un concurrent, c'est un autre monde, interactivité, facilité, rapidité et surtout dynamisme non stop dans le domaine	Sous réserve de continuer dans la vision actuelle qui est le digitaliser l'entreprise dans tout les domaines l'intérêt est de mettre en place au moins 50% du digital dans l'entreprise sinon on avancera très lentement	La veille et le benchmark digital, chef de produit portail multimédia, spécialiste communication web et réseaux sociaux
4. a.	4. b.	5	5. a.	6	7	8
Dans la valeur ajoutée	Partage de l'information, manque dans l'organisation de l'entreprise que nous a permit de réajuster, application du savoir et du savoir faire dans l'entreprise, Connaitre les pratiques des concurrents, et les processus	Atteindre l'objectif de digitaliser toute l'entreprise, changer la vision des salariés envers le digital, changer la vision des salariés pour atteindre le premier défi, les succès : la création d'une direction projets digital, augmenter le chiffre d'affaire (chiffre statistiques web),	disponibilité 24H/24H, réactivité en interne	Interactivité en temps réel avec les clients importance du digital au sein de l'entreprise c'est un poste clé stratégique	Geeks : personnes intéressées par la nouvelle technologie c'est des personnes passionnées	Partager les informations, influence les autres, consommation des produits, participer à véhiculer l'image de l'entreprise, augmenter le chiffre d'affaire

Questions Salariés	1	2	2. a.	2. b	3	4
Salarié 4	Oui quelques notions	Canal fructueux actuellement	Rien ne m'attire car c'est une progression logique du développement technologique du télécom	Facilité, challenge et moyen d'élaboration, jumeler et jouer entre les trois piliers (moyens disponibles pour élaborer le marketing digital, le challenge proposé pour atteindre la cible marché/client)	Un monde bien plus numérique (développer un monde 3D)	Aucune expérience
4. a.	4. b.	5	5. a.	6	7	8
Aucune carrière	Aucune carrière	Génération connectée	Nouveaux concepts avec un apport, élargir la part de marché, faire connaître la marque, service, augmenter le chiffre d'affaire, information en temps « t », suppression des couts de communications et moyens généraux			

Questions Salariés	1	2	2. a.	2. b	3	4
Salarié 8	Oui, le marketing les offres à travers les réseaux sociaux et le web, les produits qui ressortent du marketing digital	Meilleur moyen de communication	Facilité pour la mise en place une meilleur communication, facilité, rapidité à communiquer les produits	Amélioration	Consommateurs ne peuvent plus se passer du digital	Mise en place des offres via les réseaux sociaux
4. a.	4. b.	5	5. a.	6	7	8
Adhésion des clients dans les offres, attentif à ce nouveau canal, atteindre l'objectif très rapidement (lancement des offres) l'image de marque pour l'améliorer	Rapidité dans la mise en place des lancements des offres, facilité à communiquer plus largement dans les sites et traitement des réclamations des internautes très rapide	Atteindre les objectifs, le traitement à faire, mettre les offres dans les délais, les clients se sont apprêtés aux offres	Facilement		Les jeunes GEEK'S	Remplacer le bouche à oreille, rapidité du partage de l'information, la compréhension de l'information autrement dit plus proche aux clients, transmettre l'information plus rapidement, remonter de l'information, la présence et le traitement des réclamations

Questions Salariés	1	2	2. a.	2. b.	3	4
Salarié 9	Oui, le marketing digital c'est la manière pour présenter les produits (nouveaux) pour des clients qui ne connaissent pas nos produits, conquérir un marché potentiels	Service	Un outil indispensable pour les différentes organisations, ouvre des portes des marchés en préalable pour détecter les clients potentiels, un moyen pour communiquer les produits via les réseaux sociaux, un excellent moyen pour communiquer un service aux clients, pas atteindre car il est indispensable pour les entreprises et les personnes	Réseaux sociaux principalement face book, plus au moins limiter aux concurrents pour l'actif dans d'autres réseaux sociaux	Plus professionnel et plus de clients connectés	Tout ce qui est présentation lié aux étudiants (opportunités), compétitions éventuelles
4. a.	4. b.	5	5. a.	6	7	8
Une nouvelle manière d'innover et de recherche, nouveaux moyens et outils pour créer une présence digitale	Je suis formé par des experts en marketing digital (Experts internationaux), très actif dans les réseaux sociaux, marketing des réseaux	Succès, créer mon propre réseau, travailler avec l'organisation nationale et internationale, défis, attirer les clients qui ne connaissent pas les produits, difficultés, recenser une population Digital qui est digital et intéressé par tel produit ou tel réseau (arriver au type ou catégorie de client)	Partager la communication, améliorer la communication (visuel ou autres)	Nécessité d'innover, applications, optimiste, motivation, n'est pas machinale	Les jeunes, toutes les personnes impliquées dans les TIC	Actif sur terrain, évaluer le travail digital, communiquer l'information avec les moyens réseaux

Questions Salariés	1	2	2. a.	2. b	3	4
Salarié 10	Oui, le marketing digital tout ce qui concerne le marketing digital, le produit digital c'est le support	Indispensable, nécessaire surtout via les réseaux sociaux, créer le buzz, moins cher, moins de temps	Rapidité et accessibilité de l'information et en temps réel	Façon de la mise en place été très intégré comme si c'était toujours présente	Plus démocratiser, généraliser dans toute les entreprises auront de la Cellule Digitale	U moyen d'internet et accès aux réseaux sociaux et sites d'opérations
4. a.	4. b.	5	5. a.	6	7	8
Je détecte les concurrents directs et le Benchmarking internationale	Veille concurrentielle marketing, le web première source d'informations	Succès, une expérience, seul, certains points j'ai du intervenir les responsable, difficultés, rien laisser échapper s'il y a des choses négatives il faut maîtriser, cohérence dans la publication, la pression des supérieurs		A la base je suis marketer de formation, le dynamisme du domaine chaque jour une nouvelle tache	Les jeunes GEEKS	La circulation de l'information (bouche à oreille), le partage de l'information (influenceurs positifs ou négatifs), remonté de l'information (suivre les commentaires et les suggestions).