



Université d'Oran 2
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat « L.M.D »
En Sciences Commerciales

*L'amélioration de la qualité dans les entreprises
de services comme un levier de réussite et de performance:
cas de la Compagnies Algérienne des Assurances
CAAT de Mostaganem*

Présentée et soutenue publiquement par :
M^{me} KARA MOSTEFA Yamna

Devant le jury composé de :

<i>D' DAOUDI Salah</i>	<i>Professeur</i>	<i>Université d'Oran2</i>	<i>Président</i>
<i>D' CHERCHEM Mohamed</i>	<i>Professeur</i>	<i>Université d'Oran 2</i>	<i>Rapporteur</i>
<i>D' LEZOUL Mohamed</i>	<i>MCA</i>	<i>Université d'Oran2</i>	<i>Examineur</i>
<i>D' BENCHENNI Youcef</i>	<i>MCA</i>	<i>Université de Mostaganem</i>	<i>Examineur</i>
<i>D' KATEB Karim</i>	<i>MCA</i>	<i>UFC D'Oran</i>	<i>Examineur</i>

Année: 2021-2022

*L'amélioration de la qualité dans les entreprises de services comme un levier de réussite et de performance : Cas de la
Compagnie Algérienne des Assurances CAAT de Mostaganem*

Résumé : La qualité du service est l'un des domaines les plus importants dans le secteur des services, le niveau de qualité des services en général repose sur la méthode de la recherche scientifique qui a été réalisée en utilisant l'échelle (SERVQUAL), Il se compose de cinq dimensions: (tangibilité, fiabilité, serviabilité, confiance, empathie), afin de mesurer le niveau de qualité des services dans la compagnie d'assurance CAAT de Mostaganem, et son impact sur la satisfaction du client à l'égard du service qui lui est fourni afin de garantir le retour du client vers le fournisseur de services, ainsi répéter l'achat, et les données ont été analysées à l'aide de méthodes statistiques appropriées (moyennes arithmétiques, écarts types, corrélation (Pearson) et régression), La recherche a abouti à des conclusions importantes, notamment que la qualité du service d'assurance joue un rôle important dans la satisfaction de la clientèle, et ce dernier est affectée par la qualité du service fournis. La recherche a présenté des recommandations qui amélioreraient le développement en cours dans la compagnie d'assurance CAAT et fourniraient des impressions positives sur les services d'assurance fournis par la compagnie.

Mots clés : les services-la qualité de services-SERVQUAL-satisfaction-CAAT

*Improving quality in service companies as lever for success and performance :the case of the Algerian insurance company
CAAT in Mostaganem*

Abstract : The quality of service of the most important in the insurance services sector areas, the research in the quality of services, based on the method of scientific research that has been through the use of service quality scale (SERVQUAL Scale), consisting of five major dimensions: (tangibility, reliability, responsiveness, trust, empathy), so as to measure the quality of insurance services level in the CAAT insurance company, and its impact on customer satisfaction with the service provided to them to enhance decision the return of the customer to deal with the service provider thus repeat purchase, given that customer satisfaction is the feedback of the level of services provided, which helps the service provider to develop and improve this service, and research founded to important conclusions, most notably, the quality of insurance services play an important role in achieving the loyalty of customers, the achievement the customer's satisfaction is influenced by the quality of service provided. It was the data using appropriate statistical methods analysis (circles, standard deviations and correlation (pearson) and gradient). The research was presented recommendations that would enhance happening in the insurance sector development, and the research provides a positive impression about the insurance services provided by the company.

Key words: services-quality of services-SERVQUAL-satisfaction-CAAT

تحسين الجودة في الشركات الخدمية كرافعة للنجاح و الأداء : حالة شركة التأمين الجزائرية CAAT بمستغانم

الملخص

تعد جودة الخدمة من المجالات الأكثر أهمية في قطاع الخدمات التأمينية، إذ أن البحث في مستوى جودة الخدمات يقوم على أسلوب البحث العلمي الذي جرى عن طريق استخدام مقياس جودة الخدمة (SERVQUAL). المكون من خمسة أبعاد رئيسية هي: (الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الثقة، التعاطف) والتي تترجم مظاهر جودة الخدمة، وذلك لقياس مستوى جودة الخدمات التأمينية في شركة التأمين CAAT في مستغانم، وأثرها على رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة لهم لتعزيز قرار عودة الزبون للتعامل مع مقدم الخدمة وبالتالي تكرار الشراء، وجرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة (الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والإرتباط «pearson» والانحدار) وتوصل البحث إلى إستنتاجات مهمة من أبرزها: أن لجودة الخدمة التأمينية دور مهم في تحقيق رضا الزبون، وفي أن بلوغ رضا الزبون يتأثر بجودة الخدمة المقدمة، وقدم البحث توصيات من شأنها أن تعزز التطور الحاصل في قطاع التأمين، وتقدم إنطباع إيجابي عن الخدمات التأمينية المقدمة من الشركة.

كلمات المفاحية : الخدمات - جودة الخدمات -SERVQUAL- رضا -CAAT-

Dédicace

Je dédie ce travail à toute personne qui occupe une place dans mon cœur, je pense en particulier à :

- ❖ *Mes grands-parents et mon petit frère Mohamed El Habib que leurs âmes reposent en paix.*
- ❖ *Mes chers parents et ma bel mère qui n'ont jamais cessé de formuler des prières à mon égard, de me soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs.*
- ❖ *Mon cher mari Abdelkader qui m'a accordé son soutien dans les moments les plus difficiles.*
- ❖ *Mes chers enfants Khadidja et Mohamed El Habib.*
- ❖ *Ma chère soeur Fatma Zohra et son mari Mohamed qui n'ont pas cessé de me conseiller, encourager tout au long de cette recherche.*
- ❖ *Mon cher frère Menouer et sa femme Karima qui ont été toujours présents à mes côtés.*
- ❖ *Ma tendre petite nièce Meriem.*
- ❖ *Toute ma famille source d'espoir et de motivation.*

Remerciements

Avant tout, louange à Dieu qui m'a donné la patience, la force et le courage et qui m'a aidé à réaliser ce travail.

Je tiens d'abords à exprimer ma profonde reconnaissance à :

- ❖ Mon encadreur Monsieur le professeur CHERCHEM Mohamed pour son soutien et ses conseils au cours de l'élaboration de cette thèse,
- ❖ Les membres du jury d'avoir accepté et consacré leur temps à la lecture et l'examinassions de cette thèse,

Je désire aussi à exprimer ma sincère gratitude aux cadres et responsables de la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT Mostaganem particulièrement la Directrice Madame BRIK Karima, pour sa collaboration en fournissant les informations nécessaires pour l'achèvement de cette thèse.

Et enfin, J'adresse mes remerciements à tous ceux qui ont participé à la réussite de ce travail.

TABLE DE MATIÈRES

01	Dédicace et Remercîments	
02	Table de matières	
03	Liste des tableaux	
04	Liste des figures	
05	Introduction générale.....	01
06	<i>Première partie : Coté théorique</i>	
07	<i>CHAPITRE 01 : La notion de service</i>	
08	Introduction.....	06
09	1-1- Les services dominant l'économie actuelle.....	07
10	1-1-1- La structure du secteur des services.....	07
11	1-1-2- Pourquoi le secteur des services est- il en pleine croissance ?.....	08
12	1-2- La nature des services.....	13
13	1-2- 1- L'omniprésence des services.....	14
14	1-3- La notion et classification des services.....	18
15	1-3-1- Des frontières souvent floues entre biens et services.....	18
16	4- Les processus des services.....	22
17	4-1- Les processus qui concernent l'individu.....	22
18	4-2- Les processus intégrant les objets physiques.....	23
19	4-3- Les processus de stimulation mentale.....	23
20	4-4- Le traitement de l'information	23
21	5- La nouvelle réalité des services	24

22	5-1- Une relation client fondée sur une forte exigence de qualité.....	24
23	5-2- La satisfaction des employés.....	26
24	Conclusion.....	29
25	CHAPITRE 02 : la qualité de services	
26	Introduction.....	30
27	1- Problématique de la qualité.....	32
28	2-2- Le concept de la qualité de service.....	33
29	2-3- Niveau et enjeux de la qualité de service.....	37
30	2-3-1- Niveau de la qualité de service.....	37
31	2-3-2- Quels sont les enjeux de la qualité de service ?.....	38
32	2-4- Les dimensions de qualité de service.....	40
33	2-4-1- L'approche de Gronroos.....	40
34	2-4-2- L'approche de Parasuraman, Zeithaml et Berry	42
35	2-4-3- Le modèle de W. Earl Sasse jr, R. Paul Olson et D. Darly, Wyck off (1978).....	43
36	2-4-4- Le modèle de Piére Eiglier et Eric Langerd (1987).....	46
37	2-5- Les dimensions de la qualité de service a chaque point d'interaction.....	48
38	2-5-1- La conformité et l'assurance : procurer le niveau de qualité promis.....	48
39	2-6- Qu'est - ce que la démarche qualité.....	51
40	2-6-1- Quels sont les apports de la démarche qualité ?.....	52
41	2-6-2- Quels sont les facteurs de succès ?	52

42	2-7-	Mesurer la qualité et maîtriser la qualité.....	54
43	2-7-1-	La mesure de la qualité: le modèle du seau percé.....	54
44	2-7-2-	À chaque étape client, un indicateur de service avec le service de référence, le niveau, d'exigence et le seuil d'inacceptabilité.....	57
45	2-7-3-	La démarche de définition des indicateurs de service doit être participative.....	58
46	2-7-4-	Comment mesurer la qualité du service ?.....	60
47	2-7-5-	Les priorités pour réussir la qualité dans les services.....	66
48	2-7-6-	La réalisation d'un système d'information sur la qualité des services.....	71
49	2-7-7-	La garantie du résultat de service.....	72
50	2-7-8-	Engagement de service	108
51		Conclusion.....	121
52		CHAPITRE 03: De la qualité de services à la satisfaction	
53		Introduction.....	122
54	3-1	Le modèle des écarts un outil conceptuel pour identifier et corriger les problèmes de qualité du service.....	124
55	3-1-1-	conseils pour combler les écarts de qualité du service	124
56	3-2-	le retour sur la qualité.....	128
57	3-3-	Importance de la satisfaction client.....	130
58	3-3-1-	première équivalence: relation qualité – profit.....	131
59	a-	Les liens de causalité entre la qualité perçue et la satisfaction.....	136
60	b-	La satisfaction client.....	141
61	c-	La nécessaire mesure de la satisfaction.....	148

62	d- Les déterminants organisationnels de la satisfaction.....	149
63	3-3-2- deuxième équivalence: Relation satisfaction- Fidélité	151
64	3-3-3- troisième équivalence: Relation fidélité – Profit.....	173
65	a- Définition de la fidélisation.....	173
66	b- Fidélité des clients et profitabilité de l'entreprise.....	173
67	Conclusion.....	186
68	<i>Deuxième partie : L'étude empirique</i>	
69	CHAPITRE 4 : La qualité des services de la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT de Mostaganem	
70	Introduction.....	187
71	4-1- Présentation de la CAAT.....	188
72	4-1-1- Un peu d'histoire.....	188
73	4-1-2- Les atouts de la CAAT.....	190
74	4-1-3- Assurances CAAT: un chiffre d'affaires de 24.5 milliards de dinars en 2019 (15juillet 2020).....	191
75	4-2- La production	192
76	4-3- Les services de la CAAT de Mostaganem.....	201
77	4-4- Méthodes de collecte de données.....	225
78	4-5- Méthode statistiques utilisées	223
79	4-6- D'écrire et analyser les résultats de l'étude et tester les hypothèses.....	224
80	Conclusion.....	238
81	Conclusion générale.....	239

82	Bibliographie.....	243
83	Annexe.....	248

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Ensemble des emplois (équivalents temps plein) de l'économie française.....	11
Tableau 2	Population en emploi selon le sexe secteur d'activité en 2016.....	12
Tableau 3	Emploi total par grand secteur dans l'UE en 2016.....	13
Tableau 4	Les secteurs de service.....	15
Tableau 5	Trois approches de mesure de la qualité de service.....	57
Tableau 6	Réclamation et abondons.....	63
Tableau 7	Rendement de l'investissement en traitement des réclamations.....	64
Tableau 8	Quelque définition.....	81
Tableau 9	Les 4 étapes de l'entreprise de services : la certification selon les normes générales ISD ou les normes spécifiques AFNOR, NF.....	83
Tableau 10	Tableau comparatif, entre certification ISO9001 et certification de service...	94
Tableau 11	Exemples de certification de service.....	97
Tableau 12	Offres de certification de service.....	97
Tableau 13	Démarche de certification de service.....	98
Tableau 14	Quelques résultats majeur sur la qualité perçue des services/ satisfaction du client.....	138
Tableau 15	Réduction des dépenses liées a l'approche client.....	161
Tableau 16	Les conséquences comportementales de l'insatisfaction.....	170
Tableau 17	Sensibilité du projet dans les services pour 5% d'augmentation du taux de rétention.....	183
Tableau 18	Production par branche.....	192
Tableau 19	Indemnisations par branche.....	195
Tableau 20	Sinistres à payer par branche.....	197
Tableau 21	Recours aboutis.....	199
Tableau 22	Cessions par branche.....	199
Tableau 23	Commissions par branche.....	200
Tableau 24	Sinistres récupérés par branche.....	200
Tableau 25	Décrire l'échantillon de l'étude selon le sexe	226
Tableau 26	Décrire l'échantillon de l'étude selon l'âge.....	227
Tableau 27	Décrire l'échantillon de l'étude selon le niveau d'étude.....	228
Tableau 28	Moyenne arithmétiques et écarts types de la dimension de tangibilité N=60...	230

Tableau 29	Moyenne arithmétiques et écarts types de la dimension de fiabilité N=60.....	231
Tableau 30	Moyenne arithmétiques et écarts types de la dimension de fiabilité N=60.....	232
Tableau31	Moyenne arithmétiques et écarts types de la dimension de sécurité N=60.....	233
Tableau32	Moyenne arithmétiques et écarts types de la dimension de l'empathie N=60..	234
Tableau33	Moyenne Arithmétiques et écarts types de la variable satisfaction clients N=60.....	235
Tableau34	Corrélation entre les dimensions de la qualité du service d'assurance CAAT et de la satisfaction des clients N=60.....	237
Tableau35	Impact significatif de la qualité de service d'assurance sur la satisfaction des clients N=60.....	238

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Evolution de la structure de l'emploi en fonction du développement de l'économie.....	10
Figure 2	Facilité d'évaluation de différents produits et services.....	19
Figure 3	Quatre catégories d'offre en fonction d'un mix biens – services.....	20
Figure 4	Les causes d'un service déficient.....	28
Figure 5	Les dimensions de la qualité de service selon Gronroos 2007.....	40
Figure 6	Antécédents de la qualité de service d'après Gronroos 1997.....	41
Figure 7	Les critères d'appréciation de la qualité des services.....	43
Figure 8	Processus de la satisfaction client.....	49
Figure 9	Rapport entre la réalité objective de la prestation et l'univers subjectif du client..	55
Figure 10	Modèle du seau percé.....	56
Figure 11	La construction des indicateurs de qualité de service a la poste.....	59
Figure 12	Typologie propositionnelles des garanties de services.....	77
Figure 13	Figure 13: Principe et typologie de la certification qualité.....	80
Figure 14	Les enjeux permanents d'un organisme.....	85
Figure 15	La cascade de la certification.....	90
Figure 16	Différence entre certification de système et certification de service.....	93
Figure 17	Grand Optical : des engagements de service exemplaires.....	111
Figure 18	Les quatre dimensions de la performance les engagements complets.....	119
Figure 19	Les sept écarts de la qualité du service.....	125
Figure 20	A quel moment l'amélioration de la fiabilité.....	130
Figure 21	Représentation globale de la qualité/ satisfaction.....	131
Figure 22	La qualité, comme la part de marché, est le moteur de la rentabilité.....	133
Figure 23	Le cycle satisfaction – rentabilité.....	134
Figure 24	La relation qualité profits de ZEITH MAL.....	135
Figure 25	L'effet de la qualité et de la satisfaction sur l'attitude.....	136
Figure 26	Liens de causalité entre qualité perçue et satisfaction.....	137
Figure 27	Modèle de confirmation/ dis- confirmation des attentes.....	144
Figure 28	Indice de satisfaction des consommateurs européens.....	145
Figure 29	Le modèle de la satisfaction.....	148
Figure 30	Le modèle de la satisfaction (adapté de Parasuraman, Zeithaml et Berry).....	150

Figure 31	Relation entre satisfaction et fidélité du client.....	152
Figure 32	Moyen de rétention cout moyen d'acquisition dans le secteur des utilities.....	163
Figure 33	Chaine relationnelle de fidélité à long terme.....	174
Figure 34	La dynamique vertueuse de la fidélisation.....	175
Figure 35	Relation satisfaction / fidélité.....	176
Figure 36	La relation satisfaction: fidélité du client.....	177
Figure 37	Bénéfice généré par un client dans le temps.....	179
Figure 38	Pourquoi les clients deviennent plus rentable avec le temps.....	181
Figure 39	Impact de la rétention des clients sur le profi.....	183
Figure 40	Evolution de la production	193
Figure 41	Structure des SAP-2019.....	198
Figure 42	Synthèses de l'activité de la réassurance (Exercice 2019).....	201
Figure 43	Décrire l'échantillon de l'étude selon le sexe.....	227
Figure 44	Décrire l'échantillon de l'étude selon l'âge.....	228
Figure 45	Décrire l'échantillon de l'étude selon le niveau d'étude.....	229

Introduction générale

Introduction générale:

Contexte de l'étude:

Historiquement le marketing s'est d'abord développé autour des produits tangibles : L'alimentaire, l'automobile ou les biens d'équipement, pourtant, l'une des tendances les plus significative de notre époque est prodigieuse croissance des activités de service.

Les activités de service ne recouvrent d'ailleurs pas seulement le secteur tertiaire (hôtels, banque, ...etc.), mais également tous ceux qui, dans un contexte industriels, assurent des prestations de services (par exemple un médecin d'entreprise ou un service de formation).

On appelle service, une activité ou prestation soumise a l'échange essentiellement intangible qui ne donne lieu a aucun transfert de propriété. Un service peut être associé a un produit physique dont il exprime alors la réalité, le marketing basé sur la valeur d'utilité (fonctionnelle ou effectrice, matérielle ou psychologique).Ce marketing de service est généralement considéré comme plus délicat que celui de produit matériel en raison de ses spécificités porteuse de difficultés supplémentaires

Une des parties prenantes aux quelles s'intéressent notamment les dernières recherches sur la performance, est le client, si le rôle des actionnaires a longtemps été prépondérant par le fait qu'ils influencent la performance de l'entreprise par le biais du rendement sur les investissements, les activités sont menées au sein de l'entreprise devient de plus en plus visible et comme le dit Theodore Levitt « la raison d'être d'une entreprise est de créer et de garder un client ». Une entreprise, quelque que soit sa taille ou son secteur d'intervention, ne vit que grâce a ses clients, il s'agit en effet de les satisfaire, c'est - a- dire de leur donner envie de venir acheter chez vous et de ne pas trop regarder du coté de la concurrence.

Au niveau des recherches, deux indicateurs de performance commerciale ou indicateurs de marché sont le plus souvent retenus: la satisfaction et à la fidélité du client. En effet, la satisfaction et la fidélité sont deux indicateurs qui s'apprécient à long terme, et il est opportun de les retenir car la performance de toute politique de gestion ne peut s'apprécier que sur le long terme. Ces indicateurs sont aussi des antécédents des indicateurs de profitabilité (la satisfaction et la fidélité des clients sont liées à l'augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise ou sa part de marché) et permettent de déterminer la bonne santé financière de l'entreprise.

Dans le contexte d'intensification de la concurrence, d'environnement mouvant, et incertain, la recherche des voies efficaces de différenciation pour maintenir un avantage compétitif durable est devenue un impératif pour les institutions financières. L'une de ces voies

consiste à s'intéresser de plus en plus à l'amélioration de la qualité des services offerts aux clients, et la qualité de service est un élément principal de création de valeur supérieure client, en vue de satisfaire les besoins des clients et d'établir des relations à long terme avec eux. De ce fait, la satisfaction des clients est une clé essentielle pour atteindre ces objectifs.

Dans ce cadre, l'intérêt manifesté pour cette recherche portant sur l'amélioration de la qualité de service par l'entreprise de service et la satisfaction des clients est significatif.

À l'issue de sa revue de littérature sur la satisfaction Evrard¹ affirme que «[...] la satisfaction des consommateurs apparaît clairement comme un champ majeur de la recherche en marketing faisant l'objet à la fois de l'intérêt de la recherche académique et des études appliquées en entreprise ».

Dans cet ordre d'idée, l'entière responsabilité incombe sur ces entreprises de service pour offrir un bon service à la clientèle, car enfin de compte, c'est le client qui évalue la qualité des produits et services, et c'est lui qui est au cœur de sa perception quand au service obtenu lors de son achat. Si les services qu'il obtient répondent à ses attentes, il en est satisfait et l'expérience de service lui sera mémorable. Par contre, si l'expérience lui est désagréable, et qu'il perçoit le service rendu étant médiocre, le client insatisfait optera pour les produits et services de la concurrence.

Les travaux fondateurs sur le marketing des services ont traditionnellement mis l'accent sur la qualité perçue et la mesure de la satisfaction. Aujourd'hui, il met en évidence que l'insatisfaction et les défauts perçus de la qualité sont plus importants à étudier.

Après avoir rappelé les concepts fondateurs de départ de qualité et de satisfaction, nous ferons part des débats sur les effets de l'insatisfaction et de leur mesure.

La défaillance d'un service doit donc être combattue par un système de dépannage et de suivi, qui permet de restaurer la satisfaction, la fidélité, la rétention des clients un temps insatisfaits et donc, à terme, la rentabilité.

De ce fait, notre recherche tente d'expliquer la satisfaction dans son approche relationnelle avec la qualité de service, autrement dit, il s'agit d'étudier l'impact des dimensions de la qualité de service sur la satisfaction du client dans la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT de Mostaganem.

Nous allons nous limiter dans notre cadre conceptuel à la tangibilité, la fiabilité, la servabilité, la sécurité, l'empathie et leurs impacts sur la satisfaction des clients de la CAAT Mostaganem.

¹ Evrard .Y. (1993), « la satisfaction des consommateurs : état des recherches », revue française du marketing n°144 - 145, p. p 4- 5.

Problématique :

Notre problématique peut donc se résumer de la manière suivante :

Quel est l'impact de la qualité sur la satisfaction des clients dans les entreprises de services représentés par la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT ?

Cette problématique peut être divisée en deux questions :

- 1 - quelle est la nature de la relation entre les dimensions de la qualité des services d'assurance (tangibilité, fiabilité, serviabilité, sécurité, empathie) avec la satisfaction des clients de la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT ? Et quel est l'impact de cette relation pour y parvenir à la notion de satisfaction ?
- 2 - quel est le niveau de satisfaction des clients de la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT envers la qualité des services fournis ?

Les hypothèses de la recherche:

Dans ce cadre on peut formuler les hypothèses suivantes :

H1: il existe une corrélation positive significative entre les dimensions de la qualité de services représentés par (tangibilité, fiabilité, serviabilité, sécurité, empathie) et la satisfaction des clients de la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT?.

H2 : il existe une relation d'effet significative et statistiquement significative entre les dimensions de la qualité de services représentés par (tangibilité, fiabilité, serviabilité, sécurité, empathie) et la satisfaction des clients de la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT?.

Structure de la recherche :

Pour répondre à notre problématique, notre thèse s'articulera autour de deux grandes parties (une partie théorique et une partie empirique).

La première partie théorique sera consacrée à l'étude des fondements de la recherche. Elle sera constituée de trois chapitres :

- Le premier chapitre sera dédié à la définition, diversité, et classification des services. Nous aurons l'occasion de mettre l'accent sur l'importance du secteur tertiaire, son développement et sa croissance dans les pays industrialisés, et de prévoir son avenir.
- Le second chapitre s'intéresse aux méthodes et stratégies des entreprises de service pour accroître leurs performances et améliorer leurs services, en mettant en évidence le rôle positif de la qualité de service sur la performance de ces entreprises.

- Le troisième chapitre sera dédié à l'étude de la satisfaction des clients comme déterminant de la performance des entreprises de service, nous mettons en évidence les liens et l'impact positif qui existe entre la qualité, la satisfaction, la fidélité, la profitabilité. Nous avons choisis aussi de mettre l'accent sur l'importance de la gestion de l'insatisfaction.

La seconde partie de cette thèse sera empirique, consacré a étudier la Compagnie des Assurances CAAT de Mostaganem. Cette partie sera composée de deux points :

- Le premier point sera dédié à la présentation de la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT en Algérie en se concentrant sur la Compagnie CAAT de Mostaganem.
- Le second point sera dédié aux tests des hypothèses et aux résultats de la recherche.

Pour la réalisation de ce coté pratique nous feront recours à un questionnaire destiné au publics de la Compagnie CAAT de Mostaganem pour tirer le maximum d'éléments dans le but d'analyser les données et arriver a des résultats précises et fiables qui nous permettra de répondre a notre problématique et bien vérifier nos hypothèses.

Les objectifs de cette recherche :

- 1 - Etudier dans quelle mesure la qualité est- elle devenu un levier de réussite et de performance pour les compagnies des services d'assurance.
- 2 - Mesurer la satisfaction des usagers dans le domaine des assurances en donnant des indicateurs de satisfaction.
- 3 - A la fois servir de préalable a une démarche qualité :
Outil exploratoire a fin de construire des objectifs dans le cadre d'une politique qualité.
- 4 - Identifier l'évaluation des clients de la compagnie Algérienne d assurances CAAT du niveau de la qualité des services qui leur sont fournis.
- 5 - Tester la relation entre la qualité des services d'assurance et la satisfaction des clients de la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT.

Choix et intérêt du sujet:

Notre choix du sujet est justifié par l'importance du secteur des services dans l'économie des pays, aussi par la dimension du secteur des assurances dans le monde, et Par l'importance de la qualité dans le domaine des services d'une façon générale et les services des Assurances en particulier.

Sans oublier que la qualité au cours des préoccupations des recherches en marketing des services et l'une des thèmes les plus étudiés, et entre progressivement dans toutes démarche marketing. Considérée comme une question de survie pour les entreprises de services.

Enfin les résultats que la recherche atteindra aideront la direction de la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT a améliorer et développer ses services d'assurance afin de renforcer sa position concurrentielle.

Intérêt du choix de la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT:

Ce choix est justifié par l'importance des services de cette Compagnie d'assurance dans le marché Algérien , aussi par son volume ,son chiffre d'affaire et sa part de marché , sans oublier sa gamme variée de services .

Aussi on notera que l'assurance est une activité importante dans l'économie nationale de par ses vertus de protection financière octroyés aux personnes physiques et marches contre les risques ou les aléas qu'elles encourent.

Enfin l'assurance répond a un besoin impérieux des individus de se prémunir contre survenance de certains événements affectant leur personne ou leurs biens. De manière générale l'assurance contribue a la sécurité de l'homme et de ses activités, car a cause de l'incertitude dans la vie quotidienne, la recherche de la sécurité est un besoin fondamental de tout être humain au plan anthropologique culturel, et politico juridique.

Les limites de la recherche:

Les limites de notre Recherche sont d'ordre temporelles et spatiales :

a/Les limites temporelles:

Notre recherche va s'intéresser a l'activité technique de la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT **entre 2018 - 2019** et plus précisément de chercher à savoir si les services proposés par la CAAT de Mostaganem générant une qualité de service pour satisfaire ses clients, ce dernier sera mesuré par un questionnaire destinés au public de l'agence de Mostaganem.

b/Les limites spatiales:

Notre étude sera consacré uniquement a la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT vu son importance, sa part de marché, et la variété de sa gamme de services.

Etant donné mes limites financières et temporelles d'une part, et le volume de la Compagnie Algérienne des Assurance CAAT de Mostaganem ainsi que sa bonne organisation, je me suis limité à étudier que la Compagnie CAAT de Mostaganem.

La méthodologie de l'étude :

Afin d'atteindre le but de notre recherche et répondre à notre problématique. Notre parcours dépendra du bon choix de la méthodologie de travail. Dans ce contexte nous avons suivi la méthode analytique descriptive dans la partie théorique de la recherche, ce qui était approprié à la nature du sujet, afin de définir les différents concepts, relations et recueillir les informations nécessaires à décrire le phénomène étudié.

Et pour l'étude empirique afin de collecter, classer et interprété les données qui nous permettront de répondre a notre problématique et tester la validité des hypothèses et d'en tirer des conclusions, nous avons choisis la méthode des études de cas a travers la distribution et l'analyse des résultats d'un questionnaire. Ceci est corroboré par les informations obtenues par le contact direct avec les responsables de la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT de Mostaganem , ainsi que les documents internes de la compagnie.

Les études précédentes:

Etude (2007) Chen et Tsai, intitulé «how destination image and evaluative factors affect behavioral intentions ?»

Son objectif est de connaitre l'effet de la qualité de service sur le comportement touristique du touriste et de la mesure dans la quelle il atteint la satisfaction des touristes. L'étude a utilisé la méthode analytique. Les résultats ont révélé que la relation entre la qualité de service et le comportement touristique est une relation positive, considérant que chaque fois que les services touristiques fournis sont de haut qualité, cela se répercutera positivement sur le comportement des touristes de manière directe.

Etude (2008) Pollack intitulé «the nature of the service quality and satisfaction relationship : Empirical evidence for the existence of satisfiers and dissatisfies», l'étude visait l'hypothèse sur l'existence d'une relation linéaire traditionnelle entre les caractéristiques de qualité de service et la satisfaction du client.

Cette étude suggère également qu'il existe un niveau initial de corrélation positive entre les deux variables, qui peut être étudié si oui ou non la satisfaction dépend de la qualité, sur cette base, les caractéristiques des services peuvent être satisfaisantes ou insatisfaisantes.

L'étude a révélé qu'il y'a des caractéristique qui causent le maximum de satisfaction et d'autres causent l'insatisfaction. Un niveau de qualité acceptable devient positivement lié à la satisfaction. Quant aux caractéristiques insatisfaisantes résulte principalement d'une relation

linéaire avec la satisfaction, mais après un certain point d'inflexion, il n'y plus une relation, au mieux une relation faible.

Etude (2011), Sumaedi et al, intitulé the effect of students perceived service quality and perceived price on student satisfaction. L'étude vise à explorer les implications pour la qualité du service fourni aux étudiants et la mesure dans laquelle leur satisfaction est atteinte. L'étude a été menée en Indonésie, la méthode analytique descriptive a été utilisée, car l'échantillon était composé de 220 étudiants en deux universités publiques. L'étude a utilisé des analyses de régression multiple. Les résultats de l'étude ont montré que la perception des étudiants était positive quant à la qualité des services fournis par les universités publiques, car la qualité des services fournis ont permis d'atteindre la satisfaction des étudiants.

Ce qui distingue notre étude des études précédentes c'est qu'elle a révélé la force de la relation entre les variables de l'étude: la variable dépendante (satisfaction des clients) et (qualité de service) comme variable indépendante.

La plupart des études précédentes ont été menées dans le pays occidental, tandis que cette étude a été menée en Algérie, à Mostaganem en particulier.

Une conclusion générale terminera notre travail de recherche. Et enfin nous souhaiterons que ce dernier atteindra ses objectifs.

Première partie : Côté théorique

Chapitre I

Introduction :

Avec le développement économique, une proportion croissante d'activités se déplace vers les services. En France, ils représentent plus de 73% du PIB occupant plus de deux personnes actives sur trois². Les services comprennent de nombreux domaines : transports, banques, hôtels, location de voiture, coiffure et soins de beauté, entretien et réparation, gardiennage, ainsi que de nombreuses professions libérales : experts, comptables, avocats, médecins, consultants, etc. la plupart des offres comprennent à la fois des produits et des services.

Ce premier chapitre proposera une vue d'ensemble de la dynamique actuelle de l'économie des services et explore la question suivante : ***Quelles est l'importance du secteur des services sur l'économie ?***

La section qui suit, il est nécessaire de définir qu'est un service ?, examiner les caractéristiques principales des services et la façon dont est configuré le mix de service en opposition au mix de produit.

Et en dernier lieu nous traiterons les processus des services on identifiant quatre catégories de processus de service.

²P.kotler, k.keller, B.Duboid, D.Manceau, "Marketing Management", 12^eédition, PEARSON Education, paris, 2006, p 462.

1- 1-Les services dominant l'économie actuelle :

En France comme dans d'autres pays, des bouleversements traversent le secteur des services et influencent notre façon de vivre et de travailler. De nouveaux services sont constamment lancés afin de répondre à nos besoins et même de satisfaire ceux que nous ignorions avoir. Il ya à peine dix ans, peu de personnes prévoiaient l'essor et les besoins créés par les messageries électroniques (e-mail), la banque en ligne, l'hébergement de sites Internet et par nombre d'autres services.

Aujourd'hui, beaucoup d'entre nous on le sentiment de ne plus pouvoir s'en passer, des transformations tout à fait similaires s'opèrent aussi dans les marchés business-to-business.

Les entreprises de services peuvent être aussi bien d'énormes entreprises internationales (compagnie aériennes, banques, assurances, opérateurs de télécommunication, chaines d'hôtels...), que des entreprises locales, beaucoup plus petites (restaurants, blanchisseries, opticiens, etc).

1-1-1La structure de secteur des services :

Le secteur des services est très fragmenté. Il comprend un ensemble très large d'activités différentes qui adresse ses services aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises, à l'Etat et aux organisations à but non lucratif. Les services constituent la partie essentielle de l'économie d'aujourd'hui et représentent aussi la part la plus importante dans la création d'emplois. La probabilité que vous passiez votre vie professionnelle dans des entreprises de services est très forte, à moins que vous ne créiez votre propre société !La taille de ce secteur est croissante dans la presque totalité des économies du monde. Lorsque l'économie nationale d'un pays se développe.

Les parts relatives de l'emploi dans l'agriculture, l'industrie (production et exploitation) et les services changent radicalement.

Même dans les économies en voie de développement, les produits des services croissent rapidement et représentent souvent au moins la moitié du PIB. La figure 1 montre l'évolution vers une économie à dominante « services », et le tableau 1 en donne le détail en chiffres. [...].³

³ C.LOVELOCK, J.wirtz, D.Lapert, "Marketing des services". PEARSON Education, france 2004. P4.

1-1-2 Pourquoi le secteur des services est-il en plein croissance ?

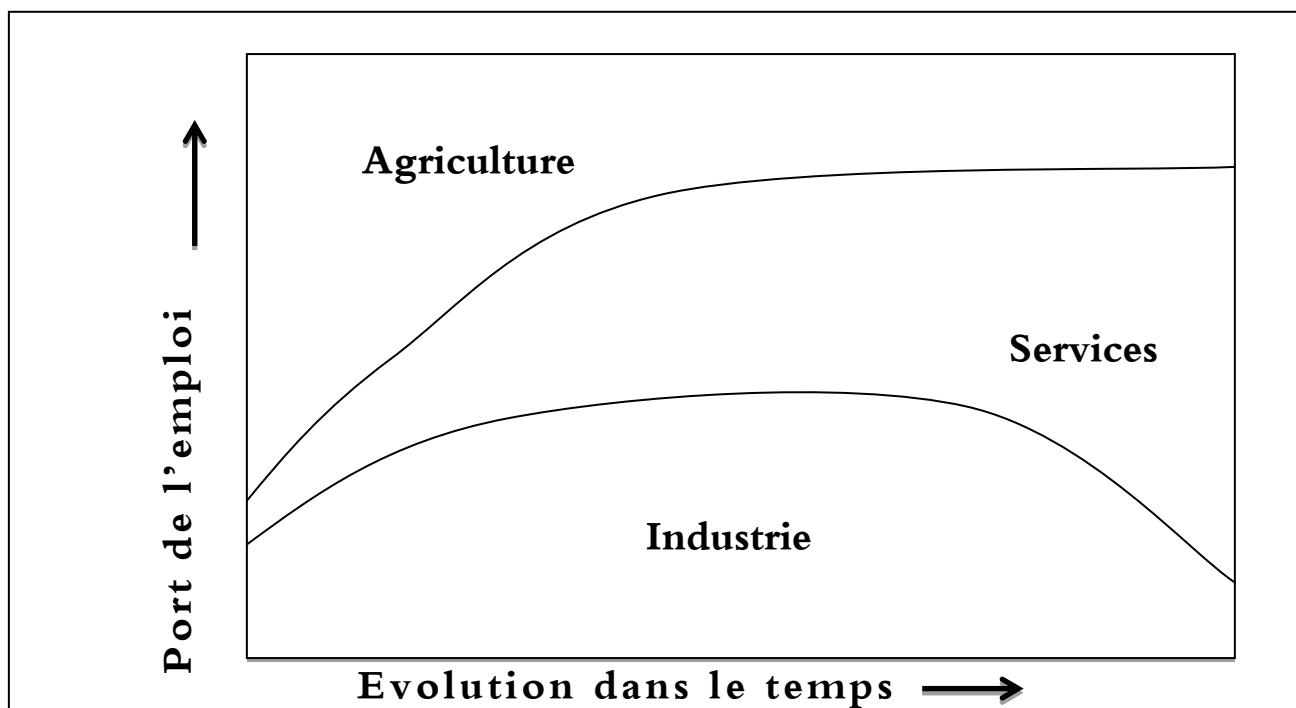
A travers le temps, dans de nombreux pays, l'amélioration de la productivité et l'automatisation dans l'agriculture et l'industrie, combinées à une demande croissante pour les services traditionnels et nouveaux, ont entraîné une augmentation constante du nombre de personnes employées dans les services. Il existe une partie cachée de ce secteur au sein des grandes sociétés qu'est souvent répertorié par les statisticiens dans l'agriculture ou dans l'industrie. Ces « services internes » couvrent une large gamme d'activités, telles que les services de recrutement, juridique et comptable, la paie, le nettoyage et l'entretien d'espaces verts, la logistique, la publicité et de nombreux autres services. Les services sont aujourd'hui le point de départ de la réflexion stratégique sur les organisations, qu'elles soient industrielles ou non, marchandes ou non. Les circuits de l'influence qui allaient de l'industrie vers les services vont désormais des services vers l'industrie. De l'immatériel vers le matériel. Du « soft » vers le « hard », un mouvement inversé par la révolution numérique qui favorise la pénétration du monde réel par le monde virtuel.

Basculement quantitatif. En France comme dans l'ensemble des pays développés, les services au sens large représenteront bientôt 80 % de l'emploi total. Ecrasante suprématie alimentée par la création annuelle de 200 000 en plus en moyenne sur une période de 20 ans. La demande potentielle de services a explosé dans l'ensemble du monde développé. Constatent Djellal et Galloij (2007) dans leur Introduction à l'économie des services. A la famille traditionnelle unitaire a succédé « une diversification des formes familiales ». L'engagement de plus en plus systématiques des femmes dans la vie active, un rapport au temps de salariés à la fois plus riche et plus tendu, une évaluation du niveau de vie des « ménages à deux salaires ». ⁴ Les entreprises choisissent, de plus en plus souvent, de sous-traiter ces services internes qui peuvent ainsi être exécutés plus efficacement par un opérateur spécialisé. Quand c'est le cas, ces tâches deviennent plus facilement identifiables comme composantes de l'économie de services. Les politiques gouvernementales, les tendances de l'activité économique, les évolutions sociales et des modes de vie, le développement de l'informatique et l'internalisation influencent le marché des services. Les conséquences des changements soulignés précédemment sont nombreuses et diverses, d'un côté, il existe une demande croissante des services. L'ouverture de l'économie y contribue significativement et induit un accroissement de la concurrence. D'un autre côté, plus de concurrence stimule l'innovation, les besoins et le comportement des consommateurs se

⁴ Pierre EGLIER, « la logique des services », édition ECONOMICA, PARIS, 2010, p.p.13-14.

modifient autant en réponse aux évolutions de la démographie et aux changements de valeurs des individus qu'à l'enrichissement des offres de services.⁵ plus de 80% de l'emploi total et des PIB des Etats-Unis, presque toute la croissance absolue en nombre d'emploi et les taux de croissance les plus rapides en nombre d'emplois sont dans les industries de services. De nombreuses petites entreprises de services, exportent de l'information, des connaissances, de la créativité et de l'innovation. Le rythme rapide du développement des technologies et l'intensification de la concurrence, il est difficile d'obtenir un avantage concurrentiel stratégique par le seul biais de produits physiques, comme général électrique et IBM, Hewlett – Packard et Siemens.⁶ Dissociés ou associés, ces changements vont nécessiter de la part des entreprises des services de se focaliser sur leur stratégie marketing pour pouvoir s'adapter. La survie ou la disparition d'une entreprise des services dépendra de sa capacité à évoluer face aux changements, parfois difficiles, affectant l'économie des services.⁷

Figure 1.1 évolution dans la structure de l'emploi en fonction du développement de l'économie.



Source : C.LOVELOCK et all « Marketing des services », France, 2004 , 5^e. P5

⁵ C. LOVE LOCK et all, op-cit p7

⁶ Jakerbassanese, « FOUADATIONS FOR SERVICES MARKETING », chapitre 1 port 1, 2004, p08.

Site [http : // www. Academia. Edu](http://www.Academia.Edu) consulté le 21/11/2019 à 13 :44

⁷ C. LOVE LOCK et all, op-cit, p8.

Tableau 1 : Ensemble des emplois (équivalents temps plè)m de l'économie française

	1980	1990	2000	2002
<i>Agriculture, pêche...</i>	9,4 %	6,5 %	4,6 %	4,4%
<i>Industrie</i>	24,7 %	20,5 %	17,0 %	16,4%
<i>Construction</i>	9 %	7,7 %	6,3 %	6,4 %
<i>Tertiaires non marchand *</i>				16,0 %
<i>Autres services non marchands</i>				11,3 %
<i>Tertiaires marchand (total)</i>	35,0 %	39,7 %	44,6 %	45,6 %
<i>Transports</i>	3,9 %	4,1 %	4,4 %	4,5 %
<i>Commerce</i>	13,1 %	13,5 %	13,4 %	13,6 %
<i>Activités des services ou servies marchands</i>	7,7 %	10,3%	13,6 %	14,1 %
<i>Services au entreprises **</i>	6,3 %	7,2 %	8,8 %	8,9 %
<i>Services au particuliers ***</i>	1 %	1,3 %	1,2 %	1,2 %
<i>Activités immobilières ****</i>	3,2 %	3,4 %	3,2 %	3,3 %
<i>Activités financières</i>				

* Education, santé et action sociale.

** Postes et télécoms, informatique, conseil, publicité, travail temporaire, sécurité et nettoyage, assainissement...

*** Audiovisuel, hôtels, cafés, restaurants, blanchisseries, salon de coiffure...

**** Administration de biens, location immobilière...

Source : C.LOVELOCK et all, « Marketing des services », 5^{ème} édition, France, 2004, p5.

Selon l'enquête emploi, en 2016, 26,6 million de personnes occupent un emploi au sens du Bureau international du travail, en France, parmi elles, 75 % travaillent dans **secteur tertiaire**. Cette part est de 88 % pour les femmes et de 64,5 % pour les hommes, cet écart est s'expliquant essentiellement par la forte présence féminine dans les secteurs de l'enseignement, de la santé humaine et de l'action sociale. Les autres **secteurs d'activité** se caractérisent par une plus forte présence masculine : l'industrie représente 13,6 % des emplois (19,1 % pour les

hommes) la construction 6,4 % des emplois (11,0 % pour les hommes) et l'agriculture 2,8 % des emplois (4,0 % pour les hommes).⁸

Tableau 2 : Population en emploi selon le sexe et le secteur d'activité en 2016

	<i>Ensemble</i>		<i>femme</i>	<i>homme</i>	<i>15-24 ans</i>	<i>25-49 ans</i>	<i>50 ans ou plus</i>
	<i>En milliers</i>	<i>En %</i>					
<i>Agriculture</i>	754	2,8	16	4,0	2,9	2,1	4,3
<i>Industrie</i>	3626	13,6	7,8	19,1	14,2	14,0	12,7
<i>Construction</i>	1699	6,4	1,4	11,0	7,3	6,7	5,6
<i>Tertiaire</i>	20161	75,8	88,0	64,5	73,1	76,0	76,3
<i>Commerce</i>	3428	12,9	12,6	13,2	18,2	13,2	10,9
<i>Transports</i>	1463	5,5	3,0	7,8	4,1	5,5	5,9
<i>Hébergement et restauration</i>	1022	3,8	3,9	3,8	9,1	3,6	3,0
<i>Information et communication</i>	740	2,8	1,7	3,8	2,1	3,2	2,2
<i>Finance assurance, immobilier</i>	1224	4,6	5,4	3,9	3,1	4,7	4,8
<i>Activités scientifiques, techniques, services administratifs</i>	2568	9,7	9,3	10,0	8,3	10,5	8,3
<i>Administration publique</i>	2431	9,1	10,0	8,3	5,7	8,6	11,2
<i>Enseignement</i>	1995	7,5	10,7	4,6	4,3	7,8	7,8
<i>Activités pour la santé humaine</i>	1892	7,1	11,1	3,4	5,1	7,2	7,4
<i>Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement</i>	1976	7,4	13,0 1,2	2,3 1,4	6,3 2,5	6,9 1,2	1,1
<i>Autres services</i>	1422	5,3	7,3 13,0	3,5 2,3	6,7 6,3	4,8 6,9	8,8
<i>Activité indéterminée</i>	344	1,3	1,2 7,3	1,4 3,5	2,5 6,7	1,2 4,8	6,1
Total	26584	100	100	100	100	100	100

Source : Insee.fr consulté le 29/10/2019 à 16 :03

⁸<http://www.insee.fr> consulté le 29/10/2019 à 16 :03.

Tableau 3 : *Emploi total par grand secteur dans l'UE en 2016*

	<i>Répartition par grand secteur en %</i>				<i>Emploi total en milliers</i>
	<i>agriculture</i>	<i>Industrie</i>	<i>Construction</i>	<i>Tertiaire</i>	
<i>Allemagne</i>	1,3	20,7	6,7	71,3	41267
<i>Autriche</i>	4,3	17,3	8,3	70,1	4220
<i>Belgique</i>	1,3	14,0	7,3	77,5	4587
<i>Bulgarie</i>	6,8	22,7	7,1	63,5	3017
<i>Chypre</i>	3,6	8,8	8,3	79,3	363
<i>Croatie</i>	7,6	19,9	7,1	65,3	1590
<i>Danemark</i>	2,5	12,9	5,5	78,1	2840
<i>Espagne</i>	4,2	13,8	5,9	76,2	18342
<i>Estonie</i>	3,9	20,7	9,0	66,2	645
<i>Finlande</i>	3,9	14,8	7,3	73,7	2448
<i>France</i>	2,8	13,6	6,4	75,8	26584
<i>Grèce</i>	12,4	11,2	4,0	72,4	3674
<i>Hongrie</i>	5,0	24,0	6,4	64,5	4352
<i>Irlande</i>	5,6	12,8	6,7	74,6	2020
<i>Italie</i>	3,9	20,0	6,2	70,0	22758
<i>Lettonie</i>	7,7	16,7	7,4	68,2	893
<i>Lituanie</i>	8,0	17,3	7,6	67,1	1361
<i>Luxembourg</i>	0,9	5,1	5,6	77,4	261
<i>Malte</i>	1,4	13,7	6,0	78,9	
<i>Pays – Bas</i>	2,1	10,4	4,7	74,6	8427
<i>Pologne</i>	10,5	23,8	7,6	57,7	16197
<i>Portugal</i>	6,9	18,2	6,3	68,6	4605
<i>République tchèque</i>	2,9	30,6	7,5	59,0	5139
<i>Roumanie</i>	23,1	21,9	8,0	47,0	8449
<i>Royaume-Uni</i>	1,1	11,1	7,3	80,0	31628
<i>Slovaquie</i>	2,9	27,3	9,2	60,7	915
<i>Slovénie</i>	5,0	27,4	5,6	61,3	4910
<i>Suède</i>	1,9	11,4	6,7	79,4	224173
<i>UE</i>	4,3	17,2	6,7	71,2	2492

Source : <http://www.Insee.fr> consulté le 29/10/2019 à 16 :03.

En 2016, la France figure parmi les pays européens où le poids du secteur tertiaire est le plus élevé :

Il y est supérieur de 4,6 points à la moyenne de l'union européenne (UE). Les poids de l'agriculture et de l'industrie construction y sont en revanche plus faibles, inférieurs de 1,4 et de 3,9 points respectivement, en regard de la moyenne de l'UE.⁹

⁹<http://www.Insee.fr> consulté le 29/10/2019 à 16 :03.

1-2-La nature des services :

Compte tenu de ces commentaires sur la gamme et la diversité des services et avant de poursuivre, il est nécessaire de définir ce qu'est un service. Comme dans tout autre domaine, il n'y a pas ici de véritable accord, mais compte tenu de nos objectifs, on pourra utiliser la définition suivante inspirée d'un certain nombre d'auteurs :

Un service représente tout acte ou méthode de travail (performance) offert par une partie à une autre et qui est essentiellement intangible. La consommation de ce service ne résulte d'aucun transfert de propriété même si le processus de service peut être attaché à un produit physique.

Une grande partie de cette définition est dérivée des travaux de Gronroos (1990), qui a pris en considération une série de définitions et d'interprétations. Cette définition nous fournit une indication des différentes caractéristiques et propriétés qui distinguent les services des produits.¹⁰

Qu'est-ce qu'un service ?

Les services sont différents des produits, une des démentions distinctives des produits est qu'ils possèdent une présence physique, les services n'ont pas de présence physique et ne pouvant pas être touchés, c'est en raison de cette caractéristique distinctive que les services prennent la forme en acte ou d'une performance (Berry, 1980). Un service ne peut pas être mis dans un sac, emporté à la maison, stocké dans un placard et utilisé un peu plus tard. Un service est consommé à l'endroit où il est produit. Par exemple, regarder une pièce au théâtre, apprendre les mathématiques à l'école ou prendre des vacances sont des actes qui impliquent la simultanéité de la production et de la consommation du jeu, de la nouvelle connaissance, du loisir et de la relaxation.¹¹

¹⁰ P.BAINES et al, « le MARKETING », 2^{ème} édition de Boeck, Bruxelles, 2012, P.482.

¹¹ Ibid, P.480.

Tableau 4 : Les secteurs de service

<i>Secteur</i>	<i>Exemple</i>
Les affaires	Services financières, compagnies aériennes, hôtel, avocats, avoués.
La fabrication	Financières et comptables, opérateurs, systèmes, administrateurs, formateurs.
La vente au détail	Personnel de vente, caissiers et conseillers à la clientèle.
Les institutions	Hôpitaux, enseignement, musée, œuvres caritatives et églises.
Le gouvernement	Systèmes juridique, prisons, armée, douane, taxes et police.

Source : P.BAINES et all, « Le MARKETING » 2^{ème} édition de Boeck, Bruxelles, 2012, P 481

1-2-1-L'omniprésence des services :

Les activités de services sont extraordinairement diversifiées.

Il y a le secteur public avec les écoles, les tribunaux, les hôpitaux et les casernes. Il existe aussi le secteur associatif avec ses festivals, ses églises, ses organismes d'aide et d'assistance. Enfin, une large part du secteur privé se consacre également aux services : compagnie aériennes, banques, loisirs, réparations, conseil, etc....De nombreux salariés des secteurs industriels, comme les médecins d'entreprise, les formateurs internes, les comptables ou les informaticiens, sont des prestataires de service interne.

Il ne faut cependant pas oublier ceux qui travaillent dans la distribution : les caissiers et les vendeurs exercent eux aussi une activité de service.¹²

Le nombre même des services disponibles a augmenté, en partie parce qu'il n'est pas toujours facile de différencier les produit d'après leurs seules caractéristiques, leur avantages, la qualité ou le prix. La concurrence peut être très intense et la plupart des innovations et des développements de produits sont rapidement copiés, les services fournissent une opportunité

¹² P.KOTLER et all, Op-cit. P 462.

d'ajouter une valeur qui n'est pas encore copiée puisque chaque service représente une expérience unique.

La plupart des produits contiennent un élément de service : il existe une combinaison produit /service conçue pour fournir des moyens d'apporter une valeur ajoutée, de différenciation, et d'avoir un rendement supérieur.

L'enrichissement du produit par le service, qui lui est associé, varie en fonction d'un certain nombre de facteurs, ceux – ci concernant le niveau de tangibilité du produit, la façon dans le service est fourni, les variations dans l'offre et la demande, le niveau de personnalisation, le type de relation entre les prestataires de services et les clients et le niveau de l'implication et de l'expérience du personnel dans le service (Lovelock, Vandermerwe et Lewis. 1999).

La palette (le spectre) de produit/services présentée [...] que certain produit comportant peu de tangibilité produit. Beaucoup de produits d'alimentation ont peu de services de soutien mis à part le stockage en étagère et le contrôle des intervenants. L'achat de nouveaux meubles, de chambre à coucher comprend les armoires, les coiffeuses, les penderies ainsi que les services d'installation professionnels nécessaires pour que le mobilier soit utilisable. A l'autre extrémité du spectre, une visite chez le dentiste ou un cours du soir implique peu de support physique basé sur un produit puisque le service personnel est fourni par le prestataire services, c'est à dire le dentiste ou le tuteur.¹³

D'après Kotler, Keller, Dubois, manceau 2006, un service est une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit physique.¹⁴

Tout le monde s'accordera sans doute pour reconnaître avec le magazine anglais. The économiste qu'un service représente « toute chose vendu dans le commerce et que l'on ne peut faire tomber sur son pied ».¹⁵

D'après la dernière mis a jour de la définition de services le 08/11/2019 qu'une activité de services se caractérise essentiellement par la mise à disposition d'une prestation technique ou intellectuelle. A la différence d'une activité industrielle. Elle ne peut pas être décrite par les

¹³ P.BAINES et all, Op-cit, P 482.

¹⁴ P.kotler et all, Op-cit, P 462.

¹⁵ James TEBOUL, « le temps des services », éditions d'organisation, paris, 1999, P7.

seules caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client. Son produit final est immatériel, il n'est ni stockable, ni transportable.

Compris dans leur sens le plus large, les services ou activités tertiaires regroupent un vaste champ d'activités :

Commerce, transports, activités financières, immobilières, services aux entreprises, services aux particuliers, éducation, santé, action sociale. Dans la pratique statistique française, les activités de services n'incluent ni transports, ni commerce. Elles regroupent les services aux entreprises, les services aux particuliers, les services mixtes (hôtellerie- restauration, activités immobilières, information- communication, et les services principalement non marchands.¹⁶ Compte tenu d'une telle diversité, il est assez difficile de généraliser sur les services à moins d'introduire d'autres distinctions complémentaires, plusieurs d'entre elles peuvent être employées.

- On peut distinguer les services fondée sur un équipement (lavage automatique de voitures, distributeurs automatiques) et aux qui sont fondés sur le personnel (psychiatre, au dit comptable, ménage). Les services à base de personnel se répartissent à leur tour en fonction de son degré de spécialisation.
- On peut classer les services selon le degré de personnalisation de la prestation, en opposant les services standardisés (transport aérien, fast-food, pressing) à ceux qui sont plus personnalisés (conseil juridique, institut de beauté, coiffure). Une étude montre que les deux critères que sont le rôle de l'équipement et celui du personnel et du degré de personnalisation réservent les dimensions en les quelles les chocs français et américains classifient les différents types de services.¹⁷
- La présence du client est un troisième critère. Est-elle ou non nécessaire ? la chirurgie à cœur ouvert nécessite bien évidemment la présence du patient, pas la réparation automobile. Si le client est présent, il faut tenir compte de ses besoins et investir dans un décor de qualité et un accueil agréable. Si la présence du client est nécessaire, on peut ensuite distinguer les services selon son rôle actif ou passif dans la prestation et son degré de personnalisation [...].
- La nature de la clientèle oppose les services aux particuliers et aux entreprises. Les entreprises qui s'adressent aux deux clientèles, comme les loueurs de voiture ou les

¹⁶ <http://www.insee.fr> consulté le 16/12/2019 à 11^h:00

¹⁷ P.KOTLER et al, Op.Cit, P 463

compagnies aériennes, développent une approche marketing distincte pour ces deux segments.

- Enfin, les adjectifs de l'entreprise de service (à but lucratif ou non) et son statut (privé ou public) permettent, en les croisant, d'identifier quatre types de service nécessitant des stratégies marketing distinctes. On ne fait pas de la même façon la promotion d'une clinique privée et celle d'un hôpital public.

La nature des services affecte également la manière dont les clients en évaluent la qualité, pour certains services, les clients éprouvent des difficultés de jugement même après les avoir utilisés.

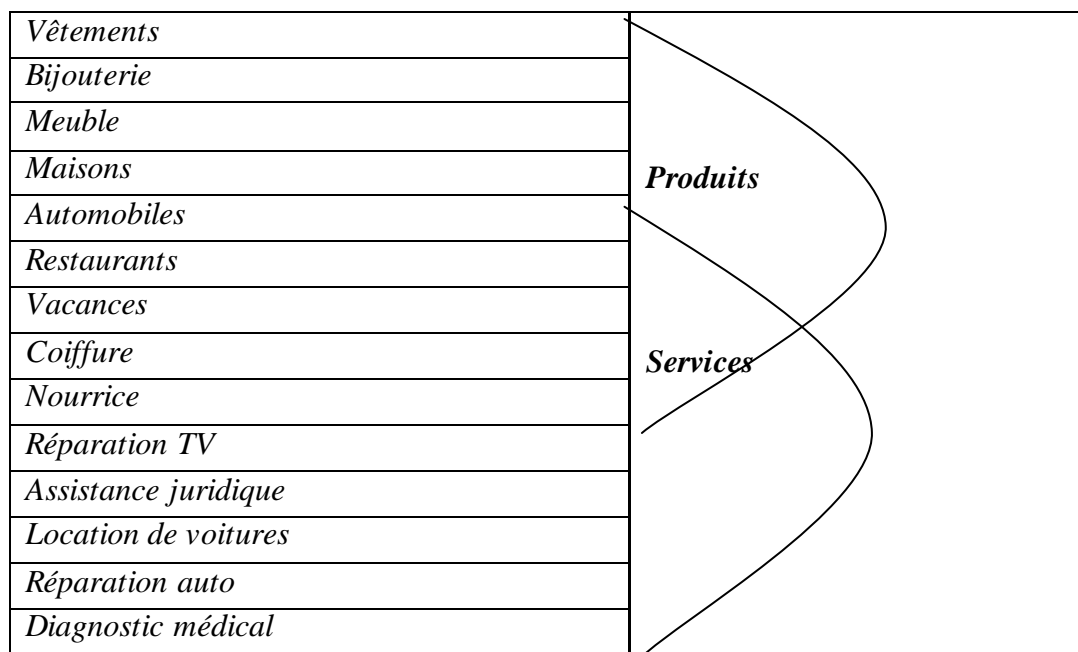
La Figure 2 classe différents produits et services selon leurs difficultés d'évaluation. A gauche apparaissent des biens que l'on peut facilement évaluer avant l'achat et que l'on appelle « produit d'apprentissage » : une description ou une vision permettent de connaître leur performance, même sans les avoir essayées. Au milieu se trouvent des produits et services que l'on peut évaluer après l'achat et l'expérience de consommation (« les produits d'expérience »). A droite apparaissent des produits et services « de croyance » pour les quels cette évaluation est difficile même après la consommation. Dans ce troisième cas, le bouche-à-oreille joue un rôle particulièrement important :

Les clients utilisent des indicateurs comme le prix, le personnel ou les indices physiques pour évaluer la qualité, en outre, ils ont tendance à être fidèle à un fournisseur qui les satisferait. On observe que les activités de service se trouvent plutôt à droite de la figure et qu'il s'agit le plus souvent d'activités d'expérience ou de croyance.¹⁸

¹⁸ Ibid, P 464.

Figure 2 : facilité d'évaluation de différents produits et services

Facile à évaluer



Difficiles évaluer

Source : P.Kotler et all « Marketing Management » 12^e édition PEARSON Education ; France, 2006 ; P 465.

1-3-La notion et la classification des services :

Bien, service, produit : une question de vocabulaire

- Un bien est tangible.
- Un service est intangible, c'est-à-dire immatériel.
- Le terme « produit » désigne de façon indifférente un bien, un service ou un mélange des deux.

1-3-1 Des frontières souvent floues entre biens et services :

a) Il existe un continuum entre les biens et les services

[...]. Il existant un continuum entre biens et services en ce sens que les offres sont généralement des associations de biens et de services.

Dans le tableau suivant, nous avons regroupé l'ensemble des services et des biens en quatre catégories : les services à faible composante matérielle, les services à forte composante matérielle, les biens à forte composante de services et les biens à faible composante de services.

Figure N° 3 : Quatre catégories d'offre ou fonction d'un mix biens-services

<i>Services à faible composante matérielle</i>	<i>Services à forte composante matérielle</i>	<i>Biens à forte composante de services</i>	<i>Biens à composante de services faible ou nulle</i>
Médecin généraliste, coiffure, Enseignement primaire et secondaire. Agence de travail intérimaire.	Location de voitures Transport aérien Hôtellerie- restauration Médecine hospitalière	Téléphone Téléviseurs Ordinateurs Automobiles	Essence en libre – service Confiture – lessive Fournitures de bureau.

Source : LENDREVIE LEVY, « MERCATOR », 11^e édition, DUNOD, PARIS, 2014, P 838.

Certains services sont entièrement immatériels comme une coupe de cheveux (il suffit d'une paire de ciseaux), l'apprentissage de la lecture ou encore les conseils d'un avocat. Certains services nécessitent une infrastructure matérielle important comme l'hôtellerie, la médecine hospitalière, l'enseignement universitaires, le GPS qui nécessite de nombreux satellites, etc.

Pour certains biens, la composante de service peut être très importante dans la perception de l'offre. Avec l'achat d'une voiture, l'automobiliste achète les services d'aide à la vente et d'après-vente qui lui sont liés, il en est généralement de même pour l'informatique, certains biens n'ont de sens et de valeur qu'avec les services qui leur sont attachés. On achète, par exemple, un poste de télévision pour le service des programmes télévisés. on achète un téléphone pour les services de télécommunication.

De plus en plus, les biens s'accompagnent de services. Ainsi, on trouve aujourd'hui sur un paquet de lessive ou une boîte de biscuits un numéro vert qui permet d'obtenir des renseignements sur le produit ou de demander un remboursement s'il est défectueux. C'est un service offert au consommateur qui accompagne le bien, même si ce n'est pas nécessairement une composante déterminante de l'offre.

b) Des frontières floues entre biens et services sauf sur un critère :

Le transfert de propriété. En raison de ce continuum, la distinction entre bien et service n'est pas toujours facile à établir. L'achat d'un appartement à la montagne est une acquisition de bien. L'achat d'un appartement dans la même station avec un contrat de gestion pour sa location et son entretien en fait un bien à forte composante de services. L'achat en multipropriété le range dans la catégorie des services à forte composante matérielle.¹⁹

Deux conditions principales permettent d'identifier une prestation de service par rapport à la vente d'un bien :

- une prestation de service se caractérise par une part prédominante d'immatérialité.
- une prestation de service se distingue par l'absence d'un transfert de propriété. C'est sur ce point que la frontière entre une prestation de service et la vente d'un bien est la plus nette.

On peut ainsi dire que le service ne consiste pas à posséder, mais à louer quelque chose ou le travail de quelqu'un, on peut ainsi louer :

- des biens : véhicules, appareils, etc. ;
- des espaces et des places : un siège (dans un train, un avion, un cinéma...)
- une chambre, une habitation, un lieu de stockage, etc. ;
- du travail et de l'expertise : nettoyage, formation, consultation, opération chirurgicales, etc. ;
- l'utilisation d'un environnement physique : musée, golf, autoroute, etc. ;
- l'utilisation de systèmes et de réseaux : télécommunication, banque, électricité, sites web, réseaux sociaux, etc. ;

c) Distinguer le produit principal et les services associés :

Le marketing des services peut concerner deux aspects différents d'une offre :

- Le service principal ou service de base. Il correspond à la vocation première de l'entreprise de service. Pour la SNCF, c'est le transport des voyageurs et des marchandises.
- Les services associés ou services additionnels, comme le service après-vente pour les automobiles, le service de billetterie par internet pour le train, etc.

¹⁹ LENDREVIE LEVY, « MERCATOR », 11e édition, DUNOD, PARIS, 2014, P.P 838-839.

Dans [...], nous avons déjà souligné l'importance des services associés à une offre principale, tels que l'accueil, l'information, le conseil à l'achat, la prise de commande, la livraison, la maintenance, le traitement des réclamations, etc. :

- Les services associés peuvent être analysés en services de préparation à l'achat, de facilitation de la transaction ou d'après-vente.
- Le niveau de services associés peut permettre de proposer une gamme de produits (par exemple des hôtels aux niveau de standing différents).
- Ils peuvent être inclus dans le prix et service à différencier l'offre ou donner lieu à une tarification propre (options). On peut ainsi distinguer les services de base attendus et communs à une catégorie d'offres et les services additionnels qui sont potentiellement différenciateurs de la concurrence.

Services de base et services associés ne sont pas figés. Les services associés qui permettent de différencier les offres sont très rapidement copiés par la concurrence et devient donc faire l'objet d'innovations constantes, par ailleurs, ce qui est considéré, aujourd'hui, comme un service différenciateur pourra devenir demain un service de base, un site Internet associé à une marque était une innovation il y a quinze ans, c'est une banalité²⁰

L'offre d'une entreprise comporte le plus souvent un élément de service qui peut être plus ou moins déterminant. On distingue en fait cinq situations :

- 1- Le pur produit, l'offre se limite à un bien tangible tel que du savon, de la pâte dentifrice ou du sel, sans qu'aucun réel service y soit attaché.
- 2- Le produit accompagné de plusieurs services. L'entreprise propose alors un produit central entouré de services périphériques, par exemple, un constructeur automobile vend, en plus du véhicule, une garantie, un service d'entretien, etc. Theodore Levitt a observé à ce propos que : « plus un produit est technologiquement avancée (une voiture, un ordinateur), plus sa vente dépend de la qualité et de la disponibilité des services qui l'accompagnent (présentation, livraison, réparation, entretien, assistance technique, garantie..).
- 3- Le produit-service. Il comprend, en parties égales, une composante produit et une composante service, par exemple, dans un restaurant, il y a à la fois consommation de nourriture et prestation de service.

²⁰Ibid, P 840.

- 4- Le service accompagné de produits ou d'autres services. L'offre de l'entreprise consiste en un service central complété par certains produits ou services annexes. Ainsi, le transport aérien se compose d'un service de base (transport) comprenant plusieurs produits (nourriture, brisons, journaux et magazines) et services complémentaires. Il en est de même de la prescription d'un médecin ou d'un vétérinaire.
- 5- Le pur service. L'entreprise propose cette fois un service unique, par exemple l'assistance d'un avocat ou le concours d'un psychologue, aucun produit ni autre service ne l'accompagne.²¹

1- 4- Les processus des services :

Un processus est une série d'actions séquentielles qui mènent à un résultat prédéterminé. Si les processus font partie intégrante des opérations fournies par les organisations de services, dans un sens général, que traitent-ils vraiment ? Lovelock, Vandermerwe et Lewis (1999) affirment que ces processus sont directement liés à la dimension équipement) personne à laquelle nous avons fait référence ci-dessus, d'un autre côté, une coupe de cheveux est un service à intensité-personne mais une panne de serveur réseau est orientée équipement.

LOVELOCK, VANDERMERWE et LEWIS, présentent un classement des services en quatre cellules en fonction des actions tangibles du corps.²²

1-4-1- Les processus qui concernent l'individu :

Depuis toujours, les hommes ont recherché des services qui leur étaient directement destinés. Comme le fait d'être transporté, nourri, logé, soigné, on tout a qui rend une personne plus belle. Pour bénéficier de ces services²³, les personnes doivent être physiquement présentes afin d'être immergées dans le processus de service.

Cela implique qu'elles doivent passer un certain temps à coopérer activement à l'opération.

Ainsi, les gens qui prennent un train doivent se rendre à la gare, prendre le train et passer du temps dans celui-ci avant d'arriver à leur destination.

D'un point de vue marketing, la considération du processus et des résultats découlant de la participation au processus de service peut mener à des idées concernant les bénéfices pouvant être créés ainsi que les coûts non financiers engagés dans l'opération de service, pour le dentiste,

²¹ P.KOTLER et B.DUBOIS « MARKETING MANAGEMENT » 10^e édition publi union, paris, 2000, P.443-445.

²² BAINES et all Op-cit, P.491.

²³ C.LOVE LOCK et D.LAPERT, « Marketing des services », Edition public union, paris, 1999, p.40.

par exemple, un fauteuil confortable, une musique d'ambiance, un décor chaud ou mente ou non agressif ainsi qu'un comportement agréable peuvent apporter un certain soutien.

1-4-2-Les processus intégrant les objets physiques :

Tous comme les gens doivent aller vers le service lors d'un traitement de la personne, des objets doivent être impliqués dans le traitement de la possession. Dans ces situations, les gens vont prendre un article chez le fournisseur de service soit ils invitent quelqu'un à entreprendre le travail nécessaire. Dans le traitement de la possession, le niveau d'implication du client²⁴ se limite souvent à faire la demande de service, expliquer le problème et payer la facture comme une voiture à réparer ou un ordinateur à dépanner.²⁵

1-4-3-Les processus de stimulation mentale :

Ces types de services visent à modéliser les attitudes ou les comportements. Afin de réaliser ce traitement, ces services doivent s'orienter vers l'esprit ou le mental des personnes, par exemple²⁶, l'enseignement, l'information, le conseil, la psychothérapie, les loisirs et certaines activités religieuses.

Tout ce qui touche à l'esprit de l'individu a le pouvoir de transformer les attitudes et d'influencer les comportements pour bénéficier de tels services, le client doit investir du temps. Il n'est cependant pas nécessaire que les que les bénéficiaires de ces services soient présents physiquement dans « l'usine » de services : ils doivent être simplement en communication avec l'information qu'on leur présente.²⁷

1-4-4-Le traitement de l'information :

Le traitement de l'information, devenu un des maîtres-mots de notre génération, a été révolutionné par l'apparition des ordinateurs. Mais la totalité de l'information n'est pas traitée par les machines : des professionnels de tous bords se servent aussi de leurs cerveaux pour analyser. L'information est la forme la plus intangible de service qui soit, mais elle peut être transformée pour avoir une forme plus matérielle et durable comme des notes, des rapports, des livres.²⁸

²⁴ P.BAINIS et all, Op-cit, p492.

²⁵ C.LOVELOCK et D.Lapert, OP.Cit P41.

²⁶ P.BAINIS et all, OP.Cit P492

²⁷ C.LOVELOOK et D.Lapert, OP.Cit P 41

²⁸ Ibid P42

Une des questions principales qui en découlent concerne le degré auquel les personnes devraient s'impliquer dans le traitement de l'information. Certaines organisations mènent délibérément les clients hors du traitement de l'information.

Pour réduire ses coûts, Easy jet crée des difficultés de communication aux clients qui est fortement rémunéré ! Leur approche est de diriger les gens vers leur site web afin qu'ils utilisent FAQ pour trouver la réponse à leurs requêtes.²⁹

1-5-La nouvelle réalité des services :

Le marketing des services a longtemps été moins développé que celui des biens de grande consommation. Ce n'est plus vrai aujourd'hui et la plupart des activités de services mettent en œuvre un marketing extrêmement performant. Même les services publics, considérant désormais qu'ils ont des clients et non plus des usagers, cherchent à améliorer leur relation client en modernisant les lieux d'accueil, en accroissant la fiabilité du service, en sensibilisant le personnel en contact avec la clientèle, et en pratiquant la discrimination tarifaire.

Quant au marketing bancaire, il constitue désormais un champ spécifique du marketing sectoriel, tandis que certaines compagnies aériennes font figure de référence en matière de services au client.

1-5-1-Une relation client fondée sur une forte exigence de qualité :

Toutes les entreprises de services n'ont cependant pas investi dans la qualité et dans la relation. Les clients se plaignent souvent d'être mal informés par les prestataires, d'attendre longtemps avant d'être servis, d'être confrontés à un personnel peu à l'écoute, peu aimable, peu formé, et de ne recevoir aucune réponse lorsqu'ils s'adressent aux services après-vente.³⁰

Les responsables marketing doivent tenir compte de la nouvelle réalité des activités de services, caractérisée par le pouvoir accru des consommateurs, la coproduction entre les entreprises et leur client, et la nécessité de traiter le personnel comme un client interne.

²⁹ P.BAINIS et al, OP.Cit P 493.

³⁰ P.KOTLER ,K.Keller, D.Manceau, « Marketing Management », 14^e édition, PEARSON, France, 2012, P 415.

a) La prise de pouvoir des clients :

Les clients ont accru leur niveau d'exigence, pour les services accompagnant les produits, par exemple, ils demandent que ces services soient vendus séparément, avec un prix distinct pour chaque prestation. Ils apprécient aussi d'avoir un seul interlocuteur et non pas un prestataire pour la livraison, un autre pour le service après-vente, etc.

Plus encore, Internet leur permet d'exprimer largement leur mécontentement, ou leur satisfaction, en informant le monde entier par un simple clic. Traditionnellement, 90% des clients mécontents racontent leur mauvaise expérience à un ami.

Désormais, ils la partagent aussi avec des inconnus. Les entreprises ne cessent de faire des progrès dans la gestion des mécontentements. Les services téléphoniques de service après-vente 24 heures sur 24 et de chat se multiplient, de même que les mises en contact avec l'entreprise via les blogs et les réseaux sociaux. Selon certains spécialistes, la réponse aux e-mails de réclamation exige des règles précises pour être efficace :

Envoyer immédiatement un accusé de réception indiquant qu'une réponse précise arrivera rapidement (idéalement sous 24 heures), s'assurer que le titre du message contient le nom de l'entreprise, rendre le message facile à décortiquer pour traiter l'information, avoir un système qui permet au consommateur de réagir à nouveau si l'on n'a réellement répondu à ses questions. Reste, qu'au-delà d'une réponse adéquate aux clients mécontents, la priorité des entreprises de services doit être d'éviter l'insatisfaction, il convient donc d'entretenir une relation client de qualité, même lorsque le service est largement automatisé et se fait à distance [...].³¹

b) La coproduction avec le client :

Parce que les clients sont parties prenantes dans la production du service, leurs actions et leur attitude influencent la qualité perçue. Ainsi, la qualité perçue d'une coupe de cheveux est en partie déterminée par les indications du client sur la coupe qu'il aimerait et par la conversation qui s'instaure avec le coiffeur, au-delà des qualités intrinsèques du coiffeur. Les clients considèrent souvent que la valeur fournie est supérieure lorsqu'ils sont fortement impliqués dans la prestation. Ils sont ensuite plus fidèles à l'entreprise. Cette coproduction constitue cependant une source de pression pour les employés et peut créer pour eux des situations d'inconfort, surtout lorsqu'ils défèrent des clients en termes de profil ou de culture. Certains experts considèrent qu'un tiers des dysfonctionnements de service est causé par

³¹ Ibid.

les clients. Et ce pourcentage risque d'augmenter avec le développement du self-service fondé sur les nouvelles technologies. En cas de service déficient, un des problèmes centraux est l'attribution de l'erreur : le client pense que la faute incombe à l'entreprise ou si ce n'est pas le cas, que celle-ci a mal expliqué comment procéder. Or, si la plupart des entreprises disposent de procédures claires pour gérer leurs propres erreurs, elles éprouvent des difficultés à gérer celles des clients. [...] présentent quatre grands types de causes de service déficient. Les solutions relèvent de quatre catégories :

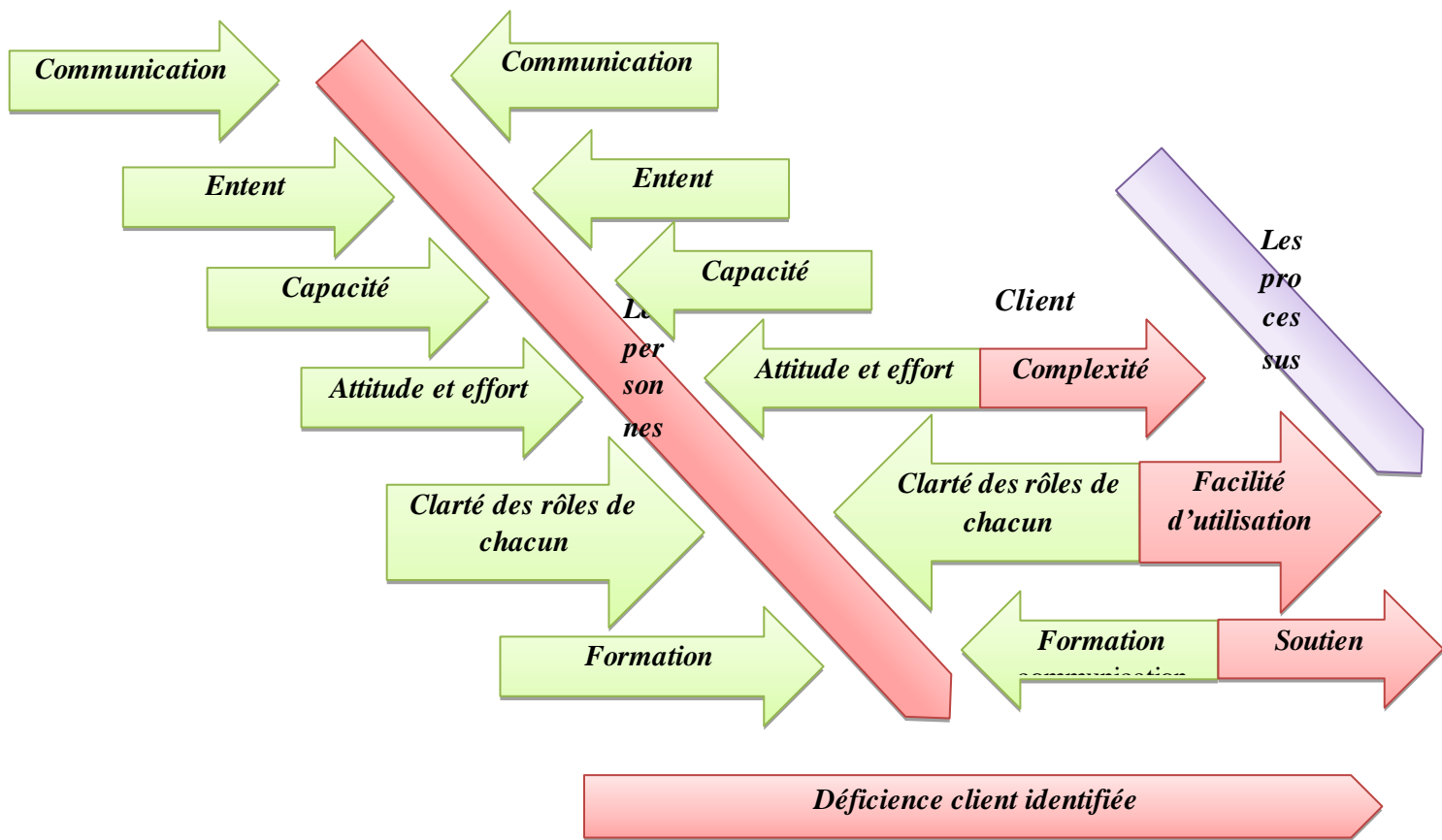
- Concevoir de nouvelles procédures et redéfinir le rôle des clients de manière à simplifier leur mode de participation ;
- Intégrer une technologie adéquate, de manière à aider les clients et les employés ;
- Former les clients et accroître leur motivation à accomplir leur rôle de manière adéquate, en les impliquant dans des communautés ou en leur offrant des réductions de tarif.
- Encourager les clients à s'entraider ;³²

1-1- La satisfaction des employés :

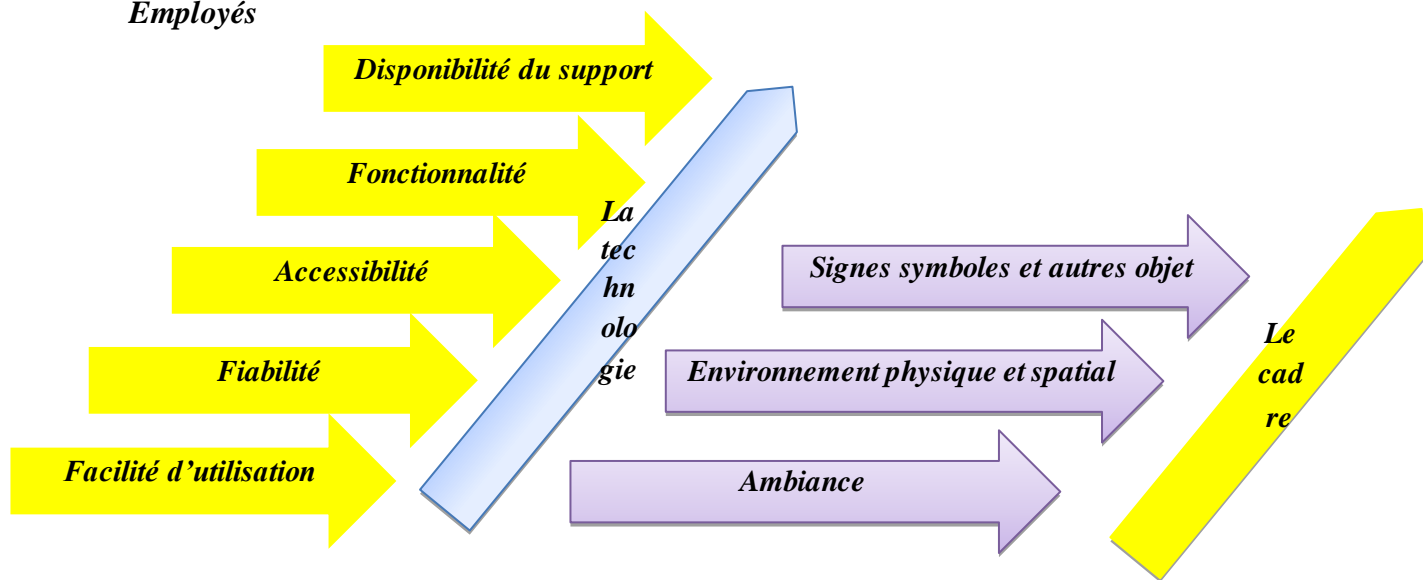
Du fait du rôle central du personnel dans la réalisation de la prestation, les meilleures sociétés de services ont compris que la satisfaction de la clientèle passe par celle de leurs équipes. Elles s'efforcent donc de maintenir une atmosphère chaleureuse. Elles incitent leurs salariés à

³² Ibid, P 416.

Figure 4 : Les causes d'un service déficient



Employés



Source : P.KOTLER et all, « Marketing Management », 14^e édition, PEARSON, France, 2012, P 417.

Soigner particulièrement les clients et les récompenser pour cela. Elles travaillent la communication interne. Elles offrent des perspectives d'évolution de carrière et proposent régulièrement des formations. Elles mesurent le niveau de satisfaction des employés. En réalité, le marketing des services inclut un marketing interne consistant à considérer les employés comme des clients internes qu'il convient d'attirer, de satisfaire et de fidéliser.³³

Il en résulte que les clients sont aussi perplexes, ils sont de plus en plus attachés à la qualité, tant pour les produits que pour les services, mais ils ne savent pas comment apprécier a priori le niveau de qualité qui leur est proposé et faire leur choix. Conscients de cette demande, producteurs et prestataires souhaitent fournir la meilleure qualité.

En effet, c'est la qualité des activités de services que nous désirons aborder dans notre prochain chapitre.

³³ Ibid, P 417.

Conclusion :

Le secteur des services est très fragmenté, il comprend un ensemble très large d'activités différentes qui adresse ses services aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises, à l'état et aux organisations à but non lucratif. Les services constituent la partie essentielle de l'économie d'aujourd'hui et représente aussi la part la plus importante dans la création d'emplois. La taille de ce secteur est croissante dans la presque totalité des économies du monde. On appelle service une activité ou une prestation soumise à l'échange mais qui ne donne pas lieu à un transfert de propriété. Il peut ou non accompagner un produit tangible. Les services sont intangibles, indivisibles, variables et périssables. Chacune de ces caractéristiques entraîne des problèmes de marketing spécifiques. Il faut en particulier « concrétiser » l'intangible, accroître la productivité de ceux qui « produisent » le service, contrôler la qualité afin d'en réduire les variations, et influencer les mouvements d'offre et de demande pour réduire les inconvénients de la périssabilité. La qualité repose sur l'ensemble des caractéristiques du service. Elle constitue une pièce maîtresse de la satisfaction de la clientèle et de la rentabilité de l'entreprise. De nombreuses entreprises mettent aujourd'hui en place des programmes de qualité. Donc le deuxième chapitre analyse comment les entreprises de service peuvent adopter une démarche qualité.

Chapitre II

Introduction :

Face à une concurrence toujours plus acharnée qui ne se limite pas seulement au niveau des entreprises ni des pays, mais entre les blocs économiques géants, la qualité totale devient plus que jamais un objectif visé pour garantir à l'entreprise la compétitivité, le progrès et la pérennité afin de satisfaire à long terme simultanément les clients, les employés et les actionnaires.

L'avancée vertigineuse des nouvelles technologies de l'information et de la communication a rendu le client aujourd'hui très informé au point qu'il s'agit dans la journée ce qui s'est passé l'autre bout du monde. C'est ainsi qu'il devient de plus en plus exigeant, recherche une plus grande constance dans la qualité optimale du produit, et surtout un service associé de qualité. Pour parvenir à satisfaire toutes ces exigences les entreprises se doivent de faire participer l'ensemble du personnel à la réalisation de cet objectif, qui est le gage de leur survie et de leur compétitivité.

Ce deuxième chapitre présente une revue de la littérature sur la qualité de services, en premier lieu, on définira la qualité de service, en second lieu, on présentera les dimensions de la qualité de service, en troisième lieu, on examinera comment mesurer la qualité de service, et en dernier lieu on mettra l'accent sur la garantie du résultat de service et les engagements de service.

2-1-Problématique de la qualité :

La qualité et l'excellence sont un peu « les tartes à la crème » du management aujourd'hui, ces notions restent malheureusement floues. Surtout lorsqu'il s'agit de services. On se bornera ici à cadrer les réflexions sur la qualité des services, tel quel découle du concept de servuction.

- **Qualité des produits et qualité des services :**

La problématique de la qualité des produits et des services est sensiblement différente. La fabrication et la consommation du service sont en général simultanées. On ne peut contrôler la qualité des services et rejeter ceux qui n'atteignent pas un certain standard, avant de les mettre sur le marché. Pour les services, il va donc falloir contrôler la qualité, bien sûr, mais dans un contexte et une optique totalement différents¹

Le problème de la qualité déjà complexe pour les produits tangibles, l'est encore plus pour les services. En effet on s'accorde généralement pour dire que la qualité est faite de deux éléments, l'un objectif, l'autre subjectif. La qualité objective est celle qui a trait aux constituants physiques du produit ; la qualité subjective est le fait de la satisfaction du consommateur par le biais de sa perception, de ses attentes et des attributs qu'il attache au produit.

En tout état de cause, si l'on ne peut agir sur la qualité subjective que par une adéquation du produit aux besoins d'un segment, il est toujours possible de s'assurer de sa qualité objective à la fin du processus de production, avant que le produit ne soit en contact avec le consommateur: ce sont les techniques bien connues de contrôle de qualité.

Dans le cas des services, cette dichotomie entre production et consommation n'existe pas, où n'existe qu'à un moindre degré. Il n'y a ainsi de qualité objective que dans le support physique et à moindre degré, dans le personnel en contact, mais cette qualité s'applique à deux éléments de la servuction, pas au service.

En fait, la qualité du service n'est qualité de résultat, ce qui veut dire que le manager n'a aucun moyen de s'assurer de son niveau avant sa consommation par le client, puisqu'il y a simultanéité de la production et de la consommation.

¹ P. Eiglier et E. Langeard, « servuction », Mc Graw -Hill, Paris 1991, P.P25-26.

Cette qualité peut et doit être mesurée objectivement, mais ne peut être contrôlée avant que le service ait été vendu.¹

2-2-Le concept de la qualité de service :

La qualité de service et sur toute les lèvres, mais avant d'être technique, elle est comportementale. Il faut convaincre le personnel on contact et non lui imposer un niveau de qualité, le client on est l'unique arbitre, le niveau d'exigence ne cesse de s'élever, un client mécontent raconte sa mésaventure à dix autres, tandis qu'un client heureux transmet sa satisfaction à trois, il faut agir sur le bouche à oreille avant qu'il ne soit trop tard disait Gilbert Trigano.

La qualité ne suffit plus, il faut une qualité totale zéro défaut. Un service atteint son niveau d'excellence lorsqu'il satisfait les attentes du client dans le respect de ce qu'il accepte de payer pour satisfaire son service ou son besoin.

La qualité de service ne signifie pas toujours luxe ou haut de gamme. La qualité conçue et qualité perçue sont rarement identiques. La conformité consiste à maintenir un niveau constant d'excellence : d'accueil ne peut être bon le matin et mauvais l'après-midi, on ne peut être bon sur un site et mauvais sur un autre. Le niveau qualitatif de l'entreprise, comme la résistance d'une chaîne se mesure à son maillon faible. La non qualité est la non-conformité a ses règles. Plus le nombre de points de production de service ou d'intermédiaires est important, plus le risque d'imperfection augmente. La multiplication des intermédiaires fragilise la qualité de service, plus le service dépend d'individus, plus le risque de non-conformité augmente. Il faut réduire en permanence l'écart entre la qualité du service réel et le niveau d'excellence recherché.

Le zéro défaut sécurise le long terme. Un jugement positif et global, un jugement négatif dépend d'un seul détail. Le client exige un rapport personnalisé avec le prestataire : on régule ainsi la qualité de service ²et on le fidélise pour identifier rapidement les nouveaux besoins ou attentes du client, il faut être très réactif :

- Il est difficile de rendre cette mobilisation permanente : attention à la routine ;
- Les grandes oreilles du personnel savent capter et transmettre à leur hiérarchie les indications qui vont permettre d'exploiter les suggestions des clients pour améliorer la prestation.

¹ibid, P 90.

² J.Tardieu, « Marketing et Gestion des services », Paris, 2004 p.p 75-76

La perception du client à posteriori de la qualité du service doit au moins répondre ou dépasser ses attentes avant consommation, influencées par les besoins personnels, l'expérience antérieure, le bouche-à-oreille qui est très important, la communication de l'entreprise. Un service nouveau est perçue différemment qu'un service déjà connu. Cette perception varie d'un client à un autre, comme elle diffère pour l'acheteur et le prestataire. Le consommateur évalue la qualité de service selon dix indications d'une importance variable selon l'individu :

- la tangibilité : le service étant intangible on n'analyse qu'une faible partie de l'offre ;
- la compétence ;
- la crédibilité ;
- l'accessibilité,
- la connaissance du consommateur ;
- la rapidité ;
- la courtoisie ;
- la sécurité ;
- la communication ;
- la fiabilité.

Le respect de ces valeurs donne à l'entreprise un solide avantage concurrentiel. Certaines entreprises publient des chartes de qualité (contrat de confiance). Leur contenu souvent mal connue des bénéficiaires manque d'impact. Comme il est rarement respecté, leur crédibilité est faible, surtout si les promesses reflètent peu les attentes du public. cinq critères crédibilisent la promesse d'une charte de qualité :

- être facile à comprendre ;
- être inconditionnel ;
- offrir un processus de réclamation raisonnable ;
- garantir les éléments du service important pour le client ;
- proposer un remboursement ou un dédommagement rapide en cas d'insatisfaction.

Une entreprise qui vise la conquête d'un marché sans souci de qualité ne peut fidéliser sa clientèle. La qualité n'impose pas d'efforts démesurés, elle a surtout pour base l'écoute des besoins du client. Le coût d'acquisition d'un client est de 25 à 400% supérieur à celui de sa fidélisation. L'équilibre qualité prix mais qu'un facteur de différenciation. Seule la qualité permet la fidélisation dans la durée.

On définit chronologiquement le résultat attendu par le client, les tâches à entreprendre et les méthodes à employer pour les accomplir. Chacun sait ainsi ce qu'il doit faire et pourquoi. Le personnel impliqué doit être associé à leur définition. On distingue :

- les normes générales liées au service de base ;
- les normes particulières qu'en découlent et sont rattachés aux différents postes de travail et qui permettent à l'entreprise de fournir une prestation conforme à sa promesse.

Une norme doit établir un niveau de qualité satisfaisant : le standard. Moins le service dépend du comportement humain, plus il faut définir et quantifier les normes de qualité. Ces règles qui concrétisent l'engagement à l'égard de la promesse qualité doivent être applicables à tous les niveaux de l'organisation et à tous les stades de la production de services. Plus on approche du terrain, plus la normalisation des tâches doit être précise.

Le mot qualité à différentes significations qui sont en fonction du contexte, Garvin identifie cinq perspectives :

- la vue transcendante de la qualité est synonyme d'excellence innée. D'un niveau de standard élevé et de réalisation impeccable. Ce point de vue est souvent en vigueur.

Dans les arts appliqués visuel. On affirme que les gens apprennent à reconnaître la qualité seulement au travers de l'expérience acquises par des expériences répétées.

Cependant, d'un point de vue pratique, le fait de suggérer que les managers et les clients le connaîtront la qualité que quand ils la verront n'est pas d'une grande aide.

- L'approche basée sur le produit considère la qualité comme une variable précise et mesurable. Elle affirme que les différences de qualité reflètent des différences Dans la Somme des composants et des attributs que possède le produit. (gouts, besoins, préférence)
- Les définitions basé sur l'utilisateur partent du principe que la qualité dépend du regard que porte sur le client : c'est définition assimilent la qualité à la satisfaction du client.¹
- L'approche basée sur la fabrication, au contraire, est basée sur l'offre et concerne principalement les pratiques d'ingénierie et de fabrication. (Dans les services, la qualité était dirigée par les opérations).

¹ C.LOVELOCK et D.Lapert, op-cit, p.p 388-389.

- Les Définition basée sur la valeur définissent la qualité en termes de valeur et de prix, la qualité en vient à être définie comme une excellence adorable.

Garvin affirme que « malgré le potentiel conflictuel que ces différentes visions représentent, les sociétés peuvent bénéficier de des multiples approches qualitative évoquée ci-des peuvent bénéficier des multiples approches qualitatives évoquées ci-dessus. Le fait de ne compter que sur une définition de la qualité et une source fréquente de problèmes... parce que chaque approche à ses lacunes, il est probable que les sociétés si elles utilisent des perspectives multiples sur la qualité soit sujette à moins de problèmes en changeant le rapproche de la qualité tout au long de la chaîne de valeur ».

Les composantes de la qualité concernant les services. En raison de la nature intangible de nombreux services, il peut être plus difficile d'évaluer la qualité d'un service que d'un produit. Comme les clients sont souvent impliqué dans la production du service. En particulier dans les services destinés aux personnes, on établit une distinction entre le processus de livraison du service, que Gronross appelle qualité fonctionnelle, et le rendement réel du service, qu'il appelle qualité technique. Gronross et quelques autres chercheurs suggère également que la qualité perçue d'un service est le résultat d'un processus d'évaluation, dans lequel des clients comparent leur perception de la livraison du service et son résultat par rapport à ce qu'ils attendaient.¹

D'après Eiglier et Langeard, un service de bonne qualité est celui qui, dans une situation donnée, satisfait le client.²

Il faut d'abord remarquer que la qualité s'exprime globalement, et est directement fonction de la satisfaction que retire le client de cette prestation dans son ensemble. Par ailleurs, la caractéristique principale de cette qualité, outre le fait qu'elle n'est jamais acquise, et qu'elle est toujours relative. Deux clients, obtenant exactement le même service, et étant tous deux dans la même situation, pourront avoir des perceptions de la qualité du service très différente, si leur style de vie et leurs attentes sont différentes.

En outre, cette relativité s'exprime aussi pour une même personne obtenant un même service, mais dans deux situations différentes ; c'est le cas classique du cadre d'entreprise utilisant, pour son travail, un hôtel de chaîne très satisfait de la prestation dans cette situation et se trouvant

¹. P.EIGLIER et E.Langeard, Op-Cit, P 90

². C.LOVELOCK ET D.Lapert,Op-Cit, p.p 389-390

déçu, du même hôtel quand il y revient en week-end avec sa famille, trouvant l'hôtel et la prestation en général triste et froide¹.

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

Dans d'autres cas, la qualité de service évoque un engagement sur un niveau de qualité donné pour une prestation².

Et selon medani Mohamed Samir : la qualité soit associée aux éléments physiques du service, alors que d'autres l'associe au résultat de l'interaction entre la consommation et le personnel en contact. Certains expriment la qualité en termes plus globale et pour eux elle est fortement liée à la satisfaction que retire le client de cette prestation de service. Et après Jean-Pierre BARUCHE : « la qualité de service c'est la prestation, la mise à disposition, l'accompagnement, Le Conseil, le service après-vente associé au service principal, en quelque sorte à dimension humaine qui se trouve à chaque instant du service ».

De ces deux définitions, Madani Mohamed Samir a retenu que la qualité de service est :

- L'aptitude du service à satisfaire les besoins des utilisateurs ;
- Associées aux éléments physique du service bien ;
- Associées aussi au résultat de la transaction entre le client et le personnel en contact³.

2-3-Niveau et enjeux de la qualité de service :

2.3.1 Niveau de la qualité de service :

Le niveau de qualité d'un service dépendra d'un certain nombre de variables :

- Adéquation entre les attentes du segment de clientèle visé et la prestation globale, c'est-à-dire le service global.
- Constituants du service global c'est-à-dire de l'offre de service.
- Constituants de chaque service élémentaire : qualité du support physique et des équipements à la disposition du personnel en contact et /ou du client : qualité de personnel

¹ Ibid.

² <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/qualite-de-service.htm> consulté le 04/02/2021 à 12h13mn.

³ <https://wikimemoires.net/2014/02/la-qualite-de-service-definition-avantages-et-difficultes/> consulté le 04/02/2021 à 12h35mn.

en contact, et son empathie avec le client ; qualité de l'interaction qui va s'établir entre les trois éléments de base de la servuction pour aboutir à la production du service élémentaire, le niveau de participation requise du client étant un élément important de cette interaction : enfin, la qualité de l'interaction qui existera avec les autres clients, ou mieux leur neutralité.

- Capacité de maintenir un niveau de qualité standard dans le temps, c'est-à-dire après client, jour après jour, et ceci dans tous le réseau : bref, standardisation de la qualité dans le temps et dans l'espace¹.
- Façon dont chacun des services élémentaires sont agencées pour aboutir au service global. Ce sont les décisions sur ces différentes variables qui déterminent la qualité du service global.

2.3.2 Quels sont les enjeux de la qualité de service?

La qualité de service et en pleine expansion quel tend à se généraliser de plus en plus. En effet on constate que les normes s'adaptent (ISO 9000 version 2000) en facilitant la compréhension et la mise en place d'une démarche qualité service.

Enjeux économiques :

- Diminution des coûts.
- Augmentation de la valeur ajoutée
- Diminution du non qualité.

Enjeux par rapport au client :

- donner confiance et satisfaction au client.
- Fidéliser des clients actuels et en gagner de nouveau.
- Diminuer des réclamations.

Enjeu stratégique :

- Améliorer l'image de marque en diminuant les mauvaises références et en augmentant la notoriété.
- Renforcer son avantage par rapport à la concurrence.
- Se développer.

¹ P.EIGLIER et E.Langeard, Op-Cit, P.P 90 -91.

Enjeux humain :

- mise en valeur du travail du personnel et augmentation de la motivation vis-à-vis d'un travail bien fait.
- Améliorer les relations internes, moins de désordre et plus de prévention.
- Mobilisation plus importante pour un travail bien fait¹

Dans les services publics, les enjeux de qualité portent sur différentes dimensions :

- **La légitimité du service** : le manque de fiabilité ou de performance de la prestation empêche le service public de réaliser complètement sa mission. Des offres d'emploi, un stage d'insertion de mauvaise qualité retardent la satisfaction du besoin et souvent découragent l'utilisateur. Un taux d'insatisfaction important rend moins crédible la proposition d'une nouvelle mesure, fragilisé le service et par là même puissance publique.
- **La sécurité** : une prestation qui n'atteint pas sa cible où est mal faite peut aussi avoir des conséquences graves : un manque hygiène à l'hôpital entraîne des maladies, un manque de contrôle d'installation sensible peut provoquer des catastrophes....
Le rôle de la puissance publique étant entre autres, d'assurer la sécurité des citoyens.
- **Le cout public de la qualité** : les conséquences d'une erreur de conception, d'un travail insuffisant peuvent parfois être importantes représente un coût non négligeable. Les coûts du non qualité des entreprises sont estimées à 20% environ de la valeur ajoutée. Elles sont plus difficilement chiffrables mais peuvent être estimé. Le coût des accidents de la route, du chômage ... représentent des centaines de milliards de francs par an.
- **L'image du service** : les critiques se colportent plus facilement que les louanges. Dans les ouvrages sur la qualité, on peut lire qu'un client satisfait on fait par à trois personnes alors qu'un client insatisfait en parle au moins à dix. En effet, très peu insatisfaits réclament, soit parce que réclamer est compliqué et désagréable, soit parce que soit parce qu'ils sont l'impression souvent justifier que leur réclamation n'aboutit pas.
- **La fidélisation** : une fois sur deux, un client insatisfait, s'il a la liberté de choix, ne refais pas appel au même fournisseur. Étant donné qu'il est souvent difficile d'acquérir la

¹<https://www.qualiteonline.com/dossier-17-la-demarche-qualite-de-service.htm> consulté. Le 03/02/2021 à 16h15mn.

confiance d'un client autant le fidéliser en lui-même donnant satisfaction dès la première fois¹.

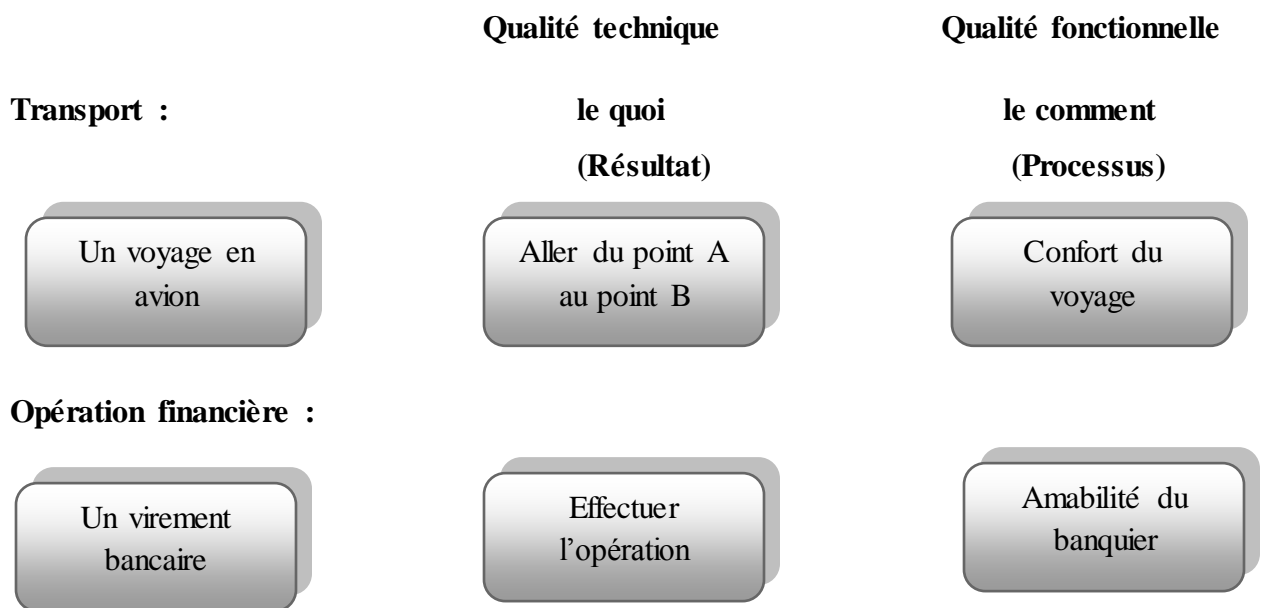
2-4- Les dimensions de la qualité de service :

La qualité de service est un construit multidimensionnel. Deux approches dominent pour expliciter cette multi dimensionnalité : l'approche de Grönroos, dite approche « nordique », et l'approche de Parasuraman et collègues, dite « approche anglo-saxonne ».²

2-4-1- L'approche de Grönroos :

Pour Grönroos 2007, la qualité de service perçue par le client recouvre deux dimensions : une dimension technique liée au résultat de la prestation et une dimension fonctionnelle liée au processus ayant permis d'aboutir au résultat (figure 5)

Figure 5 : les dimensions de la qualité de service selon grönroos 2007



Source : P. Gabriel et all « Marketing des services », DUNOD, Paris, 2014, p 77.

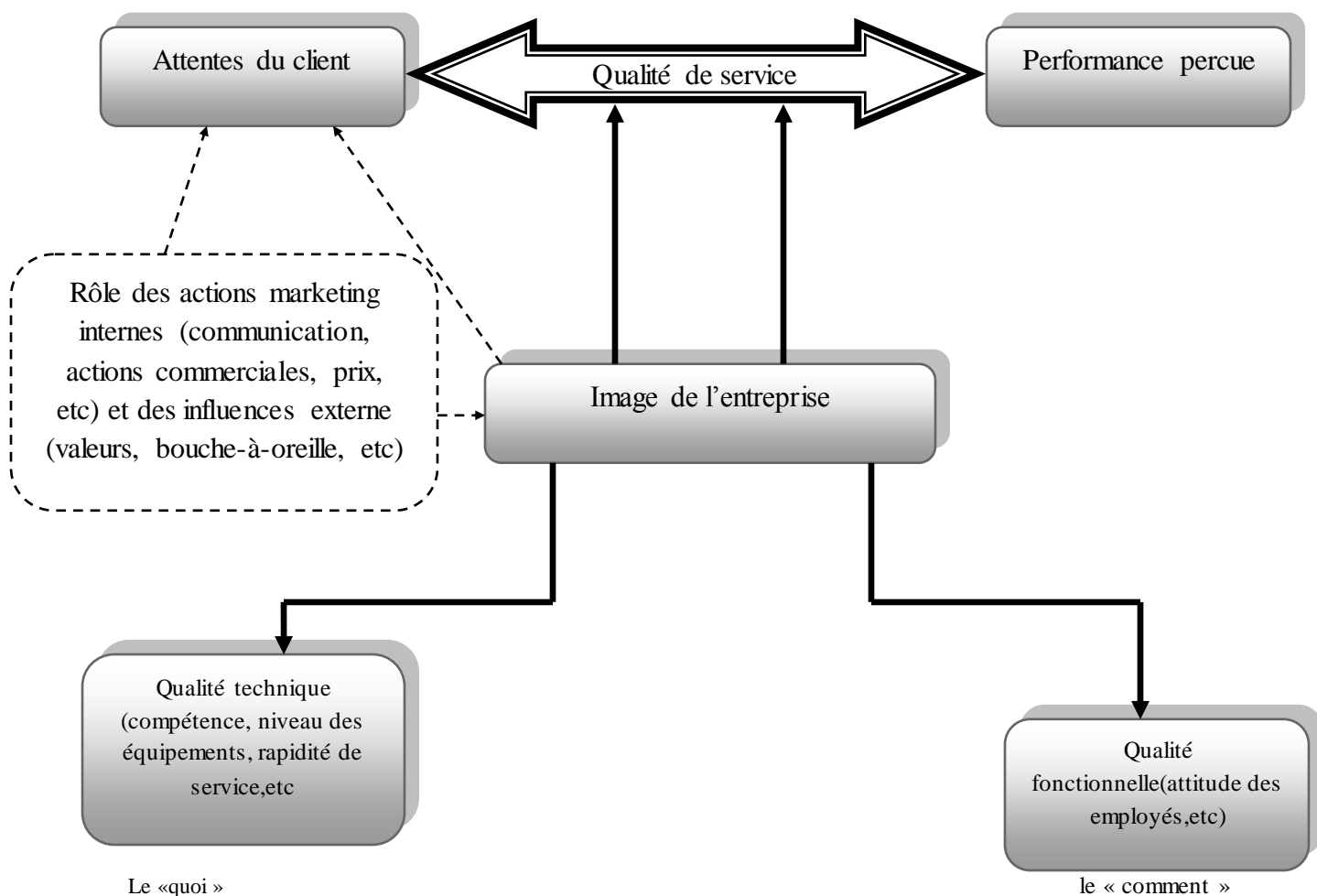
La qualité technique, ce que reçoit le client, est de facto importante pour lui et pour son évaluation de la qualité de service. Sans un niveau minimum de qualité technique, le client ne sera pas mesure de juger la qualité de service satisfaisante. La qualité fonctionnelle permet de compenser un petit manquement dans la qualité technique ou d'atteindre un très haut niveau de qualité de service. Cependant, un très bon niveau de qualité fonctionnelle n'aura pas d'impact si

¹ B.de Quatrebarbes, « Usagers ou clients ? », 2ème édition, Paris, 1996-1998, P.P 274-275.

² P. Gabriel, R.Davard, M. le Gall-Ely, I. prim-Allez, « Marketing des services », DUNOD, paris, 2014, p77.

un niveau minimal de la qualité technique n'est pas atteint. Il existe donc un effet hiérarchique entre ces deux dimensions par exemple, le personnel de bord d'un avion peut être très aimable (qualité fonctionnelle), si l'avion ne décolle finalement pas et que les passagers ne peuvent atteindre leur destination (qualité technique). L'amabilité ne suffira pas à combler la non-réalisation de la prestation. En revanche, si l'avion est seulement jouer son rôle.¹

Figure 6 : Antécédents de la qualité de service d'après grönroos 1997



Source : P. Gabriel et all « Marketing des services », DUNOD, Paris, 2014, p 78.

Dans cette approche bidimensionnelle, la qualité perçue dépend de la confrontation des attentes du client à la performance perçue (figure 2) les attentes du client sont directement influencées par :

- Des éléments propres au client (besoin, valeurs, expérience...) ;

¹ibid, p78.

- Des éléments informationnels, maîtrisés par l'entreprise (la communication, les actions des commerciaux) ou non maîtrisés (le bouche-à-oreilles) ;
- Des éléments propres à l'image de l'entreprise, influencée par les dimensions technique et fonctionnelle de la qualité.

2-4-2-L'approche de Parasuraman, Zeithoml et Berry

Parasuraman, Zeithoml et Berry proposent une conceptualisation de la qualité de service appelée SerV-Qual. La qualité de service correspond à l'écart entre les attentes d'un client à l'égard du service et les perceptions qu'il a du service obtenu. Les attentes et les perceptions portent sur un grand nombre d'éléments structurés en cinq dimensions :

- Les éléments tangible des services englobent l'ensemble des éléments matériels associés au service ou à son prestataires;
- La fiabilité représente la capacité à offrir le service promis de manière exacte ;
- La serviabilité reflète la bonne volonté manifestée pour aider les clients et délivrer le service rapidement ;
- L'assurance correspond au niveau de compétence, de courtoisie et à l'aptitude à inspirer confiance ;
- L'empathie représente l'aptitude à prendre soin des clients et à leur accorder une attention personnalisée.¹

¹Ibid, p79.

Figure 7 : les critères d'appréciation de la qualité des services

1° Dimensions tangibles du service	L'emplacement, les bâtiments, les équipements, la tenue du personnel... Connotent-ils une image de qualité ?
2° Fiabilité	La cuisine de ce restaurant est-elle de qualité régulière ?
3° Compétence	Ce garagiste saura-t-il réparer convenablement a modèle ?
4° Implication	Le personnel au guichet de cette administration donne-t-il le sentiment de vouloir aider les visiteurs ?
5° Personnalisation	Ma banque cherche-t-elle à me proposer des placements qui correspondent à mes besoins ?

Source : LENDREVIE LEVY « MARCATOR » M^e édition, DUNOD, Paris, 2014, p 855.

La dimension « fiabilité » est le seul commun avec la qualité des produits, par ailleurs on peut relever un certain appartenance avec l'approche de Grönroos. C'est ainsi les deux premières dimensions « éléments tangibles du service » et « fiabilité » sont à rapprocher de la qualité technique, tandis que les trois autres dimensions « serviabilité », « assurance » et « empathie » sont à rapprocher de la qualité fonctionnelle.¹

2-4-3-Le modèle de W.Earl Sasser jr, R.Paul Olson et D.Darly, WYckoff(1978) :

Selon ces chercheurs, le consommateur dispose d'un certain nombre d'attributs désirés du service qu'il traduit au termes d'attentes. Les attributs concernent à la fois le service de base et les services périphériques (servant à faciliter l'accès au service de base et à le rendre plus attrayant aux yeux du consommateur). Le consommateur évalue la qualité du service en comparant les attributs réels de celui-ci aux attributs désirés. Les auteurs regroupent les attributs désirés en sept catégories :

- La sécurité du client
- La facilité d'accès au service
- La consistance : exprimée par la fiabilité et la standardisation du service

¹ Ibid.

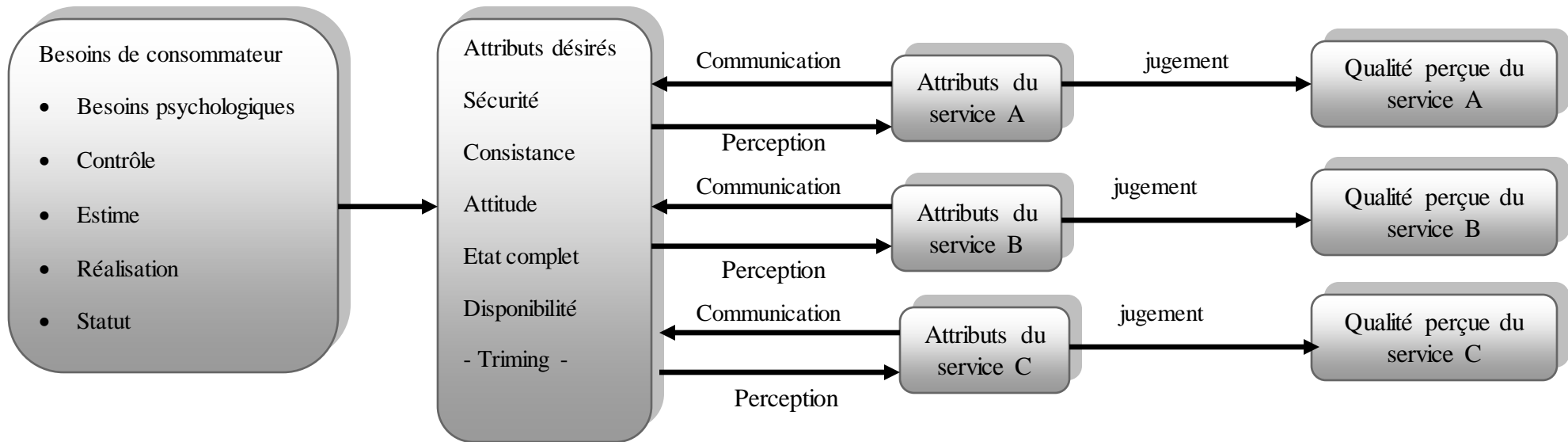
- L'attitude du personnel lors de l'interaction prestataire-client
- La variété des services offerts
- L'atmosphère où se déroule la prestation
- Le « timing » : le moment prévu pour la prestation et sa durée

Pour évaluer la qualité du service, le client peut opter pour l'une des démarches suivantes :

- Il peut ne tenir au compte que d'un seul attribut qu'il juge déterminant dans l'évaluation de la qualité du service. Les effets des autres attributs sur la qualité sont considérés comme insignifiants.
- Il peut retenir un seul attribut comme élément déterminant de la perception de la qualité. Les autres attributs impliquent un niveau minimum de performance.
- Il peut établir un barème tenant compte de l'ensemble des attributs. Ce modèle n'a pas été sujet à des validations empiriques.

Toutefois, il présente l'avantage de décrire la nature des attributs suivant à évaluer la qualité du service par le consommateur ainsi que la démarche suivie par dernier.¹

¹A.Boyer et A.Nefzi, « la perception de la qualité dans le domaine des services : vers une clarification des concepts », la revue sciences de gestion, Direction et gestion, n° 237-238, Marketing,2009,p.p 43-54.



Source : B. André et N. Ayoub, la perception de la qualité dans le domaine des services : vers une clarification des concepts, la revue des sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 237-238- Marketing, 2009, p 48.

D'après SASSER W. E, OL SON R. P. WYCKOFF, D. D ; 1978.

2-4-4- Modèle de pierre Eiglier et Ecrie Langeard (1987)

Selon pierre Eiglier ex Eric Langeard (1987) « la qualité est fait de deux élément, l'un objectif l'autre subjectif ». La qualité objective se réfère au support physique des services, alors que la qualité subjective est dérivée de la satisfaction du client. Ces chercheurs considèrent que la véritable dimension de la qualité du service réside dans la qualité subjective. Quand aux critères d'évaluation, ils stipulent que la qualité doit être évaluée en se basant sur trois dimension différentes : à savoir l'output du service élémentaire (c'est-à-dire la capacité du service à répondre aux besoins et attentes des clientes), les éléments de la servuction (se sont les dimensions associées au support physique et au personnel en contact) et processus lui-même (comprend les variables associées aux interaction entre le prestataire et son client).²

L'output : Il s'agit de la qualité du service lui-même, du résultat de la servuction. Comme toute qualité, la qualité du service est relative, et ne peut se définir et s'exprimer que par les attentes du client : un service est de bonne qualité lorsqu'il satisfait exactement les besoins et les attentes du client. De là la nécessité impérieuse de la connaissance de ces attentes, débouchant sur une segmentation volontariste, qui permette d'adapter le service offre tao segment retenu.

a) Les éléments de la servuction :

La qualité des éléments de la servuction entre pour une grand part dans la qualité globale du service, car le client, non seulement les voit mais pour ainsi dire, les expérimente, a des relations avec eux, et va donc les évaluer. Cette qualité des éléments de la servuction s'exprime sur deux dimensions :

- Qualité intrinsèque de chacun d'entre eux pris isolément : modernité, sophistication, propreté, état de maintenance et facilité d'usage des éléments du support physique, sont quelques-uns des constituants de sa qualité ; efficacité, qualification. Prestation et disponibilité sont ceux du personnel en contact : similarité des clients, c'est-à-dire appartenance au même segment, et efficacité de leur participation, sont les constituants de la qualité pour ce dernier élément.
- La qualité des éléments de la servuction s'exprime en outre par leur degré de cohérence entre eux, et surtout par degré d'adaptation au service recherché, et donc aux attentes du segment.

b) Le processus :

Les règles de fonctionnement de la servuction, ainsi que le processus, c'est-à-dire l'ensemble des interactions nécessaires à la fabrication du service, elles aussi

expérimentées par le client, forment la dernière dimension de la qualité globale du service. Cette qualité s'exprime par la fluidité et la facilité de ces interactions, leur efficacité, leur séquence, et comme précédemment, leur degré d'adéquation avec ce qu'aime et n'aime pas faire le client, et avec le service recherché. Ces trois dimensions de la qualité globale du service forment le cadre structurel dans lequel peuvent s'inscrire les actions de l'entreprise de service en faveur de la qualité.

❖ **Action en valeur de la qualité :**

L'intention ici n'est pas de procéder à un répertoire des actions possibles : elles sont innombrables. Il s'agit plutôt d'indiquer des pistes à approfondir pour chaque cas particulier.

- Il faut d'abord effectuer des mesures de la qualité : l'idée que la qualité des services ne se mesure pas est une aberration. Tout doit être mesuré, sur chacune des trois dimensions. Y compris la qualité du service lui-même par le biais de sondages systématiques auprès de la clientèle. Il est donc nécessaire d'établir une batterie d'indicateurs quantitatifs qui permette d'avoir une vision objective de la qualité de la prestation.
- La seconde direction à approfondir consiste à procéder à intervalles réguliers, mais assez espacés, à des audits de la servuction. C'est une analyse très fine du support physique et du personnel en contact ainsi que des interactions avec le client, effectuée en se mettant à la place du client et de ses besoins et attentes. Cette méthode permet de repérer les principaux dysfonctionnements et déviations qui ne manquent pas de se développer avec l'habitude et le temps.
- La Troisième direction est certainement la mise sur pied de cercles de qualité car leur philosophie de base est particulièrement bien adaptée aux services. Tout d'abord le cercle de qualité travaille à l'amélioration du processus, ce qui est tout à fait pertinent pour les services. Ensuite, il permet de motiver le personnel en contact, et surtout de canaliser ses énergies novatrices, ce qui évite les évolutions non contrôlées de la servuction. Au total, les responsabilisées en matière de qualité intrinsèque de service et de la servuction incombent à son concepteur, celle de la qualité du service jour après jour et de sa maintenance incombent au manager de la servuction.¹

¹ P.Eiglier et E.Langeard, op-cit. p.p 26-27

2-5- Les dimensions de la qualité de service à chaque point d'interaction :

La qualité expérimentée par le client doit être présente à chaque moment de vérité. Rappelons ce que cela implique :

- Il faut faire en sorte que le service soit bon du premier coup, conforme à la promesse. S'y reprendre à deux fois se voit et la récupération éventuelle du client coûte cher.
- Le moment de vérité est conditionné par la quadruple interaction du client avec le personnel, le cadre, le processus lui-même et les autres clients. Les clients remarquent tous les aspects de l'expérience. Toujours selon Carl Sewell (1990) : « la vente, c'est un théâtre. Nous voulons que les clients voient notre produit dans une mise en scène qui leur tire un cri d'admiration. Le mobilier, l'agencement les lumières-chaque détail-doit contribuer à faire de leur visite dans nos locaux un spectacle divertissant ».
- Les clients exigent à la fois le « quoi » et le « comment », à la fois les résultats et une prestation impeccable. Ils veulent que l'organisation réponde à leur besoins, que le personnel soit ouvert, attentionné, et réactif.
- La qualité est ce qu'en dit le client. Chaque client est unique, chaque client a ses propres attentes, ses propres idées et suggestion et peut choisir ou non de coopérer avec le prestataire. Ces caractéristiques suffisent à montrer à quel point il est beaucoup plus complexe et difficile de définir et de maîtriser la qualité du service en avant-scène que la qualité du produit en arrière-scène. Comment s'y prendre ?

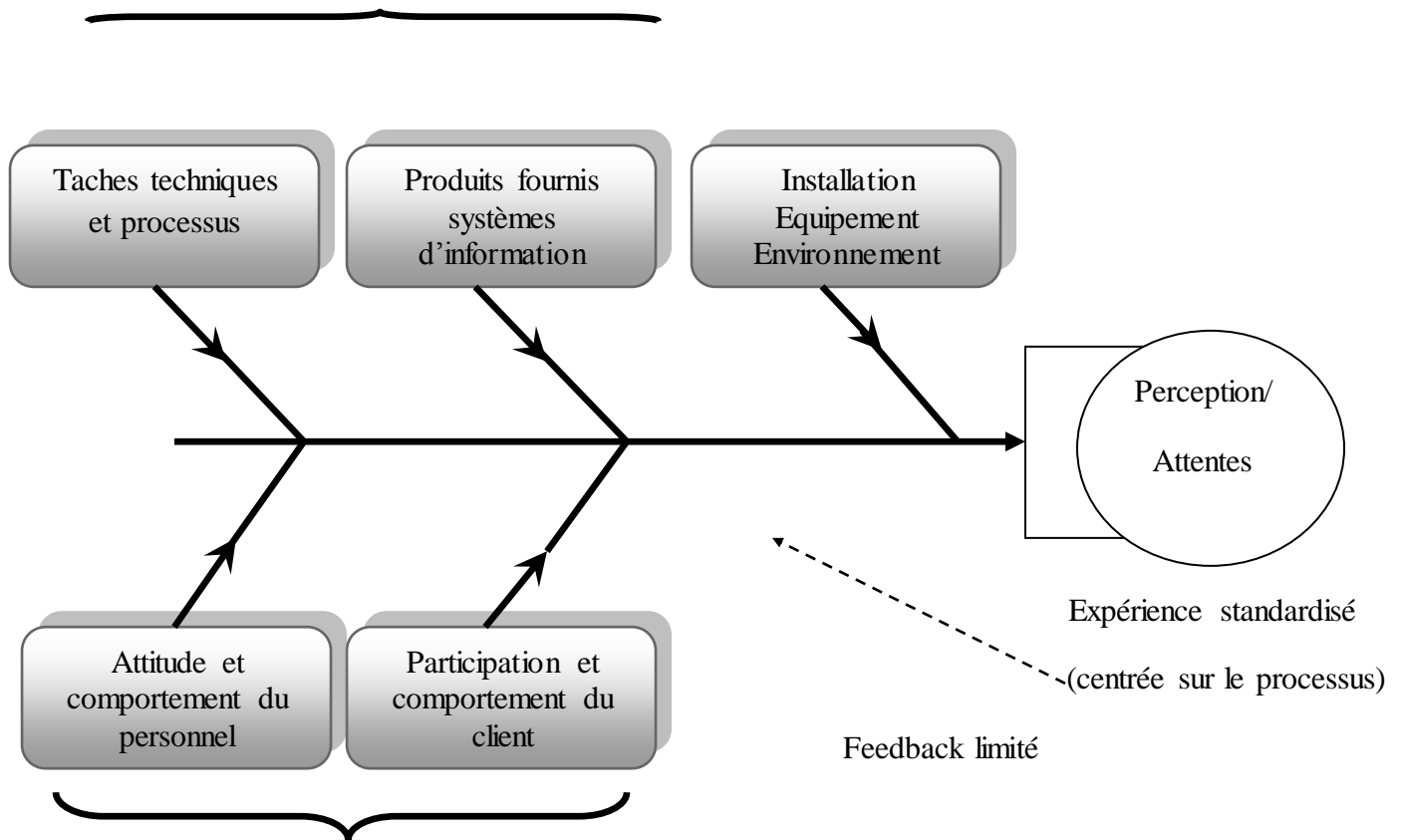
2-5-1- La conformité et l'assurance : procurer le niveau de qualité promis :**A- Le cas d'une prestation relativement standard :**

Il est plus facile de maîtriser la délivrance d'une prestation relativement standard que celle d'une prestation personnalisée. Le principe consiste à maîtriser chaque aspect du processus par la prévention ou plus spécifiquement la maîtrise statistique du processus de production. Selon cette approche dès le départ, au stade même de la conception, le bon niveau de qualité et de flexibilité doit être défini pour chaque variable et chaque élément important du processus. Comme la majorité des problèmes de qualité résulte d'une conception défectueuse, les défaillances potentielles doivent être analysées à ce stade. Dès que la conception a été arrêtée, la qualité est assurée par la maîtrise des paramètres-clés qui conditionnent le résultat final. Dans un service standard. Les attentes des clients sont limitées parce qu'ils savent que le personnel a peu de marge de manœuvre. Les

principales caractéristiques du processus de délivrance sont ainsi précisément définies et ne peuvent que très légèrement varier.¹

Figure 8 : Processus de la satisfaction clients

Interaction physique et technique :
Standards, procédures, règles



Interaction avec les personnes :
Comportement standardisés

Source : J.TEBOUL « le temps des services, édition d'organisation, paris, 1999, p 145.

A- Le cas d'un service plus personnalisé

Lorsque l'on envisage un service plus personnalisé, les procédures, les procédures doivent se faire plus souples et prendre la forme d'orientations, de protocoles, de principes ou de maximes qui orienteront l'effort et expliqueront les objectifs et les résultats à atteindre. La qualité du service dépendra davantage des valeurs admises, du professionnalisme et des compétences que de règles arbitraires.

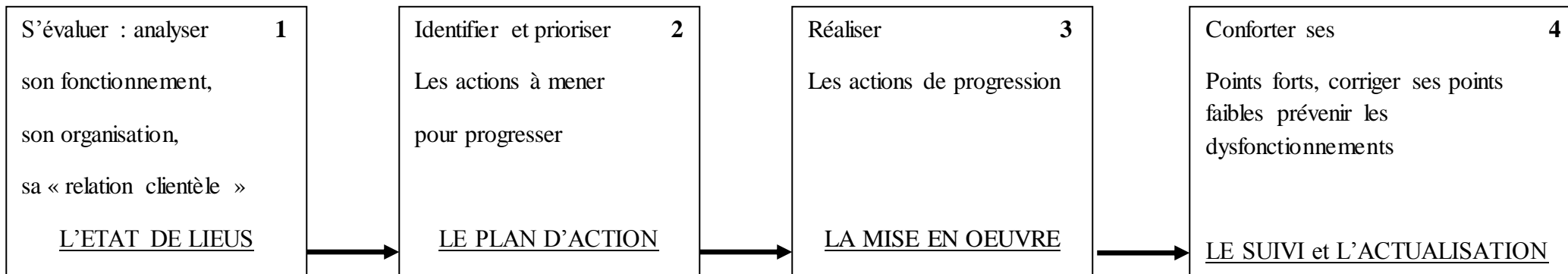
¹ J.TEBOUL, op-cit, pp 144-145

Les orientations, les principes et les objectifs, lorsqu'ils sont bien communiqués, donnent au personnel de contact plus d'autonomie. Ainsi, la devise de Fédéral Express : « Absolument, positivement dans les vingt-quatre heures » conduit souvent le personnel à se dépasser pour service le client. Ritz Carlton en fournit un autre exemple : son slogan « Nous sommes des gens de bien au service de gens de bien » et son principe « les hôtels Ritz Carlton sont des lieux privilégiés ou notre plus noble mission est de veiller au confort authentique de nos clients » sont des guides d'action profondément ancrés. Les résultats d'un service personnalisé sont du ressort de « professionnels » dont les talents, les compétences et l'expérience se conjuguent pour atteindre leurs objectifs à l'aide de quelques protocoles et de quelques normes. Dans ce cas, la qualité du service est visiblement centrée sur le client. Vous devez faire confiance à l'expertise du professionnel qui doit d'abord négocier le « contrat » (en s'assurant que les exigences et les attentes du client sont réalistes), puis voir et mesurer « en temps réel » la réalisation de sa prestation tout en y apportant les ajustements nécessaires avec l'aide du client. Cela ne peut se faire que si le processus est suffisamment flexible, sans trop de restrictions ou de contrôles tatillons. En résumé, la qualité de service implique avant tout la fourniture régulière de résultats conformes aux promesses, aussi bien en ce qui concerne le résultat attendu que le mode de délivrance de la prestation, le « quoi » et le « comment ».¹

¹ Ibid.p148

2-6- Qu'est-ce que la démarche qualité

La démarche qualité c'est



C'est une démarche accessible : elle peut être mise en œuvre par toute structure quelle que soit sa taille ou ses moyens. C'est une « démarche participative » : elle engage la responsable et mobilise l'ensemble de l'équipe. C'est une dynamique, un état d'esprit qui s'inscrit progressivement dans ses pratiques professionnelles au quotidien : le temps de réflexion investi au début de la démarche permet par la suite d'être plus efficace chaque jour.¹

¹http://www.entreprise.gouv.fr/files/files/direction_services-a-la-personne/qualité/guide_démarche_qualité.pdf, consulté le 17/02/2021 à 13 :30.

2-6-1- Quel sont les apports de la démarche qualité ?

S'engager dans une démarche qualité est générateur de gains concrets :

1- Satisfaire ses « client »

Renforcer la relation de confiance, fidéliser sa « clientèle », attirer de nouveaux « client »...

2- Structurer son organisation et améliorer son fonctionnement quotidien défini les rôles et les fonctions de chacun, connaître ses responsabilités, améliorer la communication interne et les échanges entre membres de l'équipe, être réactif face à un imprévu...**3-** Professionnaliser et fédérer son équipe

Motiver son équipe, partager des objectifs, concilier qualité de service et bien-être du personnel...

4- Optimiser ses ressources humaines, financières, matérielles.**5-** Renforcer la crédibilité de sa structure sur son territoire, l'amélioration de la qualité est visible pour la « clientèle », la concurrence, les autorités de contrôle, les financeurs, pour les services d'aide et de maintien à domicile.

Cette démarche peut donc être un moteur pour pérenniser sa structure et accroître son activité face à la concurrence accrue ainsi qu'à la hausse des exigences des « clients » et de la réglementation.

2-6-2- Quels sont les facteurs de succès ?

Adopter les principes de l'amélioration continue de la qualité de services et développer une démarche qualité requiert un investissement en temps et moyens capable de produire rapidement des effets positifs à condition toutefois d'accorder une attention toute particulière aux facteurs clés qui en conditionnent le succès.

1- Une volonté partagée de l'encadrement et des salariés :

L'engagement de tous est une condition essentielle de la mise en œuvre de la démarche, de sa réussite et de son appropriation par l'équipe. Cet engagement repose avant tout sur une conviction forte du dirigeant « faire de la recherche de la qualité au service du client le moteur de son action » et sur sa capacité à la partager avec le personnel, notamment les responsables. Un premier gage de réussite consistera donc à fixer un objectif clair et précis à votre équipe, la mobiliser autour d'une action commune et renforcer sa coopération pour transformer les pratiques du quotidien.

➤ Une bonne organisation et une animation de la démarche :

Conduire une démarche qualité est synonyme de conduite de projet, la bâtir la planifier et l'aimer constitue le second facteur de réussite. Concevoir la démarche avec minuté est indispensable. Ce procédé permet à chaque participant de comprendre et de contribuer à la démarche, précise les responsabilités de chacun et évalue l'implication des personnes ainsi que le temps et autre moyens nécessaires à la conduite de la démarche. La mission d'animation et de suivi est au cœur de la démarche : organiser des points d'étape (vérification technique, validation, suivi, actualisation) valoriser les améliorations constatées sont autant de moyens pour assurer une communication réelle et continue tout au long de la démarche et stimuler ou renouveler l'engagement de chacun. Une sensibilisation à la démarche qualité, voire une formation, sont sans nul doute une aide précieuse, accessibles grâce à des supports existants, outils et publications, des contacts ou des rencontres avec des partenaires engagés dans une démarche ou des actions de formation sensibilisation. Des aides et des accompagnements, ponctuels ou non, sont également possibles pour assurer l'engagement dans une telle démarche.¹

➤ Une démarche participative

Un levier important de la démarche qualité consiste à associer largement le personnel en mettant en place une démarche participative motivée par deux raisons :

- Améliorer la qualité suppose une mobilisation de l'ensemble du personnel autour des objectives qualités et cette mobilisation ne peut être obtenue que par l'appropriation par chacun de ces objectifs grâce à une participation réelle.
- Améliorer les processus suppose une réflexion et contribution de ceux qui mettent les mettent en œuvre au quotidien. La démarche participative permet ainsi d'identifier et de mettre en œuvre des actions d'amélioration pertinentes. C'est pourquoi le personnel est informé tout au long de la démarche et participe directement à aux étapes clés. Parallèlement, l'écoute des clients s'avère un aspect tout aussi important de la démarche, car la prise en compte des besoins et de la satisfaction des clients est la raison d'être de la démarche qualité. Elle fait entrer la voix du client en recherchant une relation authentique qui va bien au-delà d'une simple association formelle. La réglementation fait d'ailleurs référence à des enquêtes de satisfaction ou à d'autres formes de consultation des

¹http://www.entreprise.gouv.fr/files/files/direction_services/services-à-la-personne/pour-les-pros/SE_DEVELOPPER/eétape_p, « consulté le 20/02/2021 à 18 :05.

bénéficiaires pour les organismes agréés qualité et les services sociaux et médico-sociaux « cahier de charges » de l'agrément qualité, arrêté du 24 novembre 2005, décret du 25 mars 2004 relatif au conseil de la vie sociale ou autre forme de participation des usagers. Une enquête annuelle est généralement recommandée : elle permet d'identifier les dysfonctionnements, d'y apporter les correctifs et de conforter les améliorations.

Enfin associer les partenaires qui concourent à la réalisation des activités ou avec les quels sont développées des actions communes permet de disposer d'un regard externe sur le fonctionnement de nature à enrichir la démarche qualité. C'est l'occasion de vous interroger sur l'opportunité d'un rapprochement ou d'une mutualisation avec des structures analogues. Ces rapprochements peuvent être utiles pour mutualiser des moyens, se coordonner dans la délivrance des prestations, ou Co-construire votre démarche qualité.

➤ **Une démarche progressive**

Le développement d'une démarche d'amélioration continue est un projet à long terme qui doit s'envisager de manière progressive. Mieux vaut se concentrer sur quelques priorités c'est-à-dire sur des points qui produiront rapidement des améliorations notables que de se fixer des objectifs trop ambitieux au risque de ne pas pouvoir les atteindre.¹

2-7- Mesurer la qualité et maîtriser la qualité :

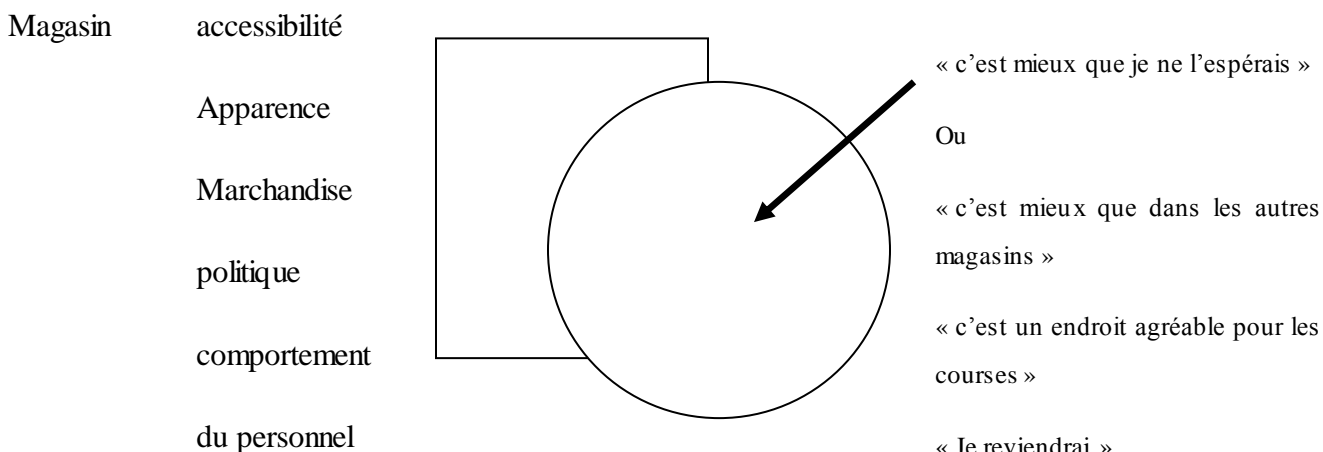
2-7-1-la mesurer la qualité/ Le modèle de seau percé

Nous pouvons à présent mesurer le résultat des efforts que nous avons faits pour fournir un service adapté aux clients visés. Ont-ils été ravis ou déçus par le service proposé, la qualité telle qu'elle ressort de la conjonction entre la prestation et la perception. D'un côté, la prestation est concrète et opérationnelle. Avec ses caractéristiques physiques et techniques (le matériel), les rôles et les comportements (l'humain) et les normes et les procédures objectives et précises (le processus), le services est bien carré, bien défini. C'est la partie carrée de l'offre. D'un autre côté. Le client compare sa perception vécue à ses attentes. Nous tombons dans un domaine subjectif, spéculatif et fugace, circulaire au quelque sorte.²

¹http://www.entreprise.gouv.fr/files/files/direction_services/services-à-la-personne/pour-les-pros/SE_DEVELOPPER/eétape_p, « consulté le 21/02/2021 à 09 :07.

² J.TEBOUL, op-cit, p119.

Figure 9 : rapport entre la réalité objective de la prestation et l'inverse subjectif du client.



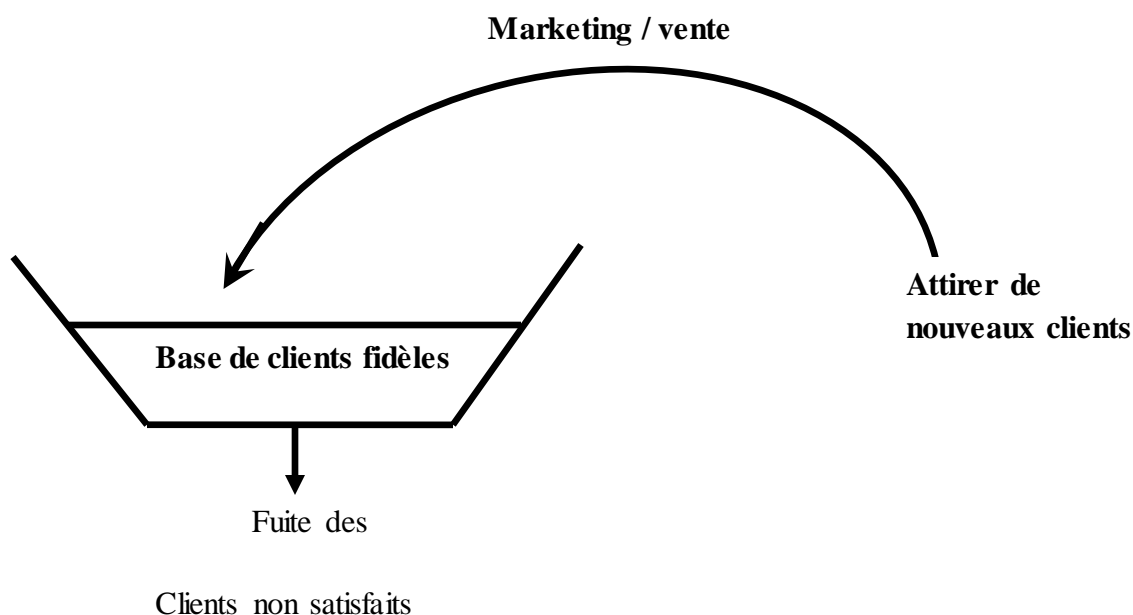
Source : J. TEBOUL, « le temps des services », éditions d'organisation, Paris, 1999, p 120

La figure 9 montre comment la qualité de service résulte de la conjugaison entre la réalité objective, carrée de la prestation et l'univers subjectif, rond du client. La qualité perçue résulte donc de la quadrature du cercle, de la façon dont l'offre réussit à couvrir les besoins du client. Le résultat s'exprime sous forme de jugements tels que « j'aime faire mes course ici » ou plus positif encore « c'est encore mieux que je le pensais, je revendrai »

D'autre part, la qualité du service relie deux exigences fondamentales : attirer de nouveaux clients (ce qui est essentiellement du ressort du marketing) et les fidéliser (ce qui relève plus des opérations). Il faut d'abord faire connaître et vendre le service, mais ce qui génère le réachat, c'est la satisfaction du client après la prestation.

Nous avons développé un modèle fondé sur l'analogie du seau percé pour analyser cette double exigence (Figure 26). On y voit clairement l'interaction dynamique entre marketing et opérations.

Figure 10: Modèle du seau percé



Source : J. TEBOUL, « le temps des services », éditions d'organisation, Paris, 1999, p 120

1- Comprendre le modèle de seau percé :

Les clients commencent par connaître et s'intéresser au service avant de l'acheter et de tomber dans le seau. S'ils en sont satisfaits, ils restent dans le seau pour former la base de la clientèle fidèle. S'ils ne sont pas satisfaits, ils ne renouvellent pas l'expérience d'où une fuite de clients insatisfaits s'échappant par un trou dans le seau. Ce modèle peut être affiné comme on peut le voir sur la Figure 26, en y adjoignant deux notions essentielles : les réclamations et la récupération du client d'un côté, et l'effet du bouche-à-oreille de l'autre.¹ Améliorer la qualité du service permet non seulement de réduire l'importance de la fuite, mais aussi d'attirer de nouveaux consommateurs grâce à un bouche-à-oreille positif et une meilleure image. Le service se vend tout seul dans ce cas. Par contre, un service de moins bonne qualité dépendra d'avantage du marketing et de la vente pour compenser les pertes.² La part de marché à long terme s'obtient en multipliant le taux de création ou de pénétration dans les segments visés, par le taux de réachat :³

$$\text{Part de marché à long terme} = \text{Taux de pénétration} \times \text{Taux de réachat}$$

¹ Ibid, p.120.

² Ibid, p 122.

³ Ibid, p 123

Tableau 5 : trois approches de mesure de la qualité de service

<i>Niveau de contact</i>	<i>Explication</i>
Mesure de performance	Dérivée du secteur de la fabrication, cette approche demande simplement aux clients d'évaluer la performance du service rencontré. SERVPERF est la technique de mesure standard.
Infirmation des confirmations	Cette approche se base sur la différence entre ce qui est attendu d'un service et ce qui est réellement fourni et perçu par le client. SERVQUAL est la technique de mesure standard.
Importance performance	Cette approche cherche à comparer la performance de différents éléments qui façonnent le service avec la perception des clients de l'importance relative de ces éléments. IPA (Analyse importance-performance) est la technique de mesure standard.

Source : BAINES, FILL, PAGE, « LE MARKETING », de boeck, Paris, 2012, p 504.

2-7-2- A chaque étape client, un indicateur de service avec le service de référence, le niveau d'exigence et le seuil d'inacceptabilité :

Comme nous l'avons vu précédemment une étape client est une séquence du service global par laquelle passe l'utilisation. L'entreprise de service attribue un critère de qualité à cette étape. Le critère de qualité est composé de paramètres que l'on va mesurer. Pour éclairer notre propos, considérons l'accueil au bureau d'un guichet de porte. Dans un tel bureau l'accueil va être composé de paramètres concernant le personnel et le support physique. Parmi ces paramètres seront l'amabilité, la disponibilité, la compétence, la tenue, l'identification du prestataire de service, la signalétique du guichet, la netteté du comptoir, le rangement du bureau, etc. c'est le client lors d'une enquête clientèle qui va pondérer les critères avec une évaluation de 1 à 3 par exemple, de chaque critère, il est probable que la clientèle opte pour une note de 3 en compétence professionnelle et 1 en tenue vestimentaire.

Ensuite, la somme de ces critères pondérés permet de noter l'accueil global sur 20 points. Nous dirons que le service est conforme s'il obtient une note égale ou supérieure à 16/20 (Toutes ces valeurs sont données à titre d'exemple, pour faciliter la compréhension de l'explication). Cette note de 16/20 correspond au service de référence, pour cette étape client « accueil au guichet du bureau de poste ». le niveau d'exigence est la performance que l'entreprise s'engage à réaliser sur ce

critère. Par exemple, 90% des clients du bureau de poste auront un accueil de qualité égal au service de référence. Le seuil d'inacceptabilité est atteint chaque fois que la note d'évaluation du critère d'accueil au guichet est inférieure à 10/20. Ces trois éléments, c'est-à-dire le service de référence, le niveau d'exigence et le seuil d'inacceptabilité permettent de bien cerner l'étape client, de la gérer en permanence et d'un assurer le niveau constant de qualité. Cette identification des étapes clients a un avantage évident, de mesure de la qualité du service rendu au client, elle fournit des informations sur la performance du service au manager de proximité. En cela elle est aussi un outil qui permet une bonne réactivité. Si un seuil inacceptable est atteint, une mesure corrective peut être mise en place immédiatement, comme par exemple une compensation pour le client lésé et une solution pour éviter que la défaillance du service ne se reproduise. L'entreprise qui construit des indicateurs, c'est-à-dire des outils de mesure, va aussi planifier des mesures mensuelles ou trimestrielles pour service l'évolution de sa prestation de service : l'indicateur est un outil de mesure et de suivi du service. Au paravent un bon nombres de paramètres immatériels échappaient à la mesure, le fait aujourd'hui de les identifier, de les caractériser, sont autant d'outils pour l'entreprise de service pour vivre dans une spirale de progrès.

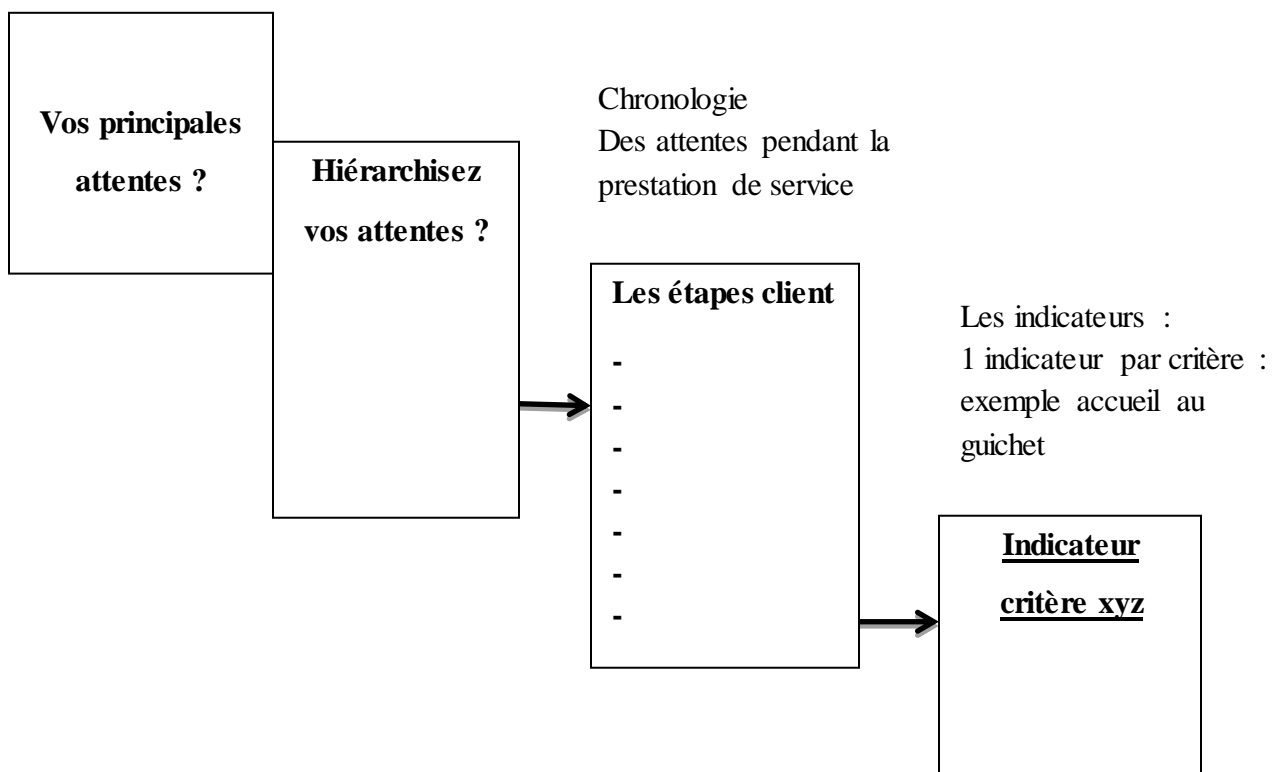
2-7-3- La démarche de définition des indicateurs de service doit être participative :

Le simple fait de définir un indicateur de qualité, de la paramétrer, de le pondérer et de le suivre, fait progresser le niveau de qualité du service. Nous avons décrit la manière dont sont définies les étapes clients, de façon logique, en raisonnant client, après avoir décortiqué les besoins recueillis par les différentes enquêtes qualitatives. Il en est de même pour préciser les paramètres qui composent l'indicateur (Figure 11). Ce travail d'identification des indicateurs, avec leur paramètre pondéré, relève de la simple logique. Les personnes les mieux placées pour réaliser ce travail ne sont pas par conséquent des experts en qualité mais celles en contact avec les clients et le manager de proximité ; c'est-à-dire les gens de terrain.¹ C'est aussi la meilleure voie pour permettre au personnel en contact de s'approprier les indicateurs, de faire des suggestions pour les faire progresser et surtout d'être de plus en plus professionnel, au quotidien, lors de la relation avec le client. Les employés du bureau de poste qui ont participé à l'analyse des leurs clients, ont noté que l'identification du personnel en contact était un élément significatif de l'accueil. Ce n'est pas un prestataire anonyme en face du client, qui lui, doit décliner son identité s'il veut faire une transaction sur son compte courant postal. De ce fait, ils trouvent plus facilement le sous-critère acceptable et partagée qui peut satisfaire cette attente ; par exemple le chevalet avec le prénom et le

¹ J. LAPEYRE « GARANTIR LES SERVICES », éditions d'organisation, France, 1998, p.p 20-21.

nom sur le comptoir, le badge ou tout autre élément d'identification. Les services de la poste vont encore illustrer notre propos. La poste fournit deux services bancaires. Sur ces deux services de base une enquête qualitative va permettre d'identifier les attentes des clients, à chaque famille d'attentes, par exemple, à l'accueil au guichet en face à face, va correspondre un critère qualité, qui sera suivi par un indicateur composé de paramètres (de sous-critères) mesurés régulièrement.

Figure 11 : la construction des indicateurs de qualité de service à la poste(Enquête qualitatives et quantitatives)



Source : J .Layere »GARANTIR LES SERVICES »,éditions d'organisation,France,1998 ,p.22

Pour chaque indicateur, les employés et l'encadrement vont définir :

- 1- Le service de référence : le niveau de qualité rendu au client, 16/20 en accueil.
- 2- Le niveau d'exigence : 90% des clients auront un accueil au guichet de 16/20.
- 3- Le seuil d'inacceptabilité, c'est-à-dire la situation ou le service et non rendu pour une note d'accueil inférieure à 10/20, avec mesure corrective immédiate et action auprès des clients non servis.¹

¹Ibid, p 22.

2-7-4- comment mesurer la qualité du service ?

Le service existe avant, pendant et après la vente, et tout le personnel est concerné. Point de départ et finalité d'une démarche visant à satisfaire le client, l'enquête auprès des consommateurs (baromètre de la santé de l'entreprise et du produit) permet de connaître :

- L'appréciation du consommateur sur le service ;
- Ce qui lui importe le plus et ce qui nécessite une amélioration rapide ou à long terme ;
- Le positionnement de l'entreprise par rapport à sa concurrence.

La qualité de service se mesure à deux niveaux :

- La qualité objective concerne les constituants physiques du produit ;
- La qualité subjective, plus difficile à mesurer, découle de la satisfaction ou de l'insatisfaction du consommateur par sa perception, ses attentes, et les attributs qu'il attache au produit.

On peut modifier la qualité objective d'un produit avant qu'il ne soit présenté au consommateur. Elle existe dans le support physique et à un moindre niveau dans le personnel. Elle ne s'applique pas directement au service. On la mesure au moment où la prestation est consommée (simultanément entre production et consommation). Un service possède une valeur pour le prestataire et pour l'utilisateur. Le prestataire peut l'estimer bon, alors que le bénéficiaire le juge mauvais. Chaque client ressent une même prestation de façon différente selon sa personnalité et ses attentes du moment. Tout individu qui séjourne à plusieurs reprises dans un hôtel ou qui déjeune dans un restaurant peut émettre un jugement variant selon son humeur ou le motif de sa visite (vacances ou voyage d'affaires). Plus la qualité d'un service repose sur un comportement humain, plus le risque de non-conformité augmente, plus le nombre de paramètres définissant un service est élevé, plus il est difficile de satisfaire le client, car il ne se souvient que de ce qui ne marche pas.¹

❖ Mesure externe et mesure interne de la qualité :

La mesure permet de diagnostiquer des managements internes, causes d'insatisfaction du consommateur : gestion des réclamations, client mystère, carte de commentaires, enquête de satisfaction, recueil d'information à l'aide d'entrevues individuelles avec les clients (mesure qualitative concrète et précise des points positifs ou négatifs).

¹J.M.Tardien, op-cit, p.p 90-91.

La mesure interne évalué la satisfaction du personnel (client interne), ainsi que le rendement de chaque service (apport de chacun à la satisfaction du client) :

- Enquête auprès de la direction pour connaître le degré de satisfaction des dirigeants (climat au sein de l'équipe dirigeante) ;
- Enquête d'opinion auprès d'un panel d'employés sur leur perception de la direction, la promotion interne, le climat de travail au sein des équipes et de l'entreprise ;
- Enquête de satisfaction interne destinée à vérifier si les différents départements, les fonctions et les individus de l'entreprise agissent en équipe et entretiennent des relations internes de « client à client ».

Le client ne peut être satisfait quand le personnel ne l'est pas. Les liens entre les mesures externe et interne sont les suivants :

- L'attitude de la direction affecte les relations de client à client et le moral des employés ;
- Le moral des employés influence les relations entre les services et se répercute sur l'attitude de la direction ;
- L'ensemble des relations contribue de manière positive ou négative à la satisfaction du personnel et à la qualité interne mesurées par les indicateurs de rendement (normes).

La qualité interne détermine en grande partie le niveau de satisfaction du client. Les clignotants de la mesure externe indiquent les défaillances de l'offre. Ceux de la mesure interne, sur lesquels le personnel braque les yeux, surveillent les défaillances internes.

Les causes de défaillance ou dysfonctionnement concernent :

- Le personnel ;
- Le matériel ;
- Les méthodes ;
- Le milieu. ¹

Les attentes du consommateur sont influençables par au moins cinq facteurs : le bouche – oreille, les besoins personnels, l'expérience antérieure. Leur importance est variable. C'est à l'entreprise de définir ses priorités (voir grille ci-dessous).

¹ Ibid,p.92.

<i>Priorités</i>	<i>Importance %</i>	<i>Rendement %</i>	<i>Ecart + ou -</i>

❖ ***L'enquête de satisfaction :***

Pour mesurer la satisfaction du client, il semble logique de la demander régulièrement l'opinion du consommateur pour en suivre l'évolution et mesurer les progrès réalisés. La base d'une bonne enquête est le fond et la forme du questionnaire, qui doit produire une photographie précise de ses impressions et de ses vœux. ¹

❖ ***Un outil de fidélisation :***

Pour fidéliser un client, il faut le satisfaire, encore faut-il connaître ses attentes et besoins et identifier ses « déclencheurs » de satisfaction ou insatisfaction.

Une enquête de satisfaction ne suffit pas pour fidéliser le client, mais quand elle est bien conduite, elle y participe.²

❖ ***Traitement des réclamations et contrôle qualité :***

Dans l'industrie, la gestion de la qualité apporté des gains de productivité par réduction des déchets et des coûts de production. En matière de service, la productivité s'exprime dans la satisfaction du client et se mesure à l'augmentation des ventes. La qualité de service est une arme concurrentielle. Quand le standard est « objectif » (répondre au téléphone avant la cinquième sonnerie, par exemple).³

- a- Les réclamations des clients : les lettres de réclamation (ou de satisfaction) sont d'excellents outils de gestion de la qualité à condition d'en admettre les limites : si elles révèlent des « anomalies précises » que les enquêtes ne permettent pas d'identifier, on ne peut en réduire des données statistiques crédibles. Les clients mécontents ont la plume « plus facile » que ceux qui sont satisfaits (on compte en moyenne dix lettres de réclamation pour une de compliments). La lettre de réclamation n'en constitue pas moins un outil performant. Quand on y répond rapidement, on parvient même à fidéliser le client.

¹ Ibid,p.93.

² Ibid,p.94.

³ Ibid, p 96.

On peut enfin évaluer le nombre d'insatisfaits en analysant les remboursements annuels à des clients mécontents. Prendre la place du client permet d'apprécier la qualité du service : la réponse à une demande de renseignement téléphonique anonyme est parfois édifiante. Il est impératif de toujours avoir à l'esprit ces trois points :

- Le niveau de prestation proposé ne correspond pas toujours à celui qui est perçu par le client ;
- Seul compte l'avis du client, encore faut-il que le contenu de l'enquête et le nombre de questions ne lui semblent pas rébarbatifs et qu'on puisse comparer les résultats avec les performances de la concurrence.
- Le taux de satisfaction doit être comparé à l'évaluation du taux de fidélisation. Tout problème, même exceptionnel, doit être analysé. Pour connaître le sentiment du client, il suffit de lui demander. Son avis aide à maintenir le « niveau » de service.¹

TARP (Technical Assistance Research Program Institute), traite plutôt de l'insatisfaction, des réclamations et de leur résolution. Elles montrent qu'il coûte en moyenne cinq fois plus cher de gagner un nouveau client que l'en garder un ancien. Voici quelques chiffres obtenus par catégorie de produit.

Tableau 6 : Réclamation et abandons

<i>Catégorie de produits</i>	<i>% des clients mécontents qui ne se plaignent pas</i>	<i>% des clients mécontents et silencieux qui ne rachètent pas</i>
<i>Bien de consommation courante à faible coût</i>	96%	63%
<i>Service relativement bon marché (TV câblée, téléphone local...)</i>	45%	45%
<i>Produit durable à coût élevé (automobile, ordinateur...)</i>	27%	41%
<i>Service cher (assurances, prêts, clinique...)</i>	37%	50%

Source : J.F.Boss « pourquoi la satisfaction des clients », Revue Française du Marketing, Décembre 2010, N° 229/230, 4-5-5, p 199

¹Ibid, p 98.

L'institut plaide en faveur d'un traitement bien mené des réclamations. Donc de rétention des clients après insatisfaction. On constate d'ailleurs que « les clients qui se plaignent ont plus de chances que ceux qui ne se plaignent pas de racheter à la société qui les a déçus, même si leur problème n'a pas été résolu de manière satisfaisante », même si on les traite mal affirment Gilly en 1987, Halstead, page en 1992. Pour TARP, les clients qui se sont plaints réachètent à la même société. Dans 54 à 70% des cas si leur réclamation a été prise en compte. Ce chiffre s'élève à 95% s'ils ont le sentiment que la réclamation a reçu une réponse rapide. Qui plus est, un client vaut à long terme beaucoup plus que l'achat dont il se plaint, et le profit qu'on peut en attendre sur le long terme s'exprime par la formule suivants.¹

Profits liés au client = profits à long terme sur les achats du client fidélisé + Bouche-à-oreille positif + Economie du coût juridique éventuel – coût du traitement correct des réclamations

Tableau 7 : Rendement de l'investissement en traitement des réclamations

<i>Rendement de l'investissement en traitement des réclamations</i>	
<i>Secteur</i>	<i>Rendement de l'investissement</i>
Biens de consommation courante	15 à 75 %
Banque	50 à 170 %
Stations d'essence	20 à 150 %
Biens de consommation durables	100 % +
Produits électriques	50 %
Détails	35 à 400 %
Service automobile	100 % +

Source : J.F.Boss « pourquoi la satisfaction des clients », Revue Française du Marketing, Décembre 2010, N° 229/230, 4-5-/5, p 200.

b- Lignes de conduite pour résoudre efficacement un problème :

- 1- Agir vite : si la réclamation est faite durant la livraison du service, alors la notion de temps est essentielle pour faire une rectification complète. Quand les réclamations sont

¹J.F.Boss « pourquoi la satisfaction des clients », Revue Française du Marketing, Décembre 2010, N° 229/230, 4-5-/5, p.p 199-200

faites après coup, beaucoup de sociétés ont fixé des règles pour répondre dans les 24 heures, ou au plus tôt. Même s'il est probable que la résolution complète prenne plus de temps, une prise en compte rapide reste très importante.

- 2- Admettre les erreurs mais ne pas être défensif : Agir de façon défensive peut suggérer que l'entreprise a quelque chose à cacher ou qu'elle ne veut pas complètement étudier la situation.
- 3- Monter que l'on comprend le problème du point de vue du client : voir les situations en se mettant dans la peau du client est la seule manière de comprendre à qu'il pense être mauvais, et pourquoi il est troublé. Le personnel de service doit absolument éviter de conclure vite selon ses propres interprétations.
- 4- Ne pas débattre avec les clients : le but doit être de rassembler les faits pour arriver à une solution acceptable pour les deux camps, et non pas de gagner un débat sur la contestation ou de prouver que le client est un idiot.
- 5- Admettre les sentiments des clients : soit tacitement, soit explicitement : « Je peux comprendre pourquoi vous êtes troublé ». cette action aide à établir en rapport, le premier pas vers la reconstruction d'une relation malmenée.
- 6- Donner aux clients le bénéfice du doute : Tous les clients ne disent pas la vérité et toutes les réclamations ne sont pas justifiées. Mais les clients devraient être traités comme s'ils avaient une réclamation valable jusqu'à ce qu'une preuve du contraire ait été établie.
- 7- Clarifier les étapes nécessaires à la résolution du problème : quand les solutions instantanées ne sont pas possibles, le fait de dire aux clients comment l'entreprise va procéder montre qu'une action corrective est engagée. Cela clarifie aussi les attentes concernant les délais (n'en promettez donc pas trop !).
- 8- Informer les clients du cours des événements : personne n'aime être laissé dans l'ignorance. L'incertitude conduit à l'anxiété et au stress.
- 9- Envisager des compensations : Alors un paiement en espèces ou une offre de service de nature équivalente est justifiée. Des garanties de services présentent souvent d'avance ce que sera une telle compensation.
- 10- Persévérer pour regagner la bienveillance du client : quand les clients ont été déçus, l'un des plus grands défis est de regagner leur confiance et de préserver la relation dans le future. Cela peut demander de la persévérance et du suivi.¹

¹ C. LOVELOCK et D. Lapert, op-cit –p.p 404-405.

² M.Monin, «La certification qualité dans les services »,AFNOR,paris,2001,p-p149-152.

2-7-5- Priorités pour réussir la qualité dans les services :

Les principaux leviers qualité relatifs aux services. Sans prétendre à l'exhaustivité, il s'agit ici de présenter les moyens disponibles pour réussir et développer la qualité des services. Au travers de cette revue, on verra que les démarches de certification qualité sont susceptibles de contribuer sensiblement à l'activation de ces leviers.

- 1- **Rendre tangible le service** : Au niveau de la vente, il faut sortir du flou de la demande et de l'immatérialité de l'offre, en concrétisant et en bornant la proposition de service. La crédibilité en dépend, même si l'achat d'un service reste toujours un « acte de foi ».
- 2- **Renforcer la proximité** : Cette recherche de proximité peut concerner :
 - L'accès au service (proximité physique ou logique). Il s'agit de faciliter la création du contact client en optimisant l'emplacement, l'agencement, la disponibilité horaire ou bien encore la diversité des médias utilisés (visites, téléphone, internet, documentation, bornes interactives...).
 - L'intensité relationnelle du contact client-fournisseur (proximité relationnelle).
La connaissance des clients (proximité culturelle).
- 3- **Maîtriser la logistique** : la qualité d'un service passe également par l'optimisation et la maîtrise de la chaîne logistique, c'est-à-dire par la recherche de sa performance et de sa fiabilité.
Les flux concernés peuvent être liés à :
 - Des produits intégrés à la prestation de service (pièce détachées dans le cadre de prestations de maintenance).
 - Des informations (transmission de commandes).
 - L'utilisation d'infrastructures (planification de l'utilisation des salles de cours, puis préparation des salles et des matériels pédagogiques nécessaires...).
- 4- **Activer les ressources humaines** : L'importance de ce levier tient à la nature même du service : immatériel et relationnel, le service ne se matérialise qu'au cours des interfaces clients. Or, à l'exception des services automatisés (guichets automatiques de la SNCF par exemple). Face à l'impossibilité de contrôles préventifs, de « stocks », chaque contact client est un « moment de vérité » qui repose largement sur la compétence et le comportement des personnels acteurs du service.
- 5- **Développer et partager les savoirs** : Au-delà du levier ressources humaines, les entreprises de service peuvent s'appuyer sur un autre facteur lié à l'actif immatériel : la gestion des savoirs de l'entreprise, plus comme sous le terme de « Knowledge management ».¹

¹Ibid, p.p 152-155.

6- Gérer l'insatisfaction : lorsqu'il dit que «la réclamation est une chance », Daniel Ray, professeur de marketing à l'école supérieure de commerce de Grenoble, n'est pas seulement provocateur. En disant cela, il révèle l'importance stratégique de la prise en compte de l'insatisfaction, et notamment des réclamations clients. L'insatisfaction peut être comparée à un iceberg, seule une petite partie émerge de l'eau, l'essentiel restant invisible. Le traitement des réclamations est au cœur du dispositif car il permet de :

- Corriger les erreurs ;
- Identifier les failles pouvant exister dans la conception même de l'offre de service ;
- Réparer les éventuels dysfonctionnements liés aux processus internes ou aux ressources humaines de l'entreprise ;
- Saisir l'opportunité de satisfaire un client mécontent.

L'enjeu est de taille puisqu'il s'agit tout à la fois :

- De limiter la perte de clients actuels (selon l'importance de l'insatisfaction, 60 à 90% des mécontents quittent leur prestataire) ;
- De détecter les opportunités d'amélioration du service en exploitant les remarques et suggestions des clients mécontents, pour exploiter ce levier qualité, trois pistes peuvent être suggérées.
- Faciliter l'expression de l'insatisfaction. Il faut tout d'abord faciliter l'accès à un dispositif de traitement des réclamations, permettant la prise en compte immédiate de celle-ci et la correction rapide des éventuels dysfonctionnements. Mais l'insatisfaction ne se résume pas aux seules réclamations spontanées. Pensez à l'iceberg ou interrogez-vous ! au cours de votre vie de client, vous avez probablement été plusieurs fois déçu ou insatisfait. Combien de fois avez-vous pris le temps d'écrire ou d'appeler votre prestataire pour lui faire part de votre mécontentement ?¹

Il faut donc aller au-delà du seul traitement des réclamations et susciter l'expression de l'avis des clients, par exemples au travers d'enquêtes de satisfaction régulières et suivies.

- Optimiser l'efficacité du traitement des réclamations. Le traitement des réclamations est un processus à part entière, qu'il convient d'organiser et de manager comme un autre, sinon mieux encore. Transversal à l'entreprise, le processus de traitement des réclamations doit chainer toutes les étapes concernées : l'écoute, l'enregistrement, le diagnostic, la décision d'intervention, le traitement effectif du ou des problèmes, l'évaluation, la clôture de la réclamation.

¹Ibid, p.p 158-159.

- Exploiter l'insatisfaction pour progresser, la troisième principale piste d'amélioration qualité liée au traitement des réclamations réside dans l'exploitation des données ainsi collectées. La typologie des anomalies, leur fréquence, leur localisation, le profil des clients concernés... tout cela constitue une mine d'informations qu'il faut exploiter régulièrement pour identifier les opportunités d'amélioration.
- 7- Optimiser l'organisation : la répartition des responsabilités, assurer et développer la qualité des services. La répartition des responsabilités, l'affectation des moyens et la définition des pratiques internes détermine directement l'efficacité de l'entreprise et le niveau qualité de son offre. ¹
- 8- Jouer sur le prix : il est possible de faire des prix une véritable prestation, comme l'illustre les pistes suivantes :
 - Ajuster le prix. Le service est un objet périssable et ne peut être stocké. Dans certaines activités (le spectacle, le transport de passagers ou la location saisonnière par exemple). L'entreprise est confrontée au problème d'ajustement permanent entre le volume de la demande et sa capacité de prestation. Ce faisant, le client dispose à la fois d'un choix supplémentaire (le prix) et de meilleures prestations :
 - Des prestations moins saturées en période haute.
 - Des prestations moins chères et plus fréquentes en période de basse.
 - Moduler le prix. La modulation du prix en fonction du profil des clients cibles ou de la consommation de ces mêmes clients est un autre facteur de satisfaction, de prescription et de fidélité.
 - Structurer au packager le prix. L'entreprise pourra développer une architecture de tarification plus ou moins élaborée. Il pourra s'agir par exemple :
 - D'un prix global dans le cas d'une offre « packagée » ;
 - D'un prix par « tranche » ou par « paquet » dans le cas d'une offre modulaire ;
 - D'un système de prix plus complexe, calculé sur des critères variés (temps, durée...) ;
 - D'un prix intégrant une composante liée à l'atteinte de résultats (successées).
- 9- Adapter la prestation dans le temps : la maîtrise d'une prestation dans le temps est également un point important dans la démarche d'amélioration qualité des activités de service. De fait certains services peuvent s'exercer sur des périodes relativement longues. Au fil du temps un même client peut voir ses besoins et sa satisfaction évoluer sous l'effet de différents facteurs, qu'ils relèvent du client (changement de structure familiale, évolution professionnelles...) ou de

¹Ibid, p 160.

l'offre de service du fournisseur (obsolescence des supports matériels de la prestation, offre concurrente renouvelée).¹

- 10-** Composer et maîtriser le bouquet de service globale : Adapter le bouquet de prestations d'un service. Cette orientation consiste à composer un bouquet répondant à l'ensemble des besoins du client quels que soient les savoir-faire nécessaires. Le cas échéant, il s'agira de dépasser le strict cadre des compétences techniques actuelles de l'entreprise soit en développant de nouvelles capacités soit en privilégiant une approche de type « entreprise-réseau » : des prestations nouvelles pourront alors être agrégées au service principal au travers de lieux de sous-traitance ou d'alliance.
- 11-** Développer la valeur d'image : Nul doute qu'il s'agit là d'un autre levier de satisfaction...et donc de qualité. Il ne s'agira pas ici de rechercher à optimiser la valeur d'usage du service mais plutôt à maximiser la valeur d'image de l'entreprise et de son offre. La revendication de cette valeur d'image doit :
- S'adresser à tous les types de publics de l'entreprise (clients, prescripteurs, leaders d'opinion, journalistes, personnel...) ;
 - S'incarner dans toutes les opportunités de communication (publicité, média, relations presse, sponsoring, recrutement...) ;
 - Se trouver dans chacune des étapes du parcours clients (information client, accueil, prestations SAV...).
- 12-** Personnaliser pour fidéliser : la personnalisation du service est un levier qualité puissant : elle permet en effet d'adapter l'offre aux spécificités de chaque client et renforce la dimension relationnelle du service. En s'inspirant de la théorie du marketing « one to one », deux principaux axes de personnalisation peuvent ainsi être suivis : la personnalisation de la relation et la personnalisation du service.²
- 13-** Industrialiser le service : cet axe diffère des autres en cela qu'il oriente l'activité vers une limitation, voire une réduction de la composante service. En effet, il s'agira ici de standardiser le service ou de l'automatiser.

Standardiser pour maîtriser la qualité dans le temps et dans l'espace. Pour maîtriser la variabilité de ses prestations, l'entreprise pourra engager une démarche d'industrialisation passant principalement par :

- La formalisation et le déploiement de processus standard ;

¹ibid, p.p 162-164.

²ibid, p.p 165-166.

- La formation des personnels aux méthodes internes ;
- La normalisation des niveaux de prestation ;
- Un dispositif de mesure et de contrôle de la qualité des prestations rendues.¹

14- L'apport des outils de certification qualité dans les services : On s'aperçoit en effet que ces outils activités de service. Parmi les points les plus importants pour les activités de service, on peut citer les avantages suivants :

- En exigeant la modélisation des processus et la définition initiale des spécifications du service, la certification qualité rend tangible la prestation et facilite sa matérialisation. Elle met également en exergue des opportunités d'amélioration du bouquet de prestations constituant le service;
- En exigeant l'identification et la maîtrise de toutes les interfaces clients, cette démarche permet également d'optimiser la relation client et d'organiser au mieux le parcours client ;
- En imposant la mise en place d'un dispositif d'écoute client, en amont et en aval de l'activité, elle permet à l'entreprise d'enrichir continuellement sa connaissance des attentes clients.
- En l'amenant à identifier ses processus et à maîtriser les risques associés, la certification qualité conduit l'entreprise à développer l'efficacité de son fonctionnement et à optimiser ses interfaces internes et externes (fournisseurs).
- En exigeant le traitement des anomalies, la recherche et la suppression de leurs causes, cette démarche permet encore de maîtriser l'insatisfaction et de fiabiliser l'activité.
- Enfin, en exigeant la formalisation de l'ambition qualité (priorités, objectifs et plans d'action), en imposant l'identification et l'affectation de moyens humains et techniques nécessaires, la certification qualité mobilise l'entreprise dans une dynamique managériale et une démarche de développement de ressources humaines.²
- Le formidable développement de la certification qualité dans le service (24% des certificats délivrés en France) ne doit donc rien au hasard ou à un engouement passager. Il correspond à la reconnaissance progressive d'un outil de performance particulièrement adapté aux activités de service.³

¹ibid, p 168.

²ibid, p 169.

³ibid, p.170.

2-7-6- La réalisation d'un système d'information sur la qualité des services :

les entreprises réputées pour délivrer d'excellents services sont performantes dans l'écoute à la fois des clients et des employés en contact avec la clientèle. Le fait que chacun soit satisfait de la performance du mois qui vient de s'écouler ne signifie pas que la situation ne puisse pas se dégrader dans les mois à venir ou qu'elle ne puisse être améliorée. Plus l'entreprise est grande, plus il est important de créer des programmes formalisés de remontées d'information, utilisant des procédures de recherche conçues et appliquées professionnellement.

Berry et al affirme que : « les entreprises doivent installer un processus continu de recherche sur les services, qui apporte en temps des données tendanciennes pertinentes, pour que le management s'habitue à décider, les entreprises ont besoin de construire un système d'information sur la qualité des services, et pas seulement de faire des études. Conduire une étude sur la qualité des services, et pas seulement de faire des études. Conduire une étude sur la qualité services, et pas seulement de faire des études. Conduire une étude sur la qualité service revient à prendre une photographie. Par contre, une prise de photographies en continu sous de nombreux angles donnera une meilleure idée des changements à entreprendre ».¹ Ils recommandent qu'une recherche en continu soit menée à travers diverses approches. Parmi les techniques possibles :

- L'analyse des réclamations du client ;
- Des sondages une fois la transaction effectuée ;
- Des sondages en continu auprès des clients réguliers, par téléphone ou par courrier, utilisant des méthodes scientifiques d'échantillonnage pour déterminer la satisfaction du client en termes d'enjeux relationnels ;
- Des sondage auprès des employés, pour déterminer leur perception de la qualité des services et des suggestions d'amélioration ;
- Des entretiens de groupe, conduits séparément avec les clients et les employés en contact avec les clients, afin d'étudier les problèmes qualitatifs en profondeur ;
- « les achats mystères » afin de mesurer le comportement individuel des employés ;
- Des études de la concurrence sur le marché pour comparer la performance de l'entreprise par rapport à ses concurrents, pour repérer les leaders et identifier des modèles pertinents.

Concevoir et mettre en place une enquête clientèle à grande échelle pour mesurer le service à travers un large éventail de caractéristique n'est pas une tâche facile. Les managers peuvent avoir tendance

¹ C.LOVELOCK et D.Lapert, op-cit, p 397.

à considérer ces enquêtes comme des menaces lorsqu'elles comparent directement le niveau de performance de différents départements de la même société ou de sociétés concurrentes.¹

2-7-7- La garantie du résultat de service :

Le client est dans l'incertitude : En tant que consommateur, nous sommes comme Saint-Thomas « nous croyons ce que nous voyons ». L'immatérialité du service nous place dans une situation inconfortable puisque pour voir il faut consommer le service et bien sûr le payer. Après, c'est trop tard, si la performance du services est en retrait par rapport à nos espérances, il n'existe pas de deuxième occasion pour le client de choisir un autre prestataire et pour le fournisseur du service, de deuxième chance de rattraper la prestation ratée. L'incertitude face à une prestation de service est toujours présente dans la tête du client.²

a- Le résultat du service : un amalgame complexe qui appartient au client

Le résultat du service est généralement défini comme étant : « la somme des valeurs ajoutées des activités du prestataire, conjuguées à la participation du client, « la coproduction du service, qui répondent aux mieux à ses besoins ». cependant il n'est pas rare de rencontrer des clients qui ont reçu exactement la même prestation de service mais qui en ont des appréciations divergentes. Comment l'expliquer ?

Soit leur niveau d'attente était différent et le prestataire de service n'a pas ou les décelez ou les combler par un service différencié. Soit les deux clients avaient un niveau d'information sur le service différent, l'un avait un bon niveau d'information, la prestation correspondait à la connaissance qu'il en avait et il a été satisfait, l'autre avait des espérances fortes ne correspondant pas à l'offre du service et il a été déçu.

❖ Le résultat du service dépend de ce qu'eut connaît le client a priori : ce constat montre combien l'information précise du client en amont sur les détails de la prestation est un élément important du service et de la garantie du résultat. Cette démarche de transparence est contraignante puisqu'elle engage l'entreprise de service. Son grand avantage est qu'elle informe le client sur les détails de la prestation et l'engagement de service. Ainsi le client n'ayant pas d'attentes démesurées (surdimensionnées) par rapport aux objectifs du prestataire, le risque de déception provoqué par une prestation non servie disparaît. Un autre avantage de l'information du client sur les limites de la prestation, est de réduire les écarts entre les attentes clients et le service

¹ibid, p.398.

² J.LAPEYRE, op-cit, p 23

rendu. Ceux-ci sont provoqués par la rumeur, les médias, le bouche à oreille et une mauvaise interprétation du service. Le résultat du service commence par une information précise du client sur la prestation détaillée avec toutes les bornes définies pour éviter le flou qui met le consommateur en situation de méfiance.¹ Le résultat du service commence par l'information du client sur la prestation, par conséquent, travailler sur la garantie du résultat pour une entreprise de services commence par informer, documenter et repérer le service pour que le client ait un niveau de connaissance élevé de la prestation sans aucune zone d'ombre. L'information du client est un élément essentiel, souvent négligé ou en partie occultée. C'est vrai, elle est contraignante : plus elle est précise, plus elle est exigeante pour le prestataire de service.

- ❖ Le résultat du service c'est ce que reçoit le client : le résultat du service c'est ce que reçoit le client, donc la prestation en tant que telle, c'est bien sûr le cœur du service, la raison pour laquelle le client fait appel au prestataire, elle doit être très performante selon le tryptique coût, délai, qualité de la prestation et de la relation. En service, ces domaines reposent sur une performance humaine, c'est pour cela qu'ils sont difficiles à stabiliser, il faut qu'ils soient mesurés régulièrement et suivis d'actions correctives quand il y a des écarts.
- ❖ Le résultat du service c'est aussi ce que perçoit le client : la perception du service est infléchiée par des éléments particulièrement ténus, ceux de l'ambiance. Elle est toujours subjective, elle n'appartient qu'à un client et à lui seul mais le prestataire peut développer les signes qui mettent le client dans une disposition de consommateur positif. Les signes furtifs sont autant d'éléments qui vont permettre à l'entreprise de sublimer le service ou au contraire de réduire une bonne prestation à une perception d'un niveau de qualité médiocre. Quelques exemples de signes furtifs couramment rencontrés dans la vie quotidienne vont illustrer notre propos : deux employés de banque qui analysent un problème professionnel derrière le guichet en l'absence de client et qui s'interrompent immédiatement dès qu'un client arrive. La porte de la réserve documentaire d'un office de tourisme entrouverte qui laisse apparaître des documents parfaitement rangés. Le comportement discret d'un groupe de contrôleurs du transport public, quand il se déplace dans les espaces de transport empruntés par les voyageurs. Ces éléments ne font pas partie directement de la prestation, mais ils influent sur la perception de la clientèle.² Le résultat du service est un amalgame complexe de ce que connaît, reçoit et perçoit le client. La complexité est liée au fait que chaque client est un individu unique qui a un niveau de connaissance, un besoin et une perception qui lui sont propres. Le prestataire de service doit

¹ Ibid, p 25.

² Ibid, p.26

intégrer que le résultat du service est une somme de détails, souvent furtifs qui produisent la qualité.¹

Un nombre petit mais croissant de sociétés a choisi d'offrir aux clients une garantie inconditionnelle de satisfaction, promettant un remplacement, un remboursement ou un avoir facile à obtenir, dans le cas d'une insatisfaction. Hart affirme que de telles garanties sont des outils puissants pour à la fois promouvoir et réaliser la qualité de services, pour les raisons suivantes :

- Les garanties forcent les entreprises à se concentrer sur ce que veulent les clients et sur ce qu'ils attendent de chaque élément du service ;
- Les garanties fixent des normes claires, qui disent à la fois ceux clients et aux employés ce que la société représente. Les dépenses, destinées à dédommager les clients d'une faible qualité de services, inciteront le management à prendre au sérieux la qualité, parce qu'elles mettent en lumière les coûts financiers liés aux problèmes de qualité ;
- Les garanties rendent nécessaire le développement de systèmes pour susciter un retour d'information significatif de la part des clients, et prendre en compte leurs remarques ;
- Les garanties forcent les entreprises de services à comprendre pourquoi elles échouent, encourageant ces dernières à identifier et à surmonter les éventuels points faibles ;
- Les garanties renforcent les actions du marketing en réduisant le risque d'achat, et en construisant des relations loyales à long terme.²

Pour dissiper les inquiétudes des clients, certaines entreprises de service ont mis en place une organisation qui « tangibilise » la prestation, mais ceci n'est pas toujours possible, ne serait-ce que pour des raisons de sécurité des clients.

❖ **La garantie de service tangibilise la prestation, c'est-à-dire :**

- Elle la rend transparente pour le client ;
- Elle rend l'utilisation du service plus simple

❖ ***La garantie de service rend la prestation transparente :***

Peu à peu, les choses bougent... pour preuve, différents exemples de secteurs où l'engagement de service fait force de loi. Tout d'abord le secteur automobile : chez Midas, expert en maintenance automobile les pous hydrauliques se situent en front-office ; le mécanicien invite alors le client à

¹ibid, p 27.

² C.LOVELOCK et D.Lapert, op-cit, p 398.

participer au diagnostic et lui fait constater, par exemple, la partie du tuyau d'échappement défectueuse qu'il faut remplacer. C'est une première étape pour tranquilliser le client !

Pour le dépannage automobile, un référentiel vient d'être édicté et des sociétés de dépannage sur autoroute commencent à garantir leurs interventions par rapport à ce référentiel. Dans le secteur du tourisme ensuite, une norme NF service sur la qualité de l'accueil dans les offices de tourisme vient d'être publiée par l'AFNOR. Il faut espérer que cette nouvelle norme tirera toute la profession vers des engagements de résultat dans leur secteur de prestations respectif. Le service public n'est pas en reste non plus. Certaines collectivités locales, la ville de Clichy par exemple, s'engagent le client usager. La direction générale de la ville a ainsi demandé à ses différentes administrations de définir une charte de qualité sur les engagements du service. Cette charte, spécifique à chaque service est ensuite signée par le maire, le Secrétaire général et l'ensemble du personnel du service.¹ Il est urgent d'étendre ce type d'action à l'ensemble du service public parce qu'il est reconnu que c'est à l'égard des fonctionnaires que les usagers ont la plus grande méfiance].²

¹ Ibid, p. 27

² Ibid, p. 28

La démarche de Clichy est exemplaire, espérons qu'elle fera école et que les services des ministres, les administrations, l'éducation nationale, les collectivités territoriales-communes, département, région-embroient le pas des services publics aux quelques heureuses initiatives en ce domaine qui se font jour et garantissent une prestation de service de qualité avec efficacité, coûts et délais annoncés.

❖ ***La garantie de service rend l'utilisation du service plus simple :***

Le prestataire de service entreprend une démarche volontariste pour préciser les moyens, les méthodes, les outils, la qualité voulue et les étapes clients qui vont amener le service à son terme avec un bon résultat. Cette approche de l'offre de service modifie fondamentalement la programmation du service, il ne s'agit pas d'imposer au client un parcours dans un dédale de séquences qui correspondent à l'organisation interne de l'entreprise, mais au contraire de mettre en place une organisation interne qui réponde aux besoins des clients. Par exemple dans le domaine de la distribution, le client qui veut faire un achat à crédit, passe par l'accueil du service, le vendeur, le bureau des crédits, le service comptable, le vendeur pour la deuxième fois et le service livraison. Le fait de s'interroger sur les attentes clients doit permettre à l'entreprise de services de réduire la prestation à une seule étape en modifiant l'organisation interne ! ce qui simplifie la vie du client. la garantie du résultat du service est déterminée par le niveau de qualité de l'information donnée au client. Dans la grande distribution, quand la prestation de service à été pensée en fonction du client, il est important de l'annoncer, de préciser les détails de la prestation. C'est cette information précise de la prestation qui va permettre au client de consommer en toute quiétude et lui simplifier la vie.¹

b- Qu'appelle-t-on exactement la garantie de service ?

Brigitte Auriacombe définit la garantie de service comme une association d'un engagement et d'une compensation en cas de défaillance de l'engagement et d'une compensation en cas de défaillance de l'engagement. la particularité de certaines garanties de service est qu'elles sont subjectives : l'engagement repose sur un jugement, la compensation prend la forme d'une correction du service, complétée d'un dédommagement financier. Dans le cas de l'entreprise de travail temporaire étudiée, si le client juge que l'intérimaire délégué ne fait pas l'affaire, la société s'engage à proposer un nouveau candidat dans la demi-journée. A défaut, elle propose un dédommagement financier.²

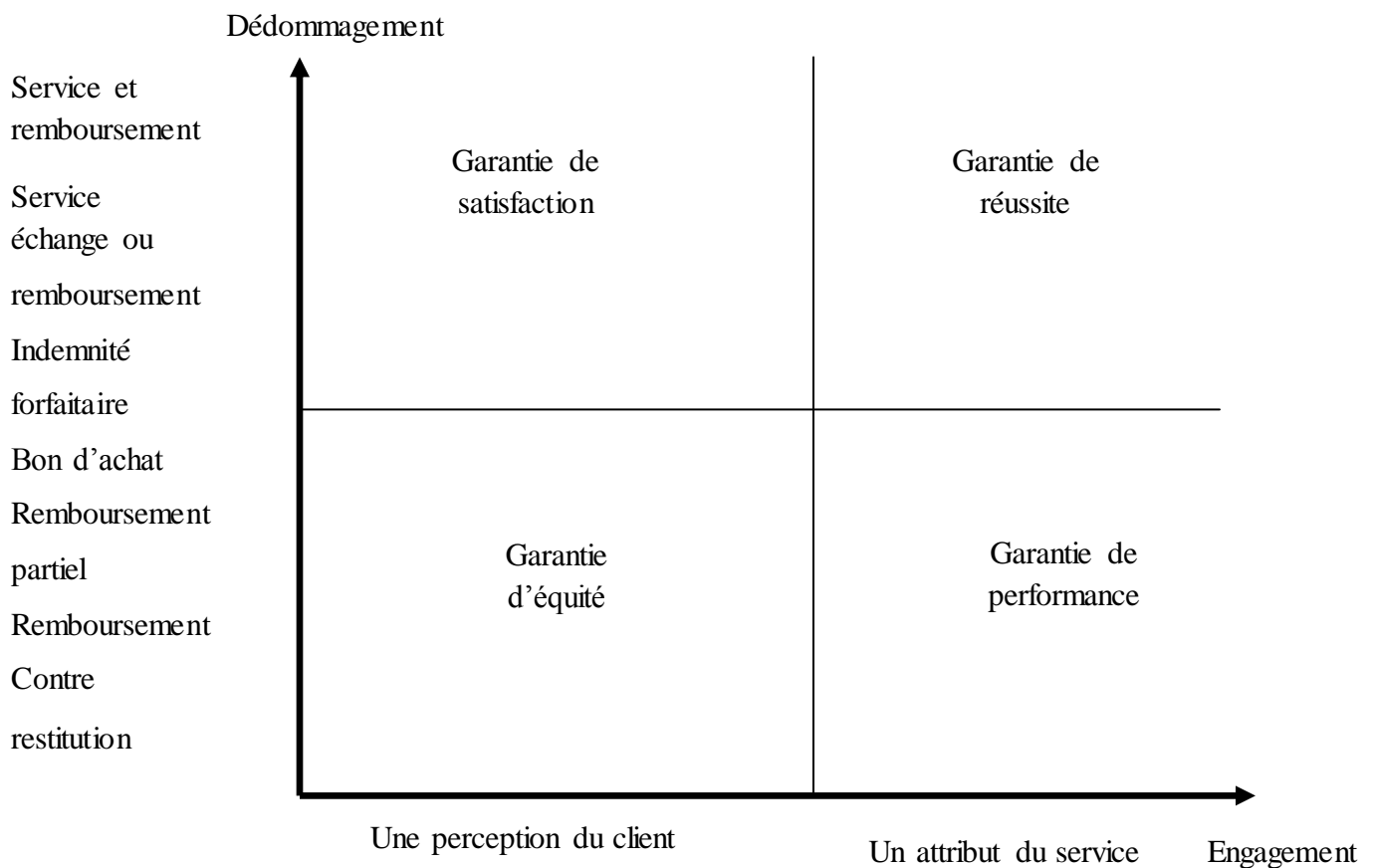
¹ Ibid.

² <http://www.Knowledge.em-lyon.com/2015/11/03/la-garantie-de-service-dans-la-relation-client/>, consulté le 24/05/2021 à 18h13.

c- Une typologie des garanties de services

Le premier axe de cette typologie est le caractère objectif ou subjectif de l'engagement ! L'engagement est-il fondé sur un jugement du client ou porte-t-il sur un attribut du service ? Cette dimension est similaire à la première dimension discriminante des garanties de produits : la caractère observable ou non de la défaillance. Le second axe concerne le dédommagement : indemnité financière, remboursement partiel, remboursement total, un service qui répare ou l'association d'un service qui répare et d'un remboursement.

Figure 12 : Typologie propositionnelle des garanties de services (Auriacombe and Mayaux 2002)



Source : Auriacombe.B, (2007), « Les garanties de services sont-elles spécifique », Acte de XXIII^{ème} Congrès International de l'AFM, 31 mai et 1^{er} juin 2007, Aix-les-Bains.

Croisant les deux dimensions, la typologie propose 4 garanties différentes, nommées « garanties de performance », « garanties d'équité », « garanties de succès » et « garanties de satisfaction ». Le choix de la première dimension de la typologie se trouve conforté par la littérature garanties de produits, l'opposition entre un engagement portant sur une perception du client et un engagement

portant sur un attribut du service revient à opposer un engagement non observable à un engagement observable. La typologie gagnerait en rigueur en adaptant cette formalisation pour son premier axe.

Le choix du second axe- le dédommagement – n'est ni valide ni invalide par la littérature consacrée aux garanties de produits. En effet, d'un côté cette littérature admet la diversité des dédommagements, toutefois dans le cas des garanties « satisfait ou remboursé » la durée de la garanties n'est-elle pas la dimension qui induit la diversité des dédommagements ? de plus, le même axe peut-il rendre compte de la diversité interne aux garanties de type « garantie du produit » et aux garanties « satisfait ou remboursé » ? La confrontation de la typologie à la modélisation de la diversité des garanties de produits permet de soulever ces questions fondamentales. Elle permet aussi de proposer d'épurer l'échelle des dédommagements en adoptant l'alternative envisagée par les garanties de produits : le dédommagement financier d'un côté, la réparation ou le remplacement de l'autre côté.¹

d- Comment garantir le résultat de service

ISO 9000, LE CADRE GENERAL DES CERTIFICATIONS

La certification d'entreprise est un acte qui a pour objet d'évaluer et de reconnaître la conformité du système d'assurance qualité d'une entreprise à l'un des modèles de la série ISO 9000. Le modèle le moins exigeant étant ISO 9003 et le plus exigeant ISO 9001. C'est un auditeur mandaté par l'organisme certificateur AFAQ (Association Française pour l'Assurance de la Qualité) qui vient faire l'évaluation de la conformité au modèle choisi. Si l'audit est concluant l'entreprise obtient pour 3 ans la certification de service est une démarche un peu analogue dans la méthode. Un auditeur de l'organisme certificateur vient vérifier que les dispositions pré-établies par rapport à la norme NF sont respectées et que le service est bon ainsi que la satisfaction des clients. Le service conforme après audit obtient la certification NF service. La certification est acquise pour 3 ans. Après obtention de la certification l'organisme certificateur réalise un audit annuel de contrôle.²

Les normes ISO représentent des modèles (voir tableau 8) qui servent de base à la mise en place d'un système qualité dans une entreprise de service. Ces normes sont plus ou moins exigeantes selon le modèle au quel on se réfère ; le modèle ISO 9001 concerne le système qualité tout au long du processus de l'activité de la conception au système après-vente ; quand on vérifie la conformité au modèle ISO 9001, on contrôle l'ensemble du système qualité de l'entreprise de services. Le

¹Auriacombe.B, (2007), « Les garanties de services sont-elles spécifique », Acte de XXIII^{ème} Congrès International de l'AFM, 31 mai et 1^{er} juin 2007, Aix-les-Bains. .

² J. LAPEYRE, op-cit, p 33

modèle ISO 9002 concerne le système qualité de la production et de l'installation du service, il est moins complet que le modèle précédent. Le modèle ISO 9003 concerne l'organisation des contrôles et des essais finals sur le service. Nous pouvons dire que les référentiels ISO sont généraux, ils sont adaptables à toutes les entreprises de produit et de services. Ils sont centrés sur le système d'assurance qualité de l'organisation interne de l'entreprise et des moyens mis en œuvre pour rendre le service au client.¹

Donc la certification est la reconnaissance de la conformité d'un produit ou d'un service à un référentiel, cette reconnaissance étant apportée par un organisme indépendant dit « certificateur ». La certification d'une entreprise est toujours une démarche volontaire de celle-ci.² La certification ou les standards de services sont des démarches volontaires qui permettent à toute entreprise de faire certifier par un organisme tiers les caractéristiques de ses services.

- ❖ Le principe de la certification : la certification (ou standard) de services est une certification d'engagements de services. Elle s'applique directement aux caractéristiques du service rendu. Elle s'adresse plus particulièrement aux consommateurs (particuliers) ou de façon générale, aux utilisateurs finaux d'une prestation. Elle porte sur le respect des engagements consignés dans un référentiel de certification (critères très concrets et directement perceptibles par le client) et apporte ainsi des garanties sur la qualité du service rendu.³

Certifier consiste à attester officiellement d'un fait. Dans le cas particulier de la certification qualité, il s'agit d'une démarche volontaire usait à faire attester formellement du respect d'un référentiel qualité préalablement défini. Cette attestation est apportée par un organisme indépendant du client et du fournisseur : l'organisme tiers partie (figure 13).

Ce dispositif vise deux objectifs.

Limiter et simplifier l'évaluation des fournisseurs. Une seule et même évaluation étant utilisée par l'ensemble des clients d'un fournisseur. Le fournisseur évite une succession permanente de contrôles divers et peut revendiquer un argument commercial valorisant. Les clients s'évitent une lourde démarche d'évaluation de chacun de leurs fournisseurs ou pour certains, accèdent même à une évaluation inaccessible à leur niveau. Il s'agit en quelque sorte d'une mutualisation des

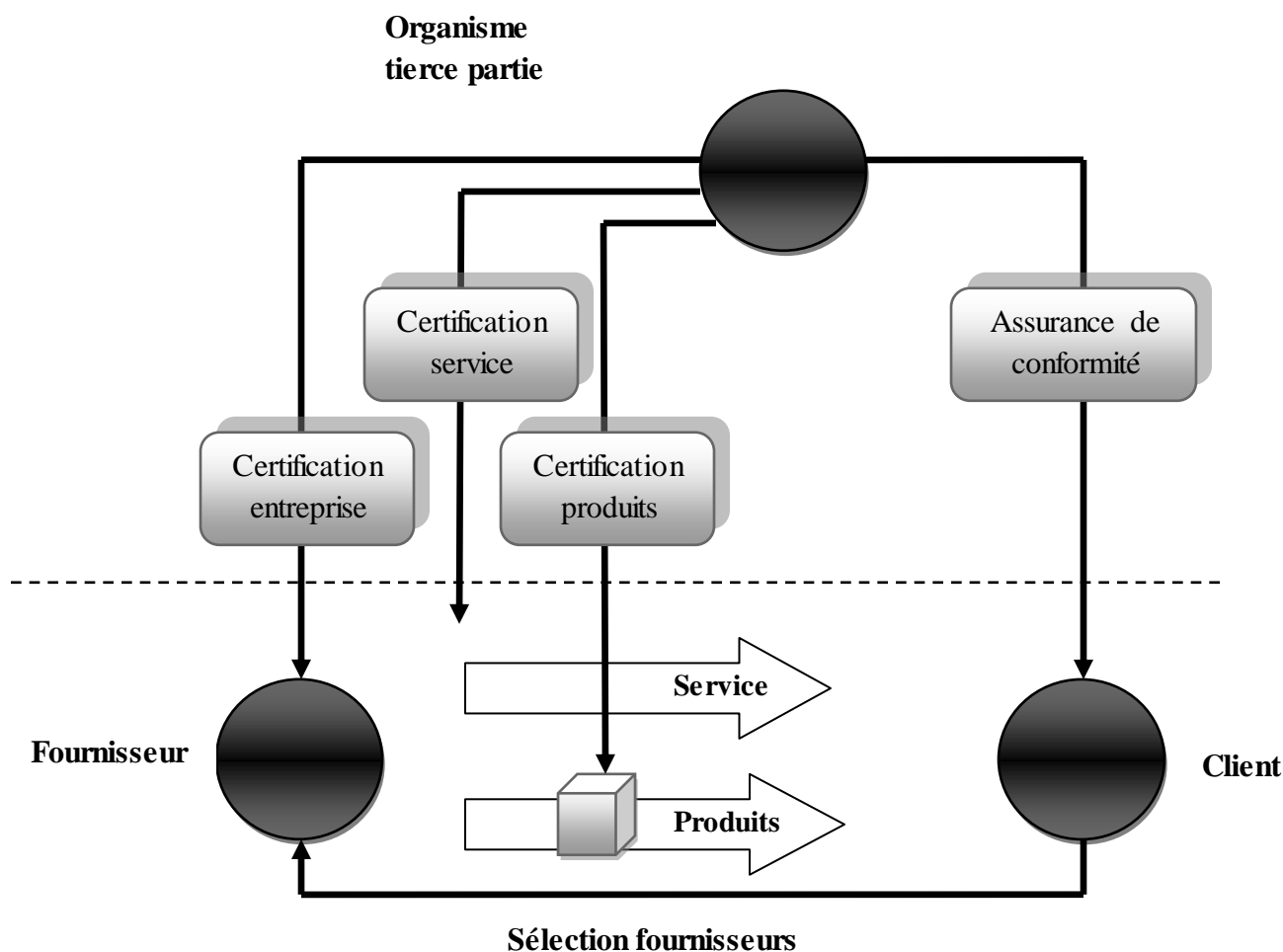
¹ibid, p 34.

² Thèse de doctorat, « DEMARCHE QUALITE EN CABINET VETERINAIRE: REALISATION D'UNE ENQUETE DE SATISFACTION », LAMOINE Vincent, Université CLAUDE BERNARD, LYON, 2003, p16

³<http://www.qualite-performance.org/comprendre-la-qualite/referentiels-de-management-la-certification>, consulté le 07/02/2021 à 21 :58.

contrôles.¹ Standardiser les exigences et faciliter les échanges. Qu'ils soient nationaux ou internationaux. La définition de référentiels communs facilite la diversification des sources d'approvisionnement et objective la concurrence. Elle apporte en effet au client une information commerciale complémentaire.²

Figure 13 : principe et typologie de la certification qualité



Source : Jean-Michel Monin »La certification qualité dans les services »,AFNOR,France,2001,p.176.

¹J.M.Monim, op-cit, p 175.

²Ibid, p 176.

Tableau 8 : Quelques définitions**ISO (International Standard Organisation) :**

L'ISO est une agence internationale de normalisation dont le siège est à Genève. Elle définit avec les différentes parties concernées des textes pour permettre la réalisation de produits et de services. L'ISO a pour objectif fondamental l'échange plus facile des biens et des services au niveau mondial par le respect des normes.

Les normes ISO 9000 et les trois modèles 9003, 9002 et 9001 :

Ce sont des textes qui définissent les modalités qu'une entreprise doit respecter pour réaliser un produit ou un service de qualité. Il existe trois modèles :

Le modèle ISO 9003 pour l'assurance de la qualité des essais finals ;

Le modèle ISO 9002 pour l'assurance de la qualité de la production, des achats ;

Le modèle ISO 9001 pour l'assurance de la qualité de toutes les étapes de la conception au SAV d'une entreprise.

Les normes Afnor NF service :

Ce sont des textes qui définissent les modalités qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour obtenir la satisfaction des clients et protéger ses propres intérêts : le personnel, les risques, les coûts et les bénéfices. Chaque norme NF est spécifique à un métier de service, par exemple déménageur de particuliers, ou à une famille de métiers de services, par exemple transporteur de voyageurs. Dans le texte nous l'avons appelé « norme métier ».

Le manuel qualité :

C'est un document de référence, la mémoire de l'entreprise en matière de qualité. Il est spécifique à chaque entreprise. A l'intérieur est décrite toute la politique qualité de l'entreprise.

Le processus :

C'est une séquence de réalisation d'un produit ou d'un service, par exemple le processus de réponse aux réclamations écrites des clients.

Le procédé :

C'est une suite d'opérations qui changent les propriétés ou la composition d'un produit ou d'un service.

La procédure :

C'est un document avec la manière spécifiée d'accomplir une activité. On y trouve toujours le QUOI, c'est-à-dire ce qui doit être fait ; le QUI, c'est-à-dire celui ou ceux qui doivent le faire ; le COMMENT, qui précise les documents et les outils pour réaliser l'action. Par exemple la procédure d'approvisionnement d'un distributeur automatique de billets de banque.

Le référentiel :

C'est le document dans lequel l'entreprise a décrit le service qu'elle voulait rendre par rapport à la norme ; la norme étant le document générique ou cadre. C'est dans ce document que l'on trouve les trois étapes de l'assurance de la qualité de service « prévoir, faire, prouver ». Ces étapes se mettent en œuvre dans un ordre précis dans l'entreprise de services (tableau 8)

- 1- Décrire le « faire » c'est-à-dire comment fait-on pour obtenir le bon service,
 - 2- « Prouver » c'est-à-dire mettre en place un système de mesures qui prouve que le service est bon,
 - 3- « prévoir » c'est-à-dire mettre en place les dispositions pour que le service soit toujours bon.
- Quand il n'existe pas de norme pour un métier du service, l'entreprise qui veut s'engager sur un niveau de qualité auprès de ses clients peut définir avec l'aide d'un organisme certificateur un référentiel qui est appelé « référentiel privé ».

Source : J.LAPEYRE, « GARANTIR LES SERVICES », édition d'organisation, France, 1998, p.p 35-36.

❖ Présentation des outils de certification**– Les normes internationales :**

La certification qualité s'appuie sur des normes définissant les exigences à respecter et unanimement reconnues comme applicables. Cette reconnaissance des normes est la condition essentielle de la crédibilité du dispositif. On peut ainsi distinguer plusieurs types de normes selon leur mode d'élaboration et leur espace de reconnaissance :

- Normes spécifiques à une entreprise ;
- Normes professionnelles ;
- Normes nationales ;
- Normes internationales.

L'instance de normalisation mondiale est l'ISO : International Organization for standardization, dont le siège est à Genève. Cette institution non gouvernementale fédère à l'échelle mondiale les organismes nationaux de standardisation de 130 pays. L'élaboration des normes internationales ISO relève des principes suivants :

- La norme définit un consensus, issu de la prise en compte de toutes les parties intéressées (fabricants, clients, utilisateurs, distributeurs, laboratoires d'essais, gouvernements, organisations non gouvernementales, organismes de recherche...).¹
- La norme exprime une exigence globale. Elle n'exprime pas les seules attentes d'une partie prenante mais intègre les exigences des différents acteurs qu'ils soient clients ou fournisseurs, et ce à l'échelle mondiale, dépassant les spécificités régionales ou nationales.
- La normalisation s'appuie sur la participation volontaire des protagonistes. Ainsi, même si les rapports déforce client/fournisseur peuvent parfois lui donner un caractère obligatoire la certification qualité relève fondamentalement d'une démarche volontaire.
- L'approche des projets de normes requiert une reconnaissance large des instances de décision. Ainsi, pour être validées, une norme doit recueillir l'accord de 2/3 des membres qui ont participé à son élaboration et de 75% des membres volants. Dans les différents domaines relevant de sa compétence, l'ISO a publié plus 12000 normes internationales.²

Tableau 9 : les 4 étapes de l'entreprise de services

La certification selon les normes générales ISO ou les normes spécifiques AFNOR, NF

1- choix d'un modèle de norme	2- Mise en place d'un système documentaire de description du service par rapport aux exigences de la norme « Faire »	3- Application et mesure des résultats du service conforme à la description « PROUVER et PREVOIR »	4- Pré-audit et audit de la prestation de service conforme au modèles par une tierce partie indépendante, l'organisme certificateur, pour obtenir la certification.
-------------------------------	--	--	---

¹J.M.Monim, op-cit, p 176

²Ibid, p.p 177-178.

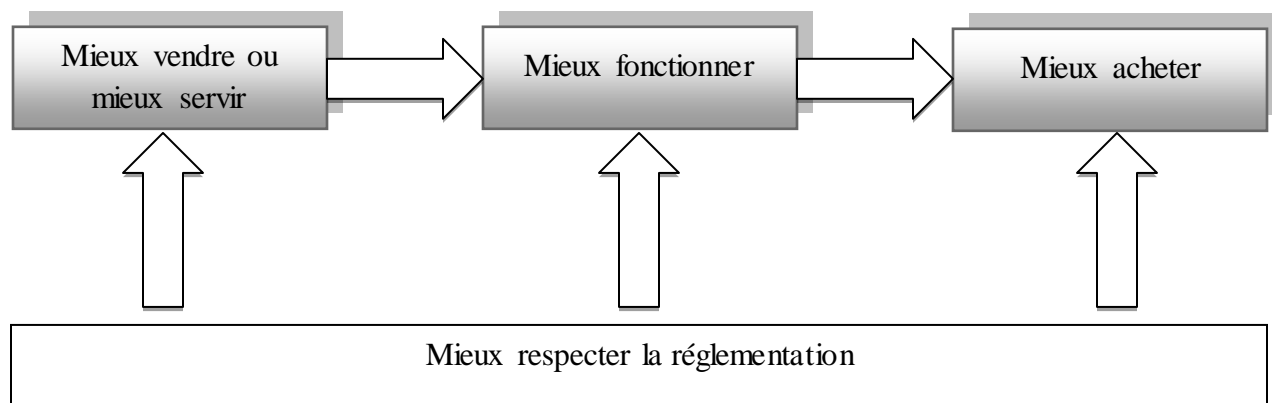
Document de référence pour l'assurance de la qualité	Documentation spécifiques à l'entreprise	Pratiques de service en conformité avec la description spécifique	Audit de contrôle du respect des dispositions
ISO 9003 ISO 9002 ISO 9001	Manuel Qualité Manuel des procédures	Mise en œuvre dans la production du service	Certification ISO 9003 ou 9002 ou 9001 selon le choix de l'entreprise
AFNOR NF X 50-811-1 et 2 Déménagement	Manuel qualité avec référentiel de service	Mise en œuvre et mesure de la conformité au référentiel	Certification NF Service
AFNOR NF X 50-730 Office de Tourisme	Manuel qualité avec référentiel de service	Mise en œuvre et mesure de la conformité au référentiel	certification NF Service
AFNOR NF X 50-805 Transport de voyageurs	Manuel qualité avec référentiel de service	Mise en œuvre et mesure de la conformité au référentiel	certification NF Service

Source : J.LAPEYRE, « GARANTIR LES SERVICES », édition d'organisation, France, 1998, p37.

❖ *Pourquoi ce faire certifier ?*

Si l'on veut faire simple, la certification permet d'améliorer l'atteinte des grands enjeux qui s'imposent aujourd'hui aux organisations. Parmi ces enjeux, il en est quatre qui reviennent systématiquement et qui dépendent les uns des autres (Figure 14).

Figure 14 : les enjeux permanents d'un organisme



Source : <http://www.bivi.afnor.org/notice-d%C3%A9tails/pourquoi-se-faire-certifier.les-conditions-de-la-reussite> :1294518 consulté le 10-02-2021a 21 :55

Ajoutons que ce qui est vrai pour la certification des systèmes l'est aussi, mais à un moindre degré, pour la certification des produits ou des services et pour la certification des personnes.

1-1 pour mieux vendre et/ou apporter le meilleur service

Les normes ISO de la série 9000 placent le client au cœur de l'organisme. Elles préconisent un nouveau mode de management pour aboutir à la satisfaction de toutes les parties intéressées (client, partenaires, fournisseurs, personnel, etc). pour la majorité des chefs d'entreprise, la qualité est devenue, de ce fait, un outil au service de la stratégie, car elle est de plus en plus axées sur la satisfaction du client, donc sur sa fidélisation, voire sur la l'enquête de nouveaux marchés.

A cela viennent s'ajouter les recommandations concernant la responsabilité sociétale des organisations basées sur sept principes :

- Redevabilité (responsabilité de rendre compte) ;
- Transparence ;
- Comportement éthique ;
- Reconnaissance des intérêts des parties prenantes ;
- Respect du principe de légalité (exigences réglementaires et autres) ;
- Prise en compte des normes internationales de comportement ;
- Respect des droits de l'homme.

Ce qui est vrai pour les entreprises industrielles depuis de nombreuses années l'est devenu plus récemment pour les entreprises ou organismes de services, que ces derniers fassent partie du secteur

public ou du secteur privé. Dans bien des cas, le service fourni est directement assimilable à un produit. C'est d'ailleurs ainsi que le ressent celui à qui le service est destiné. Les usagers se comportent de plus en plus comme des clients, ce qui conduit tout naturellement l'organisme public à calquer son fonctionnement et son comportement vis-à-vis de ses interlocuteurs externes sur celui de n'importe quelle entreprise privée. Cette tendance est largement amplifiée par l'ouverture des marchés et donc par l'apparition d'une concurrence importante dans des secteurs jusqu'ici protégés. Si l'ouverture des marchés, et la concurrence qui en découle, ont souvent des effets bénéfiques sur les prix à la consommation, la question des moyens dont disposent les acheteurs, les consommateurs ou les usagers pour reconnaître et apprécier la qualité des produits et services qui leur sont fournis se pose de plus en plus. La certification est l'un des moyens de cette reconnaissance. Dans le principe elle assure aux clients que le produit, la prestation, le procédé ou le système qui leur est fourni présente les caractéristiques attendues ou est conforme à un référentiel. ¹

La certification est un excellent moyen pour rendre visibles les efforts réalisés par un organisme en matière de qualité.

❖ **Sept avantages de la certification ISO pour votre entreprise :**

D'après une enquête des Nations Unies effectuée en 2009, 98% des entreprises certifiées ISO jugent qu'il s'agit d'un bon ou d'un très bon investissement. En 2012, un examen de 82 études sur la certification ISO a révélé qu'elle présentait des « avantages clairs » sur le plan des opérations, de la satisfaction des clients et de l'engagement des employés. « Obtenir la certification ISO, c'est comme bâtir une fondation solide pour votre maison. Vous pourrez construire une entreprise forte par-dessus », explique Isabelle Ledoux, consultante BDC qui conseille les entrepreneurs sur la façon d'obtenir une certification aux normes ISO et à d'autres normes. Mme Ledoux dresse une liste des avantages concrets à l'obtention de la certification.

- 1- **Favorise l'adoption de pratiques exemplaires :** la certification ISO et les autres normes permettent d'appliquer dans les entreprises des pratiques exemplaires reconnues à l'échelle internationale. Il existe des normes pour tout, de la gestion de la qualité à la performance environnementale, en passant par la sécurité de l'information, la salubrité alimentaire, la gestion des risques ainsi que la santé et la sécurité.
- 2- **Permet d'améliorer la productivité des entreprises :** le respect des normes oblige l'entreprise à définir clairement les processus opérationnels, à les documenter et à en faire le suivi. L'entreprise doit également fixer des objectifs et mesurer leur progrès.

¹<http://www.bivi.afnor.org/notice-d%C3%A9tails/pourquoi-se-faire-certifier-les-conditions-de-la-r%C3%A9ussite/1294518> consulté le 11/02/2021 à 08:48.

- 3- **Assure la satisfaction des clients** : les normes contribuent à la satisfaction des clients en améliorant la gestion des plaintes, le contrôle de la qualité et le suivi de la satisfaction de la clientèle. Les recherches indiquent qu'un des principaux avantages de la certification est la baisse du nombre de plaintes de la part des clients.¹
- 4- **Améliore les revenus** : une certification peut dynamiser vos résultats financiers. En 2015, une analyse de 92 études a indiqué que trois entreprises sur cinq ayant obtenu une certification ISO avaient augmenté leurs revenus. La hausse de leurs revenus était nettement supérieure à celle des entreprises non certifiées.
- 5- **Facilite l'accès à de nouveaux marchés** : le respect des normes permet aux entreprises d'accéder à de nouveaux marchés. Par exemple, vous pourriez être admissible aux contrats gouvernementaux qui exigent le respect de certaines normes ou encore faire partie de la chaîne d'approvisionnement d'une grande entreprise ou d'un projet d'envergure. Plusieurs normes sont reconnues à l'échelle mondiale et peuvent renforcer votre crédibilité auprès de clients sur les marchés internationaux
- 6- **Favorise l'engagement de l'équipe** : l'adhésion aux normes ISO peut favoriser l'engagement et la productivité de vos employés. D'après un examen de la recherche réalisé en 2012, les entreprises certifiées affichent de meilleurs résultats sur le plan de la satisfaction au travail, du roulement du personnel, de l'absentéisme, de la motivation des employés et de la communication entre les gestionnaires et les employés.
- 7- **Convient aux entreprises de toutes tailles** : la certification est avantageuse pour celles qui ne comptent que quelques employés. Les petites entreprises obtiennent parfois une certification pour répondre aux exigences de leur chaîne d'approvisionnement ou parce qu'elles veulent adopter des pratiques exemplaires.²

La certification c'est avant tout :

- Une meilleure visibilité du service rendu aux clients (engagements, indicateurs, résultats...)
- Une meilleure mobilisation de tous les collaborateurs sur des objectifs centrée sur les clients
- Une dynamique d'entreprise nouvelle, avec des résultats visibles, sur des engagements concrets.³

S'engager dans la certification de service c'est entreprendre une démarche

²<http://www.bdc.ca/fr/articles-outils/operation/iso-autres-certification/7-avantages-de-la-certification-iso-pour-votre...> consulté le 12/02/2012 à 21:08.

³http://www.qualite_performance.org/comprendre-la-qualite/referentiels-de-management-la-certification-de... consulté le 10/02/2021 à 21:27.

- Simple et adaptée, reposant sur un référentiel spécifique à votre métier, avec des objectifs précis et mesurables.
- Innovante, source de différenciation et d'amélioration permanente de vos prestations
- Alternative ou complémentaire à la certification ISO 9001, elle constitue un élément central de votre stratégie de fidélisation argument de différenciation par rapport à vos concurrents.
- Mobilisant votre personnel autour d'objectifs concrets et assurant une qualité de service homogène.¹

❖ **Les différents types de certification qualité :**

On distingue en fait plusieurs types de certification :

- **La certification des produits et des services :**

Elle est définie comme suit dans la loi du 3 juin 1994 : « constitue une certification de produit ou de service, l'activité par laquelle un organisme, distinct du fabricant, de l'importateur, du vendeur ou du prestataire atteste, à des fins commerciales, qu'un produit ou un service est conforme à des caractéristiques décrites dans un référentiel et faisant l'objet d'un contrôle »²

- a- **La certification de produits** : la base de la certification d'un produit est un cahier de charges. Ce cahier des charges, proposé en vue de l'obtention d'un signe certifier, doit faire ressortir la spécificité du produit, son positionnement sur le marché et la stratégie de mise sur le marché.
- b- **La certification de service** : la base de cette certification est encore un référentiel, dont la rédaction est conjointement réalisée par les entreprises prestataires du service, leur client et le pouvoir public avec l'aide d'un organisme certificateur. Elle est plus simple à mettre en œuvre, mais est moins utilisée, que la certification d'entreprise, qui elle s'intéresse surtout d'organisation de l'entreprise, et ne cherche pas à certifier tous les services fournis par cette entreprise.
- c- **La certification d'entreprise** : la certification d'entreprise est l'acte formel qu'a pour objet d'évaluer et d'attester qu'une entreprise ce mis en place une démarche qualité, fiable et performante, conforme à un référentiel normalisé international, la certification s'intéresse en fait à la capacité technique de l'entreprise, qui garantit la qualité de la prestation à l'instant,

¹ <http://www.certification.afnor.org/services/certification-de-service> consulté le 10/02/2021 à 17:24

² Thèse de doctorat, « DEMARCHE QUALITE ENCABINET VETERINAIRE : REALISATION D'UNE ENQUETE DE SATISFACTION », LAMOINE VINCENT, Université CLAUDE DERNARD, LION, 2003, p14.

à sa rigueur organisationnelle, qui garantit la régularité de l'obtention de la qualité et à ses capacités d'écoute des clients et d'amélioration.

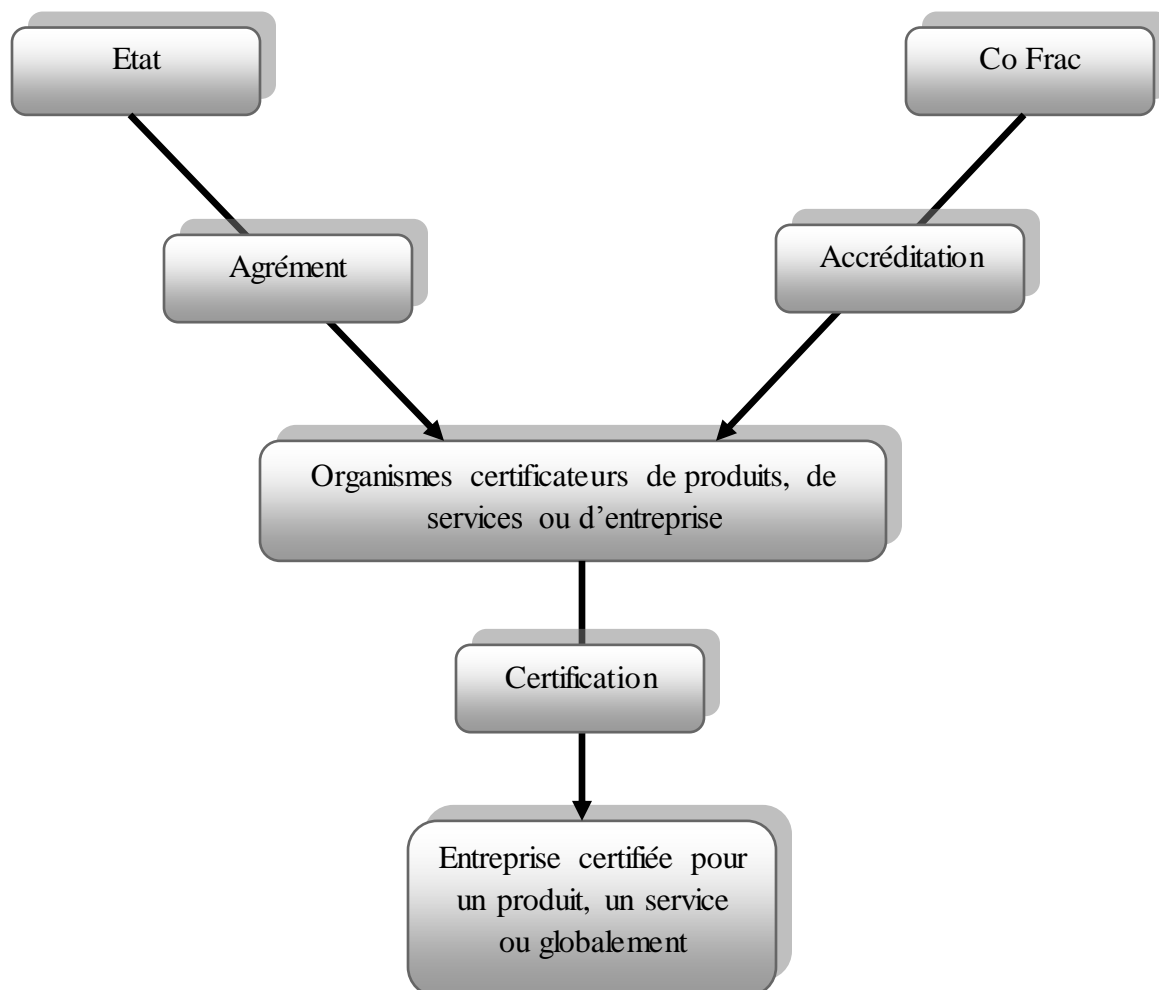
Pour l'instant, une seule norme est utilisable car reconnue internationalement. Il s'agit la norme ISO (International Standard Organisation) 9001 version 2000. Il faut noter que l'entreprise n'est certifiée que pour une production ou un secteur donné de l'entreprise, décrit l'entreprise, voire concerner toute l'entreprise, ce qui constitue alors un système de management par la qualité totale.¹

- 4- **Accréditation** : l'accréditation est une procédure d'évaluation externe visant à reconnaître la capacité de la structure considérée à exercer son activité, procédure menée par un organisme reconnu comme indépendant et impartial. L'accréditation concerne notamment les laboratoires est la norme ISO 45000 : 45001, et ISO 45000 : 45011 et 45012 sont les normes pour les organismes certificateurs, chargés respectivement de la certification de produits et de la certification d'entreprise. L'accréditation ne concerne pas systématiquement tout l'établissement, mais est validée pour un programme à la fois, toutefois, pour les établissements de santé, on utilise des normes qui font que l'établissement est accrédité dans son ensemble.
- 5- **Agrément** : son but d'établir que les structures citées ont les capacités techniques requises pour assurer les activités sur les quelles porte l'agrément. L'agrément est délivré par l'Etat. Il concerne les organismes certificateurs, les industries agro-alimentaires et toutes les entreprises fabricant, manipulant ou délivrant des données alimentaires d'origine animale, et les usines d'aliments du bétail.²

¹ Ibid,p.15

² Ibid, p 16

Figure 15 : la cascade de la certification



Source : thèse de doctorat, « DEMARCHE QUALITE EN CABINET VETERINAIRE/ REALISATION D'UNE ENQUETE DE SATISFACTION », lamoine Vincent, université CLAUDE BERNARD , LYONI, 2003, p 16.

Les principaux organismes certificateurs de produits sont vericert du bureau Veritas Quality International, Ecocert (organisme de contrôle et de certification) et Qualicert. La certification d'entreprise est réalisée par l'Association Française pour l'Assurance Qualité (AFACL), le BVQI et l'Association Française pour la certification (ASCERT). Ces organismes sont indépendants, impartiaux et compétents. Ces qualités, vérifiées par l'organisme accréditeur, sont les garantes de la validité de l'évaluation externe. L'accréditation de ces organismes certificateurs est délivrée par le Comité Français d'Accréditation (COFRAC). Toutes ces certifications se font par rapport à un référentiel, qui est un document technique définissant les caractéristiques que doit présenter un produit ou un service. En cas de non-conformité du service ou du produit lors d'un contrôle, des

sanctions peuvent être prises, pouvant aller de la suspension temporaire à la suppression de la certification.¹

❖ ***Qui sont les acteurs de la certification ?***

Demandeur, organisme certificateur, client final et pouvoirs publics : les acteurs de la certification sont multiples. **Qui fait quoi ?**

<i>Qui</i> <i>identité et attentes</i>	<i>Quoi</i> <i>Rôle dans le processus de certification</i>
Le demandeur Volonté de transparence démarche qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche volontaire pour entrer dans un processus désertification. • Participation, lors de l'élaboration et de la consultation des référentiels (représentée par le collège des-titulaires lorsqu'il existe un comité de Marque). • Elabora du dossier de demande de certification. • Est soumis à des contrôles internes et une surveillance externe (essais, audits et contrôles) informe le public quant à l'entendue de sa certification (objets et caractéristiques certifiés)
L'organisme certificateur compétence et impartialité	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration et validation du référentiel • Organisation de la concertation entre les différentes portes lors de l'élaboration du référentiel, au du comité de Marque • Mise en place de la procédure de certification • Validation ou rejet • Organisation de contrôles réguliers pour vérification
Le client final et les pouvoirs publics Attente de garanties	<ul style="list-style-type: none"> • Participation (associations de consommateurs et administrations concernées) lors de la validation des référentiels auprès des organismes certificateurs • consommation

Source : <http://www.bois.com/bois/performance/certifications-acteurs>, consulté le 07/02/2021 à 21 :25,(mise a jour le 7 Aout.

¹ Ibid, p17.

❖ la certification de service :

Sur la base d'une évolution législative datant de 1994, une nouvelle forme de certification s'est développée en France : la certification de service. Reprenant la logique de la certification de produit, elle vise à garantir la conformité des prestations certifiées par rapport à un engagement de résultats préétabli, spécifique à l'entreprise ou à sa profession. Elle diffère ainsi fondamentalement de la certification de système ISO 9001 qui repose sur un engagement de moyens et sur le respect de principes d'organisation. Focalisée sur un engagement de résultats, une norme de service définira ses exigences :

- en décrivant précisément le niveau de chacune des prestations constatées du service certifié ;
- en définissant les moyens et principes de fonctionnement nécessaires à l'obtention de ces niveaux de prestations ;
- en fixant les règles de contrôle des prestations.

Ce nouvel outil, particulièrement efficace en raison du caractère concret de ses exigences et de sa visibilité par les clients, peut être utilisé pour initier une démarche qualité mais également pour prolonger une démarche déjà engagée. Complémentaire à la norme ISO 9001, la certification de service renforcera encore l'efficacité et l'attractivité d'une entreprise certifiée.¹

La certification de services a pour objectif de garantir le respect d'engagements qu'une organisation ou une profession prend vis-à-vis de ses clients. Concrets, exigeants et perceptibles par le client, les critères des référentiels de certification de services portent sur la qualité de la prestation : de l'accueil jusqu'à la formation des collaborateurs, en passant par la prise en charge du client ou encore les délais d'attente. Le respect de ces engagements est régulièrement contrôlé par un auditeur ou durant des visites mystères.²

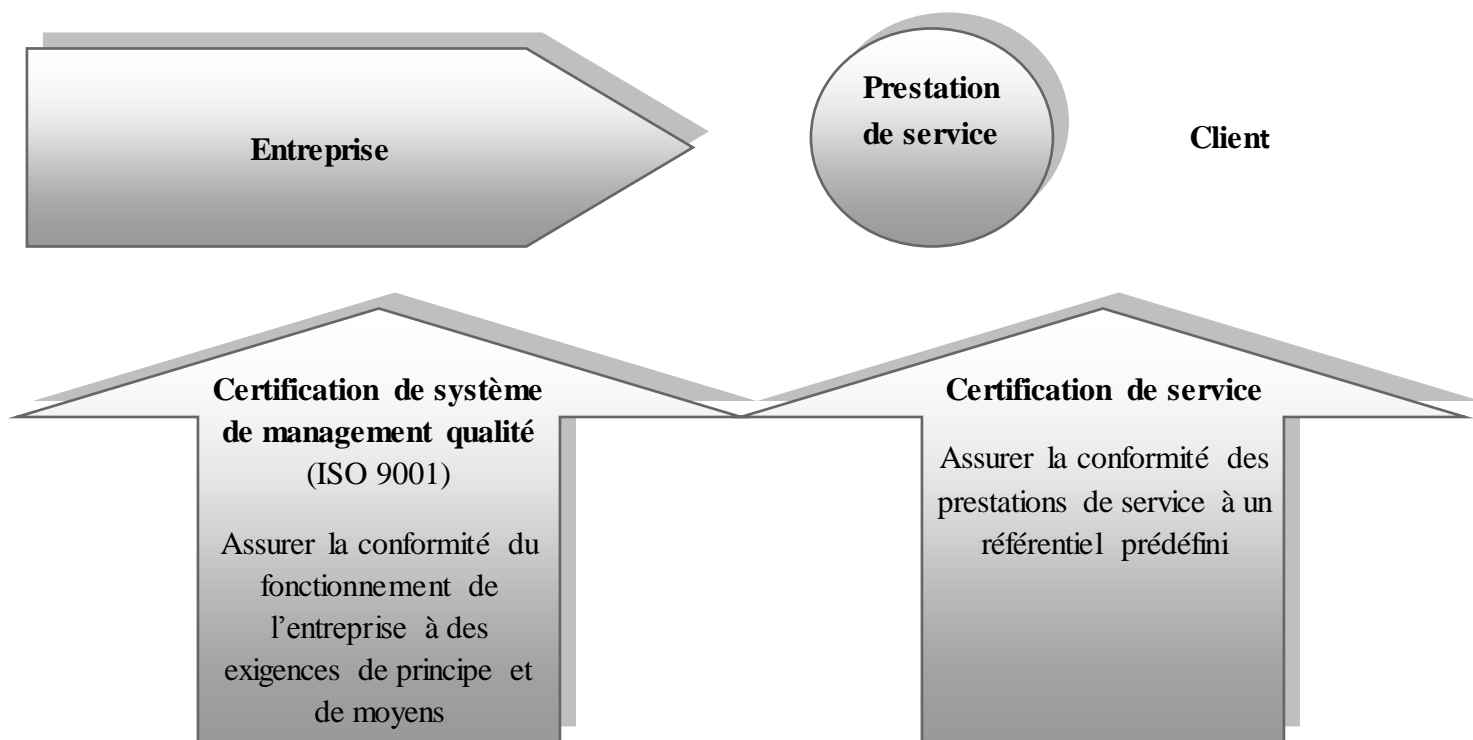
La certification de service est une nouvelle forme de certification, complémentaire de celle obtenue sur la base de la norme ISO 9001. Elle s'inscrit dans le cadre de la loi n°94-442 du 3 juin 1994 et de son décret d'application n° 95-354 du 30 mars 1995 qui permet aux entreprises de faire valider la qualité de service qu'elles proposent par un organisme tiers, à partir d'un référentiel officiel. Le principe de cette certification de service est d'assurer au client un niveau de qualité prédéfini, autrement dit un véritable engagement de résultat, pour les prestations de service concernées. D'une certaine manière, cette nouvelle forme de certification va plus loin que la norme ISO 9001 dans la démarche d'orientation client : plus qu'une garantie sur les principes d'organisation de son

¹J.LAPEYRE, op-cit, p.p 33-34.

²<http://www.certification.afnor.org/prestation/certification-de-service> consultée le 10/02/2021 à 17:33.

fournisseur (certification ISO 9001), ce qui intéresse le client, c'est un engagement direct de ce dernier sur le niveau des prestations de service contenues dans son offre. D'un autre point de vue, on peut considérer qu'il s'agit d'un « retour en arrière » : la certification de service ne s'inscrit plus dans une optique préventive, les contrôles portant à nouveau principalement sur l'évaluation des résultats à posteriori (Figure 16)¹.

Figure 16 : différence entre certification de système et certification de service



Source : Jean-Michel-Monin, « la certification qualité dans les services », AFNOR, Paris, 2001, p 217.

Cette certification n'est pas construite sur la base d'un référentiel unique et universel comme dans le cas de la certification ISO 9001 mais sur la base de référentiels spécifiques à l'entreprise ou à sa profession, élaborés et validés avec la participation des différentes parties prenantes (client ou représentant des clients, administrations...)

Ces référentiels comprennent (tableau 10)

- des exigences décrivant les prestations incluses dans le bouquet du service certifié ainsi que le niveau de qualité de chacune de ces prestations (contenu minimal d'une offre de service, délai de traitement d'une commande...par exemple) ;

¹ J, M, Monim, op-cit, p 217.

- des exigences relatives aux moyens nécessaires pour assurer ces prestations (organisation, dispositif de veille réglementaire, plan de contrôle, niveau de formation du personnel...). Il existe deux types de certification de service selon que le référentiel établi à l'échelle d'une entreprise ou d'un secteur professionnel.
- **La certification de service à l'échelle d'une entreprise** : dans un premier cas, le référentiel de prestation sera élaboré par et pour une seule entreprise. Il sera ensuite validé par l'ensemble des parties concernées-clients (ou leurs représentants), administrations et organisme certificateur-avant d'être déposé au ministère chargé de l'Industrie et d'un publié au journal Officiel. Ce référentiel reste la propriété de l'entreprise qui le développe, lui permettant ainsi de protéger sa différence concurrentielle et de faire évoluer les exigences du référentiel.¹Ce type de certification de service s'adresse d'une part aux entreprises organismes prestataires de services, et d'autre part aux entreprises industrielles pour toutes leurs prestations de service complémentaires (conception, formation, maintenance, SAV...).

Tableau 10 : tableau comparatif entre certification

	Certification ISO 9001	Certification de service
Objectif de la certification	Certifier les caractéristiques et principes de fonctionnement du système de management qualité de l'entreprise concernée	Certifier le contenu et le niveau qualité du service rendu au client
Principe	Engagement de « moyens » : l'entreprise démontre sa capacité dynamique à comprendre les besoins de ses clients, à concevoir et réaliser des prestations de service d'une manière fiable et à s'améliorer en continu confiance dans → l'entreprise.	Engagement de résultats : l'entreprise démontre la conformité de prestations données à un référentiel donné confiance dans le service → promis

¹Ibid, p 218.

<i>Référentiel utilisé</i>	Une norme internationale unique et universelle : ISO 9001	Des référentiels spécifiques conçus en fonction des attentes clients et établis par une entreprise ou une profession
<i>Cible</i>	Principalement les professionnels l'approche « business to business » domaine	Professionnels et particuliers
<i>Avantages</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Approche dynamique : l'entreprise démontre sa capacité d'adaptation permanente • Référentiel unique facilitant les comparaisons et les échanges • La notoriété de référentiel est forte • Approche managériale importante 	<ul style="list-style-type: none"> • L'engagement est concret pour le client, notamment pour le particulier • Les comparaisons entre offres de service sont facilitées, notamment dans le cas de référentiels établis à l'échelle de professions • Approche ciblée sur l'opérationnel
<i>Limites</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Le niveau des prestations n'est pas défini dans la référentiel : deux entreprises certifiées peuvent offrir des prestations différentes pour un même service. • L'engagement n'est pas toujours « parlant » pour le client. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'approche est plus statique : on certifie la seule conformité d'un service à un référentiel. Le processus d'innovation et d'amélioration continue échappe à la certification de service • Notoriété du référentiel à créer et à développer • L'approche est moins orientée vers la prévention que l'ISO 9001

Source : Jean-Michel-Monim, «la certification qualité dans les services, Afnor, Paris, 2001, p 219.

En définissant leur référentiel de prestation et en se soumettant à un contrôle extérieur sur la base de ce référentiel, ces entreprises entendent :

- Clarifier et rendre tangible leur offre de service aux yeux de leurs clients ;
 - Faire reconnaître leur engagement de résultats en obtenant une attestation officielle de conformité des services aux engagements.
- **La certification de service à l'échelle d'un secteur professionnel :**
- dans ce second cas, le référentiel est bâti par les représentants d'un secteur d'activité (fédérations ou syndicats professionnels...), en relation avec les autres parties concernées : clients, administrations et organisme certificateur. A l'issue de sa publication au journal officiel, ce référentiel servira de base commune à toutes les entreprises de la profession, en définissant les engagements (nature et niveau des prestations et moyens nécessaires), qu'elle devront respecter pour l'obtention d'une certification de service. En définissant un référentiel de prestation à l'échelle de la profession, puis en incitant les entreprises concernées à mettre à niveau leurs prestations et à rechercher une certification de service (sur la base de ce référentiel), les instances professionnelles visent à établir un standard élevé de prestations afin de maîtriser, c'est-à-dire de valoriser ou de protéger l'image de leur profession.¹

Initiée il y a quelques années, la certification de service s'est déjà développée dans le nombreux domaines (tableau 11)

¹Ibid, p 220.

Tableau 11 : Exemples de certification de service

<i>Domaines</i>	<i>Exemples de certifications de service</i>
Services non marchands (y compris services publics) services au développement local	<ul style="list-style-type: none"> • Offices de tourisme et syndicats d’initiative (profession) • Pépinières d’entreprises (profession) • ...
Services aux particuliers	<ul style="list-style-type: none"> • Déménagement de particuliers et garde meubles (profession) • Dépannage et remorquage de véhicules légers (profession) • ...
Services aux professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises privées de prévention et de sécurité (profession) • Formation professionnelle continue (profession) • Services de communication et de promotion de produits alimentaires (entreprise) • Services de propreté et de nettoyage (entreprise) • ...
e-Services	<ul style="list-style-type: none"> • Webcert (profession) • ...

Source : jean-Michel-Monim, « la certification qualité dans les services, AFNOR, Paris, 2001, p220.

❖ Démarche de certification:

- Les modalités organismes certificateur ne proposent pas des certifications de service. Seuls certains se sont aujourd’hui engagés dans cette voie nouvelle, chacun d’entre eux développant une offre adaptée à sa taille et aux marchés qu’ils privilégient (entreprise et/ou profession) (tableau 12)

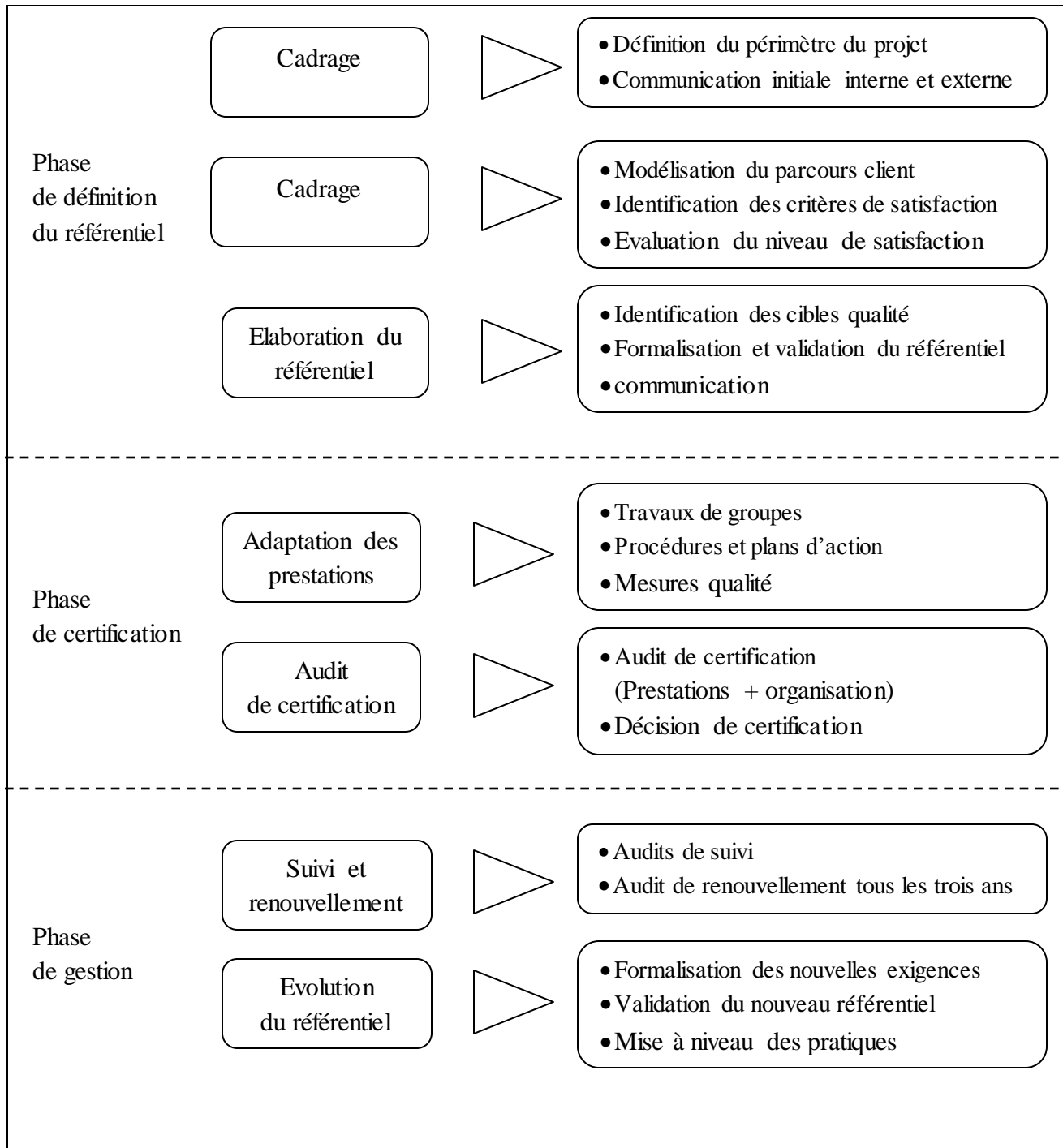
Tableau 12 : Offres de certification de service

<i>Organismes</i>	<i>Offres</i>	<i>Certification de service</i>	
		<i>Entreprise</i>	<i>Profession</i>
AFNOR	NF Service		X
AFAQ	AFAQ Service confiance		X
AFAQ	AFAQ Engagement de service	X	
BVQI	Sélection BVQI	X	X

Source : jean-Michel-Monim, « la certification qualité dans les services, AFNOR, Paris, 2001, p229.

Quel que soit le modèle retenu (référentiel d'entreprise ou référentiel professionnel), un projet de certification s'organise en trois grandes phases : une phase de définition du référentiel, d'autre part (tableau 13)¹

Tableau 13 : Démarche de certification de service



Source : jean-Michel-Monim, « la certification qualité dans les services, AFNOR, Paris, 2001, p230.

¹ibid, p 229.

❖ La certification qualité est un levier pour la performance des entreprises de services

Au début de notre réflexion, on a vu qu'un certain nombre de tendances majeures modifiaient en profondeur le contexte économique actuel, plaçant la relation client au cœur des enjeux stratégiques des entreprises et des organismes prestataires. Cette évolution est particulièrement sensible dans le monde du service, en raison de l'implication directe du client dans la prestation et de l'importance de la relation dans la qualité du service. La nécessité de s'orienter client s'impose : il s'agit de tendre son organisation vers la maîtrise de la relation de services, vers l'adéquation continue du « bouquet de prestation » composant le service attendu et vers la satisfaction globale du client. Loin d'être un état statique, l'orientation client est une démarche dynamique, qui doit s'appuyer sur un management structuré et des bases méthodologiques solides. La certification qualité est devenue aujourd'hui un outil efficace pour porter cette dynamique stratégique. En effet, les outils de certification qualité ont eux aussi évolué : ils sont aujourd'hui souples dans leur application et parfaitement adaptés aux activités de service, qu'il s'agisse de la nouvelle norme ISO 9001 ou des outils spécifiques de certification de service. Il s'agit d'un véritable levier de performance pour les activités de service : les exigences des référentiels de certification qualité sont ciblées sur les principes et processus majeurs de leur performance stratégique. En tout état de cause, les outils de certification qualité sont à connaître. Que l'on souhaite ou non obtenir une certification, il s'agit d'outils de réflexion et d'organisation extrêmement pertinents pour l'optimisation des performances d'une activité existante ou à venir.¹

Enfin, il faut noter que l'ISO 9001, par sa structure même, peut constituer le socle méthodologique d'un système de management intégré, prenant en compte progressivement différentes exigences spécifiques (relative à l'environnement, au contrôle interne, à des règles éthiques professionnelles, à la sécurité...)².

e- Garantir le résultat du service avec les chartes de service, les référentiels, les normes service :

Nous évoquerons trois approches de garantie du résultat du service :

- La charte de service ;
- Le référentiel d'entreprise de service ;
- La norme métier du service.

¹ Ibid, p.34

² Ibid, p. 36.

Ces trois approches ont la même finalité, garantir le résultat du service au client. Elles diffèrent dans la méthode, nous allons le voir dans l'approche charte de service, l'entreprise fait une auto-déclaration de sa performance, par contre les deux autres démarches font appel à une tierce partie pour l'accompagnement de la démarche et pour la certification de conformité au référentiel d'entreprise ou à la norme métier du service.

❖ ***La chart de service :***

L'appellation varie selon l'entreprise de services : charte de service, charte de qualité, engagement de service ou engagement de satisfaction. L'internationalisation du marché, le développement de la concurrence, les exigences croissantes des clients en matière de qualité de service ont conduit les entreprises à communiquer à leurs clients, les engagements sur les quels reposant leur prestation.¹ C'est le secteur de l'hôtellerie qui a démarré, il y a une dizaine d'années, avec les engagements Novotel, qui ont été pendant quelque temps le seul véritable engagement de résultat du service.

Il faut dire qu'il concernait une catégorie d'hôtels de haut de gamme, qui par leur style, leur modernisme et leur engagement de service, se démarquait des vieux palaces poussiéreux, vieillissants. Ces derniers prétendaient jouer dans la même cour, au vu de leur lustre passé, mais n'avaient et pour faire progresser les compétences de leur personnel afin de répondre aux nouvelles attentes des clients. Cette charte Novotel a été un élément différenciant important, qui a séduit le client et a promu l'enseigne. Notre vie de consommateur de service est marquée par une deuxième étape, remarquable et remarquée, puisqu'elle concerne une entreprise publique, qui en 1994, malgré le monopole de son service, dans l'hexagone, s'est engagées sur une garantie de service, il s'agit d'EDF-GDF. La « Garantie des services » est arrivée dans tous les foyers français. Elle a été largement commentée et analysée, ce que l'on peut dire, c'est qu'un mastodonte comme EDF-GDF, a prouvé à toute la France qu'il maîtrisait ses processus de services ; personne n'en doutait, au niveau de la distribution d'énergie, son activité principale, mais grâce à des services complémentaires comme l'engagement de dépannage en 4 heures, l'entreprise a renforcé sa notoriété auprès des clients. Elle a réussi à mobiliser son personnel sur un challenge quotidien, elle s'est engagé à dédommager les clients si les engagements n'était pas tenus, malgré les nombreuses critiques, qui portaient sur ce principe d'utilisation, des fonds public. Le premier bilan a tu les critiques, puisque, rares, étaient les clients qui avaient reçu un

¹ J.LAPEYRE, op-cit, p .40

chèque pour service non rendu.¹ Les élus et les responsables de services municipaux ont bien compris que le client s'exigeant sur la qualité des services achetés, avant des attentes importantes sur la qualité des services non marchands, distribués par l'administration communale. Et au niveau du comportement de la même manière qu'il est très versatile comme client-acheteur quand il n'est pas satisfait du service, il est comme électeur s'il n'est pas satisfait par la qualité des prestations municipales. Considérer l'usage comme un client est un vœu pieux. Mais quand ce palier est atteint, que les fonctionnaires ont réalisé qu'ils étaient des prestataires de service et qu'ils étaient payés pour distribuer des services de qualité aux habitants, tout va très vite. La diversité des prestations, des métiers et des contextes de travail font que les progressions sont différentes. Mais depuis trois ans, les équipes d'un grand nombre de service rendu aux habitants-électeurs-clients de la ville de Clichy. A Clichy, la première charte de qualité a été signée par le centre communal de l'action sociale, en septembre 1994.² Elle commence par une ambition d'écoute de l'usager et de réponse à sa demande dans les meilleurs délais. Ensuite les engagements des prestataires de ce service se précisent :

- Améliorer l'accueil et réduire l'attente par la mise en place de trois postes d'accueil diversifiés ;
- Développé la polyvalence des agents pour mieux répondre aux clients ;
- Répondre à chaque courrier dans un délai ;
- Instruire les demandes d'aides financières en une semaine.

L'objet n'est pas d'analyser cette charte de qualité dans le détail mais de démontrer que pour la première charte d'engagement sur le résultat du service de cette collectivité territoriale, il s'agit d'un exemple qui doit faire écho rapidement dans l'ensemble des administrations et des services public. La charte de service est un engagement du prestataire vis-à-vis du client, elle décrit les séquences essentielles du service rendu, elle clarifie le service, elle est pédagogique dans le sens où elle explique au client la prestation qu'il va recevoir, elle rend « la boîte noire » du service, transparente sur les secteurs du back-office qui intéressent le client.³ C'est une garantie du résultat pour le client, qui élimine le flou et les surprises des agréables sur la performance du service. L'attitude de méfiance du client à l'égard du prestataire disparaît. Toujours à l'intérieur de l'entité de service, nous pouvons dire que la charte de service est un véritable outil de management, en particulier dans les services publics et les administrations dans lesquels la routine est plutôt le credo. Les managers de proximité cherchent des stratégies pour motiver leurs équipes, des critères pour

¹ Ibid, p.41.

² Ibid, p 42.

³ Ibid, p 43.

évaluer les individus : la charte de service rédigée avec le regard client, en terme de service rendu, fournit des éléments managériaux. L'approche de transparence du service introduite par le charte de qualité est une démarche de considération du client. Elle peut être entièrement conduite en interne, sans intervention d'un « consultant gourou », sans validation par un organisme agréé, elle est donc peu coûteuse, financièrement parlant, mais elle demande quelques ingrédients indispensables à sa réussite :

- Une volonté affichée des responsables au plus haut niveau ;
- Un contexte, de pression des bénéficiaires du service ;
- Un temps « d'acculturation » des employés prestataires ;
- Des arbitrages financiers favorables à la modernisation du service ;
- Une équipe et son manager disposés à s'engager et donc à s'exposer en communiquant les résultats du service que le client doit recevoir.¹

❖ **Enjeux et modalités de déploiement d'un référentiel :**

Qu'est-ce qu'un référentiel de services ?

Dans l'optique managériale qu'est la notre ici, la notion de référentiel est à placer au centre de la démarche. Un référentiel, nous dit le petit Larousse illustré 2005, est « un ensemble d'éléments formant un système de référence », l'exemple de la formation est éclairant : « référentiel de diplôme ; document établissant avec précision les exigences à satisfaire pour l'obtention d'un diplôme ». si les qualitatifs sont, aux côtés des ingénieurs, de grands utilisateurs de référentiels, force est de constater que, parmi les entreprises de service, rares sont celles qui ont établi, c'est-à-dire rédigé et communiqué à l'ensemble de leurs collaborateurs, ce que nous nommons un « référentiel de service ». M. Jougla en 2006, en propose la définition suivante : « le référentiel de service est un document écrit visant à spécifier l'offre de service est un document écrit visant à spécifier l'offre de services, à en préciser le contenu et le niveau de qualité souhaitée par l'entreprise. De la charte de qualité interne uniquement destinée au personnel aux normes de service types « NF-services », ces référentiels, adaptés à une entreprise ou une activité particulière, explicitent les attentes de clients perçues par le prestataire et formalisent ses engagements de service et de qualité ».² À la suite de cet auteur, on désignera donc par ce terme un document définissant l'ensemble des éléments relatifs aux services

¹ibid, p 45.

² B.MEYRONIN et ch.DITANDY, « Du Management au Marketing des services », 2 édition, Dunod, Paris, 2011, p 36.

délivrés dans une enseigne ou une unité (une agence bancaire donnée par exemple) et, partant, le niveau d'exigence à atteindre en fonction des besoins à satisfaire, ainsi que l'organisation à mettre en œuvre pour y parvenir. A minima, un référentiel de service doit donc comprendre selon nous :

- Une présentation des besoins et des attentes des différents segments de clientèle qui comptent pour l'entreprise, qu'ils soient de nature fonctionnelle (me déplacer) ou émotionnelle (être rassuré) ;
- Une segmentation, avec ou sans particulier la définition des segments prioritaires de l'entité ;
- **Une définition de la promesse**, c'est-à-dire du niveau de service que l'entreprise se donne pour sa mission de délivrer ;
- Une cartographie des services, soit la description la plus précise possible de l'offre de services de l'entreprise. Elle est la condition sine qua non d'une offre claire et lisible par tous, et donc aisément communicable au client ;¹
- L'ensemble des parcours clients, les quels précisent les éléments relatifs à la prestation intervenant à chaque étape du parcours de tel ou tel type de client, en référence à un besoin clairement spécifié pour chaque étape ;
- Enfin, les « indices » et « rituels » de l'entreprise, c'est-à-dire ses attentions et ses gestes systématiques qui visent à rendre ses prestations plus tangibles et plus singulières.

- ***Le référentiel d'entreprise de service :***

Le référentiel de service, qu'il soit normatif ou non, définit un service de référence et un niveau d'exigence qui détermine le niveau de qualité rendu au client. Pendant longtemps les esprits techniciens, obnubilés par la technologie de pointe, ont mesuré la qualité de service à l'aune de la production quantitative, au nombre de clients servis, à l'énergie consommée, à la productivité, etc, pour eux, les éléments qualitatifs, immatériels se dérobaient à la mesure. Les travaux récents des entreprises de services pour garantir le résultat, sur le parcours client avec le regard client ont permis de définir des critères objectifs, vérifiables et mesurables de toutes les parties qui composent le service pour l'évaluer dans sa globalité. Dans un premier temps, c'est l'entreprise qui doit déterminer les exigences de service auxquelles elle veut répondre. La pertinence du référentiel tient au mode de validation collectif par les différentes parties prenantes précitées. Cette validation porte sur la nature et le niveau d'exigences des critères de qualité de service définis dans le référentiel. C'est le résultat d'un dialogue et d'une concertation. Quand le référentiel de l'entreprise de service est validé, l'organisme

¹Ibid, p 37.

certificateur organise les audits de certification dans les entités qui en font la demande.¹ Ensuite, comme dans toute obtention de certification, la garantie du résultat du service est surveillée par des audits inopinés annuels. Nous le savons, les besoins des clients sont évolutifs, les réglementations changent, donc le référentiel ne peut pas être figé, il faut prévoir des étapes d'évolution pour qu'il réponde aux nouvelles exigences.

- **Un référentiel de certification (les exigences du référentiel) :**

un référentiel est un document technique définissant les caractéristiques que doit présenter un produit industriel ou un service et les modalités du contrôle de la conformité à ces caractéristiques. Un référentiel est élaboré et validé en concertation avec des représentants des diverses parties intéressées : professionnels, consommateurs ou utilisateur, administrations concernées. Un référentiel peut s'appuyer sur une norme, c'est-à-dire sur un document destiné à servir de référence, élaboré par les parties intéressées par consensus. Chaque référentiel de certification définit son propre champ d'application et comporte.

- Les caractéristiques retenus pour décrire les produits ou les services qui feront l'objet de contrôles, les valeurs limites des caractéristiques éventuellement exigées pour la certification et les modalités retenues pour classer ces produits ou ces services en fonction de leurs caractéristiques :

- La nature et le mode de présentation des informations considérées comme essentielles et qui doivent être portées à la connaissance des consommateurs ou des utilisateurs ;
- Les méthodes d'essais, de mesure, d'analyse, de test ou d'évaluation utilisées pour la détermination des caractéristiques certifiées et qui dans la mesure de possible, devant se référer aux normes homologuées existantes
- Les modalités des contrôles aux quels procède l'organisme certificateur et ceux auxquels s'engagent à procéder les fabricants, importateurs, vendeurs des produits ou prestataires des services faisant l'objet de la certification ;
- Le cas échéant, les engagements pris par les fabricants ou prestataires concernant les conditions d'installation des produits ou d'exécution des services certifiés, les conditions du service après-vente et de la réparation des préjudices causés aux utilisateurs ou consommateurs par la non-conformité du produit ou du service aux caractéristiques certifiées.²

¹ J.LAPEYRE, Op-Cit, p.45

² [http :www.univ-oeb.dz/fsesnv/Wp-content/uploads/2020/04/la-certification.pdf](http://www.univ-oeb.dz/fsesnv/Wp-content/uploads/2020/04/la-certification.pdf).consulté le 16/02/2021 à 19 :28.

- Les trois clés d'un référentiel de service réussi :

avec la certification de services, c'est l'entreprise qui va établir son référentiel (avec l'organisme de certification) et donc définir ses propres objectifs. Un référentiel réussi passe par la maîtrise de trois facteurs clés.

- 1- Un référentiel au plus proche du terrain : Idéalement, le référentiel doit être conçu avec les acteurs de la chaîne de production du service. On crée ainsi des objectifs clairs, compréhensibles et faciles à mettre en place.
- 2- Un référentiel parfaitement « contrôlable » : Le texte du référentiel évite les termes vagues, les exigences floues qui seront difficilement évaluables par l'auditeur et encourent moins par le client final. Par ailleurs, pour chaque item, la méthode de contrôle est bien précisée dans le référentiel.
- 3- Un référentiel à la fois ambitieux et atteignable : Les engagements doivent apporter une véritable valeur ajoutée pour motiver les équipes et satisfaire les clients. Mais attention, si les objectifs sont trop élevés et difficilement atteignables, les équipes seront démobilisées et les clients mécontents.

Le référentiel doit correspondre au mieux aux attentes des clients en termes d'engagement de service dans la limite de ce qu'est « certifiable », c'est-à-dire mesurable objectivement.¹

❖ **La norme métier du service** : A la différence de la charte de service qui est une démarche locale concernant une entreprise de services qui définit sa prestation, organise son auto-évaluation et communique son engagement au client ; de la certification par rapport à un référentiel privé qui concerne une société ou une entreprise qui fait certifier la performance de son service par un organisme certificateur indépendant : la norme métier (on dit aussi norme cadre pour le transport de voyageurs) est un document de référence national qui a été élaboré par des représentants de toutes les parties prenantes-consommateurs, professionnels, pouvoirs publics, experts-sous l'égide d'un organisme neutre, L'AFNOR, ayant pour rôle de publier, d'actualiser, de développer la norme nationale du métier concerné et de la mettre en cohérence avec les normes internationales. Ainsi a été élaborée en 1993, sous la houlette de l'AFNOR, la première norme métier du service, pour les déménageurs dans le cadre du déménagement de particuliers. Plus récemment, en 1997, la norme métiers des offices de tourisme et la norme métier du transport de voyageurs ont vu le jour. D'autres normes des métiers du service sont en cours d'élaboration ou en projet.

¹<http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/referentiels-de-management-la-certification-de...> consulté le 10/02/2021 à 21:27.

On participé à l'élaboration de ces différentes normes de service, des représentants des clients, des représentants des clients, des représentants les professionnels et les pouvoirs publics concernés. Nous pensons que la certification NF service par rapport à une norme métier reconnue, valable pour toute une profession, va acquérir une notoriété semblable au label NF produit avec un résultat marketing important. Mais les trois approches que nous venons de présenter, c'est-à-dire la charte de service, la certification par rapport à un référentiel privé, la certification par rapport à une norme métier du service ont le même objectif de clarification de la prestation pour le client et de garantie du résultat de service. La grande différence est le positionnement sur le marché. On peut penser que pour le service de déménagement, le chef d'entreprise a le choix, il peut se référer aux normes ISO pour assurer le système qualité de son service, il peut avec ses équipes mettre en place une charte de service, il peut opter pour une mise en conformité à la norme métier AFNOR NFX50-811-1 et 2. Dans ce cas, le choix est simple, il existe une norme métier du déménagement reconnue par la profession au niveau national, précisant les spécifications du service de déménagement qui garantissent le résultat au client, c'est la meilleure option sur le marché concurrentiel du déménagement. Dans d'autre cas, soit de services non marchands, soit de service qui n'ont pas de norme spécifique a leur métier, la charte de service (ou charte de qualité) peut être un bonne formule pour donner satisfaction du client et impliquer les équipes de prestataires.¹ De toute façon, les engagements de services sont trop récents pour que ayons des essais comparatifs sur la pertinence des référentiels privés, des normes métiers, des chartes et autres garanties de satisfaction. Plus que jamais le client est le principal juge.²

➤ ***Normes et standards de qualité de service (rendement uniformisé) :***

La norme de service est un engagement de l'entreprise à fournir au client un service dans des conditions précises et mesurables. Il est indispensable, pour « contrôler » la régularité de la prestation, de développer des normes de qualité qui permettront de s'assurer de manière objective que la « promesse » est tenue. Elle doivent :

- Etre formulées selon les attentes du client ;
 - Etre mesurables ;
 - Etre appliquées et respectées à tous les niveaux de l'entreprise.
- ✓ la norme est un indicateur de performance exprimé en termes de « résultat » pour le client :
- Le client s'attendà...

¹ibid, p. 46.

²ibid, p.47.

- Le client souhaite...
- Le client disposera de...

Sont ensuite déterminées les tâches qu'il convient d'accomplir pour le satisfaire : le personnel d'accueil doit..., le voiturier fera...¹

- ✓ L'amélioration des standards : l'amélioration des standards de qualité passe par trois phrases :
 - Création d'un état d'esprit « service au client » (bataille psychologique) ;
 - Amélioration du service en visant un avantage différentiel (analyse, mesure, amélioration) ;
 - Recherche d'une certification, nouveau défi à relever, base de départ vers d'autres progrès.²

➤ **La conquête du « zéro défaut » :**

Aucun défaut de qualité n'échappe au client : le zéro défaut en matière de service n'est pas un luxe mais un impératif. La notion de zéro défaut est liée au niveau d'excellence (normes de qualité) défini par l'entreprise. Faire bien du premier coup est le meilleur moyen pour l'atteindre, puisqu'on ne peut « rattraper » une erreur de service une fois qu'elle est commise (quand le service est produit).

Les échecs sur la qualité affaiblissent la fidélité à la marque. Reichheld et Sasser ont rendu populaire le terme « zéro défaut », qu'ils ont décrit comme étant le moyen de garder tout client que la société peut servir de manière rentable.³ Reichheld ajout que : « les managers ont tendances à chercher des solutions ad hoc, telles qu'une rectification immédiate du problème, des incitations sur les prix et de promotions, et des programmes de récompense pour les clients réguliers. Mais l'impact de tels efforts est souvent assez modeste, en particulier s'il sont facilement copiables et copiés par les concurrents ». les « Top managers » détenteurs d'un niveau de responsabilité élevé dans l'entreprise doivent reconnaître que la construction et le maintien de la fidélité constituent une mission systémique, et pas seulement un embellissement tactique. La fidélité du client doit être considérée comme étant au centre d'un succès concurrentiel soutenu. Dans la mesure où les marketeurs des services peuvent découvrir le mécontentement du client et le résoudre promptement, les chances de conserver les clients sont accrues. Il est donc impératif de travailler continuellement à améliorer le système global de livraison du service ainsi que les processus qui le constituent. Cela

¹J.M.Tardien, op-cit, p.p 78-79.

²Ibid, p.80

³ C.LOVELOCK et D.LAPERT, op-cit, p 407

signifie qu'il faut remonter aux sources des problèmes de services, et être sûr qu'ils ne se reproduiront pas.¹

➤ **Les cercles de qualité :**

la recherche du zéro défaut ne s'improvise pas. Mieux vaut améliorer 100 détails de 1% que d'être excellent sur un seul élément. On est fier de ce qu'on « fait bien » du premier coup. Un encouragement, une récompense complétée par une bonne communication interne renforcent le dispositif qualité. Pour produire, les cercles de qualité doivent être encouragés, légitimés et soutenus par la direction générale. Aucun règle ne régit la mise en place d'un cercle de qualité, aussi dénommé groupe de progrès, d'initiative, de résolution de problèmes ou équipe d'échanges. Il permet d'améliorer le climat social et les résultats d'exploitation, la qualité de la prestation (au niveau des processus : contenu et nature du travail), les conditions de travail, la canalisation des énergies, la motivation du personnel. Il harmonise :

- Le progrès social (qualité de la vie au travail) ;
- Le progrès technique (qualité de production) ;
- Le progrès économique (gain de production) .

Les axes prioritaires de progrès sont définis selon la chronologie suivante :

- Détection des besoins (évolutions possibles) ;
- Expression des besoins et de leur mesure de satisfaction ;
- Satisfaction des besoins ;
- Suivi de l'exécution et contrôle des résultats.

Ce n'est pas la qualité qui coûte cher, mais la « non-qualité ».²

2-7-8 L'Engagement de service :

L'engagement de service, ou convention de service, ou accord de niveau de service (en anglais service level agreement) est un contrat ou partie décontract spécifiant l'ensemble des niveaux de service à fournir par un prestataire de services informatiques à clients. L'engagement de service est utilisé dans la plupart des contrats d'infogérance. Il permet :

- D'identifier et de définir les besoins du client ;
- De fournir un cadre général de compréhension des deux parties ;

¹ibid, p 408.

² J.M.Tardieu, Op-cit, p.p.89-90

- De simplifier les problèmes complexes ;
- De transformer une obligation de moyen en obligation de moyen en obligation de résultat.

Un engagement de service doit spécifier des indicateurs de niveau de service.¹

L'entreprise doit au client une qualité de service à plusieurs niveaux d'exercice (par exemple) :

PROXIMITE : Nous maillons le territoire géographique par nos implantations et grâce à nos moyens humains, pour vous assurer d'être dans un rayon de 100 km autour de vos entreprises. Nous souhaitons être au plus proche de vous pour vous apporter la réactivité demandée.

REACTIVITE : Nous nous engageons à prendre en compte votre demande ou votre commande dans un délai maximum de 3 jours ouvrés.

SATISFACTION : Nous vous interrogeons sur votre satisfaction afin d'alimenter notre système d'amélioration continue et mettre en place des actions correctives.

PRISE ENCOMPTE DES RECLAMATIONS : Nous nous engageons à traiter chaque réclamation avec la plus grande attention dans délai d'une semaine et nous vous assurons un retour.

QUALITE DES INTERVENTS : Nous vous assurons la qualification des intervenants dans le domaine concerné et leurs compétences pédagogiques.

ASSISTANCE TECHNIQUE : Pour chacune de nos prestations, nous vous assurons un « service après-vente » poste intervention durant les 3 mois suivants.²

D'après chronique de Mélanie Corolleur, les consommateurs sont de plus en plus exigeants, les entreprises doivent passer à la vitesse supérieure du service client : l'engagement client. On a toujours considéré le service client comme l'une des clés de la réussite, et des expressions comme « le client est roi » ont façonné la manière dont les entreprises s'occupent de leurs clients. Pendant de nombreuses années, ce paradigme a constitué la règle de base qu'il fallait respecter. Mais si le concept de service client reste important, il est temps pour les entreprises de passer au niveau supérieur : l'engagement client.

¹<http://www.fr.wikipedia.org/wiki/Engagement-de-service>, consulté le 20/05/2021 à 15^h20.

²<http://www.opg-grandest.fr/qui-sommes-nous/engagements-de-service.htm-110-3>, consulté le 19/05/2021 à 21^h22.

- *Service client et engagement client :*

Avant qu'une entreprise ne puisse passer à l'engagement client, elle doit d'abord comprendre en quoi cela consiste et ce qui le différencie du service client. D'un certain, les deux sont très similaires ; après tout, l'engagement client commence par le service client. Les objectifs du service client sont les suivants :

- Etre à l'écoute des besoins du client, par exemple un problème ou une réclamation.
- Essayer de répondre au problème ou à réclamation en offrant au consommateur ce dont il a besoin.

L'engagement client quand à lui implique d'inclure le service client dans le processus :

- Se renseigner activement sur les clients pour savoir ce dont ils ont besoin, ce qu'ils veulent ou ce qu'ils n'aiment pas.
- Inclure le client dans le processus mis en œuvre pour répondre à ses besoins, problèmes ou réclamations.
- Offrir au client différentes façons d'interagir avec l'entreprise.
- Assurer un suivi continu auprès du client pour qu'il se sente impliqué dans l'entreprise.¹

❖ *L'ENGAGEMENT DE COMPOSITION :*

Dans le cas d'EDF-GDF, l'engagement de compensation si l'entreprise publique est défaillante, peu importe la cause, soit de son fait, soit à cause d'aléas, est un chèque de cent cinquante francs envoyé au client. Nous pouvons repérer une compensation pour engagement non tenu chez Grand-Optical sur le premier engagement « vos lunettes fabriquées en une heure » et « la livraison gratuite au lieu de votre choix si ce délai est dépassé » qui est une véritable compensation si le délai n'est pas tenu pour quelque raison que ce soit. Pour l'engagement d'une grande chaîne hôtelière, la compensation est un bon d'invitation d'une nuit d'hôtel utilisable pendant un an dans tout l'hexagone pour le client insatisfait par rapport à la qualité de l'ensemble des engagements de services. Le client est sensible à cette forme de réparation qui est un élément essentiel de la fidélisation. Entant que client, nous devons décrypter les engagements de service pour assurer qu'ils développent des agréments de séduction commerciale. La garantie de service permet au client de faire des comparaisons, entre les

¹[http://www.journaldunet.com/ebusiness/crm-marketing/1192016-fin-le-service-client-passez-a-l-engagement-client...\(mise à jour le 16/02/2017 à 18^h40\).](http://www.journaldunet.com/ebusiness/crm-marketing/1192016-fin-le-service-client-passez-a-l-engagement-client...(mise%20à%20jour%20le%2016/02/2017%20à%2018%20h%2040))

différentes prestations qui lui sont proposées et de faire son choix en connaissance de cause. Par ailleurs, les entités de service qui ont obtenu une certification de leur service, elle ont prouvé la conformité de leur service aux dimensions fondamentales de la performance, sur trois dimension dont la qualité de la relation, la qualité technique métier et le respect des délais de tous ordres.

L'analyse des coûts était laissée au libre arbitre du client. De nombreuses entreprises publient des engagements sur la qualité technique, les coûts et les avantages commerciaux, les délais au sens large mais occultent leur performances relationnelles. En réalité, cette dimension de la prestation est puissante pour le client quand elle est présentée au quotidien.¹

Figure 17 : « Grand Optical » des engagements de service exemplaires

LA GARANTIE DE SATISFACTION
TOTALE GRANDOPTICAL
GRANDOPTICAL

1

Vos lunettes en 1 heure
ou la livraison gratuite
si ce délai pour fabriquer vos lunettes est
dépassé, nous vous les livrons, ou
vous voulez.

2

Une esthétique parfaite
Ou le remboursement sous 30 jours
Si vos lunettes ne vous plaisent plus, nous vous
Les échangeons ou nous vous remboursons,
A votre guise.

3

Le confort maximum
Ou le remboursement sous 30 jours
si vous ne vous ne vous habituez pas à vos
lunettes, nous vous les échangeons ou nous vous
remboursons. A votre guise.

¹J.LAPEYRE, Op-cit, p.p 142-143.

4

Le modèle vu au bout du monde
Si vous avez vu une monture que, par hasard, nous
N'aurions pas en magasin, nous vous la trouverons,
En 48 heures.

5

En cas de casse, des solutions de
Rechange pendant 1 an, ou 3 ans
Avec la carte Grand d'Avantage
Un échange gratuit, des petites réparations
à volonté, et un équipement de secours en
attendant.

6

Vos lunettes sur mesure
Si vous ne trouvez pas le modèle qui
Vous va, nous vous le fabriquons sur mesure.

7

Un prix compétitif
Ou le remboursement de la différence
Si dans le mois suivant l'achat, vous
Trouvez vos lunettes affichées moins chères
Ailleurs, nous vous remboursons la différence.

GRANDOPTICAL

Simplifiez-vous la vue

Source : Jean LAPEYRE « GARANTIR LE SERVICE » éditions d'organisation, France, 1998, p 144.

❖ *Les engagements consommateurs : une promesse renforcée au service de l'expérience client*

Pourquoi mettre en place un engagement consommateur ?

Les engagements consommateur constituent à n'en pas douter un enjeu fort du management des services en ce début des années 2010. Les pouvoirs publics eux-mêmes, et les services publics en premier lieu, ont formulé des engagements « citoyens » : la charte Marianne pour un

« Meilleur accueil » en est un exemple (des engagements précis doivent y être formalisés, tels que les délais de réponse de l'administration qui l'adopte). Ils apparaissent en effet de plus en plus comme étant l'ultime promesse qu'une entité de service peut formuler, à un moment donné, en lien avec une contrepartie très claire en cas d'échec (si la promesse n'est pas tenue). Ils permettent de remobiliser l'organisation en la recentrant sur le client avec un objectif de satisfaction à 100%. L'entreprise admet alors implicitement son incapacité à garantir le « zéro défaut », compte tenu des profils dominants pour de nombreux emplois de service (femme peu qualifiées, jeunes sans diplôme souvent issus de l'immigration, etc) et des processus de fragilisation sous-jacents, sortir d'une culture de la faute et de l'échec au profit d'une dynamique positive donnant à chacun l'occasion de mieux faire la seconde fois, cela change tout.

Un autre intérêt majeur des engagements consommateurs tels que nous les entendons ici, c'est le repositionner la relation client et la gestion des réclamations au niveau de la boutique, de la rame, du comptoir ou du guichet. La gestion d'un incident, d'un retard ou d'un retour client est alors ici le fait de ceux qui réalisent le service, au moment où le client se manifeste, en temps réel donc. Là encore cela change tout, en raison précisément de la capacité du collaborateur de l'entreprise à réparer l'erreur commise. Il a, on l'avue, une deuxième chance, et c'est une seconde chance aussi pour l'entreprise. Dit autrement, les engagements consommateurs constituent un levier puissant de gestion des réclamations, ne serait-ce que parce qu'ils invitent, d'une part, les clients à manifester leur mécontentement- et à le faire alors que l'entreprise est en capacité d'agir-et, d'autre part, parce qu'ils tendent à responsabiliser les collaborateurs en la matière (et donc à sortir du trop courant : « si vous n'êtes pas content, adressez-vous au service clientèle »...). De facto, un nombre croissant de grandes entreprises de service en réseau communique aujourd'hui sur une forme, conditionnée-à des degrés divers-ou non, d'engagement : Optical center, la Fnac, Ibis, Avis, Darty (le célèbre « contrat de confiance »), la SNCF (l'horaire garanti pour les TGV), LCL (l'engagement « deux jours, deux semaines » en matière de prêt immobilier, avec un remboursement de 200 € sur les frais de dossier en cas de non-respect du délai de réponse), etc. sont autant d'enseignes qui ont pris des engagements vis-à-vis de leurs clients et qui ont mis en place des systèmes de dédommagement en cas d'insuccès.¹ Troisième argument, les garanties de service sont considérées, depuis l'article fondateur de C.Hart (1988), comme un outil susceptible d'améliorer la qualité des services, telle qu'elle est perçue par les clients. Elles permettent en effet de fixer et de communiquer, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, les standards de qualité. Chez Ibis comme chez Darty,

¹B.MEYRONIN et CH.DITANDY, p.p 136-137.

l'objectif de 100% de clients satisfaits est affiché, et des engagements clairs sont pris vis-à-vis du client. Les collaborateurs sont donc informés du niveau d'exigence à atteindre, et ils disposent d'un dispositif normé pour les y aider. Quatrième argument, le double mouvement actuel de désintermédiation et de déresponsabilisation ne fait que renforcer l'utilité d'un engagement consommateur. L'entreprise se fixe en effet un niveau de responsabilité vis-à-vis de ses clients, à l'inverse des logiques de désengagement qui polluent certaines offres maillée. Enfin, les engagements consommateurs dont on parle ici permettent de s'abstraire de la « sanction » immédiate, un remboursement par exemple, pour enclencher d'abord une dynamique vertueuse consistant à réparer un incident (régler un problème de climatisation dans une chambre par exemple). En d'autres termes, on considérera que le fait de solutionner un problème est une logique de dédommagement : un client préfère passer une bonne nuit, dans une chambre climatisée, plutôt que d'être « invité » après une nuit de canicule, sans que son problème de climatisation ait été réglé... la littérature académique a de ce point de vue, clairement établi le fait que les clients tendent à préférer une véritable prise en charge plutôt qu'un simple dédommagement de nature économique.¹

❖ *Pourquoi des engagements de service ?*

Beaucoup d'entreprises adoptent des engagements de service. Ces derniers correspondent-ils à une attente réelle des clients ? Comment les entreprises procèdent-elles ? quels sont les écueils à éviter ? Promouvoir auprès de ses clients les engagements pris en matière de qualité de service : une pratique aujourd'hui très répandue dans de nombreux secteurs professionnels, un particulier dans la grande distribution, l'hôtellerie, la téléphonie mobile, les fournisseurs d'énergie. Elle permet d'informer le client de l'offre de service mais constitue aussi pour l'entreprise un argument marketing face à la concurrence pour fidéliser ses clients ou en conquérir de nouveaux. De plus d'entreprises de secteurs non concurrentiels s'engagent dans cette démarche. C'est le cas des grandes entreprises publiques et de certains services public, par exemple les établissements de santé avec la « charte du patient » et les services de l'état avec « la charte Marianne ». les usagers sont devenus des « clients » qui ont l'habitude d'être mieux informés, mieux écoutés et rassurés dans la prise en considération de leur demande.

Pour définir ces engagements de service, les entreprises procèdent généralement en quatre grandes étapes :

¹Ibid, p 138.

- Une enquête pour identifier les attentes de leurs clients.
- Le choix des points à mettre en avant et leur traduction en engagements de service.
- La mobilisation des équipes pour tenir les engagements.
- La mesure de la satisfaction et du respect des engagements.

L'entreprise peut décider de ne pas communiquer sur ses engagements qui constituent alors uniquement un outil de management dans le cadre de sa politique qualité. Lorsqu'il y a monopole, ou caractère obligatoire, les entreprises hésitent parfois à afficher leurs engagements qualité. Elles exposent plus volontiers les engagements de moyens (mise à disposition de salle, modernisation des équipements...) que ceux de résultats attendus par les clients.¹

❖ *Pourquoi passer à l'engagement client ?*

Comprendre la différence n'est pas toujours suffisant pour qu'une entreprise se décide à passer à l'engagement client : les entreprises doivent comprendre les bénéfices qu'elles pourront en tirer, voici cinq points à prendre en compte :

- 1- ***Les clients peuvent trouver une entreprise n'importe où*** : les clients peuvent trouver une entreprise sur les médias sociaux, en personne, par téléphone, sur internet, etc. Ces moyens de communication sont en grande partie plus personnels et permettent aux entreprises d'interagir avec les clients de manière à les fidéliser sur le long terme.
- 2- ***Il existe déjà des systèmes pour simplifier le processus*** : à une certaine époque, engager les clients et découvrir ce qu'ils pensaient, ce qu'ils voulaient et ce dont ils avaient besoin étaient difficile et nécessitait des ressources que seules les plus grosses entreprises pouvaient mobiliser. Aujourd'hui toutefois, les technologies modernes telles que systèmes téléphoniques basés sur le cloud offrent aux entreprises un moyen simple et rentable pour communiquer avec leurs clients et les engager. Ils permettent aux clients de contacter rapidement le bon service, voire la bonne personne, améliorant ainsi l'engagement client.
- 3- ***Les avantages sont bilatéraux*** : lorsqu'un client a la possibilité d'interagir avec une entreprise, il a le sentiment qu'elle est à son écoute et que son avis compte. Beaucoup de clients ont l'impression de pouvoir apporter à l'entreprise et de faire évoluer les choses. L'entreprise peut quant à elle obtenir plus d'informations sur comment améliorer son activité. Elle peut ainsi corriger ce qui ne va pas et insister sur ce qu'elle fait déjà bien.

¹[http://www.xavierquerathement.fr/pourquoi-des-engagements-de-service/consulté le 20/05/2021](http://www.xavierquerathement.fr/pourquoi-des-engagements-de-service/consulté_le_20/05/2021) à 13^h37.

- 4- ***L'information est importante*** : les clients veulent en savoir le plus possible sur l'entreprise avec laquelle ils interagissent. Quant aux entreprises, elles veulent savoir ce que les clients pensent à leur sujet.
- 5- ***Il s'agit essentiellement de marketing*** : le service client existe pour résoudre les problèmes qui peuvent survenir. L'engagement client existe quant à lui pour aider les entreprises à mieux servir leurs clients. Puisque l'engagement client peut utiliser de nombreux canaux différents, il peut également constituer une composante essentielle d'un plan marketing. C'est en quelque sorte la version moderne du bouche à oreille. Plus les clients parlent de façon positive d'une entreprise mieux c'est. L'engagement client c'est l'avenir. Les petites entreprises n'ont peut-être pas les mêmes ressources que les grandes, mais cela ne signifie pas pour autant qu'elles ne peuvent pas tirer parti de ce que peut offrir l'engagement client. Les entreprises doivent réaliser que l'engagement client est justement motivé par les clients. L'objectif est d'utiliser ce que l'on apprend des clients dans l'entreprise pour l'améliorer.¹

❖ ***Les principaux facteurs d'engagement client :***

L'engagement client fait partie des objectifs stratégiques de beaucoup d'entreprises aujourd'hui. Gagner l'engagement des clients apporte des bénéfices aux entreprises qui deviennent alors de véritables challengers voire, pour la meilleure d'entre elles, un leader sur le marché. Fédérer une véritable communauté de clients engagés autour de sa marque est un travail de longue haleine, qui nécessite le développement de nombreux facteurs.² La formulation d'engagements vis-à-vis de ses clients dans une charte matérialise pour vos clients le niveau qualité que vous allez lui apporter. Construire pour séduire, rassurer, vous différencier, la charte permet aux clients de comparer les offres. Les engagements client doivent être associés à un véritable plan d'action qui assure le respect formel de promesses et évite toute déception. Cette charte représente également un engagement pour toute l'entreprise qui s'engage officiellement auprès de ses clients. Elle aide donc à déployer une culture client au sein de l'entreprise. La charte d'engagement de service formalise les promesses que l'entreprise fait à ses clients. Elle établit donc concrètement un « pacte » qui lie l'entreprise à sa clientèle. Pacte qu'il faudra respecter

¹<http://www.journaldunet.com/ebusiness/crm-marketing/1192016-fini-le-service-client-passez-a-l-engagement-client...>, consulté le 21/05/2021 à 21^h24. (mise à jour le 16/02/2017 à 18^h40).

²<http://www.easyvista.com/fr/blog/relation-client/engagement-client/les-10-principaux-facteurs-d-engagement-client>, consulté le 19/05/2021 à 17h53.

sous peine de créer des déceptions. C'est un outil qui motive le client dans son acte d'achat et qui aide le personnel à rendre la notion de qualité de service « concrète »...¹

Les principaux facteurs d'engagement client sont comme suite :

- 1- **La personnalisation de l'offre** : l'offre doit être personnalisée un maximum pour correspondre avec exactitude aux attentes et aux besoins du client. Un client qui se verra proposer une offre adaptée et proche de ses besoins sera plus enclin à acheter mais surtout, aura une confiance et un engagement envers le prestataire qui le valorise.
- 2- **La qualité de la relation client** : la relation client commence dès le premier contact avec un professionnel de l'entreprise, de l'achat, à l'utilisation jusque le renouvellement du produit ou service s'il a lieu. Dans un idéal, pour la marque, la relation client commence mais ne finit pas. Le centre de relation client est très important car il constitue un point de contact privilégié pour le client. Il permet de relever toutes les attentes du client, leurs avis, les dysfonctionnements et les requêtes les plus courantes.
- 3- **L'innovation (des offres, des promotions, dans la communication)** : la nouveauté dans les offres et service plait aux clients, car non seulement c'est une preuve d'écoute et d'adaptation face aux exigences du marché mais c'est aussi beaucoup plus attrayant. En effet, les clients sont de plus en plus volages et si les garder fidèles à la même offre n'est pas possible, les marques se doivent d'innover pour offrir une souplesse quand au changement de contrat.
- 4- **L'assistance H 24 7J/7** : se rendre disponible n'importe quand, de n'importe où, est fortement apprécié en cas de besoin en assistance. Il est désormais possible aujourd'hui d'apporter une aide opérationnelle 24H/24 7j/7 aux clients en mettant à disposition un selfcare. Grâce à une interface de gestion personnalisée, il peut alors gérer ses propres réclamations ou effectuer des actions.
- 5- **La reconnaissance de la fidélité** : un client est fidèle à une marque depuis un certain temps ? il veut qu'on le remercie et qu'on le récompense. Une réaction tout à fait normal car c'est les clients qui font vivre l'entreprise, gagner l'engagement de ses clients demande un approfondissement de ce système permettant une humanisation de cette fidélisation pour parvenir au sentiment d'attachement. Il faut donc « aller à la rencontre de ses clients », leur faire bénéficier d'offres exclusives, personnaliser les avantages et gagner leur satisfaction complète.

¹<http://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-experience-client--9782100811021-page-176-htm>, consulté le 20/05/2021 à 08^h53 (mise en ligne le 23/03/2021).

- 6- **Le traitement des réclamations** : un client apprécie lorsque sa réponse est résolue rapidement mais traitée avec le temps qu'il faut.
- 7- **La relation multicanal** : la relation multicanal est très appréciée pour la diversité de choix qu'elle offre. Les clients peuvent alors choisir le canal qu'ils préfèrent ou qui les arrange en fonction de leur situation, du lieu où ils se trouvent ou de l'appareil dont ils disposent.
- 8- **La présence sur les réseaux sociaux** : les réseaux sociaux sont depuis bien longtemps une arme de communication pour se rapprocher de la clientèle, maintenir une relation plus humaine et moins formelle, mais également pour bénéficier de plus d'informations. Les réseaux sociaux génèrent des données qui permettent mieux ses clients et de personnaliser la relation. Aussi, ils permettent de connaître leurs avis en consultant leurs commentaires, messages ou statuts mais aussi en leur demandant.
- 9- **Le partage et la participation** : les clients aiment donner leurs avis, participer aux projets de la marque et même construire les nouvelles offres avec elle. Ils apprécient la considération qu'on leur porte et communiqueront davantage sur la marque et le produit s'ils participent directement ou indirectement à son succès.
- 10- **La transparence** : imposer la transparence c'est gagner la confiance de ses clients. Il est important qu'ils comprennent les engagements, les méthodes employées, les valeurs et la culture de l'entreprise. D'autre part, les clauses du contrat, les conditions d'utilisation, comme les mentions légales doivent être extrêmement claires. Les clients doivent sentir que la marque ne cache rien pour pouvoir y adhérer.¹

❖ ***La performance et les engagements de service*** :

La performance du service a quatre dimensions (Figure 18) et les engagements de service, pour être complets, doivent porter sur ces différents domaines. Ils doivent aussi définir les modalités de réparation pour service incomplet ou non rendu, ce que nous appelons l'engagement de compensation pour service non rendu.

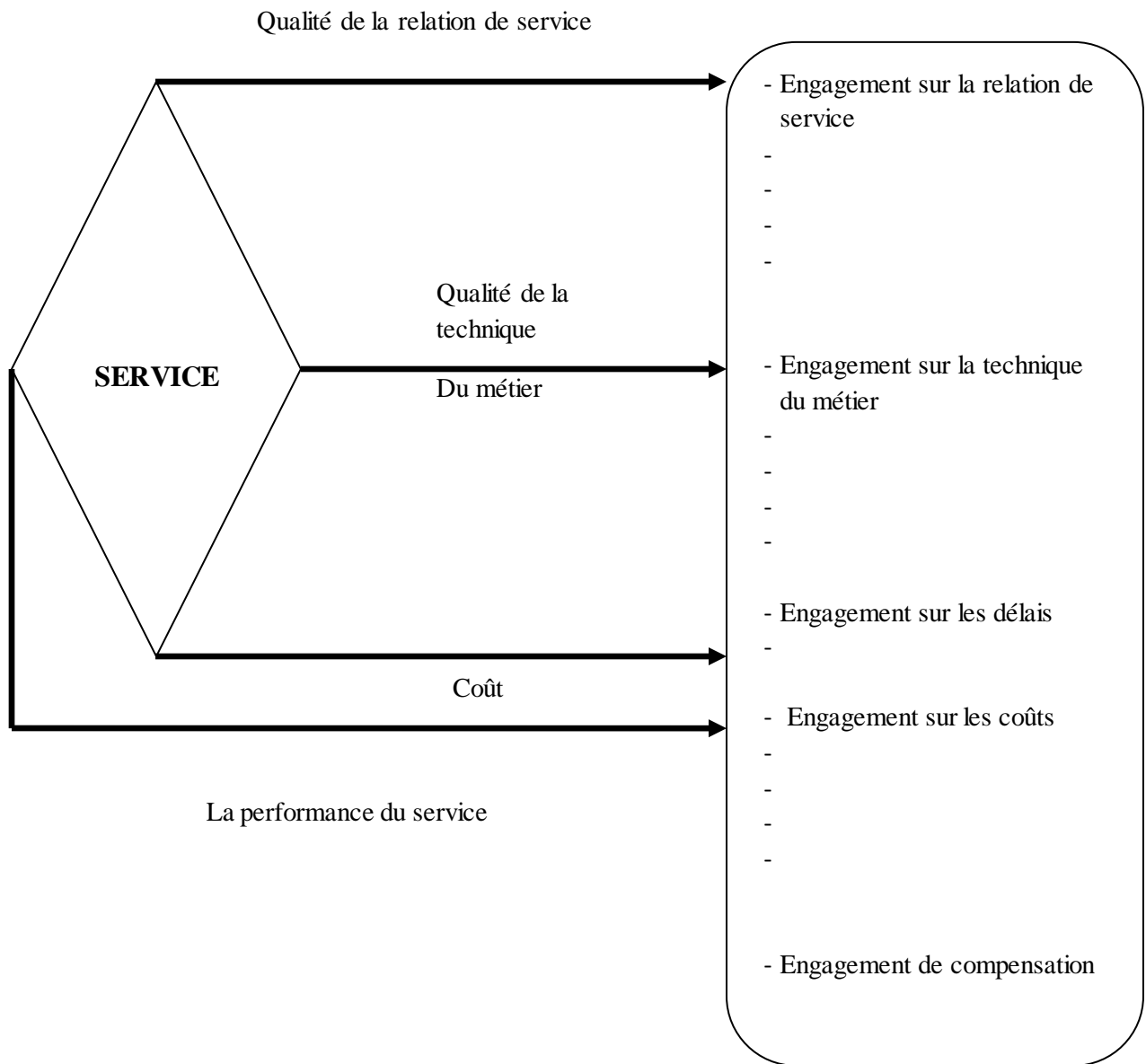
Les quatre dimensions d'un engagement de service : les quatre dimensions d'un engagement de service performant, sur le marché, sont les dimensions génériques dans lesquelles sont incluses différentes caractéristiques du service :

- La relation de service ;
- La technique du métier ;
- Le coût ;

¹<http://www.casyvista.com/fr/blog/relation-client/engagement-client/les-10-principaux-facteurs-dengagement-client> consultée le 19/05/2021 à 17^h53.

- Le délai.

Figure 18 : les quatre dimensions de la performance donnent les engagements complets



Source : Jean LAPEYRE « GARANTIR LE SERVICE » LES ENGAGEMENTS DE SERVICE, édition d'organisation, France, 1998, p 140.

Après la relation de service, dans le losange de la performance est la qualité de la technique du métier, il s'agit des compétences métier que le professionnel met en œuvre pour réaliser le service ; ce sont par exemple des capacités d'organisation, de transport de paquets, de conduite d'un véhicule pour le professionnel du déménagement, qui produisent le résultat technique de la prestation. Ce sont aussi les modes opératoires et l'organisation que l'entreprise de déménagement a définis pour être efficace. La troisième dimension concerne le délai. Par délai il faut entendre, temps d'attente avant d'être servi, durée de la prestation, durée de la garantie, période pendant laquelle le client peut se rétracter si la consommation du service n'est pas immédiate, etc. tous les éléments temporels qui intéressent le client et peuvent donner lieu à un engagement de la part du prestataire. La quatrième dimension est le coût. C'est-à-dire bien sûr le prix global du service, mais aussi les avantages commerciaux, les gestes commerciaux, les compensations, les modalités de crédit, le satisfait ou remboursé, le remboursement de la différence par rapport au prix de la concurrence. Les quatre dimensions de la performance et les caractéristiques qu'elles englobent peuvent donner lieu à des engagements de service. Plus ces engagements de service sont précis, plus ils sont impliquant pour le prestataire de service et plus ils sont attractifs pour le client.¹

Enfin, la plus part des entreprises placent la qualité de leur services au centre de leurs préoccupations. Au delà de cette volonté communément affirmée, il existe un grand hétérogénéité dans sa mise en œuvre, tout ce passe comme si chaque acteur concerné possédait sa propre définition de la qualité des services.

Devenus une véritable de différenciation et de profit, la qualité est introduite dans la démarche clés des entreprises de services. Elle devient une composante indispensable de l'offre, un indicateur de satisfaction et une étape indissociable de la démarche de fidélisation. Donc le prochain chapitre s'ouvrira sur le lien de causalité entre la qualité de service et la satisfaction.

¹ J.LAPEYRE, op-cit, p 141.

Conclusion

La qualité du service est un concept qui a suscité un intérêt et un débat considérables dans la littérature en raison de la difficulté à la définir et à la mesurer sans qu'aucun consensus général se dégage. L'approche basée sur le client part du principe que la qualité n'est pas une chose objective, mais relève des perceptions de chacun. Il est également largement admis que la qualité du service dépend des deux variables : le service attendu et le service perçu. La qualité de service est le résultat d'un processus d'évaluation où le service attendu est comparé au service reçu. En outre, on sait que la qualité du service repose sur de multiples dimensions.

On pourrait mesurer la qualité de services par des indicateurs objectifs, des grandeurs quantifiables, on les observations très structurées de client-mystère. Mais la mesure psychologique de la perception et de l'évaluation du service par son consommateur est sans doute plus proche de ce qu'est la réalité pour lui, et doit donc être préférées, dans un souci de réalisme et d'efficacité. On en vient donc à mesurer la qualité de services par la satisfaction qu'elle entraîne. Ce qui somme toute, relève de l'état d'esprit du marketing.

Chapitre III

Introduction :

le secteur des services a connu une extension majeure accompagnée d'une diversité remarquable des offres proposées et d'une intensification notable de la concurrence sur le marché. par conséquent, il es devenu incontournable pour les opérateurs des services de mieux répondre aux attentes de leurs clients dans le but de satisfaire leurs besoins, et éviter leur attrition. Dans cette perspective, la gestion de l'insatisfaction constitue un vecteur prioritaire dans la mesure où il sera possible aux fournisseurs des services d'éviter des pertes supplémentaires en matière de réputation, de manque à gagner, de défaillance des clients, etc.

En réalité, la gestion de l'insatisfaction demeure faiblement exploitée par les prestataires des services, en dépit de son utilité dans l'amélioration de la relation client, capgemini consulting révèle que seulement 25% des entreprises adoptent des informations issues à partir des réclamations des clients en vue de prendre des décisions marketing pertinentes et mieux adaptées à leurs attentes.¹

Par ailleurs, l'examen de la littérature fait apparaître un écart relativement élevé entre les recherches traitant la satisfaction et l'insatisfaction. A cet effet, Zeitoun et Chéron prétendent que le concept de satisfaction est plus abordé que celui d'insatisfaction par conséquent, l'étude des réponses comportementales et non comportementales d'insatisfaction sont encore limitées et nécessitent une attention particulière dans le secteur des services.

A cet égard, notre travail de recherche aborde la question d'insatisfaction des consommateurs dans le secteur des services en mettant l'accent sur ses principales conséquences comportementales, et focalisant les intérêts sur la gestion d'insatisfaction clients.

La satisfaction et la fidélité sont deux indicateurs qui s'apprécient à long terme, et il est opportun de les retenir car la performance de toute politique de gestion ne peut s'apprécier que sur le long terme. ces indicateurs sont aussi des antécédents des indicateurs de profitabilité (la satisfaction et la fidélité des clients sont liées à l'augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise ou sa part de marché) et permettent de déterminer la bonne, santé financière de l'entreprise.

Ce troisième chapitre va nous permettre de mettre l'accent sur la recherche menée par Zerthaml, Parasurama et Berry qui cherchait à mieux comprendre le processus de perception de

¹http://www.ipco-co.com/ESMB/BEMM13-papers-french/ID_160.pdf consulté le 27-04-2021 à 10h28

la qualité des services par les liens entre la perception de la qualité des services jugée insatisfaisante par le client et certaines déficiences au sein de l'entreprise.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les concepts de la satisfaction et la fidélisation, ainsi que le lien qui existe entre ces deux variables.

En réalité, la satisfaction constitue un objectif lorsqu'elle favorise la fidélisation et stimule les ventes. Globalement la satisfaction du client est corrélée positivement au retour sur un investissement de l'entreprise, aux ventes, à la valeur financière de long terme et à d'autres indicateurs de performance.

3-1 le modèle des écarts – un outil conceptuel pour identifier et corriger les problèmes de qualité du service :

Si chacun accepte l'idée selon laquelle la qualité entraîne constamment la rencontre ou le dépassement des attentes du client, alors le devoir du manager est de se concentrer sur les attentes et les perceptions du client et d'empêcher qu'un fossé ne se creuse entre celles-ci.

3.1-1 les écarts entre la livraison et la conception du service

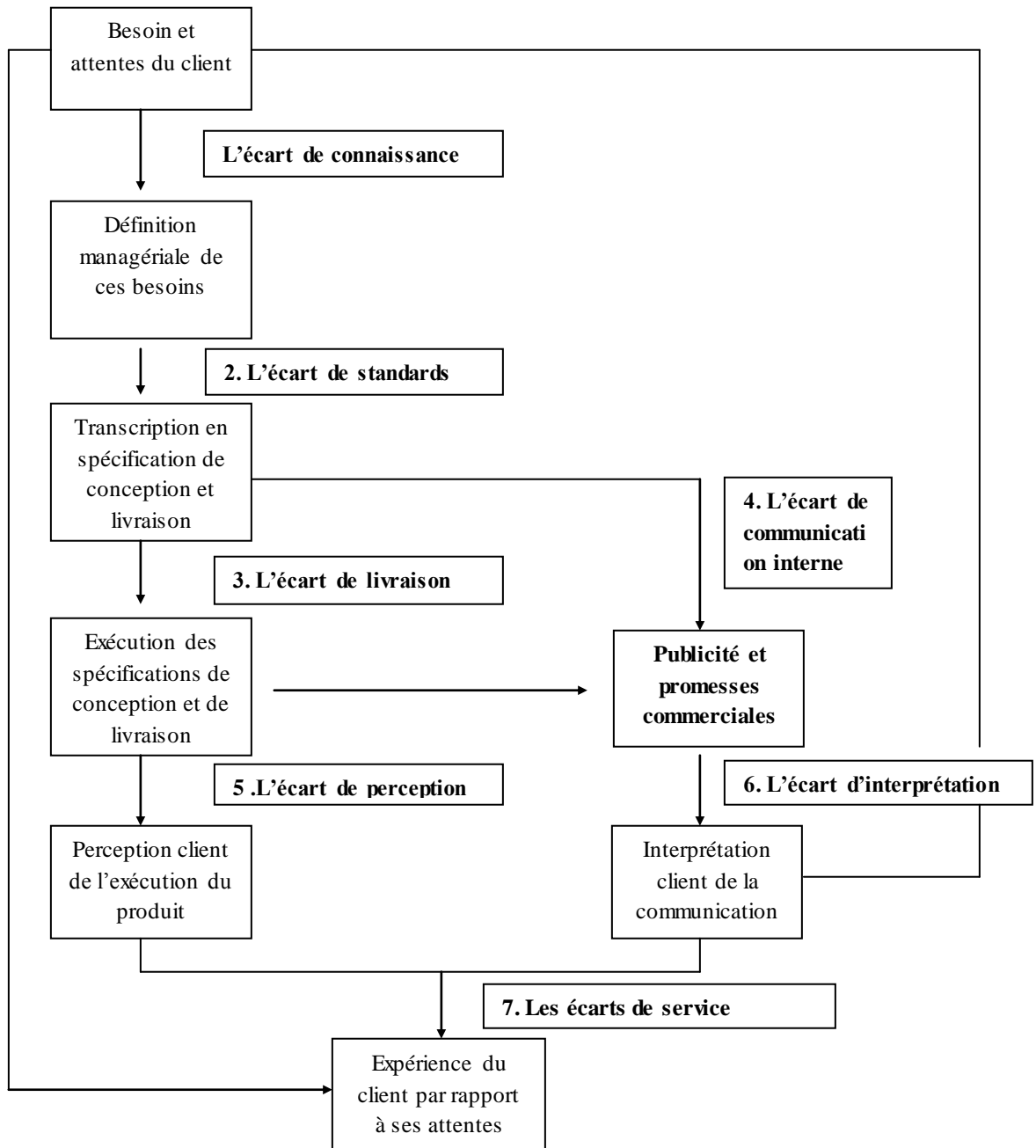
Zerthaml, Berry et Parasuraman ont identifié quatre déficiences potentielles dans l'organisation du service qui peuvent conduire à un écart résultant plus important qui matérialise la différence entre ce que les clients attendaient et ce qu'ils pensaient se faire délivrer.

La figure 19 matérialise un cadre qui identifie sept types d'écarts qui peuvent intervenir à différents stades pendant la conception et la livraison d'un service.

- 1- L'écart de la connaissance : la différence entre ce que le prestataire de service pense de l'attente des clients et ce que ces derniers ont comme réels besoins
- 2- L'écart de standards : la différence entre la perception des attentes du client par le management de l'entreprise et les standards de qualité établis pour la livraison du service.
- 3- L'écart de livraison : la différence entre les standards de livraison spécifiés et la performance réelle du prestataire de service.
- 4- L'écart de communication interne : la différence entre ce que le personnel chargé de la publicité et des ventes pense des caractéristiques du produit, de son niveau de performance et de sa qualité de service, et ce que l'entreprise est réellement capable de délivrer.
- 5- Les écarts de perception : la différence entre ce qui est vraiment délivrer et ce que les clients pensent avoir reçu (car ils sont incapable d'évaluer précisément la qualité du service).
- 6- Les écarts d'interprétation : la différence entre ce que la communication d'un prestataire de service (avant la livraison) promet et ce que le client avait compris de la promesse de la communication.
- 7- Les écarts de service : la différence entre ce que le client s'attend à recevoir et les perceptions qu'il a du service déjà délivré.

Les écarts 1, 5, 6 et 7 représentent les fossés extérieurs entre le client et l'entreprise. Les écarts 2, 3 et 4 sont des écarts internes qui se produisent entre les différents services et départements au sein de l'entreprise.¹

Figure 19 : Les sept écarts de la qualité de service



Source : C. Lovelock, J. Writz et D. Lapert, « Marketing des services », 5^{ème} édition, PERSON Education, Paris, 2004, p 435

¹ C. Lovelock, J. Writz et D. Lapert, OPCIT, page 434

Les écarts, en tout point de la conception du service et de sa livraison, peuvent détériorer les relations avec les clients. L'écart de service 7 est le plus critique : c'est pourquoi le but principal des efforts pour améliorer la qualité du service est de combler cet écart ou de le réduire autant que possible. Cependant, pour finaliser cet objectif, les entreprises de service doivent travailler un ou plusieurs des six autres écarts décrits en figure 19. Améliorer la qualité du service requiert une identification des causes spécifiques de chacun des écarts et par suite, un développement de stratégies palliatives.

3-1-2 Conseils pour combler les écarts de qualité du service :

Écart n° 1. Conseil : savoir ce que les clients attendent

- Acquérir une meilleure compréhension des attentes client grâce à la recherche, l'analyse des réclamations, l'étude des panels, etc.
- Accroître les contacts entre les clients et le management dans le but d'améliorer la compréhension mutuelle.
- Améliorer la communication entre le personnel de contact et le management en réduisant le nombre d'échelons entre les deux.
- Transformer les informations en actions.

Écart n° 2. Conseil : élaborer les standards de qualité adéquats

- S'assurer que le top management impulse des obligations de qualité en adéquation avec le point de vue du client.
- Faire en sorte que le management intermédiaire communique, renforce l'orientation « service au client » à l'intérieur de ses départements.
- Former le management pour montrer aux employés comment délivrer un service de qualité.
- Être réceptif aux nouvelles manières de faciliter les affaires en surmontant les obstacles liés à la livraison des services.¹
- Standardiser les tâches répétitives pour assurer consistance et fiabilité en instituant des méthodes de travail.
- Établir des objectifs de qualité de service clairs qui soient motivants, réalistes et conçus pour répondre aux souhaits des clients.

¹ Ibid, p.p 435-436

- Déterminer avec les employés quelles sont les tâches qui ont le plus d'impact sur la qualité et par conséquent doivent être l'objet de la plus grande attention.
- S'assurer que les employés comprennent et acceptent les objectifs et les priorités.
- Mesurer la performance et en donner connaissance aux employés régulièrement.
- Récompenser les managers et les employés qui atteignent les objectifs de qualité.

Ecart n° 3. Conseil : s'assure que la performance de l'entreprise est au niveau des standards de service

- Clarifier le rôle des employés.
- S'assurer que tous les employés comprennent comment leur travail contribue à la satisfaction globale.
- Sélectionner les employés en fonction de leur capacité et de leur potentiel à réussir dans leur travail.
- Fournir aux employés la formation technique nécessaire pour s'acquiescer aux lieux de leur tâche.
- Développer des méthodes originales de recrutement pour attirer et retenir les meilleurs.¹
- Améliorer la performance des employés en sélectionnant et en leur fournissant les équipements technologiques les plus adaptés et les plus performants.
- Informer les employés des attentes, des perceptions et des problèmes des clients.
- Former les employés à la communication interpersonnelle, en particulier sous conditions de stress.
- Éliminer les rôles conflictuels entre employés en les impliquant dans la mise en place de standards.
- Former les employés à déterminer leurs priorités et à gérer le temps.
- Mesurer la performance des employés et récompenser la qualité de leur service.
- Développer un système de récompense qui soit pertinent, simple et équitable.
- Impliquer au maximum les employés et les managers en les incitant à prendre des décisions au niveau le plus bas. Leur donner plus de latitude dans la manière d'atteindre les objectifs.
- S'assurer que les employés qui sont affectés à support interne a un bon contact personnel et fournissent un bon service aux clients.
- Favoriser le travail en équipe pour que les employés s'entraident mutuellement.

¹ Ibid, p.436

- Considérer les clients comme des employés particuliers, clarifier leur rôle dans la livraison du service ; le formes et les motiver dans leur rôle de coproducteurs.

Ecarts n° 4. Conseil : s'assurer que la livraison est conforme aux promesses.

- Recueillir les impressions du personnel lorsqu'une nouvelle campagne publicitaire est lancée.
- Développer des publicités qui représentent les employés au travail.
- Montrer les publicités à ce qui vont délivrer le service avant que les clients n'y soient exposés.
- Faire en sorte que les équipes de vente impliquent les opérations dans des rencontres avec des clients.
- Développer de campagnes internes de formation, de motivation et de publicité pour renforcer les liens entre le marketing, les opérations et les ressources humaines.
- S'assurer que les standards de service sont les mêmes partout.
- S'assurer que le contenu de la publicité reflète fidèlement les caractéristiques du service les plus importantes aux yeux du client.
- Gérer les exigences du client en lui disant ce qui est possible et ce qui ne l'est pas, et pourquoi.
- Identifier et expliquer les imperfections.
- Offre aux clients différents niveaux de service et de prix en leur expliquant les différences.¹

3-2 le retour sur la qualité

Malgré l'attention portée à l'amélioration de la qualité de service, beaucoup d'entreprise ont été déçues des résultats, reconnaissant que quelque fois les efforts d'amélioration leur ont fait rencontrer des difficultés financières, en partie par surcroît de dépense.

Dans certains cas, ces résultats reflètent une mauvaise ou incomplète application du programme de qualité lui-même. Dans d'autre cas, les mesures d'amélioration de la qualité du service ne semblent pas se traduire par de meilleurs profits, une augmentation des parts de marché ou de meilleures ventes.

¹ Ibid,p. 437

3-2-1 l'estimation des couts et des profits des initiatives d'amélioration de la qualité

Rust, Zahonik et Keiningham montrent:

- 1- Qu'une approche de retour sur la qualité (ROQ) basée sur le fait que la qualité est un investissement;
- 2- Que les efforts de qualité doivent être mesurables financièrement ;
- 3- Qu'il est possible de trop dépenser sur la qualité
- 4- Que toutes les dépenses d'amélioration de qualité ne sont pas toutes pertinentes.

Une perspective importante du ROQ est que les efforts d'amélioration de la qualité peuvent tirer profit d'une coordination avec les programmes d'amélioration de la productivité.

Pour déterminer la faisabilité des programmes d'amélioration de la, ceux-ci doivent être soigneusement évalué financièrement et anticiper la réponse du client. Le programme va-t-il permettre à l'entreprise d'augmenter la fidélité (et réduire les défections.), d'augmenter le portefeuille, et/ou attirer plus de clients (par le bouche-à-oreille des clients actuels), et si tel est le cas, quel revenu supplémentaire va être génère.

3-2-2 Déterminer le niveau optimal de fiabilité :

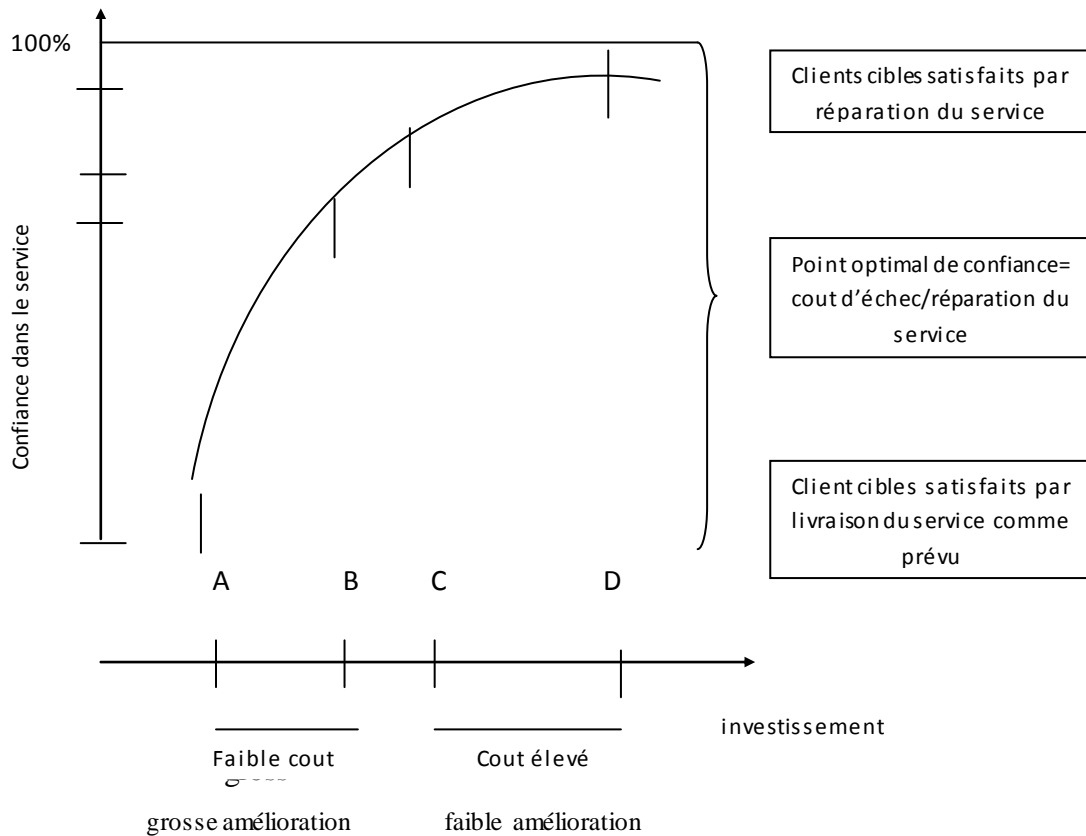
Une entreprise dont la qualité du service est faible peut arriver à une augmentation conséquente de la fiabilité avec de modestes investissements d'amélioration, comme l'illustre la figure 20, les investissements initiaux de réduction des points faibles du service conduisent à des résultats significatifs, mais à un certain niveau, la diminution des points faibles requiert des niveaux d'investissement croissants, parfois même inabordables.

Quel niveau de fiabilité doit-on fixer ?

D'une manière générale, le cout de réparation du service est inférieur au cout d'un client mécontent. Cela suggère une stratégie de fiabilité croissante jusqu'au point où l'amélioration du service est égale au cout de réparation.¹

¹ Ibid, p.p 445-446

Figure 20 : A quel moment l'amélioration de la fiabilité du service n'est plus économiquement.



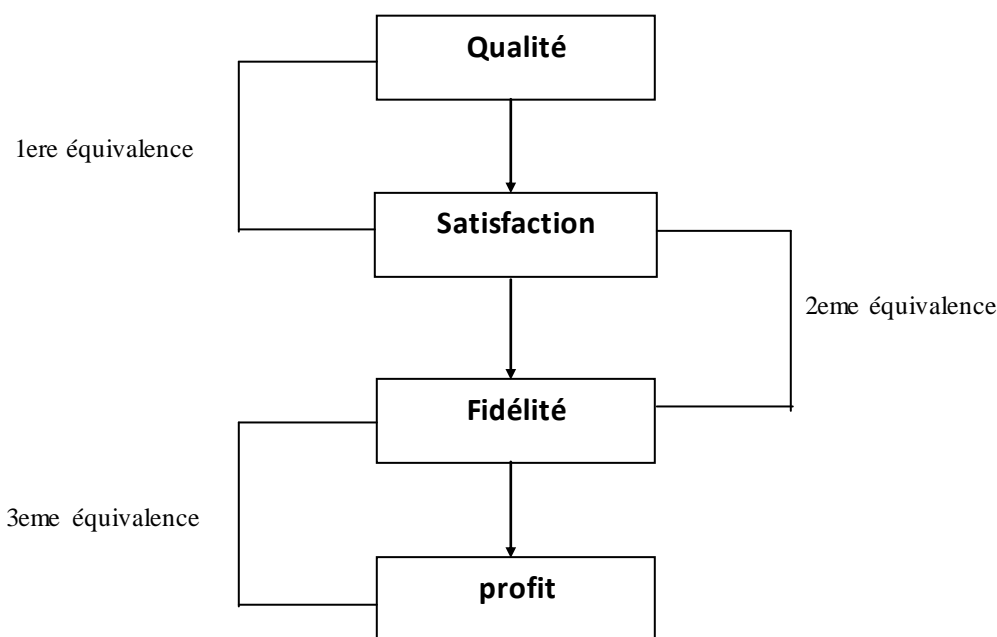
Source : C. Lovelock, J. Writz et D. Lapert, « Marketing des services », 5^{ème} édition, PERSON Education, Paris, 2004, p 446

3-3 importances de la satisfaction client

La satisfaction client est constituée de trois équivalents :

- La qualité du service fourni se traduit par la satisfaction du client
- La satisfaction se traduit par une meilleure fidélisation de la clientèle.
- Une clientèle fidèle est plus profitable pour l'entreprise à court terme, mais aussi à moyen et long terme.

Figure 21 : représentation globale de la qualité /satisfaction



Source : thèse de doctorat, « Démarche Qualité en cabinet vétérinaire : réalisation d'une enquête de satisfaction » LAMOINE Vincent, Université Claude Bernard, Lyon, 2003.p

27

3-3-1-1 ère équivalence : Relation qualité-Profit

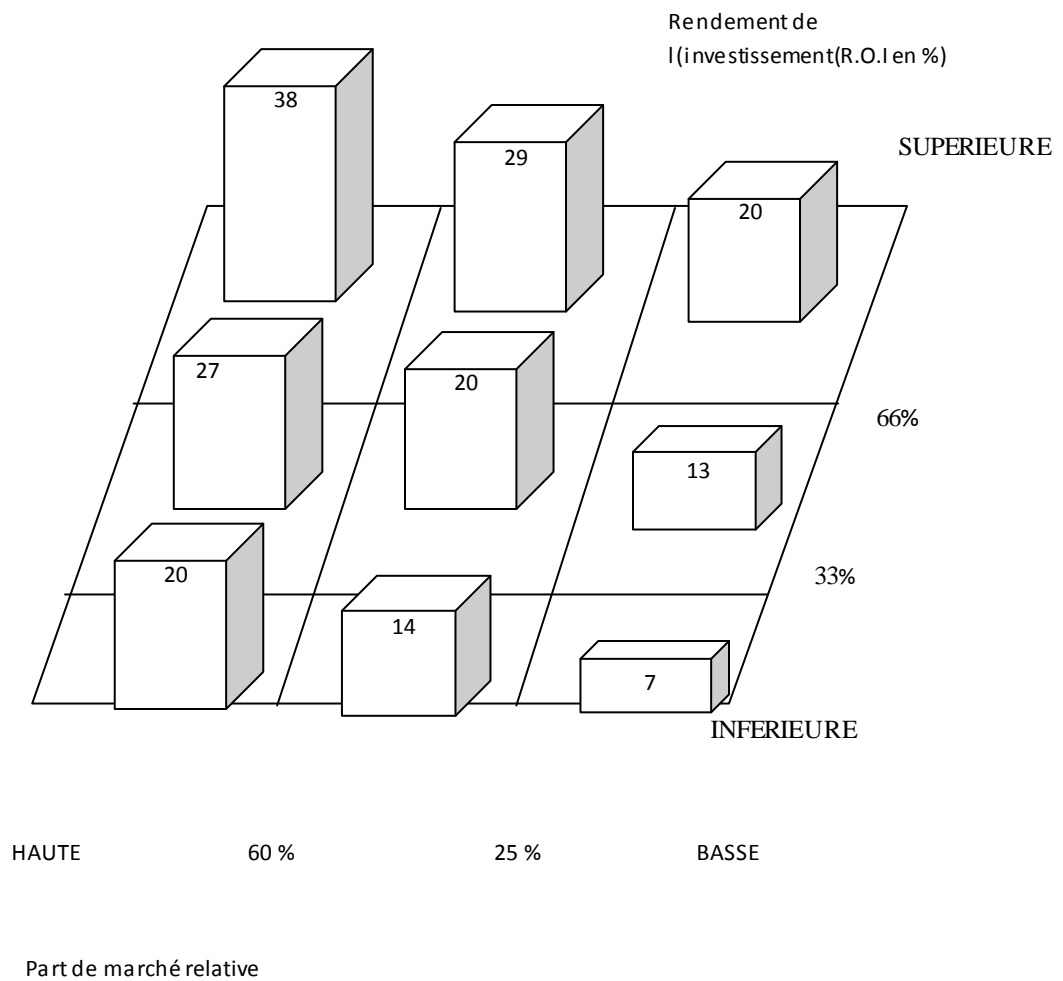
Dans les années 80, des études ont permis de montrer qu'un seul facteur contribuait à la croissance du marché : la qualité relative, telle que perçue par le client, différente de la qualité traditionnelle, de conformité aux normes. Les avantages qu'obtient une entreprise dont la qualité des prestations est considérée comme supérieure sont de trois ordres :

- Elle peut demander un prix plus élevé pour cette qualité et transmettre cette augmentation à la ligne des profits.
- Elle peut demander un prix plus élevé et investir la différence en recherche pour garantir de nouveaux services, qualité et parts de marché dans le futur.
- Elle peut offrir au client plus de valeur en s'alignant sur le prix des concurrents, et ainsi conquérir des parts de marché de la croissance, de l'utilisation des capacités, l'expansion de celle-ci et des économies dues au nouvel équipement.

- De même, on a démontré que plusieurs avantages s'appliquent aux activités qui offrent à leurs clients une qualité relative meilleure, à savoir :
 - une plus grande fidélité
 - Plus d'achats répétés
 - Une moindre vulnérabilité aux guerres de prix
 - La possibilité d'augmenter les prix sans affecter la part de marché
 - La possibilité d'augmenter cette part de marché.¹

¹thèse de doctorat, « Démarche Qualité en cabinet vétérinaire : réalisation d'une enquête de satisfaction »
LAMOINE Vincent, Université Claude Bernard, Lyon, 2003.p.p27-28

Figure 22 : La qualité, comme la part de marché, est le moteur de la profitabilité



Source : J.F.Boss « pourquoi la satisfaction des client, revue Française du Marketing, decembre 2010-N°229/230-4-5/5, p 198

D'après Robert D.BUZZELL et Bradley T.GALE The pims principales

Newyork :the free press, 1987, p 109

Aujourd'hui, il nous semble évident qu'il existe une relation forte entre la qualité, la valeur perçue par le client, la satisfaction et la fidélité, mais cette évidence nécessite de nombreux travaux de recherches pour aboutir à la création d'un modèle causal, permettant d'établir les liens entre qualité de service, satisfaction du client et rétention du client. Le principe fondamental qui sous-tend la relation entre satisfaction et profitabilité repose sur l'idée qu'un

client satisfait est un client fidèle et donc il aura d'avantage tendance à revenir faire des achats, générateurs de revenus, objectif poursuivi par l'entreprise.¹

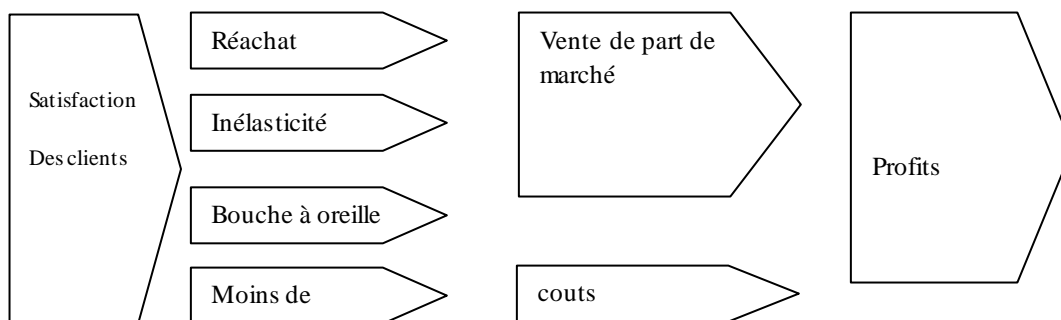
Un des modèle les plus intéressants est celui proposé par V,ZEITHAML ,qui établit un lien entre la qualité de service et profitabilité en distinguant deux types de stratégies marketing :

- Marketing offensif (conquête de clients) avec une croissance de la réputation de l'entreprise, une augmentation de la part de marché, une moindre sensibilité des clients aux prix, tous ces éléments devant se traduire par une croissance du chiffre d'affaire.
- Marketing défensif (fidélisation des clients) avec une baisse des couts clients, une augmentation des achats, un pouvoir de recommandation, tous ces éléments devraient se traduire par une croissance du taux de marge. ²

Un autre débat critique les conséquences de la satisfaction : si l'entreprise s'engage dans une démarche c'est pour augmenter les ventes et améliorer la rentabilité et générer des profits, et fidéliser les clients.

Les bénéfices dégagées peuvent entre récapitulés dans la figure suivantes :

Figure 23 : Le cycle satisfaction-rentabilité



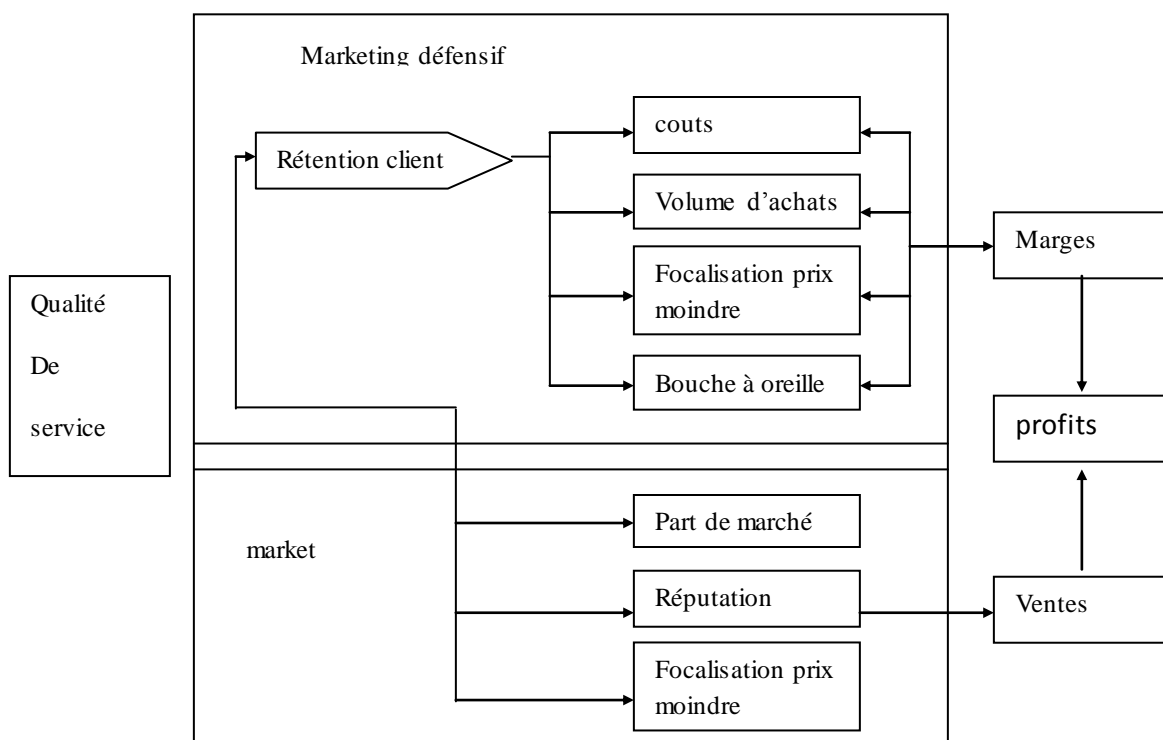
Source : Thèse de Magistère : la qualité perçue et la fidélisation dans l'hôtellerie, cas d'une chaine hôtelière algérienne, « CHAINEDEN » BOUCHIBA Soumeya, 2010-2011, école normal supérieur de l'enseignement technologique d'Oran, p, 59

¹ Thèse de Magistère: la qualité perçue et la fidélisation dans l'hôtellerie, cas d'une chaine hôtelière algérienne, « CHAINEDEN » BOUCHIBA Soumeya, 2010-2011, école normal supérieur de l'enseignement technologique d'Oran, p, 40

² Ibid, p.41 .

D'après ce schéma, il est évident que la satisfaction des clients va permettre de diminuer les réclamations et par conséquent diminuer les couts de l'entreprise. Elle va aussi contribuer au réachat (produit/services) par les clients et donc participer à la création de la fidélité qu'est à son tour source de profit.¹

Figure 24 : la relation qualité profits de ZEIHMAL



Source : Thèse de Magistère : la qualité perçue et la fidélisation dans l'hôtellerie, cas d'une chaine hôtelière algérienne, « CHAINEDEN » BOUCHIBA Soumeya, 2010-2011, école normal supérieur de l'enseignement technologique d'Oran, p, 41

D'après : R.LEFEBURE,G.VENTURI « Gestion de la relation client » édition Eyrolles,France, 2005, p 409

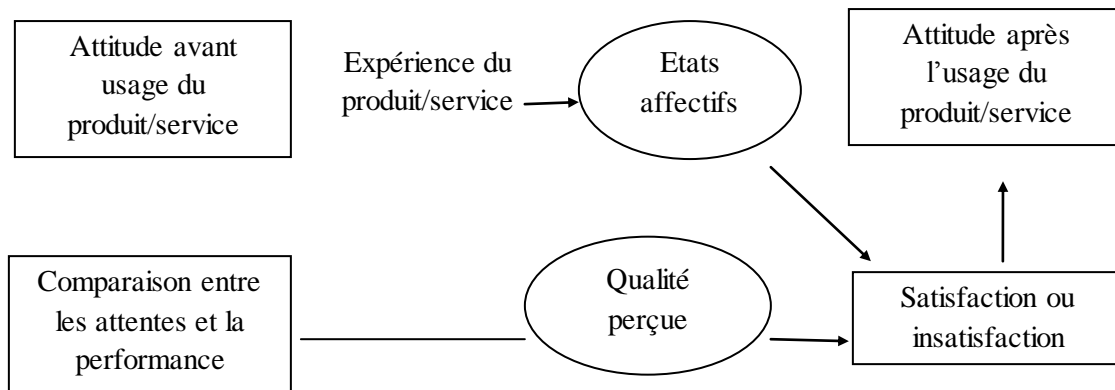
Ce modèle a permis d'organiser les concepts en positionnant les éléments de qualité au début du processus. La relation qualité/prix varie la valeur.

« le schéma de la figure introduit une relation « supposée » entre la satisfaction et le profit².

¹ Thèse de Magistère : la qualité perçue et la fidélisation dans l'hôtellerie, cas d'une chaine hôtelière algérienne, « CHAINEDEN » BOUCHIBA Soumeya, 2010-2011, école normal supérieur de l'enseignement technologique d'Oran, p, 59

² Ibid,p.42 .

Figure 25 : l'effet de la qualité et de la satisfaction sur l'attitude



Source : http://ww.sites.google.com/site/décision_marketing_appropriée/comportement-du-consommateur/les-comportements-d-achat/3...la... d'après: « la recherche sur la satisfaction des clients ». Revue Française du marketing, 1993-1994.

A- Les liens de causalité entre la qualité perçue et la satisfaction

En effet, des jugements de satisfaction ou d'insatisfaction influencent l'évaluation globale du service : la satisfaction vis-à-vis d'une transaction spécifique a un impact sur la qualité globale.

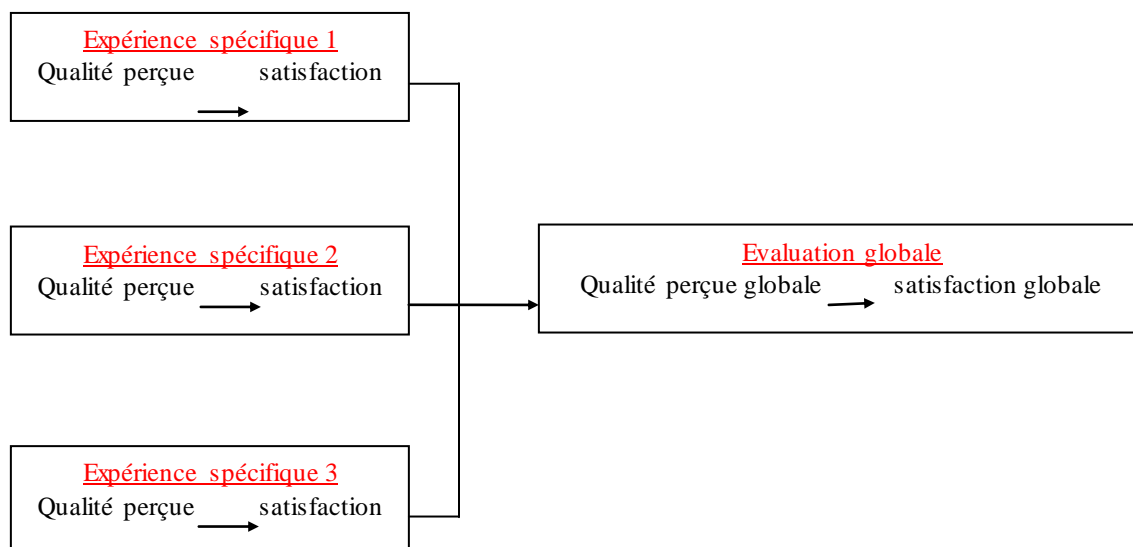
Généralement, le jugement sur une transaction particulière influence le jugement global : le jugement de la transaction spécifique a un impact sur le service global. Lorsque les concepts se situent dans une même perspective temporelle, la qualité perçue d'une expérience de service influence la satisfaction du client vis-à-vis de cette expérience.¹

Cette relation nous paraît fondée : le statut des deux variables nous indique que la satisfaction est un construit plus vaste que celui de la qualité perçue. La figure suivante illustre bien les liens de causalité entre satisfaction et qualité perçue dans les services ²:

¹ Thèse de Magistère : la qualité perçue et la fidélisation dans l'hôtellerie, cas d'une chaîne hôtelière algérienne, « CHAINEDEN » BOUCHIBA Soumeya, 2010-2011, école normale supérieure de l'enseignement technologique d'Oran, p.34

² Ibid, p. 35

Figure 26 : liens de causalité entre qualité perçue et satisfaction (LLOSA,1996)



Source : Thèse de Magistère : la qualité perçue et la fidélisation dans l'hôtellerie, cas d'une chaîne hôtelière algérienne, « CHAINEDEN » BOUCHIBA Soumeya, 2010-2011, école normal supérieur de l'enseignement technologique d'Oran, p, 35

D'après : « la satisfaction du client dans la restauration traditionnelle de luxe : un perspectif consommateur ». J.MOUTTE.2008.p11.

Pour répondre à ces questionnements, nous prenons appui sur le tableau 14 qui présente quelques-unes des recherches qui ont testé explicitement la causalité entre ces deux concepts.

Tableau :14 : quelques résultats majeurs sur la qualité perçue des services, satisfaction du client

Auteurs	Méthode scientifique	Perspective de définition du concept		Lieu de causalité observé
		qualité	satisfaction	
BITNER (1990)	Etude expérimentale auprès de 145 voyageurs dans un aéroport	relationnelle	transactionnelle	- la satisfaction est un antécédent de la qualité perçue - la qualité est un déterminant majeur des intentions d'achat- - - la satisfaction influence légèrement les intentions d'achat
BOLTON et DREW (1991)	Enquête auprès d'un échantillon probabiliste de 1408 abonnés au téléphone	relationnelle	transactionnelle	- la qualité perçue du système de facturation est une fonction de la satisfaction procurée par la dernière transaction
CRONIN TAYLOR (1992)	Interviews personnels auprès de 660 répondants sur différents services (bancaire, centre de repos, etc.)	relationnelle	Transactionnelle (la toute dernière expérience depuis 30 jours)	- la qualité est un antécédent de la satisfaction - la satisfaction a un lieu positif avec les intentions d'achat dans toutes les industries La qualité perçue a un lien direct avec les intentions d'achat

<p>SPRENG et MACKOY (1996)</p>	<p>Enquête auprès de 273 étudiants usagers d'un service d'orientation universitaire</p>	<p>transactionnelle relationnelle</p>	<p>transactionnelle</p>	<p>- la qualité transactionnelle (performance perçue) est un antécédent de la satisfaction transactionnelle à travers la confirmation des attentes et des désirs - la qualité relationnelle est un antécédent de la satisfaction transactionnelle spécifique à une rencontre avec les conseillers du service d'orientation (mesurée globalement)</p>
---------------------------------------	---	---------------------------------------	-------------------------	--

Source : Thèse de Magistère : la qualité perçue et la fidélisation dans l'hôtellerie, cas d'une chaîne hôtelière algérienne, « CHAINEDEN » BOUCHIBA Soumeya, 2010-2011, école normal supérieur de l'enseignement technologique d'Oran, p, 38

D'après : « qualité perçue et satisfaction des consommateurs : un état des recherches » P.VNGOBO revue Française du marketing, N° 163 Mars, 1997, p71.

En effet, si les consommateurs évaluent d'abord l'expérience de consommation et ensuite forment un sentiment (c'est –à-dire des états cognitifs sont suivi par des états affectifs), il est plus probable que la qualité de service sera un antécédent de la satisfaction .par contre si les consommateurs développent un état affectif d'abord, puis l'utilisent comme base pour développer des cognitions sur l'expérience de consommation, alors il est plus probable que la satisfaction sera un antécédent de la qualité de service. ¹

Jacobucci et Coll en 1994 démontrent que la qualité de service est bien l'antécédent de la satisfaction du client. D'autre études empirique viennent également conforter cette causalité comme Cronin et Taylor en 1992. Pour certains auteurs, la qualité perçue précède la satisfaction selon Anderson et Sullivan en 1983, Anderson et Coll en 1994 ; Cronin et Taylor en 1992 ; Gotlieb et Coll en 1994 ; Woodside et Coll en 1989) ; la satisfaction est alors décrite comme une évaluation de la qualité perçue, postérieure a la consommation d'après Anderson et Formel en

¹ Ibid,p.38.

1994 ;Rust et Oliver en 1994),pour d'autres auteurs, la satisfaction précède la qualité perçue comme Olivier en 1980 ; Bitner en 1990 ; Bolton et Drew en 1991.

D'autres auteurs nient l'existence d'une relation d'antériorité entre la satisfaction et la qualité perçue confirment Dabholker en 1995 ; Mc Alexander et Coll en 1994. La qualité de service représente un jugement global, ou attitude, qui concerne la supériorité du service, tandis que la satisfaction est associée à une transaction spécifique.

Suresh chandar et al en 2002 précisent que les deux concepts de satisfaction et de qualité du service sont différents mais fortement corrélés, ils diffèrent au moins sur deux points :

- D'après Oliver en 1997, la satisfaction apparaît plus interne que la qualité perçue. Elle caractérise la façon dont le client vit l'expérience de service alors que la qualité perçue caractérise l'expérience de service .
- La qualité perçue est plus cognitive qu'affective, alors que la satisfaction, bien qu'ayant des aspects cognitifs, contient d'avantage d'élément affectifs selon Dabholkar, Berger, Vionnet, Fgwuagu, Silber, Yu and Reed.¹

La distinction entre qualité perçue et la satisfaction n'a de pertinence managériale que si on démontre que ces deux concepts ont des conséquences différentes sur les comportements des clients. OLIVER a montré que la satisfaction a un effet indirect sur les intentions des clients à travers l'attitude postérieure à l'achat. BEARDEN et TEEL ont également trouvé un résultat similaire au niveau des services.

Plus récemment, FORNELL et al montrent que la satisfaction cumulée est un antécédent majeur de la fidélité, représentée par l'intention de réachat et la tolérance à l'égard d'une augmentation de prix par l'entreprise. CRONIN et TAYLOR ont également montré que la satisfaction a un effet significatif sur les intentions d'achat.

Au niveau de la qualité perçue, certains nombre de travaux montrent que la qualité perçue détermine des intentions du client : d'autre part, TAYLOR et BACKER ont montré que la qualité perçue et la satisfaction ont une influence conjointe sur les intentions d'achat. Ces résultats impliquent aussi que l'intention est fortement exprimée lorsque le service est de qualité et que le client est satisfait.²

¹ MEMOIRE présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Profil avec mémoire : La perception de la qualité de services rendues par le personnel des institutions financières au Québec, KHADIJA BINANI, 2013 université de QUEBEC à MONTREAL, p p 43-44

² Thèse de Magistère : la qualité perçue et la fidélisation dans l'hôtellerie, cas d'une chaîne hôtelière algérienne, « CHAINEDEN » BOUCHIBA Soumeya, 2010-2011, école normal supérieur de l'enseignement technologique d'Oran, p, 40

Le modèle dominant dans le champ de la satisfaction des clients est le modèle de la confirmation/infirmation des attentes d'OLIVER. D'après l'auteur, la satisfaction est un état psychologique du consommateur résultat d'une comparaison entre ses attentes relatives au produit (ou service) et ses sentiments ressentis après l'achat.

Les consommateurs évaluent ensuite la performance de l'offre. Lorsque cette performance est supérieure aux attentes, les clients sont satisfaits, l'orsque la performance est conforme aux attentes, des sentiments de neutralité ou d'indifférence à cause de l'absence de surprise : et lorsque la performance ne correspond pas à leurs attentes, ils vont procéder à des réclamations ou changer de prestataire.

« la satisfaction » : ce concept est défini comme un processus cognitif par lequel un individu compare la performance perçue d'un produit ou d'un service à un niveau de comparaison de pré-consommation. Le standard de comparaison varie d'un chercheur à un autre.

Pour PARASURAMAN, BERRY et ZEITHMAL : « l'évaluation de la qualité globale du service par le client dépend de l'écart entre les attentes et les perceptions des niveaux de performance réelle du service »¹

Cette définition souligne la confusion entre les deux concepts : la satisfaction et la qualité perçue chacune de ces évaluations implique, en effet, une comparaison de la performance avec les attentes. Les travaux de P.V NGOBO en 1997, s'interrogent sur ce qui fait la différence entre les deux concepts.²

B- La satisfaction client :

La satisfaction est définie par le rapport de qualité attendue/qualité ressentie, qui doit être le plus proche de 1. Il convient aussi d'ajuster la promesse à la réalité du service, ce qui est délicat dans un contexte concurrentiel.³

- Si on promet trop, il y a risque de déception du client
- Si les performances sont en deçà des attentes, il y a insatisfaction, ce qui est d'autant plus grave que les engagements de l'entreprise sont remis en cause en regard des exigences tout à fait normales de la part du client.
- Si elles sont au niveau des attentes, il y a satisfaction, et le client est rempli

¹ Thèse de Magistère : la qualité perçue et la fidélisation dans l'hôtellerie, cas d'une chaîne hôtelière algérienne, « CHAINEDEN » BOUCHIBA Soumeya, 2010-2011, école normal supérieur de l'enseignement technologique d'oran, p,p 29-30

² Ibid, p. 30

³ Thèse de doctorat, « Démarche Qualité en cabinet vétérinaire : réalisation d'une enquête de satisfaction » LAMOINE Vincent, Université Claude bernard, Lyon, 2003.p 26

- Si elles dépassent les attentes, par proposition de quelque chose à laquelle le propriétaire n'avait pas pensé, il y a satisfaction avec création d'enthousiasme.

La satisfaction des clients repose donc uniquement sur la capacité des professionnels du cabinet à répondre à la demande du client, que ses aspirations ou besoins soient implicites ou explicites. Il convient donc de définir les besoins, explicites ou implicites, des clients et de définir des critères objectifs pour évaluer la qualité des soins ou des services.

On peut globalement penser satisfaire ses clients en réalisant trois étapes

- Connaître ses clients et ses attentes ;
- Répondre à ses attentes ;
- Savoir si affectivement on répond à ses attentes.¹

La satisfaction peut être définie d'après Vanhamme en 2002 comme « un état psychologique résultant d'une expérience d'achat et/ou de consommation (et donc postérieur à celle-ci) et relatif ». Plichon en 1999 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 ». selon Audrain et Evrard en 2001, la satisfaction peut alors être définie comme le résultat d'un processus dual, affectif et cognitif, même si le lien et l'ordre de la séquence entre ces deux types de variables ne semblent pas faire l'objet d'un consensus dit Julie Montte. Selon le paradigme dominant de la confirmation des attentes, la satisfaction provient de la comparaison entre les attentes antérieures, formées avant la consommation ou l'achat vis-à-vis d'un produit/service, et la performance réelle perçue de l'offre, si les performances atteignent ou dépassent les attentes, la satisfaction en résulte : en revanche, si les performances sont en deçà des attentes, l'insatisfaction en découle selon Westbrook en 1980 et Vanhamme en 2002. En complément, la satisfaction est un concept multidimensionnel qui apparaît simultanément comme un processus et un résultat. Il correspond selon Evrard en 1993, à « un état post-consommatoire et relatif »²

De récentes recherches ont enrichi la définition de la satisfaction avec une approche ou bien cognitive et restrictive selon Plichon, en 1999, ou bien dynamique et relationnelle d'après Anderson et Mittal en 2000 ; Gabarino et Johnson en 1999.

¹Thèse de doctorat, « Démarche Qualité en cabinet vétérinaire : réalisation d'une enquête de satisfaction » LAMOINE Vincent, Université Claude Bernard, Lyon, 2003.p 27

² MEMOIRE présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Profil avec mémoire : La perception de la qualité de services rendues par le personnel des institutions financières au Québec, KHADIJA BINANI, 2013 université de QUEBEC à MONTREAL, p p 41-43

La majorité des chercheurs présentent la satisfaction sous la forme d'un continuum unidimensionnel dont les bornes opposées seraient « très satisfait » et « très insatisfait » selon Mittal et Coll en 1999.

Un autre courant de Mana et Oliver en 1993 ; Herzberg et Coll en 1959, avait proposé de considérer la satisfaction et l'insatisfaction comme deux construits différents, cette attitude peut influencer les intentions d'achat et la fidélité du client.¹

Selon Crosby, Evans et Cowles en 1990, l'approche relationnelle repose sur la satisfaction du consommateur et la gestion des échanges, Wilson en 1995 a décrit la satisfaction comme un sentiment de bien être affectif par les individus.

Les recherches de Czepied, Rosenberg et Akerele en 1974, ont proposé que la satisfaction à l'égard d'une organisation est cumulative, c'est-à-dire qu'il s'agit d'une attitude qui est composée d'un sentiment de satisfaction à l'égard de plusieurs composantes, telles le personnel ou les produits ou services par l'entreprise. Pour Bitner, Booms² et Tétrault en 1990, l'environnement physique est l'une des composantes qui va avoir un impact sur la satisfaction générale des consommateurs à l'égard de l'organisation de service. En effet, c'est parce que les services sont intangible, que certains consommateurs vont utiliser les stimuli environnement pour les aider dans la formation de leurs impressions globales.

Au niveau de l'évaluation de la satisfaction, celles-ci peut avoir lieu à postériori, c'est-à-dire après que le consommateur ait effectué son achat d'après Oliver en 1993, la satisfaction ne s'apprécie celui-ci.³

Néanmoins, c'est par rapport au niveau de ses attentes de départ, que le consommateur va évaluer le service qui lui est délivré. D'autres consommateurs vont quand à eux évaluer leur satisfaction par rapport à la valeur perçue du service pour Zenthalm et Betner en 2000.

Pour ce qui a trait aux hôtels, la satisfaction se mesure en général par le biais des commentaires des clients ou des enquêtes de satisfaction d'après Lewis et Pizam en 1981, selon Bowen et Shoemaker en 1998, un consommateur qui a reçu ce à quoi il s'attendait lors de son séjour dans un hôtel va se classer dans la catégorie des consommateurs satisfaits. Si les attentes de ce consommateur ont été excédées, celui-ci va se classer dans la catégorie des consommateurs extrêmement satisfaits, les auteurs ont aussi précisé que la satisfaction était un pré-requis à la

¹ Ibid

² Ibid, p. 39

³ Ibid, p 40

fidélité, mais que ce pendant celle-ci n’entraînait pas la fidélité des clients dans tous les cas, et ce pour diverses raisons comme notamment le fait de ne pas revenir dans la région. ¹

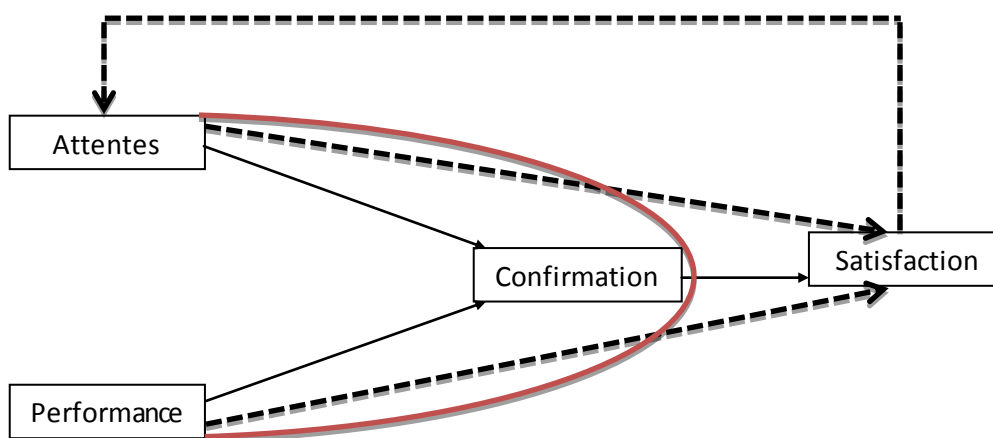
La satisfaction peut être définie comme le fait d’être adéquatement ou inadéquatement récompensé dans une situation d’achat pour les efforts consentis. Elle peut également faire référence à l’évaluation d’une expérience qui a été au moins aussi positive que ce qu’elle était supposée être.

Oliver en 1996 propose de définir la satisfaction comme la réponse à la réalisation des attentes du client, traduisant ainsi une réponse à la qualité produite par le prestataire, il s’agit de l’évaluation du fait que le service a procuré(ou procure) un niveau d’agrément jugé pertinent.

La satisfaction est purement expérientielle, elle résulterait de l’état d’esprit du client suite à une prestation de service tandis que la qualité concernerait la prestation en elle-même.

La satisfaction est considéré comme le résultat (état) de la comparaison explicite ou non des attentes client avec la performance qu’il perçoit (processus). Ce résultat est jugé satisfaisant cas de confirmation des attentes, non satisfaisant en cas de dis confirmation.²

Figure 27 : Modèle de confirmation /dis confirmation des attentes



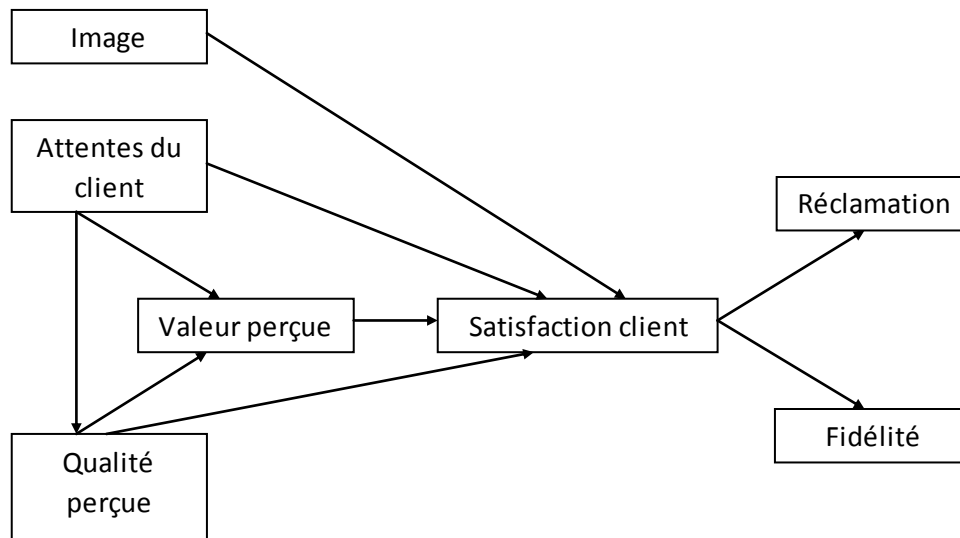
Source : P. Gabriel et All, « Marketing des services », Dunod, paris, 2014, p 81

D’après Evrard, 1993

¹ Ibid

² P. Gabriel et All, opcit, p,p 80-81

Figure 28 : Indice de satisfaction des consommateurs européens (ECSI)



- Qualité technique
- Qualité fonctionnelle

Source : P. Gabriel et All, « Marketing des services », Dunod, paris, 2014, p 81

D'après Evrard, 1993

Ce modèle initial a quelque peu évolué, faisant désormais explicitement apparaître le rôle joué par la qualité dans la satisfaction du client

La satisfaction est parfois considérée comme une émotion, parfois comme une appréciation cognitive, souvent comme un mélange des deux.

On peut définir la satisfaction comme l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et / ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue.

Trois situations peuvent apparaître selon que les performances sont en deçà des attentes (déception et mécontentement), au même niveau (satisfaction) ou au –delà (enthousiasme). L'évaluation des performances dépend de nombreux facteurs, notamment du type de relation que le client entretient avec la marque. Les clients développent des perceptions plus positives lorsqu'ils ont a priori une attitude favorable vis-à-vis de celle-ci. En outre, la surprise et l'inattendu peuvent intervenir, notamment dans les situations où la composante expérientielle de l'achat ou de la consommation est importante un client surpris positivement sera d'avantage satisfait, même si cet impact est limité.¹

La plupart du temps, la satisfaction est vue comme un continuum allant d'une grande satisfaction à une grande insatisfaction. Cependant, la satisfaction et l'insatisfaction constituent deux concepts en partie indépendants car ils sont liés à des critères différents : certains attributs du produit ou du service contribuent à l'insatisfaction sans pour autant générer de la satisfaction lorsqu'ils sont remplis (par exemple, le fait de disposer rapidement d'une table dans un restaurant) ; d'autres attributs constituent une source de satisfaction sans pour autant provoquer d'insatisfaction lorsqu'ils ne sont pas remplis (les attentions particulières du serveur dans le restaurant) ; enfin, une troisième série d'attributs influence à la fois la satisfaction (comme la qualité de la nourriture).

Les entreprises doivent distinguer ces trois groupes de critères afin d'atteindre le niveau minimal sur les facteurs d'insatisfaction et d'obtenir des niveaux élevés sur les deux autres catégories.²

Il existe plusieurs indicateurs de satisfaction :

- Les réclamations. Le traitement des réclamations, s'il est bien suivi, peut être un indicateur de satisfaction des clients : un niveau élevé de réclamations, une augmentation

¹Kotler, Keller, Manceau, « MARKETING MANAGEMENT », 15^{ème} édition, Pearson France édition, France, 2015, p190.

²Ibid, p191.

de leur nombre, la concentration de plaintes sur un produit ou des lieux de service sont des signes d'une mauvaise qualité qui appelle une correction.

- Le taux de défection des clients. La mesure de la défection des clients est également un indicateur utile d'insatisfaction : un taux d'attrition (défection) élevé ou une montée de l'attrition sont les signes d'un problème de satisfaction des clients. Cet indicateur est particulièrement suivi dans le cadre de politiques de fidélisation.
- Les avis de clients sont un indicateur de plus en plus important que suivent les entreprises comme les clients. Ces avis prometteur d'obtenir d'avantage d'information sur les raisons de la satisfaction des clients, mais aussi (et surtout ?) de rassurer les prospects lorsqu'ils réalisent un achat.

Avec Internet, la collecte des avis clients s'est systématisée : les e-mailings ont remplacé les formulaires de satisfaction, les sites Internet dédiés au recueil et l'agrégation des avis clients (TripAdvisor, yelp) se sont multipliés.

Les enquêtes financées par les entreprises sont complétées par de nouveaux outils permettant d'agréger tous les contenus publiés sur Internet (avis sur un forum, articles de presse, commentaires sur un média social,...), relatifs à une marque ou un établissement, pour un coût beaucoup plus faible.¹

La satisfaction peut être définie en marketing comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation.

La satisfaction est donc fondamentalement un jugement une évaluation qui intègre d'une part les attentes préalables et d'autre part la qualité perçue (expérience de consommation). Une expérience ou égale aux attentes crée un sentiment de satisfaction alors qu'une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction. C'est pourquoi ce modèle est appelé modèle de la confirmation/infirmation (confirmation/dis confirmation en anglais). Chaque expérience de consommation fait évoluer la perception du produit ou de la marque et peut modifier les attentes. Une expérience malheureuse n'a pas cependant nécessairement d'effet durable. Dans certains cas elle peut être jugé suffisamment grave pour une² rupture (par exemple, un client quitte sa banque) mais dans d'autres, elle peut être évaluée comme un cas exceptionnel qui ne va pas modifier les attentes futures (par exemple, un incident avec sa banque qui n'a pas de suite). La

¹ BAYNAST, LENDREVIE, LEVY, « MERCATOR » 12^{ème} édition, DUNOD, France, 2017, p 774

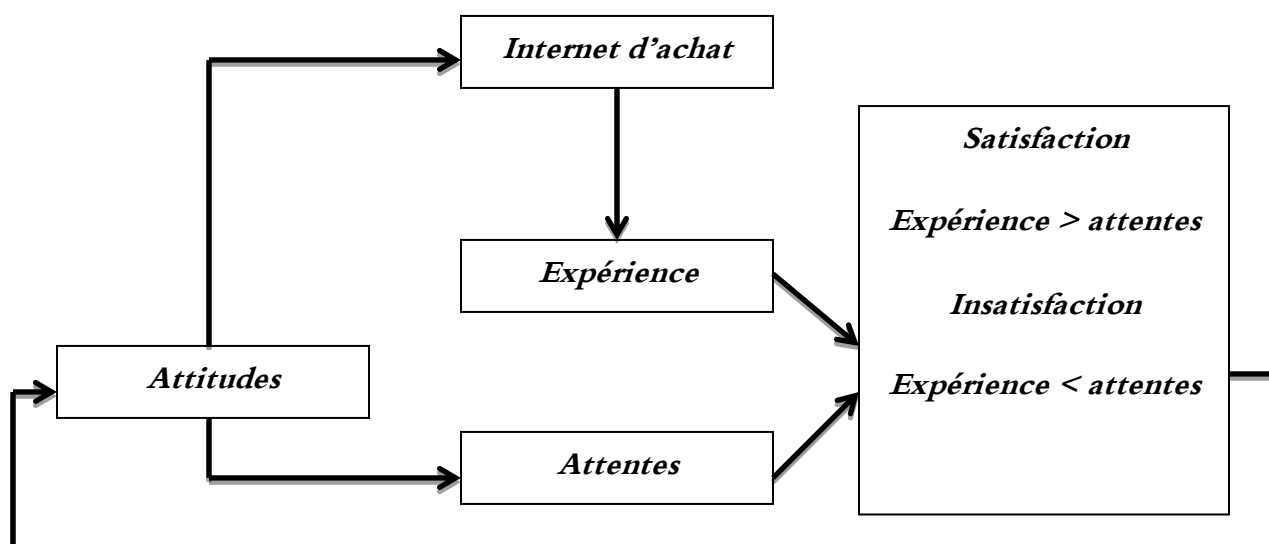
² Ibid, p768.

répétition de mauvaises expériences a néanmoins une influence incontestable sur l'évaluation de la qualité fournie.

C'est pour mieux analyser les mécanismes psychologiques qu'on intègre la notion d'attitude dans le processus. L'attitude est une disposition relativement durable à l'égard d'un concept ou d'une offre.

Elle est fournie par de multiples déterminants psychologiques, sociologiques, situationnels, ainsi que par l'expérience passée. L'attitude influence les intentions d'achat et les attentes conduites ensuite à la satisfaction ou à l'insatisfaction du client. Cette évaluation influence dans le temps les attitudes (figure²⁹)¹.

Figure 29 : le model de la satisfaction (d'après Oliver)



Source : BAYNAST, LENDREVIE, LEVY, « MERCATOR » 12^{ème} édition, DUNOD, France, 2017, p 769.

C- La nécessaire mesure de la satisfaction :

Les insuffisances des références traditionnelles ont ainsi conduit de nombreux chercheurs à proposer de nouvelles méthodes, et des mesures alternatives afin d'appréhender la qualité d'un service. Cette redéfinition de la qualité perçue s'est généralement faite sur la base de différentes

¹ibid.

études de satisfaction de clients. Le présupposé qui sous-tend cette approche est que la qualité de service constitue un facteur essentiel de la satisfaction.

La mesure de la satisfaction est précieuse, car elle permet aux entreprises de mieux comprendre comment améliorer cette qualité, rendant ainsi les clients plus fidèles. ¹

D- les déterminants organisationnels de la satisfaction :

Parasuraman, Zeithaml et Berry se sont penchés sur les déterminants organisationnels de la qualité des services, mais leur étude est parfaitement adaptée pour comprendre la satisfaction des clients en général.

Quatre déterminants principaux des attentes sont soulignés par les auteurs :

- Le bouche-à-oreille, positif ou négatif sur l'offre ;
- Les besoins dont le client cherche la satisfaction.
- L'expérience passée de l'offre ;
- La communication de l'entreprise vers les clients.

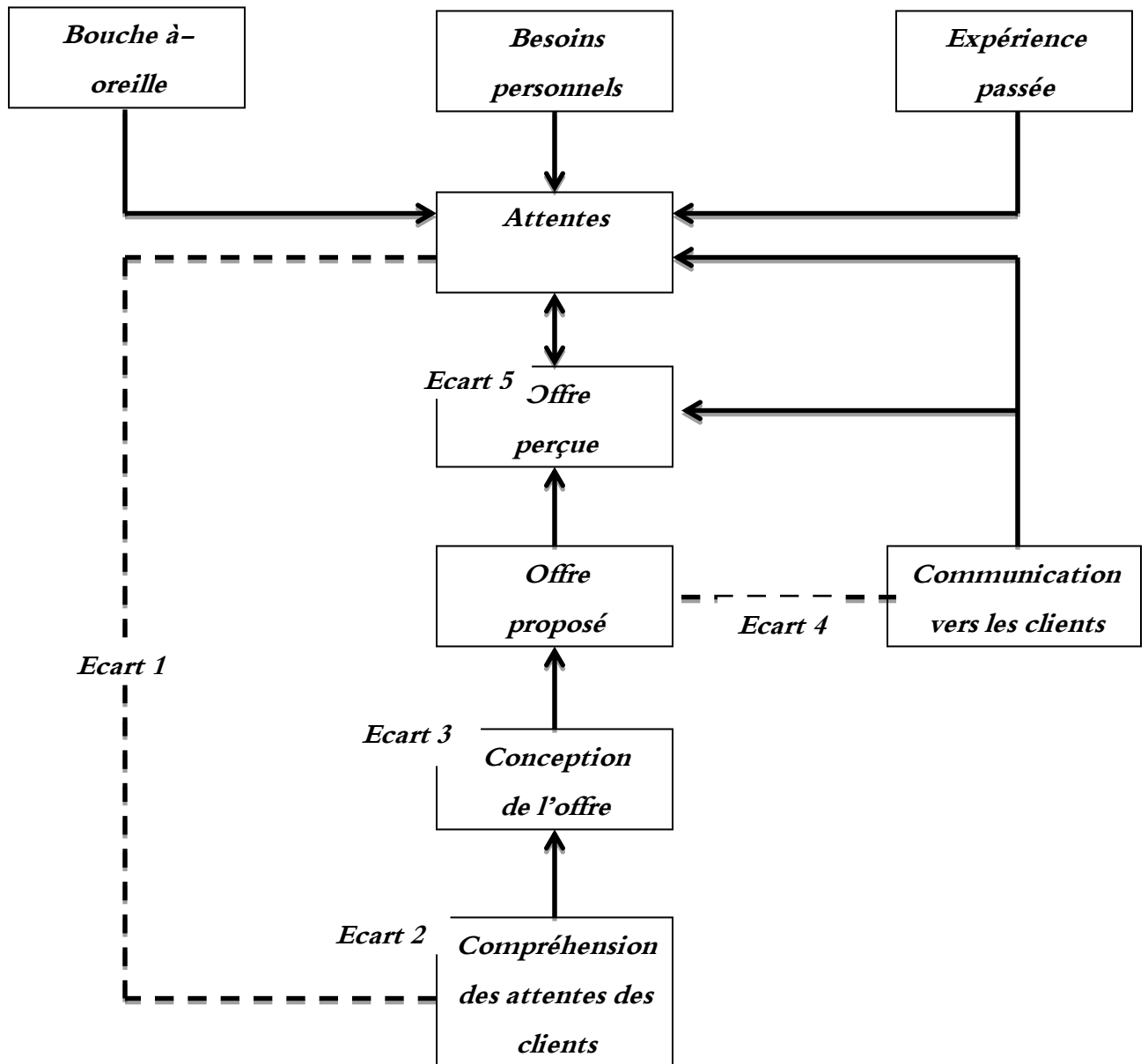
L'offre telle qu'elle est proposée aux clients a d'abord fait l'objet

- D'une compréhension des attentes à travers notamment des études de marché ;
- D'une politique de création de produit pour répondre aux attentes des clients ;
- De la réalisation effective du produit (fabrication ou prestations), qui se traduit dans l'offre proposée.²

¹CASARIN.F,ANDREANI.j.c,JALLAT.F,(2007)"tendances du marketing des services",proposition de communication au 65 eme Congrès des tendances du marketing en europe,25-27,janvier,2007,PARIE.

²BAYNAST et all, op-cit, pp 769-770

Figure 30 : le modèle de la satisfaction (adapté de Parasuraman, Zeithaml et Berry)



Source : BAYNAST, LENDREVIE, LEVY, « MERCATOR » 12^{ème} édition, DUNOD, France, 2017, p 770

Les auteurs ont identifié cinq écarts possibles :

- Qualité de l'écoute (écart 1) ; l'écart entre ce que les clients attendent et ce que l'entreprise comprend qu'ils attendent ;
- Qualité de la conception (écart 2) ; l'écart entre ce que l'entreprise comprend des attentes des clients et la façon dont l'offre est conçue ;
- Qualité de la réalisation (écart3) : l'écart entre la façon dont l'offre est conçue et la façon dont elle est réalisée et proposée aux clients ;
- Qualité de la communication (écart 4) : l'écart entre la façon dont l'offre est réalisée et la façon dont elle est communiqué (promesses, publicité...) ;
- Satisfaction (écart5) : l'écart final, entre les attentes et l'offre perçue, qui se traduit par la satisfaction ou l'insatisfaction.

La satisfaction des clients résulte ainsi de nombreux facteurs exogènes ou endogènes à l'offre. Les chercheurs en satisfaction soulignent notamment le risque de la sur promesse. Si la satisfaction résulte d'une comparaison entre les attentes et l'expérience, élever le niveau des attentes rendra plus difficile la satisfaction des clients. A l'inverse, des attentes faibles conduisant à une comparaison très favorable avec l'expérience (c'est l'effet « Susan Boyle »)...encore faut-il que les clients aient envie d'acheter !¹

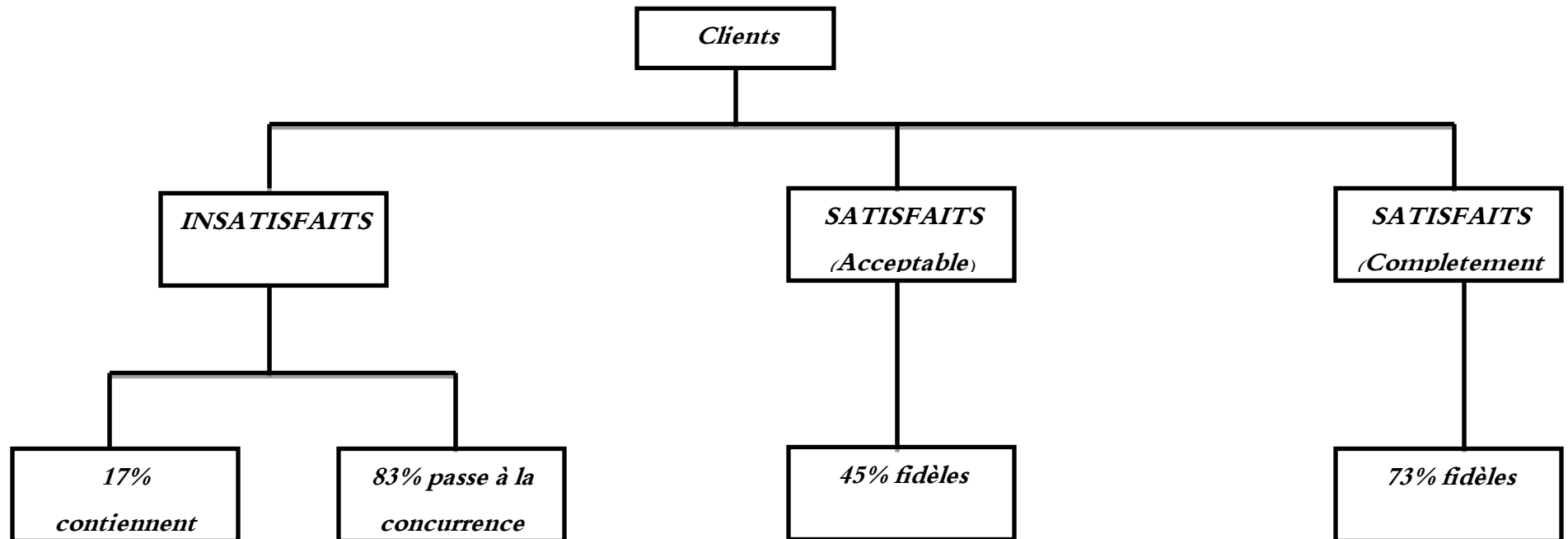
3-3-2-2^{ème} équivalence : Relation satisfaction-Fidélité

Une étude montre qu'entre 54 et 70% des clients insatisfactions reviennent quand leur réclamation à été prise en compte, et 95% reviennent s'ils ont le sentiment d'avoir été entendus. Il faut noter qu'un certain nombre de clients insatisfait en parle à 5 personnes en moyenne, alors qu'un client insatisfait en parle à 10 personnes en moyenne².

¹ibid, p.p 770-771

² Thèse de doctorat, « DEMARCHE ET QUALITE ENCABINET VETERINAIRE: REALISATION D'UNE ENQUETE DE SATISFACTION », LAMOINE VICENT, UNIVERSIT2 CLAUDE BERNARD, LYON, 2003, P28.

Figure 31 : Relation entre satisfaction et fidélité du client



Source : Thèse de doctorat, « DEMARCHE ET QUALITE ENCABINET VETERINAIRE: REALISATION D'UNE ENQUETE DE SATISFACTION », LAMOINE VICENT, UNIVERSIT2 CLAUDE BERNARD, LYONI, 2003, P28.

Il s'agit donc de rendre les insatisfaits satisfaits et les moyennement satisfaits totalement satisfaits.

En ce qui concerne l'insatisfaction ou le mécontentement des clients, les consommateurs semblent avoir une zone de tolérance, qui selon Zénithal et al (1993), se traduit comme étant la différence entre un niveau adéquat et un niveau avant de traduire expressément celle-ci en terme d'insatisfaction.

Il va donc être primordial pour les hôtels de faire en sorte de ne pas dépasser le seuil de tolérance de leurs clients au risque de les perdre mais aussi de faire l'objet d'un bouche à oreille négatif qui pourrait avoir de graves conséquences sur leur réputation. Pour ce qui est de l'impact de l'insatisfaction, il peut se traduire par le fait de recevoir des plaintes, de faire l'objet d'un bouche à oreille négatif, ou dans la pire des situations, de ne plus jamais revoir les consommateurs mécontents disent BLODGETT et al en 1995. Cependant, recevoir des plaintes peut permettre à l'entreprise de redresser la barre avec succès plutôt que de rester en statu quo si ses clients n'ont pas la possibilité de s'exprimer à son égard, disent BLODGETT et al, 1993 ; Hart et al, 1990. Mais, malheureusement pour les entreprises, seulement une minorité de consommateurs insatisfaits (environ 40%), expriment leurs sentiments auprès des fournisseurs de services, d'après Heskett et al en 1997.

Ainsi, il est important de satisfaire au maximum ces clients car un client satisfait est un client qui va consommer de nouveau les produits ou services de l'entreprise. A contrario, un client qui montre au grand jour son insatisfaction peut avoir un impact très destructeur pour l'entreprise qui en subit les conséquences.¹

a- Distinguer les causes d'insatisfaction et les causes de satisfaction

Les chercheurs en satisfaction ont noté depuis longtemps que les causes de satisfaction et d'insatisfaction ne sont pas nécessairement les mêmes. Cette constatation a été faite pour la première fois en étudiant la satisfaction des salariées, par exemple recevoir sa paye en temps et en heure est une attente de base dont la réalisation ne procure aucun plaisir particulier, alors que la recevoir en retard crée une insatisfaction. Le constat est similaire pour la satisfaction des clients. La réalisation de certaines attentes n'est pas un motif de

¹ MEMOIRE PRESENTE COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAITRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES EN MARKETING: LE NIVEAU RELATIONNEL DES ETABLISSEMENTS HOTELIERS DE QUEBEC SELON LEURS CARACTERISTIQUES, ANNEE-LISTE GIRARD, 2007, UNIVERSITE DU QUEBEC A MONTREAL, P-P 40-41.

satisfaction car elle est considérée comme normale par le client. En revanche, leur non-réalisation peut entraîner une vive insatisfaction.

Inversement, recevoir un service non attendu (effet de surprise) peut entraîner un surcroît de satisfaction alors que sa non-réalisation n'entraînerait aucune insatisfaction. Lorsque, par exemple, un garagiste rend une voiture lavée à l'extérieur et à l'intérieur après une révision ordinaire, il surprend le client et crée de la satisfaction ces réflexions peuvent conduire à distinguer trois niveaux d'attentes.

- 1- Les attentes minimales dont la réalisation ne conduit à aucune satisfaction particulière mais dont la non-réalisation entraînerait une insatisfaction des clients.¹ Par exemple prendre un train qui arrive à l'heure, avoir une lessive qui pas le ligne, avoir une machine qui ne tombe pas en panne quand elle est neuve, etc.
- 2- Les attentes espérées dont la réalisation est source de satisfaction, par exemple avoir dans un train, un contrôleur aimable, avoir une lessive qui lave les tâches difficiles, avoir une machine qui s'avère très silencieuse, etc.
- 3- Les attentes inespérées dont la réalisation entraîne un surcroît de satisfaction par un effet de surprise, par exemple ce qui fait la différence entre un très bon restaurant et un restaurant exceptionnel est l'effet de surprise de l'expérience : attention extrême du service du service de table, goût et présentation des plats, perfection de l'organisation, etc.²

b- De la satisfaction à l'insatisfaction : gestion des réclamations et de la non-qualité :

❖ Services défaillants et incidents critiques :

Tandis que les premières publications (1970-1990) sur le marketing des services traitaient des méthodes de mesure de la qualité de service et de la satisfaction. Les études récentes mettent l'accent sur l'insatisfaction, ses conséquences (phénomènes de renonciation), et les solutions marketing qui pourraient combattre les problèmes de mécontentement et de changement de marque. En effet, l'analyse du lien entre satisfaction et fidélité a conduit les chercheurs à s'intéresser à l'insatisfaction et à ses conséquences sur l'abandon des clients. Les travaux de Mittal et Lasser (1998) obtiennent des résultats clairs : si elle n'est pas traitée, l'insatisfaction entraîne la perte des clients. O'Malley en 1998 affirme que même un client très satisfait peut décider de changer de marque, et que la plupart des consommateurs entretiennent une loyauté polygame avec deux ou trois

¹ BAYNASE et al, op-cit, p.p 771-772

² Ibid, p773

marques. Andreas sen en 1998 postule que l'image d'entreprise constitue le principal déterminant de la fidélité.

Forester et Mante en 2001 confirment que l'insatisfaction provoque l'abandon des clients si elle n'est pas traitée. L'insatisfaction naît d'attentes peu ou pas satisfaites selon Gronroos en 1998, de qualité insuffisante, douteuse ou défectueuse pour Backhaus et Bauer en 2001, ou de clients mécontents et dont la réclamation n'est pas prise en compte dis Edvardsson en 1998.

Des programmes de marketing relationnel peuvent en limiter les conséquences et éviter l'abandon des clients dis Maxham en 2002.

Les défaillances d'un service doivent donc être combattues par un système de dépannage et de suivi, qui permet de restaurer la satisfaction, la fidélité, la rétention des clients un temps insatisfaits et donc, à terme, profitabilité. A ce sujet, de Coverly (2002) oppose l'idée que la fidélité des consommateurs est davantage fonction de l'image de l'entreprise de l'entreprise que de la satisfaction engendrée auprès des consommateurs.

Selon Chung et Hiffman en 1998, un incident critique est un évènement qui se produit à l'encontre des attentes du consommateur. Les incidents critiques négatifs peuvent avoir un impact sur la satisfaction confirment Backhaus et Bauer en 2001. Un service défaillant donne lieu à une assistance de dépannage, visant à répondre à un client insatisfait disent Haus et Hill en 1999. Un service est jugé défaillant lorsque le client se heurte à des problèmes d'indisponibilité, de lenteur, ou d'erreurs au cours de la prestation du service. Cela se produit lorsque les attentes d'un client, forgées par la publicité, l'expérience, les besoins individuels et l'image du prestataire ne sont pas satisfaites affirme Gronroos en 1998, par-delà la prestation effective du service telle qu'elle a été annoncée selon Michel en 2001. Il existe divers types de réponses des usagers face à la défaillance de service disent Forester et Mante en 2001 : recours à un autre prestataire, réclamations et colportage d'une rumeur préjudiciable au prestataire, ou encore colère à l'égard de sa propre personne pour n'avoir pas bien communiqué ses attentes. Une relation intime avec la marque réduit le risque des changements de prestataires suite à une défaillance de service.¹

¹ CASARIN.F, ANDREANI.J.C, JALLAT.F, 2007 « tendances au marketing des services », proposition de communication au 65^{ème} congrès des tendances du marketing en Europe, 26-27 janvier 2007, paris.

❖ Services d'assistance

La littérature du marketing des services souligne la nécessité de développer des programmes d'assistance afin d'éviter la renonciation client et les rumeurs préjudiciables au prestataire dis Brown en 2000. Maxham en 2001 défend qu'un mauvais système d'assistance peut exacerber le mécontentement causé par un service défaillant, alors que s'il est efficace il peut améliorer de façon significative le niveau de satisfaction post-défaillance : ce phénomène est dénommé « paradoxe de l'assistance », d'après Andreassen en 1998. Bitner en 1990 argue que 33% des prestations jugées satisfaisantes se produisent alors même qu'une défaillance a eu lieu au cours de la prestation du service. Maxham en 2001 conclut lui aussi que la rétention et la fidélité client peuvent être assurées par le bien de services d'assistance efficaces.

Cependant, d'autres auteurs récusent ce paradoxe : Mc Collough et Berry en 2000 démontrent de façon empirique que la satisfaction client est plus faible suite à une défaillance et au service, d'assistance associé, même lorsque cette assistance est performante, que dans le cas d'un service délivré sans aucun incident.¹

En revanche, les auteurs soulignent l'importance du développement d'une relation affective de long terme avec le client. Il existerait un lien direct entre la durée de la relation entretenue avec le client avant qu'il se heurte aux défaillances du service auquel il a recours, et l'impact de la défaillance du service sur la renonciation potentielle du client. Généralement les nouveaux clients ne manifestent pas d'attentes trop élevées, et sont donc relativement indulgents. A l'opposé, plus la relation de client à la marque s'inscrit dans la durée, plus le client se montrera indulgent face à des défaillances de service. Ainsi, au tout début, comme à la fin de la relation, les défaillances de service ne sont pas trop préjudiciables au prestataires. Par contre lorsque la relation est installée depuis quelques mois à peine, les risques de renonciation et d'abandon de la marque sont plus importants. Les répercussions de ces observations sur la stratégie marketing sont évidentes : les marketeurs doivent segmenter leur clientèle en fonction de leur historique avec le service, et du degré d'inertie associé à la durée de la relation entretenus. De telles recommandations, inspirées par l'étude du cas des prestations des compagnies aériennes, peuvent être appliquées dans des industries de services comparables en terme de risque élevé de défaillances, telle que la banques ou les services de la santé.

¹ibid.

Maxham en 2001 se penche également sur l'impact du niveau des services d'assistance sur la satisfaction, l'intention d'achat et la propagation d'une rumeur favorable au prestataire. Les résultats révèlent que des efforts en terme d'assistance ont un impact positif significatif sur l'ensemble de ces indicateurs, Bansal en 2000 parvient aux mêmes conclusions lorsqu'il analyse le fonctionnement du bouche-à-oreille dans un contexte de décision d'achat de service.

Enfin, Forbes en 2005 démontre que les phénomènes de renonciation et de changement de prestataires-suite à un service défaillant-sont généralement plus importants encore que pour la prestation de services traditionnels.

❖ *Marketing des réclamations*

L'enjeu réside dans le développement d'outils marketing permettant d'informer les clients des moyens dont ils disposent pour faire part de leurs réclamations quand à la qualité du service offert. Cette coopération des services marketing et opérationnel viserait à offrir aux clients une assistance efficace en cas de défaillance, et à améliorer la qualité de service sur le long terme. La nécessité d'être à l'écoute des plaintes des usagers est fréquemment affirmée dans les publications des dernières années. Cependant, il convient d'analyser correctement les questionnaires de satisfaction remplis par les clients.¹

✓ *Les réclamations des clients :*

En moyenne, 25% des clients sont insatisfaits par leur achats, tandis que seulement 5% s'en plaignent, la plupart pensent que cela ne vaut pas le peine de formuler une réclamation ou ne savent pas à qui l'envoyer. Ils suspendent simplement leurs achats à l'entreprise, parmi les clients qui déposent une réclamation, entre 54 et 70% continueront à acheter la marque si leur problème est résolu.

Ce pourcentage s'élève à 95% si la solution intervient rapidement.

En outre, un client dont on a résolu le problème parlera favorablement de son expérience à au moins 5 personnes de son entourage, à l'inverse, un client insatisfait en parlera à 11 personnes en moyenne.

Quelle que soit l'entreprise et la qualité de sa politique marketing, des erreurs surviennent. Il est donc indispensable d'établir des dispositifs en mesure de traiter ces situations de manière

¹ CASARIN.F, ANDREANI.J.C, JALLAT.F, 2007 « tendances au marketing des services », proposition de communication au 65^{ème} congrès des tendances du marketing en Europe, 26-27 janvier 2007, paris.

adéquate, en permettant aux clients insatisfaits de formuler aisément leur réclamation de manière à pouvoir les repérer puis résoudre le problème.

Les formulaires de suggestion, les numéros verts, les sites Internet et les adresses e-mails permettent une communication aisée à double sens.

La gestion des réclamations reçues doit ensuite associer souplesse et sincérité, tout en évitant les maladresses commerciales et les dysfonctionnements organisationnels afin de prévenir les risques de litiges. Il faut que le client ait l'impression que l'entreprise lui accorde véritablement de l'importance. Les procédures suivantes peuvent aider à restaurer la confiance :

- 1- Mettre en place une hotline gratuite, ouvert 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, joignable par téléphone et e-mail, afin de recevoir et de gérer les réclamations.
- 2- Contacter le client mécontent aussi vite que possible, plus l'entreprise est lente à répondre, plus l'insatisfaction croît et intensifie les risques de bouche à oreille négatif.
- 3- Accepter la responsabilité de la situation sans essayer d'en rendre le client responsable.
- 4- Employer au service clients un personnel doté d'empathie et capable de comprendre ce qu'il faut faire pour satisfaire le client mécontent.
- 5- Résoudre la réclamation en faisant du sens-mesure. Certains clients qui font des réclamations ne cherchent pas tant une compensation que la preuve que l'entreprise se préoccupe d'eux.¹

C- Conceptualisation et mesures de l'insatisfaction des consommateurs :

L'insatisfaction représente un construit important en milieu des services, dans la mesure où il assure aux prestataires une meilleure compréhension de sa relation avec ses clients et une gestion plus efficace de leurs attentes. A cet effet, l'insatisfaction se définit comme étant « un état psychologique d'un individu ou d'une personne morale, exprimant de manière explicite ou non son mécontentement ». Cette définition révèle que l'insatisfaction est une résultante post-consommation qui conduit à la génération d'une réaction affective négative et qui peut aboutir à un comportement préjudiciable.

En particulier, cette notion reflète dans le domaine des services, une réaction émotionnelle désagréable et relativement indifférenciée, comme elle provoque un sentiment d'inaccomplissement à l'égard d'un événement défavorable.

¹ Kotler et al., Op-Cit, P 215.

Les travaux de Singh portent sur les consommateurs insatisfaits « passifs » (qui ne génèrent pas d'actions), « expressifs » (qui se plaignent auprès des prestataires de service sans émettre un Bouche à Oreille négatif et favorisent le départ).

« irrités » (qui changent de prestataire et se réclament directement auprès des fournisseurs, mais ils émettent un Bouche à Oreille négatif), et « activistes » (qui se plaignent aux autres organisations et tentent à récupérer les indemnités suite aux dégâts provoqués), par ailleurs, plusieurs facteurs ont largement contribué à la détermination de l'insatisfaction, Notamment, Zeelenberg et Pieters considèrent que l'échec du service rencontré, le regret et la déception forment des antécédents de l'insatisfaction. De même, la perception d'un manque de personnalisation de service crée une défection au niveau du traitement préférentiel et conduit en conséquence à l'insatisfaction des consommateurs. ¹

D- Quels sont les motifs d'insatisfaction client ?

Le poids de l'insatisfaction client ? C'est 100 milliards d'euros par an en France, estime le cabinet Accentuer Strategy, plaintes, départs, critiques... le tout amplifié par la caisse de résonance que sont les réseaux sociaux, qu'ont un impact non négligeable sur l'image de marque de l'entreprise, mais avant d'identifier les risques et d'agir en conséquence, encore faut-il connaître les causes.

[Motif n°=1] ne pas avoir accès à un contact humain

Les usages veulent être en mesure de pouvoir parler à quelqu'un si besoin.

[Motif n°=2] ne pas être en relation avec la bon correspondant

« Parler » à un conseiller de l'entreprise, expliquer son problème et se voir répondre « vous ne vous êtes pas adressé au bon interlocuteur » constitue un autre irritant majeur. C'est typiquement ce qui se passe avec la plupart des équipes dédiés aux réseaux sociaux.

Par exemple, lorsqu'un client envoie un e-mail, en premier agent répond, puis le client appelle, un autre répond, sans avoir connaissance du problème déjà évoqué par ailleurs.²

¹Naja.CH,Bousnina.Z,Najjar.H,Zaiem.I,(2014) « L'insatisfaction des clients dans les services :Conséquences Comportementales et Remèdes »,International,Vol2,p.p103-107.

²<http://www.genesys.com/fr.fr/blog/post/principaux-motifs-d'insatisfactin-client> consulté le 16/05/2021 à 19^h22.

[Motif n°=3] se faire transférer d'un service à l'autre

Le client ne veut pas à chaque fois son problème, plus on demande au client de faire un effort, plus cela génère de mécontentement, pour laquelle il est recommandé de disposer d'une plateforme unifiée de centre de contact pour créer une expérience client unique regroupant l'historique de tous les échanges présidents.

[Motif n°=4] Devoir rappeler plusieurs fois

A l'ère de l'instantanéité, le client est de plus en plus exigeant : il veut sa réponse au tout de suite .Cela a d'ailleurs donné naissance a l'indicateur « firt contact résolution ».Il faut faire en sorte qu'il obtienne sa réponse au plus vite. Et si ce n'est pas possible dans l'immédiat, il faut disposer d'outils qui permettent de connaître son historique, le nombre de ses demandes, leurs motifs, le nom des agents qu'ont déjà répondu... ceci afin d'optimiser sa prise en charge et d'accélérer la résolution de son problème.

[Motif n°=5] Le manque de compétences des collaborateurs

C'est un vrai sujet : avec le digital, les clients ont accès à plus d'informations et leur degré de connaissances augmente. Le niveau de compétence des conseillers doit s'élever en conséquence, pour répondre à leurs exigences de plus en plus pointues.¹

E- Les coûts associés à la perte d'un client

Il en coûte moins cher de vendre à des clients bien réels qu'a d'éventuels nouveaux clients, ce que démontre le tableau 15, qui compare deux scénarios, le scénarios a présumé que l'entreprise conserve son client, alors que le scénarios B suppose qu'elle recrute un nouveau client. On constate que les profits résultant des scénarios a sont supérieurs de 33% à ceux scénario B.

Imaginons maintenant que l'entreprise ne réussisse pas à remplacer ce client A perdu qui achetait pour 3000 \$ de biens et services durant l'année, c'est 100 \$ de profit net et 3000 \$ de vente qui s'envolent.

Or, puisqu'un client mécontent partage son insatisfaction avec 10 personnes, il se peut qu'elles aussi laissent tomber l'entreprise ou qu'elles n'en deviennent pas clientes. Cela représente des pertes de ventes de 30 000 \$ pour l'année, par comparaison, imaginons maintenant que

¹ibid.

l'entreprise réussisse à regagner la confiance de ce client A et qu'elle le conserve 10 ans. Ce faisant, elle récupère 300 000 \$ de ventes supplémentaires. Donc un client perdu, ça coûte cher.

Tableau 15 : Réduction des dépenses liées à l'approche client

Scénario A	Profit brut	Coûts de recrutement	Profit net	différence
Client A-année 1	200 \$	100 \$	100 \$	-
Client A-année 2	200 \$	0 \$	200 \$	-
Total	400 \$	100 \$	300 \$	-

Scénario B	Profit brut	Coûts de recrutement	Profit net	différence
Client A-année 1	200 \$	100 \$	100 \$	-
Client A-année 2	0 \$	0 \$	0 \$	-
Client B-année	200 \$	100 \$	100 \$	-
Total	400 \$	200 \$	200 \$	- 33,3%

Source : <http://www.yumpu.com/fr/document/view/17515369/introduction-au-service-a-la-clientèle-et-a-l'approche>, consulté le 02/03/2020 à 15^h47.

La recherche réalisée auprès des sociétés pratiquant l'approche client et utilisant les outils de gestion de la relation client (CRM) démontre qu'une amélioration de 1% de la satisfaction de la entraîne un accroissement de 3% de la valeur au marché des actions en bourse de l'entreprise :

1% de satisfaction de la clientèle= accroissant de la valeur des actions de 3%.

Les recherches PIMS (profits Impact of Marketing Stratégies) portant sur la rentabilité des activités marketing démontrent que la part de l'entreprise dépend de la satisfaction du client. Celle-ci dépend à son tour de la notion de qualité perçue .¹

F- L'insatisfaction client : quelques chiffres à garder en tête

Sur des marchés matures. 64% des clients ont quitté une entreprise suite à un service client décevant dans les 12 derniers mois.

Ce chiffre atteint 87% sur les marchés émergents.

¹<http://www.yumpu.com/fr/document/view/17515369/introduction-au-service-a-la-clientèle-et-a-l'approche>, consultée le 02/03/2020 à 15^h47 .

Sur 1000 clients insatisfaits. 40 vous le disent. 600 clients déclarent acheter ailleurs, par la suite.

1 client sur 7 se déclare « fidèle » aux marques et 21% seraient moins fidèles qu'avant.

Seulement 25% des entreprises utilisent les informations liées aux réclamations des clients pour prendre des décisions marketing.

4% des entreprises mesurent le retour sur investissement de leur service réclamations.

G- Dans un contexte économique difficile, fidéliser vos clients dont le compartiment est des plus volatiles devient un enjeu majeur

Dans le contact économique actuel, fidéliser ses clients est devenu une priorité pour les entreprises. La satisfaction des clients renforce leur pérennité. C'est un enjeu essentiel qui repose sur la qualité de l'offre proposée ainsi que sur la qualité du service client. Cette dernière est actuellement perçue comme insuffisante aux yeux des clients.

D'une part, les clients insatisfaits génèrent des pertes financières élevées pour les entreprises. A la fin des années 2000, en France et tous secteurs confondus, les pertes de chiffre d'affaires liées à un mauvais traitement des réclamations clients étaient estimées à 9,5 milliards d'euros.

D'autre part, le coût de recrutement d'un nouveau client est en général cinq fois plus élevé que le coût de rétention d'un client acquis, il est préférable de s'employer à garder ses clients, surtout en période de crise plutôt que de faire des efforts pour en recruter de nouveaux en remplacement de ceux qui s'en vont.

La gestion d'un préjudice a un impact direct sur la satisfaction.

C'est un moment durant lequel la charge émotionnelle du client est importante, bien traiter cette problématique, renforce la confiance du client envers la marque.¹

C'est l'occasion d'avoir un contact individualisé avec le client, de lui faire sentir qu'il est reconnu et de favoriser sa rétention et son ré-achat de manière à transformer le « pépère en pépète » !

Il est donc nécessaire de s'organiser afin de :

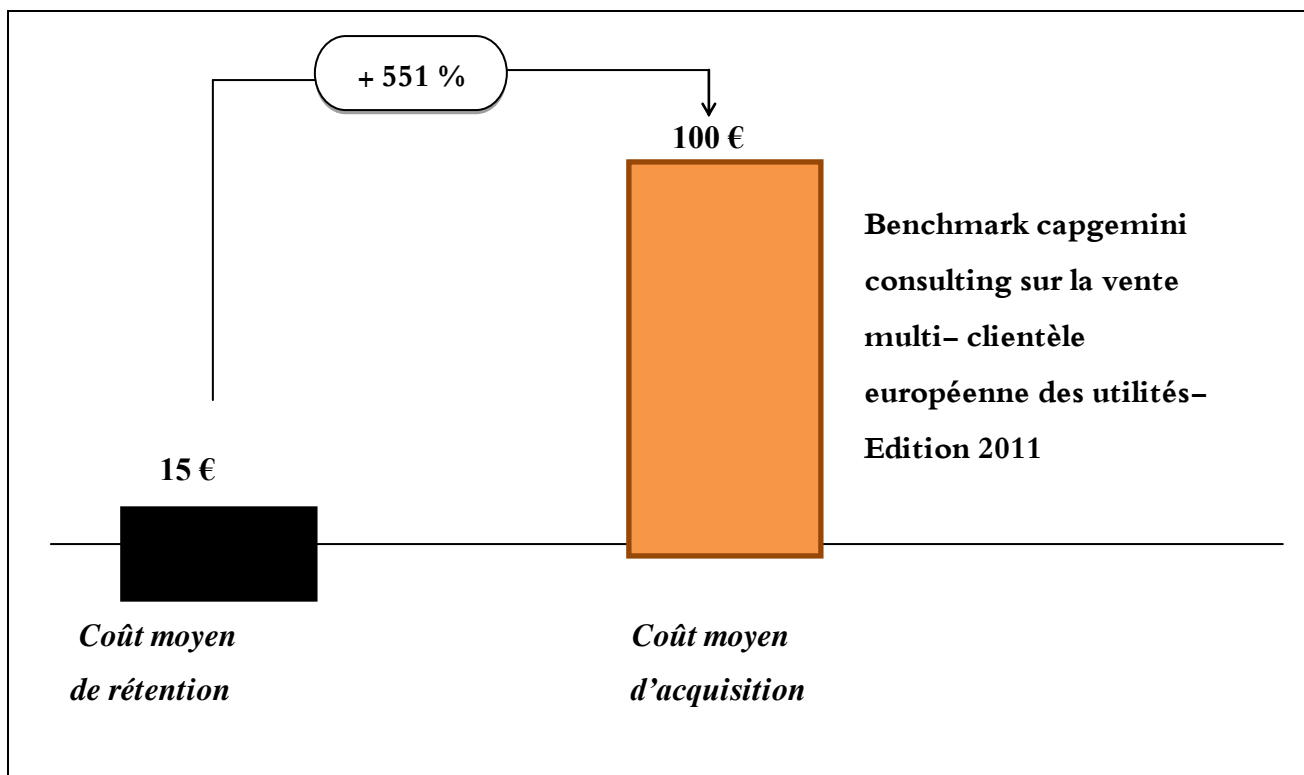
- Anticiper le risque d'insatisfaction de ses clients.

¹<http://www.copgemini.com/consulting-fr/wp-content/uploads/sites/31/2017/08/insatisfaction-client-agir-au-bon-moment-cap...>, consulté le 26/04/2021 à 09^h00.

- Détecter l'insatisfaction latente.
- Traiter l'insatisfaction exprimée (y compris de façon proactive)
- Mesurer la valeur ainsi créée.

Une repense adaptée sur ces quatre volets avec les outils digitaux permet de créer de la valeur autour de l'insatisfaction client.

Figure 32 : moyen de rétention vs coût moyen d'acquisition dans le secteur des utilities.



Source : <http://www.copgemini.com/consulting-fr/wp-content/uploads/sites/31/2017/08/insatisfaction-client-agir-au-bon-moment-cap...,consulté le 26/04/2021 à 09h00.>

H- les différents types de clients insatisfaits

On peut distinguer deux motifs généraux d'insatisfaction client :

- L'insatisfaction qui a trait au produit ou aux services en eux-mêmes (qualité, prix, rapport qualité/ prix)
- L'insatisfaction qui porte sur le parcours client (processus d'achat, suivi de la commande, livraison, service client...).

Les clients réagissent de manière différente aux préjudices qu'ils subissent. Ils n'expriment pas tous de la même manière leur insatisfaction et il est important de bien comprendre les différents types de clients mécontents.

Toutes les études et les enquêtes réalisées sur le sujet sont formelles et démontrent que sur 100 clients insatisfaits, seulement 4 ou 5 prendront les devants et vous feront part directement de leur insatisfaction.

La plupart du temps, la réaction du client insatisfait sera d'aller voir ailleurs sans rien dire, par contre il n'hésitera pas à faire part de sa mauvaise expérience à son entourage.

Il faut tout d'abord différencier les clients qui font des réclamations et ceux qui n'expriment pas leur insatisfaction, parmi ceux qui n'hésitent pas à faire entendre leur voix, on peut distinguer plusieurs types. ¹

❖ *Le client insatisfait qui joue sur l'affectif*

Ce sont les clients qui expriment leur mécontentement sur le mode de l'emportement affectif, parfois pour un préjudice mineur. Ce sont les clients les plus difficiles à gérer car les sentiments de colère l'emportant la plupart du temps sur les arguments rationnels à même de répondre à l'objet du mécontentement. Ils recherchent ainsi un geste commercial de votre part, était tout de même des clients réguliers vous devez faire preuve d'attention et de compréhension.

1-Le client opportuniste

Il n'est pas réellement insatisfait mais peut se plaindre sans raison importante. Il recherche généralement un dédommagement financier. Le motif de mécontentement peut alors être un simple prétexte. Ne cédez donc pas systématiquement à toutes ses réclamations.

2-Le client agressif

Il saisit toutes les occasions pour exprimer son mécontentement et n'attend pas de vous de simples excuses. Pour répondre à son tempérament impulsif et éviter que la situation ne dégénère sur les réseaux sociaux ou dans les commentaires, vous devez lui prêter une oreille très attentive. Surtout, ne tomber pas dans son piège : restez courtois.

¹<http://www.myfeelback.com/fr/blog/comment-gérer-clients-insatisfaits> consulté le 06/05/2021 à 11^h07 (mise à jour le 04 février 2019).

❖ Le client insatisfait et sincère

Il existe néanmoins des « réclaments » authentiquement insatisfaits et qui expriment leur réclamation avec une réelle sincérité. Il exprime de manière claire son mécontentement mais sans en faire trop. Ce type de clients insatisfaits est le plus intéressant dans la mesure où il permet d'améliorer considérablement la qualité de vos produits ou de votre parcours client, et ce dans une optique constructive.

Il est important d'avoir une vision claire de ces différents clients-types car la politique de gestion de l'insatisfaction sera différente : éviter le Bad-buzz ou participer à l'amélioration continue de l'entreprise.

Les attentes à la réputation de votre entreprise, parfois non justifiées, peuvent avoir évidemment des conséquences dramatiques sur votre activité, notamment vous coûter très cher.

I-Que faire des clients insatisfaits « invisible » ?

Pour traiter l'insatisfaction client, vous devez être proactifs.

La grande majorité des clients n'exprime jamais d'elle-même son insatisfaction. On l'insatisfaction invisible n'en est pas moins une insatisfaction réelle, nuisible à votre réputation et à votre développement.

Voici deux méthodologies complémentaires de traitement de l'insatisfaction client invisible.

❖ L'approche préventive pour réduire l'insatisfaction client

Comment savoir si un client est satisfait ou insatisfait ? La meilleure solution est de recourir à des questionnaires de satisfaction client.

Cela vous permettra de faire parler votre client silencieux qui acceptera volontiers d'y répondre, surtout si ce questionnaire est ciblé.

Dans ce questionnaire, vous devez faire attention à bien identifier les causes d'insatisfaction. Débutez par une question de type net promoter score (sur une échelle de 0 à 10, quelle est la probabilité que vous recommandiez notre produit à vos amis ou vos collègues ?) qui permettra de

dégager les détracteurs (la note allant de 0 à 6) des promoteurs, puis, laissez la personne exprimer président la cause de son insatisfaction en ajoutait un champ libre.¹

J- Clients insatisfaits : qui sont-ils et comment les gérer ?

❖ Le client insatisfait sincère : transformez-le-en ambassadeur de votre marque !

Un client sincèrement mécontent est un client vraiment mécontent, il vaut mieux adopter une démarche compréhensive et de reconnaître les fautes commises. Par exemple au niveau de vos produits ou de vos services.

Il appréciera votre mea culpa et votre volonté sincère de répondre à sa déception. Il pourra même être amené à se transformer en ambassadeur de votre marque.

❖ Le client insatisfait agressif : faites des-cendres la température

Le client agressif trouve tous les prétextes bons pour se plaindre en public, il s'estime d'une grave injustice et souhaite être traité comme une victime.

Pour répondre à son tempérament impulsif et éviter que la situation ne dégénère sur les réseaux ou dans les commentaires, vous devez lui prêter une oreille très attentive. Ecrivez-lui un message en privé au besoin, pour le « calmer » et faire baisser la température. Trouvez un arrangement.

❖ Le client insatisfait opportuniste : ne cédez pas à toutes ses réclamations

Le client opportuniste, au fond de lui, est conscient que sa plainte est peut-être exagérée. Malin, il n'hésite pas dans certains cas à se plaindre sans raison importante. Il sait mieux que quiconque qu'une plainte débouche parfois sur des dédommagements de la part du service client (remise, cadeau, bon d'achat, échange de produits...)².

❖ Le client insatisfait qui joue sur l'affectif : ne mettez pas en danger sa fidélité

Le client qui joue sur l'affectif a compris une chose : aujourd'hui, il est plus rentable pour une entreprise de fidéliser un client que d'en acquérir un nouveau.

¹<http://www.myfeedback.com/fr/blog/comment-gérer-clients-insatisfaits> consulté le 06/05/2021 à 11^h07 (mise à jour le 04 février 2019).

²<http://www.myfeedback.com/fr/blog/clients-insatisfaits-typologie-gestion> consulté le 08/05/2021 à 21^h10 (mise à jour le 05 juillet 2018).

Il a compris l'importance qu'il avait pour vous en tant que client fidèle et régulier. Il aime votre entreprise mais n'hésite pas à jouer sur la corde sensible en cas de mécontentement. Comme le client opportuniste, il cherche à obtenir un geste commercial de votre part.

Offrez-lui un dédommagement (un bon d'achat par exemple), cela décuplera sa fidélité.

❖ ***Le client insatisfait silencieux: fais – le parler***

Il faut être conscient d'une chose : l'immense majorité des clients insatisfaits ne le font pas savoir. Soit par loyauté pour votre marque, soit par tempérament, soit parce qu'ils décident d'aller directement chez le concurrent. Le client silencieux pose en apparence moins de problème : vous n'avez pas de plainte à gérer. En réalité, ce silence est gérant. Le feedback d'un client est toujours utile, qu'il soit négatif ou positif. D'ailleurs, en un certain sens, les avis négatifs sont plus précieux que les avis positifs.

Le client silencieux est donc problématique. Vous devez chercher à le faire parler. Comment ? en adressant régulièrement à tous vos clients des questionnaires de satisfaction. Si le client silencieux ne va pas vers vous spontanément (pour se plaindre), il acceptera beaucoup plus volontiers de répondre à un questionnaire – surtout si ce questionnaire est ciblé.

Pour chaque profil de client insatisfait, vous devez adopter une approche différente. La prise en compte de la diversité des profils permettra à votre service client de gagner en efficacité. Gardez toujours à l'esprit que la gestion des clients insatisfaits est l'un des piliers de la stratégie de satisfaction client.¹

K- Faire de la gestion de l'insatisfaction un levier d'amélioration de la relation client et de fidélisation

❖ ***Eviter tout préjudice à vos clients pour améliorer leur expérience :***

Bien que les entreprises s'efforcent de satisfaire leur client, les parcours client ne sont pas sans défaut. Attente trop longue, problème de SAV, facturation aberrante... autant de dysfonctionnements qui génèrent du mécontentement chez les clients.

¹<http://www.myfeedback.com/fr/blog/clients-insatisfaits-typologie-gestion-consulté> le 08/05/2021 à 21^h10 (mise à jour le 05 juillet 2018).

Certains préjudices incombent à la responsabilité de l'entreprise et peuvent être résolus, d'autres liés aux aléas de l'activité peuvent être gérés de manière à rendre l'expérience client plus agréable.

Les outils digitaux apportent une aide précieuse. Il est nécessaire de les utiliser à bon escient pour personnaliser la relation client et réduire l'insatisfaction.

❖ ***Dans le cas où le préjudice est subi, aller au-devant de vos clients sans attendre qu'ils se manifestent :***

Dans l'ensemble des secteurs, le nombre de clients qui réclament reste très faible. Faute d'avoir été exprimées, beaucoup d'insatisfaction ne sont pas traitées et peuvent se traduire par une perte de chiffre d'affaires. Devancer l'insatisfaction latente reste le meilleur moyen de fidéliser ses clients, de limiter les réclamations et de maîtriser sa réputation, mise à mal sur Internet.

❖ ***Se transformer pour faire du traitement des réclamations un levier de fidélisation client :***

Un client qui formule une réclamation et qui est bien traité est mieux fidélisé qu'un client qui ne se manifeste pas. Bien que les entreprises aient pris conscience des enjeux (70% des directions disent avoir établi une politique claire de traitement des réclamations), les différentes études sur le sujet sont sans équivoque : les clients restent insatisfaits du traitement de leurs réclamations, preuve qu'il reste des marges d'amélioration tant au niveau de la prise en charge, du traitement que du pilotage.

En période de crise, le traitement de l'insatisfaction est un levier de création de valeur pour l'entreprise, son ROI est estimé entre 50 et 400 %.¹

L- De l'insatisfaction à la relation client :

Les études récentes du marketing des services sur la fidélité des clients montrent que la qualité des services offerts n'est pas l'unique déterminant du processus d'achat et de réachat, en réalité, l'évaluation d'un service par un client est très liée à la relation qu'il entretient avec la marque.

¹<http://www.capgemini.com/consulting/fr/wp-content/uploads/sites/31/2017/08/insatisfaction-client-agir-au-bon-moment-cap...consulté le 26-04-2021> à 09^h00.

Ainsi de nombreux auteurs s'intéressent aux liens entre qualité perçue et relation à la marque, d'après Chaudhuri et Holbrook en 2002, la relation du client à la marque est dépendante de facteurs comme la qualité, l'engagement, l'attachement et la confiance qu'il témoigne en vers la marque. Dans le domaine des services plus précisément, Parasuraman et Grewal en 2000 affirment que la qualité perçue influence l'évaluation des services offerts et l'intention de racheter la marque.

Par ailleurs, la fidélité dans le secteur particulier des services inspire à Verhoef en 2003 un autre facteur majeur qu'est l'engagement, et les relations de long terme avec le client. Fullerton en 2005, quant à lui, affirme que l'engagement est double : soit il prend la forme d'un engagement affectif fondé sur l'appréciation et l'identification, soit il s'apparente à un engagement s'inscrivant d'avantage dans la continuité alors fondé sur la dépendance envers la marque et les coûts de transfert.

Tandis que le premier type d'engagement a un impact positif sur la fidélité client, le second type a un effet négatif. De la même manière, Gustafsson en 2005 argue que si l'engagement des clients constitue une donnée déterminante pour la marque, ce qui le rend plus précieux encore est qu'il est un véritable facteur de rétention des clients. Aussi l'évaluation de la relation entretenue avec le client représente-t-elle une étape essentielle afin de prédire le comportement des consommateurs et afin surtout de les retenir en évitant qu'ils ne changent de prestataire.

En outre, la confiance constitue une dimension clé de la relation à la marque disent Bansal, Irving, Taylor en 2004. Elle crée une attente envers le prestataire de services et est l'une des conditions nécessaires à l'engagement.

L'attachement à la marque est lui aussi un déterminant majeur de la fidélité. L'attachement est défini par Sweeny et Chew en 2000 comme la relation interpersonnelle qui unit le client à la marque de service.

De manière générale, les grandes marques sont celles qui parviennent à créer un lien affectif avec leur clientèle, nourrissant ainsi une fidélité émotionnelle (engagement personnel et implication émotionnelle) et un Bouche-à-oreille favorable, Berry en 2000 s'intéresse aux moyens de cultiver le capital marque d'un prestataire de services dans le but d'amener ses clients à s'engager auprès de lui et à en faire la promotion.

Une étude de Forester en 2001 démontre qu'une relation de qualité réduit la probabilité de perte de clients. Il souligne également l'importance des services d'assistance pour éviter les abandons de clients, notamment en concentrant les efforts sur la construction de la relation.¹

Les travaux antérieurs traitant les réponses à l'insatisfaction demeurent relativement limités. A cet effet, nous présentons dans le tableau 16 une synthèse de la littérature sur les conséquences comportementales d'insatisfaction des consommateurs dans le domaine des services.

Tableau N°16 : les conséquences comportementales de l'insatisfaction

<i>Autres</i>	<i>Conséquences comportementales d'insatisfaction</i>	<i>Domaine d'application/secteur</i>
<i>Zeitoun et Cheron</i>	Réclamation Bouche à Oreille négatif (BAO-) Changement de marque	Services aériens
<i>Singh et Pandya</i>	Départ Réclamation Bouche à Oreille négatif (BAO-)	Services bancaires
<i>Mante et Forester</i>	Réclamation Départ	Services aériens
<i>Crie crie</i>	Réclamation Action juridique Retour de l'article Recherche de réparation Bouche à Oreille négatif (BAO-) Boycott/départ	
<i>Brigie, Pieters et Zeelen berg</i>	Effet direct : Changement de prestataire Effet indirect (moyennant la variable colère) Changement de prestataire Réclamation Bouche à Oreille négatif (BAO-)	Services en général

¹CASASINE.F ,ANDREANTJ.C ,JALLAI ,F (2007) « tendances au marketing des services », proposition de communication, au 65^{ème} congrès des tendances du marketing en Europe, 20-27 janvier 2007, paris.

<i>Snellmant et Vihtkari</i>	Réclamation	Service bancaire basé sur la technologie
<i>Mc Cole</i>	Réclamation	Service Hôtelier
<i>Zeelenberg et pieters</i>	Changement de prestataire Réclamation Bouche à Oreille négatif (BAO-)	Services en général
<i>Cheng Lan et Hsu</i>	Bouche à Oreille négatif	Service restauration
<i>Butoir et Guillard</i>	Bouche à Oreille négatif (BAO-) Boycott Départ	-
<i>Polo et Sesé</i>	Changement de prestataire	Téléphonie Mobile
<i>Cho et Song</i>	Réclamation Changement de prestataire	Service en ligne (assurance)
<i>CamelisDano, Goudarzi Hamon et L/Osa</i>	Bouche à Oreille négatif (BAO-) Infidélité	-

Source : Naja.ch, Bousnina.Z, Najja.H, Zaim.I, (2014), « l’insatisfaction des clients dans les services : conséquences Comportementales et Remèdes », International conférence on Business, Economies, Marketing et Management Reseach (BEMM 03), vol 2 p 103 – 107.

A la lecture du tableau, les conséquences comportementales de l’insatisfaction les plus rencontrée dans le domaine des services sont notamment les réclamations, le bouche à Oreille négatif et le changement de prestataire.

Réclamation

Les clients insatisfaits sont un segment auquel il faut prêter une attention particulière.

La gestion de l’insatisfaction client devient de plus en plus importante de nos jours et constitue un véritable levier de création de valeur.

Savoir bien gérer l’insatisfaction client, c’est aussi être capable de se remettre en question continuellement afin d’améliorer l’expérience client.¹

¹<http://www.myfeedback.com/fr/blog/comment-gérer-clients-insatisfaits> consultée le 06/05/2021 à 11^h07 (mise à jour le 04 février 2019).

M- Pour une meilleur gestion de l'insatisfaction des clients : Implications marketing et recommandations

La gestion de l'insatisfaction nécessite la prise en compte d'un ensemble de mesures de la part des prestataires de services dans le but d'assurer une meilleure relation avec les clients et de réduire des comportements préjudiciables après des expériences de consommation défailtantes.

Selon le bureau de conseil cap Gemini Consulting, gérer l'insatisfaction passe par une mutation culturelle favorisant l'implication des collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise, et une stratégie relationnelle permettant l'intensification de la familiarité avec les clients pour qu'ils n'hésitent plus à manifester leurs insatisfactions.

Les prestataires des services devront veiller à préserver leurs consommateurs des émotions négatives telles que la colère. En fait, de telles émotion sont susceptibles de provoquer des comportements hostiles notamment le changement de prestataire, la réclamation et Bouche-à-Oreille négatif.

Entrainer le personnel de service à reconnaître et traiter la colère des consommateurs peut être profitable pour les entreprises en y répondant directement.¹

Finalement, nouveau responsable à conecteo, propose aux entreprises offrant des solutions pour les relations clients, de s'occuper de leurs sources afin de gérer les insatisfactions. Il précise que l'insatisfaction est fortement influencée par certains éléments tels que « la négligence ou le retard dans le suivi d'une commande, le manque d'information suit à un retour de marchandise et la lenteur dans la prise en compte d'une réclamation ».

Ainsi, l'insatisfaction peut engendrer diverses conséquences comportementales telles que le Bouche-à-Oreille négatif, la réclamation et le changement de fournisseur. Les solutions proposées diffèrent selon le comportement en question et le secteur étudié. Ces solutions peuvent être synthétisées en deux groupes, ceux relevant aux clients et ceux relevant aux personnels.

En effet, le premier groupe encourage les clients à manifester leurs insatisfactions, renforce les liens relationnels avec eux et adopte les techniques marketings afin de les garder. Alors que le second groupe consacre des efforts considérables de formation et de délégation du pouvoir au

¹Naja.ch, Bousnina.Z, Najja.H, Zaim.I, (2014), « l'insatisfaction des clients dans les services : conséquences Comportementales et Remèdes », International conférence on Business, Economies, Marketing et Management Reseach (BEMM 03), vol 2 p 103 – 107.

personnel en contact avec les clients afin qu'il soit capable de résoudre les problèmes des services au fur et à mesure. ¹

3-3-3 3ème équivalence : Relation fidélité-profit

Il existe six raisons pour lesquelles les relations à long terme avec les clients sont plus profitables en terme financiers pour l'entreprise :

- Le coût d'acquisition d'un nouveau client est élevé.
- Les clients établis tendent à acheter plus.
- Les clients réguliers font des commandes fréquentes et cohérentes.
- Les clients satisfaits recommandent les produits à de nouveaux clients, pour un coût qu'est nul.
- Les clients satisfaits sont prêts à payer plus cher un produit pour lequel ils ont confiance.
- Retenir les clients rend l'entrée du marché et le gain de part plus difficile.²

A-Définition de la fidélisation :

Une des premières définitions de la fidélisation a été donnée en 1992 par Barlow : « la fidélisation est une stratégie qui identifie, maintient et accroît le rendement des meilleurs clients au travers d'une relation à valeur ajoutée, interactive et axée sur le long terme ». ³

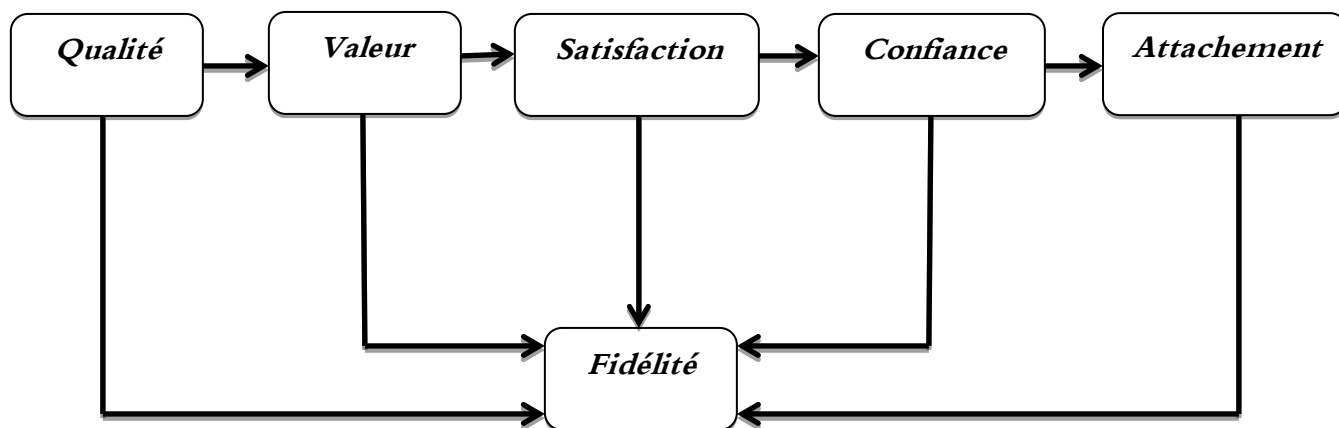
La fidélité est liée à plusieurs facteurs qu'on ne peut prendre isolément, car ils concourent tous à créer une chaîne relationnelle de fidélisation. Les concepts de qualité perçue, valeur client, satisfaction.

¹Naja.ch, Bousnina.Z, Najja.H, Zaim.I, (2014), « l'insatisfaction des clients dans les services : conséquences Comportementales et Remèdes », International conférence on Business, Economies, Marketing et Management Reseach (BEMM 03), vol 2 p 103 – 107.

² Thèse de doctorat, « Démarche qualité en cabinet vétérinaire : Réalisation d'une enquête de satisfaction », la moine Vincent, université clampe Bernard, Lyon I, 2003, P29.

³ Nathalie Van Laethem, « Toute la fonction marketing », Dunod, paris, 2005, P29.

Figure 33 : chaîne relationnelle de fidélité à long terme



Source : Nathalie Van Laethem, « Toute la fonction marketing », Dunod, paris, 2005, P94.

D'après cegos.

Confiance et attachement résultent d'une expérience cumulée des clients et déterminent leur fidélité à long terme.¹

Le capital client est devenu le socle du marketing : il s'agit d'évaluer la valeur d'un client pour l'entreprise en tenant compte de la durée des relations à venir.

La life time value mesure l'espérance mathématique de marge (EMM) générée par un client, elle correspond à la somme des profits nets attendus au cours de la durée de vie d'un client et actualisée à un taux d'intérêt approprié, donc le vrai capital de l'entreprise c'est son capital client.²

Dans les marchés hyper concurrentiels, le client a une multitude de choix.

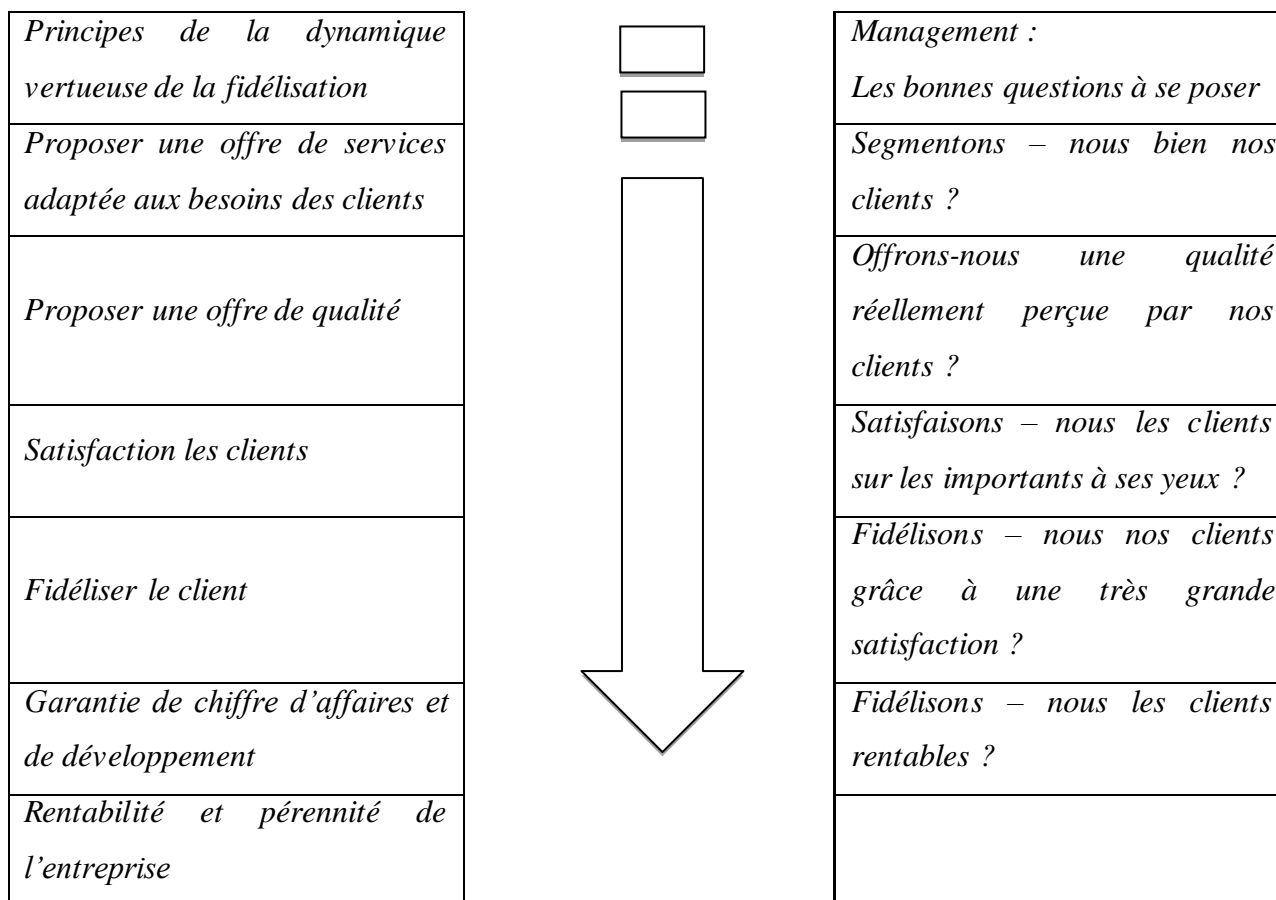
La satisfaction totale sur la durée est déterminante pour la pérennité de l'activité de service. L'objectif sera donc de créer de la satisfaction totale (enthousiasme) en maximisant la valeur délivrée au client. Les clients choisiront les produit / services qui leur apportent le plus de valeur (figure 34).³

¹Nathalie Van Lathem, "Toute la fonction marketing", Dunod, paris, 2005, P93.

²,Ibid, P94.

³P.Gabrielet all, Op-Cit, P237.

Figure 34 : la dynamique vertueuse de la fidélisation



Source : Gabriel.p et all, « Marketing des services », Dunod, Paris, 2014, p237.

La satisfaction du client intéresse beaucoup les entreprises car elle est vue comme un antécédent de la fidélité. Cependant, s’il existe une forte relation entre satisfaction et intention de ré-achat. La relation entre satisfaction et fidélité est moins systématique (figure 35).

Les raison son nombreuses : Structure du marché (concurrentiel ou non), non disponibilité du produit / service, recherche de variété, etc.

Figure 35 : relation satisfaction / fidélité

<i>Client</i>	<i>Peu fidèle</i>	<i>Fidèle</i>
<i>Peu satisfait</i>	Perdu (présence d’offres concurrentes) Faiblesse de la qualité, du service, du prix, de la relation...	Capitif (pas ou peu d’offres concurrentes) Coût élevé du changement, commodité (localisation), peu d’enjeux.
<i>Satisfait</i>	Instable (fort concurrence) Relation insuffisante, nouveau besoin	Comblé (faible sensibilité aux offres concurrentes) Par la qualité, le service, la relation, le prix.

Source : Gabriel.p et all, « Marketing des services », Dunod, Paris, 2014, p238.

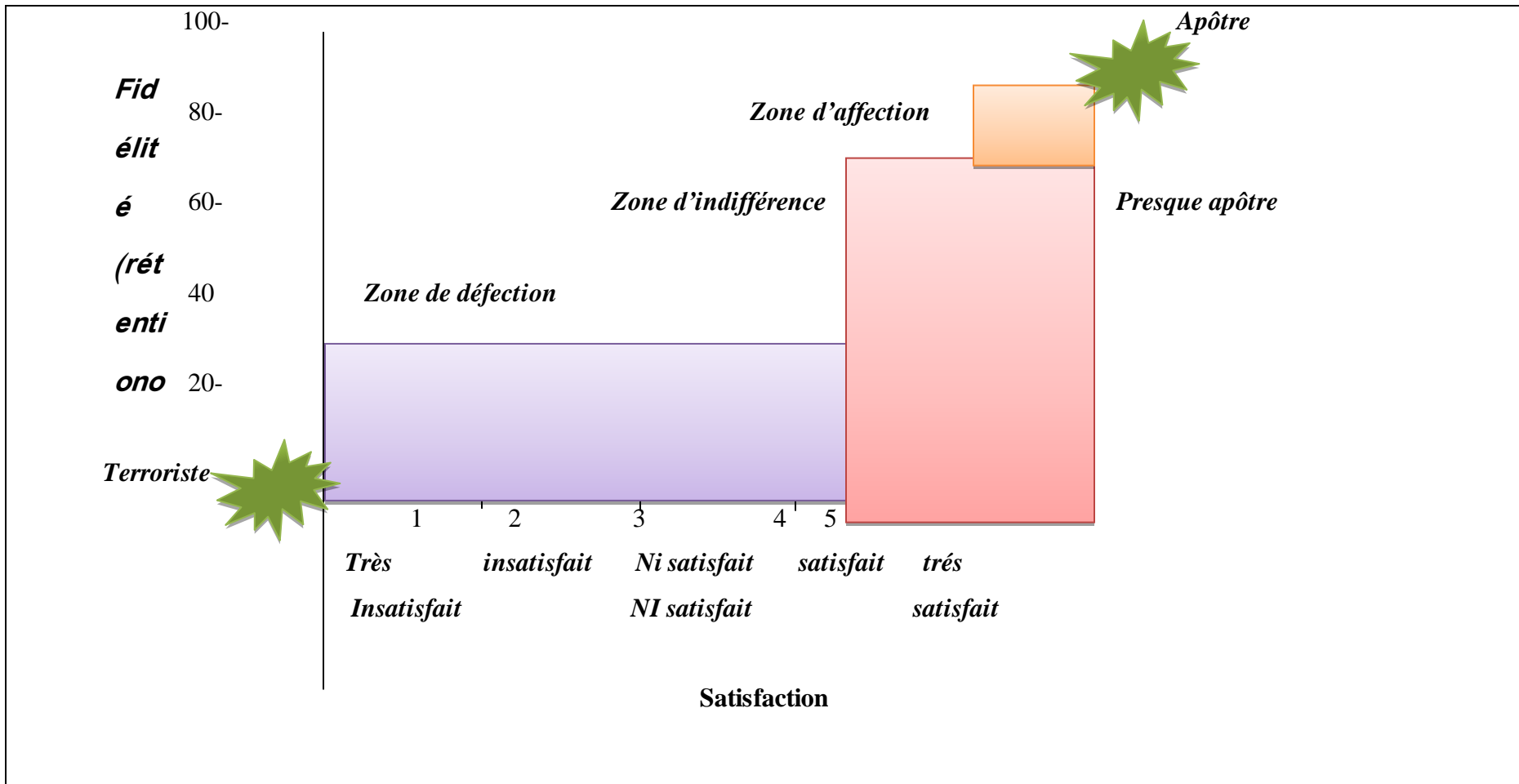
Le fondement d’une véritable fidélité repose sur la satisfaction du client.

Les clients très satisfaits ou même enchantés sont plus à même de devenir les apôtres fidèles d’une entreprise, de consolider leur relation avec un même prestataire et d’exercer un bouche – à – oreille positif.

La figure 36 divise la relation satisfaction fidélité en trois zones principales. La première, la zone dite de défection, se situe à des niveaux de satisfaction très bas. Les clients changent alors de prestataire sauf si les coûts qu’inclut ce changement sont trop élevés ou si aucune alternative n’est disponible. Les clients extrêmement mécontents peuvent même de venir des « terroristes » en répandant un bouche – à – oreille négatif à l’encontre du prestataire de service. La deuxième zone, la zone d’indifférence, se situe à des niveaux intermédiaires. Là, les clients sont prêts à changer de prestataire de service s’ils peuvent trouver une meilleure alternative. La troisième zone, la zone d’affection, se situe aux niveaux de satisfaction les plus élevés et les clients ont atteint un tel degré de fidélité qu’ils ne cherchent aucune alternative à leur prestataire de service. Ils font l’égal de l’entreprise en public et parviennent à convaincre de nouveaux clients d’utiliser les services du prestataire. Ils sont appelés « les apôtres ».¹

¹C.Lovelock et all, Op-Cit, pp 383-384.

Figure 36 : La relation satisfaction fidélité du client



Source : C.Lovelock, J.Wirtz et D. Lapert, « Marketing des services », 5 édition, PERSON Education, Paris, 2004, P384

B-Fidélité des clients et profitabilité de l'entreprise :

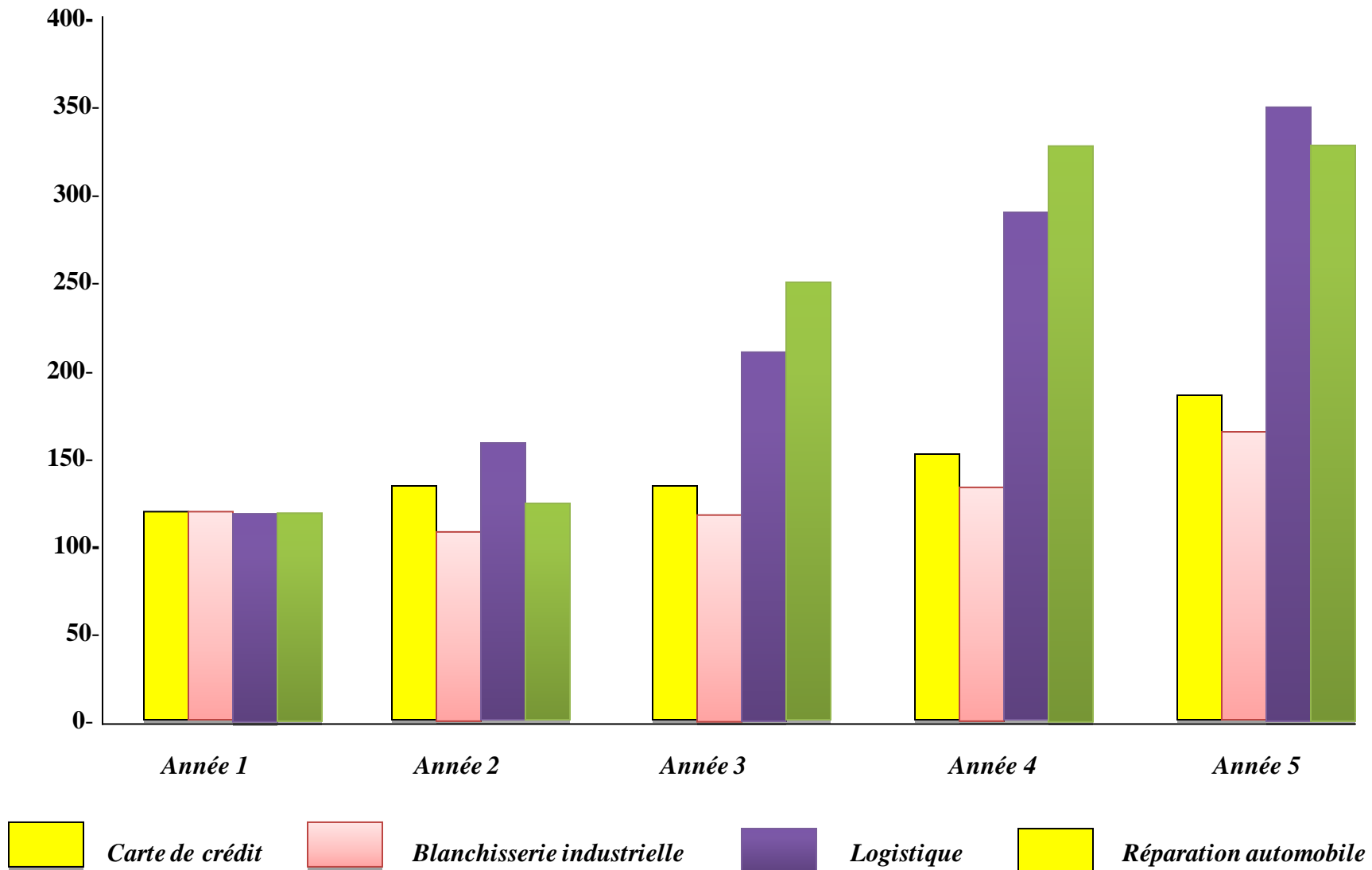
Combien vaut réellement un client fidèle en terme de bénéfices ? Dans une étude célèbre, Reichheld et sasser ont analysé le bénéfice dégagé par un client dans différentes entreprises de service, en fonction du nombre d'années de fidélité de celui-ci. La figure ³⁷ montre les bénéfices annuels par client, mesurés sur une période de cinq ans pour faciliter la comparaison.

Les secteurs d'activité étudiés étaient : les cartes de crédit (30\$), la blanchisserie industrielle (144\$), la logistique (45\$) et l'entretien automobile (25\$).

Des effets semblables furent également constatés dans le contexte d'internet, ou il faut en général plus d'un an pour récupérer les coûts d'acquisition d'un client. Les bénéfices augmentaient de pair avec la longévité du partenariat entre les clients et l'entreprise. ¹

¹Ibid, P366.

Figure 37 : Bénéfice généré par un client dans le temps



Source : C.Lovelock, J.Wirtz et D. Lapert, « Marketing des services », 5 édition, PERSON Education, Paris, 2004, P366.

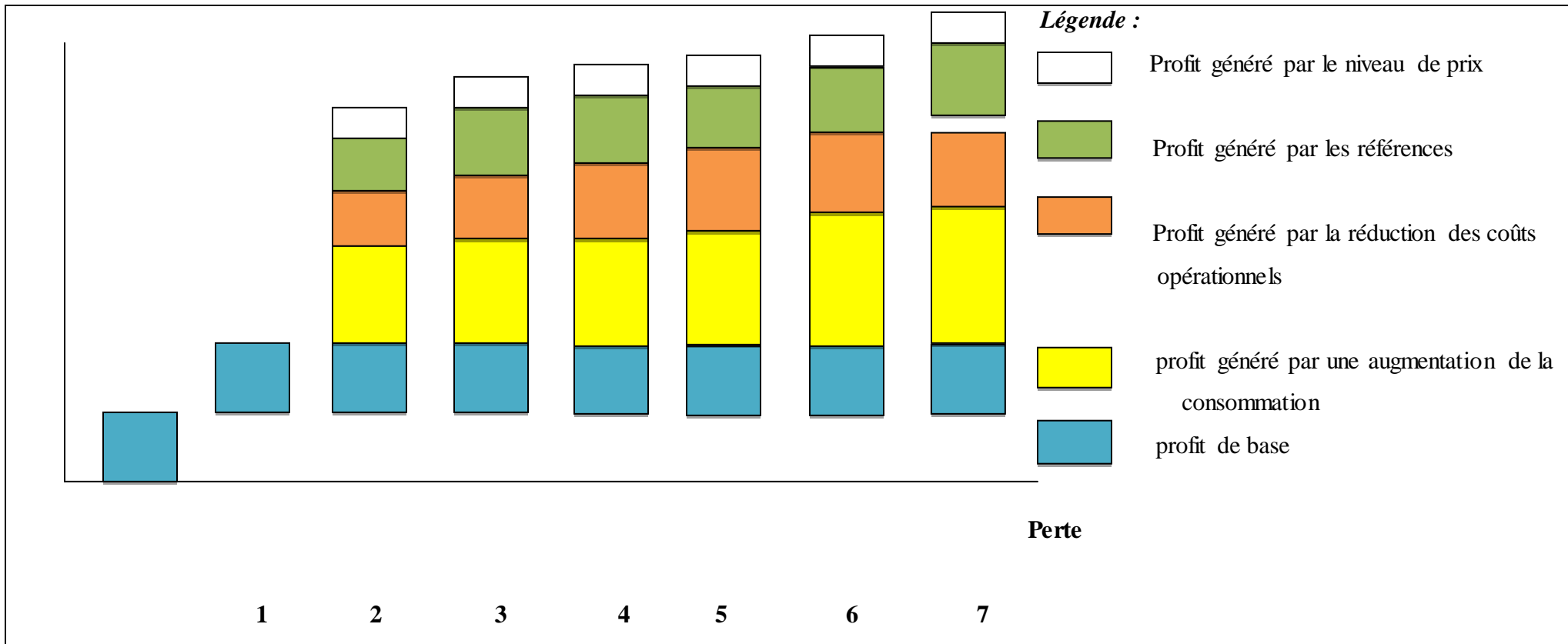
Soulignant cette croissance des bénéfices, Reichheld et Sasser ont identifiés quatre facteurs permettant d'accroître les profits, par ordre croissant d'importance sur la durée, ces facteurs sont :

- 1- Augmentation des achats (ou, dans le cas de cartes de crédit ou de services bancaires, des soldes de comptes plus élevés). Avec le temps, les entreprises clients croissent et ont besoin d'acheter davantage. Les particuliers peuvent aussi acheter en plus grande quantité lorsque leur famille s'agrandit ou qu'ils s'enrichissent. Ces deux types de clients peuvent décider de s'approvisionner auprès d'un seul fournisseur qui propose un service de grande qualité.
- 2- Baisse des coûts opérationnels, plus les clients sont expérimentés, moins ils demandent d'aide au fournisseur (moins d'information et d'assistance technique). S'ils sont impliqués dans le processus opérationnel, ils pourront également faire moins d'erreurs, contribuant à améliorer la productivité.
- 3- Conséquence des recommandations à d'autres clients. Des recommandations grâce au bouche-à-oreille sont des publicités et des ventes gratuites qui épargnent à l'entreprise de lourds investissements dans ce domaine.
- 4- Marge sur les prix. Les nouveaux clients se voient souvent offrir des prix d'introduction attractifs, alors que les clients historiques payent le prix standard. D'ailleurs les clients acceptent souvent de payer le prix fort s'ils font confiance au fournisseur.¹

La figure 38 présente la contribution relative de chacun de ces facteurs sur une période de sept ans, en se basant sur l'analyse de dix-neuf catégories de produits différents (biens et services). Reichheld affirme que les avantages économiques intrinsèques à la fidélité du client expliquent pourquoi une entreprise est plus rentable qu'une autre, en outre, les coûts initiaux liés à l'attraction de ces clients peuvent être amortis sur plusieurs années.

¹Ibid, p 367

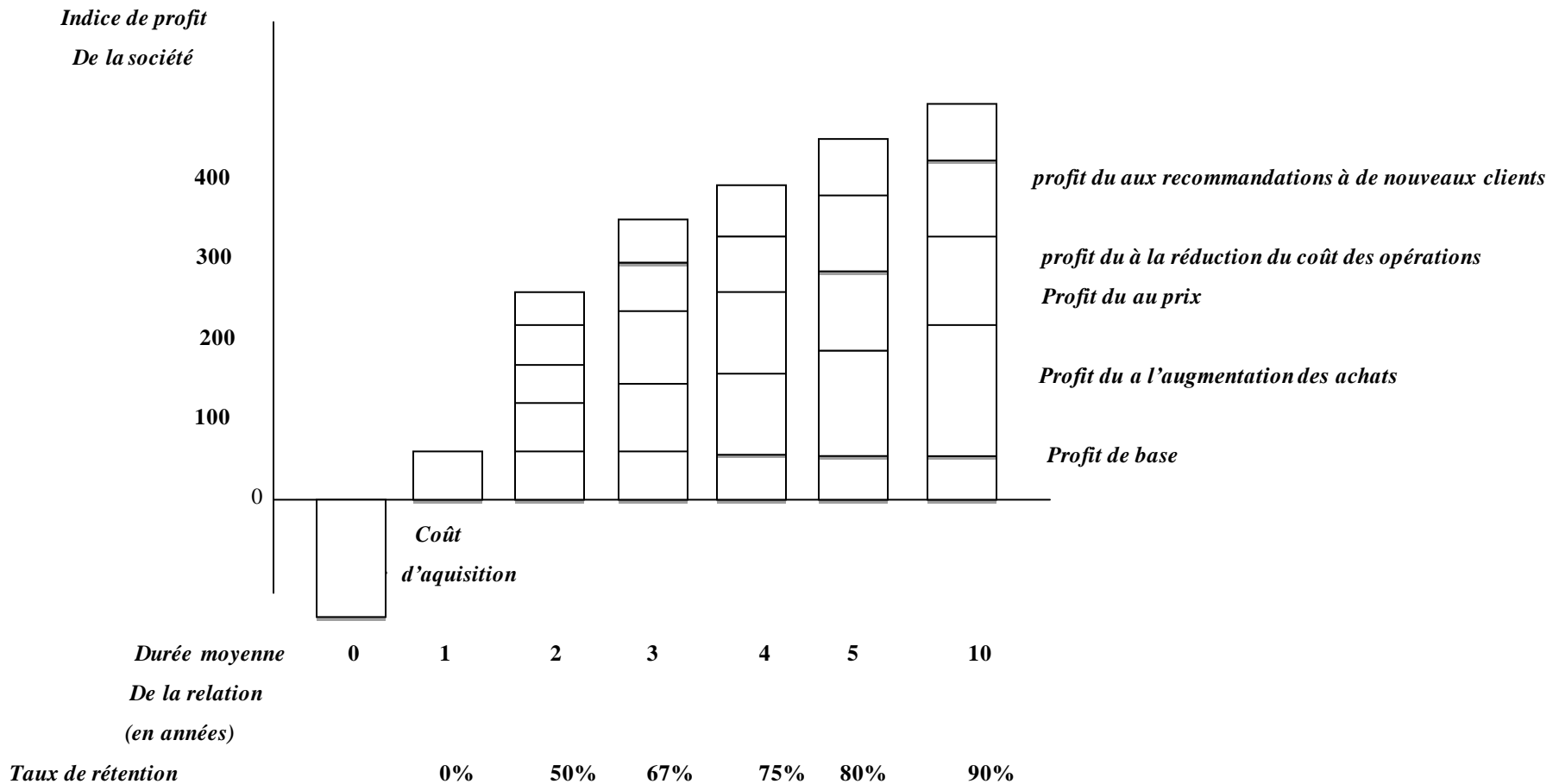
Figure 38 : pourquoi les clients deviennent plus rentables avec le temps



Source : C.Lovelock, J.Wirtz et D. Lapert, « Marketing des services », 5 édition, PERSON Education, Paris, 2004, P368.

D'après Frederick F. Reichheld et W.Earl Sasser j...«zero defction: quality comes to service», Harvard Business Review, septembre - octobre 1990, p.105-111, reproduit avec l'accord de Harvard Business School.

Figure 39: Impact de la rétention des clients sur le profit



Source : J.F.Boss, « pourquoi la satisfaction des clients », Revue Française du Marketing, Décembre, 2010, N°229/230, 4-5/5, p201.

Il serait inexact d'affirmer que les clients fidèles valent systématiquement plus qu'un client effectuant une transaction unique. En terme de coûts, tous les types de service n'entraînent pas de frais promotionnels élevés destinés à attirer de nouveaux clients. Parfois, il est plus judicieux d'investir dans un emplacement stratégique qui attirera les passants. À la différence des banques, des compagnies d'assurance et des autres entreprises nécessitant un fastidieux processus d'ouverture de compte, beaucoup d'entreprises de service ne sont assujetties à aucun frais de mise en service lorsqu'un client effectue un achat. En termes de revenus, les clients fidèles ne génèrent pas forcément plus que des acheteurs uniques et dans certains cas, ils peuvent même générer moins. Enfin, les revenus n'augmentent pas nécessairement avec le temps pour tous les types de clients.

De récents travaux sur le sujet ont aussi montré que l'impact d'un client sur le bénéfice pouvait grandement varier en fonction de la phase de cycle de vie du produit dans laquelle se trouvait le service. Par exemple, les recommandations de clients satisfaits et un bouche-à-oreille négatif de clients « déserteurs » ont un impact bien plus important au début du cycle de vie du produit qu'à sa fin.¹

Tableau 17 : Sensibilité du profit dans les services pour 5% d'augmentation du taux de rétention.

	Pourcentage d'augmentation du profit
Chaîne de service automobile	28%
Banque d'affaires	35%
Cartes de crédit	125%
Agent d'assurances	50%
Distribution industrielle	45%
Buanderie industrielle	55%
logiciel	35%

Source : J.F.Boss, « pourquoi la satisfaction des clients », Revue Française du Marketing, Décembre, 2010, N°229/230, 4-5/5, p202.

D'après : Reichheld, Sasser

Les relations à long terme avec les clients sont plus profitables pour au moins six raisons :

¹Ibid, p 368

- Le coût d'acquisition d'un nouveau client peut être élevé.
- Les clients établis tendent à acheter plus.
- Les clients réguliers font des commandes fréquentes, cohérentes, moins coûteuses à servir.
- Les clients satisfaits moins recommandent à de nouveaux clients, pour un coût nul.
- Les clients satisfaits sont disposés à payer plus cher un fournisseur en qui ils ont confiance.

Retenir ses clients rend l'entrée sur le marché et le gain de part de marché plus difficile pour les concurrents.¹

❖ ***La valeur à vie d'un client (Customer life-time value) :***

Il est calculé en fonction du nombre cumulé des achats effectués durant la période au cours de laquelle il a en recours à son fournisseur. C'est la valeur actuelle des profits réalisés sur un client lors des achats qu'il effectuera auprès de l'entreprise tout au long de sa vie commerciale.

On l'évalue en général à 5 ans (ou moins), en actualisant les revenus futurs espérés, déduits des coûts de conquête, de vente, de service, de fidélisation à ce client.

La durée de la relation entre le client et l'entreprise (encore appelée « vie » du client) dépend assez étroitement du secteur. Le calcul peut être réalisé en utilisant la durée de client moyenne sur le segment.

La valeur nette est positive quand le flux de revenus actualisés est supérieur au flux des investissements nécessaires pour recruter le client et pour maintenir la relation dans le temps (ce flux d'investissement doit lui aussi être actualisé).²

❖ ***Les clients fidèles sont souvent plus rentables que les clients occasionnels :***

Dans certains secteurs d'activité et notamment dans les activités de services et le business to business, plus les clients connaissent et apprécient l'entreprise au fur et à mesure du temps, plus ils tendent à augmenter leurs achats. Par exemple les clients de sociétés d'assurance sont

¹J.F.Boss, « pourquoi la satisfaction des clients », Revue Française du Marketing, Décembre, 2010, N°229/230, 4-5/5, p202.

² P.GABRIEL et all, op-cit, p 240.

souvent amenés, dans les années qui suivent la souscription de leur premier contact, à en souscrire d'autres. C'est ce qu'on appelle de l'achat croisé, on cross selling. Dans les cas de ce genre, la rentabilité des clients fidèles s'accroît au fil du temps.

a- Les programmes de fidélisation cherchent à influencer aussi bien les clients satisfaits qu'insatisfaits :

Les politiques de fidélisation ciblent tout autant les clients satisfaits qu'insatisfaits pour deux raisons principales :

- L'objectif de réduction de l'attrition concerne ces deux types de clients.
- Un programme de fidélisation cherche à accroître la part de client, il doit donc cibler tous les clients (satisfait et insatisfaits).¹

De plus, des actions spécifiques à l'égard des clients mécontents, comme un traitement des réclamations efficace fait partie intégrante d'un programme de fidélisation.

Une politique de fidélisation s'appuie d'abord sur la satisfaction des clients. Il faut analyser et réduire les causes d'insatisfaction, assurer le «contrat de base »à travers une politique marketing bien pensée et bien exécutée (analyse des besoins et de la concurrence, positionnement, segmentation, mix marketing...) avant de se soucier de programmes de fidélisation.²

Ecouter le client devient alors une source de plus en plus prisée, et sa satisfaction reprend le sommet des indicateurs les plus surveillés. La considération de cet indicateur a députer avec l'idée intuitive que, a chaque fois que l'offre répond au besoin du client, ce dernier satisfait reviendra forcément acheter. A l'inverse, si le client est insatisfait, il ne reviendra plus y acheter.

Donc le prochain et dernier chapitre sera consacré a notre étude de cas, porte sur la satisfaction des clients et la qualité perçus des services de la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT de Mostaganem.

¹ BAYNAST et all, op-cit, p.779.

² Ibid, p.780

Conclusion :

La nécessité de satisfaire donc un plus grand nombre de consommateurs est devenue un objectif primordial pour toute entreprise de service, pour cela, il faut y aller plus loin dans une relation de collaboration, d'association et de participation en vue d'avoir un service satisfaisant.

La recherche de cette satisfaction des clients a amené les entreprises à ne plus se limiter à l'assurance qualité pour assurer la confiance dans le service, mais à adopter un nouveau style de gestion de la qualité. En effet la plupart des recherches sur les clients concluent que la qualité de service est un antécédent de la satisfaction.

Beaucoup d'entreprises se rendent compte qu'elles doivent prendre des mesures dès maintenant pour renforcer l'enchantement de leurs clients et améliorer leur expérience. David Galina-ajoute en 2015 que l'insatisfaction client coûte près de 6 Milliards d'euros par an aux marques dans le monde entier.¹

Les entreprises de services doivent se concentrer d'avantage sur les segments les plus délicats (les clients insatisfaits). Mais la bonne nouvelle est qu'il y'a un côté positif à gérer les clients insatisfaits, comme Wolfgang Seidel et Bernd Strauss l'expliquent dans complaind management (The Heart of CRM), que la résolution de la plainte d'un client mécontent peut motiver ce client à rester fidèle, il pourrait même devenir un avalent défenseur (comprenez ambassadeur). Avoir des stratégies et des tactiques clients est un impératif sur le marché.

Une meilleure qualité de service entrain un niveau de satisfaction élevé, cependant la mesure de la satisfaction du client est le moyen de fidélisation du client qui est la source de profit.

¹<http://www.myfeelback.com/fr/blog/chiffres-a-connaître-insatisfaction-client>, consulté le 03/06/2020 à 19^h21.

Deuxième partie : L'étude empirique

Chapitre VI

Introduction :

Dans ce chapitre nous allons présenter en première lieu l'historique de la compagnie Algérienne des Assurances CAAT, ainsi le chiffre d'affaire en 2019 et la production par branche, et nous aborderons le mix de service de la CAAT de Mostaganem.

La présente étude vise principalement à montrer l'impact de la variable indépendante (dimensions de la qualité) sur la variable dépendante (la satisfaction des clients).

En conséquence, le présent chapitre comprend en second lieu la méthodologie d'étude suivie, la population et l'échantillon de l'étude, ainsi l'outil d'étude et sources d'acquisition de données et informations, et les traitements statistiques utilisés.

Ce chapitre présente aussi les résultats de l'analyse statistique de la réponse de l'échantillon de l'étude aux variables qu'il a été adopté en présentant les principaux indicateurs statistiques de leur réponses. Le chapitre traite également le test d'hypothèses de l'étude et la significativité statistique de chacune d'entre elles.

4 - 1 Présentation de la CAAT

La CAAT a pour mission de «soutenir la croissance économique en protégeant les entreprises et les particuliers contre les risques assurables avec la plus grande qualité de service et au meilleur tarif ».

4 - 1 - 1 Un peu d'histoire

En avril 1985, à la faveur de la restructuration du secteur des assurances, est créée l'entreprise publique spécialisée dans les assurances transports, la CAAT. Elle a commencé à exercer ses activités dès le mois de janvier 1986, dans un contexte caractérisé par le monopole de l'Etat sur les opérations d'assurances et la spécialisation des sociétés. Ainsi, la CAAT a été agréée pour pratiquer une activité monobranche à savoir les assurances transports maritimes, aériens et terrestres, les objectifs assignés à l'entreprise consistaient principalement à :

- Couvrir efficacement les risques relevant de son champ d'activité ;
- Drainer l'épargne pour contribuer au financement de l'économie nationale ;
- Générer de l'emploi. Avec l'avènement des réformes et notamment le passage à l'autonomie de gestion, la CAAT fut transformée en Entreprise publique Economique/ société par Actions (EPE/SPA) en Octobre 1989. L'entreprise connaitra, également, deux auteurs importantes mutations ;
- La levée de la spécialisation qui a permis de commercialiser l'ensemble des branches d'assurance ;
- La fin du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurance et de réassurance, consacrée par l'ordonnance 95 - 07 du 25 janvier 1995 ;
- De la mutation statutaire à l'adaptation à l'environnement.

Après les changements intervenus dans le dispositif législatif et réglementaire, l'entreprise a veillé à maintenir sa position de leader sur le marché des risques transports, tout en investissant progressivement les autres segments, notamment les risques industriels.

La CAAT a ainsi adopté une stratégie privilégiant la sensibilisation de la clientèle, en mettant en avant la prévention des risques et la qualité de ses prestations. Parallèlement, des mesures ont été prises pour :

- La refonte de l'organisation
- L'extension du réseau commercial
- L'intégration des intermédiaires d'assurances

- Le renforcement du patrimoine immobilier
- Le déploiement des technologies de l'information
- L'amélioration et la valorisation des compétences.

La réalisation de ces objectifs majeurs a nécessité la mobilisation de ressources et de moyens conséquents.

La poursuite du processus de réformes, confortée par la loi 06 - 04 du 20 février 2006 instaurant la séparation des assurances de dommages des assurances de personnes, a introduit le changement de statut de la CAAT en compagnie «d'assurance dommages toutes branches », conformément à l'arrêté ministériel du 14 juillet 2011.

L'application de cette nouvelle législation a amené la CAAT à réagir sur deux axes :

La création d'une filiale spécialisée, dédiée aux assurances de personnes, dénommée Taamine life Algérie «TALA», en partenariat avec le fonds national d'investissement (FNI) et la Banque Extérieure d'Algérie (BEA).

La restructuration de son organisation. Aussi il était de venu indispensable d'élaborer et de mettre place une organisation en adéquation avec les objectifs de l'Entreprise, à savoir:

- L'aplatis au nouveau statut d'entreprise d'assurance de dommage.
- L'amélioration de la gestion
- L'accompagnement du développement de l'Entreprise.

Cette refoute structurelle retient, comme axe cardinal, la flexibilité de l'organisation de la CAAT, pour mieux s'adapter aux mutations endogènes et exogènes. L'adaptation reste pour la CAAT une des conditions primordiales pour assurer sa pérennité.

Il importe de souligner, en outre, que l'évolution de la CAAT coïncide avec les transformations engagées par l'Etat.

Les mesures édictées par les pouvoirs publics ont stimulé davantage l'activité assurantielle et ont offert, à l'Entreprise, la possibilité d'élargir sa gamme de produits et d'améliorer la qualité de ses prestations.

La CAAT, déterminée à consolider ses positions, a pris des mesures par rapport à un marché de plus en plus concurrentiel. Cette démarche est fondée sur une veille stratégique permettant la définition et la quantification des objectifs à atteindre ainsi que la planification des actions à entreprendre principalement dans le domaine commercial.

A- Les valeurs de la CAAT :

- Protection du patrimoine national ;
- Engagement en vus les assurés ;
- Respect de l'éthique professionnelle.

4 - 1 - 2 Les atouts de la CAAT

La croissance et le développement soutenus ont progressivement positionné la CAAT comme l'un des acteurs du marché algérien des assurances.

Le niveau d'évolution de la production a, d'une manière générale été équivalent, voire supérieur a celui du marché.

Cette dynamique a permis, a l'Entreprise de réussir au terme de l'exercice 2003, a prendre la deuxième position sur le marché des assurances avec un chiffre d'affaire de plus de 6 milliards de DA.

Forte de sa nouvelle dimension, la CAAT :

- S'adapte et se structure en fonction de son développement et de l'accroissement de sa part de marché ;
- Conjugue les apports d'un personnel expérimenté et ceux d'une relève qualifiée ;
- S'implante sur l'ensemble du territoire national en mettant en place un réseau mixte et proche de la clientèle (Agence directes et AGA) ;
- Capitalise une expérience avérée dans la gestion des risques d'entreprise ;
- Innove avec le lancement des packs en direction des particuliers et des professions libérales et l'élaboration de produits spécifiques répondant aux besoins des grands comptes.

La CAAT se distingue aussi par :

- Un capital social en augmentation
- Des marges d'assurance conséquentes
- Des marges de solvabilité supérieure aux normes réglementaire
- Des résultats comptables bénéficiaires¹

4-1-3 Assurances CAAT : un chiffre d'affaires de 24.5 milliards de dinars en 2019 (15 juillet 2020)

La compagnie algérienne des assurances (CAAT) a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de plus de 24.5 milliards de dinars, soit une croissance de 2% comparativement a l'exercice antérieur, a indiqué la compagnie d'assurance dans un communiqué. «Dans le cadre de ses

actions de communication, la CAAT a tenu à partager des informations relatives a ses activités tant commerciales que financiers, et ce, après l'adoption de ses comptes sociaux, au titre de l'exercice 2019, par l'Assemblée générale ordinaire qui s'est réunie le 28 juin derniers», a fait savoir le communiqué, les sinistres payés au titre des développements ont atteint près de 13 milliards de dinars et traduisent la cadence de règlement qui a potée sur la liquidation de près de 168.000 dossiers, selon la même source, les divers placements, effectués représentent un montant de plus de 34 milliards de dinars et avec des capitaux propres de 25.8 milliards de dinars qui connaissent une progression de 5%.

Le bilan des activités de l'entreprise s'est soldé par une marge d'assurance nette qui est passée de 7.7 milliards de dinas en 2018, a plus de 8.1 milliards de dinars en 2019 soit un accroissement de près de 6%. « Aussi, le résultat net de l'exercice 2019 affiche un montant de 2.5 milliards de dinars et vient renforcer l'assise financière de la CAAT », souligne le même document¹.

L'activité technique, au titre de l'exercice 2019, s'est notamment caractérisée par une progression du chiffre d'affaires de l'ordre de 2% par rapport à l'exercice 2018. Ce taux de croissance a, donc, été réalisé dans un marché marqué par un contexte socio-économique complexe et une compétition ardue.

En matière de gestion des sinistres, l'Entreprise a atteint un niveau de réalisation notable, qui s'est traduit par une évolution significative de +7%.

Ainsi, les indemnisations se sont élevées a 12.9 milliards de dinars, soit une augmentation de 880 millions de dinars. Ce montant renseigne sur le volume de règlements et sur la qualité des prestations.

En ce qui concerne la réassurance, il est a souligner que la politique prudentielle mise en œuvre a permis a l'entreprise de maintenir l'équilibre de ses comptes techniques.

¹ <http://www.caat.dz/index.php/pre-seutation/découvrez-la-caat.html>, consulté le 10/07/2021 a 18^h59.

² <http://www.reporters.dz/assurances-caat-un-chiffre-d'affaire-de-245-milliards-de-dinars-en-2019/> consulté le 11/07/2021 a 17^h48.

4 - 2 La production:

A- Production par branche:

Les primes émises, nettes d'annulations et de ristournes, s'élèvent, au titre de l'exercice 2019 à 24.589.110 milliers de dinars¹.

Tableau n° 18 production par branche

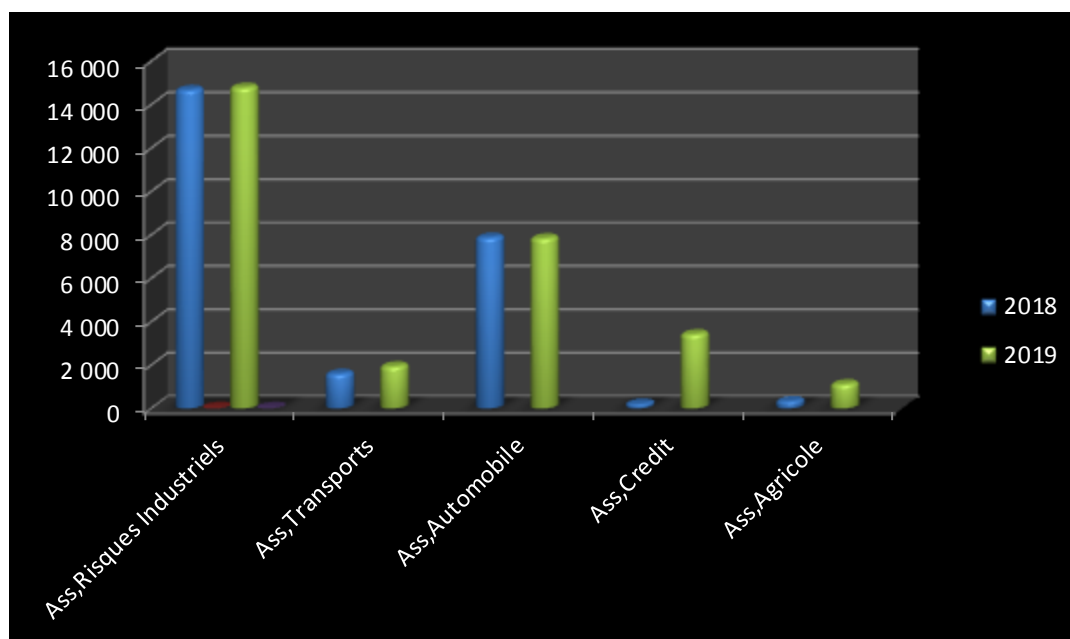
Unité : milliers de dinars

<i>Branches</i>	<i>2018</i>		<i>2019</i>		<i>Variation</i>
	<i>Montant</i>	<i>Structure</i>	<i>Montant</i>	<i>Structure</i>	
<i>ASS. Risques Industriels</i>	14 665 422	61%	14 774 183	60%	1%
<i>ASS. Transports</i>	1 591 690	7%	1 934 784	8%	22%
<i>ASS. Automobile</i>	7 865 183	32%	7 834 867	32%	0%
<i>ASS. Crédit</i>	51	0%	34 164	0%	66 888%
<i>ASS. Agricole</i>	3 264	0%	11 112	0%	240%
<i>Total Général</i>	24 125 610	100%	24 589 110	100%	

Source : <http://www.caat.dz/images/pdf/rapport-annuel-2019.pdf>, consulté le 11/07/2021 à 18^h27.

¹ <http://www.caat.dz/images/pdf/rapport-annuel-2019.pdf>, consulté le 11/07/2021 à 18^h27.

Figure 40 : Evolution de la production



Source : <http://www.caat.dz/images/pdf/rapport-annuel-2019.pdf>, consulté le 11/07/2021 à 18^h27.

B- Analyse par branche

- Les assurances risques industriels

Les primes émises au titre de la branche des risques industriels, qui s'élèvent à 14.774.183 milliers de dinars, dégagent une croissance de 1% par rapport à l'exercice 2018. Cette évolution résulte, essentiellement, de l'entrée en portefeuille de nouvelles affaires et de l'accroissement des émissions de prime au titre des produits Cat - Nat.

- L'assurance Automobile:

La production, au titre de la branche Automobile, enregistre quasiment le même niveau que celui atteint durant l'exercice 2018, soit 7.834.867 milliers de dinars.

Ce portefeuille varié se compose d'assurances automobiles des particuliers, des flottes automobiles et de produit d'assurance.

A cet égard, le nouveau produit « extension de territoire » été bien accueilli par la clientèle et connaît un essor notable en raison des prestations d'assurance qu'il offre.

- **Les assurances Transports :**

Les primes émises en assurances Transports, avec 1.934.784 milliers de dinars, augmentent de 22% par rapport à l'exercice 2018, grâce aux contrats souscrits au titre des assurances «Corps de navire, d'aéronefs et d'engins spatiaux »¹.

- **L'assurance Agricole:**

La branche agricole enregistre une production de 11.112 milliers de dinars. Ce montant s'explique par le démarrage de cette activité.

- **L'assurance Crédit:**

La production en assurance crédit a connu une reprise notable, qui s'est concrétisée par un volume de primes émises de 34.164 milliers de dinars.

C- Structure du portefeuille :

A travers réalisations de l'exercice 2019, structure du portefeuille de l'Entreprise conserve la même configuration, et se présente comme suit :

Les assurances Risques industrielles occupent la première place avec 60%.

L'assurance Automobile se situe, en deuxième position, avec 32%.

Les assurances Transports, à la troisième place participent à hauteur de 8%.

D- Sinistres:

Les réalisations en matière d'indemnisation, au titre de l'exercice 2019, ont évolué de manière substantielle par rapport à 2018. Cela tient avant tout de la volonté de l'Entreprise d'honorer ses engagements et de la particularité du portefeuille client constitué principalement de grands risques.

E- Sinistres réglés:

Les indemnités versées par l'Entreprise, au cours de l'année 2019, aux assurés et aux bénéficiaires de contrats d'assurance, se sont élevées à 12.942.434 milliers de dinars contre 12.062.342 milliers de dinars en 2018, soit une augmentation de l'ordre de 7%².

¹ Ibid

² Ibid

Tableau n°19 indemnisations par branche

Unité : milliers de dinars

Branches	2018		2019		Variation
	Montant	Structure	Montant	Structure	
<i>ASS. Risques Industriels</i>	5 414 644	45%	6 139 382	47%	13%
<i>ASS. Transports</i>	470 450	4%	328 927	3%	-30%
<i>ASS. Automobile</i>	6 147 998	51%	6 449 550	50%	5%
<i>ASS. Crédit</i>	29150	0%	23 069	0%	-21%
<i>ASS. Agricole</i>	0	0%	1 506	0%	0%
Total Général	12 062 242	100%	12 942 434	100%	7%

Source : <http://www.caat.dz/images/pdf/rapport-annuel-2019.pdf>, consulté le 11/07/2021 à 18^h27.

F- Analyse par branche:

- Les assurances risques industriels :

Les règlements opérés au titre des sinistres enregistrés pour les risques industriels s'élèvent à la clôture de l'exercice à 6.139.382 milliers de dinars.

Cette branche affiche une progression de plus de 724.738 milliers de dinars qui s'explique par le nombre de sinistres importants payés en faveur des assurés.

- L'assurance automobile:

Au titre de la branche automobile. Les indemnisations versées, durant l'exercice 2019, s'élèvent à 6.449.550 milliers de dinars, soit une hausse, en valeur absolue de 301.552 milliers de dinars. Ainsi, le niveau des règlements enregistre une progression de l'ordre de 5%, comparativement à l'exercice 2018.

Cette évolution confirme la constance des efforts consentis afin de respecter la ligne directrice de l'Entreprise en matière de prise en charge de ses engagements.

Les indemnisations de cette branche représentent près de 50% du total des sinistres payés par l'Entreprise au de l'exercice considéré.

- Les assurances Transports :

Les sinistres payés au titre des assurances Transports avec 328.927 milliers de dinars, affichent une diminution de l'ordre de 30%, due notamment, à la baisse des souscriptions en assurances facultés maritimes et aux impératifs de finalisation des dossiers sinistres

- Les assurances Crédit :

Les indemnisations, au titre de la branche assurances Crédit, sont de l'ordre de 23.069 milliers de dinars durant l'exercice 2018¹.

G- Structure des indemnisations :

La spécificité des branches et le nombre des déclarations impactent la structure des indemnisations, qui ressortent de la manière suivante :

- Les assurances automobiles occupent la première place (50%).
- Les assurances risques industriels se situent, à la deuxième place, (47%).
- Les assurances transports occupent la troisième place avec, (3%).

H- Provision pour sinistres à payer :

Le montant des sinistres à payer, toutes branches confondues, arrêté à fin décembre 2019, s'élève à 15.019.112 milliers de dinars contre 13.879.173 milliers de dinars en 2018, soit une hausse de 8% en valeur relative¹

¹ Ibid

Tableau n° 20 : Sinistres à payer par branche

Unité : milliers de dinars

<i>Branches</i>	<i>2018</i>		<i>2019</i>		<i>Variation</i>
	<i>Montant</i>	<i>Structure</i>	<i>Montant</i>	<i>Structure</i>	
<i>ASS. Risques Industriels</i>	10 112 714	73%	11 017 609	74%	9%
<i>ASS. Transports</i>	635 260	5%	785 810	5%	24%
<i>ASS. Automobile</i>	3 100 853	22%	3 189 725	21%	3%
<i>ASS. Crédit</i>	28 518	0%	25 608	0%	-10%
<i>ASS. Agricole</i>	1 828	0%	360	0%	-80%
<i>Total Général</i>	13 879 173	100%	15 019 112	100%	8%

Source : <http://www.caat.dz/images/pdf/rapport-annuel-2019.pdf>, consulté le 11/07/2021 à 18^h27.

I- Analyse par branche :

- Les assurances risques industriels :

En valeur, le stock des dossiers sinistres pour les assurances des risques industriels atteint le montant de 11.17.609 milliers de dinars avec une augmentation de 9%, malgré l'accoisement des indemnisations. Cette situation résulte des nouvelles déclarations de sinistres ainsi que de la réévaluation à la hausse de certains dossiers sinistres importants.

- L'assurance automobile :

Le montant de 3.189.725 milliers de dinars de sinistres à payer au titre de la branche automobile affiche une hausse de 3% par rapport à l'exercice 2018. Toutefois, des efforts continuent d'être déployés pour réduire le stock de dossiers en vue de la ramener à des niveaux acceptables.

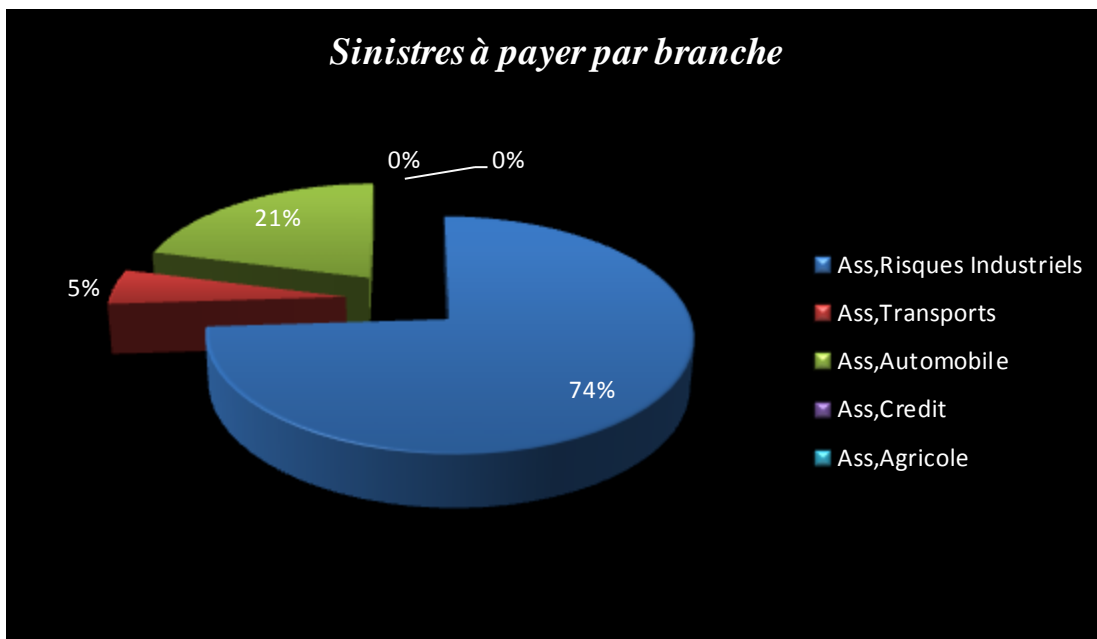
- Les assurances transports :

La provision pour sinistres à payer au titre de la branche transports est passée de 635.260 milliers de dinars au 31/12/2018 à 785.810 milliers de dinars, enregistrant ainsi, une augmentation de l'ordre de 24%, due notamment à la réévaluation des dossiers en suspens.

- Les assurances crédit :

En raison de l'assainissement du stock des dossiers sinistres opéré durant l'exercice 2019, la provision pour cette branche, en baisse de 10%, se situe à 25.608 milliers de dinars à la clôture de l'exercice considéré¹.

Figure41 : Structure des SAP-2019



Source : <http://www.caat.dz/images/pdf/rapport-annuel-2019.pdf>, consulté le 11/07/2021 à 18^h27.

J- Recours aboutis :

Les recours aboutis dans le cadre des diverses réclamations introduites durant l'exercice 2019, ont permis à l'Entreprise de récupérer le montant de 1.875.396 milliers de dinars, soit une augmentation de 389.055 milliers de dinars. Cette hausse significative, qui est de l'ordre de 26%, est due principalement à la récupération d'un montant afférent à un important sinistre en risques industriels.

¹ Ibid

Tableau n° 21 Recours Aboutis

Unité : milliers de DA

<i>Branches</i>	<i>2018</i>		<i>2019</i>		<i>Variation</i>
	<i>Montant</i>	<i>Structure</i>	<i>Montant</i>	<i>Structure</i>	
<i>ASS. Risques Industriels</i>	1883	0%	274 560	15%	14 481%
<i>ASS. Transports</i>	111 945	8%	147 028	8%	31%
<i>ASS. Automobile</i>	1 351 953	91%	1 442 050	77%	7%
<i>ASS. Crédit</i>	20 562	1%	11 759	1%	-43%
<i>Total Général</i>	1 483 343	100%	1 875 397	100%	26%

Source : <http://www.caat.dz/images/pdf/rapport-annuel-2019.pdf>, consulté le 11/07/2021 à 18^h27.

K- Réassurance :

Le programme de placement en réassurance conventionnelle, au titre de l'exercice 2019, a été mis en œuvre selon les conditions de couverture négociées et formalisées dans le cadre différents traités.

- Cession :

Le volume des cessions en réassurance a enregistré, au cours de l'exercice 2019, une augmentation de 5% par rapport à l'exercice écoulé. Cette évolution s'explique par la croissance des primes émises au titre des Risques Industriels (4%).

Tableau n° 22 Cession par branche

Unité : milliers de dinars

<i>Branches</i>	<i>2018</i>		<i>2019</i>		<i>Variation</i>
	<i>Montant</i>	<i>Structure</i>	<i>Montant</i>	<i>Structure</i>	
<i>ASS. Risques Industriels</i>	10 674 816	0%	274 560	15%	14 481%
<i>ASS. Transports</i>	958 336	8%	147 028	8%	31%
<i>ASS. Automobile</i>	0	91%	1 442 050	77%	7%
<i>Total Général</i>	11 633 152	100%	12 254 186	100%	5%

Source : <http://www.caat.dz/images/pdf/rapport-annuel-2019.pdf>, consulté le 11/07/2021 à 18^h27.

I- Commissions

Les cessions effectuées en 2019 ont généré des commissions d'un montant de 2.039.522 milliers de dinars, enregistrant une hausse de 8% par rapport à l'exercice 2018, soit 149.757 milliers de dinars.

Tableau n°23 commissions par branche

Unité : milliers de DA

<i>Branches</i>	<i>2018</i>		<i>2019</i>		<i>Variation</i>
	<i>Montant</i>	<i>Structure</i>	<i>Montant</i>	<i>Structure</i>	
<i>ASS. Risques Industriels</i>	1 593 504	84%	1 807 507	89%	13%
<i>ASS. Transports</i>	296 261	16%	231 924	11%	-22%
<i>ASS. Automobile</i>	0	0%	91	0%	0%
<i>Total Général</i>	1 889 765	100%	2 039 522	100%	8%

Source : <http://www.caat.dz/images/pdf/rapport-annuel-2019.pdf>, consulté le 11/07/2021 à 18^h27.

J- Sinistres à la charge des réassureurs

La contribution des réassureurs au règlement des sinistres de l'exercice 2019 s'élève à 4.936.941 milliers de dinars contre 4.711.817 milliers de dinars, soit une hausse de 5%, due à l'augmentation des récupérations des sinistres à la charge des réassureurs en risques industriels.

Tableau n° 24 sinistres récupérés par branche

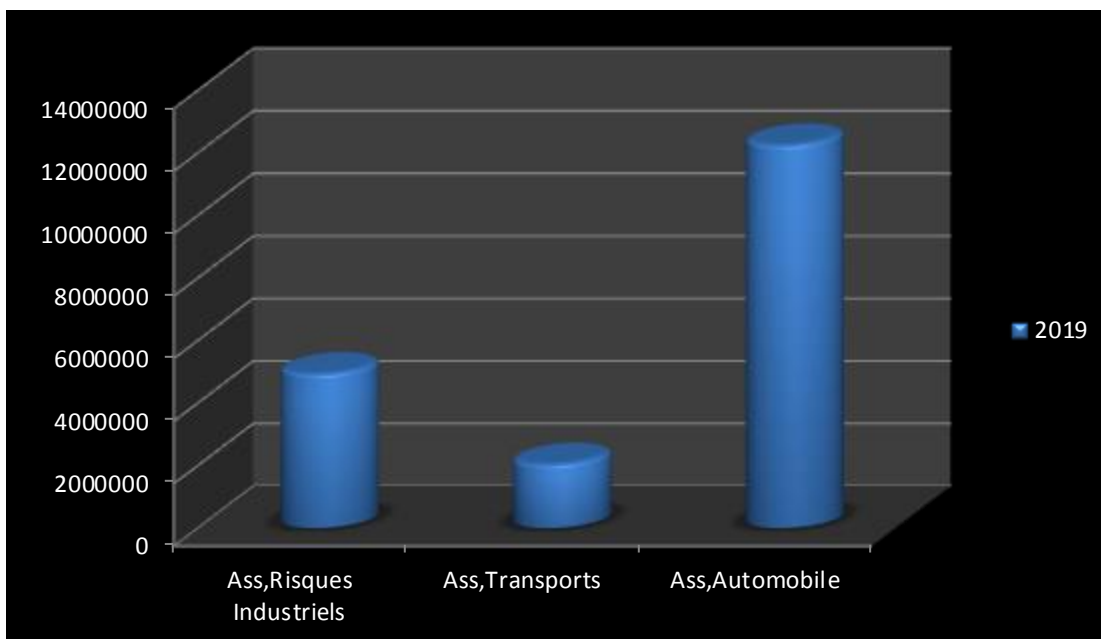
Unité : milliers de dinars

<i>Branches</i>	<i>2018</i>		<i>2019</i>		<i>Variation</i>
	<i>Montant</i>	<i>Structure</i>	<i>Montant</i>	<i>Structure</i>	
<i>ASS. Risques Industriels</i>	4 351 308	92%	4 737 679	96%	9%
<i>ASS. Transports</i>	360 509	8%	199 262	4%	-45%
<i>Total Général</i>	4 711 817	100%	4 936 941	100%	5%

Source : <http://www.caat.dz/images/pdf/rapport-annuel-2019.pdf>, consulté le 11/07/2021 à 18^h27.

Figure 42 : Synthèse de l'activité de la réassurance

Unité : milliers de dinars



Source : <http://www.caat.dz/images/pdf/rapport-annuel-2019.pdf>, consulté le 11/07/2021 à 18^h27.

4 - 3 les services de la, CAAT de Mostaganem :

- **Services de particuliers**

- 1 - Assurance automobiles :**

- a - L'assurance responsabilité civile automobile :**

Cette assurance est obligatoire pour pouvoir conduire un véhicule. Elle couvre les dommages matériels ou corporels qu'un sont causés aux autres.

C'est une assurance obligatoire, le tarif responsabilité civile automobile est réglementé et fixé par le Ministère des finances¹.

¹ <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/particuliers/assurance-automobile.html>, consulté le 11/07/2021 à 18^h50.

B- Les différentes garanties de la CAAT

<i>Les Garanties Facultatives</i>	<i>Domages collisions</i>	<i>Tous risques ou tierce</i>	<i>Nouvelles garanties proposés</i>
- Bris de glace	- Option valeur assurée 10.000 DA	- Option A valeur assurée 200.000 da	- Actes de terrorisme et de sabotage
- Défense et recours	- Option valeur assurée 20.000 DA	- Option B valeur assurée 300.000 da	- Émûtes et mouvements populaires
- Personnes transportées	- Option valeur assurée 30.000 DA	- Option B valeur assurée 500.000 da	- Tremblement de terre
- Vol et incendie du véhicule	- Option valeur assurée 50.000 DA	- Option B valeur assurée 800.000 da	

Source : <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/particuliers/assurance-automobile.html> consulté le 11/07/2021 à 18^h50.

C - Assistance automobile en deux formules :

Formule Sécurité —————> Dépannage/ remarque

Formule Aisance —————> Dépannage/ Remorquage (Assistance aux passagers).

2- Assurance habitation¹ :

L'assurance multirisque habitation est une couverture globale en vue de répondre favorablement à vos soucis, pour vous assister activement, en mettant à votre disposition une protection efficace de votre habitation et des biens et responsabilité dont vous avez la charge de gérer et de préserver contre toute atteinte.

La couverture :

Elle comprend une large gamme de garanties, aussi variée :

- Incendie
- Dégâts des eaux
- Bris des glaces
- Vol et tentatives de vol
- Responsabilité civile

3 - Assurance CAT - NAT (dommages directs causés aux biens)

L'assurance obligatoire catastrophes naturelles a pour but de garantir à l'assuré la réparation pécuniaire des dommages matériels directs causés à l'ensemble des biens garantis par le contrat d'assurance et ayant pour cause une catastrophe naturelle déclarée par l'Etat.

Garanties de base :

- Tremblement et coulées de boue.
- Inondations et coulée de boue
- Tempête et vents violents
- Glissement de terrain

¹ <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/particuliers/assurance-habitation.html>, consulté le 12/07/2021 à 19^h30.

Tarification :

Les taux du tarif sont modulés en fonction de la zone selon le découpage sismique. La conformité de la construction aux règles parasismiques¹.

• **Services professionnels :**

1- Multirisques professionnelle

Les artisans, commerçants ou bien pratiquer une profession libérale, la compagnie algérienne des assurances CAAT, permet d'exercer en toute quiétude le métier en protégeant le patrimoine et la responsabilité contre les risques liés à l'activité.

La couverture:

L'assurance multirisque professionnelle englobe les garanties suivantes :

- Incendie et explosion
- Vol
- Bris de glaces
- Dégâts des eaux
- Responsabilité civile

2- Responsabilité civile professionnelle :

L'assurance responsabilité civile professionnelle ou «RCP» est destinée à vous couvrir et vous protéger, dans le cadre de vos activités telles que les artisans, commerçants ou les professions² libérales (Médecins, Avocats, dentistes de...), contre les répercussions et conséquences pécuniaires de la responsabilité civile qui se trouverait engagée envers un tiers en raison de dommages corporels matériels ou immatériels résultant de fautes professionnelles ou involontaires commises par l'assuré, durant ou à l'occasion de toute opération intellectuelle ou matérielle entrant dans le cadre de l'activité.

¹<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/particuliers/catastrophes-naturelles.html>, consulté le 13/07/2021 à 18^h39.

²<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/professionnels/responsabilité-civile-professionnelle.html>, consulté le 13/07/2021 à 18^h34.

La couverture :

Ainsi, sont couverts par la CAAT tous les dommages d'ordre corporel, matériel ou immatériel envers lesquels vous êtes reconnu responsable, en vertu du droit commun, lorsque ces dommages ont pour fait générateur, entre autres :

- Une faute, erreur, omission ou négligence commises dans l'exercice de vos activités ;
- Un vice de conception des ouvrages et travaux ;
- Un vice de réalisation ou de montage des ouvrages etc....¹

• **Entreprises :**

1 - risques industriels

▪ **Incendie (combustion avec flamme) ou début d'incendie.**

La couverture :

Garanties de base :

- Dommages matériels causés aux biens assurés (contenu et contenant) ;
- Dommages immatériels (privation et jouissance, perte de loyers...)
- Responsabilités encourues en cas d'incendie (la responsabilité locative, le recours des voisins et des tiers...).

Garanties Annexes :

- Les explosions et implosions ;
- La chute de la foudre sur les biens assurés ;
- Les accidents d'ordre électrique affectant les appareils électriques et leurs accessoires ;
- Le choc ou la chute sur les biens assurés de tout ou partie d'appareils de navigation aérienne et d'engins spatiaux ou d'objets tombant de ceux – ci ;
- L'onde de choc accompagnant le passage d'un appareil de navigation aérienne en vol supersonique ;
- Les événements naturels : tremblement de terre, inondations, tempêtes ;
- Les frais et pertes pécuniaires : le remboursement des honoraires payés par l'assuré à l'expert qu'il a choisi, les pertes indirectes...¹

¹<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/professionnels/responsabilité-civile-professionnelle.html>, consulté le 13/07/2021 à 18^h34.

▪ **Bris de machine**

Les machines, (toutes sortes de machines et installations métalliques, mécaniques et électriques) en exploitation, au repos ou lors du démontage et remontage peuvent subir différents dommages d'ordre accidentel.

La couverture :

Garanties de base :

- Sont couverts les dommages ou pertes survenant de façon imprévisible et résultant de ;
- Causes internes : vice de conception ou de construction, défaut de matières, court - circuit, force centrifuge, surtension, surpression ;
- Causes humaines : fausse manœuvre, faute d'exploitation, négligence, maladresse, malveillance ;
- Causes externes : force majeure, événements naturels, chocs, chutes...

Garanties complémentaires :

- Machines mobiles utilisées a divers endroits ;
- Les fondations ;
- Frais supplémentaires ²;

▪ **Responsabilité civile**

Préjudices que peut causer l'entreprise a des tiers du fait de son exploitation.

La couverture :

Garanties de base :

L'assurance R.C, l'exploitation a pour objet de couvrir les responsabilités encourues par l'entreprise du fait de son exploitation et au cours de ses activités.

Sont couverts les dommages corporels, matériels et immatériels causés à autrui.

Garanties complémentaires :

- Garanties «intoxication alimentaire» ;
- Garantie «R. C ascenseurs et monte - charges» ;

¹<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/risques-industriels/incendie.html>, consulté le 13/07/2021 a 18^h58.

²<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/risques-industriels/bris-de-machine.html>, consulté le 13/07/2021 a 19^h15.

- Garanties «R.C parking » ;
- Garantie «R.C Gardiennages et montre - charges » ;
- Garantie «R.C Vol par préposés » ;
- Garantie «R.C Trajet - Mission» ;
- Garantie «R.C Maladie professionnelle ne donnant pas lieu à application de la législation de travail» ;
- Garantie «Défense et recours »¹ ;

▪ **Perte d'exploitation :**

La conséquence de la survenance d'un sinistre se traduit généralement pour une entreprise par des dommages aux biens et aussi par une réduction, voire un arrêt de l'activité.

L'assurance traditionnelle des dommages directs (incendie, explosion, biens de machines, etc..) si elle permet de reconstituer les biens endommagés, se limite généralement à l'indemnisation des dommages matériels, mais remise en l'état de l'entreprise exige un certain délai qui signifie ralentissement ou arrêt temporaire de l'activité entraînant une baisse du chiffre d'affaires sans que les charges fixes ne diminuent. De plus certains frais supplémentaires viennent grever les charges de l'entreprise.

La garantie :

L'objet de l'assurance perte d'exploitation «après incendie» est de placer l'assuré dans la situation financière qui aurait été la sienne si le sinistre incendie n'était pas survenu².

L'assureur prend en charge :

- La perte de bénéfice net ;
- Le paiement des charges fixes assurées ;
- Les charges supplémentaires exposées par l'assuré pour éviter ou limiter la réduction du chiffre d'affaire.

Les événements garantis :

Les risques pouvant être à l'origine de l'arrêt d'exploitation sont :

- L'incendie proprement dit ainsi que la foudre, les explosions et l'électricité ;

¹<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/risques-industriels/responsabilité-civile.html>, consulté le 13/07/2021 à 19^h44.

²<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/risques-industriels/perte-d'exploitation.html>, consultée le 16/07/2021 à 18^h37.

- Les autres risques lorsqu'ils sont compris dans l'assurance ;
- Chute d'appareil de navigation aérienne, et ébranlement du mur du son ;
- Dommages d'ordres techniques subis par les machines électriques ;
- Dommages consécutifs aux catastrophes naturelles (tremblement de terre, inondations et autres cataclysmes).

Le capital assuré :

La garantie est limitée aux pertes de bénéfice brut subies par suite de :

- La réduction du chiffre d'affaire ;
- De l'augmentation des charges d'exploitation par bénéfice brut, on entend la somme obtenue en ajoutant au bénéfice net le montant des charges fixes assurées, on s'il n'a pas de bénéfice, la somme obtenue en retranchant des charges fixes le déficit net¹.

▪ **Vol**

Le risque :

Vol et tentative de vol des biens mobiliers, du matériel, des agencements, des marchandises stockées, des fonds et valeurs etc.... ainsi que les dégradations aux meubles et immeubles causées par le vol.

La couverture :

Sont couverts les biens déclarés par l'assuré lors de la souscription du contrat, contre la disparition, la destruction ou les dégradations résultant d'un vol, commis :

- Avec effraction ou escaladé ;
- Avec usage de fausses clés, y compris les clés volées ou perdues ;
- Par une personne qui s'est clandestinement introduite dans les locaux renfermant les objets assurés ;
- Avec violence sur les personnes.

Garanties complémentaires :

- Transport de fonds ou «vol sur la personne» ;
- Vol en coffre ;

¹ Ibid

- Détonements de fonds et valeurs par le personnel¹.

- **Cat - Nat :**

Domages directs causés aux biens.

La couverture :

L'assurance obligatoire catastrophe naturelles a pour but de garantir à l'assuré la réparation pécuniaire des dommages matériels direct causés à l'ensemble des biens garantis par le contrat d'assurance et ayant pour cause une catastrophe naturelle déclarée par l'Etat.

Garanties de basé :

- Tremblement de terre ;
- Inondations et coulées de boue ;
- T'empête et vents violents ;
- Glissement de terrain ;

Tarification :

Les taux du tarif sont modulés en fonction de :

- La zone selon le découpage sismique ;
- La conformité de la construction aux règles parasismiques².

2 - Risques engineering

- **Bris de machine :**

Les machines, (toutes sortes de machines et installations métalliques, mécaniques et électrique) en exploitation, au repos ou lors démontage et remontage peuvent subir différents dommages d'ordre accidentel.

La couverture :

Garanties de base :

Sont couverts les dommages ou pertes survenant de façon imprévisible et résultant de :

¹<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/risques-industriels/vol.html>, consulté le 18/07/2021 à 12^h56.

²<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/risques-industriels/cat-nat.html>, consulté le 18/07/2021 à 13^h14.

- Causes internes : vice de conception ou de construction, défaut de matières, court - circuit, force centrifuge, surtension, surpression ;
- Causes humaines : fausse manœuvre, faute d'exploitation négligence, maladresse, malveillance ;
- Causes externes : force majeure, événements naturels, chocs, chutes...

Garanties complémentaire :

- Machines mobiles utilisées a divers endroits ;

Les fondations ;

- Frais supplémentaires¹ ;

▪ **Tout risque chantier :**

Événements pouvant survenir dans un chantier et causer des dommages soit a l'ouvrage en construction, ou l'ouvrage déjà existant), soit aux engins, équipements, installations de chantiers et matériaux, soit aux tiers.

La couverture :

Garanties de base :

Sont couverts les dommages ou pertes subis par les biens assurés (ouvrage, installation, matériaux...) se trouvant sur le lieu du chantier, appartenant a l'assuré ou doit il a la grande, la détention ou la possession, et causés notamment par :

- Incendie, explosion, foudre, chute d'appareils de navigation aérienne ;
- Événements naturels (tremblement de terre, tempêtes, inondations affaissement et glissement de terrain, chute de rochers...) ;
- Vol avec ou sans effraction, autre événements accidentels...

Sont également couverts :

- Les grèves, émeutes et mouvements populaires ;
- Les frais de déblaiement ;
- Les honoraires d'architectes et d'ingénieurs conseils ;
- Les pertes et dommages survenus pendant la période de maintenance (12 mois)

¹<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/risques-engineering/bris-de-machine.html>, consulté le 18/07/2021 a 13^h56.

Garanties complémentaire :

- Engins et équipements de chantiers ;
- Biens existants ;
- Erreurs de conception, de calcul et de plan ;
- Frais supplémentaires (travail en dehors des heures normales, jours fériés, transport en grande vitesse) ;
- Entreposage avant le début des travaux ;
- Maintenance étendue ;
- Responsabilité civile¹.
 - **Tous risques montage :**

Événements pouvant survenir lors du montage d'une installation, machines ou équipements, et causer des dommages soit à l'ouvrage en montage (ou à l'ouvrage existant), soit aux engins, équipements et installations, soit aux tiers.

La couverture :

Garantie de base :

Sont couverts les dommages ou pertes subis par les biens assurés (machines, installations, équipements...) pendant leur montage².

- **Engin de chantier :**

Les machines et engins de chantier, en exploitation, au repos, lors de leurs entretiens, lors de leurs déplacements (sur route, sur rail, embarquements, débarquements...), peuvent subir différents dommages d'ordre accidentel, ou causer des dommages aux tiers.

La couverture :

Les machines et engins de chantiers sont couverts contre les pertes et dommages survenant d'une manière accidentelle qui leurs sont causés par :

- Incendie, chute de la foudre, explosion, chute d'aéronefs ;
- Erreurs de montage ;
- Fausse manœuvre, négligence, malveillance, manque de sou

¹<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/risques-engineering/risque-chantier.html>, consulté le 18/07/2021 à 17^h58

²<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/risques-engineering/risques-montage.html>, consultée le 18/07/2021 à 18^h44.

- Collusions, chutes, renversements, déraillements ;
- Vol, tentative de vol ;
- Action des forces de la nature (ouragans, tempêtes, inondations, affaissements du sol, tremblement de terre, éboulement de rocher)¹.

▪ **Tous risques informatiques :**

Dommmages ou pertes subis par le matériel informatiques (ordinateur, mini et micro – ordinateurs, appareils périphériques, installations auxiliaires, supports d’informations) entraînant des frais de réparation ou de remplacement, des frais de reconstitution d’information, frais supplémentaires d’exploitation.

La couverture :

Garantie de base :

Dommmage matériels :

Cette garantie couvre les dommmages matériels provenant des causes suivantes :

- Incendie, chute de la foudre, explosion, chute d’aéronefs ;
- Fumée, suie, gaz, cursifs ;
- Court – circuit et autres causes d’origines électriques ;
- Action de l’eau et de l’humidité ;
- Défauts de construction, erreurs de montage, mal façons...) ;
- Vol, pillage... ; action des forces de la nature ;
- Fausse manœuvre, négligence, malveillance.

Garantie complémentaire :

Pertes de données et de supports de données :

- Sont couverts les pertes ou dommmages affectant les mémoires ainsi que les frais de reconstitution des informations portées sur les mémoires endommagées.

Frais supplémentaires d’exploitation :

¹<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/risques-engineering/engin-de-chantier.html>, consultée le 16/07/2021 à 18^h59.

- Sont couverts les frais encourus par l'assuré lorsque le fonctionnement de l'installation est interrompu et que l'assuré est obligé de recouvrir a une autre installation (par exemple : frais de location, frais de transport, frais de personnel)¹.

▪ **Perte de produits en entrepôts frigorifiques :**

Le risque :

Domage causés a l'installation de réfrigération entraînant la détérioration ou la perte des produits entreposés (pourriture, contamination...)

La couverture :

Cette assurance couvre le risque de détérioration des produits stockés en entrepôts frigorifiques, causé par :

- Une élévation on une diminution de température ;
- Une fuite accidentelle et soudaine de produits frigorigènes dans les chambres froides, lorsqu'elles sont la conséquence directe d'un dommage matériel indemnisable causé a l'installation de réfrigération.

L'assurance « perte de produits en entrepôts frigorifiques » est une garanties complémentaire de l'assurance bris de machines donc ne peut être par conséquent accordée qu'en complément a cette dernière².

▪ **Responsabilité civile :**

A- Responsabilité civile professionnelle

L'assurance responsabilité civile professionnelle ou « RCP » est destinée a couvrir et a protéger l'assuré, dans le cadre d'activités telles que les professions libérales, les professions du BTPH, en agissant en qualités, soit de concepteur, chargé d'études techniques, réalisateur ou Maître d'œuvres contre les répercussions et conséquences pécuniaires de la responsabilité civile qui se trouverait engagé envers un tiers en raison de dommages corporels, matériels ou immatériels

¹<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/risques-engineering/risques-informatique-.html>, consulté le 16/07/2021 a 18^h59.

²<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/risques-engineering/perde-de-produit...>, consulté le 22/07/2021 a 18^h26.

résultant de toutes professionnelles ou involontaires commises par l'assuré, durant ou a l'occasion de toute opération intellectuelle ou matérielle entrant dans le cadre de son activité.

La couverture :

Ainsi, sont couverts par la CAAT tous les dommages d'ordre corporel, matériel ou immatériel envers lesquels vous êtes reconnu responsable, en vertu du droit commun, lorsque ces dommages ont pour fait générateur, entre autres¹ :

- Une faute, erreur, omission ou négligence commises dans l'exercice de vos activités ;
- Un vice de conception des ouvrages et travaux ;
- Un vice de réalisation ou de montage des ouvrages etc....

B- Responsabilité civile décennale :

Risques de destruction, totale ou partielle, des travaux de construction immobilière ou des ouvrages permanents, ainsi que les défauts qui menacent la solidité et la sécurité de l'ouvrage.

La couverture :

Garanties de base :

- Responsabilité civile pouvant incomber aux assurés aux termes des articles 554 et 555 du code civil. (L'architecte et l'entrepreneure sans solidairement responsables pendant dix 10 – ans) ;
- Les frais de déploiement découlant des sinistres garantis ;
- Responsabilité civile pouvant incomber aux assurés aux termes des articles 124 et suivants du code civil en raison des dommages corporels, matériels et immatériels causés aux tiers et au propriétaire de l'ouvrage a la suite d'un sinistre garanti.

Garanties complémentaires :

Garanties « Etanchéité », pour des travaux de revêtement, cuvelages, cuves et réservoirs étanches².

¹ <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/risques-engineering/responsabilite-civile/responsabilite-c...>, consulté le 22/07/2021 à 19^h00.

² Ibid

3- Assurances transports :

- **Assurances maritimes :**
 - **Faculté maritimes :**

Toute marchandise est exposée lorsqu'elle voyage a des risques nombreux et onéreux

Le risque :

La CAAT prend en charge les dommages et pertes matériels ainsi que les pertes de poids ou de quantités subis par la marchandise elle-même :

- Soit au cours du transport proprement dit ;
- Soit au cours des opérations de manutention : (chargement a bord, déchargement, manipulation en cale) ;

Cette assurance peut revêtir plusieurs formes :

- Police au voyage ;
- Police a alimenter ;
- Police d'abonnement (flottante) ;
- Police tiers chargeur ;

Ses atouts :

Unité de la couverture :

Quels que soient les moyens de transports successifs, même si le trajet maritime n'en est pas le principal.

Continuité de la couverture :

Quelle que soit la durée du transport, les marchandises sont garanties, pendant tout le transport et en tout, lieux ou celles-ci sont exposées aux risques¹.

- **Corps maritime :**

Cette assurance peut revêtir plusieurs formes :

¹<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises-transports/assurance-maritimes/faculté...> , consulté le 12/07/2021 a 19^h42.

1- Police au voyage :

Contrat d'assurance conclu pour un voyage d déterminé avec ou sans escale.

2- Police a durée déterminée :

Elle couvre les risques pendant une durée fixée, elle précise le moment du commencement du risque couvert ainsi que celui de la cessation de ces risques.

Les garanties :

Tous risques :

Sont couverts la perte totale, les avaries communes, les avaries particulières, le recours des tiers, le délaissement et les dépenses d'assistance et de sauvetage et généralement tous accidents et fortunes de mer.

Assurance franc d'avaries particulières (fap – sauf) :

Sont couverts la perte totale, les avaries communes, le recours des tiers, le délaissement et les dépenses d'assistance et de sauvetage et les avaries particulières suivantes :

- Abordage,
- échouement,
- incendie,
- Heurt ou collision du navire, avec un corps fixe, mobile ou flottant.

L'assurance franc d'avarie particulière absolument (FAP Absolument) :

Sont couvert totale, les avaries communes, le recouvres des tiers, le délaissement et les dépenses d'assistance et de sauvetage.

L'assurance franc d'avarie absolument (FA Absolument) :

- Sont couverts la perte totale, le recours des tiers, le délaissement et les dépenses d'assistance et sauvetage.
- Assurance de la perte totale et de l'avarie commune.
- Assurance contre la perte totale et le délaissement¹.

¹<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/assurances-transports/assurances-maritimes/corps...>, consulté le 22/07/2021 à 20^h14.

▪ **RC maritime :**

la présente assurance a pour objet de garantir dans les conditions ci –après déterminées, la responsabilité encourue par l'assuré, en sa qualité de transporteur maritime, en vertu des lois et conventions internationales en vigueur, pour les dommages et pertes relatifs aux marchandises remises a l'assure en vue de leur transport par mer, sur le ou les navires désigne dans les conditions particuliers de cette assurance ou dans les avenants y afférents, dont l'assuré est propriétaire ou affréteur et pour les quelles un titre de transport régulier a été émis.

Garantie en cas de saisie

Si, en raison de la réalisation d'un risque couvert, l'assuré doit fournir une garantie pour éviter ou lever la saisie de l'un de ses navires, la CAAT interviendra au bénéfice de l'assuré dans les limites de ses engagements fixés aux conditions particulières¹.

▪ **Assurance aérienne :**

▪ **Faculté aérienne :**

La marchandise transportée par air est exposée a des risques de toute nature.

La solution : assurance des marchandises transportées par voie aérienne.

Le risque :

Sont garanties les marchandises faisant l'objet d'un transport aérien et éventuellement d'un transport terrestre, fluvial, préliminaire et/ou complémentaire au transport aérien couvert.

La couverture :

➤ Assurance « tous risques »

Sont garantis les dommages et pertes matériels ainsi que les pertes de poids ou de quantités, les disparitions et les vols, causés aux marchandises assurées, au cours du voyage stipulé aux conditions particulières².

¹<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/assurances-transports/assurances-maritimes/rc-maritiem>, consulté le 25/07/2021 à 17^h57.

²<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/assurances-transports/assurances-aériennes/faculté...>, consulté le 25/07/2021 a 18^h34.

➤ Assurance « accidents caractérisés »

Sont garantis les dommages et pertes matériels ainsi que les pertes de poids ou de quantités, causés aux marchandises assurées par un des événements suivants :

- Ecrasement de l'avion transporteur, collision de cet avion avec un autre avion ou avec un corps fixe, mobile ou flottant : incendie, explosion, chute du colis assuré lui - même ;
- Pendant les opérations d'embarquement, de débarquement ou de transbordement, naufrage, échouement ;
- A bordage, collision du navire au cours du transport fluvial accessoire ;
- Déraillement, heurt reversement, chute ou bris du véhicule au cours du transport terrestre accessoire ;
- Eroulement de bâtiments, pouts, tunnels, ou autres ouvrages d'art ;
- Chute d'arbres, rupture de digue ou de conduites d'eau ;
- Eboulement, avalanche, fondre, inondation, débordement de fleuves ou de rivières, débâche de glace, raz - de - marée ;
- Cyclone ou trombe caractérisés, éruption volcanique et tremblement de terre.

La CAAT couvre également, les frais nécessaires et raisonnables exposés par suite d'un risque couvert pour préserver les assurés contre un risque imminent garanti ou en atténuer les conséquences.

Les risques à la charge de la CAAT demeurent couverts dans les mêmes conditions, en cas d'escale directe avec ou sans transbordement, en cas d'escale ou d'immobilisation forcées ou de changement de route, de voyage, d'aéronef ou d'utilisation forcée de tout autre moyen de transport.

Si en raison de la réalisation d'un risque couvert, l'assuré doit fournir une garantie pour éviter ou pour lever la saisie des biens assurés, la CAAT interviendra au bénéfice de l'assuré pour accorder cette garantie¹.

▪ **Faculté aéronef**

La couverture :

- Les dommages matériels subis par l'aéronef assuré en cas de destruction par choc, explosion ou incendie, la perte, la disparition ou le vol de l'aéronef, ainsi que toutes détériorations subies par celui - ci ;

¹ Ibid

- Le rebroussement des frais de dépannage (frais inhérents à l'envoi sur les lieux de la réparation, des pièces de recharge et du personnel indispensables pour permettre à l'aéronef de reprendre son évolution) ;
- Le rebroussement des frais exposés pour le gardiennage, le déplacement et la mise en lien sur de l'aéronef sinistré, des frais de garage qu'en découlent ainsi que des frais de transport de l'aéronef chez le réparateur¹.

- **RC aérienne :**

Le risque :

Sont couverts les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile pouvant incomber à l'assuré à la suite d'un accident en raison :

- Des dommages matériels ou corporels causés à des personnes non transportées ;
- Des dommages corporels causés aux passagers de l'aéronef ou au cours de toutes opérations d'embarquement ou de débarquement ;
- La garantie est étendue à la perte et aux détériorations des vêtements portés par les passagers ;
- Des pertes ou dommages causés aux bagages des passagers ou aux marchandises transportées à bord de l'aéronef².

3 - Assurances terrestres :

- **Transport public :**

Le risque :

Sont couvertes, les marchandises remises à des transporteurs publics, ferroviaires, ou routiers, en vue d'un transport entre deux lieux indiqués aux conditions particulières.

¹<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/assurances-transport/assurances-aeriennes/faculte...>, consulté le 25/07/2021 à 19^h17.

²<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/assurances-transport/assurances-aeriennes/rc-aeri...>, consulté le 25/07/2021 à 19^h27.

La couverture :

➤ Assurance « tous risques »

La CAAT garantit les dommages et pertes matériels ainsi que les pertes de poids ou de quantité, les disparitions et voies, subies par les marchandises assurées.

➤ Assurance « accidents caractérisés »

La CAAT garantit les dommages et pertes matériels ainsi que les pertes de poids ou de quantité subis par les marchandises assurées a la suite de la réalisation de l'un des événements suivants¹ :

- Ecrasement, bris ou destruction, déraillement, renversement, chute, rupture d'essieu, de roue d'attelage ou de châssis du véhicule de transport ;
- Heurt ou collision de ce véhicule ou de son chargement avec un autre véhicule ou un corps fixe, mobile ou flottant ;
- Incendie ou explosion ;
- Eroulement de bâtiments, ponts, tunnels ou autres ouvrages d'art ;
- Affaissement soudain et fortuit de la chaussée ;
- Chute d'arbres, rupture de digues, de barrages ou de conduites d'eau ;
- Eboulement, avalanche, foudre, inondation, débordement de fleuve ou de rivière ;
- Débâcles de glace, raz de marée, cyclone ou trombe caractérisée, éruption volcanique et tremblement de terre.

La CAAT garantit les frais nécessaires et raisonnables exposés par suite d'un risque couvert pour préserver les biens assurés contre un risque imminent garanti ou en atténuer les conséquences².

▪ **Transport privé :**

Le risque :

Sont couverts les dommages matériels survenus aux marchandises, au cours de leur transport par l'assuré ou ses préposés dans les véhicules déclarés.

¹<http://www.caat.dz/index.php/entreprises/assurances-transports/assurances-terrestres/transp...>, consulté le 25/07/2021 à 19^h51.

²<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/assurances-transports/assurances-terrestres/transp...>, consulté le 25/07/2021 à 21^h25.

La couverture :

La CAAT garantit, toutes avaries et / ou dommages survenus aux marchandises assurées en cours de transport ainsi que pendant les opérations de chargement et de déchargement.

Assurance «Accidents caractérisés» La CAAT garantit, toutes avaries ou dommages aux marchandises assurées survenus après chargement et avant déchargement qui sont la conséquence directe des événements ci - après :

- Heurt ou collision du véhicule avec un corps fixe ou mobile (bordure de trottoir et accotements exceptés) ;
- Renversement ou chute du véhicule ;
- Rupture de direction, d'essieu, de châssis, d'attelage et remorque
- Incendie, explosion ;
- Eroulements de bâtiments, ponts, tunnels ou autres ouvrage d'art
- Affaissement soudain et fortuit de la chaussée ;
- Chute d'arbres, rupture de digues, de barrages ou de conduites d'eau ;
- Eboulement, avalanche, foudre, inondation, débordement de fleuve ou de rivière, débâches de glaces, raz de marée, cyclone ou trombe caractérisés, éruption volcanique et tremblement de terre ;

La CAAT garantie les frais nécessaires et raisonnables exposés par suite d'un risque couvert pour préserver les biens assurés contre un risque imminent garantie ou en atténuer les conséquences.

En outre sont garantis certains risques de vol :

- Vol consécutif a un « accident caractérisé »
- Vol a main armée ou avec violence
- Vol des marchandises a bord de véhicules entièrement carrossés
- Vol total des marchandises avec le véhicule ¹.

▪ **RC voituriers :**

Sont garanties les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile de l'assuré en raison des dommages et / ou pertes matériels subis par les marchandises transportées, a titre onéreux sur les véhicules désignés aux conditions particulières, sont également garantis les frais raisonnablement exposés dans le but d'éviter ou de limiter les préjudices éventuels couverts par la présente police.

¹<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/assurances-transports/assurances-terrestres/transport-pri...>, consulté le 26/07/2021 à 17^h14.

La garantie est acquise durant tout le temps a les marchandises sont sous la responsabilité de l'assuré agissant en qualité de transporteur public de la marchandise y compris les opérations de chargement et de déchargement si celles – ci sont contractuellement a sa charge.

Toutefois, les séjours dans les magasins ou entrepôt sont limités à (8) jours consécutifs.

Lorsque l'assuré aura déclaré être transporteur de durées périssables, la garantie est étendue aux pertes et dommages matériels subis en cours de transports ayant pour cause directe une panne mécanique imprévisible de l'appareil frigorifique, à l' exclusion de toute usure ou de tout défaut d'entretien.

▪ **Accidents et vols caractérisés :**

La garantie peut être exclusivement limitée aux dommages, vols ou pertes matériels qui sont la conséquence d'un des événements énumérés ci - dessous :

- Incendie
- Foudre
- Explosion
- Inondation
- Cyclone
- Avalanche
- Reversement du véhicule
- Collision du véhicule
- Bris de châssis ou d'essieux
- Eroulement d'ouvrages d'art, rupture de digues ou de murs, éboulement de terrain, affaissement de route, chute d'arbre
- Chute de véhicule dans un ravin, en mer, dans un fleuve, rivière ou lac ¹.

Risques agricoles :

L'exploitation agricole est particulièrement exposée au risque parce qu'elle est vulnérable a des risques spécifiques, amplifiés par les évolutions de notre environnement.

- Aléas climatiques
- Catastrophe naturelle

¹<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/assurances-transports/assurances-terrestres/rc-voit...> , consulté le 26/07/2021 à 18^h30.

- Pollutions
- Spécialisation croissante des exploitations
- Libéralisation et mondialisation de l'économie¹

4-4– Méthodes de collecte de données

La chercheuse a utilisé un ensemble de méthodes pour collecter des données aux fins de la recherche, comme suit :

- Entretiens personnels : la chercheuse a mené plusieurs entretiens personnels avec un groupe de personnel de l'agence CAAT et la chercheuse a également essayé de mener des entretiens avec les clients de l'échantillon de la recherche

afin de définir les variables de recherche afin de bénéficier des informations pouvant bénéficier au contexte de recherche.

- Le questionnaire : la chercheuse a adopté le formulaire du questionnaire car c'est le principal outil d'étude dans la collecte des données concernant les variables de l'étude.

Le questionnaire contient ce qui suit :

A- Première partie : il contient les informations personnelles de l'échantillon de l'étude (l'âge, sexe, de la qualification scientifique.

B- Deuxième partie : (la variable indépendante concerne les dimensions de la qualité (tangibilité, fiabilité, crédibilité, sécurité, empathie).

C- La troisième partie : (la variable approuvée) concerne la deuxième variable de la recherche, qui est la satisfaction des clients. L'échelle de Likert en cinq points a été adoptée dans tous les expressions du questionnaire.

4– 5 Méthodes statistiques utilisées :

Les méthodes statistiques utilisées sont les suivantes :

- 1- Moyennes arithmétiques :** pour déterminer la disponibilité des axes qualité du service d'assurance a la CAAT
- 2- écarts types :** pour connaître la dispersion des réponses reçues a partir de leurs moyennes arithmétiques, ainsi identifier le degré d'homogénéité des réponses.

¹<http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/risques-agricoles.html>, consulté le 26/07/2021 a 18^h46.

3- Le coefficient de corrélation linéaire simple (Pearson) :

Pour connaître le type de la relation et sa force entre les axes de qualité de service d'assurance et de la satisfaction des clients.

4- Régression linéaire simple (régression) : pour déterminer l'effet de la variable agrée (satisfaction des clients).

Le dernier point de cette thèse discute des découvertes les plus importantes et des conclusions a la lumière de l'analyse statistique de la réponse des membres de l'échantillon de l'étude, qui propose en conséquence un ensemble de recommandations pour approfondir l'approche scientifique de l'étude.

4- 6 Décrire et analyser les résultats de l'étude et tester les hypothèses :

La Compagnie Algérienne des assurances CAAT a été sélectionnée comme échantillon de compagnies d'assurance situées en Algérie.

Cela est à son activité distinguée, et un questionnaire a été distribué a un échantillon aléatoire de clients de l'agence de Mostaganem, s'élevant a 100 clients qui traitent avec l'agence depuis plus d'un an, et (40) formulaire ont été exclus en raison du manque de validité pour analyse.

Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans les tableaux si – dessous.

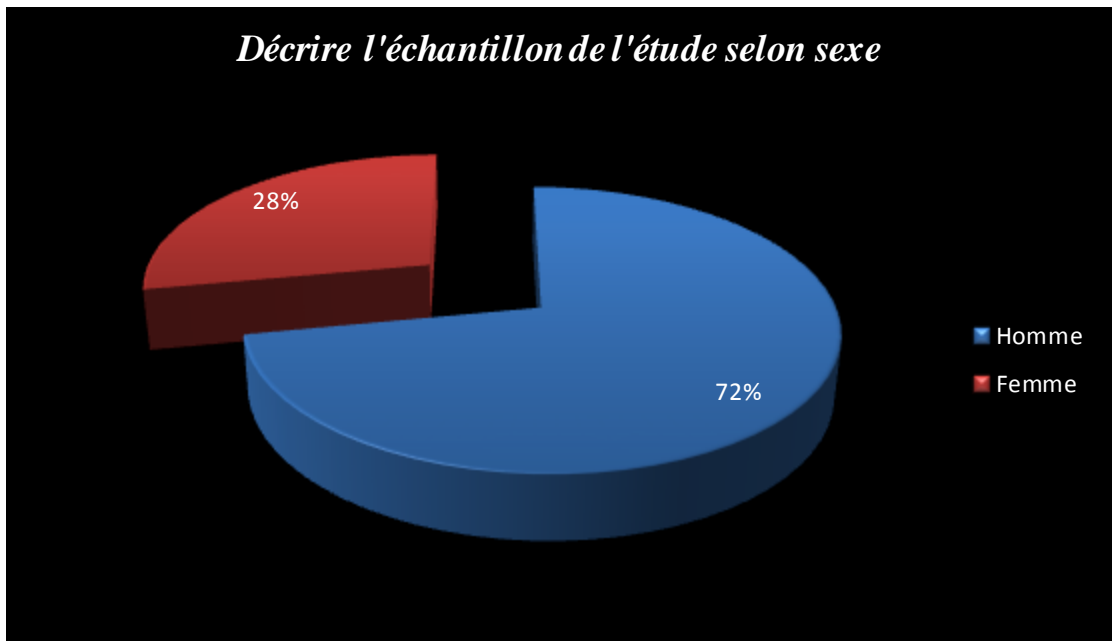
4 - 6 - 1 décrire l'échantillon de l'étude :

Tableau n°25 : décrire l'échantillon de l'étude selon le sexe

<i>Sexe</i>	<i>Fréquence</i>	<i>%</i>
<i>Homme</i>	43	72%
<i>Féminin</i>	17	28%
<i>Total</i>	60	100

Source: élaborer par la chercheuse avec la calculatrice électronique.

Figure n°=43 : décrire l'échantillon de l'étude selon le sexe



Source: élaborer par la chercheuse avec la calculatrice électronique.

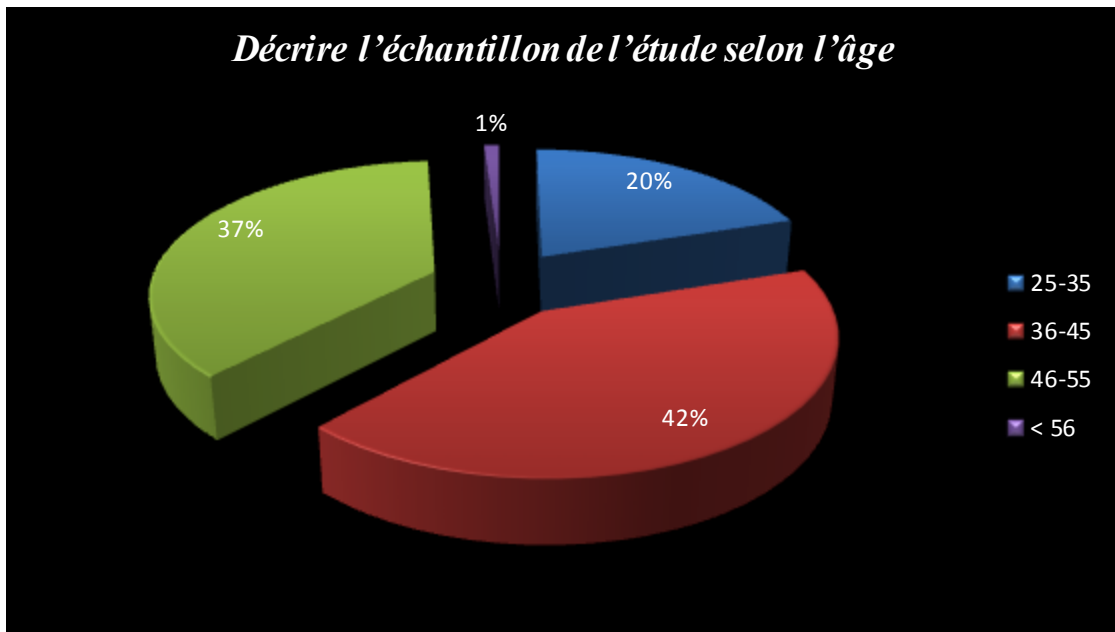
D'après le tableau n°25 pourcentage des hommes dépasse le pourcentage des femmes, les hommes représente (72%) alors que les femmes que (28%).

Tableau n° 26 Décrire l'échantillon de selon l'âge

<i>L'âge</i>	<i>Fréquence</i>	<i>%</i>
25 – 35	12	20%
36 – 45	26	42%
46 – 55	22	37%
<56	10	1%
Total	60	100%

Source : élaborer par la chercheuse avec la calculatrice électronique

Figure n°=44 : décrire l'échantillon de l'étude selon l'âge



Source : élaborer par la chercheuse avec la calculatrice électronique

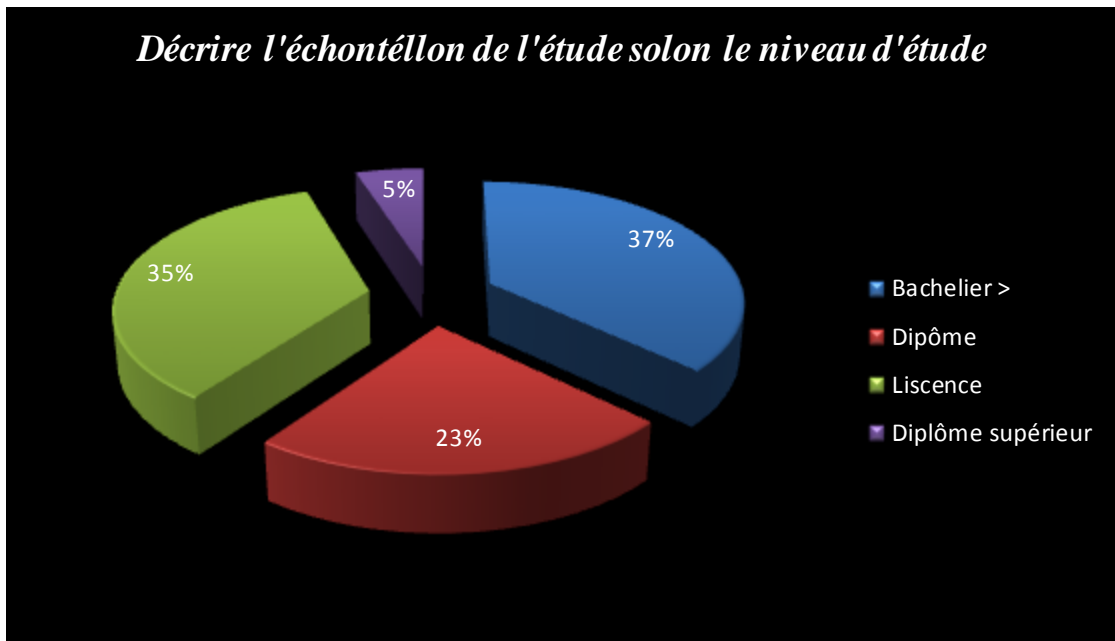
Selon le deuxième tableau n° 26 la tranche d'âge (36 -45) le plus grand pourcentage avec (42%), et en dernier lieu la tranche d'âge plus que 56 ans avec un pourcentage de (1%).

Tableau n°27 : décrire l'échantillon de l'étude selon le niveau d'étude

<i>Niveau d'étude</i>	<i>Fréquence</i>	<i>%</i>
<i>Bachelier></i>	22	37%
<i>Diplôme</i>	14	23%
<i>Licence</i>	21	35%
<i>Diplôme supérieur</i>	3	5%
<i>Total</i>	60	100%

Source : élaborer par la chercheuse avec la calculatrice électronique

Figure n°=45 : décrire l'échantillon de l'étude selon le niveau d'étude



Source : élaborer par la chercheuse avec la calculatrice électronique

D'après le tableau n°27 le pourcentage le plus élevé est celui des bacheliers et inférieurs a ce dernier avec (37%), en dernier les diplôme supérieur a un petit pourcentage de (5%).

Cette recherche vise à présenter les résultats sur la base de quelques méthodes et outils statistiques, représentés par les moyennes arithmétiques et l'écart type, dans le but de mesurer le niveau de perception des clients (l'échantillon de recherche, et le test (T) a été utilisés pour tester la significativité de la corrélation des dimensions de la qualité de service et de la satisfaction des clients comme suit :

6 – 2 L'analyse statistique des dimensions de la qualité de service dans la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT de Mostaganem :

A- Description de la variable de qualité de service d'assurance en fonction de ses dimensions, qui sont les suivantes :

1- la tangibilité

Tableau 28 : moyenne arithmétiques et écarts types de la dimension de tangibilité N=60

<i>La tangibilité</i>	<i>Moyenne arithmétique</i>	<i>L'écart type</i>
1- L'agence dispose de technologies modernes.	3.1	.91
2- L'aspect général de l'agence du mobilier et de la décoration est pratique et attrayant.	3	.88
3- L'apparence générale de l'agence est en adéquation avec la nature de la prestation d'assurance fournit.	2.9	.83
4- Places de stationnement adéquates.	3.8	.91
5- La compagnie dispose de panneaux directionnels qui facilitent l'accès aux différentes sections.	4	.82
Moyenne arithmétique général.	3.1	0.91

Source : élaborer par la chercheuse avec la calculatrice électronique

Le tableau n°=28 montre les valeurs de la moyenne arithmétique et de l'écart type des expressions et l'indicateur a une moyenne arithmétique générale de (3.1) et un écart type général de (0.91), ce qui est supérieur a la moyenne hypothétique, qui indique une bonne perception par l'échantillon vers les dimensions tangibles, mais au niveau des expressions, l'expression n°=5 obtient la moyenne arithmétique la plus élevée, qui s'élève a (4), et la valeur de la dispersion dans la réponse a un écart type de (.82).

Ce qui indique l'existence de panneaux de guidage qui facilitent l'accès des clients aux différents sections, quand a la plus petite moyenne arithmétique atteinte par l'expression n°=03, elle a atteint (2.9) et la valeur de la dispersion dans la réponse a un écart type de (.83).

Ce qui explique l'inadéquation de l'apparence générale de l'agence avec la nature de service d'assurance fourni.

2- La fiabilité

Tableau 29 : Moyenne arithmétiques et écart types de la dimension de fiabilité N=60

<i>La fiabilité</i>	<i>Moyenne arithmétique</i>	<i>L'écart type</i>
<i>1-</i> L'agence est tenue de fournir le service d'assurance à temps.	3.2	.97
<i>2-</i> Tous les types de services d'assurance sont disponibles à l'agence.	3.33	.87
<i>3-</i> L'agence exécute ses services correctement et pour la première fois.	3.12	.85
<i>4-</i> L'agence prend en charge les problèmes de ses clients et répond à leurs demandes.	4	.91
Moyenne arithmétique général.	3.48	0.9

Source : élaborer par la chercheuse avec la calculatrice électronique

Le tableau n°=29 montre les valeurs de la moyenne arithmétique et de l'écart type des expressions et l'indicateur a une moyenne arithmétique générale de (3.48) et un écart type général de (0.9) qui est supérieur à la moyenne hypothétique, ce qui indique une bonne perception par l'échantillon vers les dimensions de fiabilité, l'expression n°=4 a obtenu la moyenne arithmétique la plus élevée de (4), et la valeur de la dispersion dans la réponse a un écart type de (.91), qui indique l'importance à résoudre les problèmes des clients de l'agence et de répondre à leur demande.

Quand à la moyenne arithmétique la plus basse atteinte uniquement par l'expression n°=1, elle a atteint (3.2) et la valeur de la dispersion dans la réponse a un écart type de (.97), ce qui explique le manque d'engagement de l'agence à fournir ses services aux clients à l'heure convenue.

3- La serviabilité

Tableau n°30 : moyenne arithmétiques et écarts types de la dimension de fiabilité N=60

<i>La serviabilité</i>	<i>Moyenne arithmétique</i>	<i>L'écart type</i>
1- L'agence informe les clients du moment exact de la prestation de service.	3.11	0.98
2- L'agence répond rapidement aux besoins des clients.	2.98	1.62
3- L'agence répond immédiatement aux demandes de renseignements et aux plaintes des clients.	3.55	1.11
4- Le personnel de l'agence est toujours prêts a coopérer avec les clients.	3.10	0.23
Moyenne arithmétique générale.	3.18	.98

Source : élaborer par la chercheuse avec la calculatrice électronique

Le tableau n°=30 montre les valeurs de la moyenne arithmétique et de l'écart type des expressions et l'indicateur a une moyenne arithmétique générale de (3.18) et un écart type de (.98), ce qui est supérieur a la moyenne hypothétique, qui indique une bonne perception par l'échantillon vers les dimensions de serviabilité a travers l'information du moment exacte de la prestation de service et la réponse aux demandes des clients, mais au niveau des expressions, l'expression n°=3 obtient la moyenne arithmétique la plus élevée, qui s'élève a (3.55), et la valeur de la dispersion dans la réponse a un écart type de (1.11), a qui indique que l'agence a répondu rapidement aux demandes de renseignements et aux plaintes des clients, quand a la plus petite moyenne arithmétique atteinte par l'expression n°=2, elle a atteint (2.98) et la valeur de la dispersion dans la réponse a un écart type de (1.62), ce qui explique le manque de réponse rapide aux besoins des clients.

4- la sécurité

Tableau n°=31 : moyenne arithmétique et écarts type de la dimension de sécurité N=60

<i>La sécurité</i>	<i>Moyenne arithmétique</i>	<i>L'écart type</i>
1- Les clients se sentent en sécurité dans leurs relations avec l'agence.	3.16	0.89
2- Le personnel de l'agent sont toujours polis et bien élevés.	3.66	0.91
3- Le personnel assurant le suivi des prestations d'assurance des bénéficiaires.	3.61	0.37
Moyenne arithmétique générale.	3.47	0.72

Source : élaborer par la chercheuse avec la calculatrice électronique

Le tableau n°= 31 montre les valeurs de la moyenne arithmétique et de l'écart type des expressions et l'indicateur a une moyenne arithmétique générale de (3.47) et un écart type général de (0.72), ce qui est supérieur a la moyenne hypothétique, qui indique une bonne perception par l'échantillon vers les dimensions de la sécurité a travers un sentiment d'un clients contraint et sur dans ses relations avec l'agence. En ce qui concerne les expressions, l'expression n°2 obtient la moyenne arithmétique la plus élevée, qui s'élève a (3.66) et la valeur de la dispersion dans la réponse a un écart type de (0.91), ce qui indique que le personnel de l'agence sont toujours polis et bien élevés, quand a la petite moyenne arithmétique atteinte par l'expression n°=1, elle a atteint (3.16) et la valeur de la dispersion dans la réponse a un écart type de (0.89), ce qui explique la nécessité pour l'agence de s'efforcer d'améliorer l'aspect sécurité du client afin de satisfaire ce dernier.

5- L'empathie

Tableau n°= 32 : moyenne arithmétiques et écarts types de la dimension de l'empathie N=60

<i>L'empathie</i>	<i>Moyenne arithmétique</i>	<i>L'écart type</i>
1- L'agence place les intérêts des clients au premier plan des préoccupations de sa gestion et du personnel.	3.29	0.92
2- L'agence personnalise ses clients.	3.11	0.91
3- Les heures de travail et le temps de la prestation de service sont appariés avec précision.	3.09	0.87
4- L'agence est compréhensive avec ses clients et sympathise avec lui.	3.89	1.81
5- Le personnel de l'agence se caractérise par un sens de l'humour et de l'amitié dans les relations avec les clients.	3.14	0.89
Moyenne arithmétique générale.	3.13	1.08

Source : élaborer par la chercheuse avec la calculatrice électronique

Le tableau n°=32 montre les valeurs de la moyenne arithmétique et de l'écart type des expressions et l'indicateur a une moyenne arithmétique générale de (3.13) et un écart type général de (1.08), ce qui est supérieur à la moyenne hypothétique, qui indique qu'il y a une bonne perception par l'échantillon vers les dimensions de l'empathie à travers l'attention personnelle aux clients et à leur appréciation de leur situation particulière.

Et au niveau des expressions, l'expression n°=4 obtient la moyenne arithmétique la plus élevée, qui s'élève à (3.89) et la valeur de la dispersion dans la réponse à un écart type de (1.81), ce qui indique la sympathie et la compréhension de l'agence avec les clients, quand à la plus petite moyenne arithmétique atteinte par l'expression (3), elle a atteint (3.09) et la valeur de la dispersion dans la réponse à un écart type de (0.87), et cela montre que l'agence et le personnel

doivent créer une synchronisation entre les heures de travail et le temps imparti pour que le service soit adéquat.

4-6-3 Analyse statistique de la satisfaction des clients de la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT de Mostaganem

Tableau n°33 moyenne arithmétiques et écarts types de la variable satisfaction des clients N=60

<i>Les expressions</i>	<i>Moyenne arithmétique</i>	<i>L'écart type</i>
1- L'agence répond toujours à mes besoins et désirs.	3.11	0.91
2- L'agence s'efforce constamment d'améliorer la qualité de ses services.	3.09	0.87
3- L'agence interagit constamment avec moi.	3.89	1.81
4- J'obtiens des services qui dépassent mes attentes.	2.98	1.62
5- J'ai une bonne relation avec personnel de l'agence.	3.55	1.11
6- Les prix des services proposés me conviennent.	3.10	0.23
7- L'agence indique les couts des services fournis.	3.18	.98
8- Je suis globalement satisfait des services de l'agence.	3.33	.87
Moyenne arithmétique générale	3.27	1.29

Source : élaborer par la chercheuse avec la calculatrice électronique

Le tableau n°=33 montre les valeurs de la moyenne arithmétique et de l'écart type des expressions, et l'indicateur a une moyenne arithmétique générale de (3.27) et un écart type général de 1.29, ce qui est supérieur a la moyenne hypothétique, ce qui indique les attitude positives envers les services de l'agence CAAT de Mostaganem et leur sentiment de satisfaction, et cela indique que les promesses faites par l'agence correspondent a la nature des prestations réalistes, au niveau des expressions, l'expression n°=3 a obtenu la moyenne arithmétique la plus élevée DE (3.89) et la valeur de la dispersion dans la réponse a un écart type de (1.81), qui

indique l'interaction de l'agence avec les clients de manière positive et de façon continue. Quand a la moyenne arithmétique la plus basse atteinte uniquement par l'expression $n^{\circ}=4$, elle a atteint (2.98) et la valeur de la dispersion dans la réponse a un écart type de (1.62), ce qui indique que le client se rend compte que les services qu'il obtient ne dépassent pas ses attentes.

4-6-4 Analyses statistiques de la corrélation entre les variables de la recherche

1- **Première hypothèse** : il existe une corrélation positive significative entre les dimensions de la qualité de service (tangibilité, fiabilité, serviabilité, sécurité, empathie) et satisfaction des clients. Pour tester cette hypothèse, le coefficient de corrélation (Pearson) a été extrait entre les deux variables de qualité de service avec ses dimensions (tangibilité, fiabilité, serviabilité, sécurité, empathie) et la satisfaction des clients.

On remarque a partir du tableau 34 que la valeur et calculée de la corrélation entre les variables de qualité de service et la satisfaction des clients est supérieure a la valeur de (t) tabulaire au niveau de significativité (5%,1%) et cela signifie qu'il existe de forte corrélations positives et directes entre la satisfaction des clients et les dimensions de la qualité de service au niveau de significativité (5%) individuellement et selon la séquence des coefficients de corrélation dans le

Tableau ci-dessous(0,76,0,71,0,70,0,69,0,82) et ca représente une corrélation positive des relations, au niveau de significativité (5%,1%), car a travers la tableau, il est clair que la relation la plus forte de corrélation avec la variable de satisfaction des clients est la dimension d'empathie, car elle s'est classée première avec un coefficient de corrélation de (82.0) au niveau de significativité (5%), puis suivi de la dimension de tangibilité, quant a la dimension qui a la moindre relation de corrélation est la dimension de sécurité avec un coefficient de corrélation (0.69) au niveau de significativité (5%).

Quant au coefficient de corrélation totale entre la variable de qualité de service d'assurance CAAT et la satisfaction des clients, il atteint (0.75), et c'est une fonction significative au niveau de significativité (5%, 1%).

Dans cette analyse, la première hypothèse qui indique l'existence d'une corrélation positive significative est acceptée parmi les dimensions de la qualité de service (tangibilité, fiabilité, serviabilité, sécurité, empathie) et satisfaction des clients.

Tableau n°=34 corrélation entre les dimensions de la qualité du service d'assurance CAAT et de la satisfaction des clients N=60

Qualité Satisfaction	Tangibilité	Crédibilité	Serviabilité	Sécurité	Empathie	Valeur tabulaire	
	<i>Coefficient de corrélation</i>	0.76**	0.71*	0.70**	0.69*	0.82*	1% 2,042
<i>Valeur t calculée</i>	7.76	4.31	5.32	2.63	3.11	Degré de confiance 4,49 4,95	

** niveau de significativité 1%

*Niveau de significativité 5%

Source : élaborer par la chercheuse avec la calculatrice électronique

4–6–5 Analyses statistiques des résultats de la régression linéaire simple de la relation de l'impact de la qualité de service sur la satisfaction des clients de la CAAT :

Deuxième hypothèse :

Il existe une relation d'effet significative et statistiquement significative entre les dimensions de la qualité de service (tangibilité, crédibilité, serviabilité, sécurité, empathie) et la satisfaction des clients.

Tableau n°=35 : Impact significatif de la qualité de service d’assurance sur la satisfaction des clients N=60

<i>Les variables</i>	<i>Constant</i>		<i>Valeur t calculée</i>	<i>Valeur t tabulaire</i>	<i>Valeur F calculée</i>	<i>Valeur F tabulaire</i>	<i>Coefficient d’interprétation R2</i>
<i>Quantité de suivre</i>	B0	B1	10.08	6.314	101.6	34.1	0.77
<i>Satisfaction des clients</i>	0.178	0.815					

Source : élaborer par la chercheuse avec la calculatrice électronique

le tableau n° = 35 indique les résultats des relations d’impact entre les dimensions de la qualité de service et de la satisfaction des clients, donc il devient clair que la valeur de (t) calculée pour le coefficient de régression linéaire simple de (10.08) est supérieure a la valeur de (t) tabulaire s’élevant a (6.314) au niveau de significativité (5%), ce qui indique la stabilité de coefficient de régression (B1=0.815) au niveau mentionné et avec un degré de confiance (95%) qui montre que (F) calculé pour le modèle de la régression simple de (101.6) au niveau de significativité de (1%), ce qui indique la stabilité de coefficient de régression estimée, et cela signifie que les dimensions de la qualité de service ont un effet significatif élevé sur la satisfaction des clients avec un niveau significatif (1%).

Il est clair par la valeur du coefficient d’interprétation ® qui s’élevait a (0.77) que la qualité du service explique son pourcentage (77.2%) du niveau de satisfaction de la clientèle, et que des variables autres que la qualité du service d’assurance expliquent ce qui est un montant de (22.8%) de satisfaction des clients.

Le degré de cohérence des résultats obtenus sur l’outil d’échelle a été testé dans le temps, et le coefficient utilisé Alpha – Cronbach a un coefficient de stabilité de (0.73), qui est un bon coefficient qui confirme la stabilité de l’échelle.

Conclusion

Dans un contexte marqué par une conjoncture particulière au niveau macro – économique, et un marché national des assurances toujours caractérisé par une forte concurrence, la CAAT a pu atteindre, au cours de l'exercice 2019, des résultats qui traduisent, l'adéquation et l'opportunité des choix effectués ainsi que l'importance des efforts déployés notamment au plan managérial, on s'appuie sur la satisfaction de ses clients par l'amélioration de la qualité de ses services.

Ce chapitre vient en appui du deuxième et troisième chapitre en vérifiant les résultats de la théorie, ou les résultats de terrain ont prouvé l'impact des dimensions de la qualité de service fournis par la CAAT de Mostaganem sur la satisfaction de ses clients.

Conclusion générale

Conclusion générale:

De tout temps, les managers ont cherché à répondre à la question «Comment améliorer la qualité de service dans les entreprises de services », une des préoccupations majeures des chercheurs est d'étudier les facteurs explicatifs de la performance afin de mieux orienter la stratégie mise en place par l'entreprise. L'objet de cette thèse a été de contribuer aux recherches qu'ont étudié les facteurs explicatifs de la performance que nous avons traduits en satisfaction des clients, notre but était d'enrichir la littérature traitant les dimensions de la qualité de service afin de satisfaire les clients de l'entreprise. Il est primordial d'étudier la capacité de l'entreprise à améliorer la qualité de ses services et son influence sur la satisfaction de ses clients.

Notre recherche a travers une revue exhaustive de la littérature nous a permis de mettre en évidence plusieurs hypothèses relatives aux différents liens entre les dimensions de la qualité des services et la satisfaction des clients de l'entreprise, ce qui nous a permis de proposer le cadre général de notre recherche. Les résultats de notre recherche avec deux hypothèses montrent que selon le domaine et terrain de recherche, notre cadre de recherche est plus au moins bien adapté.

Nous avons cherché initialement à reprendre à la problématique suivante:

Quel est l'impact de la qualité sur la satisfaction des clients dans les entreprises de services représentés par la Compagnie Algérienne des Assurances CAAT ?

Pour y répondre, notre thèse s'est articulée autour de deux grandes parties (une partie théorique qui contient trois chapitres et une partie empirique).

La partie théorique est composée de trois chapitres :

Le premier chapitre s'est intéressé à la définition, diversité, et classification des services, et nous avons pu présenter notamment l'importance du secteur tertiaire, son développement et sa croissance dans les pays industrialisés.

Cette revue de la littérature nous a permis de montrer la dynamique actuelle de l'économie des services car l'amélioration de la productivité et l'automatisation dans l'agriculture et l'industrie, combinées à une demande croissante pour les services traditionnels et nombreux, ont entraîné une augmentation constante du nombre de personnes employées dans les services.

L'offre de service est l'organisation cohérente d'un ensemble de services élémentaires que conçoit et propose une entreprise de service et qui aboutit pour le client, à un service global.

Les services sont intangibles on ne peut pas, les toucher, les sentir, les goûter avant de les acheter. Pour réduire son incertitude, l'acheteur cherche activement des signes démontrant

la qualité des services. Il attache une signification à tout ce qu'il voit : les locaux, le personnel, l'équipement, l'information et les prix. La mission de l'entreprise de service est donc de favoriser la confiance du client accroissant la tangibilité du service en se basant sur de nombreux points. Un service est fabriqué en même temps qu'il est consommé, on ne peut comme le cas des produits tangibles, concevoir, fabriquer puis commercialiser en autant d'actions diverses. Les services ne se stockent pas, c'est la raison pour laquelle les compagnies aériennes introduisent des pénalités en cas d'annulation certains billets : un billet non vendu est perdu à jamais. La variabilité du service, c'est une conséquence directe de ce qui précède le personnel en contact et les clients qui sont tous des individus différents et dont les comportements varient d'une situation à l'autre. La qualité d'un service est donc moins homogène qu'un produit manufacturé.

Le second chapitre théorique de notre thèse s'est articulé sur la définition de la qualité de service qui dépend de deux variables : le service attendu et le service perçu, et que la qualité de service est le résultat d'un processus d'évaluation où le service attendu est comparé au service reçu.

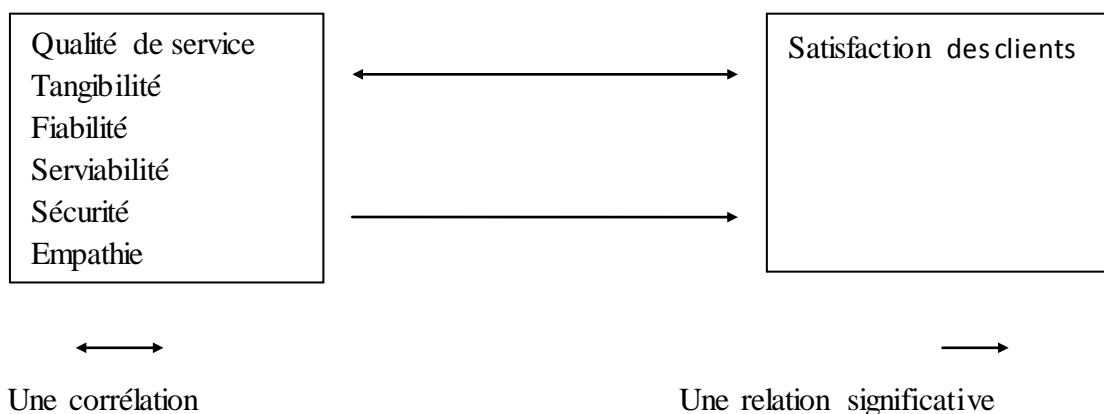
Cela nous a permis de savoir que la qualité du service repose sur de multiples dimensions. Et que la qualité est la conformité des produits ou services aux besoins exprimés par les clients internes ou externes se sont engagés.

La gestion totale de la qualité devient ainsi un véritable défi que toute entreprise, quelque soit sa taille ou sa spécialité, doit relever pour assurer sa pérennité dont le but est de produire un objet ou service de la façon la plus économique en vue de satisfaire totalement les consommateurs. Donc le zéro défaut n'élimine pas le droit à l'erreur, il crée le devoir de rechercher les causes d'erreurs. L'entreprise fait appel à la prévention qui est une méthode de travail qui consiste à éviter les erreurs à la création de défauts, ou défaillances.

La prévention prospective c'est à anticiper toutes les défaillances possibles et à concevoir le produit ou le service de la façon à ce qu'il soit insensible à ses défaillances avant la mise en fabrication du produit ou sa fourniture normale du service. Et la prévention active, consiste donc à mesurer tout au long du processus et à prendre des actions pour repousser le plus en avant possible les sources et la mesure du niveau de la qualité actuel par le moyen, des enquêtes de satisfaction auprès des clients, car une entreprise qui réussit sa politique de la qualité est celle qui est orientée vers sa clientèle. et à travers la mesure du coût des défaillances interne, externe et les investissements engagés pour atteindre un certain niveau de qualité.

Le troisième chapitre théorique nous a permis de mettre l'accent sur la nécessité de satisfaire donc un plus grand nombre de consommateurs et que beaucoup d'entreprises se rendent compte qu'elles doivent prendre des mesures dès maintenant pour renforcer l'enchantement de leurs clients et améliorer leur expérience. **La satisfaction du client est un indicateur important dans l'évaluation de la qualité des services le fait que le client soit totalement satisfait, pouvait déboucher un bouche-a-oreille favorable et un engagement envers l'entité concernée. En outre, cette satisfaction apparait assez subjectives et donc assez volatil. De plus, a défaut d'être une condition nécessaire et suffisante de la fidélité, on peut néanmoins estimer que la satisfaction est nécessaire, car la non-satisfaction peut être une source de non-fidélité de la clientèle, donc se concentrer d'avantage sur les clients insatisfait, car la résolution de la plainte d'un client mécontent peut motiver ce client a rester fidele, il pourrait même devenir un ambassadeur.**

Proposer le cadre général de notre recherche.



Ce cadre de recherche nous a permis dans la seconde partie de notre thèse de construire notre modèle de recherche, notre modèle a pris en considération l'impact des dimensions de la qualité de service (tangibilité, fiabilité, serviabilité, sécurité, empathie) sur la satisfaction des clients dans les domaines des assurances plus précisément la Compagnie des Assurances CAAT de Mostaganem.

Au niveau de la première section, nous avons choisi de présenter notre terrain de recherche, la CAAT au niveau national, son chiffre d'affaire, son mix de service, et dans la deuxième

section nous avons choisi de nous intéresser uniquement aux différentes dimensions du modèle SERVQUAL et son impact sur la satisfaction des clients de la CAAT de Mostaganem.

Pour répondre a notre problématique, nous pouvons signaler que la qualité permet donc, d'apporter les meilleures réponses aux nouvelles exigences des clients. Elle rend indispensable, entre autres, la prise en compte du client comme un partenaire fondamental de l'entreprise, un tel partenaire nécessite un traitement particulier basé sur la confiance, la communication continue, la fidélisation et surtout la prise en compte de ses attentes. Une telle situation favorise une satisfaction totale des besoins des clients y compris ceux qui sont mal définis, mais aussi, une diminution des litiges avec eux et donc une amélioration de l'image de marque du service. De même, un client convaincu d'un produit ou d'un service réalise une véritable campagne publicitaire dans son entourage, alors que perdre un client c'est inévitablement se priver de plusieurs autres. Ainsi, l'adaptation du service aux besoins et exigences du client accroît la demande pour ce service, ceci augmente le volume des ventes et permet de capter durablement une part de marché plus grande. La qualité donc, satisfait bien les clients et garantit leur retour et leur fidélité au service, ce qui renforce la compétitivité et la performance de l'entreprise.

En outre, notre enquête nous a permis d'éclairer nos hypothèses :

- **La première hypothèses qui indique l'existence d'une corrélation positive significative est acceptée parmi les dimensions de la qualité de service (tangibilité, fiabilité, serviabilité , sécurité ,empathie,)et satisfaction des clients, car il est clair que la relation la plus forte de corrélation avec la variable de satisfaction des clients est la dimension d'empathie, elle est classée première avec un coefficient de corrélation de (0.82),puis suivi de la dimension de tangibilité, quant a la dimension qui a la moindre relation de corrélation est la dimension de sécurité avec un coefficient de corrélation (0.69).Quant au coefficient de corrélation totale entre la variable de qualité de service d'assurance CAAT et la satisfaction des clients, il atteint (0.75),et c'est une fonction significative au niveau de significativité (5%,1%) .**
- **La deuxième hypothèse qui indique l'existence d'une relation d'effet significative et statistiquement significative entre les dimensions de la qualité de service (tangibilité ,fiabilité ,serviabilité ,sécurité ,empathie)et la satisfaction des clients est acceptée, car il est clair par la valeur du coefficient d'interprétation R^2 qui s'élevait a (0.77) que la qualité du service explique son pourcentage (77.2%) du niveau de satisfaction de la clientèle ,et que des variables autres que la qualité du service d'assurance expliquent ce qui est un montant de (22.8%) de satisfaction des clients.**

A travers le teste d'hypothèses nos résultats montrent que:

- La tangibilité n'apparaissant pas a un niveau élevé, car les bâtiments et leur aspect général du point de vue des clients a besoin d'une attention accrue qui reflète la nature de l'activité d'assurance.
- Le niveau de fiabilité était d'un bon niveau, car l'entreprise s'intéressant aux problèmes des clients, et on remarque que tous les types de services sont disponibles dans l'agence.
- La crédibilité n'était pas a un niveau élevé, car il est clair que la capacité de l'agence a réagir rapidement, les besoins des clients étaient inférieurs aux normes, tout comme la volonté du personnel de coopérer avec les clients étaient un peu bas.
- La présence d'une bonne prise de conscience chez les clients de la dimension de sécurité à travers le sentiment de sécurité et de confiance du client avec l'agence.
- Le niveau d'empathie était bon grâce a une préoccupation personnelle et une appréciation de la situation des clients.
- Il existe un bon indice de satisfaction des clients de l'agence sur la nature des services fournis pour eux.
- Il s'avère 'qu'il existe une relation d'impact entre les dimensions de qualité de service et satisfaction des clients, c'est- a -dire l'orientation de l'agence vers la mise en œuvre de normes de qualité de service, qui peut lui donner la capacité d'atteindre une grande partie de clients.

Nous recommandons, donc a la directrice de l'agence CAAT de Mostaganem de prendre en considération se qui suit:

1 - la nécessité de l'accréditation et l'attention a l'amélioration de la qualité des services fournis aux clients pour que l'agence soit en mesure de rivaliser a l'avenir, et de s'assurer que les services fournis sont a la hauteur de leur ambition, grâce a la connaissance des points de vue des clients a son sujet en prenant un ensemble de mesures telles que la distribution d'un questionnaire aux clients, en plus la nécessité des clients a l'assurance.

La direction de la CAAT doit accorder une grande attention à la satisfaction du client a travers la sélection du personnel qui sait comment fournir le service et gagner leur confiance en réalisant et fournissant ainsi des services qui dépassent les attentes du consommateur.

La direction de la CAAT doit tenir sa promesse en vers les clients dans le domaine de la prestation de services d'assurance et au niveau nécessaire et faire attention aux bâtiments, car ils sont l'un des éléments de satisfaction des clients pour qu'il soit approprié avec la nature des services approprié avec la nature des services fournis par l'agence CAAT.

Mettre à jour les appareils et équipements en fonction de l'évolution dans le domaine de la prestation de services d'assurance et au niveau requis.

L'agence CAAT doit accorder plus d'attention à offrir le meilleur à ses clients et fournir le service dans l'immédiat aux clients par le personnel en établissant des normes fiables pour fournir un service d'assurance.

Par ailleurs, nous tenons à préciser que cette étude a été réalisée pendant la pandémie covid 19, dont ont été victime, et cette dernière nous a presque paralysé à réaliser notre thèse.

Enfin, dans le cadre d'une recherche ultérieure, et pour parer aux limites de cette thèse, nous pensons qu'il serait judicieux de refaire la même étude dans d'autres compagnies d'assurance avec un échantillon plus large. **Cette étude si elle avait été menée dans d'autres circonstances et avec un échantillon plus large aurait sans doute donné des résultats plus précis. Cette recherche ouvre la voie vers d'autres pistes potentielles afin de prendre en compte d'autres variables relatives à la performance de l'entreprise qui peuvent contribuer à améliorer la qualité de notre modèle vers un autre plus intégrateur.**

Bibliographies

BIBLIOGRAPHIES

- BAINES.p, FILL.C, PAGE.K, « Le MARKETING », 2^eédition, de boeck, Bruxelles, 2012.
- BAYNAST, LENDREVIE, LÉVY, « MERCATOR », 12^{ème} édition, BUNOD, France, 2017.
- De Quatrebarbes.B, « USAGERS OU CLIENT ? », 2^{ème} édition, Paris, 1996-1998.
- Eiglier.p et Langeard.E, « Servuction », Mc GRAW-Hill, paris, 1991.
- EIGLIER. Pierre, « La logique services », édition ECONOMICA, Paris, 2010.
- Gabriel.p, Divard.R, Le Gall-Ely.M, prim-allez.I, « Marketing des Services », DUNOD, Paris, 2014.
- KOTLER.p, Dubois.B, « MARKETING MANAGEMENT », 10^e édition, publi union, Paris, 2000.
- KOTLER.p, Keller.K, Duboid.B, Manceau.D, «Marketing Management », 12^e édition, PEARSON Education, Paris, 2006.
- KOTLER.p, Keller.K, Manceau.D, «Marketing Management », 14^e édition, PEARSON, France, 2012.
- Kotler,Keller,Manceau, « MARKETINTMANAGEMENT,15^e édition,pearson,France,2015
- LAPEYRE.J, «GARANTIR LES SERVICES », édition d'organisation, France, 1998.
- LEVY.LENDREVIE, « MARCATOR », 11^e édition, DUNOD, Paris, 2014.
- LOVELOCK.C, Lapert.D, « Marketing des services », Edition public.union, Paris, 1999.
- LOVELOCK.C, wirtz.J, La pert.D, « Marketing des services », PEARSON, Education, France, 2004.
- MEYRONIN.B et DITANDY.ch, « Du management au marketing des services »,2^e édition,Dunod, paris,2011.
- Monin.j.M, « La certification qualité dans les services », AFNOR, Paris, 2001.
- Nathalie van Laethem, « Toute la fonction marketing », Dunod, paris, 2005.
- Tardieu.j.M, « Marketing et Gestion des Services », Chiron, Paris, 2004.
- TEBOUL.j, « Le temps des services », Editions d'organisation, Paris, 1999.

➤ ***Les thèses***

- Thèse de doctorat, « DEMARCHE QUALITE EN CABINET VETER INAIRE : REALISATION D'UNE ENQUÊTE DE SATISFACTION », LAMOINE Vincent, université CLAUDE BERNARD, LYON I, 2003.

- Thèse de Majister : « La QUALITÉ PERÇUE ET LA FIDELISATION DANS L'HOTELLERIE, cas d'une chaîne hôtelière Algérienne ! «CHAINENEDEN » BOUCHIBA Soumeya, Ecole Normale supérieure de l'enseignement Technologique d'Oran, 2010/2011.
- MÉMOIRE présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, profil avec mémoire : La perception de la Qualité de services rendue par le personnel, des institutions financière au Québec, KHADIDJA BINANI, université de Québec À MONTRÉAL, 2013.

➤ **Les articles :**

- Boyer.A, Nefzi.A, « La perception de la qualité dans le domaine des services, vers une clarification des concepts » la revue sciences de gestion, Direction et gestion, n°= 237-238, Marketing, 2009.
- Boss.j.F, « pourquoi la satisfaction des clients », Revue Française du Marketing, Décembre 2010- N° 229/230 – 4 -5/5.
- Naja.ch, Bonsnina.z, Najjar.Ha,Zaiem.I, « L'Insatisfaction des clients dans les services : Conséquences comportementales et Remèdes », International, conférence on Business, Economies, Marketing et Management Desearck (BEMM13), vol2, 2014.

➤ **Les communiqués:**

- Auriacombe.B, « Les garanties de services sont-elles spécifique », Actes de XX III^{ème} congrès International de l'AFM, 31 mai et 1^{er} juin 2007, Aix-les-Bains.
- CASARIN.F.ANDREANI.j.c, JALLAT.F, « Tendances du marketing des services », proposition de communication au 65^{ème} congrès des Tendances du marketing en Europe, 26-27 janvier 2007, Paris.

➤ **Site Internet :**

- Bassanese Jaka, « FONDATIONS FOR SERVICES MARKETING », 2004, <http://www.Academia.edu>.
- <http://www.Insee.fr>.
- <http://www.manager-go.com/management-de-la-qualité-de-service.htm>.
- <http://www.wikimemoire.net/2014/02/la-qualité-de-services-définie-avantages-et-difficultés/>.

- <http://www.qualiteouline.com/dossier-17-la-demarche-qualite-de-service.htm>.
- <http://www.entreprise.gouv.fr/files/files/direction-services-a-la-personne/qualite/guide-demarche-qualite.pdf>.
- <http://www.entreprise.gouv.fr/files/files/directions-services/services-a-la-personne/pour-les-pros/SE-DEVELOPPER/etape-p...>
- <http://www.knowledge.eur-lyon.com/2015/11/03/la-garantie-de-service-dans-la-relation-client/>
- <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/referentiels-de-management-la-certification>.
- <http://www.bivi.afnor.org/notice-detaills/pourquoi-se-faire-certifier-les-conditions-de-la-reussite/1294518>.
- <http://www.bdc.ca/fr/articles-outils/operation/iso-autres-certification/7-avantages-de-la-certification-iso-pour-votre...>
- <http://www.certification.afnor.org/services/certification-de-service>.
- <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/referentiels-de-management-la-certification-de...>
- <http://www.bois.com/bois/performance/certifications-acteurs>.
- <http://www.univ-oeb.dz/fsesnv/wp-content/uploads/2020/04/la-certification.pdf>.
- <http://www.wikipedia.org/wiki/Engagement-de-service>.
- <http://www.apg-grandest.fr/qui-sommes-nous/engagements-de-service.htm>.
- <http://www.journaldunet.com/ebusines/crun-marketing/119-2016-fini-le-services-client-passez-a-l-engagement-client...>
- <http://www.xavierquerattheme.fr/pourquoi-des-engagements-de-service/>
- <http://www.casyvista.com/fr/blog/relation-client/engagement-client/les-10-principaux-facteurs-d'engagement-client>.
- <http://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-experience-client-9782100811021-page-176-htm>.
- <http://www.ipco-co.com/ESMB/BEMM13-papers-french/ID-160.pdf>.
- <http://www.genesys.com/fr-fr/blog/port/principaux-motifs-d'insatisfaction-client>.
- <http://www.yumpu.com/fr/document/view/17515369/introduction-au-sevice-a-la-clientele-et-a-lapproch>.
- <http://www.capgemini.com/consulting-fr/wp-content/uploads/sites/31/2017/08/insatisfaction-client-agir-au-bon-moment--cap...>
- <http://www.myfeedback.com/fr/blog/comment-gerer-clients-insatisfaits>.

- <http://www.myfeedback.com/fr/blog/clients-insatisfaits-typologie-gestion>.
- <http://www.caat.dz/index.php/pre-sentation/déconvrez-la-caat.html>.
- <http://www.reporters.dz/assurances-caat-un-chiffre-d'affaires-de-245-milliards-de-dinars-en-2019/>.
- <http://www.caat.dz/images/pdf/rapport-annuel-2019.pdf>.
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/particuliers/assurance-automobile.html>.
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/particuliers/assurance-habitation.html>
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/particuliers/catastrophes-naturelles.html>.
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/professionnels/responsabilité-civile-professionnelle.html>.
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprise/risques-industriels/incendie.html>.
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/risques/industrie/bride-machine.html>.
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprise/risques-industriels/responsabilité-civile.html>.
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/risques-industriels/pert-d'exploitation.html>.
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprise/risques/industrielles/vol/html>.
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/risques-industriels/cat-nat.html>.
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/risques-engineering/bies-de-machine.html>.
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/risque-engineering/risque-chantier.html>.
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/risque-engineering/risques-montage.html>.
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/risques-engineering/engin-de-chantier.html>.

- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/risques-engineering/risques-informatique.html>.
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/risques-engineering/pert-de-produits...>
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/risques-engineering/responsabilité-civile/responsabilité-c...>
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises-transports.assurances-maritimes/faculté...>
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/assurances-transports/assurances-maritime/corps-...>
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprises/assurances-transports/assurances-maritimes/RC-maritime>.
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprise/assurances-transports/assurances-aériennes/faculté...>
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprise/assurances-transports/assurances-aériennes/RC-aéri...>
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprise/assurance-transports/assurances-terrestres/transp...>
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprise/assurance-transports/assurances-terrestres/transport-pri...>
- <http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/entreprise/assurances-transports/assurances-terrestres/RC-voit...>
- http://www.caat.dz/index.php/produits-et-services/risques_agricoles.html.

Annexe

ANNEXES

Madame, monsieur

Le questionnaire suivant est réalisé dans le cadre d'une recherche doctoral, il est destiné à évaluer la qualité de la Compagnie Algérienne des Assurances de Mostaganem, a travers l'impact des dimensions de la qualité de service sur la satisfaction des clients de la CAAT. Les réponses sont totalement anonymes. Nous vous remercions de votre précieuse collaboration. Veuillez cocher la case qui indique votre degré d'accord ou désaccord suivant l'échelle ci - dessous.

L'échelle De mesure	pas du tout d'accord	pas d'abord	neutre	d'accord	tout fait d'accord
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

A travers ce questionnaire, nous souhaitons avoir vos appréciations :

<i>Questions</i>					
<i>La tangibilité</i>					
L'agence dispose de technologies modernes					
L'aspect général de l'agence du mobilier et de la décoration est pratique et attrayant					
L'apparence générale de l'agence est en adéquation avec la nature de la prestation d'assurance fournit					
Places de stationnement adéquates					
La compagnie dispose de panneaux directionnels qui facilement l'accès aux différentes sections					
<i>La fiabilité</i>					
L'agence est tenue de fournir le service d'assurance à temps					
Tous les types de services d'assurance sont disponibles à l'agence					
L'agence exécute ses services correctement et pour la première fois					
L'agence prend en charge les problèmes de ses clients et répond à leurs demandes					
<i>La serviabilité</i>					
L'agence informe les clients du moment exact de la prestation de service					
L'agence répond rapidement aux besoins des clients					
L'agence répond immédiatement aux demandes de renseignements et aux plaintes des clients					
Le personnel de l'agence est toujours prêts a coopérer avec les clients					
<i>La sécurité</i>					
Les clients se sentent une sécurité dans leurs relations avec l'agence					
Le personnel de l'agence est toujours poli et bien élevés					
Le personnel assure le suivi des prestations d'assurance des bénéficiaires					
<i>L'empathie</i>					
L'agence place les intérêts des clients au premier plan des préoccupations de sa gestion et du personnel					
L'agence personnalise ses clients					
Les leurs de travail et le temps de la prestation de service sont appariés avec précision					
L'agence est compréhension avec ses clients et sympathise avec lui					

Le personnel de l'agence se caractérise par un sens de l'humour et de l'amitié dans les relations avec les clients					
<i>La satisfaction</i>					
L'agence répond toujours a mes besoins et désires					
L'agence s'efforce constamment d'améliorer la qualité de ses services					
L'agence interagit constamment avec moi					
J'obtiens des services qui dépassent mes attentes					
J'ai une bonne relation avec le personnel de l'agence					
Les prix des services proposés me conviennent					
L'agence indique les couts des services fournis					
Je suis globalement satisfait des services de l'agence					

Enfin, afin de permettre des traitements statistiques, pouvez- vous me donner les renseignements suivants vous concernant :

<i>Age</i>	
25 – 35	
36 – 45	
46 – 55	
<56	

<i>Niveau d'étude</i>	
<Bachelier	
Diplôme	
Licence	
Diplôme supérieur	

<i>Sexe</i>	
Homme	
Femme	