

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BÉJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Spécialité : Management

Thème

**La perception de la qualité dans le domaine
des services**

Réalisé et présenté par :

ABBAS Wissam

Sous la direction de :

M^r SOUILAH Abderrezak

Année universitaire: 2019/2020

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BÉJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Spécialité : Management

Thème

**La perception de la qualité dans le domaine
des services**

Réalisé et présenté par :

ABBAS Wissam

Sous la direction de :

M^r SOUILAH Abderrezak

Année universitaire: 2019/2020

Remerciements

Avant tout propos, je remercie Dieu le tout puissant de m'avoir donné la capacité et la volonté jusqu'au bout pour réaliser ce travail.

Je tiens également à remercier mon encadreur Mr Souilah pour son orientation, sa générosité et ses conseils au cours de période de l'élaboration de notre travail. Veuillez bien recevoir mes remerciements et l'expression de mes gratitude et de ma grande estime.

Je désire aussi remercier l'ensemble des enseignants de notre faculté SEGC, qui nous ont accompagnés tout au long de notre cursus universitaire, qui nous ont transmis et inculqué leurs lots de savoir.

Enfin, mes remerciements vont à tous ceux qui nous ont prêté main forte pour l'élaboration de ce modeste travail de près ou de loin.

Wissam ABBAS

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents, aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce qu'ils méritent pour tous leurs sacrifices, puisse Dieu tout puissant les accorde santé, longue vie et bonheur.

A mes adorables petits frères « Houssam Eddine » et « Youcef Islam ».

A ma très chère cousine « Yasmine » qui m'a toujours soutenu et prêté main forte.

A ma tante « Fazia » et sa petite famille.

A mon cher grand-père.

A ma grand-mère « Ouardia » et mon oncle « Ahcene » que Dieu les accueille dans son vaste paradis.

A mes chères amies : Narimane, Aida, Nassima, Lydia, Lamy et Nassiva.

Wissam ABBAS

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Le management de la qualité dans les services.....	04
1. L'évolution du concept de la qualité.....	04
2. La notion de la qualité.....	15
3. La qualité de service.....	22
Chapitre II : La satisfaction et sa relation avec la qualité de service.....	38
1. De la perception à la satisfaction client.....	38
2. La relation entre la qualité de service et la satisfaction de la clientèle.....	51
3. Recommandations pour améliorer la qualité.....	61
Conclusion générale.....	70
Liste des abréviations	
Liste des tableaux et figures	
Liste bibliographique	
Table des matières	

Introduction

Générale

Introduction générale

Le développement rapide du secteur tertiaire est la principale caractéristique de la société postindustrielle dans laquelle nous vivons aujourd'hui. L'ampleur des investissements engagés dans ce secteur et l'intensification de la concurrence ont conduit les entreprises prestataires de service à se concentrer sur la satisfaction, qui présente un véritable challenge à relever, pour pouvoir affronter cette concurrence et faire face aux besoins évolutifs des clients, et chercher à marquer sa présence et assurer sa pérennité¹.

On entend par service « une activité ou une prestation soumise à l'échange ; généralement intangible ; ne donnant lieu à aucun transfert de propriété »². Ainsi donc, le secteur des services inclut la vente en gros et en détail, la restauration et l'hôtellerie, le transport, l'entreposage, les communications, la finance, les assurances ainsi que les services communautaires, sociaux ou personnels. Le processus de prestation du service repose sur l'interaction des personnes avec d'autres personnes et servir le consommateur au lieu de transférer des biens physiques. De ce fait, l'instauration d'une culture client au sein de l'entreprise semble importante, puisque c'est un moyen qui garantit la mise de la satisfaction du client en priorité et assure que chacun a bien compris les objectifs visés, c'est-à-dire un personnel qui partage la volonté de satisfaire et de fidéliser les clients qui recommandent, à leur tour, l'entreprise. Cette culture est considérée comme un outil de mobilisation, garant de la démarche qualité, peut être concrétisée par une charte qualité qui formule les engagements pris par l'entreprise vis-à-vis de ses clients, et les attitudes à développer par l'ensemble du personnel.

Cependant, l'évolution du comportement du consommateur est caractérisée par des exigences qui deviennent de plus en plus intenses, fait de la qualité un argument de différenciation ; elle est devenue un élément indispensable dans la gestion des entreprises. De ce fait, la notion de qualité de service est associée à la fois à la qualité dans les sociétés de service telles que les banques, les assurances, les hôpitaux, les sociétés de distributions et les administrations, mais également à la qualité dans les services associés à la production tels que le commerce. Selon Patrick Asubonteng et al, cette notion est définie comme « *la différence entre les attentes du*

¹Boyer, A, Nefzi, A (2009), la perception de la qualité dans le domaine des services : vers une clarification des concepts, la revue des sciences de gestion, vol 3, n°237-238, p43.

²Consulté sur <https://www.e-marketing.fr/Defintions-Glossaire/Service-239744.htm> le 03/10/2020.

consommateur concernant la performance du service et leurs perceptions du service reçu »³. En d'autres termes, la qualité de service est une condition importante pour construire une perception positive du consommateur et bâtir une relation de satisfaction et de fidélisation entre l'entreprise prestataire de service et ce dernier. La qualité de service est une qualité de résultat, et l'entreprise ne dispose d'aucun moyen qui garantie son niveau avant qu'il soit mis en disposition auprès de la clientèle. Toutefois, en l'absence de mesures objectives, une approche appropriée pour évaluer la qualité de service consiste à mesurer la perception de la qualité par les consommateurs.

La qualité perçue peut être définie comme « un jugement global concernant la supériorité ou l'excellence d'un produit », elle est donc une variable relative à l'individu en fonction de son apprentissage et de son expérience acquise, et elle est le résultat d'une comparaison de ce que le consommateur considère devoir être le service et sa perception de la performance de l'entreprise prestataire de ce service⁴.

L'intérêt éprouvé par les entreprises et les consommateurs à l'égard de la qualité de service, a suscité notre intérêt et motivé le choix de notre sujet de recherche pour l'élaboration de notre mémoire de master en sciences de gestion option management, portant sur « **la perception de la qualité dans le domaine des services** ».

Afin de démontrer l'impact de la qualité de service, qui est devenue un élément nécessaire dans un marché où règne la concurrence, sur la perception et la satisfaction des clients, nous devons répondre à cette problématique : « **comment améliorer la qualité de service pour une perception et satisfaction meilleures du consommateur ?** »

De cette problématique générale, découle d'autres qui sont secondaires :

- Qu'est ce que la qualité de service et la qualité perçue?
- Quel est le lien entre la perception et la satisfaction vis-à-vis de la qualité dans le domaine des services?

Afin de mieux cerner et orienter notre objectif de recherche, nous avons émis l'hypothèse suivante :

Hypothèse : les entreprises adoptent une démarche d'amélioration continue pour une meilleure satisfaction et perception du consommateur.

³Ibid., p47.

⁴Ibid., p47.

Dans l'objectif de réaliser notre travail de recherche, nous avons prévu de faire un stage d'une durée de 30 jours au niveau d'Algérie Télécom afin d'évaluer la perception de la qualité de ses services et la satisfaction de ses consommateurs. Nous aurions adopté une méthode de recherche quantitative pour mener notre enquête et bâtir un questionnaire, y compris des questions fermées, des questions dichotomique, des questions multichotomiques à choix unique, des questions multichotomiques à choix multiple et les échelles de LIKERT. Néanmoins, à cause de la crise sanitaire mondiale provoquée par la pandémie du COVID-19, nous avons opté pour une recherche bibliographique basée sur plusieurs ouvrages, articles et travaux de recherche académiques.

Notre choix pour le secteur des services est dû au fait qu'il connaît une forte croissance, se caractérise par sa très grande diversité et il regroupe des activités multiples et hétérogènes. Ces dernières années, le déploiement des activités de services a fait du consommateur un maillon essentiel dans la vie économique actuelle, où le rapport « entreprise-client » s'est inversé au privilège du client⁵.

Dans la perspective d'atteindre notre objectif de recherche, nous avons élaboré un plan de travail qui s'articule autour de deux chapitres. Le premier portera sur le management de la qualité dans les services. Il se divisera en trois sections, dont la première sera consacrée à l'évolution du concept de la qualité, la deuxième portera sur la notion de la qualité, et quant à la troisième section, on abordera la notion de la qualité de service. Le deuxième chapitre sera dédié à la satisfaction et sa relation avec la qualité de service, scindé en trois sections, dont la première portera sur la perception et la satisfaction du client, la deuxième section comporte la relation entre la qualité de service et la satisfaction de la clientèle. Dans la troisième et dernière section, on va opter pour l'étude de l'erreur au sein de l'entreprise, ensuite on va présenter une synthèse de résultats obtenus d'études de cas des entreprises algériennes afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique sous forme de suggestions et de recommandations pour améliorer la qualité du service pour une meilleure perception et satisfaction du client. En conclusion, nous donnerons la lumière des résultats de notre recherche sur la qualité du service et sa perception et nous formulerons une réponse à notre problématique et à nos hypothèses en s'appuyant sur les synthèses de résultats de différents travaux académiques réalisés dans la recherche sur la qualité dans les services.

⁵Abdeldjebar, S, « l'impact du marketing des services au sein de l'entreprise de la télécommunication cas d'Algérie télécom mobile (mobilis) », mémoire de magister en management, école doctorale d'économie et de management, Oran, 2014, p01.

Chapitre I

Le management de la

Qualité dans les

Services

Introduction

De nos jours, la qualité est devenue une préoccupation majeure du management des entreprises. Elle attire davantage l'intérêt des dirigeants, surtout dans un environnement où les besoins sont de plus en plus importants, la concurrence est de plus en plus forte, et les clients sont de plus en plus exigeants et le contexte économique est de plus en plus instable. Pour s'adapter à cette évolution, l'entreprise moderne dispose d'une arme qui est la qualité. À ce propos, la qualité de service est un atout crucial de la compétitivité des entreprises, quelle que soit leurs tailles et leurs activités. À cet effet, nous nous appliquons dans ce chapitre sur les points suivant : dans la première section, nous allons parler du concept de management de la qualité, son évolution et sa relation avec l'amélioration de la qualité des services. La deuxième section sera consacrée pour la notion de la qualité, tandis que la troisième et dernière section de ce chapitre sera consacrée à la qualité de service.

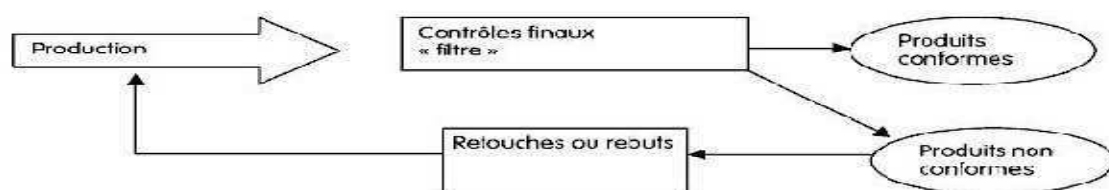
Section 01 : L'évolution du concept de la qualité

Chaque fois que la concurrence s'intensifie, la qualité de service devient plus que jamais un facteur clé de la compétitivité, qui vise à répondre aux exigences des clients qui ne cessent d'augmenter. En effet, la qualité domine la rentabilité économique puisque les entreprises qui fournissent des services de qualité sont moins vulnérables à une guerre des prix ou à toute action promotionnelle des concurrents, ils ont des coûts marketing moins élevés que ceux des concurrents. Au fil du temps, le concept « qualité » a connu une évolution remarquable, principalement en cinq différentes phases.

1. Le contrôle unitaire des produits « service contrôle »

Jusqu'aux années 1950, le volume de production était assez faible, donc pour pouvoir assurer la qualité de ses produits, les entreprises appliquaient un contrôle final. Ainsi, la qualité est associée à la conformité, et le service qualité s'appelle : contrôle qualité. Alors, le service fabrication des produits et le service contrôle agit, il verbalise et vérifie, et dans certaines entreprises ; les contrôleurs donnent des procès verbaux de non-qualité.

Figure N°01 : la qualité est synonyme d'un contrôle final



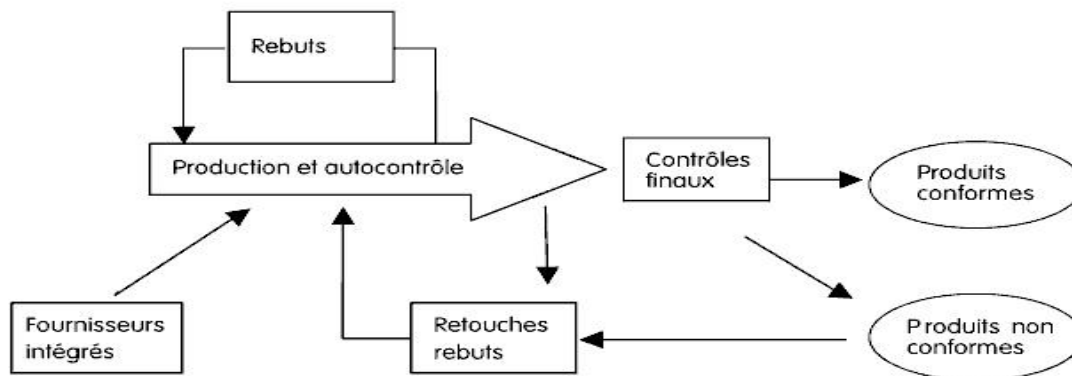
Source : Gillet-Goinard, F, Seno, B (2011), « Le grand livre de responsable qualité », Paris, édition Eyrolles, p16.

Après le déploiement de l'organisation scientifique du travail (OST) dans les années 1940, l'entreprise met en place un service de contrôle, mais la responsabilité se limite au contrôle postérieur du produit pour assurer la conformité.

2. L'inspection par échantillonnage

A cette étape¹, l'inspection unitaire des produits est devenue coûteuse, inefficace et inapplicable due à la production de masse. C'est alors qu'est né le contrôle par échantillonnage statistique des produits à la réception et à l'expédition afin de pouvoir isoler les produits non conformes détectés. Cette méthode ne permet pas de détecter tous les produits non conformes, donc on a mis en œuvre le contrôle tout au long de la chaîne de production avec l'apparition de l'autocontrôle.

Figure N°02 : La qualité est synonyme d'un contrôle intégré



Source: Gillet-Goinard, F, Seno, B: Op. Cit, p17.

3. L'apparition de l'assurance qualité et la maîtrise statique des procédés

Les professeurs américains Edward Deming et Joseph Juran révolutionnent la notion de la qualité en préconisant l'amélioration continue et sans relâche dans de la production. C'est alors que le contrôle des procédés a commencé à être effectué². En effet, au lieu de contrôler des produits déjà fabriqués, il vaut mieux contrôler leurs procédés, ceci afin d'éviter de produire un produit non conforme. Ainsi donc, la notion de l'assurance qualité est apparue dans les années 1980. Les entreprises commencent à investir en matière de prévention sur les

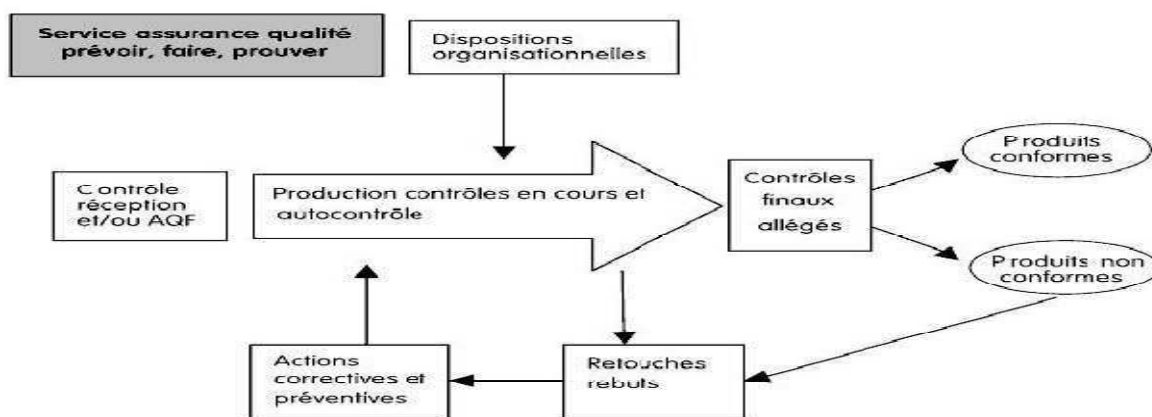
¹ Idem.

² Idem.

hommes, les moyens et les fournisseurs et des groupes de progrès où des cercles de qualité voient le jour et permettent de résoudre collectivement des problèmes récurrents.

L'assurance qualité est définie comme étant un ensemble de dispositions préétablies et systématiques qui touchent non seulement à la production mais aussi à tout les services d'une organisation y compris les achats, la logistique, la maintenance, les ressources humaines. Cette forme « d'assurance » permet de donner confiance au client sur la capacité du fournisseur à répéter et à maîtriser son niveau de qualité ; de s'assurer que le fournisseur est parfaitement organisé. (AQF : Assurance Qualité Fournisseur).

Figure N°03 : la qualité est synonyme de prévention et d'amélioration continue



Source: Gillet-Goinard, F, Seno, B: Op. Cit, p18.

Les années 2000 ont vu éclore la version ISO 9001, qui fait évoluer de façon significative l'assurance qualité. La norme ISO 9001, impose en effet des changements radicaux :

- Le recentrage de l'organisation sur le besoin du client et la mesure de sa satisfaction ;
- La dimension des exigences en matière de procédures ;
- L'approche processus ;
- La recherche permanente de résultats et démonstration de la mise en œuvre d'une boucle d'amélioration.¹

4. Le management de la qualité

La prolifération des normes² spécifiques par pays et par secteur devient un frein à la mondialisation. Par conséquent, l'élaboration des normes internationales s'avèrent alors primordiale, et c'est au début des années 1980 que la mission de l'élaboration des normes et des guides en matière de management et assurance de la qualité fut confiée à l'organisation

¹ Gillet-Goinrad, F, Seno, B: Op.cit, p19-20.

²Idem.

internationale de normalisation (ISO). Effectivement, le management de la qualité répond aux normes ISO qui concernent les systèmes de management de la qualité et les lignes directrices pour l'amélioration des performances des entreprises.

Selon la norme ISO 8402 :1994, la définition du management de la qualité est donnée comme suite : *« l'ensemble des activités de la fonction générale de management qui détermine la politique, les objectifs et responsabilités, et les mettent en œuvre par des moyens tel que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité »*.

D'après l'ISO 9000 : 2000, le management de la qualité est défini comme étant¹ *« l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »*. Cette orientation et ce contrôle de l'organisme en matière de qualité passent, généralement, par l'établissement d'une politique qualité et d'objectives qualités, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité ; constituant du même coup, les missions et les composantes du management de la qualité. Or, l'entreprise doit envisager les différentes contraintes possibles, pour atteindre ses objectifs comme : fournir aux opérateurs des consignes définissant la marche à suivre et préciser les responsabilités. La définition de sa politique, sa traduction en objectifs et en moyens sont les principales finalités du management de la qualité.

Cette démarche globale s'appuie sur quatre principes² :

- L'entreprise doit satisfaire à la fois, ses clients, ses partenaires, ses salariés et ses actionnaires tout en intégrant à la collectivité ;
- La qualité n'est pas réservée aux services productions et services supports uniquement, tout le monde est concerné au sein de l'entreprise. Chaque collaborateur est acteur de la qualité et assume ses responsabilités, et la relation clients fournisseur est acteur de la qualité interne est donc déployé dans toute l'entreprise. La qualité est, donc, l'affaire de tous ;
- Porter une attention constante à la perception de la qualité par les consommateurs en termes de la qualité du produit/service mais aussi de délais et de prix ;
- Se focaliser sur l'objectif d'amélioration continue.

¹ ISO 9000 (2000), « Système de management de la qualité- Principes essentiels et vocabulaire », France, édition AFNOR, p08.

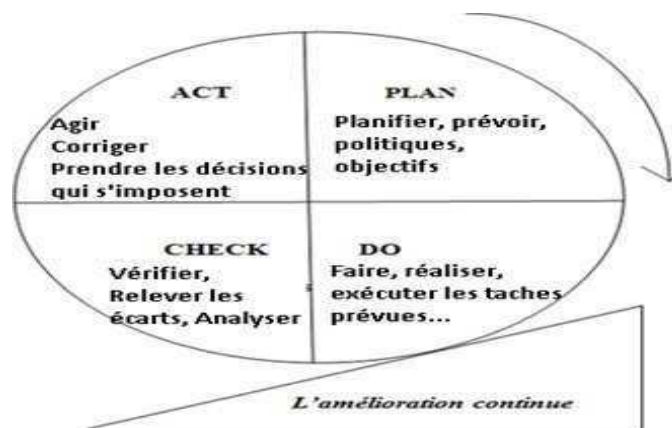
²Gillet-Goinard, F, Seno, B: Op. Cit, p19-20.

Le management de la qualité vise concrètement à améliorer continuellement la qualité, le prix, ainsi que les délais, et parvenir à une qualité parfaite en réduisant au minimum le gaspillage et en améliorant en permanence les éléments de sortie ; les outputs, alors qu'auparavant la démarche qualité avait tendance à se polariser sur tel ou tel aspect au détriment des autres.

4.1. L'amélioration continue

On ne peut pas parler de « management de la qualité » sans parler du « cycle PDCA »¹ : Plan (planifier), Do (faire, mettre en application), Check (vérifier, mesurer, contrôler) et Act (agir/réagir), appelé aussi « la roue de Deming ». Ce cycle a été créé par William Edward Deming dans les années 1950, toujours d'actualité, représente une véritable démarche qualité, c'est-à-dire d'amélioration continue. Le docteur Deming² a illustré cette démarche comme une roue roulant sur un sol montant, de manière à élever le niveau de la gestion de la qualité. Ce schéma est si célèbre que l'on parle de faire tourner la roue de Deming.

Figure N° 04 : La roue de DEMING



Source : Cattan, M et al, « maîtriser les processus de l'entreprise », 3^{ème} édition, Paris, édition d'Organisation, p20.

La philosophie de Deming est approuvée et acceptée dans le monde entier, en revanche il ne fourni pas une définition claire de la qualité : il croit que la qualité est déterminée par les besoins des consommateurs. Sa logique repose sur la croyance que tout commence d'abord par une planification, suivi par l'application de la planification, puis viennent les tests, et en fin ; il ya les actions structurelles nécessaires.

¹ Margenard, J, Gillet-Goinard, F (2006), « Manager la qualité pour la première fois », Paris, édition d'Organisation, p107-109.

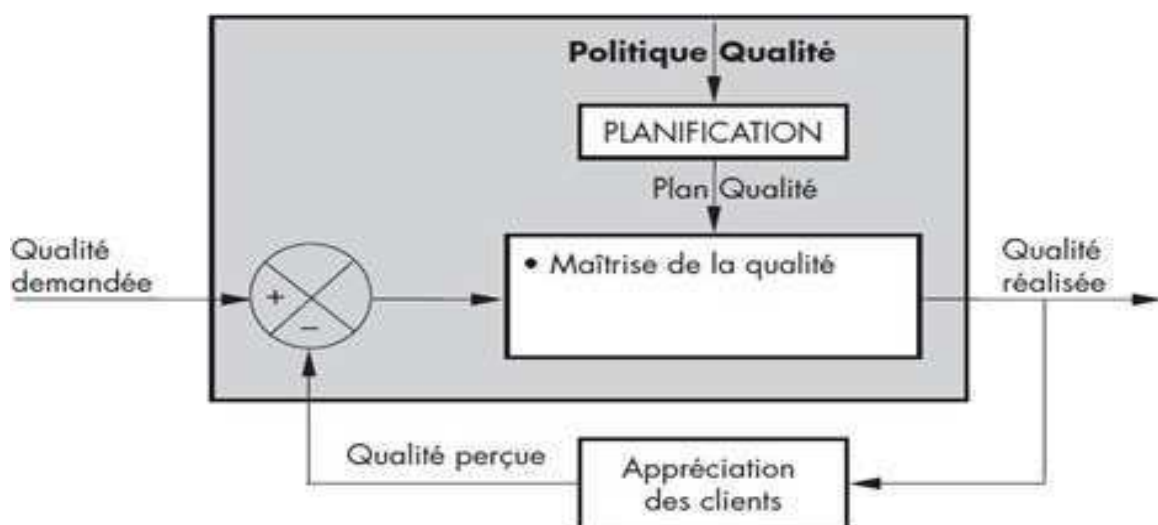
² Anastasiadou, S (2015), the roadmaps to total quality management in the greek education system according to Deming, Juran and Crosby in light of the EFQM model, procedia economics and finance, vol 33, p563.

Dans le même cadre de l'amélioration continue, Joseph Juran¹ a développée une théorie basée sur trois dimensions, c'est la théorie de « The trilogy of quality » ou « La trilogie de la qualité ». Cette théorie se compose de trois dimensions à savoir : la planification de la qualité ; qui consiste à fournir tout les moyens nécessaires afin que tous les participants de l'organisation puissent identifier les besoins des consommateurs. La deuxième dimension est le contrôle qualité, accompli en comparant les résultats obtenus et les normes établies, en suite appliquer des actions de correction coordonnées lorsqu'il y a une différence entre ces deux. La troisième et dernière dimension de « la trilogie de la qualité » consiste à améliorer la qualité. C'est un processus dans lequel il est nécessaire de réduire la taille et les défauts chroniques et d'obtenir une nouvelle zone de contrôle de qualité améliorée. Pour Juran, la qualité d'un produit ou d'un service se mesure par rapport à sa pertinence, en relation directe avec la satisfaction des consommateurs, ce qui met l'accent sur l'importance d'interpréter les besoins de ses derniers.²

4.2. Les composantes de management de la qualité

Le management de la qualité est toujours accompagné des systèmes de conception, de production et de distribution, le manager doit mettre en place un système qualité (organisation, procédures, moyens et processus) pour rendre opérationnel et efficace le management de la qualité. Les moyens utilisés dans le management de la qualité recouvrent tout ce que l'entreprise doit faire au plan opérationnel pour mettre en œuvre la politique qualité et atteindre les objectifs internes et externes en termes de qualité.

Figure N° 05 : Le management de la qualité en boucle fermée



¹Ibid., p564.

²Ibid., p564.

Source : Duret, D, Pillet, M (2005), « Qualité en production, de l'ISO 9000 à six sigmas », Paris, édition d'Organisation, p44.

La figure ci-dessus comprend :

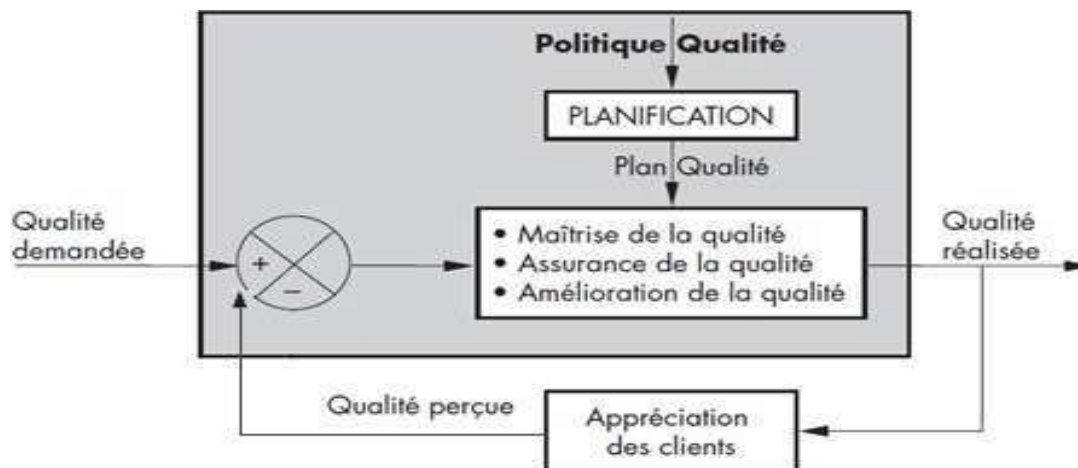
- **La planification de la qualité** : est l'ensemble des activités qui permettent de :
 - Définir les objectifs stratégiques de la direction (position de leader, augmentation des bénéfices, etc.), et les exigences de qualité au niveau du produit (implication du personnel, diminution des retours clients, situation par rapport à la concurrence, etc.) ;
 - Préparer la mise en œuvre du système de management de la qualité (basée sur une approche processus par exemple) ;
 - Elaborer des plans qualité (activités spécifiques liées à un produit ou une activité comme par exemple un plan formation, une démarche six sigmas, etc.).
- **La maîtrise de la qualité par une approche « processus »** : la maîtrise qualité¹ est *« l'ensemble des techniques et des activités à caractère opérationnel, utilisées en vue de répondre aux exigences relatives à la qualité »*. Elle consiste en des essais effectués pendant et après la production, et destinés à assurer la conformité du produit aux exigences de la qualité. Son but est de détecter et d'éliminer les non-conformités et de supprimer les causes de dysfonctionnements.

En résumé, la maîtrise de la qualité vise :

- La conformité : s'assurer que l'on a fait ce qui est demandé sans excès ;
 - Le professionnalisme : bien faire du premier coup ;
 - Le souci de quantifier : faire des mesures pour se situer par rapport aux objectifs intermédiaires et finals;
 - La responsabilité : de chacun, liée au plaisir de travailler dans l'entreprise et du travail bien fait.
- **L'assurance de la qualité** : l'assurance de la qualité vient en complément de la maîtrise de la qualité, pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie. Dans l'absolu, si le client a entièrement confiance en la qualité fournie, on devrait pouvoir fonctionner en « boucle ouverte ». Notons qu'elle a aussi comme fonction interne de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

¹Idem.

Figure N° 06 : Le management de la qualité en boucle ouverte



Source : Duret, D, Pillet, M : Op. Cit, p46.

Pour vérifier que l'on essaie de garantir l'assurance de la qualité, l'audit qualité, fait par une personne indépendante au service, est une comparaison entre ce que l'on doit faire ; c'est-à-dire ce qui est écrit ; et ce que l'on fait réellement. L'audit interne est organisé par l'entreprise, tandis que l'audit externe est organisé par le client ou par l'organisme certificateur. En cas de différence notable, soit on doit revoir la façon de procéder si la qualité n'est pas présente, soit modifier ce qui est écrit pour transcrire les modifications apparus dans le nouveau processus. Pour faciliter ces audits, il existe des modèles ; ou des référentiels ; pour vérifier que l'on essaie de garantir l'assurance de la qualité, ils suggèrent d'être attentif à des thèmes tels que :

- La revue de contrat ;
- Le traitement de non-conformité ;
- L'étalonnage périodique des appareils de mesure ;
- Les audits internes ;
- La gestion des documents.

4.3. Les principes de management de la qualité

Pour se faire, le management de la qualité repose sur huit principes indiqués dans la norme ISO 9000 version 2015¹ :

- **L'orientation client** : la satisfaction des clients est la base de tout système de management de la qualité. L'écoute des clients et la compréhension de leurs besoins,

¹Gasquet, C, Segot, J, « assurer le passage à la norme ISO 9001 version 2000 : En route vers l'excellence » Paris, édition Afnor, p22.

présents et futurs est indispensable pour satisfaire leurs exigences et d'aller au-devant de leurs attentes. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations ;

- **Le leadership** : dans tout système de management de la qualité, la direction doit déterminer clairement ses orientations stratégiques et créer les conditions pour que le personnel puisse pleinement s'impliquer. Pour cela elle doit montrer l'exemple et son réel engagement, définir des objectifs motivants et créer des valeurs partagées ;
- **L'implication du personnel** : le personnel est le cœur même d'une entreprise et donc l'un des maillons principal pour tout système de management de la qualité. Son implication est indispensable pour qu'une entreprise puisse progresser. Il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance, de les responsabiliser ;
- **L'approche processus** : tout système de management de la qualité nécessite une approche processus. Celle-ci consiste, entre autre, à déterminer les processus de l'entreprise, leurs interactions et des critères de surveillance. Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- **Le management par approche processus**: comprendre et gérer l'entreprise comme un système de processus interdépendants en vue d'un objectif donné permet d'améliorer son efficacité et son efficience. Ce principe permet de clarifier le fonctionnement de l'entreprise, de mettre à jour et de supprimer les activités "doublons" et les zones d'ombres qui sont souvent source de dysfonctionnements¹ ;
- **Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs** : une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques permettront d'augmenter leurs capacités à créer de la valeur. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les intérêts des partenaires, de définir clairement leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances ;
- **L'amélioration continue** : l'amélioration continue d'un système de management de la qualité consiste à augmenter la performance interne et la satisfaction des clients.

Cela comprend, entre autre :

¹ISO 9000 (2000), « Système de management de la qualité- Principes essentiels et vocabulaire », France, édition AFNOR, p02.

- Analyse des résultats pour identifier les pistes d'amélioration ;
- Établissement des objectifs ;
- Recherche et mise en œuvre des actions d'amélioration ;
- Évaluation des résultats ;
- Formalisation des changements.

Cette dynamique de recherche d'amélioration est continue. Les retours d'information des clients, les audits et la revue du système de management de la qualité sont également utilisés pour identifier des opportunités d'amélioration. L'amélioration continue doit être un objectif permanent de l'entreprise.

- **L'approche factuelle pour la prise de décision :** la prise de décision peut être un processus complexe, comporte toujours une certaine incertitude et implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles.¹

L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision. Pour pouvoir prendre les bonnes décisions, il faut pouvoir s'appuyer sur des informations fiables. Ces informations doivent donc être disponibles et sous une forme permettant leur analyse et leur compréhension. Généralement, la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord pertinents permet de répondre à ce besoin et faciliter la prise de décision.

5. Le Système de management de la qualité

Le système de management de la qualité, souvent abrégé SQM (en anglais Quality Management System). Le SQM englobe des acteurs, des activités, des matériels divers dans l'entreprise et en même temps interdépendants pour atteindre l'objectif visé en lien avec la satisfaction du client final.

5.1. Définition du système de management de la qualité

Selon l'ISO 9001, le SMQ est défini comme « *un système de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et à des avantages pour tous les membres de l'organisme* ».

¹Gasquet, C, Segot, J: Op. Cit, p22.

et de la société ». Autrement dit, le SMQ est « *l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats des divers processus d'une organisation qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances* ». Donc, le système de management de la qualité permet d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité, dans le but de générer l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

De manière plus pragmatique, il comprend :

- Un système qui documente les pratiques (processus métier, procédures d'entreprise, mode opératoire, etc.) ;
- Un système de vérification (audit interne par exemple...) ;
- Un système d'analyse des résultats au niveau de la Direction (revue de direction).

5.2. Le système de management de la qualité en entreprise

Toute entreprise a pour but de générer des profits, par la satisfaction des clients. Il est donc utile de gérer la qualité tout en imaginant une structure à cette activité qui concerne en fait l'ensemble des services (logistique, informatique, décisionnelle, finance, marketing/vente, etc.). Cependant, chaque service a la responsabilité complète de sa qualité.

L'entreprise a le choix de mettre en place une structure organisationnelle et décisionnelle à travers l'ensemble de ses processus et procédures organisationnels dans lesquels sont imbriqués les autres systèmes de¹:

- Prise de décision (direction) ;
- Conception (recherche et développement, bureau d'études, etc.) ;
- Production (fabrication, maintenance) ;
- Gestion financière et comptable (direction administrative et financière) ;
- Gestion du personnel (direction des ressources humaines).

L'ensemble de cette structure est appelé système de management de la qualité.

Cette section nous a permis de mieux comprendre le management de la qualité, son évolution et ses principes. Dans la section suivante, nous allons aborder plus en détails la notion de qualité, ainsi que ses niveaux et ses outils.

¹ Le Coz, E (2001), méthodes et outils des qualité-nouveaux outils. Consulté sur <https://www.techniques-ingenieur.fr> le 13/07/2020.

Section 02 : La notion de la qualité

Dans un environnement concurrentiel, les entreprises prestataires de service sont à la recherche des voies efficaces de différenciation. L'une de ces voies consiste à offrir un service de haute qualité. La qualité est désormais considérée comme une variable qui bâtit la compétitivité de l'entreprise et affecte de façon significative ses relations avec ses clients¹.

1. Définition de la qualité

Nombreuses sont les définitions de la qualité, nous en citons les plus relatives à notre thème de recherche.

1.1. Une définition complexe

La qualité, selon la norme ISO 8402, est « *l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites* ». Dans cette norme révisée, le terme entité comprend : un produit ou un service, une activité, un processus, un organisme ou une personne. Le résultat d'une activité et de processus est le produit, qui comprend des matières premières, des matériels, des logiciels, des services, etc.² Par conséquent, répondre à divers besoins signifie la recherche de la qualité tout au long d'un processus industriel (pour le produit) ou tertiaire (commerce, administration..) ou encore tout au long du cycle de vie d'un produit : conception, réalisation, maintenance, etc.³

1.2. Définition de la qualité par un ensemble de caractéristiques

La qualité ne réside pas dans un seule caractéristique mais dans la composition d'un bouquet cohérent, complet et pertinent de caractéristiques.⁴ Les caractéristiques de la qualité se divisent en deux catégories, la première catégorie comprend les caractéristiques objectives, et la deuxième comprend les caractéristiques subjectives. Les caractéristiques objectives consistent à une réalité mesurable et observable. Dans le monde professionnel, le client doit indiquer de façon claire et mesurable la qualité requise; les spécificités attendues d'un produit ou d'un service. Donc, la comparaison des spécificités et de la qualité déterminera le niveau de qualité

¹Boyer, A, Nefzi, A (2009), la perception de la qualité dans le domaine des services : vers une clarification des concepts, la revue des sciences de gestion, vol 3, n°237-238, p43.

²Bernard, F, (1998), « Le manuel qualité : outil stratégique d'une démarche qualité », 2ème édition, Paris, édition Afnor, p04.

³Idem.

⁴Idem.

du produit ou du service. Le tableau suivant va présenter les caractéristiques objectives de la qualité et la nature des caractéristiques, accompagnée d'exemples comme suite :

Tableau N°01 : les caractéristiques objectives de la qualité

Nature des caractéristiques	Exemple
Caractéristiques physiques	<ul style="list-style-type: none"> • Résistance des matériaux d'une maison. • Puissance électrique d'un appareil. • Dimension d'un meuble.
Caractéristiques fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité fonctionnelle d'un logiciel. • Rayon d'action d'un véhicule.
Caractéristiques économiques	<ul style="list-style-type: none"> • Prix d'achat. • Cout d'entretien. • Prix de revente.
Caractéristiques ergonomiques	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité d'une voiture. • Interface d'un logiciel. • Traduction d'un document.

Source : Monin, J.M (2001), «la certification qualité dans les services : outil de performance et d'orientation client », Paris, édition Afnor, p53.

Il peut également s'agir de caractéristiques subjectives, créées par une interprétation individuelle, car elle dépend de la perception par le client de la capacité d'un produit ou d'un service à répondre, par ses caractéristiques et ses performances, aux attentes et aux besoins. Ces caractéristiques subjectives sont particulièrement importantes en matière de service. Le marché peut influencer également l'appréciation de la qualité, car tout produit qui se fait rare devient systématiquement de qualité.

Le tableau suivant va présenter les caractéristiques subjectives de la qualité et la nature des caractéristiques, accompagnée d'exemples comme suite :

Tableau N°02 : les caractéristiques subjectives de la qualité

Nature des caractéristiques	Exemple
Caractéristiques sensorielles	<ul style="list-style-type: none"> • Couleur d'une voiture. • Odeur ou goût d'un aliment. • Forme d'un document. • Son d'un appareil ménager.
Caractéristiques relationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Véracité des informations. • Courtoisie. • Personnalisation d'un contrat commercial.
Caractéristiques temporelles	<ul style="list-style-type: none"> • Ancienneté/expérience d'un prestataire. • Ponctualité d'un rendez-vous. • Temps de réponse d'un site.
Caractéristiques socioculturelles	<ul style="list-style-type: none"> • Image de marque. • Style et vocabulaire du packaging ou d'une notice.

Source : Monin, J.M : Op. Cit, p53.

1.3. Les niveaux de la qualité

Selon l'ISO 9000, la pratique de la qualité au sein de l'organisation se fait sur deux niveaux : interne et externe.

1.3.1. La qualité interne

Celle-ci concerne le principe d'amélioration continue des modes de fonctionnement interne à l'organisation. La qualité interne met à la disposition de l'entreprise les moyens nécessaires lui permettant de mieux repérer les dysfonctionnements et y remédier. La direction et le personnel sont les principaux acteurs et bénéficiaires de la qualité interne de l'entreprise.

1.3.2. La qualité externe

Elle correspond essentiellement à la satisfaction des exigences des clients, il s'agit donc de fournir des produits ou des services conformes à leurs attentes, afin de les fidéliser et parvenir à augmenter les parts du marché de l'entreprise. Une démarche de qualité externe se base sur l'écoute des clients ainsi que la prise en considération des besoins implicites de ces derniers.

1.3.3. La non-qualité

La non-qualité (ou disqualité) est définie comme étant un écart global entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue : « *La non-qualité est considérée comme l'écart entre la qualité visée et la qualité obtenue, elle parle aussi bien du produit que des associés à ce produit et qui interviennent dans la satisfaction du client, cette non-qualité est traduite par un défaut, une non-conformité, ou une anomalie* »¹. Cet écart peut être évalué plus ou moins complètement en termes économiques :

- **Le défaut** : non satisfaction aux exigences de l'illustration prévue, cette définition couvre l'absence des écarts des caractéristiques de la qualité ;
- **La non-conformité** : non satisfaction aux exigences spécifiques, la définition s'applique à l'écart ou l'existence d'une ou plusieurs caractéristiques de qualité ou de l'élément d'un système qualité par rapport aux exigences spécifiques ;
- **L'anomalie** : c'est la déviation par rapport à ce qui est attendu, elle justifie en générale une investigation qui peut déboucher sur la création d'une non-conformité ou d'un défaut.

2. Les outils de la qualité

Dans le cadre de l'amélioration continue de la qualité, il existe deux générations de méthodes et outils : la première génération contient sept outils de base, et la deuxième génération comporte quatre outils.

2.1. Les outils de la première génération

« Les sept outils de cercle de la qualité »² sont les outils de la première génération. Ils viennent du Japon, et ont pour principale objectif la résolution et la maîtrise des problèmes de l'entreprise.

2.1.1. La feuille de relevé

La feuille de relevé est un formulaire utilisé pour standardiser et vérifier les résultats du travail, ou bien pour confirmer ou réunir des données, ou saisir des informations sur le poste de travail. C'est un outil d'aide à la mise en place de mesure, toute action doit être engagée sur des données chiffrées. La feuille de relevé est conçue à partir des critères suivant :

- Facilité de relevé ;

¹Sebetio, D, Vertugume, C (1998), « de la qualité à l'assurance de la qualité », 2^{ème} édition, Paris, édition Afnor, p149.

²<http://www.axess-qualite.fr/outils-qualite.html> consulté le 15/07/2020.

- Facilité de lecture ;
- Facilité d'archivage.

2.1.2. Le diagramme de concentration de défauts

Il joue le rôle de la feuille de relevé, il permet de visualiser rapidement les points faibles. Il consiste à établir des zones de concentration des problèmes pour mieux comprendre leurs provenances et leurs causes potentielles. A l'aide d'un schéma du produit ou du processus, on identifie la source des problèmes et on est mieux en mesure d'orienter la recherche des causes afin d'éliminer ou de prévenir les problèmes en question.

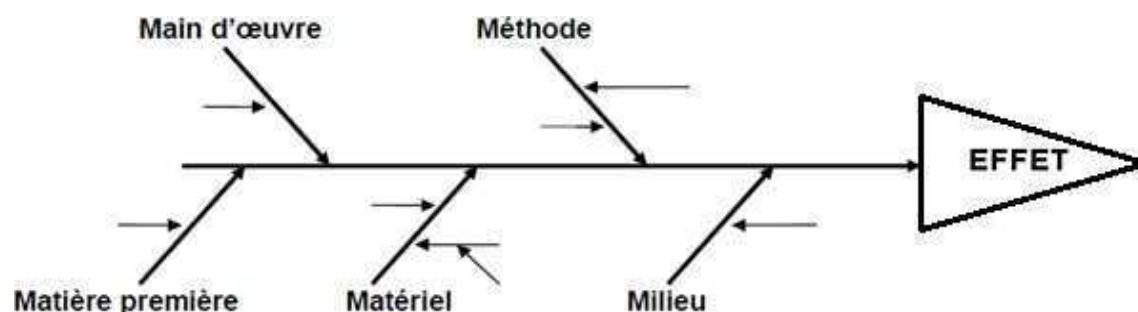
2.1.3. L'histogramme

C'est une représentation graphique des variables et données suivant une loi normale. Cet outil nous permet d'obtenir une visualisation simple et globale d'une situation à partir d'un ensemble de données objectives. L'histogramme est représenté sous un ensemble de rectangle, accolés 2 à 2 et chaque rectangle est proportionnel à l'effectif représenté.

2.1.4. Le diagramme d'ISHIKAWA

Le diagramme de causes à effets ; ou diagramme d'Ishikawa (diagramme en arrêtes de poisson), est un diagramme développé par Kaoru Ishikawa permettant d'examiner les causes profondes des problèmes. En posant continuellement la question « pourquoi ? », on finit par découvrir la véritable cause du problème. Cet outil est généralement utilisé pour mettre en évidence les causes d'un problème et les regrouper dans des catégories distinctes (par exemple méthode, main-d'œuvre, matériel, machines, matières).

Figure N° 07 : Le diagramme d'ISHIKAWA



Source : Gillet-Goinard, F, Seno, B (2009), « réussir la démarche qualité : appliquer des principes simples », Paris, édition d'Organisation, p51.

2.1.5. Le diagramme de PARETO

Le diagramme de Pareto permet de classer les données de la plus importantes à la moins importante, et de hiérarchiser les informations, afin de se consacrer à l'essentiel. Le déroulement se porte sur 5 phases :

- Situer la liste des problèmes ;
- Hiérarchiser ;
- Quantifier la somme des valeurs obtenues et calculer pour chacune d'elle, sa part en pourcentage dans la somme obtenue ;
- Classer en pourcentage les valeurs obtenues en ordre par valeurs décroissantes ;
- Dessiner le diagramme par colonnes et la courbe de cumul.

2.1.6. La carte de contrôle

C'est l'élément de base de la maîtrise statique des procédés. Le principe est de considérer que tout système est soumis à des variations aléatoires qui génèrent une répartition de la caractéristique qui suit une loi normale, tant que les variations de la sortie peuvent être admises comme des variations statistiques, il n'est pas nécessaire d'intervenir, dès que ces variations sont supérieures à la limite admissible. On considère que le système n'est plus sous contrôle et il faut intervenir.

2.1.7. Le diagramme de corrélation

C'est un diagramme dans lequel des points correspondants à deux ensembles de données que l'on pense corréler, ils sont positionnés sur du papier millimétré ou d'une façon similaire. Le diagramme de corrélation est un outil qui permet de savoir si les deux ensembles de données sont corrélés, de connaître le degré de corrélation, d'identifier les causes à maîtriser et de définir les améliorations à apporter.

2.2. Les outils de la deuxième génération

Les autres outils¹ insistent sur le fait que le travail de groupe et la résolution du problème utilisent d'autres outils que ces sept de base, pour cela on leurs a associés d'autres.

2.2.1. Le déballage des idées

Cet outil a un rôle essentiel dans la résolution des problèmes, il faut donc qu'il soit fait d'une

¹ <http://www.piloter.org/qualite/outils-qualite.htm> consulté le 18/07/2020.

manière efficace, pour qu'il soit rentable. Un déballage d'idées bien animé permet de gagner un temps précieux. Son principe de base est de réunir un groupe pluridisciplinaire et de provoquer sa créativité. Ainsi, le déballage d'idées doit toujours commencer par l'écriture claire de l'objectif de l'étude et pendant le déballage d'idées, chaque membre du groupe évoque tous les éléments concernant le sujet qui lui passent par la tête. La critique des idées est interdite pendant le déballage, elle viendra en son temps. En générale, il n'est pas très utile de poursuivre pendant très longtemps le déballage. Souvent, bien conduit une demi-heure à une heure suffit largement. Cependant, le déballage n'est qu'une première étape. Après, il faut classer les données qui sont en vrac en tableau. Pour cela, on utilise les outils tels que le diagramme d'Ishikawa autour des 5M, ou un diagramme des affinités.

2.2.2. Le diagramme des affinités

Le diagramme d'affinité est un outil pour rassembler un grand nombre d'idées et pour organiser ses informations en fonction de leurs affinités ou de leurs relations naturelles. Il est donc un outil de rassemblement et de groupement des idées. Le diagramme d'affinité permet :

- De comprendre l'essentiel d'un problème en l'abordant correctement et d'élaborer des solutions adéquates afin de le résoudre ;
- De déterminer les catégories d'idées ou de les grouper par classes ;
- D'aider à organiser les informations en vue de la prise de décision.

2.2.3. Le vote pondéré

Le vote pondéré est une technique de sélection finale du problème que le groupe souhaite résoudre, suite à un déballage d'idées, les sujets sont classés par ordre de priorité avec une pondération en fonction de leurs classements, ensuite le sujet à traiter est sélectionné à partir d'un vote simple.

2.2.4. Le diagramme de forces et faiblesses

C'est un outil qui permet le choix rapide et objectif entre x solutions, chaque solution a des forces et des faiblesses, donc chaque solution fera l'objet d'un compromis.

On conclut que la notion de la qualité est vague et comprends tous les besoins, les produits et les services. La qualité est considérée comme étant une attitude ou un comportement qui diffère d'une personne à une autre. Dans le langage courant, le terme « qualité » n'a pas le même sens pour tout le monde, elle est un concept flou et extrêmement difficile à définir et à

mesurer, notamment dans les services dû à leurs caractéristiques spécifiques comme nous allons voir dans la section suivante.

Section 03 : la qualité de service

La qualité de service est désormais une variable clé de la compétitivité, elle est l'arme avec laquelle l'entreprise fait face au niveau d'exigence de la clientèle qui augmente alors que la concurrence devient de plus en plus vive.

1. La notion de service

Le service se distingue du bien ou produit par son caractère immatériel et par l'impossibilité de stockage. Les caractéristiques des services induisent des pratiques et enjeux marketing spécifiques pour lesquelles on parle de marketing des services.

1.1. Définition du service

Il existe plusieurs définitions, nous en citons quelques-unes : Kotler, Dubois et Manceau définissent le service comme « *une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété ; un service peut être associé ou non à un produit physique* »¹. Pour Baruche Jean-Pierre, « *Les services recouvrent toute activité humaine faite pour autrui et qui ne se concrétise pas dans un objet* ». ² L'ISO 8402 définit le service comme suit : « *le résultat généré par les activités à l'interface entre le fournisseur et le client, et par des activités internes au fournisseur pour répondre aux besoins des clients* ». Pour Eiglier et Langeard « *Le service est la résultante de l'interaction entre trois éléments de base : le client, le support physique et le personnel en contact, cette résultante constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client* ». ³ En effet, « *Un service est un acte (ou succession d'actes), de durée et de localisation définie(s) et accomplie(s) grâce à des moyens humains et /ou matériels, mis en œuvre au bénéfice d'un client individuel ou collectif, selon des processus, et comportement codifiés* ». ⁴

Ces définitions mettent l'accent sur le caractère intangible du service, en l'opposant aux biens matériels. En revanche, la distinction entre service (intangible) et produit (tangible) n'est pas

¹Kotler, P et al (2015), « Marketing management », Paris, édition Pearson, p440.

²Baruche, J.P (1992), « La qualité de service dans l'entreprise, satisfaction et rentabilité », Paris, édition d'Organisation, p22.

³Eiglier, P, Langeard, E, (1987), « la servuction, marketing des services », Paris, édition MC Graw Hill, p16.

⁴Demoulin, C, Flipo, J.P (1991), « entreprises de service : 7 facteurs clés de réussite », édition d'Organisation, p20.

aussi évidente. Le service peut comporter une dimension tangible. Face à cette complexité en matière de définition du concept de service, et pour mieux cerner les problèmes spécifiques à la qualité dans ce domaine, il est important d'examiner le processus de fabrication d'un service ; son système de servuction.

1.2. La servuction

Les services sont une opération ou une performance, plutôt qu'un objet ou une chose que le client est dans une plus au moins grande mesure dans les opérations de production de ce même service. Ainsi, la nature et l'étendue de ses contacts de service varient de manière importante en fonction du niveau de proximité entre d'une part le client et l'entreprise et d'autre part entre celle-ci et ses membres. Pour bien comprendre ce qui est nécessaire pour fournir un service de qualité, il faut savoir de quelle façon les clients se comportent à l'intérieur de l'entreprise et quelles sont leurs relations avec le personnel ainsi qu'avec les infrastructures et autres éléments tangibles de prestation de service.

1.2.1. Définition de la servuction

Pierre Eiglier et Eric Langeard définissent la servuction comme étant « *une organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés* »¹.

Selon Charles Ditandy et Benoit Myronin la servuction est définie comme « *Le résultat de l'interaction de trois ingrédients principaux à savoir : le personnel en contact ou collaborateurs en relation avec la clientèle, le support physique (éléments, matériels nécessaires à la réalisation du service) et la participation du client à la réalisation de ce service* ».²

1.2.2. Le système de servuction

La servuction³ consiste à la fabrication et à la production du service. Elle se traduit par une prestation (consultation, transport, service financier, etc.) ou une opération de distribution (fourniture d'un bien matériel, un centre commercial, etc.). Eiglier et Langeard distinguent

¹Eiglier, P, Langeard, E: Op. Cit, P16.

²Lovelock, C et al (2012), « marketing des services », 7ème édition, Paris, édition Pearson, p86.

³Boyer, A, Nefzi, A (2009), la perception de la qualité dans le domaine des services : vers une clarification des concepts, la revue des sciences de gestion, vol 3, n°237-238, p44.

des éléments en relations dans toute « servuction », ces éléments fondamentaux du système de servuction sont¹ :

➤ **Le client** : il est impliqué dans le système et sa présence est primordiale puisque sans elle on ne parle même pas de service mais de capacité disponible ou de potentiel de service. Un principe de base : pas de client, pas de service. Dans la servuction², la participation est le rôle que le client doit jouer ou les tâches qu'il doit effectuer pour bénéficier d'un service correct, le client est à la fois consommateur et producteur du service. Selon Pierre Eiglier et Eric Langeard, la participation du client au système de servuction se manifeste sous trois formes :

- La participation physique du client au système de servuction en se substituant au personnel dans l'exécution de certaines tâches simples (exemple : remplir un formulaire) ;
- La participation intellectuelle (exemple : utilisation du minitel) ;
- La participation affective.

Les auteurs ont identifié, également, trois points d'application de la participation du consommateur :

- La spécification du service : le fait que le client dise ce qu'il veut ;
- La contribution à la réalisation du service ;
- Le contrôle : consiste à demander au client de s'exprimer sur l'état des éléments et ses perceptions concernant le processus de production et de livraison du service.

Le tableau suivant croise les formes de participation avec ses différents points d'application :

¹Eiglier, P, Langeard, E: Op. Cit, P16.

²Ibid., p44.

Tableau N°03 : les différentes formes de participation du client à la servuction.

Formes / Applications	Phase de spécification de la prestation	Phase d'action	Phase de contrôle du processus et de la performance
Participation physique	Collecte des données	Libre-service	Auto-contrôle simplifié et guidé
Participation intellectuelle	Générer de l'information	Manipulation d'une technologie sophistiquée	Générer de feed-back
Participation affective	Spontanéité	Application des procédures en raison de l'acceptation de leur bien fondé	Auto-contrôle permanent basé sur un sentiment d'appartenance

Source: Boyer, A, Nefzi, A (2009), la perception de la qualité dans le domaine des services : vers une clarification des concepts, la revue des sciences de gestion, vol 3, n°237-238, p44.

- **Le personnel en contact :** personnel employé par l'entreprise de service et qui est en contact direct avec le client. La participation du client au système de servuction oblige le personnel en contact à assurer deux rôles simultanément : il doit effectuer les tâches nécessaires à la production et la prestation du service, c'est le rôle opérationnel, très comparable à celui de l'ouvrier dans l'usine. Le personnel en contact doit de plus, et en même temps, s'adresser et parler aux clients, c'est le rôle relationnel. En outre, le personnel en contact est une variable très importante dans la gestion de la qualité du service. Plusieurs recherches en matière de qualité révèlent que les clients sont sensibles à la prestation de service rendue par le personnel. Dans ce cadre, les clients évaluent la rencontre de service en fonction de trois dimensions qui sont : la compétence, la capacité d'écoute et le dévouement. Ils précisent, également, que la qualité de la rencontre perçue par le personnel en contact est liée à la qualité de la rencontre perçue par les clients. En d'autres termes, l'opinion du personnel en contact sur la qualité du service est très proche de celle des clients¹.

¹Ibid., p44.

- **Les supports physiques** : les supports physiques sont les supports matériels nécessaires à la production du service utilisés par le client et/ou le personnel en contact. Il s'agit de ce qui est nécessaire à la production du service : l'environnement immédiat du contact clientèle (ou l'espace matériel dans lequel a lieu la servuction), les éléments matériels nécessaires à la prestation du service et enfin les équipements matériels du personnel en contact. De ce fait, le support physique représente la partie tangible, c'est-à-dire la partie visible et touchable du service. A l'instar des autres éléments de la servuction, le support physique se caractérise par son ambivalence ;
- **Le service proposé** : c'est la résultante de l'interaction entre le client, le support physique et le personnel en contact. Le service offert au client est un service global se composant généralement de deux types de services élémentaires : le service de base et les services périphériques. Il a pour objectif de satisfaire les besoins des clients. Par exemple, le service, ce n'est pas de prévoir un train, mais d'amener un client d'un point à un autre ;
- **Le système d'organisation interne (Back Office)** : c'est le management de l'entreprise suit sans être en contact direct avec le client, participe activement au système de servuction. Il comprend toutes les fonctions classiques de l'entreprise : finance, marketing, GRH, ...etc. Plus des fonctions spécifiques selon les entreprises de service ;
- **Les autres clients** : ce sont ceux à qui le service s'adresse également dans le même moment et aux mêmes conditions car, rares sont les services destinés à un seul client à la fois. En effet, plusieurs personnes peuvent rentrer dans une même agence commerciale et demander la facture de paiement.¹

1.3. Les caractéristiques du service

Les services ont des caractéristiques bien spécifiques à eux qui font que leur conception et leur mise en œuvre soit différente de celles des biens matériels. Il s'agit principalement de l'intangibilité, de l'indivisibilité, de la variabilité, de la périssabilité et de l'hétérogénéité².

¹Ibid., p45.

²Manpondjou, A.L, « les facteurs d'optimisation de la productivité de la force de vente dans une entreprise prestataire de service cas de la SAAR S.A », maîtrise en économie de gestion, université catholique d'Afrique Centrale, institut catholique de Yaoundé, 2006. Consulté sur https://www.memoireonline.com/01/09/1886/m_les-facteurs-doptimisation-prestataire5.html le 20/10/2020.

1.3.1. L'intangibilité

Contrairement au bien matériel, le consommateur ne peut ni sentir ni voir ni toucher le service : il est difficile, par exemple, de présenter un produit d'assurance comme on présente un produit d'alimentation, comme il est plus difficile de justifier son prix vu que le client ne voit pas ce qu'il achète. L'intangibilité rend l'application et la communication autour du service plus compliqué car le consommateur n'a que la parole du vendeur comme garantie. En effet, le caractère intangible du service rend l'entreprise plus vulnérable à la concurrence étant donné que le service peut être difficilement breveté. Malgré toutes ces difficultés, la tangibilité du service offre à l'entreprise de diverses possibilités, nous citons comme exemple la distribution électronique du service, l'implantation aisée de l'entreprise dans une zone etc.

1.3.2. L'indivisibilité

L'indivisibilité du service signifie à la fois que ce dernier est fabriqué en même temps qu'il est consommé, et la simultanéité de la production ainsi que la proximité physique qui sont des caractéristiques de la plupart des services : à l'inverse des biens qui sont produits puis vendus, les services sont produits et consommés au même moment. La proximité physique signifie que le client doit être présent lors de la production du service, chose qui n'est pas exigée durant la production d'un bien manufacturé.

1.3.3. La variabilité

Les services varient considérablement selon les circonstances qui contrôlent leur réalisation. En effet, la variabilité est due au fait que chaque prestataire et chaque client sont des personnes à part et à part entière, et c'est ainsi qu'un même service au sein d'une même entreprise peut changer du tout au tout en fonction de l'agence, du client, de l'humeur du producteur etc.

1.3.4. La périssabilité

Le service est périssable parce qu'il ne peut pas être produits à l'avance et conservé, il est non stockable. Exemple toute place dans un avion ou un théâtre ou une nuit dans un hôtel.

1.3.5. L'hétérogénéité

Selon Frédérique Perron, la difficulté de standardisation des services est double parce que deux variables doivent être prises en compte : le temps et l'espace. En effet, un service ne peut être considéré comme standardisé que s'il est identique d'un client à l'autre et d'un jour à

l'autre. Malgré la possibilité de standardiser les procédures de service, la mise en œuvre variera d'un client à un autre, d'un prestataire à un autre et d'un jour à un autre. La qualité d'une prestation de service, pour un client donné et à un moment donné, est en partie imprévisible, vu le fait qu'elle soit influencée par des facteurs humains, psychologiques et situationnels¹.

1.4. La classification des services

L'offre d'une entreprise comporte souvent un élément de service qui peut être plus ou moins important, sur ce critère on distingue cinq situations.

1.4.1. Le bien tangible pur

L'offre se limite à un bien tangible tel que le vêtement, sans qu'aucun service réel ne soit attaché.

1.4.2. Le bien tangible accompagné de plusieurs services

L'entreprise propose alors un produit central entouré de services périphériques, donc la vente d'un produit dépend de la qualité et de la disponibilité des services qui l'accompagnent. Par exemple : un constructeur d'automobiles vend en plus un véhicule, une garantie, un service d'entretien.²

1.4.3. L'hybride

Le produit-service comprend, à part égales, un composant produit et aussi un composant service. Nous citons comme exemple: la téléphonie associée à un appareil avec la prestation de services.

1.4.4. Le service principal accompagné de biens et services annexes

L'offre de l'entreprise consiste en un service central complet par certains produits ou services annexes. Exemple : le service est le transport aérien comprenant plusieurs biens complémentaires (nourriture, boisson, journaux). La réalisation de ce service exige l'achat d'un bien très coûteux.

1.4.5. Le pur service

L'offre de l'entreprise cette fois est un service unique, par exemple : le service d'un avocat ou l'écoute d'un psychologue. Aucun bien ne l'accompagne.

¹Boyer, A, Nefzi, A (2009), la perception de la qualité dans le domaine des services : vers une clarification des concepts, la revue des sciences de gestion, vol 3, n°237-238, p45.

² Kotler, P & al (2015), « Marketing management », Paris, édition Pearson, p441.

1.5. Les types de service

Il existe deux types du service : le service de base et le service périphérique¹:

1.5.1. Le service de base (principale)

Le service de base est unique. L'entreprise n'en propose qu'un seul et capable d'attirer le client. Il s'agit de l'activité centrale ou du métier fondamental de l'entreprise de service, par exemple la nuitée pour l'hôtel. Le service de base est celui qui est offert à tous les clients et qui va satisfaire leur besoin essentiel.

1.5.2. Le service périphérique (associé)

Le concept de service repose sur la constatation que toute entreprise de service ne propose pas un, mais plusieurs services à la clientèle, mais tous ces services non pas la même importance. Les services périphériques sont conçus et organisés autour de service de base pour le progresser, lui donner de la valeur, le rendre plus facile à utiliser et augmenter son gain et son attractivité. La diversité des services périphériques joue souvent un rôle dans la distinction et la situation de l'entreprise de services. Des éléments additionnels ou l'amélioration du niveau de performance peuvent augmenter la valeur du produit de base et permettent au fournisseur de le faire payer plus cher, par exemple une piscine dans un hôtel. Les services périphériques peuvent être nombreux même si le service de base est unique, et analysés en services facilitateurs qui acceptent la prestation des services de base. Pour pouvoir gérer cette caractéristique, une entreprise de service doit impérativement :

- Déterminer les éléments du service qui apportent le plus de valeur aux clients, en tenant compte du positionnement de l'offre de service et de segment de clientèle à qui le service d'adresse ;
- Organiser le processus de fabrication et de délivrance du service, étape par étape ;
- Garantir un suivi et un niveau de qualité en fonction des attentes des clients ;
- Former et informer le personnel en contact des enjeux pour le client et pour l'entreprise.

Eiglier et Langeard ont définie comme suite les différentes composantes d'un système d'offre dans les services² :

¹Lovelock, C & al (2012), « marketing des services », 7ème édition, Paris, édition Pearson, p86.

²Meyronin, B, Ditandy, C (2011), « du management au marketing des services », 2ème édition, Paris, édition Dunod, p36.

Tableau N°04 : l'offre de service

<p>Service de base/principale : C'est la raison principale de la venue du client dans l'entreprise, celle qui satisfait le besoin principal du client. Le service de base est donc très proche de la mission de l'entreprise. sans lui, elle perdrait sa raison d'être, son identité.</p>	<p>Service périphérique: C'est un service de moindre importance, ne répondant pas aux deux critères précédents. Mais certains services périphériques peuvent être importants voire obligatoires. Ils peuvent être gratuits ou payants.</p>
<p>Service global ou offre globale de service : C'est l'ensemble des services de base et périphériques qui délimitent l'output global.</p>	<p>Service de base dérivé : Il s'agit d'un service périphérique devenu de base pour certains clients.</p>

Source: Meyronin, B, Ditandy, C: Op. Cit, p36.

1.6. L'intérêt de la classification des services

L'intérêt de la classification des services¹ est d'être immédiatement opératoire : elle facilite en effet la conception rigoureuse d'une offre, en aidant à hiérarchiser les différentes prestations proposées. Elle permet de dresser la « carte des services » de l'entreprise en définissant précisément une offre, et en redéfinissant dans le temps ce qui doit être rajouté, enlevé ou repositionné. Tel service périphérique peut en effet très bien devenir, du point de vue des clients, un service de base dérivé. Pour les collaborateurs, la carte des services peut jouer le rôle d'un révélateur de la diversité des tâches qu'ils ont à réaliser et du degré d'expertise associé, hiérarchisé et clairement formulé, et de donner à chaque service le personnel nécessaire.

2. La qualité de service

La qualité de service est capturée aujourd'hui comme un support important, elle occupe une place très importante dans les entreprises prestataires de services ; car elle conduit à la satisfaction des clients, qui est l'objectif fondamental de chaque entreprise. De ce fait, l'entreprise doit adopter une démarche pour fournir un meilleur service de qualité à ses clients.

¹Meziane, A, « l'impact de la qualité des services personnalisés sur la fidélité étude empirique sur l'offre d'assurance automobile, Saida », thèse de doctorat en management internationale des entreprises, option marketing international, université Abou Belkaid, Tlemcen, 2016, p20.

2.1. Définition de la qualité de service

Bernard Monteil définit la qualité de service comme « *son aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites de son destinataire* »¹. Il en ressort de cette définition que la qualité de service est l'adéquation entre le besoin et la prestation, si cette adéquation n'est pas établie, il y a défaut c'est-à-dire sous-qualité ou sur-qualité. En d'autres termes, la qualité de service est de servir le client de façon à lui plaire, en lui fournissant des informations précises, respectant ses horaires, lui donnant toujours une attention individuelle.

Pour Jean Jacques Daudin, « *la qualité de service dépend tout aussi bien du serveur que du servi, elle dépend des situations et des personnes et/ou des entreprises d'où la relativité de la notion qualité/service* ».² Cette dernière définition fait ressortir un aspect très important de la qualité de service, en effet la qualité d'un service est une notion relative, c'est-à-dire le fait que le service ne soit pas une entité palpable, son évaluation est donc difficile et devra prendre en compte le client, le serveur et la situation.

La qualité du service peut être également définie selon deux perspectives³ : celle du prestataire et celle du consommateur. Du point de vue du client, le terme qualité représente l'écart entre les bénéfices perçus et les attentes. Du point de vue du prestataire, la qualité se réfère aux spécifications physiques et techniques du service (temps d'attente, propreté, etc.). La qualité peut également être liée à l'interaction client/personnel en contact. Ces deux points de vue ont été à l'origine de deux approches majeures de la qualité du service : L'approche « produit » et l'approche « utilisateur »⁴.

L'approche « produit » : les tenants de cette approche considèrent le service comme un produit et ce en respectant son caractère intangible et immatériel. De la sorte, la qualité du service est la somme de ses attributs physiques et technologiques et le degré de leur conformité aux standards. Dans cette approche, on met l'accent sur le rôle joué par les éléments matériels associés au service dans le processus d'évaluation du client. Afin de mieux comprendre ce rôle, une distinction entre les éléments ont permis de confirmer l'importance du rôle des éléments matériels dans la formation du jugement du consommateur. En effet, les éléments tangibles permettent de rendre le service facilement saisissable.

¹Monteil, B (1983), « cercle de la qualité et de progrès », Paris, édition d'Organisation, p38.

² Dausin, J.J, Tapiero, C (1996), « les outils et le contrôle de la qualité », Paris, édition Economica, p08.

³Boyer, A, Nefzi, A (2009), la perception de la qualité dans le domaine des services : vers une clarification des concepts, la revue des sciences de gestion, vol 3, n°237-238, p47.

⁴Ibid., p46-47.

L'approche « utilisateur » : contrairement à l'approche « produit », qui sépare l'acte de consommation du processus de production du service, l'approche « utilisateur » se base sur le caractère inséparable du service, c'est-à-dire la simultanéité de la production et de la consommation. L'apport de cette approche réside dans la prise en compte du rôle du client dans le processus de production du service, en effet, la participation du consommateur est indispensable à la création du service. En conséquence, le prestataire se trouve dans l'incapacité de contrôler la qualité de son offre comme un bien à la sortie de son processus de production. Dans ce contexte, la question de savoir comment le consommateur perçoit-il la qualité de l'offre de service s'impose. Selon cette approche, la qualité du service peut être définie comme étant son aptitude à satisfaire les besoins du consommateur. De la sorte, la qualité représente une notion relative qui varie d'un consommateur à un autre et d'un moment à un autre. La qualité du service est dérivée des perceptions du client qui dépendent à leur tour de la personnalité de ce dernier et des facteurs situationnels. Dans cette perspective, l'approche « utilisateur » accorde une attention particulière aux facteurs psychologiques, sociologiques et situationnels qui définissent les conditions dans lesquelles se déroule la rencontre entre le client et le prestataire du service et affectent, par conséquent, la perception de la qualité du service.

2.2. Les critères de la qualité de service

Comme les services restent par nature intangible et à facettes multiples, il est évidemment difficile d'évaluer la qualité d'un service par rapport à un produit. Plusieurs chercheurs suggèrent que la qualité perçue d'un service est le résultat d'une évaluation du processus au sein duquel les clients comparent leurs perceptions de la livraison du service et de son résultat par rapport à ce qu'ils attendent. Dans ce cadre, Zeithaml, Parasuraman et Berry ont établi une liste de dix critères de service :

- **Tangibilité du service** : l'organisation s'efforce de matérialiser les services offerts en créant des substituts à la politique des services fournis ;
- **La fiabilité** : la prestation doit être complète et correspond aux attentes ;
- **La rapidité** : les membres de l'organisation répondent rapidement, en tout temps et tout lieu, aux demandes du client ;
- **La compétence** : il s'agit de professionnalisme de l'organisation du personnel en contact ;
- **La courtoisie** : tout le personnel, notamment le personnel en contact doit être amical, respectueux et attentif ;

- **La crédibilité et l'honnêteté de l'entreprise de service** : cette caractéristique met en cause la notoriété de l'organisation, sa réputation, sa garantie de sérieux, son honnêteté ;
- **La sécurité** : les clients à l'abri de tout risque, qu'il s'agit de risque physique, financier ou moral ;
- **L'accessibilité des services** : le service doit être facilement accessible, sans retard ni attente ;
- **La communication** : l'organisation veille à garder les clients informés du contenu précis de l'offre de service, et cela avec un langage compréhensible et adapté aux types de clients ;
- **La compréhension du client** : l'organisation s'efforce de comprendre les besoins spécifiques du client et de s'adapter le mieux possible.

2.3. La gestion de la qualité de service

La maîtrise de la qualité de services de bout en bout est un levier efficace pour :

- Industrialiser et simplifier la gestion des services ;
- Réduire les coûts et les risques ;
- Focaliser les ressources sur les services à valeur ajoutée¹.

2.3.1. Impératifs sur le système de gestion de la qualité

Une entreprise qui souhaite intégrer la qualité comme un outil de gestion doit établir une politique marketing adéquate pouvant aboutir aux objectifs fixés et répondre ainsi aux attentes des clients. Cette politique menant à l'excellence repose sur trois facteurs essentiels²:

2.3.1.1. Politique qualité

On entend par « politique qualité », un document qui met en évidence les attentes de la direction générale en ce qui concerne la qualité. Les caractéristiques d'une politique qualité sont les suivantes :

- Annonce par le chef de l'entreprise ;
- Engagement de la direction irréversible ;
- Appel à tous les managers ;
- Implication de tout le personnel ;

¹Sora, G, Montaigne, J (1995), « la qualité totale dans l'entreprise », Paris, édition d'Organisation, p20.

²Idem.

- Information claire et précise.

2.3.1.2. Une organisation

Dans une entreprise, la responsabilité de la qualité ne doit pas être celle d'une seule personne (le responsable de la qualité), mais plutôt celle de chacun de son poste de travail. Néanmoins, un animateur ou un coordinateur de la qualité aura pour fonction de s'assurer que toute l'entreprise œuvre dans un sens commun. La qualité se bâtit en responsabilisant tous les membres de l'entreprise afin de toucher toutes les fonctions.

2.3.1.3. Les objectifs

L'entreprise doit déterminer les objectifs qu'elle souhaite atteindre et en matière de gestion de la qualité, deux principaux objectifs sont à distinguer :

- Un objectif économique : une meilleure gestion pour une rentabilité optimale ;
- Un objectif social : faire participer les employés aux fonctions stratégiques de l'entreprise en les convainquant que les produits ou les services sont de qualité. Les employés œuvrent avec plus d'assurance dans les actions à mener et d'avantage de motivation, ils seront d'autant plus impliqués car les objectifs de l'entreprise seront les leurs.

2.4. Les mesures de la qualité de service

La mesure de la qualité de service peut être envisagée de deux manières :

- Les mesures internes ayant trait à la satisfaction des clients internes (les employés) et la qualité de la prestation ;
- Les mesures externes sont la prestation des performances de l'entreprise par des consommateurs. Les mesures externes permettent de diagnostiquer les défaillances internes.

2.4.1. Les mesures internes

Elles portent à la fois sur la conformité de l'environnement et le climat du travail, offert aux attentes des employés, et sur la mise en place des indicateurs de performance propre à chaque département¹. On peut distinguer trois types de mesures internes spécifiques au climat de

¹Chaouat, F.Z, « Impact de la qualité de service sur la satisfaction des clients », mémoire de master en sciences commerciales, option Marketing, Alger, école des hautes études commerciales, 2015, p20.

travail. Ces types reposent sur la notion que la clientèle ne peut être satisfaite que si seulement le personnel de l'entreprise soit satisfait :

- Une enquête auprès de la direction destinée à connaître les degrés de satisfaction des dirigeants par rapport à la manière dont l'entreprise est gérée ;
- Une enquête d'opinion auprès des employés qui déterminent le climat de travail ;
- Une enquête sur la satisfaction interne destinée à vérifier les différents départements, les différentes fonctions et le personnel de l'entreprise fonctionnent en équipe et entretiennent des relations du client à client.

Souvent annuelle, les enquêtes sondent le climat de l'organisation. Elles font parfois l'objet de polémique au sein de l'entreprise, et provoquent une certaine méfiance des employés, des cadres et des syndicats. Il faut s'avoir s'en servir à bon escient, dans un esprit positif et convaincre les intéressés que les résultats ne donneront pas lieu à des observations individuelles, et dans le cas contraire, ces études perdent toute crédibilité.

2.4.2. Les mesures externes

Les entreprises de services utilisent quatre méthodes complémentaires pour mesurer la qualité de leurs services auprès des clients.

2.4.2.1. Enquête de satisfaction

L'enquête porte obligatoirement sur les clients de l'entreprise, elle est réussie lorsqu'elle se fonde sur un bon questionnaire, l'objectif de ce dernier est d'avoir au mieux le sentiment du client en toute objectivité. L'enquête de satisfaction permet également à l'entreprise, notamment de diagnostiquer les causes internes responsables de l'insatisfaction des clients et d'éprouver l'efficacité des programmes d'amélioration de la qualité.

2.4.2.2. La carte commentaire

Cette carte est un questionnaire mis à la disposition des clients sur un comptoir par exemple. Elle permet de préciser les réclamations, les compliments ou les suggestions. Elle est toute fois limitée comme instrument de mesure de satisfaction de la clientèle en raison notamment du taux de réponse très faible, et aussi l'information donnée correspond à des situations extrêmes venantes de clients très insatisfaits.

2.4.2.3. La gestion des réclamations

L'enquête n'est pas le seul moyen de mesure de la satisfaction client, on peut aussi transformer les lettres de réclamations ou de satisfaction en outil de gestion de la qualité. Cette méthode consiste à enregistrer les plaintes des clients, parfois à solliciter puis à catégoriser celles-ci et à fournir des réponses précises. Cette méthode permet à l'entreprise de déterminer les difficultés et d'observer les tendances, l'instrument est cependant limité :

- La plupart des consommateurs insatisfaits ne le font pas savoir ;
- Les personnes qui présentent une réclamation ne représentent en fait qu'une minorité des clients insatisfaits ;
- Les difficultés traitées ne consistent pas un échantillon représentatif de l'ensemble des difficultés éprouvées par les clients ;
- La gestion des réclamations peut être améliorée si le personnel en relation avec la clientèle a suffisamment de latitude pour régler certaines difficultés sur le champ.

2.4.2.4. La méthode de l'indice critique

Elle consiste à recueillir des informations à l'aide d'entrevues individuelles auprès des clients, lesquels se limitent à des événements positifs ou négatifs dans le cadre de l'utilisation des services. Cette méthode de mesure purement qualitative à l'avantage d'informer rapidement l'entreprise des difficultés éprouvées par la clientèle et l'information recueillie peut servir dans le cadre de recrutement ou de la formation du personnel.

On déduit à la fin de cette section que les connaissances en matière de qualité du service restent toujours insuffisantes. Un des problèmes majeurs inhérents à la gestion de la qualité du service découle des caractéristiques spécifiques de ce dernier et implique la difficulté d'inspecter et de mesurer sa qualité¹.

¹Boyer, A, Nefzi, A (2009), la perception de la qualité dans le domaine des services : vers une clarification des concepts, la revue des sciences de gestion, vol 3, n°237-238, p43.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre que la qualité a connu une évolution permanente en passant d'un simple contrôle de qualité à un système de management de qualité totale basée sur une politique d'amélioration continue ; qui servira d'arme pour toute entreprise visant à assurer sa pérennité et sa compétitivité, sachant que la qualité d'un produit ou d'un service est déterminée par la perception que porte le client vis-à-vis de cette dernière. En conséquence, la mesure de la qualité et sa gestion semblent être des activités cruciales pour l'entreprise pour une meilleure satisfaction de sa clientèle.

Chapitre II

La satisfaction et sa Relation avec la Qualité de service

Introduction

Dans un environnement concurrentiel fort, l'entreprise a pour objectif principale la création d'une clientèle satisfaite, et surtout une clientèle fidèle. Les exigences des clients sont devenues une preuve et une vérité pour les entreprises, en effet, pour conserver durablement un client il faut d'abord bien connaître ses besoins et ses attentes. Pour cela, l'entreprise doit orienter sa politique en direction du client et utiliser tous ses moyens pour fournir une prestation de service de qualité qui sera à la hauteur. Afin de clarifier le concept de satisfaire et de la perception de la qualité, le présent chapitre comporte trois sections : la première sera sur la perception, la satisfaction et les concepts liés, et la seconde sur la relation entre la qualité de service et la satisfaction de clientèle. La troisième et dernière section sera consacrée aux recommandations pour améliorer la qualité de service.

Section 01 : de la perception à la satisfaction client

En ces temps de crise économiques et de concurrence exacerbée, il est important pour les entreprises de préserver au mieux leurs clientèles, en leur offrant un produit ou un service de qualité. Or, le caractère intangible du service rend inopérant le contrôle a posteriori de sa qualité. Dans ce cadre, les aspects techniques permettant l'amélioration de la qualité perdent leurs importances dans le secteur des services. Les entreprises soucieuses d'améliorer la qualité de leurs prestations doivent plutôt s'orienter vers « les approches socioculturelles en termes de perception de satisfaction de l'utilisateur ». En d'autres termes, il s'agit de s'orienter plutôt vers l'étude de la perception par le consommateur¹.

1. Généralités sur la perception

Le terme « perception » a un sens vaste. La perception est avant tout la base de toute connaissance, même si cela pose le problème de l'objectivité. En effet, le rapport est complexe entre perception et vérité.

1.1. Définition de la perception

De nombreuses définitions ont été données par de différents auteurs, nous avons choisi les plus appropriés à notre thème. Selon Kotler et al ; la perception est « *le processus par lequel un individu choisit, organise et interprète des éléments d'informations externes pour*

¹Boyer, A, Nefzi, A (2009), la perception de la qualité dans le domaine des services : vers une clarification des concepts, la revue des sciences de gestion, vol 3, n°237-238, p47.

construire une image cohérente du monde qui l'entour »¹. En effet, « *Le mécanisme perceptuel régit les rapports entre l'individu et le monde qui l'entoure. Toute connaissance est nécessairement acquise à travers la perception, son impact sur le comportement est par conséquent omniprésent* »². Donc, la perception « *construit une représentation mentale à partir de sensations. Elle est saisie par les sens et interprétée par l'esprit, le rôle du cerveau (cognitif) y est déterminant* »³. D'après Richard Ladwein, « *la perception apparaît comme un processus dynamique et itératif qui vise à valider ou invalider les hypothèses construites à partir des informations extraites de l'environnement* »⁴.

Selon la définition du dictionnaire de Lalande, la perception est « *l'acte par lequel un individu, organisant immédiatement ses sensations, les interprétant et les complétant par des images et des souvenirs, s'oppose un objet qu'il juge spontanément distinct de lui, réel et actuellement connu de lui* »⁵.

Ainsi donc, le concept de perception constitue la relation principale que les humains entretiennent avec le monde extérieur, c'est-à-dire qu'il s'agit d'un acte conscient spécifique qui fait exister le monde en tant que sujet. On peut dire que la perception se fait à travers la sensation donc la prise de conscience par l'individu de l'environnement qui l'entoure par l'intermédiaire des cinq sens : l'œil, l'odorat, le toucher, la vue et le goût.

1.2. Les caractéristiques de la perception

Pour parler de perception, il faut qu'il ait succession de trois phases : une exposition à l'information, une attente et un décodage et cela permet de conclure les caractéristiques suivantes⁶:

1.2.1. La perception est subjective

Chaque personne aura une perception positive différente à partir de stimuli identique. La perception est subjective car elle est issue d'un jugement.

1.2.2. La perception est sélective

La perception sélective joue un rôle de filtre qui permet à l'individu de ne recevoir que les

¹Kotler, P et al (2015), « Marketing management », Paris, édition Pearson, p195.

²Dubois, B (1994), « Comprendre le comportement du consommateur », 2ème édition, Paris, édition DALLOZ, p57.

³Giordano, J.L (2006), « L'approche qualité perçue », Paris, édition d'Organisation, p15.

⁴Ladwein, R (2003), « le comportement du consommateur et de l'acheteur », Paris, édition Economica, p135.

⁵<https://www.wikibooks.org>. Consulter le 26/07/2020.

⁶Bree, J (2012), « Le comportement du consommateur », Paris, édition DUNOD, p93.

stimulations utiles à son action. Sans ce filtre, quelqu'un qui lit recevrait de nombreux bruits et de nombreuses odeurs qui l'empêcheraient de se concentrer. Donc, la sélectivité de la perception répond à un principal objectif : la recherche d'une information pertinente par rapport aux besoins de l'individu.

1.2.3. La perception est simplificatrice

Un individu ne peut considérer l'ensemble des unités d'informations qui composent les stimuli perçus. Au-delà d'un niveau de complexité très vite atteint, seule la répétition autorisera une prise en compte de toutes les facettes d'un message.

1.2.4. La perception est limitée dans le temps

Une information perçue n'est conservée que durant un temps très court, sauf si un processus de mémorisation s'enclenche.

1.2.5. La perception est cumulative

Une impression est la somme de plusieurs perceptions. Un consommateur regarde un produit, voit une publicité le concernant, écoute ce que les gens en disent, examine son conditionnement et à partir de là seulement il forge son impression globale.

1.3. Le processus de perception

Selon Philip Kotler et al, il y a trois mécanismes qui affectent la manière dont stimulus est perçu : l'attention sélective, la distorsion sélective et la rétention sélective¹.

1.3.1. L'attention sélective

L'attention est l'allocation de capacités de traitement mental à un stimulus, or, une personne est exposée à un nombre très élevé de stimulus à chaque instant de sa vie. On estime que dans le monde occidental, chaque jour une personne perçoit environ 1500 messages de communication liés aux différentes marques. Comme nous ne pouvons plus les traiter, nous écartérons inconsciemment la plus part d'entre eux sans leurs accorder la moindre attention. C'est ce phénomène que l'on appelle l'attention sélective. Il s'explique par plusieurs phénomènes :

- Un individu a plus de chance de remarquer un stimulus qui concerne ses besoins ;
- Un individu qui veut un ordinateur fera attention aux publicités pour cette catégorie de produit, il ne remarquera probablement pas les autres catégories;
- Un individu a plus de chances de remarquer un stimulus qu'il s'attend à rencontrer. On remarquera davantage, chez un revendeur informatique, les ordinateurs que les radios

¹Kotler, P & al: Op. Cit, p197-198.

que l'on n'a pas prévu de trouver là ;

- Un individu remarque d'autant plus un stimulus que son intensité est forte par rapport à la normale. Ainsi, le phénomène de sélectivité explique qu'il est très difficile d'attirer l'attention des consommateurs, même les plus intéressés d'entre eux peuvent ne pas percevoir un message qui ne se détache pas nettement.

1.3.2. La distorsion sélective

Ce n'est pas parce qu'un stimulus a été remarqué qu'il sera correctement interprété. On appelle distorsion sélective le mécanisme qui pousse l'individu à déformer l'information reçue afin de la rendre plus conforme à ses croyances. Lorsqu'un consommateur a déjà une nette préférence pour une marque, il risque de déformer l'information dans un sens favorable à cette marque. La distorsion sélective donne de l'avantage aux marques fortes car les consommateurs déforment l'information neutre ou ambiguë en faveur des marques qu'ils connaissent et apprécient.

1.3.3. La rétention sélective

L'individu oublie la plus grande partie de ce qu'il apprend, et il a tendance à mieux mémoriser l'information qui supporte ses convictions. La sélectivité de la perception témoigne la puissance des filtres internes et explique pourquoi les responsables marketing doivent souvent répéter un message, en s'efforçant de le rendre aussi convainquant que possible.

1.3.4. La perception subliminale

Depuis des décennies, les responsables marketing intègrent des messages cachés et imperceptibles consciemment dans les emballages et les publicités, afin que les consommateurs les perçoivent inconsciemment et modifieraient leurs comportements en conséquence. Bien qu'il soit indéniable que des mécanismes inconscients interviennent dans le traitement de l'information par les consommateurs, aucune preuve scientifique de l'influence des images subliminales pour changer des croyances modérément ou fortement établies sur les marques et les produits n'a pu être établie, remettant en cause cette idée reçue.

1.4. Les facteurs qui influencent la perception

La perception est la prise de connaissance sensorielle d'objets ou d'événements extérieurs plus ou moins complexes. La perception n'est pas la même pour tous car elle résulte d'un processus physique et mental qui utilise nos cinq sens. Le choix dans la perception est influencé par divers facteurs : les facteurs externes qui sont des facteurs environnementaux, et les facteurs internes qui sont des facteurs psychologiques. Les facteurs internes et les facteurs externes doivent être en interaction simultanée et permanente et leur étude conduira à une plus

grande prise de conscience de la perception et une meilleure compréhension de son processus.

1.4.1. Les facteurs environnementaux

Les influences de l'environnement externe ont un poids sur chaque décision prise par le consommateur, l'environnement influence immédiatement la décision initiale¹.

- **L'intensité** : elle correspond à la force d'émission d'un stimulus perceptuel : plus un stimulus est intense, plus il attire l'attention ;
- **La dimension** : la dimension (la taille de l'affichage) d'un objet exerce, sur la perception, le même type d'influence que le facteur intensité : plus l'objet est grand, plus la probabilité de sa perception augmentera (plus il attire l'attention) ;
- **Le mouvement** : le déplacement rend visible un objet dans un ensemble fixe. La perception humaine est plus sensible aux objets qui bougent dans le champ visuel par rapport aux objets qui sont immobiles ;
- **La répétition** : la redondance, le matraquage d'un slogan. Un stimulus attire beaucoup plus d'attention s'il est répété plus d'une fois. Ainsi, l'avantage de la répétition est double : premièrement un stimulus répété a plus de chance d'être perçu dans le cas où l'attention tend à faiblir, et deuxièmement la répétition augmente la sensibilité au stimulus ;
- **Le contraste** : les individus ont tendance à s'adapter et à s'habituer aux stimulations courantes de notre environnement. Par conséquent, notre attention ne sera attirée que par les stimuli inattendus et inhabituels ;
- **La position sociale** : la façon dont une personne se présente, sa situation sociale et toute la reconnaissance qui en découle influencent souvent la perception que nous en avons.

1.4.2. Les facteurs psychologiques

Les facteurs psychologiques internes sont des aspects des sujets percevant qui influent sur leur sélection².

- **La personnalité** : elle rassemble l'ensemble des caractéristiques humaines ou des traits de caractère qui font la spécificité de chaque personne ;
- **La motivation** : l'individu perçoit ce qu'il veut percevoir (percevoir en priorité ce qui

¹Petrof, J.V (1999), « comportement du consommateur et marketing », 5ème édition, Canada, les presses de l'université Lavale, p138.

²www.mercator-publicitor.fr. Consulté le 05/08/2020.

correspond à ses besoins, motivation ou intérêts). Ainsi ce sont en partie les besoins qu'il ressent ponctuellement qui influencent ses perceptions. La motivation pousse le consommateur à agir afin de satisfaire ses besoins ;

- **La connaissance** : l'expérience, l'apprentissage et les connaissances d'un individu influencent grandement la signification qu'il donne à ses perceptions. L'éducation est un processus de différenciation et un apprentissage de discrimination. Deux messages identiques pour un profane seront différents pour un spécialiste.
- **Le besoin** : les besoins correspondent aux exigences physiques et psychiques. Il s'agit d'une situation de manque face à une chose désirée, exigée, nécessaire quelle qu'en soit la raison ;
- **La culture** : la culture des individus influence leur perception, et les différences culturelles illustrent les différences perceptuelles qui existent entre les peuples ;
- **Les sentiments** : les stimuli qui ont une connotation émotionnelle positive sont généralement mieux perçus que ceux qui n'éveillent aucune émotion chez les individus. Par ailleurs, les stimuli qui éveillent des émotions négatives favorisent la défense perceptuelle ou, au contraire, la sensibilisation perceptuelle. Toutefois, ce type de stimulus est généralement perçu plus difficilement qu'un stimulus neutre qui n'éveille aucune réaction émotionnelle.

2. Le concept de la satisfaction

L'aspect psychologique du client rend la notion de satisfaction abstraite et difficile à mesurer. La satisfaction est basée sur les perceptions et les attentes des clients. Les chercheurs en psychologie et en comportement du consommateur étudient depuis longtemps le concept de satisfaction et sont conduits à sophistication de plus en plus leur compréhension du concept. On se restreindra aux éléments qui ont une conséquence pratique et une pertinence managériale.

2.1. Définition de la satisfaction

D'après l'ISO 9000¹, la satisfaction peut se définir comme « *l'opinion du client sur le niveau de réponse d'une transaction à ses besoins et à ses attentes* ». Philip Kotler et Bernard Dubois définissent la satisfaction comme étant « *le sentiment d'un client résultant d'un jugement composant les performances d'un produit à ses attentes* »². La satisfaction peut être définie en marketing comme « *le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre*

¹Monin, J.M (2001), « la certification qualité dans les services », Paris, édition AFNOR, p108.

²Kotler, P, Dubois, B, (2000), « marketing et management », 14ème édition, Paris, édition Publi Union, p69.

des attentes préalables et une expérience de consommation »¹. Ainsi, on peut dire que la satisfaction est le résultat d'un processus de comparaisons psychiques et complexes. La comparaison d'une valeur théorique avec une valeur effective : paradigme de confirmation/infirmation. A partir de ces définitions, nous constatons que la satisfaction est un jugement, un sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre les attentes préalables et les expériences de consommation d'un produit ou d'une prestation de service. Donc on peut distinguer entre trois niveaux :

- Les performances qui sont inférieurs aux attentes ; le client est insatisfait ;
- Les performances qui sont égales aux attentes ; le client est satisfait ;
- Les performances qui sont supérieurs aux attentes ; le client est très satisfaits (créent un sentiment d'enthousiasme).

2.2. Les caractéristiques de la satisfaction

Selon Daniel Ray, il y a trois caractéristiques de la satisfaction² :

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

2.2.1. La satisfaction est relative

La satisfaction dépend de la perception du client, elle varie selon les niveaux d'attentes. Si on prend par exemple deux clients qui utilisent le même produit dans les mêmes conditions. Cependant, ces deux clients peuvent avoir des opinions radicalement opposées, tout simplement parce que leurs attentes initiales vis-à-vis de ce produit ne sont pas les mêmes, ceci explique entre autre que ce ne sont pas les meilleurs produits qui se vendent le mieux, vu que ce qui compte n'est pas le fait d'être le meilleur mais d'être le plus adapter aux attentes des clients. Donc, l'objectif de l'entreprise est d'identifier des groupes de consommations ayant des attentes semblables, de façon à créer une offre qui leur soit adaptée, qu'on appelle la segmentation. Les attentes du client sont fondées sur une base de références, un standard défini :

- Par l'état actuel du marché ;

¹Lendrevie, J, Lévy, J (2013), « Mercator : théorie et pratique du marketing », 5^{ème} édition, Paris, édition DUNOD, p540.

²Ray, D (2000), « Mesurer et développer la satisfaction client », (selon la norme ISO 9000), Paris, édition d'Organisation, p34.

- Par les expériences personnelles d'achat ;
- Par les informations obtenues par le client (bouche à oreille, publicité, promesse des vendeurs).

Compte tenu de l'équation « satisfaction = perception/attentes » plus les attentes sont hautes, plus la déception est forte. Ainsi, pour ce qui est des promesses, le vendeur doit :

- Minimiser ses promesses ;
- Concurrents communiquent mieux ;
- Maximiser ses promesses mais cela risque de générer une insatisfaction futur. Encore certaines études montrent que les consommateurs deviennent de plus en plus mature face à une décision d'achat, se forment des attentes atteignent afin de ne pas être déçu.

2.2.2. La satisfaction est subjective

La satisfaction des clients¹ dépend de leurs perceptions à l'égard de différents produits et service, et non de leurs réalités. Donc, il est fort probable que la perception du client soit loin de la réalité, ceci implique de fortes dérives pour l'entreprise, surtout pour celle qui offre des produits à un fort contenu technologique. Les fournisseurs voudront à tout prix donner la meilleure image de leur produit.

2.2.3. La satisfaction est évolutive

La satisfaction évolue avec le temps à deux niveaux différents, en fonction de deux facteurs² :

- **L'évolution des attentes et des standards** : les attentes du client sont basées sur l'état actuel des offres « standards », mais avec la concurrence accrue, les fournisseurs doivent augmenter leurs performances ce qui implique l'évolution des standards de références ;
- **Du cycle d'utilisation des produits/service** : la mesure de la satisfaction, en pratique, se réalise à un instant précis. Cependant, il est constaté que cette satisfaction évolue au fil de l'utilisation du produit/service. C'est alors que juste après l'achat, celle-ci est souvent positive, avant de suivre une courbe généralement descendante qui coïncide avec le moment d'utilisation où le consommateur découvre la vraie valeur du produit/service.

¹Ray, D: Op. Cit, p34.

²Idem.

2.3. Les mesures de la satisfaction

La mesure de la satisfaction permet à toute entreprise qui cherche à améliorer ses produits et ses services d'identifier les éléments moteurs de la satisfaction et d'insatisfaction.

2.3.1. Définition de la mesure de la satisfaction

Mesurer la satisfaction est défini comme étant « *un processus qui vise à recueillir des renseignements qualitatifs indiquant dans quelle mesure les attentes des clients sont satisfaites* »¹. « *La mesure de la satisfaction de la clientèle (MSC) est une opération de rétroaction qui consiste à connaître l'opinion des clients sur leurs besoins, leurs attentes et leurs expériences à l'égard des services reçus et qui permet aux entreprises de vérifier dans quelle mesure elles améliorent la satisfaction de leurs clients* »². Donc, la mesure de la satisfaction est un ensemble d'étapes qui consistent à collecter des informations relatives aux attentes et aux avis des clients.

2.3.2. Les outils de mesure de la satisfaction client

Afin de réaliser une mesure de la satisfaction des clients, il est nécessaire de tenir compte du contexte dans lequel elle s'inscrit ; celui de « l'écoute client ». En effet, la mesure de la satisfaction clients n'est rien d'autre qu'un moyen de connaître les besoins et attentes clients, et cela est possible uniquement à travers des outils d'écoute client que nous décrirons dans ce qui suit.

2.3.2.1. Les enquêtes de satisfaction

L'enquête de satisfaction est un outil qui permet de mesurer la satisfaction des clients. Une mesure systématique de la satisfaction donne des indicateurs fiables et exhaustifs de satisfaction des clients. Elle doit permettre³:

- D'identifier les différents éléments qui génèrent la satisfaction et l'insatisfaction des clients ;
- De hiérarchiser ces éléments par leur contribution à la satisfaction globale ;
- De mesurer la satisfaction des clients à l'égard des produits/services ou de l'entreprise par rapport aux concurrents ou par rapport à une période précédente ;

¹Dumoulin, J-L (1993), « clients satisfaits, entreprise gagnante », Paris, édition d'Organisation, p20.

² www.institut-numerique.org. Consulté le 07/08/2020.

³Lendrevie, J, Lévy, J (2013), « Mercator : théorie et pratique du marketing », 5^{ème} édition, Paris, édition DUNOD, p540.

- De déterminer des axes d'amélioration prioritaires (politique de satisfaction).

La démarche passe par quatre étapes¹:

- **Etape 01 : identifier les déterminants de satisfactions**

Cette étape consiste à connaître les critères de satisfaction et d'insatisfaction des clients, par une étude qualitative (entretiens en face à face ou en groupe) ;

- **Etape 02 : analyser les critères de satisfaction et d'insatisfaction**

Il s'agit de hiérarchiser les critères et mesurer l'importance de chaque critère selon les priorités des clients par plusieurs techniques ainsi la segmentation des clients suivant les attentes ;

- **Etape 03 : construire et mettre en place un baromètre de satisfaction**

C'est des études de satisfaction faites sur un échantillon représentatif de client dans le but de comparer les résultats d'une période sur l'autre ;

- **Etape 04 : se comparer aux concurrents**

Cette étape comporte à positionner les performances de l'entreprise par rapport à celles des concurrents, en demandant aux clients d'indiquer leur satisfaction à l'égard des produits concurrents.

2.3.2.2. Les réclamations client

Satisfaire systématiquement et du premier coup l'ensemble des clients relève du domaine de l'impossible, il existe toujours des clients insatisfaits qui émettent des plaintes et des réclamations. Dans ce contexte, le recensement et l'analyse des plaintes et des réclamations clients prend son sens, vu que cela permet de cibler des clients insatisfaits, de recenser leurs motifs d'insatisfaction mais aussi de mettre en place des actions curatives². Malgré ces avantages, cette solution a une limite majeure ; effectivement, rare sont les clients qui manifeste leur mécontentement, parce qu'ils pensent³:

- Que leurs réclamations ne changeront rien ;
- Qu'ils vont perdre leurs temps ;
- Que leurs cultures et leurs éducations leurs interdisent de dire ce qu'ils pensent devant les personnes concernées.

¹Idem.

²Ray, D (2000), « Mesurer et développer la satisfaction client », (selon la norme ISO 9000), Paris, édition d'Organisation, p49-50.

³Idem.

Il est donc du devoir de l'entreprise de maximiser la communication avec ses clients qu'elle soit positive ou négative. L'écoute client constitue une véritable mine d'or.

2.3.2.3. Les études « clients perdus »

Comme leur nom l'indique, les études de type « clients perdus » s'intéressent aux clients qui quittent l'entreprise, et doivent permettre¹:

- De comprendre les logiques d'achat des clients qui quittent l'entreprise ;
- D'expliquer les éléments déterminants de leur départ ;
- D'objectiver sur la base des deux points précédant la vision interne sur ce plan ;
- De hiérarchiser et mettre en œuvre les actions correctives.

L'organisation d'une telle étude consiste à :

- Choisir certains clients récemment perdus à différentes étapes du parcours client. Le choix de ces clients conditionne la fiabilité de l'étude ;
- Construire une procédure rationnelle d'interviews des clients concernés (guide d'entretien qui reprend les différentes phases du parcours client) ;
- Interroger les personnes désignées grâce à des entretiens semi-directifs en face à face ;
- Réaliser l'analyse grâce à des outils qualitatifs

2.3.2.4. Les enquêtes « clients mystères »

Il s'agit de valider, sur terrain, la conformité aux objectifs préalablement définis des éléments, mis en place par l'entreprise, et ce en faisant appel à une personne pour jouer, incognito le rôle d'un client. L'intérêt de cette enquête est de proposer un constat objectif, qui peut servir ensuite de base à l'analyse des perceptions des clients². L'organisation d'une enquête client mystère comprend sept étapes³:

- La prise de connaissance des standards de l'entreprise ;
- La conception en collaboration avec l'entreprise, du scénario, c'est-à-dire du déroulement précis de l'enquête terrain ;
- L'échantillonnage des points de vente concernés ;
- Le choix des évaluateurs, puis le briefing ;
- La réalisation de l'enquête sur le terrain ;
- L'analyse globale des non-conformités et décisions d'actions correctives ;

¹Idem.

²Ray, D: Op. Cit, p57.

³Idem.

- La compréhension des résultats avec ceux d'une enquête de satisfaction.

2.4. Les enjeux de la satisfaction clients

La satisfaction des clients est devenue une préoccupation majeure de l'entreprise, parce qu'elle dépend de sa rentabilité, de sa part de marché et de son image de marque.

2.4.1. Les impacts de la satisfaction clients dans la rentabilité des entreprises

La satisfaction client est considérée comme étant un moteur puissant dans l'optimisation de la rentabilité des entreprises. Afin de passer de la satisfaction client à la rentabilité, les décideurs internes doivent intégrer le cycle vertueux des dix-neuf rouages qui sont¹:

2.4.1.1. Des clients satisfaits

- Sont moins sensibles aux promotions donc plus rentables ;
- Achètent plus le même produit (up selling) plus souvent ou avec des options ;
- Achètent plus souvent d'autres produits (cross selling) ;
- Résistent plus facilement à la pression des concurrents ;
- Sont moins infidèles ;
- Recommandent l'entreprise à leur entourage ;

2.4.1.2. Impact sur la réputation

- Des clients satisfaits contribuent à l'image de marque et à la bonne réputation de l'entreprise ;
- renforcer la prospection et le recrutement de nouveaux clients via un bouche à oreille favorable ;
- Faciliter les investissements commerciaux et publicitaires.

2.4.1.3. Impact sur l'innovation

Une entreprise qui a la volonté de satisfaire :

- Est une entreprise qui sait écouter ;
- Est plus tournée vers l'innovation produits et services ;
- Peut acquérir de nouvelles compétences ;
- Optimise sa politique de R&D fondée sur les vraies attentes des clients ;
- Connaît moins d'échecs lors des lancements de nouveaux produits ;

¹Barbaray, C (2016), « satisfaction, fidélité et expérience client », Paris, édition DUNOD, p13-14.

- Met de « bons produits » sur le marché ;
- Elargi sa gamme ce qui a un impacte sur son image.

2.4.1.4. Impact sur la gestion

- Gérer un client est plus rentable que de gérer dix clients ;
- Optimisation de l'efficacité des investissements commerciaux et publicitaires via le bouche à oreille et une meilleure réputation ;
- Optimisation du potentiel offert chaque client.

2.4.2. La relation entre satisfaction clients et part de marché

La part de marché et la satisfaction des clients sont utilisées comme deux indicateurs clés de performance des entreprises. Deux facteurs influencent favorablement la part de marché d'une entreprise ressortent¹ :

- La satisfaction du client entraîne ses rachats ;
- La satisfaction client produit du bouche à oreille positif.

Cependant, cette hypothèse a rarement été validée. Plusieurs études récentes traitent de ce sujet et aboutissent aux constats suivants²:

- Lorsque les couts de changement de marque sont faibles, la satisfaction client est un bon prédicateur de la progression des parts de marché entre concurrents ;
- Sur un marché où la demande est homogène, la relation entre satisfaction et part de marché est réelle ;
- Sur les marchés où la demande est hétérogène, la relation entre la satisfaction et part de marché n'est pas toujours prouvée.

Nous constatons que le lien entre satisfaction et part de marché est donc fort sur un marché à demande homogène, mais n'est pas linéaire sur un marché très hétérogène.

2.4.3. L'impact de la satisfaction client sur la recommandation et l'image de marque

La satisfaction client, la recommandation et l'image de marque favorable sont intimement liées. D'après des études faites dans ce domaine, on constate qu' « *un client satisfait en parle à 8 personnes, un client mécontent en parle à 22 personnes* »³. Un client mécontent ne réagit

¹Barbaray, C: Op. Cit, p15.

²Idem.

³Chauvel, A.M (2002), « au de-là de la certification : de la conformité à la performance », Paris, édition d'Organisation, p06.

pas directement en formulant des plaintes écrites à l'entreprise en question, des fois les plaintes alimentent le bouche à oreille qui conditionne à son tour la satisfaction des clients. Il est donc important de s'attacher à l'image que se font les clients de leur entreprise, pour pouvoir apprécier leur degré de satisfaction et le taux de recommandation¹.

Les points développés dans cette section nous ont procurés la possibilité d'encrer la perception de la qualité de service avec toutes ses diversités et d'étudier la satisfaction des clients, un concept dont la mesure est fondamentale pour une entreprise qui met une démarche qualité orienté client, de ce fait l'enquête de satisfaction lui sera utile. Dès lors, la liaison entre ces deux concepts sera d'usage dans la prochaine section.

Section 02 : La relation entre la satisfaction client et la qualité de service

L'ensemble des travaux académiques dans le domaine de marketing et de management traitant le concept de « la qualité perçue », évoquent l'existence d'un lien délicat entre la qualité perçue et un concept aussi bien important que ce dernier dans ce domaine qui est la satisfaction. De ce fait, nous allons d'abord présenter et clarifier la relation entre les deux approches.

1. La qualité perçue et la satisfaction clients

La notion de satisfaction et de qualité perçue sont souvent confondues dans la littérature à tel point que, certains auteurs se sont demandé si ces deux concepts ne sont pas deux appellations d'une même réalité.

1.1. Définition de la qualité perçue

Le glossaire de marketing considère que « *la qualité perçue désigne le niveau de qualité d'un produit ou service tel qu'il est perçu par le consommateur de manière plus ou moins subjective. La qualité perçue peut jouer un grand rôle dans le processus de choix d'achat. On distingue généralement la qualité perçue et la qualité objective d'un produit ou service qui est généralement mesurée par des études, normes ou tests. On parle alors souvent de qualité servie. La qualité perçue désigne généralement la qualité perçue par le consommateur avant l'achat et l'utilisation du produit ou service. Dans ce cas, la qualité perçue est la résultante de nombreux facteurs : image du produit ou service, design, matériaux et composant, prix,*

¹Idem.

*réputation... »*¹. Jean-Louis Giordano a synthétisé deux définitions pour la qualité perçue² : « Celle d'origine américaine se dit souvent « *qualités perçues* » qui couvre l'ensemble des dimensions perceptibles, sensibles et sensorielles : aussi bien les services rendus, les prestations, que les caractéristiques. Elle prend en compte tout ce que le client peut percevoir et qui induit pour lui un niveau de satisfaction ». Donc, la qualité perçue est une notion large et très subjective, et définit comme « *l'ensemble des impressions sensibles et sensorielles, ainsi que des indices qui séduisent et attirent dès le premier regard, interprétés par le client comme une promesse de qualité lui donnant confiance, et qui le satisfait* »³.

On constate donc que la qualité de service est à la fois un jugement de la satisfaction par les clients sur un produit ou sur un service, et une évaluation après utilisation/consommation du produit ou service. Ainsi, la définition de la qualité perçue et celle de la satisfaction se rapprochent fortement, cependant cette évaluation précède et détermine la satisfaction. Il en découle des divergences entre ces deux concepts⁴ :

- La satisfaction nécessite une expérience d'achat et/ou de consommation, contrairement à la qualité qui peut être évaluée de façon générale et se rapproche plus d'une attitude. Un consommateur peut ainsi évaluer la qualité d'un produit/service sans jamais l'avoir acheté ni même utilisé ;
- La qualité perçue est beaucoup plus cognitive qu'affective. Ainsi, dans le cas de consommation ayant un contenu émotionnel fort, la divergence entre ces deux concepts est importante, mais dans le cas contraire, leurs mesures devraient donner des résultats similaires.

1.2. Le lien entre la qualité de service et la satisfaction client

La qualité de service et la satisfaction sont au cœur de l'évaluation de l'expérience de service par le client, ce qui fait de ces deux concepts l'objet de nombreux débats quant à la manière de les définir. Afin de dégager les points de distinctions entre « la satisfaction client » et « qualité de service », il est essentiel de revenir à la définition de chaque terme, car une fois les avoir bien définie, nous pourrions dresser les différences fondamentales. Parasuraman,

¹ www.definitions-marketing.com. Consulté le 08/08/2020.

² Giordano, J.L (2006), « L'approche qualité perçue », Paris, éditions d'Organisation, p19.

³ Idem.

⁴ Ray, D, Sabadie, W (2016), « Marketing relationnel: rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation » Paris, édition DUNOD, p138.

Zeithaml et Berry définissent la qualité de service comme « *la résultante d'une différence entre les attentes et les perceptions de la performances* »¹. Quant à la satisfaction client, elle est définie comme « *un état psychologique résultant d'un processus dual cognitif et affectif qui succède une expérience de consommation* »². À partir de ces définitions on peut citer les distinctions suivantes :

1.2.1. La satisfaction est purement expérientielle

Cela signifie qu'elle résulte de l'état d'esprit du client suite à une prestation de service, alors que la qualité concerne la prestation en elle-même. On peut donc avoir une perception de qualité sans avoir vécu une expérience avec le service. En revanche, il faut avoir eu une expérience avec ce dernier pour savoir si l'on est satisfait ou non.

1.2.2. La qualité influence la satisfaction et réciproquement

La satisfaction ne dépend pas uniquement de la qualité de service, elle dépend d'autres facteurs aussi. L'humeur du client, le sentiment d'être traité avec équité et des attitudes et comportement des personnes sont d'autres facteurs qui influencent la satisfaction. Une satisfaction associée à une expérience de service spécifique, cumulée avec celle des expériences antérieures, va influencer la perception globale de qualité d'un prestataire de service.

1.2.3. La satisfaction est à la fois cognitive et affective

La qualité perçue étant essentiellement cognitive, les chercheurs ont recours au même modèle de disconfirmation des attentes, conscients de la confusion que peut créer le fait de retrouver dans les définitions de la satisfaction et de la qualité de service le même aspect comparatif (service attendu et performance perçue). Parasuraman, Zeithaml et Berry ont apporté une précision quant à la référence entre ces deux construits : 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.

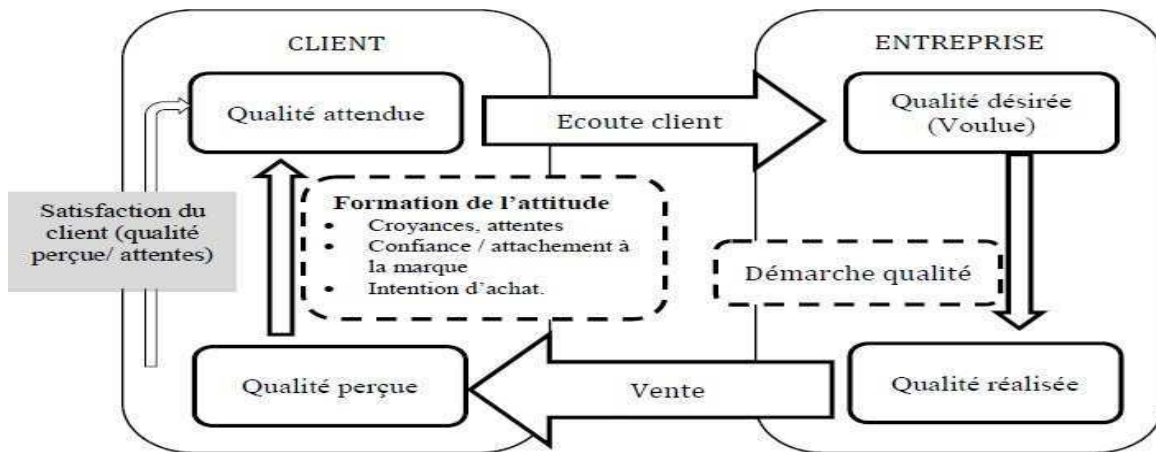
¹Seck, A.M, « qualité de service et satisfaction du client dans un contexte de distribution multi canal des services », thèse de doctorat en science de gestion, université Paul Cézanne-Aix-Marseille III, 2009, p04.

²Seck, A.M: Op. Cit, p04.

1.3. L'interaction entre satisfaction et qualité de service

La satisfaction est le résultat de l'expérience de service et de l'évaluation de la qualité, en tenant compte que cette évaluation précède et détermine la satisfaction. Le chercheur Daniel Ray explique cette interaction en utilisant le carré de la qualité, qui schématise parfaitement l'interaction entre un client et une entreprise relativement aux différents types de qualité, mais aussi le processus de formation de la satisfaction client¹.

Figure N°08 : la formation de la satisfaction (la boucle de la qualité)



Source : Ray, D (2002), « mesurer et développer la satisfaction clients », Paris, édition d'Organisation, p35.

Ce modèle est général, il décrit la relation entre la satisfaction client et la qualité du produit ou du service. Ainsi, ce schéma retrace le déroulement chronologique des relations clients/entreprises, qui est simplifié en quatre phases² :

- De la qualité attendue à la qualité désirée ;
- De la qualité désirée à la qualité réalisée ;
- De la qualité réalisée à la qualité perçue ;
- La comparaison entre la qualité perçue et la qualité attendue.

La dernière étape est celle génératrice de la satisfaction ou de l'insatisfaction du client. Donc, elle reflète le processus de la satisfaction, soit le modèle de disconfirmation des attentes, qui postule que la satisfaction est le résultat de la comparaison entre la performance perçue et les

¹Idem.

²Idem.

attentes¹. La formation du sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction a des répercussions sur l'attitude future du client. En effet, son expérience passée l'informe sur « ce qu'il peut réellement obtenir », et de ce fait, modifie ses futures attentes. Ainsi, la satisfaction mesure l'adéquation, et donc les écarts potentiels entre le début et la fin du processus. Pour satisfaire ses clients, il est donc nécessaire² :

- Soit de réduire ces écarts afin de faire correspondre les attentes et perceptions ;
- Soit de créer des écarts positifs tout au long du processus de façon à ce que la perception soit supérieure aux attentes.

Malgré que le lien entre la qualité de service et la satisfaction client est clair, mais il reste une zone d'ombre sur le lien de causalité entre les deux. La question de qui est le premier revient à chaque fois. Des éléments de réponse à la question seront présentés dans la partie qui suit.

1.4. La comparaison entre la qualité perçue et la satisfaction

Plusieurs chercheurs estiment que la qualité perçue est l'une des antécédents de la satisfaction, et que la satisfaction est un concept plus large par rapport à la qualité perçue. Le tableau suivant résume les dimensions de comparaison entre la qualité perçue et la satisfaction.

¹Idem.

²Ray, D: Op. Cit, p35.

Tableau N°05 : La comparaison entre la qualité perçue et la satisfaction

Dimensions de comparaison	La qualité perçue du service	La satisfaction client
Attributs	Relatifs et spécifiques par rapport à la qualité. Nous citons comme l'exemple de la qualité d'un plat dans un restaurant est liée à la préparation et la cuisson ou à la fraîcheur des ingrédients.	Liés ou non à la qualité (la satisfaction peut être liée à d'autres dimensions pas propres à la qualité, comme par exemple la vue depuis le restaurant ou l'ambiance).
Standards de comparaison	Jugée par rapport à un standard d'excellence.	Autres standards de comparaison liés ou non liés à la qualité (attentes).
Antécédents	Peu d'antécédents (variables communicationnelles : publicité, et interpersonnelles : bouche à oreille).	Plusieurs antécédents (variables communicationnelles, normes, équités, émotions).
Caractères	Cognitif (information, raisonnement, réflexion).	Cognitif et affectif (émotion, sentiment).
Lien avec l'individu	Etat perçu du service/produit.	Etat psychologique de l'individu
Dépendance par à l'expérience	Ne nécessite pas de l'expérience.	Nécessite de l'expérience.

Source : Siheli, K, « l'impact de la qualité de service de la 3G sur la satisfaction client. Etude de cas : OTA-Djezzy », mémoire de master en management par la qualité, Ecole Nationale supérieure de Management, Alger, 2014, p41.

On déduit de ce tableau que malgré ces différences, la qualité perçue et la satisfaction restent fortement corrélée.

2. La satisfaction et le management de la qualité

Le client est indispensable à la survie de l'entreprise et elle doit le satisfaire, et elle est obligée d'adopter le point de vue de celui-ci quant à la qualité : elle doit lui procurer la qualité voulue

et les éléments de confiance en cette qualité. Aussi, envers les clients liés à elle par un contrat, l'entreprise doit respecter les clauses contractuelles en matière de qualité, de prix et de délai. Cela constitue pour elle des objectifs « externes » à atteindre.

2.1. L'apport de management de la qualité

Toute entreprise remplit un ensemble de fonctions pour créer, fabriquer et commercialiser ses produits ou service. Selon Porter « *les activités de base s'articule autour de la séquence : approvisionnement-fabrication-commercialisation. Les activités de soutien apportent l'appui nécessaire. Les achats concernant toutes les ressources dont l'entreprise a besoin. La recherche et le développement s'occupe essentiellement de l'innovation technologique. La gestion de ressources humaines intéresse tous les départements. Enfin, l'infrastructure comprend la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité et l'assistance juridique. Ainsi, au-delà de la façon dont chaque département remplit ses activités, le succès dépend aussi de la qualité de leur coordination d'où la nécessité d'un système du management de la qualité performant* »¹. Le management de la qualité selon Kotler et Dubois « *ne cherche pas seulement à améliorer les relations de l'entreprise avec les partenaires mais également à consolider les liens qui les unissent à la clientèle* »².

On avait tendance, dans le passé, à considérer qu'un client était acquis pour toujours. On pensait qu'il n'avait pas d'autres choix ou bien que les habitudes engendraient l'inertie. Aujourd'hui, en revanche ; on reconnaît que le coût d'acquisition de nouveaux clients est élevé et la situation est devenue préoccupante donc il est judicieux d'améliorer le niveau de satisfaction des clients.

¹Kotler, P, Dubois, B (2000), « marketing et management », 14^{ème} édition, Paris, édition Publi union, p80.

²Idem.

Tableau N°06: L'échelle de mesure de la qualité d'un service pour la satisfaction des clients

Dimensions	Items
Eléments tangibles	<p>Equipements modernes.</p> <p>Equipement ou installation visuellement attractif en rapport avec les services proposés.</p> <p>Personnel d'apparence soignée et professionnelle.</p>
Fiabilité	<p>Fournir les services promis.</p> <p>Etre sérieux dans le traitement des problèmes rencontrés par le consommateur.</p> <p>Respecter les délais.</p> <p>Etre digne de confiance.</p> <p>Dossiers bien tenus et à jour.</p>
Serviabilité	<p>Consommateur informé de la délivrance du service.</p> <p>Service rapidement délivré au consommateur.</p> <p>Volonté d'aider le consommateur.</p> <p>Empressement à répondre aux requêtes des consommateurs.</p>
Assurance	<p>Transactions effectuées en toute sécurité.</p> <p>Courtoisie systématique des employés.</p> <p>Employés compétents pour répondre aux questions des consommateurs.</p>
Empathie	<p>Donner au consommateur une attention individuelle et personnalisée.</p> <p>Défendre l'intérêt du client.</p> <p>Des employés qui comprennent les besoins des clients.</p> <p>Des horaires d'ouvertures satisfaisantes.</p>

Source : Berry, L (1994), «la perception de la qualité dans le domaine des services », p201.

2.2. Les exigences du management de la qualité pour la satisfaction des clients

2.2.1. Détermination et revue des exigences relatives au service

Selon ISO 9000¹, les exigences pour la mise en place d'un système de management de la qualité sont nombreuses. Ainsi, en ce qui concerne notre étude, seulement celles qui sont relatives aux clients seront évoquées. L'organisme doit déterminer :

- Les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié l'usage prévu ;
- Les exigences règlementaires et légales relatives au service ;
- Toutes exigences complémentaires déterminées par l'organisme ;
- L'organisme doit revoir les exigences relatives au service.

Cette revue doit être menée avant que l'organisme ne s'engage à transférer au client, comme par exemple : soumission d'offres, acceptation de contrats ou de commandes, acceptation d'avenants aux contrats ou aux commandes, et doit s'assurer que :

- Les exigences relatives au service sont définies;
- Les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées sont résolus ;
- L'organisme est apte à satisfaire les exigences définies.

Lorsque les exigences relatives au produit sont modifiées, l'organisme doit assurer que les documents correspondant sont amendés et que le personnel concerné est informé des exigences modifiées.

2.2.2. Communication avec les clients

L'organisme doit déterminer et mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients à propos²:

- Des informations relatives au service ;
- Du traitement des consultations, des contrats ou des commandes et leurs avenants ;
- Des retours d'informations des clients y compris leurs réclamations.

2.2.3. Surveillance de la satisfaction des clients

L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences comme une des mesures de la performance du système de

¹Acadier, C, « L'apport du management de la qualité dans l'amélioration de la satisfaction des clients, Institut supérieur de comptabilité de banque et de finance », France, 2010, p33-38.

²Acadier, C: Op. Cit, p38.

management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées¹.

2.3. Quelques règles pour la satisfaction des clients

Selon Kotler et Dubois, neuf points doivent être pris en considération dans la mise en place d'un programme d'amélioration de la qualité :

- **La qualité est celle qui est perçue par le client :** tout programme consacré à la qualité doit partir d'une analyse des besoins des clients et aboutir à leurs perceptions. Les améliorations n'ont de significations que si elles portent sur des critères de performance qui comptent pour le client. La voix du client doit être entendue partout : dans le design, l'engineering, la production et la distribution ;
- **La qualité reflète toute l'activité de l'entreprise :** pas uniquement ses produits : il faut tenir compte de la publicité, de la documentation, de la livraison, de l'après vente etc. ;
- **La qualité exige une implication totale du personnel :** les employés doivent se tenir concernés, motivés et fondés. Les entreprises qui réussissent sont celles qui parviennent à briser les barrières interdépartementales, leurs employés travaillent en équipe. Ils s'efforcent de satisfaire aussi bien leurs clients internes qu'externes ;
- **La qualité exige des partenaires de haut niveau :** les membres de la chaîne de valeur doivent se sentir concernés, aussi bien les fournisseurs que les distributeurs ;
- **La qualité peut toujours être améliorée :** les sociétés croisent au « kaizen » japonais, « l'amélioration sans relâche de tout par tous ». La meilleure façon d'améliorer la qualité est de se comparer au meilleur et d'essayer de le dépasser ;
- **L'amélioration de la qualité passe parfois par des sauts de géant :** bien que l'amélioration soit continue il faut s'efforcer de progresser à grands pas ;
- **La qualité ne revient pas plus chère :** jadis, on pensait qu'accroître, mais la qualité consiste plutôt à réussir du premier coup. La qualité ne se vérifie pas, elle se construit dès l'origine ;
- **La qualité est une condition nécessaire mais pas suffisante :** améliorer la qualité est indispensable car les clients deviennent de plus en plus exigeants. En même temps, la qualité ne confère pas nécessairement d'avantages particuliers surtout si la concurrence s'aligne ;

¹Aadler, C: Op. Cit, p36.

- **Un programme d'amélioration de la qualité ne peut repêcher un mauvais service** : s'il est mal conçu au départ, aucune amélioration ne peut le récupérer.

Cette section nous a permis d'étudier le lien existant entre la qualité de service et la satisfaction. Cependant, nous avons opté pour une clarification des concepts liés à ces derniers, ainsi qu'a présenté la comparaison et l'interaction entre les deux notions. A la fin, on a jugé utile d'ajouter l'apport du management de la qualité quant à la satisfaction, des recommandations pour améliorer la qualité et la satisfaction des clients feront l'objet de la section suivante.

Section 03 : Recommandations pour améliorer la satisfaction client

Les recherches effectuées dans les services sur la politique de satisfaction des clients peuvent avoir un intérêt pour l'ensemble des entreprises. De ce fait, et en se basant sur des travaux académiques, on va présenter d'abord les erreurs qu'il faut éviter lors d'une prestation de service, ensuite on va proposer des recommandations et des suggestions que les entreprises peuvent adopter afin d'améliorer leur qualité de service.

1. L'erreur dans la sphère professionnelle

Dans certains pays¹, l'erreur est considérée comme une source d'apprentissage, contrairement à d'autres qui ont un rapport à l'erreur très négatif que ce soit dans la vie quotidienne ou dans la vie professionnelle. Certains leaders en management pensent que l'acceptation de l'erreur diminue le stress, renforce la convivialité, accroît la capacité d'innovation, optimise l'organisation du travail et développe les compétences, et dans ce même contexte, Bill Gates pense que « *la seule chose qui freine l'innovation en France, c'est la peur de l'échec* ». Quant à Antoine Riboud, le fondateur de Danone, « *il croit beaucoup à la nécessité d'avoir de temps en temps de sérieux échecs. Ça fait rebondir et ça permet d'aller plus loin* »².

1.1. La perception de l'erreur au sein des entreprises

Les entreprises accordent une importance excessive à la quête d'excellence, la recherche de perfection et de la qualité totale ce qui induit un rapport et une perception à l'erreur négative.

¹ Boyer, Francis (2016), Tour du monde des entreprises qui valorisent les erreurs, p02. Consulté sur : www.journaldunet.com le 15/08/2020.

² Boyer, Francis (2016), Tour du monde des entreprises qui valorisent les erreurs, p02. Consulté sur : www.journaldunet.com le 15/08/2020.

Dans différentes cultures, l'erreur est synonyme d'incompétence, c'est pour cela lorsque les personnes commettent des erreurs, par crainte d'être valorisées, ont généralement trois réactions : elles les ignorent, elles en minimisent la portée et elles recherchent un coupable. Dans ces situations, la plupart des personnes ne tire pas de bénéfice de l'erreur et risque de répéter les mêmes erreurs ou de faire d'autres sous une forme différente. Il est donc, essentiel d'accepter l'erreur pour s'en servir comme levier d'optimisation et d'apprentissage. On parle souvent du « droit à l'erreur » ou « l'autorisation de l'erreur » ou encore « la valorisation de l'erreur » dans le but de lui donner plus de sens et de valeur. L'erreur permet¹ :

- **De trouver ce que l'on ne cherchait pas** : l'erreur est considérée comme un moyen de découvertes et d'inventions. Nous citons comme exemple Spencer Silver qui s'est trompé dans les dosages, pour ensuite inventer, par erreur, une colle à faible pouvoir adhésif dont on se sert pour les Post-It. Des exemples de ce type, il en existe beaucoup ;
- **D'améliorer les performances** : en analysant ses erreurs et faisant preuve de persévérance que les entreprises améliorent leurs capacités et réduisent les coûts générés par des erreurs qui se reproduisent. Les chercheurs considèrent que l'obtention d'un haut niveau de performance du premier coup est quasiment impossible ;
- **L'erreur est propice à l'innovation** : pour trouver de nouvelles idées, il est important d'accepter de faire des erreurs. L'exemple le plus connu est celui de Thomas Edison, l'inventeur de l'ampoule électrique qui le dit bien : *« je n'ai pas échoué, j'ai simplement trouvé 10 000 solutions qui ne fonctionnent pas »*.

En d'autres termes, l'acceptation de l'erreur et promouvoir une dynamique d'apprentissage des erreurs permet assurément d'améliorer les performances d'une entreprise.

1.2. L'entreprise face à l'erreur

L'entreprise peut éviter les erreurs si l'environnement est stable et prévisible, mais dans un environnement incertain et en mutation permanente, cette idée devient utopique².

1.2.1. Les principes de valorisation de l'erreur

La pertinence du management positif à l'erreur » dépend de quatre principes regroupés sous le terme « S4 », à savoir :

- **Accepter le risque d'erreur** : il est connu que commettre des erreurs est une faute, mais il peut parfois s'avérer salutaire, c'est-à-dire que dans certains cas, la transgression

¹Ibid., p06.

²Ibid., p06.

est nécessaire pour atteindre un but supérieur ou résoudre une situation. Exemple : ne pas respecter le code de la route (une erreur) pour éviter un accident ; le but ici est de sauver la vie (un but supérieur).

Accepter le risque d'erreur sous entend un état d'esprit qui se caractérise par des postules telles que¹ :

- L'humilité : accepter le fait de ne pas tout savoir ;
 - L'audace : oser prendre des risques ;
 - La tolérance : accepter que les autres sont différents de soi ;
 - Le partage : savoir donner et recevoir pour progresser ;
 - La responsabilité : assumer les conséquences des actes et des comportements ;
 - La résilience : savoir rebondir et tirer profit de ses erreurs.
- **Ancrer le management positif à l'erreur dans la culture de l'entreprise :** l'entreprise ne doit plus appliquer les modes de management traditionnels, et doit opter pour l'instauration du principe de valorisation de l'erreur dans tous ses documents : on prend Facebook comme exemple d'intégration du management positif à l'erreur au sein des valeurs de l'entreprise, qui autorise l'erreur à travers son Hacker Way, qui traduit la philosophie de cette entreprise via 4 principes : que feriez-vous si vous n'avez pas peur, pensez à l'envers, échouez plus fort, bougez vite, cassez les codes, terminé vaut mieux que parfait.
- Intégrer le management positif à l'erreur au sein des chartes ; c'est le principe de « savoir accepter le droit à l'erreur des autres ». Ce principe met en avant la tolérance comme levier de valorisation de l'erreur ;
 - Intégrer le management positif de l'erreur au sein des projets ; le principe de tolérance de l'erreur doit être appliqué en pratique opérationnelle.
- **Anticiper les erreurs avant de s'engager dans l'action (valorisation à priori) :** considérer la probabilité de risque d'erreur avant la réalisation des missions ;
- **Apprendre des erreurs (valorisation à postériori) :** l'apprentissage est l'utilisation de l'erreur. Cela se fait à l'aide de quelques pratiques managériales innovantes :
- Instauration d'un feed-back sur les erreurs vécus ;

¹Ibid., p07.

- Intégrer la valorisation de l'erreur dans l'entretien d'évaluation annuel ;
- Organiser des temps de partage collectif autour des erreurs ;
- Ouvrir la recherche de solutions suite aux erreurs au plus grand nombre ;
- Institutionnaliser un système de retour d'expérience qui permet d'apprendre des erreurs ;
- Encourager la direction à montrer l'exemple en matière de déclaration de ses erreurs.

En résumé, les entreprises adoptent un management positif à l'erreur et autorise ainsi l'erreur de ses employés, en considérant l'erreur comme un levier d'apprentissage et d'innovation, lui permettant d'avoir un personnel et une direction qui apprennent de leurs erreurs afin d'améliorer la qualité de ses services/produits.

1.3. La relation entre le prestataire de service et le client

Le prestataire de service doit garantir une bonne gestion de la relation avec sa clientèle, tout en évitant les erreurs suivantes¹ :

- **Se brader** : beaucoup de prestataires de service se bradent parce qu'il y a une concurrence et ils pensent que la solution pour cela est de baisser leurs prix ;
- **Avoir une attitude belliqueuse avec le client** : croire que le client est son ennemi est une attitude qui ne va pas servir l'entreprise à long terme. En revanche, il faut apporter de la valeur quand on rend au client un service et se comporter de manière cordiale et humaine ;
- **Avoir une relation amicale avec le client** : la relation entre le prestataire de service et le client doit rester dans le cadre professionnel pour éviter toutes sortes de problèmes ;
- **Accepter les exceptions** : entretenir des relations à long terme avec des clients peut entraîner des demandes de « dernières minutes » ou « des exceptions » qui peuvent ne pas être sensé et empêche l'entreprise d'effectuer son travail correctement ;
- **Travailler sans faire signer de devis** : cette erreur est commune chez les prestataires de service sur internet. Le devis signé est une preuve d'accord entre le client et l'entreprise, donc il ne faut pas commencer un travail sans assurer d'abord cette étape ;
- **Travailler sans parler au client** : c'est une autre erreur qu'on rencontre chez les prestataires de service en ligne. Il est préférable de rencontrer ses clients pour instaurer une relation de confiance ;
- **Devenir indispensable pour le client** : l'entreprise devient irremplaçable pour le

¹ <https://school.yannlenen.com> . Consulté le 16/08/2020.

client.

En résumé, l'entreprise de prestation de service cherche à satisfaire son client, tout en imposant un cadre de travail professionnel.

2. Suggestions pour améliorer la qualité de service

L'entreprise adopte une démarche d'amélioration continue tout au long de son existence tant qu'il va toujours y avoir des lacunes qu'elle doit corriger afin de satisfaire ses clients. Néanmoins, une performance « parfaite » semble utopique, et les entreprises n'arrivent pas généralement à tout gérer. En raison de la crise sanitaire de la Covid-19, qui nous a empêché de faire une étude de cas pour répondre à notre problématique de recherche, des suggestions « théoriques » pour l'amélioration de la qualité et pour une perception et satisfaction meilleures du consommateur, seront présentées en se basant sur de différents travaux de recherche académiques qui ont traité les majeurs problèmes des entreprises de services algériennes exprimés par des clients suite à des enquêtes de satisfaction dans différentes entreprises.

2.1. Recommandations pour améliorer les écarts de la qualité perçue

Lors de l'analyse des écarts de la qualité perçue, dix recommandations proposées pourront réduire ces écarts et d'améliorer la perception et la satisfaction des clients, à savoir¹ :

- **Ecouter** : les entreprises doivent mettre en place un système d'information de la qualité de service qui ne se résume pas à des études ponctuelles : écoute des réclamations, études post-achats, entretiens de groupe, client mystère, étude auprès des salariés, étude globale de satisfaction (pour soi et ses concurrents) ;
- **Etre fiable** : la fiabilité est la première attente des clients à l'égard d'un service et elle en constitue le noyau central. Il faut bien faire dès la première à travers l'établissement de standards, la formation, la mesure du nombre et des types de défaillance, la récompense des zéro défauts ;
- **Répondre aux attentes de base** : les clients veulent d'abord que les attentes de base, propres à chaque service, soient satisfaites. Les entreprises doivent être continuellement performantes dans la délivrance du service ;
- **Avoir une bonne conception du système de service** : un service de mauvaise qualité est souvent dû à une mauvaise conception du système de production de service. Ce

¹Lendrevie, J, Lévy J (2013), « Mercator : théorie et pratique du marketing », 5^{ème} édition, Paris, DUNOD, p534.

système doit être constamment amélioré ;

- **Bien traiter les réclamations :** les clients dont on a bien réglé le problème sont particulièrement satisfaits. Il faut encourager et faciliter les réclamations, répondre rapidement et de façon personnalisée, développer un véritable système de résolution des problèmes, notamment par la formation du personnel et par sa capacité à répondre directement aux réclamations des clients sans les laisser attendre ;
- **Dépasser les attentes des clients :** pour satisfaire et fidéliser, il faut dépasser le niveau d'attentes acceptable pour se rapprocher du niveau d'attentes désiré. Il faut saisir toutes les opportunités pour surprendre le client et l'empêcher d'aller vers les concurrents ;
- **Etre équitable :** les clients doivent avoir confiance dans l'entreprise et dans sa capacité à réaliser ses promesses en ayant le sentiment qu'ils ne sont pas moins bien traités que d'autres ;
- **Développer l'esprit d'équipe :** il faut encourager le travail en équipe pour délivrer un excellent service ;
- **Enquêter auprès des salariés :** les salariés ont des idées sur la façon d'améliorer quotidiennement le service (quels sont les problèmes et comment les régler) ;
- **Montrer l'exemple :** la direction d'une entreprise doit descendre de son piédestal et montrer l'exemple, animer et visiter les équipes, être sur le terrain¹.

2.2. Recommandation pour améliorer la qualité dans les entreprises de service algériennes

Les entreprises de service désirantes de conserver leurs compétitivités et leurs efficacités sur le marché, ont essayé de se mobiliser afin de suivre le mouvement. Les activités de service sont difficilement gérables car leur qualité finalement rendu au consommateur dépend de facteurs liés directement au processus de production lui-même². Dans l'analyse de différents résultats obtenus des travaux de recherche, on constate que les entreprises de service algériennes, qu'elles soient publiques ou privées, ont pu satisfaire la grande majorité de leur clients avec un service de qualité. Nous citons comme exemples :

- 88% des patients sont satisfaits de leurs délais d'attente pour l'accès à l'établissement

¹Lendrevie, J, Lévy, J : Op. Cit, p534.

²Lahbib, H, Moussaoui, N, « Mesure de la satisfaction des patients face à la qualité de prestation des services hospitaliers publics. Etude de cas CHU de Tizi Ouzou », mémoire de master en sciences commerciales, option marketing, université de béjaia, 2016, p01.

CHU de Tizi Ouzou, et 90% confirment l'excellence des moyens de communication utilisés par les soignants de cet hôpital¹ ;

- La majorité est satisfaite de la qualité d'accueil, de l'amabilité du personnel, de l'écoute et du respect au sein de la daïra de Constantine, et ils ne sont pas satisfaits de l'aide fourni pour remplir le formulaire du passeport biométrique ainsi que la rapidité de travail. Les usagers sont satisfaits de la prolongation de la durée de validation du passeport biométrique et du changement de la procédure de paiement, mais la plupart trouvent que la nouvelle tarification du passeport biométrique est inacceptable² ;
- « Dans le domaine de la téléphonie mobile en Algérie, la qualité de service affecte sensiblement la satisfaction des consommateurs. La bonne volonté du personnel à fournir le service promis en toute confiance et de manière précise, exerce une influence positive et significative sur la satisfaction des clients. Ainsi, le personnel en contact et la qualité de l'interaction de service joue un rôle prépondérant dans la satisfaction des consommateurs. En revanche, les installations physiques et l'équipement de l'opérateur n'exercent pas une grande influence sur la satisfaction. En effet, les éléments tangibles de l'offre de service jouent un rôle secondaire, contrairement aux éléments intangibles tels que la fiabilité, la serviabilité et l'assurance qui jouent un rôle central dans la formation d'une relation de confiance entre la marque et ses clients »³ ;
- « Les composants de la qualité perçue affectent sensiblement la qualité de la relation mais dans des proportions différentes, c'est plutôt les relations développées avec le personnel de service et les perceptions relatives à ces derniers qui jouent un rôle prépondérant dans la création de relations durables entre les consommateurs et l'opérateur de téléphonie mobile. Ces relations interpersonnelles représentent ainsi les fondements de la satisfaction et la confiance. Elles sont par conséquent, à l'origine de l'attachement et le développement d'intentions positives à l'égard de l'opérateur téléphoniques »⁴.

¹Lahbib, H, Moussaoui, N : Op. Cit, p104.

²Kouloughli, A, « la perception de la qualité du service public par les citoyens. Etude de cas : passeport biométrique au sein de la daïra de Constantine », mémoire de master en science commerciales, option management et entrepreneuriat, école des hautes études commerciales, Alger, 2016, p112.

³Nefzi, A (2008), la relation entre la perception de la qualité et la fidélité relationnelle : cas de la téléphonie mobile en Algérie, p25. Consulté sur <https://www.researchgate.net> le 17/08/2020.

⁴Ibid.

- Les différentes analyses confirment un bon état des prestations des services de l'entreprise ATM Mobilis, indiqué par le niveau de satisfaction des clients. Même si quelques perceptions semblent jouer un rôle négatif, le comportement de satisfaction et de fidélité des clients reste acceptable à ce niveau global d'analyses de la qualité de services d'ATM¹.

En générale, on constate que le client ou le consommateur algérien choisi une offre en se basant sur plusieurs critères comme le prix, l'écoute clients et les relations développées avec le personnel de l'entreprise et non seulement sur la qualité du service lui-même, et si l'offre choisie par les clients répond à leurs attentes, elle va s'exprimer à travers leur satisfaction de la prestation du service, en effet, la satisfaction est un jugement de la qualité. De plus, le croisement entre la satisfaction et la tarification permet de conclure que les clients satisfaits de la qualité de l'offre sont également satisfaits des tarifs fixés par l'entreprise. La satisfaction des clients ne se base pas sur les critères de perception de la qualité du service à la fois, car la perception des consommateurs diffère d'une personne à une autre et dépend de l'ordre de priorité et de préférence des critères de perception de la qualité classés par le consommateur lui-même.

Néanmoins, ce niveau de satisfaction globale n'est pas toujours positif malgré tous les efforts que les entreprises fournissent, étatiques ou privés, il existe toujours des points faibles à savoir² :

- Difficulté dans les démarches administratives ;
- Absence d'une bonne qualité relationnelle et le sens d'écoute ;
- Lenteur du travail ;
- Tarder pour répondre aux réclamations des clients ;
- Longue durée d'attente ;
- Tarification qui n'est généralement pas acceptée.

Pour remédier à cela, nous allons présenter quelques suggestions :

- Gérer la durée d'attente des usagers et améliorer la prise en charge de leurs réclamations, en augmentant le nombre de guichets pour limiter les délais d'attente ;

¹Abdeldjebbar, S, « l'impact du marketing des services au sein de l'entreprise de la télécommunication cas d'Algérie télécom mobile (mobilis) », mémoire de magister en management, école doctorale d'économie et de management, Oran, 2014, p180-181.

²Kouloughli, A : Op. Cit, p112.

- Améliorer la qualité entre le personnel et le client, ou le citoyen notamment dans les établissements publics, en recrutant un personnel de contact répondant à un profil bien déterminé, avoir le sens de communication, dynamique, courtois, le recrutement doit donc se baser non seulement sur les qualifications requises mais aussi sur l'aspect relationnel du personnel en contact ;
- Utiliser des nouvelles technologies de l'information et de la communication TIC pour améliorer la qualité du service offert ;
- Être plus réactif au téléphone ;
- Jouer sur la compétitivité des prix des services ;
- Faire des séances de team building pour les techniciens et les commerciales afin d'améliorer la communication et la coordination entre eux : quand on a un personnel avec une perception positive du service offert, le client aura la même perception de ce service;
- Avoir la cohérence : assurer la création d'un même service que le client peut avoir n'importe où. Exemple de McDonald's, où le client peut avoir la même qualité de service dans tous les restaurants de McDonald's dans le monde entier ;
- Accessibilité : le client souhaite toujours, en cas de difficultés ou de problèmes, de contacter la personne en charge ou le responsable. Il faut que l'entreprise mette en place un système qui pourra faciliter aux clients de la contacter ;
- Livraison et exécution : chercher à améliorer la qualité de la livraison et d'exécution constamment. L'entreprise doit s'assurer que sa livraison est rapide et que son traitement est terminé ;
- Dépasser les attentes : en montrant aux clients que l'entreprise est « heureuse » d'avoir travaillé avec eux, en leur offrant des bonus par exemples, des réductions sur les prochains achats, etc. ;
- Entrer en contact avec les clients et demander un feedback : demander aux clients si ils sont satisfaits par rapport à tout : la qualité de service, le service client, l'expérience avec l'entreprise, ce qu'ils ont aimé, ce qu'ils vont recommander l'entreprise ou le produit à leurs amis et leur entourage, etc.

Cette section met l'accent sur l'importance de s'améliorer sans cesse pour que l'entreprise garantisse sa survie : apprendre de ses erreurs et savoir écouter ses clients pour s'améliorer afin de les mieux satisfaire. L'entreprise est donc obligée de trouver des voies qui mènent à la satisfaction de sa clientèle, la première voie est l'amélioration de ses services/produits.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre que la satisfaction client est un jugement de valeur, un avis qui résulte de la confrontation entre les attentes du client et les performances perçues du service. Cette satisfaction est évolutive avec le temps et le progrès culturel et technologique, elle est également relative d'une personne à une autre : un client satisfait ne représente que lui-même, d'où la nécessité d'instaurer une mesure opérationnelle de la satisfaction. Le sentiment de satisfaction est déterminé en grande partie par la qualité de service offerte, cette interaction s'est essentiellement structurée autour du paradigme de la confirmation des attentes. Celui-ci montre que lorsque la qualité perçue est inférieure à la qualité attendue, il en résulte de l'insatisfaction, mais quand la qualité perçue est supérieure à la qualité attendue, le client ressent une forte satisfaction. En fin, lorsque la qualité perçue est égale à la qualité attendue, le client éprouve une simple satisfaction.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Les services en tant que secteur, connaissent aujourd'hui une forte croissance dans presque la totalité des économies du monde¹. Lorsque l'économie nationale d'un pays se développe, la concurrence devient plus féroce et plus intense, et la qualité intervient pour l'affronter. Par conséquent, la qualité de service a été décrite dans la littérature comme étant un construit « évusif » et « abstrait », et c'est une impression globale du client relative à l'infériorité ou à la supériorité d'une organisation et de ses services². En effet, la qualité de service est la meilleure façon de se différencier et de se démarquer dans un marché et de garantir la satisfaction des clients : « être à l'écoute de vos clients; c'est avant tout leur offrir un bon service »³. L'intégration de la qualité dans le management des services sert à accroître les performances de l'entreprise pour faire face à la concurrence et contribue également de consolider l'image de marque de l'entreprise ainsi que la relation avec ses clients pour parvenir à les satisfaire.

L'objectif de notre recherche consistait à démontrer l'impact de la qualité de service sur la perception et la satisfaction des clients. De ce fait, la préoccupation majeure de cette étude était d'apporter une réponse à la question de recherche principale suivante : **«comment améliorer la qualité de service pour une perception et satisfaction meilleures du consommateur ? »**

Afin de mieux répondre à cette question de recherche, on s'est basé sur une recherche théorique et nous avons émis une hypothèse pour l'orienter. Notre travail a été scindé en deux chapitres théoriques où nous avons éclairci les différents concepts liés à notre thème, et à la fin du deuxième chapitre, on a opté pour une analyse de résultats obtenus de différentes études réalisées dans des entreprises de service algériennes afin d'apporter plus de valeur à notre travail, et notamment pour trouver des éléments de réponse à notre problématique sous forme de suggestions et de recommandations pour une meilleure perception et satisfaction du client qu'on a développé dans la dernière section du deuxième chapitre.

¹Chambretautb, D (2003), « construire une stratégie de service », édition Dunod, Paris, p21.

²Cronin, J, Taylor, A (1992), measuring service quality: are examination and extension, journal of marketing, p56.

³Kotler, p (2005), « les clés du marketing », édition Pearson, Paris, p168.

Ainsi, l'analyse des résultats de recherches académiques que nous avons pris comme exemple, nous a conduits aux conclusions suivantes :

- La qualité de service est une notion relative et dérivée des perceptions du client. Elle est la résultante de nombreux facteurs : image du service, design, matériaux et composants, prix, réputation etc. On arrive à satisfaire quand le service réponds aux perceptions des clients : un même service ne peut pas satisfaire tout les clients, il peut les satisfaire quand il est en adéquation avec leurs attentes et leurs perceptions ;
- La qualité perçue couvre l'ensemble des dimensions perceptibles. Elle prend en considération toutes les caractéristiques de la satisfaction : ce que le client peut percevoir et qui induit pour lui un niveau de satisfaction. En effet, La qualité perçue est un ensemble de critères et d'impressions qui séduisent le client, et ils sont interprétés comme une promesse de qualité lui donnant confiance et qui le satisfait ;
- Un service qui satisfait le plus n'est pas forcément le meilleur en termes de qualité, mais c'est celui qui est le mieux adapter aux attentes et aux perceptions des clients : la satisfaction est égale la perception/attentes ;
- La satisfaction ne dépend pas uniquement de la qualité du service, elle dépend d'autres facteurs aussi comme l'humeur du client, le sentiment d'être traité avec équité et des attitudes et comportements des personnes. De plus, une satisfaction associée à une expérience de service spécifique, cumulée avec celle des expériences antérieurs, va influencer la perception de la qualité de ce service ;
- La satisfaction change au fil de la consommation du service : elle est généralement positive juste après l'achat mais avec l'utilisation, le consommateur découvre la vraie valeur du service. Pour mesurer la satisfaction on collecte toutes les informations relatives à la perception des clients, une enquête qui va servir comme un moyen efficace pour améliorer la qualité et la satisfaction des clients ;
- La satisfaction vient après l'expérience d'achat ou de consommation, contrairement à la qualité perçue par le consommateur qui vient avant l'achat (avant l'expérience) : la satisfaction résulte d'un état d'esprit du client suite à une prestation de service, on peut avoir une perception de la qualité sans avoir fait l'expérience du service mais il faut avoir une expérience de service (achat/consommation) pour savoir si on est satisfait ou non ;
- La qualité perçue résulte d'une comparaison entre les attentes et la performance perçue : quand la perception est supérieure aux attentes, le consommateur juge que le

service est de bonne qualité, or, quand la perception est inférieure aux attentes le consommateur juge que le service n'est pas d'une bonne qualité. Il faut réduire les écarts pour faire correspondre les attentes et les perceptions.

Toutefois, la satisfaction du client n'est pas le principal facteur explicatif de la fidélité, un client satisfait n'est pas nécessairement un client fidèle et un client fidèle n'est pas nécessairement satisfait. En théorie, la relation satisfaction fidélité devrait être linéaire ; la fidélité devrait augmenter en proportion de satisfaction. En réalité, des travaux ont montré que la relation était beaucoup plus équivoque¹. Effectivement, l'étude de la satisfaction d'un client demeure un point assez compliqué, car c'est lié directement à l'état et la psychologie de ce dernier qui peut être influencé plus ou moins rapidement par son environnement extérieur.

Enfin, il faut signaler les difficultés qu'on a retrouvées au cours de notre travail, notamment la contrainte du temps et le manque d'ouvrages et de références bibliographiques, et le fait qu'on a pas pu faire une étude empirique qui aurait alimenté davantage notre thème de recherche. Néanmoins, les limites de notre recherche permettront aux idées présentées de rester ouvertes à d'autres enrichissements, exploitations et travaux de recherche afin de perfectionner ou de compléter davantage ce travail.

¹Lambin, J.J, De Moerloose, C (2008), « marketing stratégique et opérationnel », 7ème édition Dunod, Paris, p128.

Liste des Abréviations

Liste des abréviations

OST : Organisation Scientifique du Travail.

PDCA: Plan, Do, Check and Act (la roue de Deming).

ISO: International Organisation for Standards.

AQF: Assurance Qualité Fournisseur.

SMQ: Système de Management de la Qualité

R & D : Recherche et Développement.

S4 : les 4 principes de la valorisation de l'erreur.

MSC : Mesure de Satisfaction Client.

Liste des Tableaux et Figures

Liste des tableaux

Titre du tableau	Page
Tableau N°01 : les caractéristiques objectives de la qualité	16
Tableau N°02 : les caractéristiques subjectives de la qualité	17
Tableau N°03 : les différentes formes de participation du client à la servuction	25
Tableau N°04 : l'offre de service	30
Tableau N°05 : la comparaison entre la qualité perçue et la satisfaction	56
Tableau N°06 : échelle de mesure de la qualité d'un service pour la satisfaction des clients	58

Liste des figures

Titre de la figure	Page
Figure N°01 : la qualité est synonyme de contrôle final	04
Figure N°02 : la qualité est synonyme de contrôle intégré	05
Figure N°03 : la qualité est synonyme de prévention et d'amélioration continue	06
Figure N°04 : la roue de Deming	08
Figure N°05 : le management de la qualité en boucle fermé	09
Figure N°06 : le management de la qualité en boucle ouverte	11
Figure N°07 : le diagramme d'ISHIKAWA	19
Figure N°08 : La formation de la satisfaction (la boucle de la qualité)	54

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- Barbaray, C (2016), « satisfaction, fidélité et expérience client », Paris, édition DUNOD.
- Baruche, J.P (1992), « La qualité de service dans l'entreprise, satisfaction et rentabilité », Paris, édition d'Organisation.
- Berry, L (1994), « la perception de la qualité dans le domaine des services », p201.
- Bernard, F, (1998), « Le manuel qualité : outil stratégique d'une démarche qualité », 2ème édition, Paris, édition Afnor.
- Bree, J (2012), « Le comportement du consommateur », Paris, édition DUNOD.
- Cattan, M et al, « maîtriser les processus de l'entreprise », 3^{ème} édition, Paris, édition d'Organisation.
- Chauvel, A.M (2002), « au de-là de la certification : de la conformité à la performance », Paris, édition d'Organisation.
- Dausin, J.J, Tapiero, C (1996), « les outils et le contrôle de la qualité », Paris, édition Economica, p08.
- Demoulin, C, Flipo, J.P (1991), « entreprises de service : 7 facteurs clés de réussite », édition d'Organisation.
- Dubois, B (1994), « Comprendre le comportement du consommateur », 2ème édition, Paris, édition DALLOZ.
- Dumoulin, J-L (1993), « clients satisfaits, entreprise gagnante », Paris, édition d'Organisation.
- Duret, D, Pillet, M (2005), « Qualité en production, de l'ISO 9000 à six sigmas », Paris, édition d'Organisation.
- Eiglier, P, Langeard, E, (1987), « la servuction, marketing des services », Paris, édition MC Graw Hill.
- Gasquet, C, Segot, J, « assurer le passage à la norme ISO 9001 version 2000 : En route vers l'excellence » Paris, édition Afnor.
- Gillet-Goinard, F, Seno, B (2011), « Le grand livre de responsable qualité », Paris, édition Eyrolles.
- Giordano, J.L (2006), « l'approche qualité perçue », Paris, édition d'Organisation.

- ISO 9000 (2000), « Système de management de la qualité- Principes essentiels et vocabulaire », France, édition AFNOR.
- Kotler, P et al (2015), « Marketing management », Paris, édition Pearson.
- Kotler, P, Dubois, B, (2000), « marketing et management», 14ème édition, Paris, édition Publi Union.
- Ladwein, R (2003), « le comportement du consommateur et de l'acheteur », Paris, édition Economica.
- Lendrevie, J, Lévy, J (2013), « Mercator : théorie et pratique du marketing », 5^{ème} édition, Paris, édition DUNOD.
- Lovelock, C et al (2012), « marketing des services », 7ème édition, Paris, édition Pearson.
- Margenard, J, Gillet-Goinard, F (2006), « Manager la qualité pour la première fois », Paris, édition d'Organisation, p107-109.
- Meyronin, B, Ditandy, C (2011), « du management au marketing des services », 2ème édition, Paris, édition Dunod.
- Monin, J.M (2001), « la certification qualité dans les services : outil de performance et d'orientation client », Paris, édition Afnor.
- Monteil, B (1983), « cercle de la qualité et de progrès », Paris, édition d'Organisation.
- Petrof, J.V (1999), « comportement du consommateur et marketing », 5ème édition, Canada, les presses de l'université Lavale.
- Ray, D (2000), « Mesurer et développer la satisfaction client », (selon la norme ISO 9000), Paris, édition d'Organisation.
- Ray, D, Sabadie, W (2016), « Marketing relationnel: rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation » Paris, édition DUNOD.
- Sebetio, D, Vertugume, C (1998), « de la qualité à l'assurance de la qualité », 2^{ème} édition, Paris, édition Afnor.
- Sora, G, Montaigne, J (1995), « la qualité totale dans l'entreprise », Paris, édition d'Organisation.

Mémoires et thèses

- Abdeldjebar, S, « l'impact du marketing des services au sein de l'entreprise de la télécommunication cas d'Algérie télécom mobile (mobilis) », mémoire de magister en management, école doctorale d'économie et de management, Oran, 2014.

- Acdier, C, « L'apport du management de la qualité dans l'amélioration de la satisfaction des clients, Institut supérieur de comptabilité de banque et de finance », France, 2010.
- Chaouat, F.Z, « Impact de la qualité de service sur la satisfaction des clients », mémoire de master en sciences commerciales, option Marketing, Alger, école des hautes études commercial, 2015.
- Kouloughli, A, « la perception de la qualité du service public par les citoyens. Etude de cas : passeport biométrique au sein de la daïra de Constantine », mémoire de master en science commerciales, option management et entrepreneuriat, école des hautes études commerciales, Alger, 2016.
- Lahbib, H, Moussaoui, N, « Mesure de la satisfaction des patients face à la qualité de prestation des services hospitaliers publics. Etude de cas CHU de Tizi Ouzou », mémoire de master en sciences commerciales, option marketing, université Abderrahmane Mira, Béjaia, 2017.
- Meziane, A, « l'impact de la qualité des services personnalisés sur la fidélité étude empirique sur l'offre d'assurance automobile, Saida, thèse de doctorat en management internationale des entreprises, option marketing international, université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2016.
- Seck, A.M, « qualité de service et satisfaction du client dans un contexte de distribution multi canal des services », thèse de doctorat en science de gestion, université Paul Cézanne-Aix-Marseille III, 2009.
- Siheli, K, « l'impact de la qualité de service de la 3G sur la satisfaction client. Etude de cas : OTA-Djezzy », mémoire de master en management par la qualité, Ecole Nationale supérieure de Management, Alger, 2014.

Revue et articles de recherche

- Anastasiadou, S (2015), the roadmaps to total quality management in the greek education system according to Deming, Juran and Crosby in light of the EFQM model, procedia economics and finance, vol 33. Disponible sur: www.sciencedirect.com .
- Boyer, A, Nefzi, A (2009), la perception de la qualité dans le domaine des services : vers une clarification des concepts, la revue des sciences de gestion, vol 3, n°237-238.
- Boyer, Francis (2016), Tour du monde des entreprises qui valorisent les erreurs.
- Le Coz, E (2001), méthodes et outils des qualité-nouveaux outils.

- Nefzi, A (2008), la relation entre la perception de la qualité et la fidélité relationnelle : cas de la téléphonie mobile en Algérie.

Maîtrise en économie de gestion

- Manpondjou, A.L, « les facteurs d'optimisation de la productivité de la force de vente dans une entreprise prestataire de service cas de la SAAR S.A », maîtrise en économie de gestion, université catholique d'Afrique Centrale, institut catholique de Yaoundé, 2006. Consulté sur https://www.memoireonline.com/01/09/1886/m_les-facteurs-doptimisation-prestataire5.html le 20/10/2020.

Sites internet

- <https://www.techniques-ingenieur.fr> consulté le 13/07/2020.
- <http://www.axess-qualite.fr/outils-qualite.html> consulté le 15/07/2020.
- <http://www.piloter.org/qualite/outils-qualite.htm> consulté le 08/07/2020.
- http://www.memoireonline.com/01/09/1886/m_Les-facteurs-doptimisation-de-la-productivite-de-la-force-de-vente-dans-une-entreprise-prestataire consulté le 20/07/2020.
- <https://www.wikibooks.org> consulter le 26/07/2020.
- www.mercator-publicitor.fr consulté le 05/08/2020.
- www.institut-numerique.org consulté le 07/08/2020.
- www.definitions-marketing.com consulté le 08/08/2020.
- www.journaldunet.com consulté le 15/08/2020.
- <https://school.yannlenen.com> consulté le 16/08/2020.
- <https://www.researchgate.net> consulté le 17/08/2020.
- <https://www.e-marketing.fr/Defintions-Glossaire/Service-239744.htm> consulté le 03/10/2020.

Table des Matières

Table des matières

Dédicace	I
Remerciement.....	II
Sommaire.....	III
Introduction générale.....	01
Chapitre I : Le management de la qualité dans les services.....	04
Section 01 : L'évolution du concept de la qualité.....	04
1. Le contrôle unitaire du produit « service contrôle ».....	04
2. L'inspection pas échantillonnage.....	05
3. L'apparition de l'assurance qualité et la maîtrise statique des procédés.....	05
4. le management de la qualité.....	06
4.1. l'amélioration continue.....	08
4.2. les composants de management de la qualité.....	09
4.3. les principes du management de la qualité.....	11
5. Le système de management de la qualité.....	13
5.1. Définition du système du management de la qualité.....	13
5.2. Le système de management de la qualité en entreprise.....	14
Section 02 : La notion de la qualité.....	15
1. Définition de la qualité.....	15
1.1. Une définition complexe.....	15
1.2. Définition de la qualité par un ensemble de caractères.....	15
1.3. Les niveaux de la qualité.....	17
1.3.1. La qualité interne.....	17
1.3.2. La qualité externe.....	17
1.3.3. La non qualité	18
2. Les outils de la qualité.....	18
2.1. Les outils de la première génération.....	18
2.1.1. La feuille de relevé.....	18

2.1.2.	Le diagramme de concentration de défauts.....	19
2.1.3.	L'histogramme.....	19
2.1.4.	Le diagramme d'ISHIKAWA.....	19
2.1.5.	Le diagramme de PARETO.....	20
2.1.6.	La carte de contrôle.....	20
2.1.7.	Le diagramme de corrélation.....	20
2.2.	Les outils de la deuxième génération.....	20
2.2.1.	Le déballage des idées.....	20
2.2.2.	Le diagramme des affinités.....	21
2.2.3.	Le vote pondéré.....	21
2.2.4.	Le diagramme de forces et de faiblesses.....	21
Section 03 : La qualité de service.....		22
1.	La notion de service.....	22
1.1.	Définition du service.....	22
1.2.	La servuction.....	23
1.2.1.	Définition de la servuction.....	23
1.2.2.	Le système de servuction.....	23
1.3.	Les caractéristiques du service.....	26
1.3.1.	L'intangibilité.....	27
1.3.2.	L'indivisibilité.....	27
1.3.3.	La variabilité.....	27
1.3.4.	La périssabilité.....	27
1.3.5.	L'hétérogénéité.....	27
1.4.	La classification du service.....	28
1.4.1.	Le bien tangible pur.....	28
1.4.2.	Le bien tangible accompagné de plusieurs services.....	28
1.4.3.	L'hybride.....	28
1.4.4.	Le service principal accompagné de biens et services annexes.....	28
1.4.5.	Le pur service.....	28
1.5.	Les types de services.....	29
1.5.1.	Le service de base (principal).....	29
1.5.2.	Le service périphérique (associé).....	29
1.6.	L'intérêt de la classification des services.....	30

2. La qualité de service.....	30
2.1. Définition de la qualité de service.....	31
2.2. Les critères de la qualité de service.....	32
2.3. La gestion de la qualité de service.....	33
2.3.1. Impératif sur le système de gestion de la qualité.....	33
2.3.1.1. Politique qualité.....	33
2.3.1.2. Une organisation.....	34
2.3.1.3. Les objectifs.....	34
2.4. Les mesures de la qualité de service.....	34
2.4.1. Les mesures internes.....	34
2.4.2. Les mesures externes.....	35
2.4.2.1. Enquête de satisfaction.....	35
2.4.2.2. La carte commentaire.....	35
2.4.2.3. La gestion des réclamations.....	36
2.4.2.4. La méthode de l'indice critique.....	36

Chapitre II : La satisfaction et sa relation avec la qualité de service.....38

Section 01 : De la perception à la satisfaction client.....38

1. Généralités sur la perception.....	38
1.1. Définition de la perception.....	38
1.2. Les caractéristiques de la perception.....	39
1.2.1. La perception est subjective.....	39
1.2.2. La perception est sélective.....	39
1.2.3. La perception est simplificatrice.....	40
1.2.4. La perception est limitée dans le temps.....	40
1.2.5. La perception est cumulative.....	40
1.3. Le processus de perception.....	40
1.3.1. L'attention sélective.....	40
1.3.2. La distorsion sélective.....	41
1.3.3. La rétention sélective.....	41
1.3.4. La perception subliminale.....	41
1.4. Les facteurs qui influencent la perception.....	41
1.4.1. Les facteurs environnementaux.....	42

1.4.2. Les facteurs psychologiques.....	42
2. Le concept de la satisfaction.....	43
2.1. Définition de la satisfaction.....	43
2.2. Les caractéristiques de la satisfaction.....	44
2.2.1. La satisfaction est relative.....	44
2.2.2. La satisfaction est subjective.....	45
2.2.3. La satisfaction est évolutive.....	45
2.3. Les mesures de la satisfaction.....	46
2.3.1. Définition de la mesure de la satisfaction.....	46
2.3.2. Les outils de mesure de la satisfaction client.....	46
2.3.2.1. Les enquêtes de satisfaction.....	46
2.3.2.2. Les réclamations client.....	47
2.3.2.3. Les études « clients perdus ».....	48
2.3.2.4. les enquêtes « clients mystères ».....	48
2.4. Les enjeux de la satisfaction clients.....	49
2.4.1. Les impacts de la satisfaction client dans la rentabilité des entreprises.....	49
2.4.1.1. Des clients satisfaits.....	49
2.4.1.2. Impacts sur la réputation.....	49
2.4.1.3. Impacte sur l'innovation.....	49
2.4.1.4. Impacte sur la gestion.....	50
2.4.2. La relation entre satisfaction client et part de marché.....	50
2.4.3. L'impact de la satisfaction client sur la recommandation et l'image de marque.....	50

Section 02 : La relation entre la qualité de service et la satisfaction de la clientèle.....51

1. La qualité perçue et la satisfaction client.....	51
1.1. Définition de la qualité perçue.....	51
1.2. le lien entre la qualité de service et la satisfaction client.....	52
1.2.1. La satisfaction est purement expérientielle.....	53
1.2.2. La qualité influence la satisfaction et réciproquement.....	53
1.2.3. La satisfaction est à la fois cognitive et affective.....	53
1.3. L'interaction entre satisfaction et qualité de service.....	54
1.4. La comparaison entre la qualité perçue et la satisfaction.....	55
2. La satisfaction et le management de la qualité.....	56

2.1. L'apport du management de la qualité.....	57
2.2. les exigences du management de la qualité pour la satisfaction des clients.....	59
2.2.1. Déterminants et revue des exigences relatives au service.....	59
2.2.2. Communication avec les clients.....	59
2.2.3. Surveillance de la satisfaction des clients.....	59
2.3. Quelques règles pour la satisfaction des clients.....	60
Section 03 : Recommandations pour améliorer la qualité.....	61
1. L'erreur dans la sphère professionnelle.....	61
1.1. La perception de l'erreur au sein de l'entreprise.....	61
1.2. L'entreprise face à l'erreur.....	62
1.2.1. Les principes de valorisation de l'erreur.....	62
1.3. La relation entre le prestataire de service et le client.....	64
2. Suggestions pour améliorer la qualité des services.....	65
2.1. Recommandations pour améliorer les écarts de qualité perçue.....	65
2.2. Recommandations pour améliorer la qualité dans les entreprises de service algériennes.....	66
Conclusion générale.....	71
Bibliographie	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux et figures	
Tables de matières	
Résumé	

Résumé

Notre travail de recherche avait comme principal objectif l'étude de la qualité de service et son impact sur la perception et la satisfaction des clients. Pour mieux vérifier nos hypothèses, nous avons adopté une recherche bibliographique au lieu de faire une étude de cas, qui nous a été impossible de réaliser à cause de la pandémie de la Covid-19. Ce présent travail s'est scindé en deux chapitres théoriques, le premier avait pour but d'apporter plus de précision sur l'évolution de la qualité, sa définition et sur la qualité dans les services. Le second chapitre, portait sur la qualité et sa relation avec la satisfaction et la perception. Enfin, on a présenté une synthèse de résultats obtenus à partir des études de cas effectuées dans des entreprises algériennes pour proposer des suggestions pour améliorer la qualité du service comme une réponse à notre problématique de recherche.

Mots clés : la qualité, la perception, le service, la satisfaction, la qualité de service.

Abstract

The main objective of our research was to study the quality of service and its impact on perception and customer's satisfaction. In order to better verify our hypotheses, we adopted a bibliographic search instead of doing a case study, which was impossible for us to carry out because of the Covid-19 pandemic. This present work is divided into two theoretical chapters; the first one aimed to provide more precision on the evolution of quality, its definition and on quality in services. The second chapter focused on quality and its relation to satisfaction and perception. Finally, we presented a synthesis of results obtained from case studies carried out in Algerian companies to propose suggestions and recommendations in order to improve the quality of service as a response to our research problem.

Keywords : quality, service, satisfaction, service quality, perception.