

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



**UNIVERSITÉ MOULOU D MAMMÈRI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES**

Mémoire

De fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme
De Master en sciences commerciales
Option: Commercialisation des services

Thème :

**L'efficacité du personnel en contact
Cas Algérie poste**

Présenté par :

**M^{elle} LAICHE Saliha
Mr LEMDANI Mohamed Ou Amar**

Encadré par :

Mme Hadj Ali née ayad khalida

Soutenu le 12/12/2017

Promotion : 2016-2017

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



**UNIVERSITÉ MOULOU D MAMMÈRI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES**

Mémoire

De fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme
De Master en sciences commerciales
Option: Commercialisation des services

Thème :

**L'efficacité du personnel en contact
Cas Algérie poste**

Présenté par :

**M^{elle} LAICHE Saliha
Mr LEMDANI Mohamed Ou Amar**

Encadré par :

Mme Hadj Ali née ayad khalida

Soutenu le 12/12/2017

Promotion : 2016-2017

Résumé :

Le marketing en général est un moyen d'action qu'utilisent les organisations pour influencer en leur faveur le comportement des publiques dont elle dépendent, le marketing des services quant à lui, est une approche du management destinée au secteur des services (tertiaire) .

Le service est caractérisé par quatre caractéristiques qui sont l'intangibilité, la variabilité, la simultanéité et la périssabilité.

Le mix marketing est défini comme un ensemble cohérent des différentes décisions liées aux politiques de service, politique de prix, politique communication et enfin la politique de distribution.

Le personnel en contact est l'un des éléments de la servuction, il représente l'image de l'entreprise comme il est aussi un facteur très déterminant dans la fidélité des clients.

Le personnel en contact doit être compétent et performant puisque il représente la liaison entre la partie interne de l'entreprise et la partie externe.

Le personnel en contact est l'élément auquel Algérie poste accorde le plus d'importance.

Les résultats dégagés de notre enquête ont montrés que les clients d'Algérie poste sont plus au moins satisfaits des services offerts.

Algérie poste doit améliorer la qualité de ses services et donner au client la place qu'il mérite.

Abstract :

The marketing in general is a means of action that organizations use to influence the behavior of the public it deems, service marketing is a management approach for the service sector (tertiary).

The service is characterized by four characteristics that are intangibility, variability, simultaneity and perishability.

The marketing mix is defined as a coherent set of different decisions related to service policies, pricing policy, communication policy and finally the distribution policy.

The contacting staff is one of the elements of the servuction, it represents the image of the company as it is also a very determinant factor in customer loyalty.

The staff in contact must be competent and efficient since it represents the link between the internal part of the company and the external part.

The staff in contact is the element to which Algeria post accords the most importance.

The findings from our survey showed that Algeria Post clients are more or less satisfied with the services offered.

Algeria post must improve the quality of its services and give the customer the place it deserves.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

A

*Mon très cher père ahcene, et ma très chère mère fatma, qui ont toujours été
là pour moi, sans leurs soutien et leurs aide je n'aurai jamais pu arriver là
ou je suis*

*Et je tiens à les remercier également, pour les efforts et les sacrifices qu'ils
ont fait pour mon éducation, je le dédie aussi*

A

Mes très chers frères meziane, Hamid et rayane

A

Mes très chères deux sœurs siham et tasadit

A

Toute la famille Lemdani ;

A

Mon chere beau frere anthony vouille (tonton)

A

Mon binôme Saliha Laïche ;

A

Tous mes amis (es)

A

*Toute la promotion commercialisation des services 2017 groupe 1 et groupe 2 et à
toute personne qui à contribuer à la réalisation de ce travail.*

MOUH

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

A

Mon très cher père Hocine et ma très chère mère Nassira, qui ont toujours été la pour moi, sans leurs soutien et leurs aide je n'aurai jamais pu arriver la ou je suis

Et je tiens à remercier également, pour les efforts et les sacrifices qu'ils ont fait pour mon éducation. Je le dédie aussi

A

Mes très chères sœurs Farida, Fadhila, fariza, fatiha, Djamila ,et leurs enfants

A

Mes très chers frère saïd et sa conjointe addy, etahmed, faridkarim et djamel

A

Toute la famille Laiche.

A

Mon binôme Mohamed ou Amar Lemdani

A

Mon futur mari et tous mes amis(es) , et a toute personne qui nous a contribuer a la réalisation de ce travail, ainsi qu'à tous ceux qui me sont chers.

Saliha

REMERCIEMENT

Nous remercions dieu le tout puissant de nous avoir donné force, le courage et la patience d'arriver à terme de ce travail.

Nous remercions nos deux promotrices « madame terkmani et madame hadj Ali », qui nous ont orientés tout au long de la rédaction de notre mémoire.

Ainsi nous remercions les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail.

Nous tenons à remercier sincèrement les responsables d'Algérie poste (poste ckikhi et poste krim belkacem), pour leur bon et inconditionnel accueil et leurs aides.

Nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères également, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à concrétiser ce travail

Liste des tableaux et figures

Liste des figures

N° figures	Titre	N° de page
01	Le processus de communication	30
02	La chaîne de profit dans les services	58
03	Les raisons du choix du bureau d'Algérie poste	84
04	L'évaluation de nombre de guichets	86
05	Le jugement de la durée de la file d'attente dans les guichets.	88
06	Le jugement du niveau de la qualité d'accueil chez le personnel des guichets	90
07	L'évaluation de la tenue vestimentaire du personnel des guichets	92
08	: L'évaluation du comportement du personnel selon le critère accueil	94
09	L'évaluation du comportement du personnel selon le critère sourire	96
10	l'évaluation du comportement du personnel selon leur degré de courtoisie	98
11	L'évaluation de la maîtrise des langues chez le personnel	100
12	: Le jugement du comportement du personnel selon son dynamisme	102
13	le jugement de la qualité des informations fournis par le personnel des guichets	104
14	L'évaluation du comportement du personnel selon sa vitesse d'exécution	106
15	L'évaluation de la durée de la prise en charge des clients par le personnel.	108
16	L'avis des clients sur l'organisation du personnel des guichets	110
17	L'évaluation de la qualité d'intervention du personnel lors de la rencontre des problèmes.	112
18	La répartition des clients d'Algérie poste selon le sexe.	114
19	Répartition des clients d'Algérie poste selon l'âge	116
20	Répartition selon la catégorie professionnelle	118

Liste des tableaux

N° tableaux	Titre	N° de page
01	Evolution du concept de marketing	18
02	Les raisons du choix du bureau d'Algérie poste	84
03	L'évaluation de nombre de guichets	86
04	Le jugement de la durée de la file d'attente dans les guichets.	88
05	Le jugement du niveau de la qualité d'accueil chez le personnel des guichets	90
06	L'évaluation de la tenue vestimentaire du personnel des guichets	92
07	: L'évaluation du comportement du personnel selon le critère accueil	94
08	L'évaluation du comportement du personnel selon le critère sourire	95
09	l'évaluation du comportement du personnel selon leur degré de courtoisie	88
10	L'évaluation de la maîtrise des langues chez le personnel	100
11	: Le jugement du comportement du personnel selon son dynamisme	102
12	le jugement de la qualité des informations fournis par le personnel des guichets	104
13	L'évaluation du comportement du personnel selon sa vitesse d'exécution	106
14	L'évaluation de la durée de la prise en charge des clients par le personnel.	108
15	L'avis des clients sur l'organisation du personnel des guichets	110
16	L'évaluation de la qualité d'intervention du personnel lors de la rencontre des problèmes.	112
17	La répartition des clients d'Algérie poste selon le sexe.	114
18	Répartition des clients d'Algérie poste selon l'âge	116
19	Répartition selon la catégorie professionnelle	118

Sommaire

Introduction générale.....	10
Chapitre I : Le marketing des services	
Introduction.....	15
Section 01 : Historique et définition du marketing	16
Section 02 :Le marketing des services	20
Section 03 : Le marketing mix et ses notions.....	26
Conclusion	36
Chapitre II : L'apport du personnel en contact	
Introduction.....	38
Section 01 :Le personnel en contact dans la servuction	39
Section 02 :Le rôle du personnel en contact	50
Section 03 : La relation personnel-client	55
Conclusion	59
Chapitre III : Le niveau de performance du personnel chargé de la clientèle au niveau d'Algérie poste	
Introduction.....	61
Section 01 : Présentation d'Algérie poste	62
Section 02 :L'importance du personnel en contact au sein d'Algérie poste ..	80
Section 03 : enquête et résultats	82
Conclusion	120
Conclusion générale	122

Bibliographie

Annexes

Introduction générale

Introduction générale

Le marketing est l'ensemble des techniques ayant pour objet d'évaluer les besoins et les intentions du consommateur, et en fonction de ses données, d'élaborer des stratégies afin de peser sur les décisions d'achat.¹

Les changements profonds des marchés et leur évolution rapide avec l'apparition de la forte concurrence et la vitalité des clients ont fait du marketing une fonction importante dans la stratégie des entreprises en évoluant leur approche du management passant à la gestion du portefeuille de produit à la gestion du portefeuille client, comme le site P.EIGLIER dans cette expression « le monologue de l'entreprise est remplacé par un dialogue avec les clients ».

Le secteur des services est en évolution permanente et s'adapte continuellement aux changements rapides de l'environnement. Cette industrie se caractérise par une forte croissance des entreprises en concurrence afin de satisfaire des consommateurs de plus en plus exigeants, d'un autre côté, ce secteur nécessite des efforts constants du personnel afin d'améliorer la productivité et la qualité des services.²

La qualité des prestations offertes à la clientèle dépend d'un ensemble de facteurs, cependant le personnel en contact qui est chargé de rendre visible cette qualité pour le client. Il représente le seul cheval de bataille, capable de garantir une compétitivité durable à une entreprise de service telle que Algérie poste.

Le secteur des services se caractérise par une particularité à savoir que la production d'un service est souvent très proche, voire simultanée à sa consommation.

En effet, le rôle du personnel en contact est prépondérant dans la prestation de service en ce sens que c'est la personne qui délivre le service qui communique l'esprit et les valeurs de l'entreprise plutôt que le service lui-même.

Un service est une succession de relations interpersonnelles, de contacts multiformes dont chacun peut devenir un « moment de vérité » amenant un jugement global sur la qualité de la prestation.

1 :Stéphane moissonnas/ Jean-Claude Dufour, marketing et services,2006 les éditions de la cheneliere inc,p20

2 :Thèse de magister promotion 2010-2011,université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, Page 3 et 4

Cette succession de relations interpersonnelles à variété élevée exige un personnel de haut degré d'autonomie, de disponibilité, de compétence et de motivation. En effet, l'entreprise n'existe pas sans son personnel et c'est la compétence de celui-ci qui permet de créer de la valeur ajoutée pour satisfaire les clients.

L'importance du personnel en contact se trouve renforcée par la sympathie, l'indifférence ou l'antipathie qui se crée entre le client et lui, mais surtout par la crédibilité et le professionnalisme qu'il sait inspirer.

Le personnel en contact se trouve dans le poste le plus avancé et le plus exposé de l'entreprise. Ceci démontre toute l'influence qui peut avoir ce personnel de contact sur la qualité de service offert.

Algérie poste, à l'instar de toutes les entreprises, pour atteindre la performance elle doit impérativement prendre conscience de la nécessité d'accorder de l'importance et de la considération à ce personnel. Elle se doit également de lui assurer un environnement convivial en répandant aux normes requises en la matière.

Pour ce faire, l'entreprise ne devrait pas perdre de vue sur le client ou l'utilisateur à une perception globale de la qualité de service et que tout point faible dans la chaîne ou le processus va altérer l'image de marque de l'entreprise.

La question principale à laquelle nous tenons de répondre au cours de ce travail de recherche s'articule comme suite : quel est le niveau de performance du personnel chargé de la clientèle au niveau d'Algérie poste ?

Afin de démontrer l'importance de ce personnel en contact dans la servuction, nous essayerons de répondre aux sous questions suivantes :

- 1- pourquoi les entreprises ont-elles besoin d'intégrer la fonction marketing ?
- 2- quels sont les éléments du mix marketing des services ?
- 3- quel est le rôle du personnel en contact sur la prestation des services ?

4-le personnel en contact réussit-il à assumer ses fonctions et responsabilités vis-à-vis du client ?

Les hypothèses de travail :

Si nous devons chercher la réponse sur le niveau de performance du personnel au niveau d'Algérie poste c'est que nous émettons trois hypothèses :

Hypothèse 1:

Il y a une relation entre le personnel en contact et la qualité des services offerts.

Hypothèse2 :

La compétence du personnel en contact joue un rôle dans la détermination de la qualité des prestations offertes.

Hypothèse 3 :

Le comportement du personnel en contact à un effet positif et direct sur la fidélité des clients.

Les objectifs de la recherche :

La finalité de ce travail de recherche est de déterminer la véritable relation qui existe entre la satisfaction des clients et le personnel en contact au sein d'une industrie de service, telle qu'Algérie poste.

Cette finalité est en effet synonyme de ses objectifs :

- Déduire l'importance du personnel en contact sur le niveau de la prestation offerte.
- Déduire les problèmes liés à l'ensemble du personnel dans une industrie de service telle que Algérie poste.
- Proposer des solutions pour améliorer la qualité d'accueil.

Méthodologie de la recherche :

Nous avons jugé nécessaire d'articuler notre travail autour de la démarche suivante :

Dans une première partie, nous allons aborder toutes les notions théoriques du marketing des services, dans la deuxième partie nous allons parler sur l'importance et le rôle du personnel en contact et dans la troisième et dernière partie nous nous pencherons sur la présentation d'Algérie poste, ensuite nous présenterons les résultats de l'enquête.

Pour les besoins de notre recherche et afin d'évaluer l'efficacité du personnel en contact, nous avons eu recours à une enquête quantitative (par questionnaire) auprès des clients d'Algérie poste et notre propre observation sur les lieux.

L'étude de l'effet du personnel en contact sur la satisfaction des clients s'est déroulée comme suite :

1. la documentation :

nous avons basés sur une recherche plus ciblée au niveau de la documentation pour mieux cerner les différents concepts de base et les différents centres d'intérêts de ce sujet tel que les livres sur le sujet ,les recherches universitaires (mémoires de fin d'études, thèses de magistère ...) des rapports de stage et internet .

2. l'entretien :

On a utilisé cette technique d'entretien direct avec le responsable d'Algérie poste de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Chapitre I

Introduction au chapitre

Dans ce premier chapitre qu'on va diviser en trois sections, nous allons présenter dans la première section l'historique et les différentes définitions du marketing, nous présenterons en suite le mix marketing et ses différentes notions dans la deuxième section, la dernière section sera consacrée à la présentation des différentes notions des services et leurs caractéristiques.

Le marketing des services est une approche du management destinée aux entreprises du secteur tertiaire, le marketing des services regroupe l'ensemble des techniques marketings utilisés pour faire la promotion d'une marque ou d'un service.

Section 1 : Historique et évolution du marketing

Le marketing n'a pas toujours existé, il trouve son origine dans l'évolution de l'économie au début du siècle dernier : les mutations économiques majeures du XX^e siècle ont influé directement sur l'avènement et la transformation progressive du marketing.¹

L'approche marketing a émergé dans la première moitié du XX^e siècle aux Etats-Unis et s'est imposée à partir des années 1950 lorsque l'Amérique d'abord puis l'Europe par la suite découvrent la société de consommation et la croissance à deux chiffres, cette croissance est soutenue également par l'offre : les entreprises se multiplient, se développent, la concurrence est plus intense et les clients ont à leurs disposition une multitude de produits nouveaux.²

Le marketing dans sa forme moderne s'est développé dans la seconde moitié du XX^e siècle. L'idée de base qui a présidé à l'avènement de cette nouvelle conception de l'échange est la primauté des attentes du consommateur dans la définition de l'offre par l'entreprise. Sans qu'il soit possible de donner une date précise d'apparition du terme de marketing ou de « l'ère du 'marketing' », on considérera que les manuels de *Jérôme McCarthy* en 1960 et de Philip KOTLER en 1965,

Selon le titre d'un livre de *Theodore Levitt*, s'est imposé dans beaucoup d'entreprises et est entré en action (le marketing en action, livre de *Bernard Krief*, datant de 1970), s'appuyant sur une connaissance de plus en plus précise de la demande pour définir, communiquer et distribuer l'offre, la méthodologie du marketing s'est vite imposée comme un axe indispensable de la gestion des entreprises avant de conquérir de nombreux autres domaines dans la sphère non marchande.³

1.1.1. Evolution du marketing :

Il y a quelques années encore, seules les entreprises industrielles et commerciales utilisaient une démarche marketing pour créer et vendre leurs produits. Désormais, le marketing s'applique à l'ensemble de la société : il a complètement intégré les collectivités territoriales, les administrations, les associations et les parties politiques.

Le marketing évolué avec son temps. L'apparition de nouvelles technologies (nécessitant l'orientation vers un marketing segmenté à un marketing one-to-one), de nouvelles formules de distribution (magasin automatisé.)

¹DEMEURE (Claude) : « *Aide-mémoire, marketing* », 6^e édition, Dunod, Paris, p.22.

²LENDREVIE. (J), LEVY (J), LINDON (D) : « *Mercator : Théorie et nouvelles pratiques du marketing* » , 9^e édition, Dunod, Paris, 2009, p5

³CHEVALIER (Michel), DUBOIS (Pierre Levis) : « *les 100 mots du marketing* », 3^e édition, p 4

Chaque semaine, chaque mois apporte son lot d'article de presse, de publication de recherches, de sorties d'ouvrage concernant le marketing. Les cabinets spécialisés et les services marketing des organisations rivalisent chaque jour pour apporter le « plus » qui permettra de mieux satisfaire leur clientèle et donc d'atteindre leurs objectifs¹

Le marketing a une double origine²

- la description de l'appareil commercial de l'entreprise : sa structure, son cout, les marges, les problèmes de stock, de transport, etc. ;
- la volonté de changer et d'optique et de partir des variables qualitatives déterminant l'acte d'achat plutôt que de l'aspect quantitatif et rationnel de la demande. L'optique est ici de définir la meilleure méthode pour satisfaire un besoin exprime ou latent chez le consommateur : il faut préciser le produit qui sera le plus susceptible d'être acheté par le consommateur ;

L'évolution du marketing a suivi d'une part l'évolution économique et d'autre part les préoccupations nouvelles des entreprises. A la période de prospérité et de consommation a correspondu une place prépondérante donnée au « Marketing » dans l'entreprise. A la période de crise, depuis 1973, correspond un regain de préoccupations relatives aux problèmes financiers.« Marketing », a l'étude des styles de vie, des courants sociaux et culturels, pour adapter leurs messages et entraîner l'adhésion. Le marketing est devenu une fonction essentielle à la vie sociale toute entière. Le tableau 1 résume l'évolution du concept de marketing.

¹DEMEURE (Claude), op.cit p. 28

²JOLY (Bruno): « *marketing stratégique* » Edition, septembre 2009, p 10 et 12.

Tableau 01 : Evolution du concept de marketing

Marketing	Avant 1960	De 1960 a 1970	Après 1970	Après 1980
Centré sur	Producteur	consommateur	Ressources de marketing	Individu
Pour	vendre	Marketing	Maintien de la satisfaction	<Co-marketing>
Objectifs	Consommation	Satisfaction du consommateur	Gestion de la demande	Bien-être du citoyen
Méthodes	Publicité	Développement du produit		Recherche d'un consensus

Source: JOLY (Bruno): « *marketing stratégique* », Edition septembre 2009, p 12.

1.1.2. Définitions et concepts liés au marketing

1.1.2.1. Définitions :

Plusieurs définitions ont été attribuées au marketing mais elles traduisent une même originalité, en voici quelques unes :

« *Le marketing est un moyen d'action qu'utilisent les organisations pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elle dépend* »¹

« *le marketing est l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisations pour promouvoir, dans les publics elle s'intéresse, des comportement favorables a la réalisation de ses propres objectifs, le marketing crée de la valeur pour ses clients.* »²

« *le marketing est le mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange de produits et autre entités de valeur pour autrui.* »³

¹LENDREVIE. (J), LEVY (J), LINDON (D) : « *Mercator : Théorie et pratique du marketing* » op.cit. p2

²BELAID (Me) : « *Concepts clés Marketing* », p10

³BELAID (Me),op.cit,p.10

« le marketing est l'effort d'adaptation des organisations des marchés concurrentiels, pour influencer en leurs faveur le comportement de leurs publics, par une offre dont la valeurs perçue est durablement supérieure a celle des concurrents. »¹

D'après les déférentes définitions du marketing nous constatons que le marketing est avant tout un état d'esprit qui cherche à répondre aux attentes et besoins des parties prenantes de l'entreprise, le marketing est aussi un art puisque on est obligés d'utiliser notre intuition et imagination et surtout notre créativité de prendre le risque, il est aussi un ensemble de techniques, comme le marketing relationnel, direct et promotionnel.

1.1.2.2. Concepts clés

Les principaux concepts lies au marketing sont :

- **Le besoin** : sentiment de manque qui crée chez l'individu, une volonté d'agir pour le faire disparaître.
- **Le désir** : moyen privilégié destine à satisfaire le manque ressenti.
- **Le marché** : au sens du marketing, le marché est l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoins ou un désir.
- **La concurrence** : situation de référence ou s'exerce une confrontation libre, complète et véridique de tous les agents économiques au niveau de l'offre comme de la demande de biens et services, de biens de production et des capitaux.
- **Le consommateur** : personne qui, au moment de l'utilisation d'un produit, consomme ce dernier pour satisfaire son besoin.

¹DEMEURE(Claude)et BERTELOOT (Sylvain) : « Aide-mémoire marketing », Edition Dunod, Paris, page 6.

Section 02 : le marketing des services**1.2.1. Définition d'un service**

L'intérêt pour les services, secteur pourtant prédominant dans les économies développées, n'a commencé à se révéler dans le monde académique des chercheurs en gestion qu'en 1960, avec la définition de l'American Marketing Association (AMA) : « *Activités, bénéfices ou satisfactions offerts à la vente ou fournis en relation avec la vente de produits* »¹.

Cette définition part d'une spécificité majeure des services qui est « L'intangibilité »

Il existe trois types de services :

- Les services intangibles produits directement comme les assurances ;
- Les services tangibles produits directement comme le transport ou le secteur immobilier ;
- Les services intangibles commercialisés conjointement à un produit ou un service comme le crédit de livraison.

Le véritable point de départ de nombreuses recherches sur les spécificités des services est la définition de Rathmell (1966) « un service est un acte, une performance, un effort »

Cette définition est reprise est complétée par « Berry » (1980) qui compare à nouveau produit et services : « un produit est un objet, une chose, un moyen ; un service est un acte, une exécution, un effort » .

Un produit est donc statique (c'est un objet le résultat définitif d'un processus de fabrication), un service est dynamique (c'est un acte, un processus de fabrication qui s'écoule et que le client vit la plupart du temps, donc de la temps qui passe pour le personnel et surtout pour le client).

Les chercheurs en gestion, après avoir défini de façon trop synthétique les services, ont tenté de développer ces définitions pour leur permettre des applications concrètes et utiles au management :

« Un service est une action ou une prestation offerte par une partie à une autre, bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation est transitoire, souvent intangible par la nature, et ne résulte pas normalement de la possession de l'un des facteurs de production ».

¹LAPERT (Denis) op.cit, p .14

« Un service est une activité économique qui crée de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment et en lieu donné pour apporter le changement désiré, en faveur des bénéficiaires du service ».¹

« Un service est une transaction réalisée par une entreprise, ou l'objet de l'échange est autre que le transfert de propriété d'un bien intangible.²

D'après ces définitions nous constatons que le service est une prestation à caractère immatériel proposée par l'entreprise à la clientèle, qui a pour but de créer de la valeur, le service est instockable et il est consommé au moment de sa production.

1.2.2. Les spécificités des services

Quatre spécificités sont habituellement mises en avant, il s'agit de :³

- L'intangibilité ;
- L'inséparabilité de la production et la consommation ;
- L'hétérogénéité du service ;
- La périssabilité du service ;

Les services présentent quatre caractéristiques majeures qui influencent les politiques marketings.

1.2.2.1. L'intangibilité

Les services sont intangibles. On ne peut pas les voir, les toucher, les sentir, les goûter ou les entendre. La cliente se faisant faire un soin du visage dans un institut de beauté ne peut se faire à l'avance une idée précise du service, pas plus que le patient dans le cabinet de la psychologie. La notion d'intangibilité recouvre en réalité deux dimensions : une dimension physique (l'impossibilité de voir et de toucher le service) et une dimension mentale (la difficulté de se faire une idée priori sur le service et de l'imaginer)

Il est souvent difficile pour le client d'évaluer la qualité d'un service avant la prestation, et parfois même après. Si l'on reprend la distinction entre produits d'apprentissage, d'expérience et de croyance, on se rend compte que la plupart des services entrent dans la catégorie des produits d'expérience et de croyance. Il existe donc une forte incertitude avant l'achat et la prestation, avec plusieurs conséquences : les clients fondent d'avantage leurs décisions sur le bouche à oreille que sur la publicité ; ils s'appuient sur le prix, la marque et

¹ LAPERT (Denis) op.cit p .14

²KOTLER (P), KELLER (k), MANCEAU (D) : « *Marketing Management* », 7ème édition Pearson. p443

³Ibid., p443, p448.

l'environnement physique de la prestation pour anticiper la qualité fournie ; ils sont fidèles aux fournisseurs qui les satisfont, ce qui rend difficile l'arrivée des nouveaux entrants.

Pour réduire son incertitude, l'acheteur cherche activement des signes démontrant la qualité du service. Il attache une signification à tout ce qu'il voit : les locaux, le personnel, l'équipement, l'information ; les logos, les prix, etc. Pour favoriser sa confiance, il convient donc de tangibiliser le service en travaillant le contenu de la prestation et de la communication. Un hôtel conçoit un cadre et une manière d'interagir avec les clients qui incarnent la proposition de la valeur qu'il entend fournir.

Divers outils sont à la disposition des entreprises de services pour tangibiliser leurs prestations.

1. Les locaux communiquent une certaine image de la prestation et favorisent son bon déroulement.

Illustration : Dans le spa Nuxe, l'accent est mis sur un décor faisant appel aux cinq sens et à différentes matières minérales et végétales : « De plain-pied, la première cabine ultra spacieuse marie la pierre claire au sol, le bois de wengé et de la laque corail foncé. Dotée d'un bain bouillonnant illuminé de mosaïque précieuse, on s'y sent l'âme d'une princesse toscane », explique la marque. Ou encore un cours d'eau traverse les espaces de beauté ; cette rivière en tapissée de pierres lisses communique toute son énergie bienfaisante au lieu. Sur un ponton en bois d'assamé. Là, les douches sur pilotis nous donnent l'extraordinaire sensation d'une ondée prise en pleine nature exotique. Le décor et sa description font ici parité intégrante du soin et de la sensation de bien-être que l'on se propose de procurer aux clients.

2. Le personnel doit se consacrer à répondre aux attentes des clients. Les tenues jouent un rôle important pour identifier les employés et les rattacher à certaines caractéristiques d'image.

3. L'équipement doit être en cohérence avec la promesse, tout en libérant du temps de contact pour que le personnel soit disponible pour les clients.

4. Les outils de communication. Les publicités, les brochures et le site web doivent exprimer l'expérience de prestation proposée.

5. Les symboles de la marque, comme les logos, sont également un moyen de communiquer sur la nature du service et doivent être très présents sur le lieu de prestation.

6. Les tarifs doivent refléter le positionnement choisi.

Ces éléments de tangibilité constituent souvent un aspect fondamental de l'expérience vécue par le client.

1.2.2.2. La simultanéité entre production et consommation

Un service est fabriqué en même temps qu'il est consommé. On ne peut, comme dans le cas des biens tangibles, fabriquer, stocker, puis vendre. Si le service comporte une prestation humaine, le personnel fait partie intégrante du service. Pour un concert, par exemple, la capacité de production est limitée à la disponibilité de l'artiste.

En conséquence, on ne peut pas toujours ajuster la production à la demande et on ne peut être amené à refuser des clients. Plusieurs permettent de contourner cet écueil : élargir l'audience comme dans le cas de très grandes salles de concert, accélérer le service (fast-food), ou développer un réseau en formant des prestataires fournissant une prestation plus au moins standardisée. Parce que le client est présent pendant la fabrication du service, l'interaction entre prestataire et client constitue un élément clé du marketing des services.

Bien souvent, la satisfaction du client n'est pas tant liée au résultat final de la prestation qu'au vécu pendant cette prestation. Ainsi, la satisfaction vis-à-vis d'un coiffeur dépend de la coupe de cheveux réalisée, mais également de l'amabilité du coiffeur, de la décoration du salon, du bruit ambiant, du temps d'attente, etc.

Dans les restaurants, les éléments non verbeux visant à créer un lien émotionnel avec le consommateur, comme les sourires des serveurs, permettent d'allonger la durée de la consommation. C'est pourquoi le marketing des services intègre une dimension de marketing interne.

Les interactions entre les clients eux-mêmes jouent également un rôle clé dans l'expérience vécue par chacun d'entre eux. Un voyage en train ne se passe pas de la même façon pour le client si les autres personnes présentes dans le wagon sont bruyantes ou calmes, nombreuses ou rares etc. Un cours collectif de fitness est différent selon le nombre et le comportement des autres personnes présentes.

Les « Co-clients » ont une forte influence sur la satisfaction : ils peuvent générer un échange d'informations sur le service à venir, définir les règles sociales de comportement dans l'espace commun d'un service, devenir un point de référence sur la prestation et un standard de comparaison, être source de distraction et d'échange ou, au contraire, perturber le service. La présence de compagnons (amis, famille) lors de la prestation de service et les interactions avec eux influencent également la manière dont le client expérience vécue.¹

¹LAMBIN(Jean-Jacques) /Chantal de MOERLOOSE, 7^{ème} édition. p86.

1.2.2.3. La variabilité

Un service est éminemment variable selon les circonstances qui président à sa réalisation, les entreprises de services peuvent standardiser la qualité de plusieurs manières :

- Investir dans un personnel compétant et lui faire suivre des formations afin d'harmoniser le niveau du service rendu. Un personnel bien formé rassemble six caractéristiques : la compétence, la courtoise, la crédibilité, la stabilité (de la prestation fournie dans le temps et selon les situations), La ré créativité (aux souhaits et problèmes des clients)et une bonne capacité de communication ;
 - Codifier le processus de prestation et les étapes qui le composent ;
 - Suivre la satisfaction des clients. Les enquêtes de satisfaction ;

Généralisées, l'analyse des lettres de réclamation, les clients mystères sont autant de méthodes efficaces. Les entreprises peuvent également développer de bases de données et des systèmes d'information sur les clients qui permettront un service plus personnalisé, notamment sur internet.¹

1.2.2.4. La périssabilité

Les services ne se gardent pas. Toute place non vendue dans un avion ou théâtre est perdue. La périssabilité d'un service n'est pas problématique si la demande est stable. Quand elle fluctue, elle pose en revanche des questions sur l'ampleur des prestations à fournir, comme pour les trains, insuffisants en période de vacances scolaires, en partie vide à d'autres dates.²

Pour bien synchroniser l'offre et la demande dans le domaine des services, l'entreprise doit prendre des réservations pour favoriser la planification de la demande, comme le font les hôtels, les restaurants et les médecins.

¹ Jean-Jacques LAMBIN /Chantal de MOERLOOSE, op.cit.p 87.

²KOTLER (Ph), KELLER (k), MANCEAU (D) : « *Marketing, Management* »7ème édition, édition Pearson p.447

1.2.3. Le marketing des services

Le marketing des services est caractérisé par l'indissociabilité des services, de la variabilité et de la périssabilité des services. Le grand problème que les responsables rencontrent est de se différencier de la concurrence car les services presque se ressemblent souvent le marketing de service comprend, notamment le marketing des entreprises, le marketing des banques et d'assurances, de transport, et du tourisme, etc.

Selon le dictionnaire « M comme Marketing », « *le marketing des services se définit en principe par la nature immatérielle de la prestation fournie à la clientèle* ».

Section 03 : Le marketing mix et ses notions**1.3.1. Définition marketing-mix**

On appelle marketing-mix l'ensemble cohérent de décisions relatives aux politiques de produits, de prix, de distribution et de communication d'un produit ou d'une marque¹

1.3.2. Les éléments du mix marketing**1.3.2.1. Le concept du service**

Il s'agit de l'équivalent de politique du produit, premier élément de marketing mix des entreprises industrielles, son contenu est conceptuellement assez simple, mais complexe dans la pratique.

1.3.2.1.1. Les composantes du service global

Recoupant toutes les classifications des activités de services l'on peut généralement dégager quatre composantes entrant à des degrés divers dans les offres de service.²

1.3.2.1.2. Une compétence spécialisée

Notons également que les entreprises de service ne sont pas seulement en concurrence entre elles mais avec leur propres clients, pour réussir à pénétrer de tel marchés, l'entreprise de service doit mieux et/ou à moindre coût à moindre qu'elle ne compense les incapacités de son clients. Dans ce genre d'activité, il s'agit en somme de preuve que l'on peut apporter au client d'avantage de bénéfice que ce qu'il obtiendrait en prenant lui-même en charge les opérations.

1.3.2.1.3. La création de contacts et relation sociales

Une autre fonction, tient à l'innovation dans les relation entre les clients ou d'autre sources de valeur, cette innovation joue sur les liens nouveaux, ou sur les liens classiques appliqués à de nouveaux contextes. C'est ce que font les banques, et les compagnies d'assurances.

¹« *Le marketing mix ou mix marketing* : « *De la stratégie à l'opérationnel* » édition Démos 20012, paris 7^{ème} édition, p11.

²NORMAN(Richard) : « *le management des services, theorie du moment de vérité dans les services* », inter édition 1994, p 76.

1.3.2.1.4. Le transfert de savoir-faire

L'entreprise de service. Dont le rôle essentiel est d'apporter une technique ou des capacités de traitement, n'existe que parce qu'elle détient un avantage relatif. La nature de cet avantage tient à une compétence ou un savoir-faire spécifique. la maîtrise de compétences, l'accès a une organisation administrative d'envergure ou a une technologie de pointe exigeant d'opérer a grande échelle.

Beaucoup d'entreprise de service sont contraintes de passer des simples fournitures de services à une prestation qui inclut un rapport conséquent de savoir-faire.

2.3.2.1.5. Le management et l'organisation en tant que prestation

De nombreuse entreprises en viennent à proposer des systèmes de gestion face a de gros clients industriels qui ont crée de véritables sociétés, des entreprises proposent un service de gestion d'hôtel, des services de nettoyage des hôpitaux etc.

Il est certain que cette tendance va se poursuivre. Les entreprises de services ont base leur développement sur des connaissances poussées de ce qui constitue le bon management de système de service-le management de service. Bien sur, la capacité de mettre en œuvre ces connaissances managériales devient en soi un produit commercialisable.¹

1.3.2.2. La politique de prix

Le prix présente un élément important du service propose, en s'intégrant de manière complexe a l'ensemble su système de management de ce service, a savoir : les principes fondamentaux, le concept du service, le segment du marche, l'image et le système de prestation, les entreprises les plus performantes font du prix un outil de management actif, a la fois stratégique et opérationnel.

1.3.2.2.1. La difficulté de fixer le prix de service

La tarification des services est plus compliqué que celle des produits classiques pour lesquels il existe généralement une relation plus évidente entre les couts de production et le prix de vente, a l'opposé, le caractère intangible d'un services fait qu'il est difficile de comprendre en quoi consiste véritablement l'offre, et par conséquent, à quoi correspond le prix qui est mentionné sur l'étiquette.

Le prix de vente d'un service s'éloigne sensiblement du calcul classique prix de revient +marge pour plusieurs raisons :

¹Idem

➤ le problème des couts pour élaborer les prix : comparées aux entreprises de fabrication, les entreprises de services ont plus de mal à déterminer quels couts fixes et quels couts de fabrication sont associés à quels produits, notamment lorsque plusieurs services sont produits de façons concurrentes par la même organisation.

➤ le prix peut jouer un rôle pour faire connaître la qualité d'un service, en l'absence d'information tangible, les clients associent des prix élevés à des niveaux de performance plus élevés pour le service et ses attributs.¹

1.3.2.2.2. Les prix fondent sur la concurrence

Des entreprises offrant des services peu différenciés de ceux de leurs concurrents ont intérêt à aligner leurs prix sur ceux-ci, les clients achetant de préférence le moins cher.

Certaines entreprises peuvent se livrer à une concurrence féroce, la majorité des autres le font beaucoup moins, surtout lorsque l'une des situations suivantes fait baisser la concurrence par prix :

1.3.2.2.3. Couts non monétaires plus importants que le prix

Lorsque la réduction de temps et d'effort est égale ou supérieure à l'impact du prix d'un fournisseur.

1.3.2.2.4. Personnalisation

Sur mesure et couts de changement significatifs, dans les services hautement personnalisés ou sur mesure, comme la coiffure par exemple, dans d'autres services, les couts de changement demandent du temps et de l'argent.

1.3.2.2.5. Horaires d'ouverture et localisation.

Quand les clients veulent utiliser un service dans un lieu donné ou à une certaine heure, peu de solutions s'offrent à eux.

Les entreprises qui réagissent toujours aux prix des concurrents encourent le risque de fixer des prix plus bas qu'il n'est vraiment nécessaire, les responsables ne doivent pas tomber dans le piège d'une comparaison des prix à l'unité près et d'un alignement systématique. Ils doivent plutôt prendre en compte le cout de chaque offre pour les clients sans oublier les couts financiers, les couts non monétaires et les couts de changements, ils

¹NORMAN (Richard), op.cit, p.95

doivent aussi évaluer l'impact des facteurs de distribution, de temps et de localisation ainsi qu'estimer la capacité de production disponible de leurs concurrents à chaque instant¹

1.3.2.3. La politique de communication

Communiquer, « *C'est mettre en commun une information, une idée ou une attitude* ». ²Pour se faire, il faut quatre éléments organisés en système :

- Une source ou émetteur
- Un message
- Un destinataire ou récepteur
- Un vecteur ou support du message permettant de l'acheminer jusqu'au récepteur.

Des spécialistes et experts comme **HELPER** et **ORSNI** ont défini la communication comme suit :

« *Le fait de communiquer étant celui de transmettre des informations dans le but d'obtenir de la part du destinataire une modification de comportement ou attitudes* »³

La communication est donc l'ensemble de moyens techniques qui permettent la diffusion de messages auprès d'une audience.

1.3.2.3.1. Les objectifs de la communication

Se Déterminent en fonction des capacités spécifiques de cette variable du marketing mix : ils peuvent être de trois natures différentes (cognitives, affectives et conatives).

1.3.2.3.1.1. L'objectif cognitif

Il correspond à la transmission d'une certaine connaissance, d'une information que l'entreprise veut transmettre à l'acheteur, le prescripteur ou le consommateur.

¹LOVELOCK(C), WIRTZ(J), LAPERT (D) : « *Marketing des services* », 6 e édition, Pearson édition, Paris, 2008. p.16

²LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) : « *théorie et pratique du marketing* », cite par KOTLER : « *Mercator* », 4eme édition, Paris, 1993, p.324

³HELPER (J- P) et ORSNI (J) : « *Marketing* », édition Vuibert, 1995, p. 219

1.3.2.3.1.2. L'objectif affectif

Il est tourné vers la persuasion du consommateur ou de l'acheteur. Les principaux objectifs affectifs sont l'amélioration de l'image du produit ou de la marque, la différenciation du produit et le développement des composantes psychologiques de l'entreprise.

1.3.2.3.1.3. L'objectif conatif

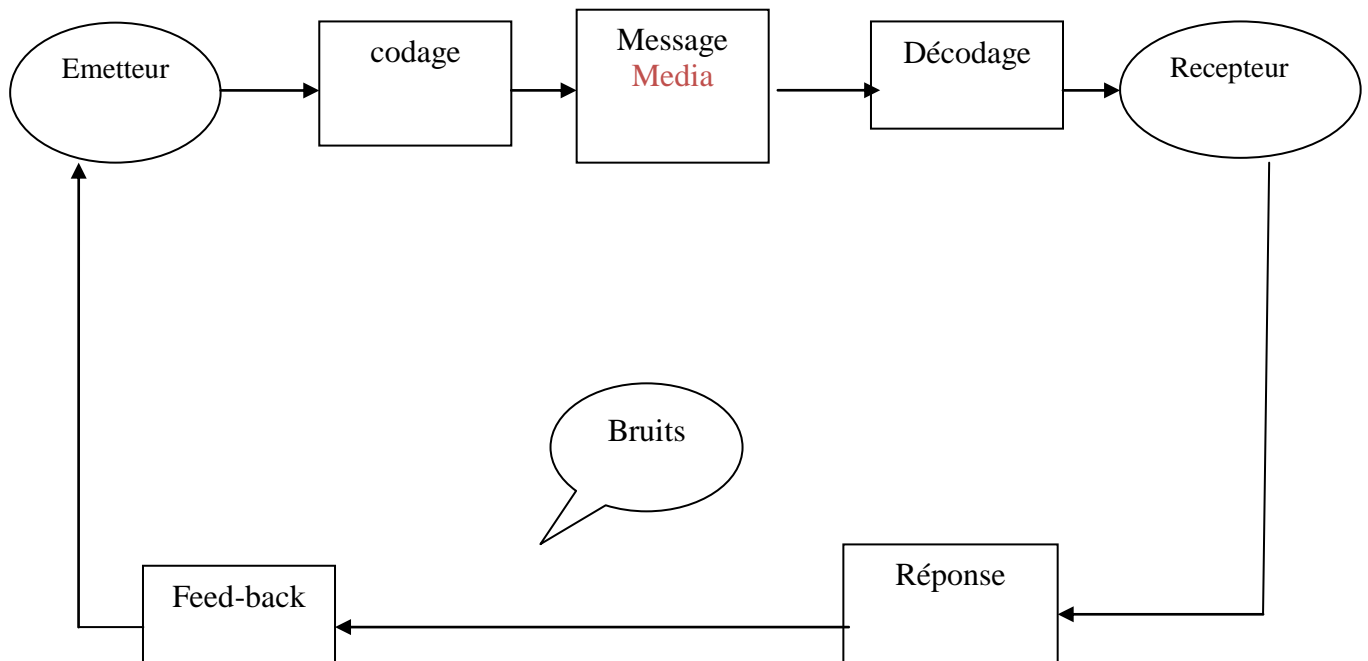
Consiste à modifier les comportements, du public, en l'incitant par exemple à se rendre dans un magasin, à essayer un produit, à demander des informations.

1.3.2.3.2. Le processus de la communication

Le processus de la communication repose sur un échange d'information entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de mots et d'expressions qui rendent une information compréhensible et transmise d'un émetteur à un récepteur.¹

Selon les travaux de **KOTLER** et **DUBOIS**, toute transmission d'informations suit le processus illustré ci-après :

Figure 01 : le processus de communication



Source: KOTLER (Ph), KELLER (k):« Marketing management "Edition Pearson Education, 2006, p.539.

¹ KOTLER (Ph), KELLER (k):« Marketing management », édition Pearson Education, 2006, p.539.

Dans ce schéma l'émetteur représente l'auteur du message a communiqué. Ce message doit être traduit en symboles ou en signes interprétables par la cible.

Le canal est le véhicule utilisé pour faire parvenir le message aux destinataires ou récepteurs.ils reçoivent l'information et l'interprètent selon leur propre système de référence. Lors d'une phase de décodage au cours de ce processus, différents phénomènes ou bruits peuvent perturber la transmission du message, entraînant ainsi des problèmes de blocage de l'information ou des difficultés de compréhension.

- **L'émetteur** : est celui qui transmet ou émet un message ou un discours avec une intention.
- **Le message** : est l'information transmise par l'émetteur au moyen d'un canal pour parvenir a récepteur, ce message peut être oral, visuel et audiovisuel.
- **Le canal** : est le moyen ou l'outil qui véhicule l'information au récepteur, il en découle donc qu'un bon choix du canal permettra une bonne transmission du message, le canal peut être un support imprimé, la radio, la télévisions...
- **Le récepteur** : est celui qui reçoit le message envoyé par l'émetteur ça peut être une personne ou un ensemble de personnes.
- **Le codage** : est l'opération par laquelle le contenu des messages (idées, information,) est traduit en signes ou symboles en vue de la communication.
- **Le décodage** : est l'opération par laquelle le récepteur comprend le message, la condition essentielle à la compréhension du message dépendra du code qui doit être commun a l'émetteur et au récepteur. Par exemple si l'émetteur s'exprime en anglais alors que le récepteur ne le comprend pas, la communication n'aura pas lieu : le message ne passera pas.
- **Feed-back** : c'est l'étape ultime du processus c'est la réaction du récepteur après avoir compris le message. Le <feed-back> est intéressant dans la communication, car il informe à la fois de la qualité du message et de cette de la perception du message par le récepteur.
- **Le bruit** : est tout obstacle à la transmission du message et à sa perception. Il peut être de nature très variable et perturber la transmission du message entraînant des problèmes de blocage de l'information ou des difficultés de compréhension.

2.3.3.3.Les moyens de communication

Le mix communication est défini comme étant : « *l'ensemble des éléments émis par un produit, un service, une marque ou une institution et ayant un effet de communication sur l'ensemble des personnes concernées, que cette action soit directe ou indirecte, consciente ou inconsciente positive ou négative* »¹

Le mix communication englobe cinq principale actions citées ci après : la publicité, la promotion des ventes, le marketing direct, les relations publiques, la force de vente.

1.3.2.3.3.1. La publicité

La publicité est l'un des outils permettant à une entreprise de transmettre des informations persuasives à destination de son marché. La publicité est donc une communication de masse sous forme de campagne publicitaire régionale ou, nationale ou internationale.

1.3.2.3.3.2. La promotion de vente

La promotion de vente prend une place de plus en plus importante en marketing, on peut la définir comme « l'ensemble des techniques destinées à stimuler la demande à court terme en augmentant le rythme ou le niveau des achats d'un produit ou d'un service effectués par le consommateur, les intermédiaires commerciaux »¹

1.3.2.3.3.3. Le Marketing direct

« *Le marketing direct est un marketing interactif qui utilise un ou plusieurs médias en vue d'obtenir réponse et, ou une transaction* »²

Le marketing direct est donc une forme particulière de la démarche marketing à l'intersection de la communication et de la distribution, ses caractéristiques sont l'absence d'intermédiaire, et d'attente d'une réaction rapide du client, les canaux utilisés incluent l'envoi de catalogues, l'envoi de message par fax, E-mail, SMS ...

1.3.2.3.3.4. Les relations publiques :

C'est un outil de communication majeur, en effet les relations publiques sont souvent aussi efficaces que la publicité et souvent même plus adaptées au budget et à la cible de l'entreprise. Les relations publiques peuvent être définies comme « *une activité mise en place par une entreprise, un organisme public ou privé, un particulier ou un groupe* »³

1.3.2.3.3.5. La force de vente

C'est un outil de communication particulièrement efficace à la fin du processus d'achat pour construire la préférence, la conviction et l'achat.

¹LENDREVIE(J) et BROCHARD (B): « *PUBLICATOR* » Edition Dollaz, 1993, p. 60

² KOTLER (Philippe) : « *le marketing selon KOTLER* », Edition Village mondial, Paris, 1999, p. 123

³MICBEAUX (Andrea) :« *Marketing et bases de données* », p. 26.

D'après **Philippe KOTLER**, la force de vente « *c'est l'ensemble de personnes aussi bien internes qu'externes qui ont pour mission de vendre des produits de l'entreprise* »¹

Le marketing est une intégration à l'intérieur de l'entreprise puisqu'il fait le lien entre les différents éléments qui la composent mais aussi avec l'extérieur et notamment bien sûr avec les clients c'est là que s'effectue avant tout l'adéquation de l'entreprise et du client.

1.3.2.3.4. Les formes de la communication selon leur mode de fonctionnement

Il est à distinguer deux formes de communication selon le mode de fonctionnement de celle-ci, il s'agit : de la communication « PUSH » et la communication « PULL ».²

1.3.2.3.4.1. La communication « PUSH »

Elle est envoyée, à l'initiative d'une entreprise d'une marque ou d'un distributeur sans avoir été sollicitée par le destinataire, c'est une communication intrusive. Par exemple, un spot publicitaire à la télévision, la communication push « autorisée » représente les messages envoyés à des individus qui ont expressément autorisé l'entreprise ou la marque à le faire. Cet accord est préalable, il ne se donne généralement par message mais porte sur un type et un mode de communication dont l'objectif et la nature sont clairement identifiés par le destinataire.

1.3.2.3.4.2. La communication « pull »

Elle est demandée par un prospect ou un client. Par exemple, une demande de renseignement sur un produit par oral dans un magasin, ou faite par écrit, par téléphone, par internet. Les points de vente avec vendeurs et les courriers des consommateurs constituaient à eux seuls la communication pull. Qui s'est vue enrichie. Ces dernières années, grâce au progrès informationnel et le développement d'internet.

Faire du mix-marketing, c'est comme réussir un gâteau pour des amis. Il faut choisir la recette adéquate, sûre de leur plaire, respecter le « mix » des ingrédients et les doses, suivre la cohérence des étapes de la préparation

1.3.2.4. La politique de distribution

La rapidité de livraison d'un service est devenue un facteur important dans toute stratégie concurrentielle car les clients exigent plus de confort (convention) et s'attendent à ce que les services soient livrés quand et où ils le désirent. Si les processus informationnels ont

¹KOTLER(Philippe): « *Le marketing de la qualité à la pratique* », Editionpubli-Union, Paris, 1998 p. 619

²LENDREVIE. (J), A, deBAYNAST, « *PUBLICITOR* »,Edition DUNOD,2008,7^{ème}p. 04

permet d'informatiser le mode de livraison, les processus physiques sont devenus eux aussi plus rapides par le processus d'intégration des systèmes logistiques.

Les options de livraison de service dépendront de la nature de l'interaction entre le client et l'entreprise de service. Trois grandes options se présentent :¹

➤ Les clients visitent le site matériel des services : dans ce cas, le gestionnaire devra élaborer un modèle pour implanter les sites géographiques d'un réseau de distribution en tenant compte des zones d'achat et de leur densité ainsi que de la facilité d'accès des clients à ces centres de gravité de service ;

➤ Les prestataires visitent le client /usager : La tendance est de diminuer cette approche, onéreuse en termes de temps de déplacement et d'équipements nécessaires pour réaliser des visites sur le site ; néanmoins, il existe des niches où le client serait disposé à payer un surcoût rentabilisé par les gains de temps et la facilité qu'offre cette solution ;

➤ Client et prestataire sont en interaction par courrier postal, télécommunication, courrier électronique ou d'autres systèmes d'échange de données informatisées (EDI) : cela implique une haute performance dans le traitement de l'information et dans le processus de livraison de service. Dans le cas des petites réparations, il est courant qu'un client dépose le produit dans un central de maintenance ou, après traitement, le produit lui est retourné par courrier ; néanmoins, les services de livraison matérielle sont de plus en plus en concurrence avec les services de télécommunications qui permettent d'éviter le transport ;

L'auteur d'un manuscrit a le choix d'utiliser la poste, le courrier express, le fax ou le courrier électronique pour transmettre son œuvre à l'éditeur ; il peut être amené à utiliser une combinaison des quatre modes en fonction de la nature du document.

1.3.2.4.1. Importance du temps dans les services ;

La production et la consommation d'un service se passent simultanément, c'est à dire en présence des clients, en général, les gens sont prêts à passer un temps défini et limité sur le lieu où se déroule la prestation de service car les clients associent une valeur ou un temps qu'ils consacrent et ils sont souvent prêts à adapter le prix en fonction de la rapidité et de la durée de service. Les clients qui ont peu de temps disponible souhaitent pouvoir utiliser des services au moment qu'ils leur convient. Par conséquent, de plus en plus d'entreprises offrent des heures d'ouverture prolongées pouvant aller jusqu'à 24/24h, 7j/7.

Même quand les clients passent une commande pour un service à réaliser en leur absence, ils ont des exigences sur le temps nécessaire pour qu'une tâche spécifique soit effectuée, que ce soit l'obtention d'un document administratif, ou une réparation automobile.

¹HELPER (J- P) et ORSNI (J) : « *Marketing* », 9^{ème} édition, édition Vuibert

Les clients étant de plus en plus sensibles à la notion de temps. La rapidité est souvent considérée comme un élément clé du service et un avantage concurrentiel.¹

1.3.2.4.2. L'adaptation du moment et du lieu de livraison du service :

Certaines sociétés s'adaptent aux besoins du marché en changeant le moment ou le lieu de la livraison du service.²

Trois options sont alors possibles :

- La première est le statu quo : quel que soit le niveau de la demande, on continue à délivrer les services au même moment et au même endroit.
- La deuxième implique de varier les moments de disponibilité du service afin de suivre

La clientèle selon les jours et les saisons. Pendant l'été, certains coiffeurs parisiens transportent leurs salons dans les stations balnéaires à la mode pour suivre leur clientèle, de même que certaines sociétés de location de voitures établissent des bureaux saisonniers dans les lieux touristiques.

- Il est aussi possible de mettre en place des unités mobiles qui livrent le service aux clients plutôt que d'attendre que ces derniers se déplacent jusqu'à lui,

¹LAPERT (Denis) «*le marketing des services* », édition Dunod, Paris, 2005, p.20, p.74

²LAPERT (Denis), op.cit, p.7

Conclusion du chapitre

« Pourquoi étudier les services? Parce que les économies modernes sont dirigées par les actions de service. Les services sont responsables de la création d'une quantité substantielle de nouveaux emplois à travers le monde, aussi bien qualifiés que peu qualifiés. Ils incluent une variété importante d'activités, y compris le secteur public et les organisations à but non lucratif. Cela représente plus de la moitié de l'économie dans la plupart des pays développés et plus des deux tiers dans les pays à économie très développée ».

Le marketing d'un service a toujours été en retard sur le marketing des produits de grande consommation pour les raisons suivantes ;

- ✓ Les sociétés de service sont souvent des petites entreprises parfois individuelles peu formées à la gestion.
- ✓ D'autre, n'ont pas accès pour des raisons légales (interdiction de publicité et de démarchage).
- ✓ Aussi, une activité de service est assez difficile à gérer dans l'optique marketing classique.

Les clients jugent à la fois les performances techniques et fonctionnelles des services, aussi les entreprises doivent-elles se différencier en cherchant à améliorer la qualité et la productivité. Une entreprise confrontée à trois défis doit :

- ✓ Différencier son offre, son système de commercialisation.
- ✓ Gérer la qualité des présentations fournies regard des attentes des clients.
- ✓ Améliorer la productivité de son personnel tout en sensibilisant à l'écoute et au respect du client.

Chapitre II

Introduction au chapitre

Dans ce deuxième chapitre nous allons traiter l'apport du personnel en contact, ce chapitre on va le deviser en trois sections, dans la première section on va présenter le personnel en contact dans la servuction, nous présenterons dans la deuxième section le rôle du personnel en contact et la dernière section sera consacrée à la présentation de la relation personnel-client.

Le personnel en contact est celui qui est directement et personnellement impliqué dans la fabrication d'un service avec le client. Il assure la prestation du service, il est amené à gérer les dilemmes, convaincre, satisfaire et fidéliser le client pour faire de lui un partenaire durable à l'entreprise. Une partie de son activité consiste à trouver le bon compromis entre logiques et contraintes diverses, à négocier les termes de la réponse la plus satisfaisante pour le client et pour l'entreprise.

Il y a quelques années, la rencontre client-vendeur prenait appui sur des scénarios et des scripts comportementaux, mais cette voie a été abandonnée compte tenu de l'hétérogénéité de la demande des clients et donc de la difficulté à proposer des scénarios réalistes. Surmonter la répétitivité de s'adapter à l'imprévu imposent l'adoption d'une flexibilité dans la gestion quotidienne de cette catégorie de personnel.

Les relations autoritaires et injonctives obèrent les possibilités de développement des compétences ; il ne s'agit pas d'imposer et de contraindre, puisque l'engagement et l'implication des salariés semblent devenir des facteurs de performance, mais d'intégrer, de convaincre et de responsabiliser un personnel perçu comme détenteur de succès ou de l'échec de son organisation.

Dans une logique de compétitivité, la création de valeur pour le client constitue une exigence, voir une condition de pérennité de l'organisation .L'encadrement de l'entreprise est amené à rallier l'individuel à l'organisationnel en vue de construire un comportement qui oriente le client chez le personnel en contact.

Section 1 : Le personnel en contact dans la servuction

2.1.1. Le système de servuction

P. EIGLIER et E. LANGEARD définissent la servuction comme suite « *c'est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de services dont les caractéristiques commerciales et le niveau de qualité ont été déterminés* »¹

Ce néologisme est le résultat de la contraction des termes services et production, il marque la nécessité d'envisager la production de services avec des démarches spécifiques à celles de la production de bien.

Ainsi, LANGLOIS propose la définition suivante :

*« Un service est une expérience temporelle vécue par le client lors de l'interaction de celui-ci avec le personnel de l'entreprise ou un support matériel ou technique »*²,

c'est-à-dire le service est le résultat que l'entreprise cherche à atteindre pour satisfaire ,au niveau de prix donnée, tel (s) segment(s) de clientèle ,et donc le produit des interactions de trois intrants principaux :le client coproducteur (qui participe a la réalisation du service), les éléments matériels requis (le support physique) et pour finir, le personnel en contact.

Pour comprendre les différences entre les systèmes de servuction et de production, le schéma ci-dessous montre les différentes relations qu'ils induisent.

¹EIGLIER (Pierre) et LANGREARD(Eric) : « *Servuction, Marketing des services* », EdiScience, International, paris, 1999.

² Mounia LACHKAR : «, *Les déterminants de la qualité expérientielle comme facteurs de positionnement* », Mémoire de Magister en administration des affaires, novembre 2006, P4

2.1.2. Le personnel en contact est cruciallement important

Quasiment tout le monde peut rencontrer une histoire lamentable vécue avec une entreprise de services, aussi bien qu'une très bonne interaction de service. Les employés sont souvent à l'origine de ces récits. Ils peuvent avoir été incompetents, indifférents, peu aimables ou à l'opposé, des héros qui se sont démenés pour leur client en anticipant ses besoins et en résolvant ses problèmes d'une manière empathique et efficace, pour l'entreprise, le personnel est crucial puisqu'il peut être un facteur déterminant dans la fidélité de la clientèle. Aussi joue-t-il un rôle important dans la chaîne de profit des services.¹

2.1.2.1. Le personnel en contact : source de fidélité et d'avantage concurrentiel

Du point de vue du client, la rencontre avec le personnel en contact est probablement l'aspect le plus imposant du service. Du point de vue de l'entreprise, les niveaux des services et la manière dont ils sont délivrés sont d'importantes sources de différenciation et d'avantages concurrentiels. De plus, la force du lien entre le client et le personnel de contact est souvent un facteur de fidélité. Ces constatations permettent de dire que le personnel en contact est :

1. Une partie essentielle de l'offre de service

C'est souvent l'élément le plus visible du service, qu'il délivre et dont il détermine la qualité.

2. L'entreprise de services

Il représente l'entreprise. Du point de vue du client, il est l'entreprise.

3. La marque

Le personnel et le service constituent souvent une partie essentielle de la marque. C'est le personnel qui détermine si la promesse de la marque est délivrée ou non.

De plus, le personnel en contact joue un rôle clé dans l'anticipation des besoins de la clientèle, dans la personnalisation de la livraison et dans la création des liens relationnels avec les clients, ce qui, à terme, conduit à leur fidélité.

¹LOVELOCK(C), WIRTZ(J), LAPERT (D) : « *Marketing des services* », 6 e édition, Pearson édition, Paris, 2008. p 348.

2.1.2.2. Le personnel en contact dans les services « Löw contact »

Bien que la qualité de l'interface technologique soit le point central de la livraison du service, la qualification du personnel en contact reste cruciale.

Même si la plus part des gens ont très peu d'occasions de rencontrer le personnel en contact de ces canaux à distance, ces « moments de vérité » sont déterminants et agissent sur la perception du client de l'entreprise de services. De plus, il est probable que ces interactions ne soient pas liées à des transactions routinières, mais plutôt à des problèmes de services et à des demandes particulières. Ces contacts peu fréquents déterminent néanmoins ce que pensent les clients.

La différenciation d'une entreprise de services repose sur ces quelques moments de vérité, puisque la technologie est relativement standardisée. Ainsi, le service délivré par le personnel en contact ,que ce soit par le bouche à oreille ou par mail, et non plus en face à face ,est toujours très visible et important aux yeux du client.

2.1.3. Le travail du personnel en contact est difficile est stressant

La chaîne de profit des services requiert des employés très performants et satisfaits pour pouvoir atteindre l'excellence en termes de qualité de service et de fidélité de la clientèle. Ces employés occupent souvent les postes les plus exigeants et les plus difficiles.¹

2.1.3.1. Les interface

La littérature sur les comportements organisationnels décrit le personnel en contact comme étant des « passe-frontières » permanents car ces derniers relient les parties internes de l'entreprise au monde extérieur, opèrent à la frontière de l'entreprise et transfèrent l'information du monde intérieur vers l'extérieur(le client).A cause du poste qu'il occupe le personnel en contact à souvent des rôles conflictuels puisqu'il doit atteindre des objectifs à la fois opérationnels et marketing. Il doit faire plaisir aux clients et en même temps, être rapide et efficace dans l'exécution de ses tâches.

En bref, le personnel en contact d'avant-scène a parfois jusqu'à trois rôles :

- la responsabilité de la qualité de service ;
- la productivité ;
- la vente ;

¹LOVELOCK(C), WIRTZ(J), LAPERT (D).Op.cit. p 350.

Chapitre 2 : L'apport du personnel en contact

La multiplicité de ces tâches engendre souvent des conflits de rôles et génère du stress parmi les employés.

2.1.3.2. Les sources de conflit

Il existe trois causes principales de stress dans les postes de contact :

2.1.3.2.1. Le conflit employé/rôle

Les employés ressentent des conflits entre les fonctions occupées, les attitudes requises et leurs propres perceptions et croyances, par exemple, ils sont obligés d'être aimables même avec les clients les plus désagréables, alors qu'ils voudraient pouvoir dire ce qu'ils pensent.

V.S MAHESH et Anand KASTURI, deux consultants internationaux auprès d'entreprises de services de renom, ont révélé qu'une majeure partie du personnel en contact rencontrés au cours de leurs missions ont tendance à décrire le client de façon négative, employant souvent les termes suivants :

- Le client en demande toujours trop ;
- Le client n'est pas raisonnable ;
- Le client ne veut pas écouter ;
- Le client veut tout immédiatement ;
- Le client est arrogant ;

Pour que la qualité de service soit irréprochable, il est nécessaire que le personnel ait une personnalité indépendante, chaleureuse et amicale. On trouve ces dispositions de caractère en majorité chez les personnes ayant une grande estime d'elle-même.

2.1.3.2.2 Le conflit entreprise /client

Les employés de service font souvent face à ce dilemme : vaut-il mieux suivre les règles de l'entreprise ou satisfaire les demandes des clients ? Ce conflit est également appelé : « *le dilemme des deux patrons* » et apparaît lorsque les clients demandent des services supplémentaires, des extras ou quand ne sont pas en accord avec les règles de l'entreprise. C'est surtout visible dans les entreprises qui ne sont pas orientées client. Le personnel doit faire face à des besoins et demandes conflictuelles, ainsi qu'à des règles, procédures et conditions de productivité.

2.1.3.2.3. Le conflit inter clients

Les conflits entre les clients ne sont pas très courants (par exemple fumer dans des zones non fumeurs, contourner des files d'attente, téléphoner au cinéma), mais le personnel en contact doit parfois servir d'intermédiaire pour faire valoir les droits du client dérangé.

2.1.3.3. Le travail émotionnel

Le terme « *travail émotionnel* » est apparu dans le livre *The Managed Heart* d'Arlie Hochschild, professeur à l'université de Berkeley, Californie. Le travail émotionnel apparaît lorsqu'il y a une divergence entre les sentiments éprouvés réellement par le personnel en contact et les émotions qu'il doit véhiculer et laisser transparaître dans l'exercice de ses fonctions (la gestuelle ou les mots).

Par exemple, être rassurant, compatissant et modeste. Certaines entreprises de services font l'effort de recruter du personnel en contact ayant naturellement ces prédispositions comportementales et caractérielles pour justement limiter ces conflits de rôles. Le stress du travail émotionnel et du conflit de rôle est bien illustré dans l'histoire, sûrement apocryphe, suivante :

Un passager s'approcha d'une hôtesse de l'air et lui dit : « *un sourire s'il vous plaît* ». L'hôtesse répondait : « *d'accord, mais vous souriez d'abord et ensuite je souris, çavous va ?* » il sourit. « *Parfait* », dit-elle « *Maintenant, retenez ce sourire pendant quinze heures ...* ».

Le travail émotionnel est un problème réel auquel le personnel en contact doit faire face. De plus en plus les entreprises prennent des mesures pour aider leur personnel dans ce sens. Par exemple, en raison de la réputation d'excellence de Singapour Airlines (SIA), les clients ont souvent des attentes élevées et ils sont très exigeants, mettant la pression sur le personnel.

Les entreprises doivent tenir compte du stress émotionnel permanent et trouver des moyens de le soulager, notamment par des formations.¹

¹LOVELOCK(C), WIRTZ (J), LAPERT (D),op.cit, p. 350.

2.1.3.4. Former efficacement le personnel en contact

Lorsqu'une entreprise possède de bons éléments, les investissements en formation peuvent générer des résultats extraordinaires. Les meilleures entreprises des services valorisent la formation avec des mots, de l'argent et de l'action.

Selon Benjamin Schneider et Davide Bowen (respectivement professeur de psychologie à l'université du Maryland et doyen de l'école de management international de Thunderbird), cela se traduit par attirer des candidats différents et compétents et utiliser les techniques les plus efficaces pour embaucher les meilleurs et ensuite les former le mieux possible, pour obtenir une équipe redoutable sur n'importe quel marché.¹

Les employés de service doivent apprendre :

➤ La culture organisationnelle ; raison d'être et stratégie

Il faut faire en sorte que les nouveaux employés adhèrent émotionnellement à la stratégie de l'entreprise. Il faut également qu'ils mettent en avant les valeurs de la société, que les managers doivent enseigner en se focalisant sur le « quoi » et le « pourquoi » et le « comment » plutôt sur les particularités du poste.

➤ La compétence interpersonnelle et technique

Les compétences interpersonnelles sont plutôt génériques et se rapportent à l'utilisation de la communication visuelle, l'écoute attentive, au langage corporel et même aux expressions faciales.

Les compétences techniques englobent toutes les connaissances liées au processus de service (comment effectuer un retour de marchandise), aux machines (comment utiliser une caisse enregistreuse), et les règles liées au processus de service en rapport avec la clientèle. Ces compétences sont nécessaires mais l'une ou l'autre seule ne suffit pas pour une performance optimale.

➤ La connaissance des produits et services

La connaissance des produits par le personnel est un aspect essentiel de la qualité de service. Le personnel doit être en mesure d'expliquer les caractéristiques du produit et de le positionner convenablement par rapport aux produits concurrents.

Bien sûr, une formation doit engendrer des changements tangibles dans le comportement. Si les membres du personnel n'appliquent pas ce qu'ils ont appris, l'investissement est perdu. Apprendre, cela doit leur permettre à changer de comportement et d'améliorer leur prise de décision. Pour réussir, ils doivent s'entraîner. Le rôle des superviseurs est de faire le suivi des

¹LOVELOCK(C), WIRTZ(J), LAPERT (D),op.cit p. 364.

Chapitre 2 : L'apport du personnel en contact

objectifs d'apprentissage. La formation est l'apprentissage professionnalisent le personnel en contact et réduisent son sentiment d'exercer un emploi peu qualifié.

Un serveur qui connaît la nourriture, la cuisine, les vins, et qui à une interaction efficace avec les clients (même ceux qui se plaignent) se sent professionnel, à une forte estime de lui et il est respecté pas ses clients. La formation contribue à réduire le stress employé /rôle.

2.1.3.5. Responsabiliser le personnel en contact

Presque toutes les entreprises de services audacieuses ont des histoires légendaires d'employés qui ont pu attraper des affaires perdues, qui se sont mis en quatre pour satisfaire un client ou éviter une catastrophe. Pour agir ainsi, les employés doivent avoir une liberté et une autonomie.

Nordstrom stipule : « *utilise t'es facultés de jugement en toutes circonstances.* »

L'autonomie des employés s'accroît de plus en plus, surtout dans les entreprises de service, car ils sont souvent livrés à eux-mêmes face au client. Cela complique la tâche des responsables qui doivent guider leur comportement. Les recherches montrent un lien fort entre délégation et responsabilité du personnel et satisfaction de la clientèle.

Dans des nombreux cas, laisser davantage de pouvoir aux employés (et les former à cela) peut engendrer une meilleure livraison de service. Ils ne perdent pas de temps à demander l'autorisation à un supérieur hiérarchique. L'accroissement de pouvoir leur permet de trouver des solutions aux problèmes et de prendre les décisions adéquates. La réussite dépend de ce que l'on appelle parfois « *l'habilitation* », donnant aux employés la formation, les outils et les ressources dont ils ont besoin pour assumer leurs nouvelles responsabilités.¹

2.1.3.6. Les niveaux d'implication du personnel en contact

Les approches du pouvoir participatif et de la chaîne de production sont les extrémités opposées d'un spectre qui reflète le niveau croissant de l'implication des employés, l'accroissement du pouvoir peut avoir lieu à plusieurs niveaux :

➤ L'encouragement des suggestions donne de l'autorité aux employés à travers des programmes formels .McDonald, souvent considéré comme l'archétype de l'approche de contrôle, et l'écoute de ses employés de contact (plusieurs innovations sont le fait d'employés.

¹LOVELOCK(C), WIRTZ (J), LAPERT (D).op.cit p. 365.

➤ La participation dans la définition de l'emploi représente une ouverture sur l'ensemble des tâches à effectuer. Les emplois sont redéfinis de façon à permettre aux employés d'utiliser un plus grand nombre de connaissances. Dans les entreprises de services complexes, telles que les compagnies aériennes ou les hôpitaux, le travail participatif

En équipes est souvent la réponse adéquate. Pour pouvoir s'adapter à cette nouvelle situation, les employés ont besoin d'être formés et le management doit être réorienté vers des actions de soutien de groupe.

➤ Une forte implication donne, même à l'employé en bas de l'échelle, un sentiment de responsabilité dans la performance de l'entreprise. L'information est partagée et les employés développent des aptitudes pour les travaux en équipe et, finalement, pour participer collectivement aux décisions managériales. Il y a un partage de profit, souvent accompagné d'une prise de participation dans l'entreprise sous forme d'actions.

Southwest Airlines est l'illustration d'une entreprise à fort taux de participation, mettant en avant le non-sens et la flexibilité. L'entreprise a confiance en ses employés et leur donne la latitude et l'autorité nécessaires pour qu'ils puissent effectuer leur travail dans des bonnes conditions. Elle a éliminé les règles de travail inflexibles et les inscriptions de postes rigides pour qu'ils aient la satisfaction d'effectuer leurs tâches correctement (que les avions partent à l'heure, par exemple), quelle que soit la personne officiellement responsable. Cela leur donne l'envie de s'entraider, si nécessaire. Ils adoptent une mentalité de « *il faut faire ce qu'il faut* ». ¹

2.1.3.7. Constituer des équipes performantes

La nature de beaucoup de services nécessite de travailler en équipes polyvalentes, si l'entreprise veut offrir un service clients irréprochable. Traditionnellement, de nombreuses sociétés étaient organisées sous la forme de structures fonctionnelles, dans lesquelles chaque département était une charge d'une activité distincte (conseil, vente, facturation...)

Ce contexte peut engendrer moins de travail en équipe, un service plus lent, d'avantage d'erreurs, tandis que les équipes risquent de ne pas se sentir liées aux clients finaux. Lorsque ceux-ci ont des problèmes, ils ne savent pas à qui s'adresser au sein d'une telle organisation. ²

La recherche empirique a confirmé que le personnel de contact considère le manque de soutien et de solidarité entre départements comme un facteur limitant dans la satisfaction de leurs clients, d'où l'intérêt des équipes multifonctions.

¹LOVELOCK(C), WIRTZ (J), LAPERT (D).Op.cit, p.368.

²Ibid, p369.

2.1.3.7.1. La puissance de travail en équipe dans les services

Katzenbach et Smith, consultants chez McKinsey, définissent une équipe comme :

« Un petit nombre de personnes ayant des qualifications complémentaires et qui sont concentrées sur les mêmes objectifs de performance, et une approche pour laquelle ils se sentent tous responsables ».

Les équipes, la formation et l'élargissement du champ de décision vont de pair, les équipes facilitent la communication ainsi que le partage de connaissances. On opérant comme des unités petites et indépendantes, elles prennent plus de responsabilités. De plus, elles ont tendance à se fixer des objectifs plus élevés que leurs superviseurs. Dans une bonne équipe, la pression pour être performante est élevée.

Les collaborateurs chez Customer Research Inc. (CRI), un cabinet d'études de marché prospère, manifestent leur fierté à travers les remarques suivantes :

« J'aime faire partie d'une équipe. Vous avez l'impression d'avoir votre place. Tout le monde sait ce qui se passe ».

« Tout le monde accepte les responsabilités et participe pour aider ».

« Lorsqu'un client a besoin de quelque chose dans l'heure, nous travaillons ensemble pour résoudre le problème ».

« Il n'y a pas de fainéants. Tout le monde travaille à part égale ».

L'encadré meilleures pratiques 11,5 montre comment Singapore Airlines utilise non seulement des équipes pour former les équipages de bord, mais aussi comment l'entreprise évalue, recommande et décide des promotions.¹

¹LOVELOCK(C), WIRTZ (J), LAPERT (D): « Marketing des services »,op.cit p.371.

2.1.3.8. Motiver et énergiser les individus

Une fois que l'entreprise a embauché les bons candidats, les a formés, leur a donné du pouvoir et les a placés dans des équipes efficaces, comment peut-elle être sûre qu'ils livrent une excellente qualité de service ?

- La performance du personnel dépend de capacité et de la motivation.
- L'embauche, la formation l'accroissement de pouvoir et le travail en équipe ont pour conséquence des employés capables, et les systèmes de gratification sont la clé de la motivation.
- Motiver, récompenser les bons employés de service sont quelques-uns des moyens les plus efficaces de les retenir.

L'une des raisons pour lesquelles les entreprises de services échouent est qu'elles n'utilisent pas à 100% et efficacement la gamme de récompenses disponible (et pas seulement en terme d'argent). Recevoir un salaire est une motivation, payer davantage a des effets seulement à court terme sur la motivation. Les bonus dus à la performance doivent être gagnés chaque fois et sont efficaces plus durablement.

Le contenu du travail, la reconnaissance, le feedback et l'accomplissement des objectifs sont également des éléments de motivation sur le long terme.¹

2.1.3.8.1. Le contenu du travail

Les individus sont motivés et satisfaits en sachant qu'ils font du bon travail. Leur estime augmente et ils aiment renforcer ce sentiment. Est surtout vrai si l'emploi offre une variété d'activités, des tâches complètes et identifiables, s'il a un impact sur la vie des autres, est synonyme d'autonomie et si les performances sont l'objet de feedback directs (par exemple, le niveau de satisfaction des clients ou des ventes).

2.1.4. Culture et leadership dans les services

L'entreprise de services doit implanter une forte culture de service, un leadership charismatique, également appelé leadership « transformationnel » change fondamentalement les valeurs, les objectifs et les aspirations des employés de contact. Il est probable que le personnel donne davantage de lui-même, au-delà des attentes de la direction, lorsque les valeurs et la culture de l'entreprise sont cohérentes avec ses propres valeurs, croyances et attitudes.

¹LOVELOCK(C), WIRTZ (J), LAPERT (D),op.cit,p.371.

Chapitre 2 : L'apport du personnel en contact

En parallèle, Leonard Berry défend un leadership fondé sur les valeurs qui inspirent et guident les entreprises de services. Le leadership doit faire ressortir l'envie et même la passion de servir. Il doit également accroître la créativité, l'énergie et le dévouement des fournisseurs de services. Le goût de l'excellence, l'innovation, la joie, le travail en équipe, le respect, l'intégralité et l'harmonie sociale font partie des valeurs essentielles repérées par Berry dans les meilleures entreprises de services. Ces valeurs font partie de la culture de l'entreprise qui peut être définie de la manière suivante :

- Perception partagée de ce qui est important dans l'entreprise ;
- Partage des raisons pour lesquelles ces valeurs et croyances sont des éléments importants pour l'entreprise ;

Chez les employés, la perception de ce qui est important est essentiellement nourrie par leur appréciation de ce que font l'entreprise et les managers, pas vraiment de ce qu'ils disent. Ils comprennent ce qui est important grâce à leur interaction quotidienne avec les ressources humaines, le marketing et les services opérationnels.

Une forte culture de service est caractérisée par le contact client et la compréhension que ce contact est au cœur de la vie de l'entreprise. Celle-ci a conscience que ses revenus d'aujourd'hui et de demain sont dépendants de ce qui se déroule lors de l'interaction de service.¹

¹EIGLIER(P) et LANGREARD(E), « *Servuction Marketing des services* », Edi science, International, paris, 1999.

Section 02 : le rôle du personnel en contact

2.2.1. Le rôle du personnel en contact

Le personnel en contact est l'élément le plus important de la servuction, il joue un rôle à la fois opérationnel, et relationnel car il réalise son travail pour et en présence du client.¹

2.2.1.1. Le rôle opérationnel

Il représente toutes les opérations qui doivent être effectuées par le personnel en contact. Elles sont traduites par des instructions pertinentes données au personnel.

2.2.1.2. Le rôle relationnel :

Le personnel en contact réalise ses fonctions, la plupart du temps, en interaction avec le client. Aussi pour qu'il soit efficace et atteigne l'objective qualité, il doit veiller à avoir des relations cordiales et agréables avec les clients.

L'aspect relationnel est constitué de trois ensembles d'élément :

A. Le visible :

Dans la règle des 3fois 20, il constitue les 20 premiers pas, c'est-à-dire tout ce qui concerne l'apparence du personnel.

L'agrément du physique et la sympathie sont très importants. Une bonne présentation ne l'est pas moins : la propreté, la coiffure et aussi l'habillement : généralement le personnel en contact porte un uniforme afin d'être immédiatement reconnu par le client. Même dans le cas contraire, l'habillement demeure un signe d'une grande importance pour le client :

Il doit être propre, net et de bon gout, car il représente l'état d'esprit de celui qui le porte et donc l'entreprise.

B. Le verbal :

Il correspond aux 20 premières paroles dans la règle 3 fois 20. Il concerne les expressions verbales que devraient utiliser le personnel. Il s'agit à la fois du fond et de la forme.

¹MAISONNAS(S) et DUFOUR(J-C), avec la collaboration de LEVESQUE (J) « *Marketing et Services :du Transactionnel au Relationnel*, », 3^{ème} Edition, p. 340.

- Par le fond, on entend toutes les formules de politesse, expressions de bienvenue, la précision et concision des phrases et un vocabulaire adapté.
- Par la forme, c'est la netteté du timbre, le professionnalisme du ton et une voix enthousiaste et agréable.

Enfin, il est à noter que le rôle relationnel est un rôle complexe à jouer, cette complexité découle des différentes dimensions qui le composent mais également du fait que l'interaction, si elle est unique pour le client, est par contre multiple et répétitive pour le personnel.

Par conséquent, l'ennui s'installe et le personnel devient automate dans son travail perdant de vue l'aspect relationnel avec le client.

Pour remédier à cette situation, le management doit prendre conscience de la nécessité de maintenir une atmosphère chaleureuse et en récompensant les efforts accomplis. Les meilleures sociétés de service ont compris que la satisfaction des clients passe par celle du personnel.

Elles mesurent régulièrement le niveau de satisfaction de leurs employés.

C. Le gestuel

Il correspond aux 20 premiers centimètres du visage dans la règle 3*20. Il concerne le comportement, au sens strict du terme, du personnel en contact, par exemple, le personnel doit arrêter toute autre activité, sauf s'il est bien sûr occupé avec un client, pour se rendre immédiatement disponible, dès qu'un client se présente.

Un autre point tout aussi important est que le personnel possède une gestuelle précise, harmonieuse et un sourire sincère et chaleureux. Il faut donner au client l'impression qu'il est le bienvenu. Par exemple, si le client arrive alors que le réceptionniste d'hôtel est occupé au téléphone, il faut qu'il fasse un signe ou un sourire pour lui signaler qu'il a remarqué sa présence.

2.2.2. L'ambiguïté du rôle

Nous pourrions facilement affirmer que le personnel en contact d'une entreprise offre des services qui se trouvent bien souvent pris « entre l'arbre et l'écorce » qu'entre l'entreprise et le client, il joue un rôle de tampon, bien souvent « coincé » entre les deux, il doit à la fois ménager les intérêts de l'entreprise et satisfaire les exigences des clients, or, les intérêts de l'entreprise et les exigences des clients n'allant pas souvent de pair, il arrive que le rôle du personnel devienne ambigu.

Chapitre 2 : L'apport du personnel en contact

D'un côté, l'entreprise souhaite retirer le maximum des revenus tout en engageant un investissement et des frais de fonctionnement minimaux. Cette politique se traduit souvent par des tentatives de standardisation de la « servuction ».

En effet, selon des principes manufacturiers, la standardisation de la production entraîne une augmentation des unités produites (principe de travail à la chaîne) et une diminution des coûts (économie d'échelle). Ce principe doit cependant être tempéré pour les services, où la majeure partie des coûts de « servuction » provient de coûts variables.

Toujours est-il que le personnel en contact va devoir contrôler l'accès au service en faisant respecter, et en respectant lui-même, différentes normes de « servuction » qui conduisent à une certaine standardisation.

L'un de ces normes étant le prix de vente du service, le personnel en contact devient ainsi l'encaisseur du montant de la « servuction ».

Le rôle du personnel en contact est aussi de personnaliser le plus possible la servuction en l'adaptant aux exigences de chaque client, ce qui conduit à l'individualisation du service. L'une de ces exigences, souvent la plus importante aux yeux du consommateur, reste la diminution du prix de vente ou l'obtention sans frais, de services supplémentaires.

L'exigence de personnalisation de la servuction va bien entendu à l'encontre même de celle qui est associée à la standardisation, investi dans ce double fardeau le personnel en contact devient donc cette sorte d'arbitre : tantôt hué par les uns parce qu'il ne remplit pas les quotas de ventes, tantôt conspué par les autres parce qu'il ne se plie pas à leur moindre désir. On imagine facilement l'ambiguïté de ce rôle, d'autant plus que, dans tout poste de vente, le personnel en contact doit fournir un service de grande qualité et surtout, de qualité égale dans le temps, etc., quelque soit le client ou le comportement de ce dernier.¹

2.2.3. L'importance de la tâche

L'importance de la tâche est à la mesure de sa difficulté : pour employer une métaphore guerrière, nous pourrions dire que le personnel en contact est le porte-drapeau de l'entreprise.

En effet, c'est lui que l'entreprise met en avant lors de la servuction et, même si cette dernière est essentiellement automatisée, il représente encore le filet de protection en cas de

¹MAISONNAS (S) et DUFOUR(J-C) op.cit, p344.

problème .Cette situation ajoute naturellement à la pression que ressent le personnel en contact et qui peut l'empêcher de fournir un service de parfaite qualité.

En tant que porte-drapeau de l'entreprise, le personnel en contact se doit avant tout de réaliser la servuction c'est-à-dire d'effectuer pour le client les taches successives qui vont aboutir à l'obtention d'un service. A cela s'ajoutent souvent des taches relevant du système d'organisation interne de l'entreprise, mais nécessaires au bon déroulement des futures servuctions (dresser une nouvelle table pour un serveur dans un restaurant, réapprovisionner des rayons pour un commis, gérer une caisse, etc..).Il est évidant que plus la servuction est compliqué, plus la tâche du personnel en contact est difficile. Toutefois, une bonne définition de l'enchaînement des servuctions élémentaires permet d'aplanir les difficultés et de réduire l'inquiétude du personnel en contact.

La deuxième mission du personnel en contact est de personnaliser, si ce n'est le service, du moins l'entreprise.

Les services sont intangibles : le personnel en contact va devoir les incarner pour le client.

Enfin, en plus de la livraison du service « normal » (c'est-à-dire le service global que le client est venu chercher), le personnel en contact doit souvent essayer de vendre d'autres services.

2.2.4. Les objectifs de l'encadrement du personnel en contact

2.2.4.1. Valoriser le rôle du personnel en contact :

Cet aspect nécessite de donner une valeur ou un statut à l'employé et à sa fonction au sein de la servuction et de l'entreprise .cette valeur doit être différente du seul niveau de salaire. Il peut s'agir de la reconnaissance d'un statut, des responsabilités, d'un sentiment d'appartenance, etc. chaque employé doit être à sa place et doit trouver sa place au sein de l'entreprise.

2.2.4.2. Définir précisément les servuctions

Pour limiter les risques d'erreur dans la servuction, il convient d'expliquer le but de celle-ci (attentes et besoins des consommateurs), de donner un rôle à l'employé (gestuel, verbal et visible) et une place dans la servuction, de préciser les objectifs qu'il doit atteindre ((en terme de qualité perçue par le consommateur ou de satisfaction) et qui deviendront aussi des outils de contrôle de ses performances.

2.2.4.3. Communiquer avec le personnel en contact

La communication doit engendrer trois flux d'information dans l'entreprise. Tout d'abord, le marketing doit faire connaître ses politiques, les attentes et les besoins de la clientèle, et les moyens trouvés pour y répondre (le positionnement, les différents services, les promotions, les publicités, etc.)

Ensuite, le marketing doit aller chercher les connaissances et les solutions proposées par le personnel en contact (cercles de qualité, par exemple). Enfin, le marketing doit donner un retour sur l'impact des politiques mises en place (en termes de satisfaction de la clientèle ou de niveaux de ventes).

Les programmes d'encadrement visent en fait à satisfaire le personnel en contact pour qu'à son tour, il puisse satisfaire le consommateur. Dans cette optique, on peut dire que le marketing interne traite le personnel en contact comme un client à part entière (Langlois et Tocquer, 1992) et qu'il essaie de satisfaire le personnel en contact dans la limite de la satisfaction du consommateur.¹

¹MAISONNAS(S) et DUFOUR(J-C), op.cit,p349.

Section 03 : La relation personnel-client

2.3.1. La satisfaction :

La satisfaction est un terme complexe qui peut être défini comme le résultat d'un processus dual, affectif et cognitif.

2.3.2. La satisfaction au travail par le personnel

La satisfaction au travail est un état émotionnel positif ou plaisant résultat de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail. Il s'agit d'une repense affective, émotionnelle de la personne face à son emploi. Par conséquent, l'individu peut éprouver des sentiments différents en fonction de multiples aspects de l'emploi.

De nombreuses mesures de la satisfaction existent, nous présentons ici les 20 thèmes de l'échelle MSQ (Minnesota satisfaction Questionnaire)¹ l'hétérogénéité:

- Utilisation des habilités : emploi des habilités des individus dans le travail ;
- Réalisation personnelle : sentiment d'accomplissement retiré du travail ;
- Activité : pleine occupation des journées de travail ;
- Avancement : possibilités d'avancement dans l'entreprise ;
- Autorité : rapports avec les subordonnés
- Politiques et pratiques de l'organisation : différentes pratiques et usages dans l'entreprise ;
 - Salaire : salaire reçu en contre partie du travail fourni ;
 - Collègues de travail : rapports et ambiance entre les collègues ;
 - Créativité : possibilité d'innover et d'essayer d'autres méthodes de travail ;
 - Indépendance : possibilité de travailler individuellement.
 - Reconnaissance : gratitude pour le travail effectué
 - Responsabilité : possibilité d'assumer ses responsabilités et de pouvoir prendre des décisions ;
 - Sécurité : sécurité et la stabilité de l'emploi ;
 - Service social : accomplir des tâches dans le but d'aider d'autres personnes ;
 - Statut social : statut de l'employé dans l'entreprise ;
 - Supervision humaine : relations avec les supérieurs hiérarchiques ;
 - Supervision technique : compétences techniques des supérieurs hiérarchiques ;
 - Variété : variété des tâches à accomplir ; Conditions de travail : qualité de l'environnement de travail ;

¹ROUSSEL, 1994 : sur le site www.unwto.org/f

2.3.3. La Satisfaction du client

La satisfaction est conceptualisée comme un continuum unidimensionnel opposant deux pôles extrêmes : positif (très satisfait) et négatif (très insatisfait). « *La satisfaction/insatisfaction du consommateur est ne émotion en réponse au processus de confirmation /non confirmation* »¹. La dimension cognitive de la satisfaction a été démontrée depuis longtemps, notamment par le biais du paradigme de non-confirmation des attentes.

a) Confirmation :

Lorsque les attentes sont identiques à la performance perçue, nous constatons une confirmation des attentes et une satisfaction modérée.

b) Non -confirmation :

Les attentes sont supérieures au service perçu, alors le client sera insatisfait.

c) Non confirmation positive :

Lorsque les attentes sont inférieures au service reçu, le client sera satisfait. De plus, la satisfaction est influencée directement par les attentes et la performance perçue, il faut noter que les types d'éléments pris en compte lors de la comparaison par rapport à la performance perçue sont très variables. La comparaison entre les standards et la performance perçue peut s'effectuer à partir d'une évaluation globale du produit ou du service.

2.3.4. La Relation satisfaction du personnel en contact-satisfaction du client

Aujourd'hui, les deux ensembles de travaux conceptualisent la relation du personnel en contact -satisfaction du client de manière cyclique.

2.3.4.1 Le cycle de succès de Schlsingher et Heskett(1991)

Dans de nombreux services aux particuliers, la recherche de productivité est primordiale. Une solution consiste à simplifier les séquences de travail et à embaucher de la main d'œuvre peu couteuse capable d'effectuer des tâches répétitives qui demandent peu, voire pas de formation.

Cette progression des emplois précaires et peu qualifiés génère en effet, selon ces deux auteurs, un cycle d'échec ou l'insatisfaction du personnel va de pair avec l'insatisfaction de la clientèle. Le personnel en contact est la catégorie de personnel la moins valorisée dans ces entreprises de services privilégiant les emplois précaires .l'insatisfaction au travail et la faible motivation sont bien évidemment ressentis par la clientèle .ils créent ainsi un cycle

¹Woodruf ,Cadotte et Jenkins, « *Définir la satisfaction du consommateur* », Academy of Marketing, p24.

d'échec : le service est de qualité médiocre et l'entreprise ne fidélise ni ses clients ni son personnel.¹

2.3.4.2. Le « service profit Chain » de Schlesinger et Heskett

D'après Schlesinger et Heskett, considèrent la satisfaction du personnel est l'un des éléments importants de l'enchaînement causal d'éléments qui aboutissent à développer le profit de l'entreprise de services, ainsi que l'illustre le schéma dans la figure, on y voit que la satisfaction du personnel aboutit à deux conséquences :

2.3.4.2.1. La loyauté de ce personnel

C'est-à-dire sa stabilité et son ancienneté, et sa productivité. Il faut souligner ici que l'impact de la satisfaction du personnel sur celle du client passe par trois variables médiatrices :

- Son expérience qui le rend plus productif
- La valeur du service

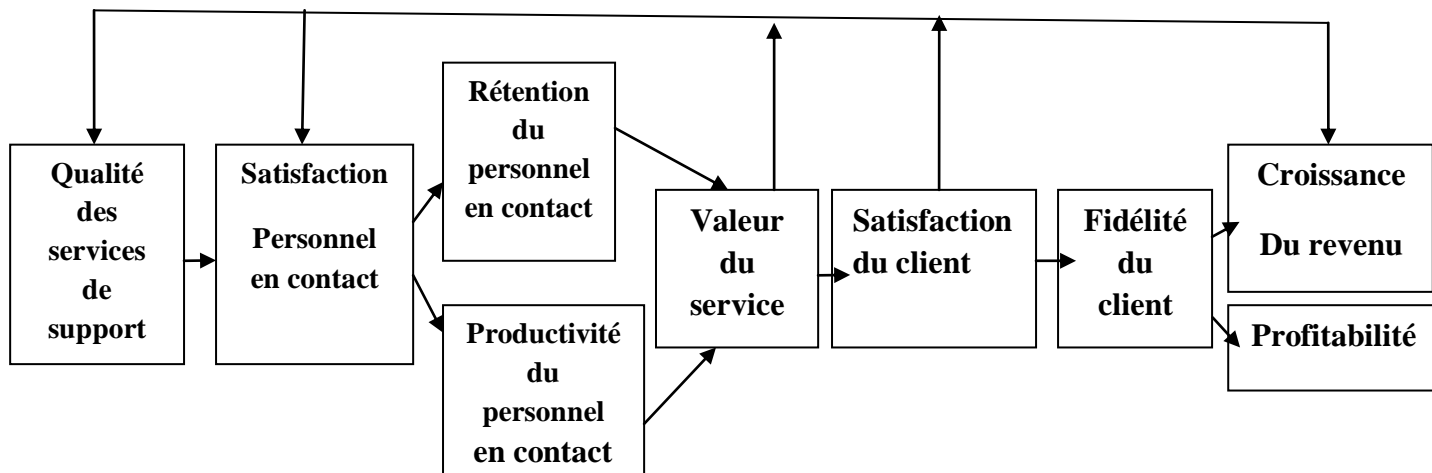
2.3.4.2.2. La fidélisation du client

Il faut noter que la fidélité du client est le résultat de sa satisfaction du service ainsi que du personnel en contact.

¹SCHLESINGHER et HESKETT : « *La chaîne du profit de service* » édition Hardcover, 1991, p 87

Chapitre 2 : L'apport du personnel en contact

Figure : chaine de profit dans les services



Source : Mout Julie : « L'impact du personnel en contact sur la satisfaction du client », Université Aix Marseille III, 2007, p.18

La chaîne service-profit établit un lien très étroit entre la profitabilité, la loyauté des clients, la satisfaction des employés et leur productivité. Ainsi la croissance des ventes.

Il donne aussi le lien entre la motivation des collaborateurs et son impact sur le profit des entreprises.

Chapitre 2 : L'apport du personnel en contact

Conclusion au chapitre

On peut en conclure de ce chapitre, que le personnel en contact est la clé du succès de l'entreprise de service. Il est difficile de concevoir qu'une organisation qui traite mal ses employés puisse exiger d'eux qu'ils traitent bien les clients. L'entreprise ne peut pas forcer ses employés à sourire.

Recruter des gens axés sur le service, leur offrir une bonne formation, leur assurer de bonnes conditions de travail, les valoriser, alors ils apprécieront sans doute d'avantage leur travail et assureront par conséquent un service de qualité (la satisfaction des clients).

Pour le client il est presque impossible de juger préalablement la qualité de service que l'entreprise va lui offrir du fait que le service est intangible. Le personnel en contact est donc l'élément qui personnifie l'entreprise qui reste, sans lui, abstraite aux yeux des clients, et c'est surtout de cet élément de la servuction que dépendra la satisfaction du client.

Chapitre III

Introduction du chapitre

Dans ce dernier chapitre on va traiter le niveau de performance du personnel chargé de la clientèle au niveau d'Algérie poste, ce chapitre on va le diviser en trois sections, dans la première on va présenter l'entreprise Algérie poste, nous présenterons dans la deuxième section l'importance du personnel en contact au sein d'Algérie poste et la dernière section sera consacrée à l'enquête et les résultats.

Algérie poste est une entreprise de service qui s'efforce à fournir des prestations qui répondent aux raisons, aux attentes, et aux besoins des clients. Pour faire, l'entreprise doit être à l'écoute de ses clients ainsi l'analyse du niveau de performance du personnel chargé de la clientèle.

Section01 : présentation d'Algérie poste

3.1.1. Historique d'Algérie poste

La création d'Algérie poste est passée par deux étapes :

- l'établissement public industriel et commercial (EPIC) issu de la réforme du secteur des postes et télécommunication dans la loi 2000-03 du 05 Aout 2000 ;
- La création d'Algérie poste par le décret 02/43 du 14 Janvier 2002 ;

3.1.2. Les principales lignes directrices de la réforme postale :

- L'ouverture progressive du marché postal à la concurrence afin de dynamiser ce secteur ;
- la mise a niveau de la poste afin de lui donner la structure et le cadre juridique et réglementaire nécessaire pour offrir un portefeuille de produits et de services de qualité orienté su les réalités du marché ;
- L'élaboration d'un cadre règlementaire favorisant les activités économiques du secteur ;
- L'augmentation de la productivité du secteur postal ;
- Le suivi et l'exploitation des évolutions technologiques appropriées au renforcement des activités de la poste ;
- Le développement des services financiers postaux de façon a encourager l'épargne national et élargir la gamme des services offerts.

3.1.3. Algérie poste par chiffres :

Algérie poste constitue la plus grande banque du pays, d'une part par le nombre de comptes tenus soit 11 millions de comptes CCP avec 800 0000 opérations par jour, et 3,7 millions de comptes CNEP avec 3,3 millions opérations CNEP par an, d'autre part, par son vaste réseau informatique, permettant d'offrir les mêmes prestations à toutes les catégories de clientèle et en temps réel telles que :

- Retrait, versement sur comptes CCP ou CNEP ;
- Transfert électronique de fonds ;

- Collecte, distribution et suivi électronique du courrier rapide (EMS) ;
- Imputation des salaires ;
- Monétique : castes de retraits de paiement ;

Algérie poste contient 10 centres de tri dont :

- Un centre à vocation nationale et internationale, 4 centre de traitement des colis postaux ;
- Quatre centres EMS ;
- Un centre national de courrier hybride ;
- Un centre national des chèques postaux ;
- Un centre national de contrôle de mandats et 5 divisions mandats, 25 millions d'Operations mandats/an (émission de paiement) ;
- 27704 postes de travail sont assurés par Algérie poste ;

3.1.4. L'organisation d'Algérie poste

Algérie poste comme toute entreprise à son propre organisme et sa propre structure.

3.1.4.1. Les structures organiques d'Algérie poste

3.1.4.1.1. La direction générale

Le directeur général met en œuvre les orientations et délibérations du conseil d'administration. Dans ce cadre, il dispose des pouvoirs les plus étendus pour assurer la direction et la gestion administrative, technique et financière de l'établissement.

A ce titre il :

- Elabore et propose au conseil l'organisation générale de l'établissement et de mode de fonctionnement ;
- Dispose du pouvoir hiérarchique sur l'ensemble du personnel de l'établissement ;

➤ Passe et signe des marchés, contrats, conventions et accords dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur et des procédures de contrôle interne ;

➤ Fait ouvrir et fait fonctionner autres des chèques postaux et des institutions bancaires et de crédit tout comptes courants, avancés et /ou comptes de dépôt, dans les conditions légales en vigueur ;

➤ Signe, accepte endosse, tous billets, traites, lettres de change, chèques et autres effets de commerces, effectue tous retraits de cautionnement, en espèces ou autres, donne quittance et décharge ;

➤ Engage les dépenses de l'établissement ;

➤ Donne caution ou aval conformément à la législation en vigueur ;

➤ Peut compromettre et transiger après autorisation du ministre de tutelle ;

➤ Approuve les projets techniques et faire procéder a leur exécution ;

➤ Représente l'établissement dans tous les actes de la vie civile et peut ester en justice ;

➤ Vielle au respect de la réglementation et du règlement intérieur de l'établissement ;

3.1.4.1.2. La direction d'étude de communication

3.1.4.1.2.1. La direction territoriale des postes (DTP)

La DTP à compétence sur l'ensemble des UPW (unité postale de wilaya) relevant de son territoire :

La direction territoriale des postes est chargée de :

➤ organiser et contrôler l'exportation postale de son territoire ;

➤ élaborer les bilans et rapports périodiques d'activité ;

➤ informer la direction générale sur toutes violations du régime de l'exclusivité ;

➤ mettre en place et d'exécuter les programmes d'inspection ;

➤ mettre en œuvre les programmes de développement arrêtés par la DG ;

➤ consolider et de valider le patrimoine mobilier et immobilier situé sur le territoire ;

- consolider la direction territoriale des postes composée ;
- une cellule inspection rattachée au DTP ;
- quatre sous directions ;
- la sous-direction de l'administration générale et des moyens ;
- La sous-direction des services postaux et financiers ;
- La sous-direction du commercial, de la qualité de services, de la promotion des produits et de la communication.
- La sous-direction des finances et de la comptabilité et d'analyser les prévisions budgétaires ;

Cette direction d'études a pour mission de promouvoir la communication externe et interne de l'établissement.

Elle est chargée :

En matière de communication externe de

- Représenter Algérie Poste ;
- Mettre en place les relations publiques ;
- Diffuser les résultats des enquêtes de satisfaction et de mesure de délais d'acheminement ;

En matière de communication interne de

- réaliser des communications sur les évolutions et les stratégies de l'établissement en vue de faciliter le développement d'une culture commerciale ;
- procéder à la mobilisation de toutes les ressources humaines pour atteindre les objectifs ;

3.1.4.1.2.2. Unité postale de la wilaya

L'unité postale de wilaya à compétence sur l'ensemble des établissements postaux de la wilaya, elle est chargée de :

- Exécuter les programmes de développement et élaborer les rapports périodiques sur les activités de la wilaya ;
- Gérer l'infrastructure et l'exploitation postale d la wilaya ;
- Informer la direction territoriale des postes sur toutes violations du régime de l'exclusivité ;
 - Exécuter les programmes d'inspection ;
- Procéder au recensement et la validation du patrimoine mobilier et immobilier de la wilaya ;
- Mener des actions de communication et réaliser des manifestations dans le but de promouvoir les produits d'Algérie poste au niveau de la wilaya.

Chaque unité postale de wilaya est composée de :

- Une cellule d'inspection ;
- Trois divisions :
 - La division de l'administration générale et des moyens ;
 - La division des services postaux et financiers ;
 - La division commerciale, qualité de service, promotion des produits et communication

3.1.4.2. Les structures de gestion de l'entreprise

L'organisation interne de l'entreprise est assurée par :

3.1.4.2.1. Le conseil d'administration

Il est constitué de six membres

3.1.4.2.2. Un directeur général

Nommé par le ministre, il est le responsable principal de l'entreprise et exerce à ce titre une autorité hiérarchique directe sur l'ensemble des structures et organes de l'entreprise.

3.1.4.2.3. Des directions fonctionnelles

- La direction technique
- La direction commerciale

3.1.4.3. Les différentes cellules d'Algérie poste

3.1.4.3.1. La direction des services postaux

La direction des services postaux est chargée de :

- Organiser et de veiller au bon fonctionnement des services postaux dans les relations interne et internationales ;
- Préparer et de suivre l'exécution des plans de développement de l'infrastructure postale ;
- Développer et de promouvoir les services du courrier individuel a distribution exceptionnelles (cidex), du courrier d'entreprise a distribution exceptionnelle (cedex) et du bureau fax ;
- Elaborer les programmes annuels et pluriannuels des émissions de timbre-poste et valeurs fiduciaires postales ;
- Mettre en application les termes de la convention postale universelle, désaccords et des arrangements bilatéraux et multilatéraux concernant l'échange et la comptabilité internationale des envois de la poste aux lettres et des colis postaux ;

La direction des services postaux comprend quarte sous-directions :

- Sous-direction du courrier et du colis logistique ;
- Sous-direction du développement du réseapostal, de la philatélie et du timbre-poste ;
- Sous-direction des équipements et des programmes ;
- Sous-direction des comptes postaux internationaux ;

- Une cellule chargée du service EMS ;

3.1.4.3.2. La direction d'étude du management de la qualité :

La direction d'étude du management de la qualité a pour but de mettre en place une politique qualité adaptée à l'entreprise et prends l'engagement de satisfaire aux exigences et d'améliorer en permanence l'efficacité du système qualité.

La mission principale de cette direction est de veiller à fournir une prestation de qualité à la clientèle, par la fixation de normes de qualité et par la mise en place d'un système d'évaluation de la qualité ce qui va permettre d'apporter les correctifs, en vue de satisfaire mieux le client.

La direction d'étude du management de la qualité est chargée de ;

- assurer et contrôler la mise en œuvre du plan d'amélioration de la qualité de services ;
- déterminer les écarts en matière de qualité de service par segment d'activité par rapport à un référentiel international ;
- faire des sondages périodiques relatifs à la satisfaction client afin de cerner les insuffisances pour y remédier ;
- élaboration des normes et standards d'Algérie poste ;
- suivi des indicateurs de qualité de service (SIQ) ;
- assurer la gestion des procédures et des normes qualité de l'entreprise ;

Le plan d'action de la direction de la qualité se base essentiellement sur les études relatives aux attentes de notre clientèle, parmi ces études on cite :

Un sondage clientèle : Qui a pour but de recenser de près les carences ; cette opération se scinde en deux catégories, sondage terrain et sondage sur le site web www.poste.dz ainsi qu'une Boîte A Idées En De Collecter Les Suggestions De La Clientèle.

Un contrôle national : Des délais d'acheminement de lettres ordinaires et ce, afin de déterminer la normalité des délais d'acheminement et les ramener à des délais raisonnables.

Un guide comportemental : a été élaboré visant essentiellement l'amélioration du comportement des agents de guichets avec les clients, ce guide devra faire l'objet d'une large diffusion à travers tous les établissements postaux.

3.1.4.3.3. La direction commerciale :

- Elle prend en charge l'action marketing ;
- Proposer de nouveaux services et de nouveaux produits en fonction de l'évolution des besoins des clients et l'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) ;
- Elaborer les plans d'action commerciale ;
- procéder a l'évaluation et a la surveillance de l'efficacité commerciale et de a publicité ;
- Procéder a la perception et la diffusion des documents d'information de la clientèle ;
- Réaliser des étudesde tarification ainsi que des propositions de réaménagement tarifaires ;

Cette direction est composée de 3sous directions :

- La direction marketing,
- La direction commerciale
- La direction de règlementationet de la tarification.

3.1.4.3.4. Direction d'étude de la stratégie,de la planification et de l'organisation :

Cette direction d'études a pour mission de traduire la stratégie de l'établissement par l'identification des axes de développement et de la préparation des avant projets de plans de développements.Elle assure la gestion du contrat de performances et la mise en place de l'organisation en collaboration avec les structures concernées.

Cette direction d'étude est chargée de :

- Identifier les axes de développement de l'établissement en conformité avec la stratégie de la poste ;
- Préparerles avants projets de plan de développement de l'établissement et veiller a la réalisation des objectifs arrêtées ;
- Procéder au suivi physique et financier des projets d'investissement ;
- Elaborer et de diffuser les documents de synthèse concernant l'activité de l'établissement ;

- Gérer le contrat de performances ;
- Mettre en place une base de données statistique et d'élaborer le tableau de bord de l'établissement ;
- Réaliser des études relatives a la création de nouvelles filiales en collaboration avec les directions concernées ;
- Assister aux différentes structures dans la mise en place de l'organisation ;
- Adapter l'organisation au développement de l'établissement ;
- Assurer des veilles stratégiques.

3.1.5. Les services d'Algérie poste

3.1.5.1. Services de base

3.1.5.1.1. Le paiement a vue

Permet des retraits de fonds, avec contrôle de solde du compte au niveau des établissements postaux reliés au réseau informatique :

- Jusqu'à 5.000 DA, au profit de tiers (cheque au porteur),
- Jusqu'à 20.000 DA, au profit du titulaire du compte, sans vérification de la signature,
- Montant supérieur a 20.000 DA et jusqu'à 200 000 DA au profit du titulaire de compte, payable séance tenante après vérification d'avoir et contrôle de signature,
- Montant supérieur à 200 000 DA et jusqu'à concurrence de l'avoir du compte, le paiement se fait dans un délai de 24 heures après la demande de retrait de fonds.

Le titulaire de compte peut opérer des retraits au niveau des bureaux de poste a l'aide de la carte CCP et de l'imprimé SFP 01.

Les seuils des montants restent identiques que pour les paiements a vue.

De même, l'imprimé 01 peut être utilisé en tant que cheque de secours à l'exclusion du titulaire détenteur de la carte CCP, de tout mandataire ou fondé de pouvoirs, le seuil toléré est de 20 000 DA.

3.1.5.1.1.2. Le retrait a vue :

Permet des retraits de fonds limités a 20 000 DA au profit du titulaire ou de mandataire sans contrôle de solde du compte, mais avec une vérification de signature.

3.1.5.1.1.3. Le versement accéléré (VAC) :

Le versement accéléré consiste en l'alimentation immédiate d'un compte courant postal à partir d'un versement opéré au niveau du bureau de poste.

3.1.5.1.1.4. La consultation d'avoir

La consultation d'avoir consistera renseigner un titulaire de compte sur son avoir.

3.1.5.1.1.5. Le relevé des opérations

Le client peut demander un relevé des opérations effectuées sur son compte CCP, pour un délai n'excédant pas deux années.

3.1.5.1.1.6. Le cheque de paiement

Algérie poste met a disposition de sa clientèle un nouveau carnet de chèque de paiement interbancaire pour lui permettre d'effectuer des achats ou régler des factures auprès des commerçants ou des sociétés.

En cas de besoin urgent, les bureaux de poste peuvent remettre au client une formule de cheque de paiement pour effectuer son règlement.

3.1.5.1.1.7. Les ouvertures de comptes

Un compte ccp « particulier » peut être ouvert à la demande aux :

- personnes physiques de nationalité algérienne.
- Aux personnes étrangères résidente en Algérie.

Les mineurs peuvent procéder à l'ouverture d'un compte CCP avec l'autorisation de leur représentant légal.

3.1.5.1.1.8. Les nouveaux services

Pour offrir plus de confort a ses clients, un certain nombre de nouveaux services liés au compte CCP seront lancer incessamment

3.1.5.1.1.9. Recouvrement des effets de commerce par les bureaux de poste

Les bureaux de post assurent le recouvrement des billets a ordre pour les clients domiciliés au centre national des chèques postaux.

Le billet à ordre est un effet de commerce établi par le débiteur, sous forme de papier. C'est une traite par laquelle le débiteur exprime l'engagement de payer a son créancier une certaine somme a une certaine date.

3.1.5.2. Les catégories de virement :

- virement du compte d'une personne physique au profit d'une personne physique ou morale ;
- Virement du compte d'une personne morale au profit d'une personne morale ;

Deplus, les clients d'Algérie poste auront la possibilité de faire des virements sur leu comptes CCP vers un autre compte CCP a partir d'un GAB.

3.1.5.2.1. La caisse d'épargne

Algérie poste est prestataire de service pour le compte de la caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP) par la mise a disposition de son parc de bureaux de poste.

Les clients de la poste ont la possibilité d'ouvrir des comptes CNEP auprès des bureaux de poste.

Il existe deux types de livrets :

- LEL livret logement à 2% d'intérêt.
- LEP livret d'épargne populaire à 2,5% d'intérêt.

3.1.5.2.2. L'ouverture de compte

L'ouverture d'un compte CNEP peut être effectué au profit de la partie versante, d'un tiers (mineur ou majeur) et au profit d'une personne morale .Elle est soumise a versement

minimum de 5.000 DA pour le LEL et 10 000 DA pour le LEP est obéit a des condition particulières de fonctionnement.

3.1.5.2.3. Le versement ultérieur

Tout titulaire de compte CNEP est en droit d'effectuer des versements de fonds en espèce ou par cheque sur son compte déjà créé. Ce versement peut être effectué dans le bureau de compte local ou hors bureau de compte local et son montant est limité.

3.1.5.2.4. Le remboursement sans préavis

Ce remboursement est effectué dans tous les bureaux autres que le bureau détenteur du cl, uniquement au profit du titulaire, il est limité a 20 000 DA .Il est demandé sur le même imprimé que le remboursement partiel a vu.

3.1.5.2.5. Le remboursement intégral ordinaire

Cette opération consiste à clôturer le compte, ce remboursement est demandé par le titulaire du compte ou son mandataire dans tous les bureaux de poste.

3.1.5.2.6. Le remboursement intégral après décès

C'est une opération de retrait de solde total du compte. Il est demandé par les héritiers du titulaire de compte ou son mandataire dans tous les bureaux de poste .

3.1.5.2.7. Le règlement des intérêts annuels

C'est un positionnement des intérêts produits par le solde de compte : Tous les bureaux de poste participent a ce service .Les intérêts sont capitalisés par année séance tenante.

3.1.5.2.8. Les mandats

Catégories de mandats en cours :

- Mandat carte (1406), transfert de fonds entre un particulier et un autre,
- Mandat (1418) d'imputation a un compte courant postal,
- Mandat (1419) payable a un particulier par débit d'un compte courant postal, ce mandat est souvent utilisé par les organismes.

- Mandat télégraphique(1412) admis dans les bureaux équipés du Téléx.
- Mandat IFS/IMO transfert de fonds internationaux. Cette prestation a été initiée avec la France et sera reconduite avec la Tunisie
- TEF, une opération de modernisation de ce compartiment de service est mis en place ce service dénommé TEF (transfert électronique de fonds) a été mis en exploitation et généralisée par application d'une nouvelle grille informatique a partir du 09.02.2002 il nous offre la possibilité de transfert en temps réel des fonds a partir de tous les bureaux de poste équipés de microordinateurs.

Le paiement au profit du bénéficiaire intervient le jour même de l'envoi de fonds.

- Le publipostage

La poste met à la disposition de ses clients un moyen efficace pour communiquer, le publipostage un support publicitaire distribue à domicile dans les meilleurs délais et a travers tout le territoire national.

Ce produit permet de :

- Développer les ventes ;
- Fidéliser la clientèle ;
- Attirer d nouveaux respects.

-Un service courant et avantageux

Pour se rapprocher d'avantage de la clientèle et établir une relation durable, le service des chèques postaux permet de toucher plus de 12 millions de titulaires de compte par :

- Insertion dans les enveloppes CCP des annonces, messages publicitaires ou toute autre information sous forme de prospectus ou d'affichettes ;
- Impression de messages sur les enveloppes CCP.

-Service de réception d'argent western union

Le service de réception rapide d'argent western union permet aux bénéficiaires de transfert de fond en provenance de plus de 190 pays dans le monde a percevoir le montant en espèce dans la monnaie nationale auprès des bureaux de poste. Cette prestation permettra dans

une première phase à la clientèle de bénéficiaire de transfert d'argent en provenance de l'étranger, payable en espèces dans la monnaie nationale.

Ce produit pour être efficace et répondre à l'attente de la clientèle devra par la suite être étendu à d'autres services supplémentaires entre autres :

- La perception du transfert en devise par tout bénéficiaire, détenteur d'un compte devises auprès d'une banque commerciale.
- Les transferts du fonds à l'étranger au profit de bénéficiaire reconnu, au regard des dispositions de la réglementation des changes.
- La livraison des fonds à domicile du bénéficiaire.

3.1.5.3. La monétique

3.1.5.3.1. Réseau des DAB/GAB

Le réseau de DAB/GAB d'Algérie poste compte 600 automates répartis sur l'ensemble du territoire national et disponible 7 jours /7 et 24 heures/24.

3.1.5.3.2. Porteurs de cartes

Le nombre de cartes délivrées par Algérie poste à ses clients CCP dépasse 7200000 cartes.

3.1.5.4. Les offres monétiques d'Algérie poste

3.1.5.4.1. Les produits cartes

3.1.5.4.1.1. La carte interbancaire de retrait carte CCP

Elle est délivrée systématiquement à l'ensemble des titulaires de compte CCP actifs. Cette carte permet d'effectuer :

- Toutes les prestations disponibles sur les DAB/GAB d'Algérie poste et des banques.
- Toutes les opérations financières au niveau des guichets des bureaux de poste à l'aide d'un lecteur de carte connecté au poste de travail.

3.1.5.4.1.2 La carte de paiement de CIB Gold

Cette carte offre les mêmes services que la carte classique mais avec des plafonds de retrait et de paiement très élevés. Les cartes de paiement interbancaires CIB Gold et classique sont aux normes EMV. Elles sont délivrées à la demande du client.

3.1.5.5. Les prestations monétiques

Sur le GAB :

- Retrait d'espèces avec contrôle du solde CCP ON-LINE ;
- Libre service bancaire ;
- consultation du solde du compte ;
- Commande de carnets de chèques ;
- Edition de relevé des 10 dernières opérations effectuées sur compte ;
- Virement du compte CCP du porteur sur un autre compte CCPP ;
- Paiement de factures ;
- Edition du relevé d'identité postale ;
- Adhésion au service de recharge de compte.

Sur le terminal de paiement électronique TPE

- Paiement des achats de biens et services par la carte CIB chez les commerçants adhérents au réseau monétique interbancaire ;
- Cash Avance sur les TPE installés dans les agences ;
- Paiement de factures.

3.1.5.6. Les autres prestations

Rechargement des comptes prépayé »s mobile par débit de compte CCP.

RACIMO est le nouveau service lancé par Algérie Poste permettant à tous les titulaires de comptes CCP d'effectuer des recharges de leur compte prépayé MOBILIS ou celui d'un proche par débit de compte CCP.

3.1.5.7. Les services périphériques :

3.1.5.7.1. Les produits des partenaires :

La vente des cartes téléphoniques de Mobilis, vente des timbres fiscaux.

3.1.5.7.2. L'accueil :

L'accueil dans les bureaux de poste est au niveau de guichets pour leur donner des informations. Cependant, on peut trouver une mauvaise gestion de l'accueil qui se résume en :

Une mauvaise communication avec les clients lors de la réclamation ou demande d'informations.

Les réclamations : Il existe un imprimé au niveau des guichets afin de permettre aux clients de réclamer en cas de problème.

Le service après vente : Comme les services d'Algérie Poste sont des prestations financières, l'entreprise assure un service après vente après la prestation comme le relevé de compte en cas de problème du CCP, et aussi un suivi de vente de produits des concurrents.

3.1.5.8. Les missions d'Algérie poste

Algérie poste a pour missions :

- L'émission des timbres postaux et toute autre marque d'affranchissement et valeur fiduciaire postale ;
- Les activités relevant du régime de l'exclusivité de poste en matière de poste aux lettres n'excédant pas respectivement : 250g en 2006 et 50g en 2008 (décret 03 /397 du 6 décembre 2004) et en matière de services financiers postaux ;
- Tout autre service de collecte, de transport et de distribution d'objets et de marchandises ;
- La collecte de fonds à travers le service des chèques postaux ;
- Le paiement des pensions ;

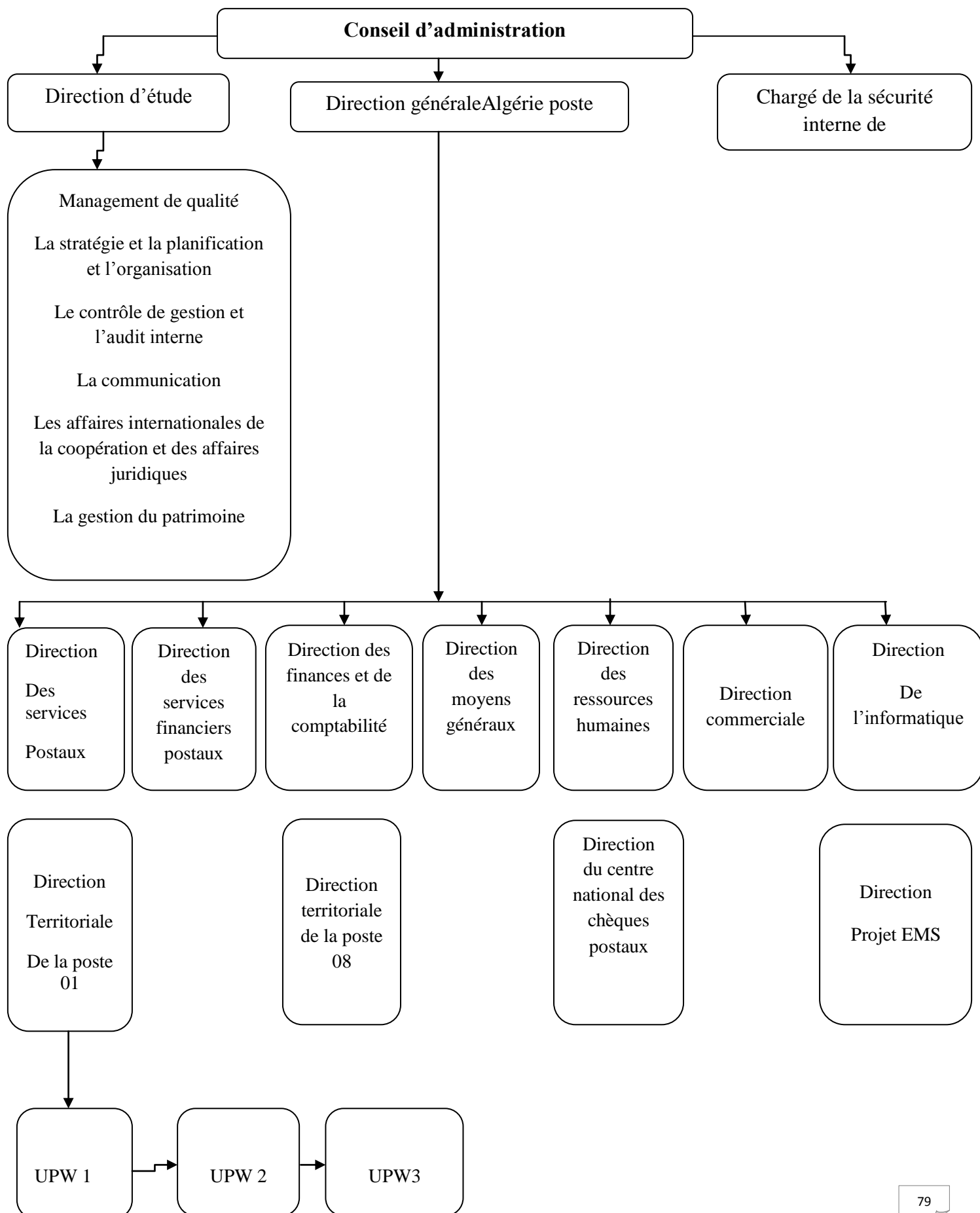
Chapitre 3 Le niveau de performance du personnel chargé de la clientèle au sein d'Algérie poste

- Le payement des allocations forfaitaire et indemnités d'intérêt général pour le compte du ministère de travail et de la protection sociale ;
- La vente de vignettes automobiles ;

A partir de la on peut citer alors les principales activités d'Algérie pote qui sont :

- Le courrier ;
- Le courrier accéléré (EMS) ;
- Les coli postaux ;
- Les services financiers postaux (Chèques postaux, Mandats, Epargne, pensions...etc. ;
-

Organigramme d'Algérie poste



Section 2 : L'importance du personnel en contact au sein d'Algérie poste

Le personnel en contact est celui qui est directement impliqué dans la fabrication d'un service avec le client, il assure la prestation de service et matérialise le service aux yeux des clients.

Il est recommandé que le personnel en contact montre d'abord des comportements de services pro-sociaux, comportements formalisés permettant un bénéfice pour la personne qui a ce comportement et pour les personnes auxquelles il est destiné.

L'importance du personnel de contact au sein d'Algérie poste est essentiellement basée sur la satisfaction globale que le client porte à son fournisseur.

Nous avons constatés une mauvaise gestion de l'accueil qui se résume en :

➤ Une communication parfois bonne et parfois mauvaise avec les clients lors de la réclamation ou demande d'information.

➤ L'accueil : c'est la manière de donner le service à la clientèle, l'ensemble des comportements techniques, mis en œuvre lors de l'approche du client. Algérie poste malheureusement n'a pas la bonne maîtrise du (SBAM). (Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci). pas toujours respecté.

Et on constate même des disparités suivantes les entreprises.

➤ Présentation (tenue de travail) : exprime le professionnalisme et l'appartenance à une entreprise sérieuse, soucieuse de son image, une chose qu'on n'a pas remarqué a Algérie poste puisque il n'y a pas vraiment une tenue spéciale au travail.

➤ Ecoute ; accorder de l'attention, comprendre précisément la demande et répondre avec précision au client, et dans ce coté on a remarqué que le personnel d'Algérie poste fournit des efforts pour essayer de comprendre les besoins de ses clients.

➤ Sourire ; permet à la fois de rassurer, de rendre agréable l'échange, une chose qu'on n'a pas vraiment remarqué chez le personnel d'Algérie poste.

➤ Disponibilité : prendre le temps de répondre et faire les efforts nécessaire, lorsque cela s'impose, et d'après notre observation sur les lieux on a constaté que le temps consacré au client par le personnel d'Algérie poste est vraiment insuffisant.

Le bon accueil des clients par le personnel doit être une culture d'entreprise, demande aux clients d'être fidèles.

La politique d'accueil doit être partagée par tous les employés et appliquée chaque jour au point de devenir une seconde nature.

L'écoute client fait partie des outils clés de la politique d'amélioration continue de l'entreprise, comme tout « outil », il doit apporter une valeur ajoutée afin de contribuer à la performance économique et qualitative de l'entreprise.

Le personnel en contact est probablement l'aspect le plus imposant du service.

Le personnel en contact joue un rôle clé dans l'anticipation des besoins de la clientèle, car il représente l'entreprise.

Le personnel en contact essaye toujours de satisfaire les clients et respecter les citoyens du 3^{ème} âge.

On souhaitera dans chaque entreprise de suivre ces règles de l'accueil pour accueillir le client et le garder :

- Saluer le client à son arrivée (sans attendre plus de cinq secondes), et à son départ sans oublier de le remercier, et avec le sourire : le sourire n'est pas une option, il doit être la règle.
- Traiter le client avec sympathie et courtoisie, sans excessive familiarité, respectant toujours les règles de politesse.
- Soigner l'image globale : le verbal comme le non verbal (expression faciale, gestuelle, tonalité de la voix, regard).
- Démontrer un intérêt réel pour les besoins et la satisfaction du client.
- Connaître parfaitement son activité, service).
- Garder en mémoire qu'une relation commerciale.
- Être conscient de son rôle de représentativité pour le client l'entreprise et son interlocuteur, celui-ci est donc responsable de sa satisfaction

Section03 : Méthodologie et procédure de l'enquête de satisfaction

La plupart des informations relatives à la mesure et l'évaluation de la satisfaction de la clientèle par rapport aux prestations du personnel en contact, ne peuvent recueillies d'une manière valide et fiable que par une enquête sur le terrain. A cet effet, dans notre enquête nous allons utiliser le questionnaire comme un outil de collecte d'information, dans le but de traduire les sentiments des clients à l'égard des services offerts par Algérie poste, leurs attentes et leurs exigences en matière de la qualité de services offerts par le personnel ainsi que leurs avis sur cette entreprise étatique.

3.3.1. Présentation de l'enquête

3.3.1.1. L'objectif de l'étude

Le but de notre étude est d'évaluer la satisfaction de la clientèle d'Algérie poste, Ainsi que le niveau de la qualité des prestations offertes.

L'exploitation des résultats nous permettra de déceler les insuffisances existantes et en suite, donner un certain nombre de propositions afin d'améliorer la qualité de service offert par le personnel en contact d'Algérie poste.

3.3.1.2. La présentation de l'échantillon

Il existe deux types d'études : les études quantitatives et les études qualitatives (le sondage)

Notre population va être étudié en utilisant les études quantitatives qui permettent de mesurer les opinions .leurs résultats chiffrés vont donner après l'analyse, la mesure du phénomène étudié.

Pour obtenir un échantillon, il existe deux méthodes à savoir :

➤ **La méthode probabiliste**

Elle se réfère scrupuleusement aux lois statistiques qui permettent d'estimer les caractéristiques de la population avec une certaine marge d'erreur.

➤ **La méthode non probabiliste (empirique)**

Elle est basé sur des règles de bon sens et non pas sur les théories statistiques.

Notre échantillon va être choisi d'une manière aléatoire, il s'agit d'un tirage au sort simple des individus de la base de Sandage, car il est quasiment impossible de trouver un échantillon représentatif d'une population ou les caractéristiques sont très divergentes, composé de plusieurs types de clients.

➤ **La taille de l'échantillon**

Avant de présenter la taille de l'échantillon, il est important de préciser que notre enquête va se dérouler au niveau des bureaux de la poste.

A cet effet, notre échantillon sera composé de 100 individus qui seront repartis sur les bureaux de postes suivants :

- Le bureau de la poste Chikhi
- le bureau de la poste Krim Belkacem.

3.3.1.3. Elaboration du questionnaire

Le questionnaire est l'ensemble de questions construites dans le but de générer l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de l'étude.

Elaborer, puis rédiger un questionnaire n'est pas du tout une science exacte, c'est une opération capitale, c'est à la base de ce dernier que l'on exploitera par la suite des résultats probants.

Dans le cadre de notre enquête le questionnaire demeure le principal moyen de recueil des informations, quant à la satisfaction des clients avec le souci d'une meilleure compréhension de notre questionnaire, nous allons opter pour les formes de questions suivantes :

Les questions fermées

Questions dichotomiques : Elles n'offrent que deux types de choix possibles, l'intéressé doit répondre par oui ou non, donc une seule alternative est proposée pour répondre.

Questions à choix multiples : sont des questions auxquelles plusieurs réponses sont possibles

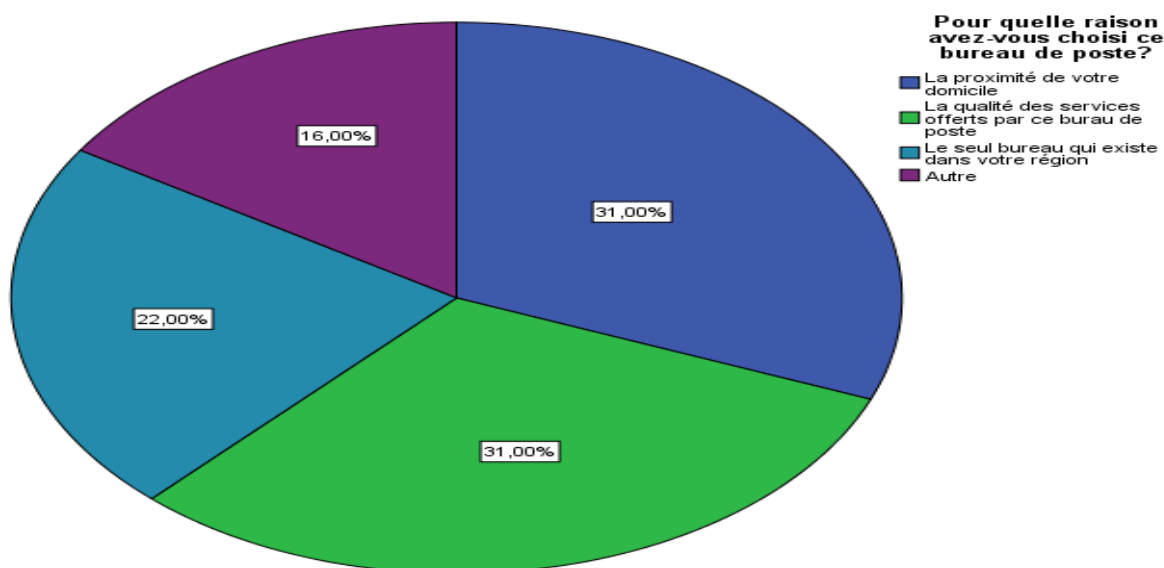
3.3.1.4. Analyse et interprétation des résultats

Question 01 : pour quelle raison avez-vous choisi ce bureau d'Algérie poste ?

Tableau 02 : Les raisons du choix du bureau d'Algérie poste

Libellé	Fréquence	Pourcentage	Valid Percent	Cumulative Percent
La proximité de votre domicile	31	31,0	31,0	31,0
La qualité des services offerts par ce bureau de poste	31	31,0	31,0	62,0
Valid Le seul bureau qui existe dans votre région	22	22,0	22,0	84,0
Autre	16	16,0	16,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figure 04 : Les raisons du choix du bureau d'Algérie poste



Source : Perception personnelle.

Objet de la question :

Cette question nous permet de savoir les vraies raisons pour les quelles les clients choisissent ce bureau de poste.

Interprétation :

Les 31% des personnes interrogées pensent que la vraie raison pour choisir ce bureau de poste est la proximité de leur domicile.

Les 31 % aussi pensent que c'est par rapport a la qualité des services offerts.

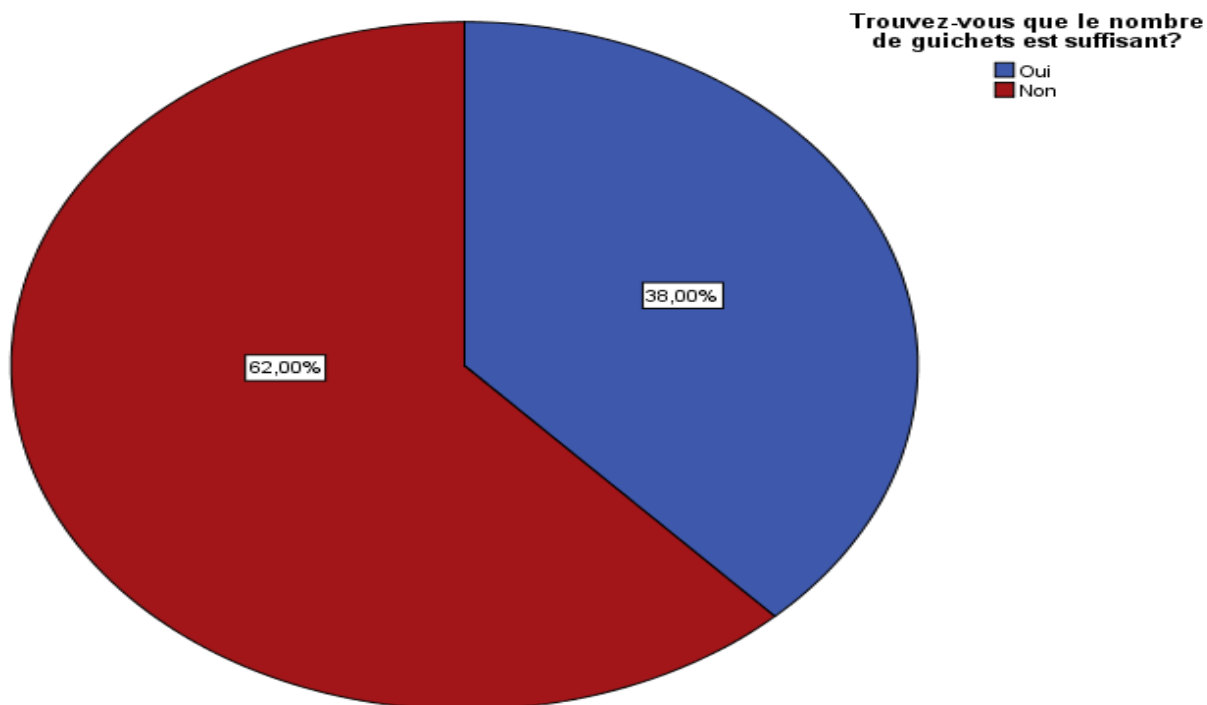
Par conte 22 % d'entre eux pensent que c'est par rapport a l'absence d'autres bureaux de poste dans la région, et enfin 6 % des répondants on dit que c'est a cause d'autres raisons.

Question 02 :trouvez-vous que le nombre de guichet est suffisant ?

Tableau 03 : L'évaluation de nombre de guichets

Libellé	Fréquence	Pourcentage	Valid Percent	Cumulative Percent
Oui	38	38,0	38,0	38,0
Valid Non	62	62,0	62,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figure 05 : L'évaluation de nombre de guichets



Source : Perception personnelle.

Objet de la question :

Cette question consiste à savoir si le nombre de guichets d'Algérie poste est suffisant.

Interprétation :

La majorité des répondants a répondu que le nombre de guichets n'est pas suffisant avec une proportion de 62%.

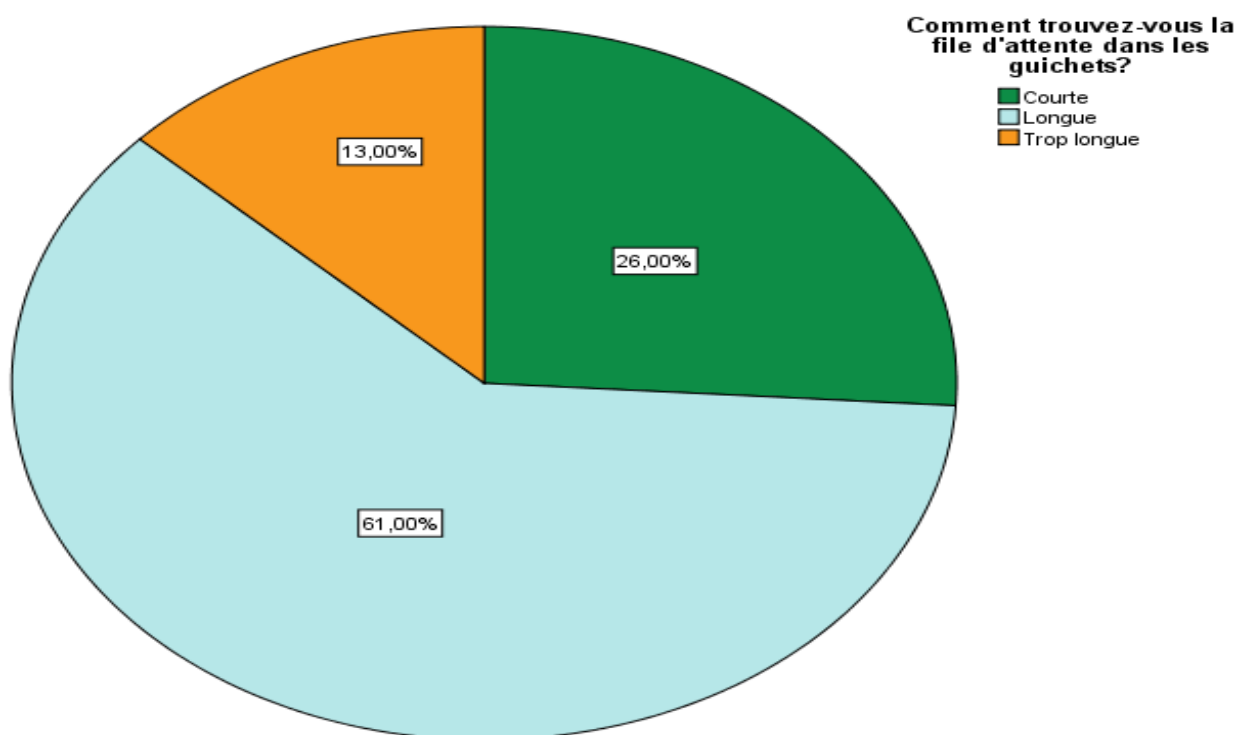
Par contre 38% des interrogés ont dit que le nombre de guichets est suffisant.

Question 03 : comment trouvez-vous la file d'attente dans les guichets ?

Tableau 04 : le jugement de la durée de la file d'attente dans les guichets

Libellé	Fréquence	Pourcentage	Valid Percent	Cumulative Percent
Courte	26	26,0	26,0	26,0
Longue	61	61,0	61,0	87,0
Trop longue	13	13,0	13,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figure 06 : le jugement de la durée de la file d'attente dans les guichets.



Source : Perception personnelle.

Objet de la question :

Cette question nous permet d'évaluer la durée de l'attente dans les guichets.

Interprétation :

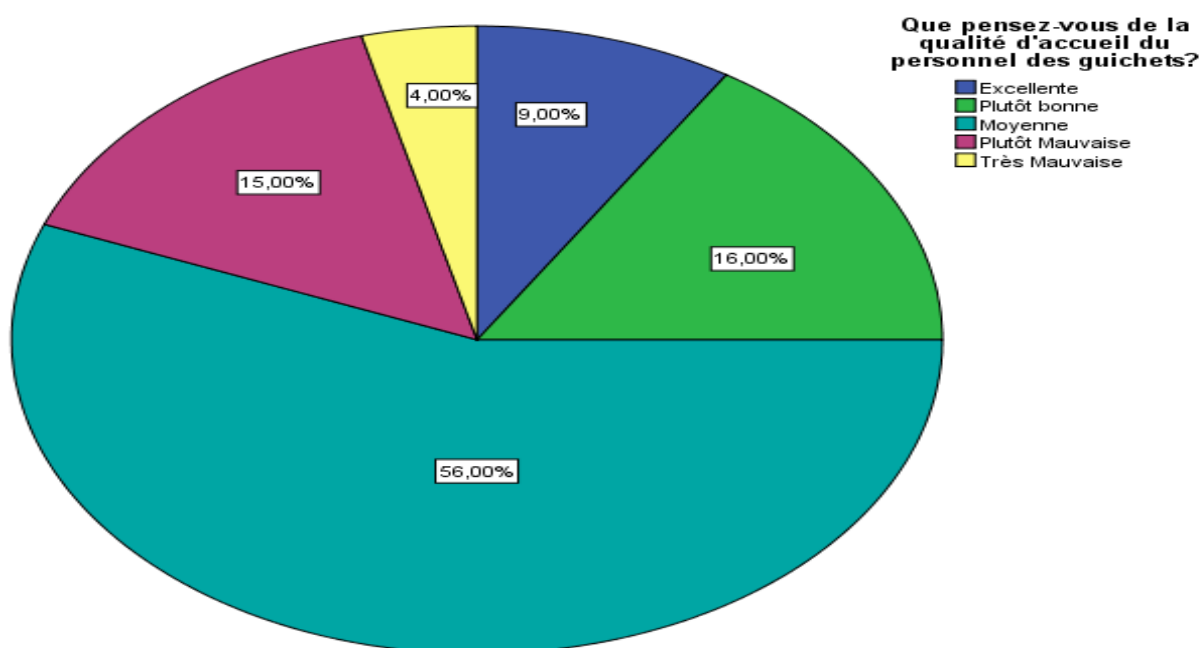
Les 61% des personnes interrogées estiment que la file d'attente dans les guichets est longue, 26% considèrent qu'elle est courte et 13% ont dit que la file d'attente est trop longue

Question 04 : Que pensez-vous de la qualité d'accueil du personnel des guichets ?

Tableau 05: le jugement du niveau de la qualité d'accueil chez le personnel des guichets.

Libellé	Fréquence	Pourcentage	Valid Percent	Cumulative Percent
Excellente	9	9,0	9,0	9,0
Plutôt bonne	16	16,0	16,0	25,0
Moyenne	56	56,0	56,0	81,0
Plutôt Mauvaise	15	15,0	15,0	96,0
Très Mauvaise	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figure 07 : le jugement du niveau de la qualité d'accueil chez le personnel des guichets.



Source : perception personnelle.

Objet de la question :

L'objectif de cette question est d'évaluer la qualité d'accueil du personnel des guichets.

Interprétation :

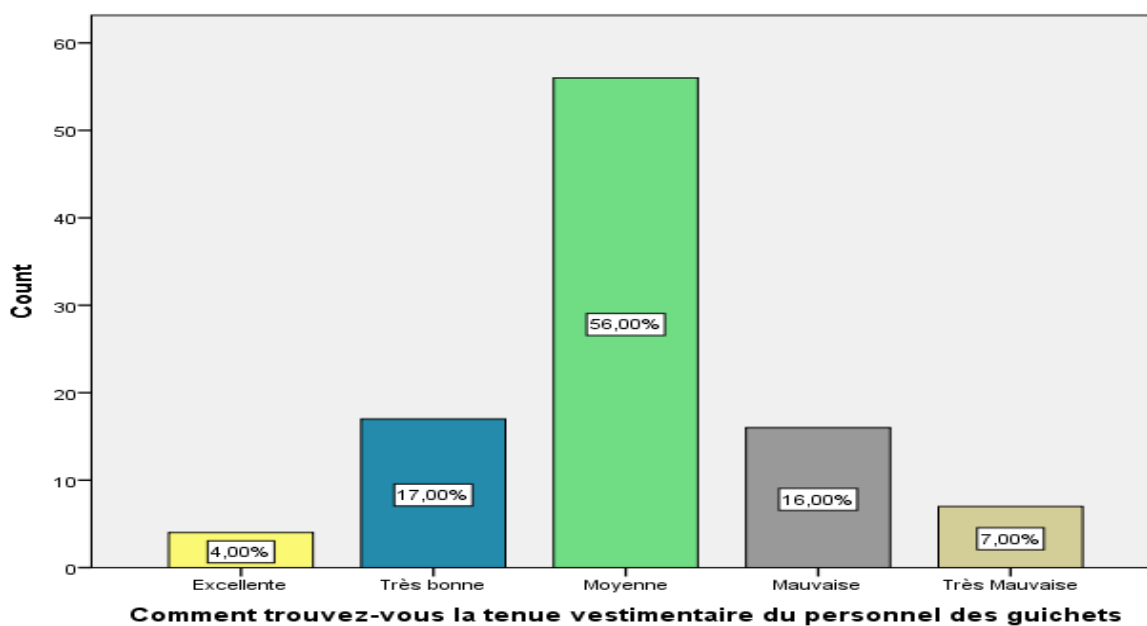
Les 56% des répondants ont considérés que la qualité d'accueil est juste moyenne, par contre les 16% l'ont considérés plutôt bonne, les 15% ont dit qu'ils la trouvent plutôt mauvaise, pour 9% des interrogés la qualité d'accueil est excellente et 4% ont dit qu'ils la trouvent très mauvaise.

Question 05 : Comment trouvez-vous la tenue vestimentaire du personnel des guichets ?

Tableau 06 : L'évaluation de la tenue vestimentaire du personnel des guichets.

Libellé	Fréquence	Pourcentage	Valid Percent	Cumulative Percent
Excellente	4	4,0	4,0	4,0
Très bonne	17	17,0	17,0	21,0
Moyenne	56	56,0	56,0	77,0
Mauvaise	16	16,0	16,0	93,0
Très Mauvaise	7	7,0	7,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figure 08: L'évaluation de la tenue vestimentaire du personnel des guichets.



Source : Perception personnelle.

Objet de la question :

Cette question a pour but d'évaluer la tenue vestimentaire du personnel des guichets.

Interprétation :

Les 56% des interrogés ont considérés que la tenue vestimentaire du personnel est moyenne, 17% ont dit qu'ils la trouvent très bonne.

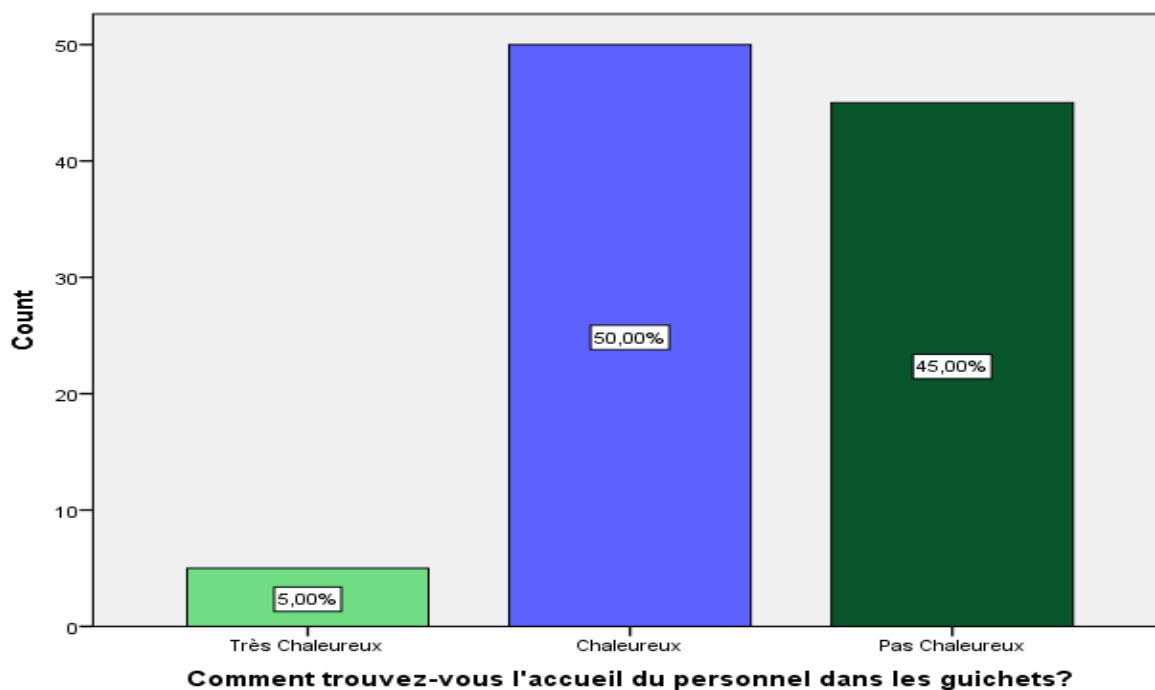
Pour 16% la tenue est mauvaise, pour 7% elle est très mauvaise, par contre 7% des interrogés la trouvent excellente.

Question 06 : Comment trouvez-vous l'accueil du personnel dans les guichets ?

Tableau 07 : l'évaluation du comportement du personnel selon le critère accueil

Libellé	Fréquence	Pourcentage	Valid Percent	Cumulative Percent
Très Chaleureux	5	5,0	5,0	5,0
Chaleureux	50	50,0	50,0	55,0
Pas Chaleureux	45	45,0	45,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figure 09 : L'évaluation du comportement du personnel selon le critère accueil



Source : perception personnelle.

Objet de la question :

cette question nous permet d'évaluer l'accueil du personnel des guichets .

Interprétation :

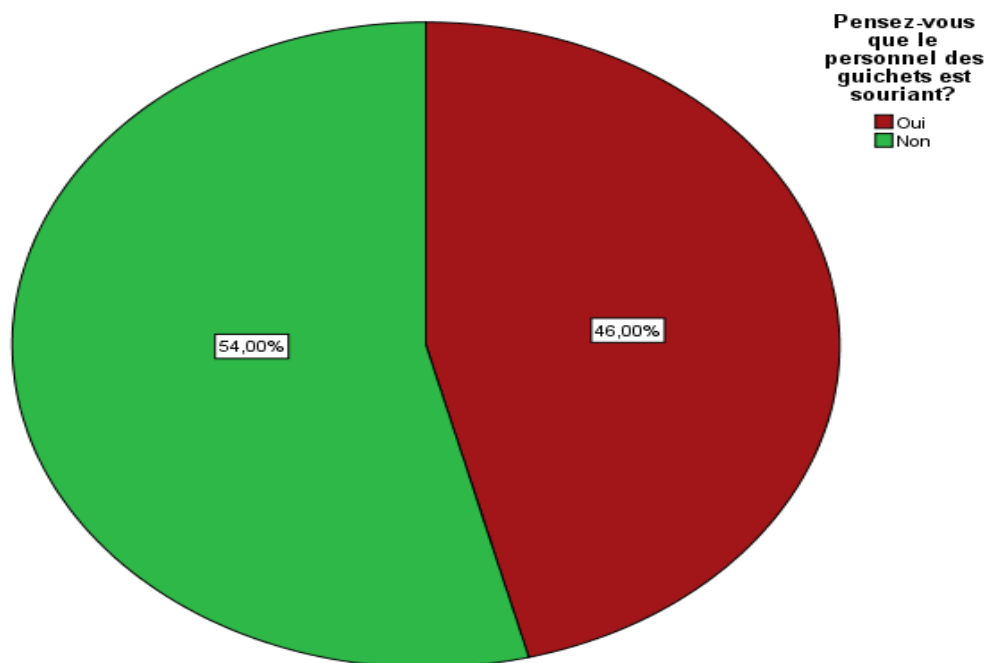
Pour 5% des personnes interrogées l'accueil du personnel est très chaleureux ,50% l'ont considérés chaleureux, par contre 45% ont dit qu'il n'est pas chaleureux.

Question 07 : pensez-vous que le personnel des guichets est souriant ?

Tableau 08 : L'évaluation du comportement du personnel selon le critère sourire

Libellé	Fréquence	Pourcentage	Valid Percent	Cumulative Percent
Oui	46	46,0	46,0	46,0
Valid Non	54	54,0	54,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figure10 : L'évaluation du comportement du personnel selon le critère sourire



Source : Perception personnelle

Objet de la question :

Cette question nous permet de savoir si le personnel en contact est souriant avec les clients.

Interprétation :

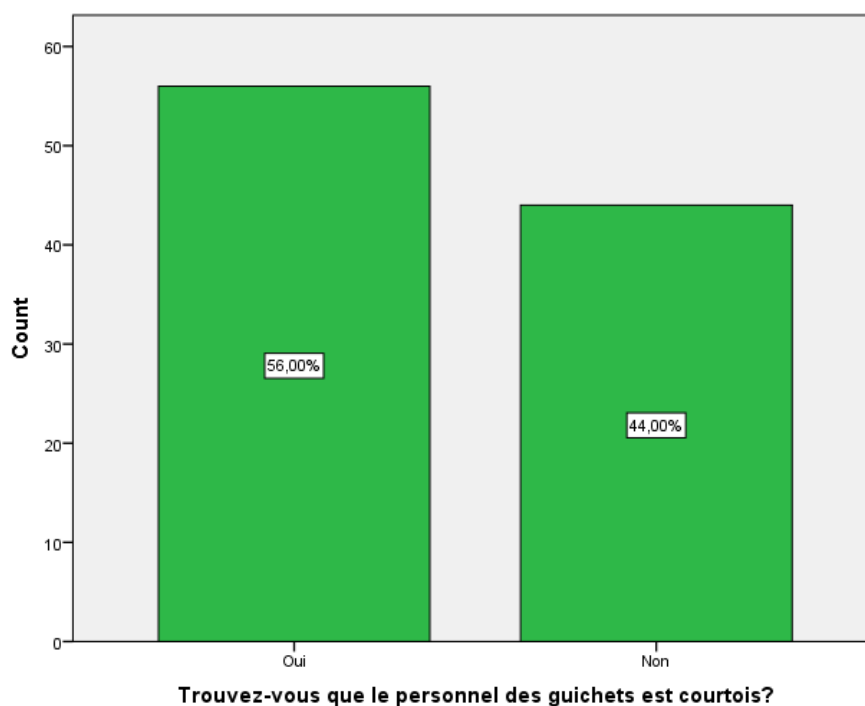
Les 46% des personnes interrogées ont jugés que le personnel des guichets est souriant avec les clients, par contre 54% ont considérés qu'il n'est pas souriant.

Question 08 : trouvez-vous que le personnel des guichets est courtois ?

Tableau 09: l'évaluation du comportement du personnel selon leur degré de courtoisie.

Libellé	Fréquence	Pourcentage	Valid Percent	Cumulative Percent
Oui	56	56,0	56,0	56,0
Valid Non	44	44,0	44,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figure 11 :l'évaluation du comportement du personnel selon leur degré de courtoisie.



Source : perception personnelle.

Objet de la question :

L'objectif de cette question est de savoir si le personnel en contact est courtois avec les clients.

Interprétation :

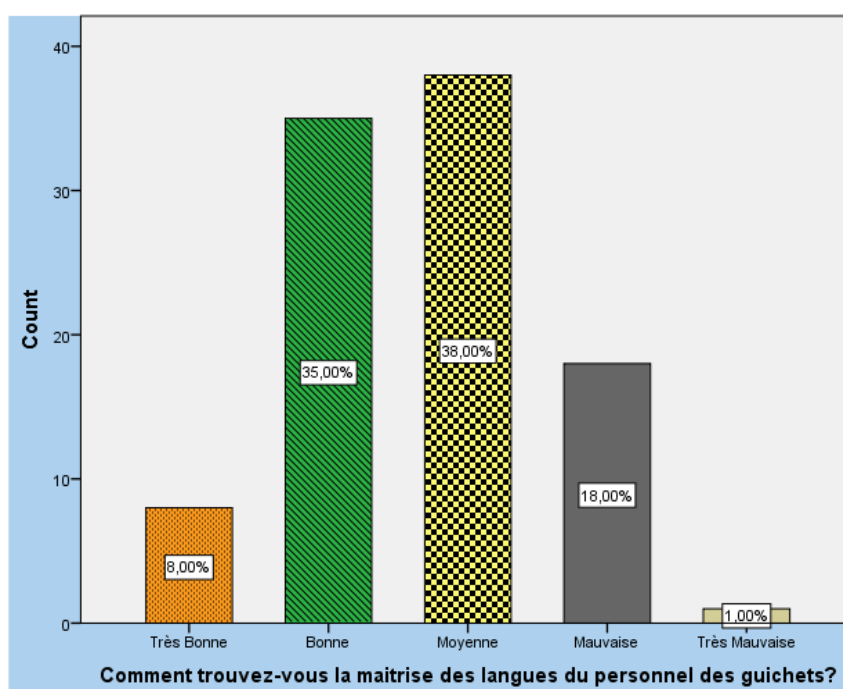
Pour 56% des répondants, le personnel est courtois, et pour 44% le personnel n'est pas courtois avec les clients.

Question 09 : comment trouvez-vous la maîtrise des langues du personnel des guichets ?

Tableau 10:L'évaluation de la maîtrise des langues chez le personnel

Libellé	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Très Bonne	8	8,0	8,0	8,0
Bonne	35	35,0	35,0	43,0
Moyenne	38	38,0	38,0	81,0
Mauvaise	18	18,0	18,0	99,0
Très Mauvaise	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figure 12 : L'évaluation de la maîtrise des langues chez le personnel



Source : Perception personnelle.

Objet de la question :

Cette question nous permet de savoir si le personnel a une bonne maîtrise des langues.

Interprétation :

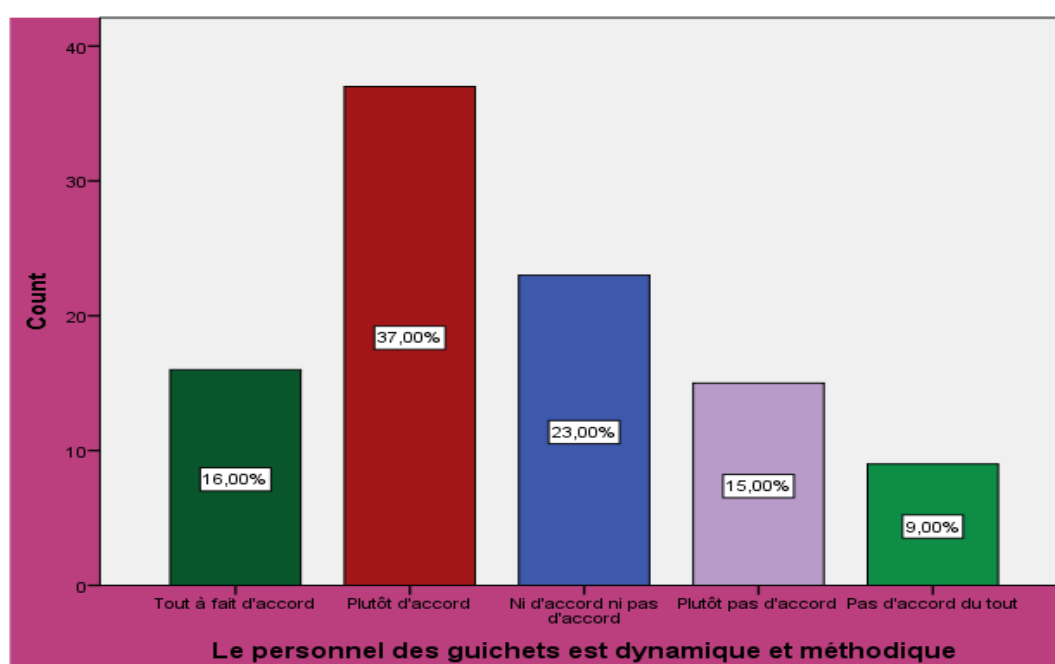
Les 38% des répondants ont estimés que la maîtrise des langues par le personnel est moyenne, 35% ont dit qu'elle est bonne, 18 % l'ont considérées mauvaise ,8 % ont dit qu'elle est très bonne et 1% des personnes interrogées ont considérés que la maîtrise des langues par le personnel est très mauvaise.

Question 10 : le personnel des guichets est dynamique et méthodique

Tableau 11: le jugement du comportement du personnel selon son dynamisme

Libellé	Fréquence	Pourcentage	Valid Percent	Cumulative Percent
Tout à fait d'accord	16	16,0	16,0	16,0
Plutôt d'accord	37	37,0	37,0	53,0
Ni d'accord ni pas d'accord	23	23,0	23,0	76,0
Plutôt pas d'accord	15	15,0	15,0	91,0
Pas d'accord du tout	9	9,0	9,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figure 13 : Le jugement du comportement du personnel selon son dynamisme



Source : perception personnelle

Objet de la question :

L'objectif de cette question est de mesurer le degré de dynamisme du personnel en contact.

Interprétation :

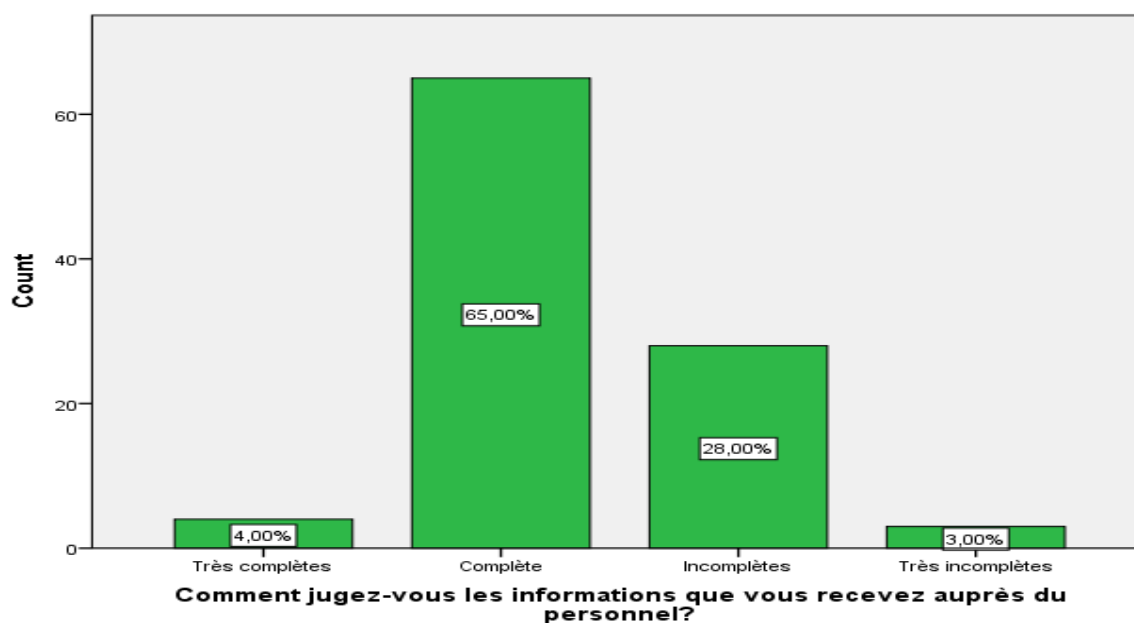
Selon les résultatsobtenus, on remarque que 37% des interrogés sont plutôt d'accord sur le fait que le personnel est dynamique, 23% ne sont ni d'accord ni pas d'accord, 16% sont tout a fait d'accord, par contre 15% sont plutôt pas d'accord et 9% sont pas du tout d'accord.

Question 11 : comment jugez-vous les informations que vous recevez auprès du personnel ?

Tableau 12 : le jugement de la qualité des informations fournis par le personnel des guichets.

Libellé	Fréquence	Pourcentage	Valid Percent	Cumulative Percent
Très complètes	4	4,0	4,0	4,0
Complète	65	65,0	65,0	69,0
Incomplètes	28	28,0	28,0	97,0
Très incomplètes	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figure 14 : le jugement de la qualité des informations fournis par le personnel des guichets.



Source : perception personnelle.

Objet de la question :

Cette question nous permet de juger la qualité des informations reçues par les clients d'Algérie poste.

Interprétation :

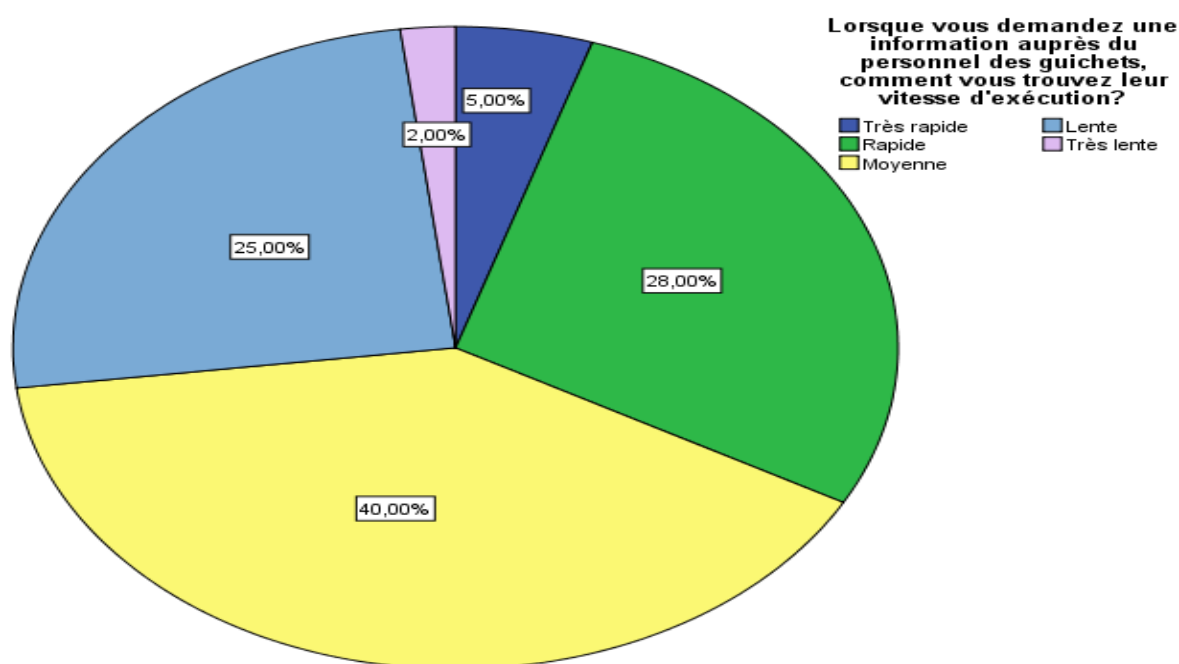
Les informations reçues par les clients sont jugées complètes par 65% des interrogés, 28% l'ont jugées incomplètes, alors que 4% ont dit qu'elles sont très complètes, par contre 3% l'ont trouvées très incomplètes.

Question 12 : Lorsque vous demandez une information auprès du personnel des guichets, comment trouvez-vous leurs vitesse d'exécution ?

Tableau 13 : L'évaluation du comportement du personnel selon sa vitesse d'exécution

Libellé	Fréquence	Pourcentage	Valid Percent	Cumulative Percent
Très rapide	5	5,0	5,0	5,0
Rapide	28	28,0	28,0	33,0
Moyenne	40	40,0	40,0	73,0
Lente	25	25,0	25,0	98,0
Très lente	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figure 15 :L'évaluation du comportement du personnel selon sa vitesse d'exécution.



Source : Perception personnelle.

Objet de la question :

L'objectif de cette question est d'évaluer la vitesse d'exécution du personnel des guichets d'Algérie poste.

Interprétation :

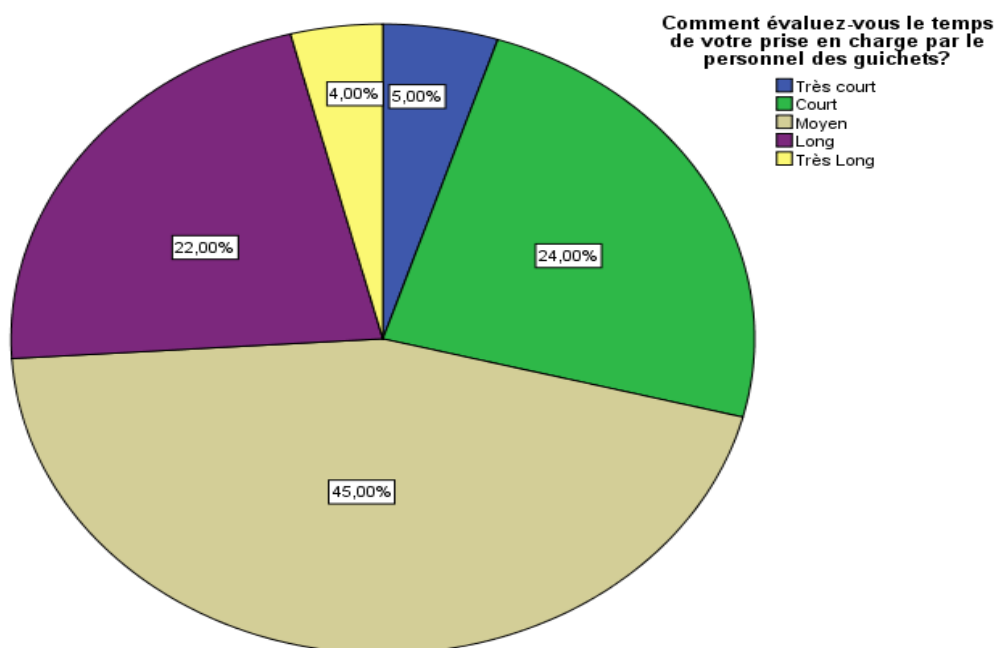
Selon les résultats obtenus ,40% des répondants ont indiqués que la vitesse d'exécution du personnel est moyenne,28% ont dit qu'elle est rapide,25% l'ont jugées lente ,par contre 5% l'ont trouvées très rapide ,et pour 2% la vitesse d' exécution du personnel est très lente.

Question 13 : comment évaluez-vous le temps de votre prise en charge par le personnel des guichets ?

Tableau 14 : L'évaluation de la durée de la prise en charge des clients par le personnel.

Libellé	Fréquence	Pourcentage	Valid Percent	Cumulative Percent
Très court	5	5,0	5,0	5,0
Court	24	24,0	24,0	29,0
Moyen	45	45,0	45,0	74,0
Long	22	22,0	22,0	96,0
Très Long	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figure 16 : L'évaluation de la durée de la prise en charge des clients par le personnel.



Source : perception personnelle.

Objet de la question :

Cette question nous permet de juger la durée de la prise en charge des clients par le personnel des guichets.

Interprétation :

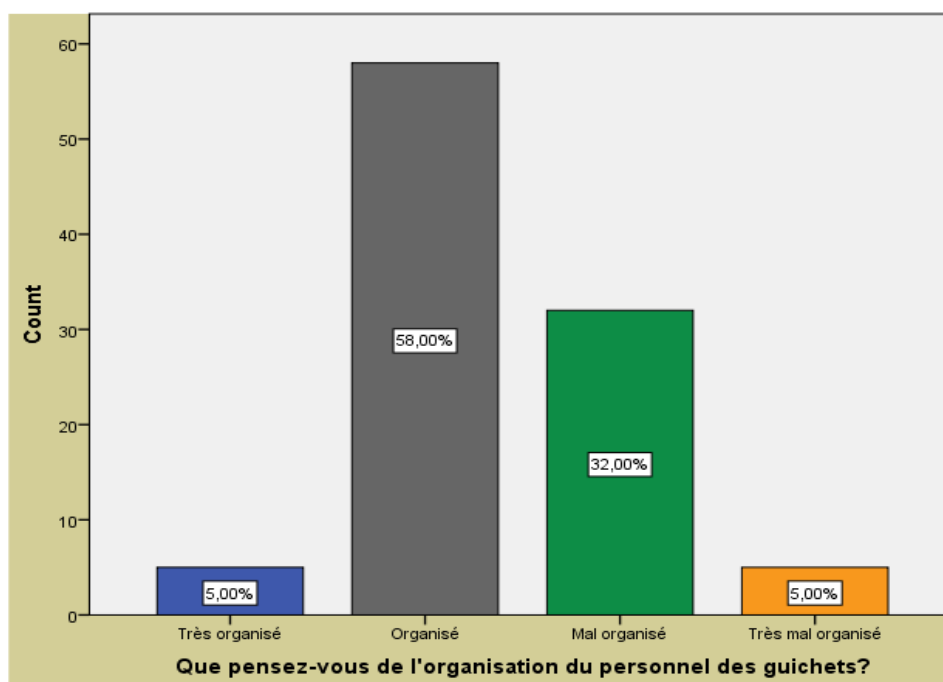
Pour 45% des interrogés le temps que le personnel en contact leur consacre est juste moyen, pour 24% le temps de la prise en charge est court, alors que 22% ont indiqués que le temps de la prise en charge par le personnel est très long.

Question 14 : Que pensez-vous de l'organisation du personnel des guichets ?

Tableau 15 : L'avis des clients sur l'organisation du personnel des guichets

Libellé	Fréquence	Pourcentage	Valid Percent	Cumulative Percent
Très organisé	5	5,0	5,0	5,0
Organisé	58	58,0	58,0	63,0
Mal organisé	32	32,0	32,0	95,0
Très mal organisé	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figure17 : L'avis des clients sur l'organisation du personnel des guichets



Source : Perception personnelle.

Objet de la question :

L'objectif de cette question est de savoir le degré d'organisation du personnel des guichets.

Interprétation :

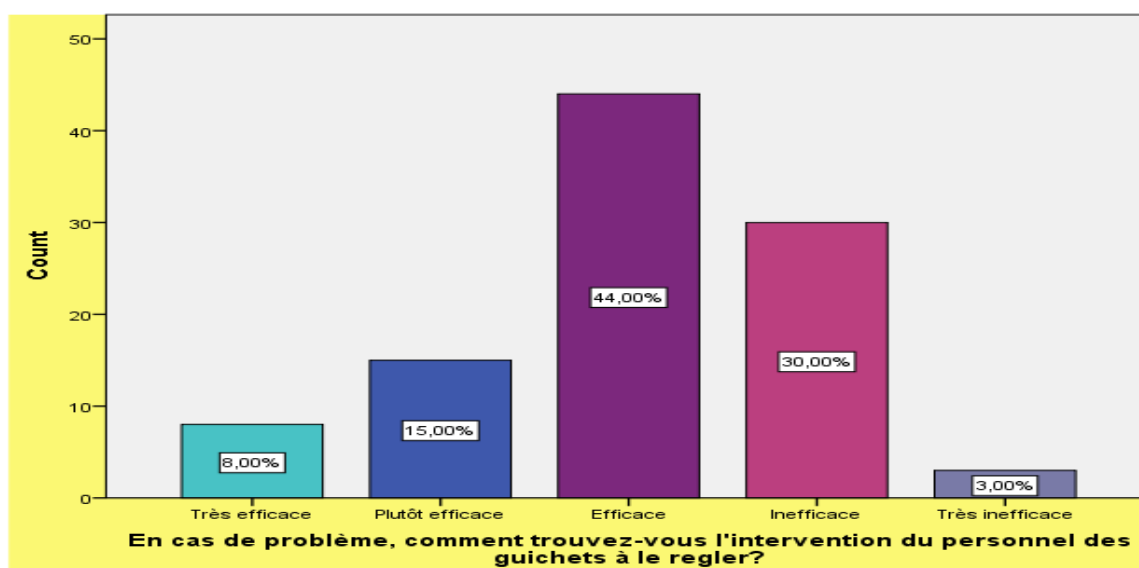
Selon les résultats obtenus, 58% des interrogés ont indiqués que le personnel est organisé, par contre 32% ont répondu qu'il est mal organisé, 5% l'ont jugé très organisé, et la même proportion (5%) a dit qu'il est très mal organisé.

Question 15 : en cas de problème, comment trouvez-vous l'intervention du personnel des guichets pour le régler ?

Tableau 16 : L'évaluation de la qualité d'intervention du personnel lors de la rencontre des problèmes.

Libellé	Fréquence	Pourcentage	Valid Percent	Cumulative Percent
Très efficace	8	8,0	8,0	8,0
Plutôt efficace	15	15,0	15,0	23,0
Efficace	44	44,0	44,0	67,0
Inefficace	30	30,0	30,0	97,0
Très inefficace	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figure 18 : L'évaluation de la qualité d'intervention du personnel lors de la rencontre des problèmes.



Source : perception personnelle.

Objet de la question :

Cette question nous permet d'évaluer l'intervention et la réaction du personnel face aux différents problèmes.

Interprétation :

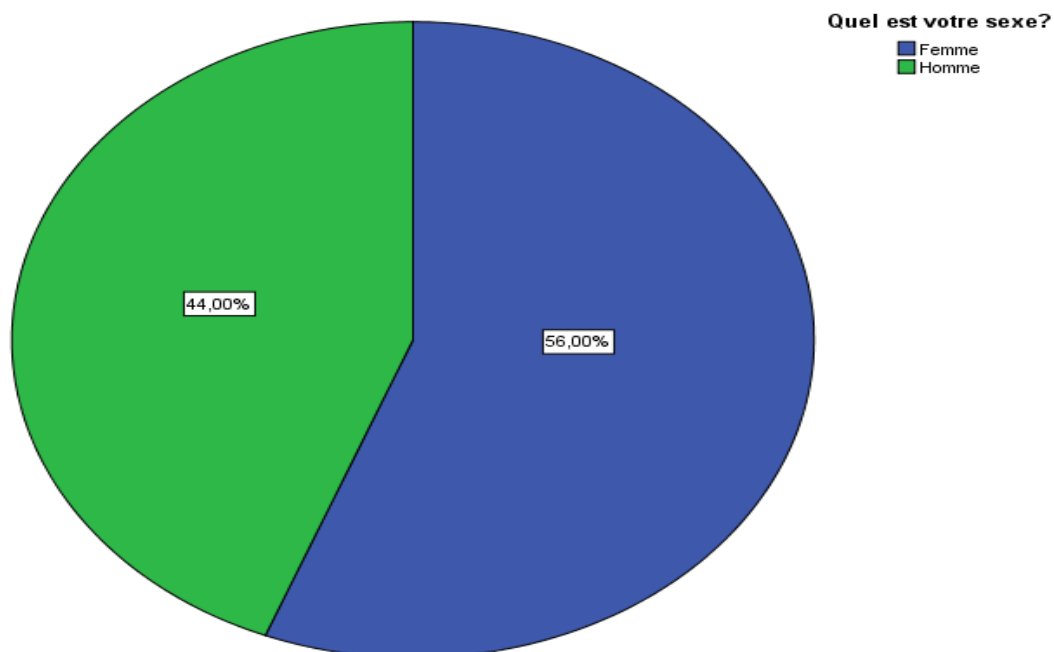
Les 44% des répondants ont estimés que l'intervention du personnel quand il affronte un problème est efficace, par contre 30% ont dit qu'elle est inefficace, 15% ont répondu que l'intervention est plutôt efficace, 8% l'ont jugés très efficace et 3% ont indiqués que intervention du personnel face aux problèmes est très inefficace.

Question 16 : quel est votre sexe ?

Tableau 17 : La répartition des clients d'Algérie poste selon le sexe.

Libellé	Fréquence	Pourcentage	Valid Percent	Cumulative Percent
Femme	56	56,0	56,0	56,0
Valid Homme	44	44,0	44,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figure 19 : La répartition des clients d'Algérie poste selon le sexe.



Source : Perception personnelle.

Objet de la question :

Cette question nous permet de savoir si les deux sexes sont attirés par les services d'Algérie poste

Interprétation :

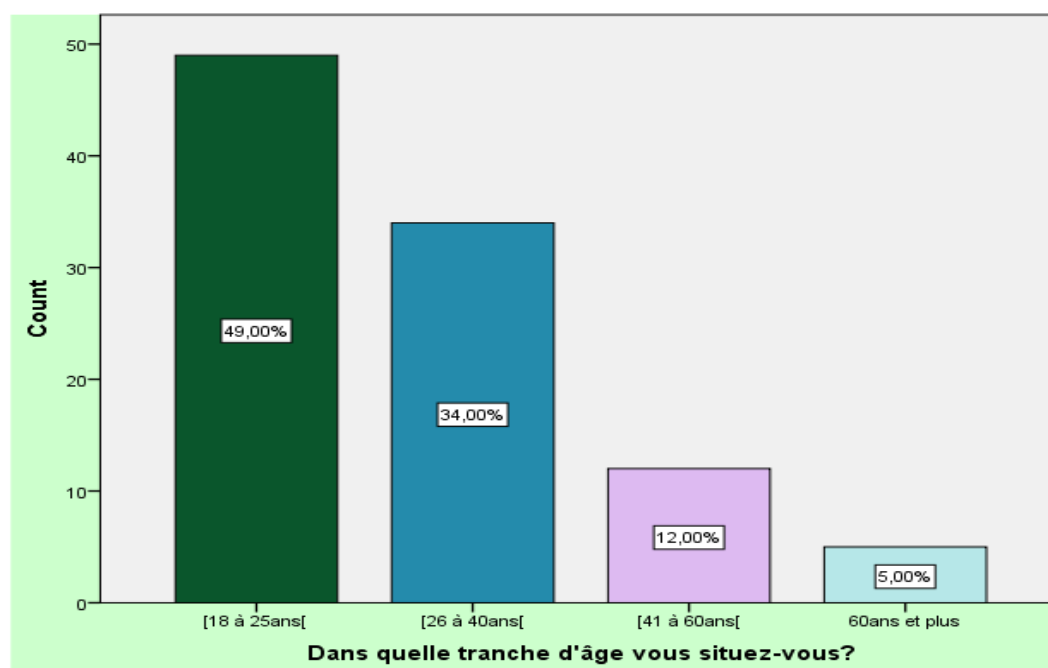
Selon les résultats obtenus, 56% des personnes interrogées sont des femmes, et 44% sont des hommes.

Question 17 : dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

Tableau 18 : Répartition des clients d'Algérie poste selon l'âge

Libellé	Fréquence	Pourcentage	Valid Percent	Cumulative Percent
[18 à 25ans[49	49,0	49,0	49,0
[26 à 40ans[34	34,0	34,0	83,0
Valid [41 à 60ans[12	12,0	12,0	95,0
60ans et plus	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figure 20 : Répartition des clients d'Algérie poste selon l'âge



Source : Perception personnelle.

Objet de la question :

Cette question a pour but de connaître les différentes catégories d'âge des personnes interrogées.

Interprétation :

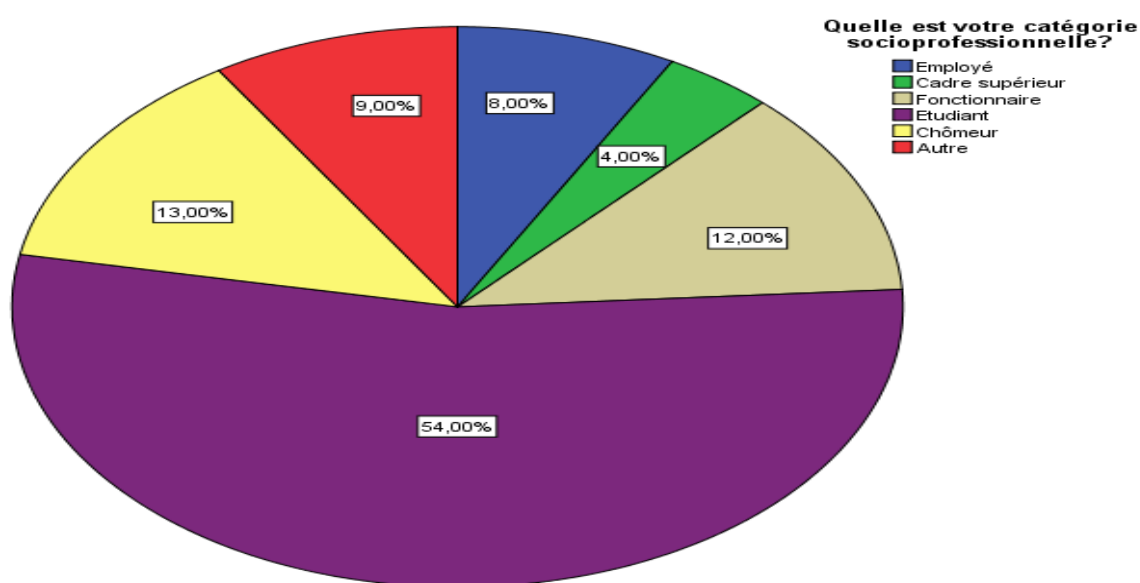
On constate que les clients d'Algérie poste sont de toute catégories d'âges, la catégorie la plus présente est celle entre 18 et 25 ans avec 49%, ensuite celle entre 26 et 40ans avec 34%, après celle entre 41 et60 ans avec 12% et enfin celle de 60 ans et plus avec une proportion de 5%.

Question 18 : quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Tableau 19 : Répartition selon la catégorie professionnelle

Libellé	Fréquence	Pourcentage	Valid Percent	Cumulative Percent
Employé	8	8,0	8,0	8,0
Cadre supérieur	4	4,0	4,0	12,0
Fonctionnaire	12	12,0	12,0	24,0
Valid Etudiant	54	54,0	54,0	78,0
Chômeur	13	13,0	13,0	91,0
Autre	9	9,0	9,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figure 21 : Répartition selon la catégorie professionnelle



Source : Perception personnelle.

Objet de la question :

Cette question nous permet de classer les personnes interrogées selon leurs catégories socioprofessionnelles.

Interprétation :

On constate que plus de la moitié des clients d'Algérie poste sont des étudiants avec une proportion de 54% ensuite les chômeurs avec 13%, les fonctionnaires représentent 12%, autre catégorie avec 9%, ensuite les employés avec 8% et enfin les cadres supérieurs avec 4%.

Synthèse et interprétation des résultats

L'enquête que nous avons menée dans les bureaux d'Algérie poste nous a permis de connaître le degré de l'efficacité du personnel en contact par rapport aux services offerts aux clients.

D'après les résultats de notre questionnaire nous constatons que les clients sont plus au moins satisfaits par rapports aux différents services offerts tel que : la qualité d'accueil avec une proportion de 56%, l'organisation avec une proportion de 58%, la prise en charge avec 45% et la vitesse d'exécution avec 40%.

Ces différents résultats nous ont permis de constater que globalement les clients sont satisfaits.

Conclusion du chapitre

Le personnel en contact est donc l'élément auquel le client d'Algérie poste accorde le plus d'importance.

Les résultats dégagés de l'enquête, nous ont permis de constater que la majorité des clients étaient satisfaits de l'accueil, de la prise en charge et de la présentation du personnel en contact,.. , Algérie poste doit prendre en compte ces constatations et y remédier de manière rapide et efficace, surtout en ce qui concerne la lenteur du service.

Algérie poste souffre vraiment de cette insuffisance, c'es-a-dire la lenteur du service, car elle connaît un flux important de client et possèdeun effectif insuffisant aux postes de front.

Algérie poste devrait se soucier de véhiculer la même image à travers ses agents, car l'ensemble des l'agences ne sont pas uniformes, et sensibiliser de plus en plus le personnel en contact sur l'importance du client quant à la survie de leur institution.

Conclusion générale

Conclusion générale

D'après notre étude on a constaté que le secteur d'Algérie poste comme toute activité de service, est caractérisée par le rôle important tenu par les relations humaines directes entre le personnel en contact de l'entreprise et le client.

Une telle démarche leur permettra de renforcer leur image et d'accroître la confiance de leurs clients, elle leur permettra de se doter d'outils de gestion plus performants, notamment en matière de service à la clientèle, de ressources humaines, de sécurité et d'entretien.

La prestation fournie par le personnel en contact doit être excellente, la qualité de service perçue par le client ne suffit pas du salarié lui-même, mais elle dépend bien évidemment d'autres variables qui influent sur le niveau de prestation telles que : la compétence, la motivation, la formation, et la qualification, etc.

La formation représente un élément nécessaire qui influence sur le salarié et par la suite sur la qualité de prestation. Le niveau de la prestation dépend donc du niveau de formation de salarié (formation initiale et formation continue.)

Si le personnel est bien formé, il est facile de communiquer avec les collègues ainsi qu'avec les clients : la formation favorise donc la communication au sein de l'entreprise. C'est pour cela plusieurs auteurs, affirment que « la formation vise à améliorer l'adaptabilité, la qualification, et les performances de salarié ».

D'après les résultats de l'enquête on constate que la majorité des clients accordent une grande importance à l'information pour cela on suggère qu'il faut avoir dans tous les bureaux de poste un chargé de la clientèle qui veillera à bien informer les clients et prendre en charge toutes leurs réclamations et suggestions.

- ✓ Améliorer l'ensemble des services d'Algérie poste tout en apportant des actions correctives ou préventives, donc être à l'écoute des clients ainsi que réduire les temps d'attente.
- ✓ veiller à améliorer la communication :

En interne : c'est-à-dire s'efforcer à bien diffuser les instructions et les orientations en direction de personnel.

En externe : c'est-à-dire l'utilisation des moyens médias ou hors médias pour bien informer les clients, ainsi que l'analyse du comportement des clients pour les comprendre et les séduire.

- ✓ évaluer le personnel de contact en termes de performance, et récompenser les meilleurs par des primes pour motiver les agents à fournir un service de qualité.

La consolidation des relations avec la clientèle, se traduit par :

- ✓ La qualification professionnelle du personnel d'Algérie poste. Ne sera pour sa part pleinement atteinte qu'un prix de vastes programmes de formation dans la perspective de préparer les agents aux nouvelles tâches qu'impose l'action commerciale.
- ✓ L'amélioration de la qualité et de célérité dans le traitement des opérations.
- ✓ Instauration d'un état d'esprit et d'une dynamique commerciale.

Les résultats de notre travail confirment les trois hypothèses puisque ils ont montrés qu'il y a une grande relation entre le personnel et la qualité de services, et aussi le rôle direct qui joue la compétence du personnel sur cette qualité et enfin l'influence du comportement du personnel sur la fidélité des clients.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- BELAID (Me) : « *Concepts clés Marketing* ». dition2005.
- CHEVALIER (Michel),DUBOIS (pierre Levis), « *les 100 mots du marketing* », 3^{ème} édition,2009.
- DEMEURE (Claude) : « *Aide-mémoire, marketing* »,6^{ème} édition, Dunod, paris 2008.
- DEMEURE(Claude) et BERTELOOT (Sylvain) : « *Aide-mémoire marketing* »,7^{ème} Edition Dunod, Paris 2015.
- EIGLIER (Pierre) et LANGREARD (Eric) « *Servuction, Marketing des services* », Edi Science, International, paris, 1999.
- HELFER (Jean- Pierre) et ORSNI (Jacques) : « *Marketing* »,9^{ème} édition, édition Vuibert, 1995.
- JOLY (Bruno): « *marketing stratégique* »3^{ème} Edition, septembre 2009.
- KOTLER (Philipe), KELLER (Kevin):« *Marketing management* », édition Pearson Education, 2006.
- KOTLER(Philipe) : « *Mercator* »,4^{ème} édition, Paris, 1993.
- KOTLER (Philipe) : « *le marketing selon KOTLER* », Edition Village mondial, Paris, 1999,
- KOTLER (Philipe), KELLER (Kevin), MANCEAU (D) : « *Marketing, Management* »7^{ème} édition, édition Pearson,2012.
- KOTLER(Philipe) : « *Le marketing de la qualité à la pratique* », Edition publi-Union, Paris, 1998
- LAMBIN (Jean-Jacques) /Chantal de MOERLOOSE, 7^{ème} édition,2008.
- LAPERT (Denis) «*le marketing des services* », édition Dunod, Paris, 2005.
- LENDREVIE. (J), LEVY (J), LINDON (D) : « *Mercator : Théorie et nouvelles pratique du marketing* » ,9^{ème} édition, Dunod, paris, 2009.

- LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D) : « *théorie et pratique du marketing* », cite par KOTLER : « *Mercator* », 4^{ème} édition, Paris, 1993
- LENDREVIE. (Jacques), A de BAYNAST, « *PUBLICITOR* », Edition DUNOD, 2,7^{ème} Edition, 2008.
- LENDREVIE. (Jacques), BROCHAND (Bernard), « *PUBLICITOR* », édition dollaz 1993.
- LOVELOCK (Christopher), WIRTZ (J), LAPERT (D) : « *Marketing des services* », 6^{ème} édition, Pearson édition, Paris, 2008.
- MAISONNAS (Stéphane) et DUFOUR (Jean-Claude), avec la collaboration de LEVESQUE (Jocelyne) « *Marketing et Services : du Transactionnel au Relationnel*, », 3^{ème} Edition.
- MICHEAUX (Andrea) : « *Marketing et bases de données* » les éditions d'organisation 1997.
- MEYRONIN (Benoit) et VALLA (Jean, Paul) : « *Vers la notion de servuctions urbaines* » ou « *Les apports du marketing des services au marketing territorial* », 4^{ème} congrès Tendances du marketing, Paris, 21-22 Janvier 2004.
- NORMAN (Richard) : « *le management des services, théorie du moment de vérité dans les services* », inter édition 1994,
- SCHLESINGHER et HESKETT : « *La chaine du profit de service* » édition Hardcover, 1991,
- Woodruf , Cadotte et Jenkins, « *Définir la satisfaction du consommateur* », Academy of Marketing, 2005.
- « *Le marketing mix ou mix marketing : de la stratégie a l'opérationnel* » édition Démon , paris 7^{ème} édition, 2012.

Mémoires

- Mounia LACHKAR : « *Les déterminants de la qualité expérientielle comme facteurs de positionnement* », Mémoire de Magister en administration des affaires, novembre 2006.

- MOUT(Julie) : « L'impact *du personnel en contact sur la satisfaction du client* », Université Aix Marseille III ,2007.Memoire de magister en gestion des ressources humaines.

Sites internet

- Roussel 1994, sur le site www.ummto.org/f
- www.poste.dz

Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de Master, nous menons une étude sur l'efficacité du personnel des guichets d'Algérie poste.

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir répondre au présent questionnaire, nous vous assurons que les résultats sont strictement confidentiels, merci d'avance.

1) Pour quelle raison avez-vous choisi ce bureau de poste ?

- La proximité de votre domicile.
- La qualité des services offerts par ce bureau de poste.
- Le seul bureau qui existe dans votre région.
- Autre

2) Trouvez-vous que le nombre de guichets est suffisant ?

- Oui.
- Non.

3) Comment trouvez-vous la file d'attente dans les guichets ?

- Courte.
- Longue.
- Trop longue.

4) Que pensez-vous de la qualité d'accueil du personnel des guichets ?

- Excellente.
- Plutôt bonne.
- Moyenne.
- Plutôt mauvaise.
- Très mauvaise.

5) Comment trouvez-vous la tenue vestimentaire du personnel des guichets ?

- Excellente.
- Très bonne.

Moyenne.

Mauvaise.

Très mauvaise.

6) Comment trouvez-vous l'accueil du personnel dans les guichets ?

Très chaleureux

Chaleureux

Pas chaleureux

7) Pensez-vous que le personnel des guichets est souriant ?

Oui.

Non.

8) Trouvez vous que le personnel des guichets est courtois ?

Oui.

Non.

9) Comment trouvez-vous la maîtrise des langues du personnel des guichets ?

Très bonne.

Bonne.

Moyenne.

Mauvaise.

Très mauvaise.

10) Le personnel des guichets est dynamique et méthodique

Tout a fait d'accord

Plutôt d'accord

Ni d'accord ni pas d'accord

Plutôt pas d'accord

Pas d'accord du tout

11) Comment jugez-vous les informations que vous recevez auprès du personnel ?

Très complètes.

Complète.

Incomplètes.

Très incomplètes.

12) Lorsque vous demandez une information auprès du personnel des guichets, comment vous trouvez leur vitesse d'exécution ?

- Très rapide.
- Rapide.
- Moyenne.
- Lente.
- Très lente.

13) Comment évaluez-vous le temps de votre prise en charge par le personnel des guichets ?

- Très court.
- Court.
- Moyen.
- Long.
- Très long.

14) Que pensez-vous de l'organisation du personnel des guichets ?

- Très organisé.
- Organisé.
- Mal organisé.
- Très mal organisé.

15) En cas de problème, comment trouvez-vous l'intervention du personnel des guichets à le régler ?

- Très efficace.
- Plutôt efficace.
- Efficace.
- Inefficace.
- Très inefficace.

16) Quel est votre sexe ?

- Homme.
- Femme.

17) Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- 18 à 25 ans.
- 26 à 40 ans.
- 41 à 60 ans.
- 60 ans et plus.

18) Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- Employé.

Cadre supérieur.

Fonctionnaire.

Étudiant.

Chômeur.

Autre.

TABLE DES MATIERES

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	

Introduction Générale	10
------------------------------------	-----------

Chapitre I : Le marketing des services

Introduction au chapitre.....	15
Section 01 : Historique et évolution du marketing	16
1.1.1. Evolution du marketing	16
1.1.2. Définitions et concepts liés au marketing	18
1.1.2.1. Définitions	18
1.1.2.2. Concepts clés.....	19
Section 02 : le marketing des services.....	20
1.2.1. Définition du service	20
1.2.2. Les spécificités des services	21
1.2.2.1. L'intangibilité	21
1.2.2.2. La simultanéité entre la production et la consommation.....	23
1.2.2.3. La variabilité	24
1.2.2.4. La périssabilité	24
1.2.3. Le marketing des services.....	25
Section 3 : le marketing mix et ses notions	26
1.3.1. Définition du marketing mix	26
1.3.2. Les éléments de mix marketing	26
1.3.2.1. Les concepts du service	26
1.3.2.1.1. Les composantes du service global	26
1.3.2.1.2. Une compétence spécialisée	26
1.3.2.1.3. La création de contacts et relations sociales	26
1.3.2.1.4. Le transferts de savoir-faire	27
1.3.2.1.5. Le management et l'organisation en tant que prestation.....	27
1.3.2.2. La politique de prix	27
1.3.2.2.1. La difficulté de fixer le prix de service	27
1.3.2.2.2. Les prix fondent sur la concurrence	28
1.3.2.2.3. Coûts non monétaires plus importants que le prix	28
1.3.2.2.4. Personnalisation.....	28
1.3.2.2.5. Horaires d'ouverture et localisation.....	28
1.3.2.3. La politique de communication	29
1.3.2.3.1. Les objectifs de la communication	29
1.3.2.3.1.1. L'objectif cognitif.....	29
1.3.2.3.1.2. L'objectif affectif	30
1.3.2.3.1.3. L'objectif conatif	30
1.3.2.3.2. Le processus de la communication	30
1.3.2.3.3. Les moyens de communication.....	31
1.3.2.3.3.1. La publicité	32
1.3.2.3.3.2. La promotion de vente.....	32
1.3.2.3.3.3. Le Marketing direct	32

TABLE DES MATIERES

1.3.2.3.3.4. Les relations publiques	32
1.3.2.3.3.5. La force de vente	32
1.3.2.3.4. Les formes de la communication selon leur mode de fonctionnement.....	33
1.3.2.3.4.1. La communication « PUSH »	33
1.3.2.3.4.2. La communication « pull »	33
1.3.2.4. La politique de distribution.....	33
1.3.2.4.1. Importance du temps dans les services	34
1.3.2.4.2. L'adaptation du moment et du lieu de livraison du service.....	35
Conclusion du chapitre.....	36
Chapitre II : L'apport du personnel en contact	
Introduction au chapitre	38
Section 01 : Le personnel en contact dans la servuction.....	39
2.1.1. Le système de servuction.....	39
2.1.2. Le personnel en contact est crucialement important	40
2.1.2.1. Le personnel en contact : source de fidélité et d'avantage concurrentiel.....	40
1. Une partie essentielle de l'offre de service	40
2. L'entreprise de services	40
3. La marque	40
2.1.2.2. Le personnel en contact dans les services « Löw contact »	41
2.1.3. Le travail du personnel en contact est difficile est stressant	41
2.1.3.1. Les interface	41
2.1.3.2. Les sources de conflit	42
2.1.3.2.1. Le conflit employé/rôle	42
2.1.3.2.2. Le conflit entreprise /client	42
2.1.3.2.3. Le conflit inter clients.....	43
2.1.3.3. Le travail émotionnel	43
2.1.3.4. Former efficacement le personnel en contact.....	44
2.1.3.5. Responsabiliser le personnel en contact	45
2.1.3.6. Les niveaux d'implication du personnel en contact	45
2.1.3.7. Constituer des équipes performantes	46
2.1.3.7.1. La puissance de travail en équipe dans les services	47
2.1.3.8. Motiver et énergiser les individus	48
2.1.3.8.1. Le contenu du travail.....	48
2.1.4. Culture et leadership dans les services	48
Section 02 : le rôle du personnel en contact.....	50
2.2.1. Le rôle du personnel en contact	50
2.2.1.1. Le rôle opérationnel	50
2.2.1.2. Le rôle relationnel	50
A. Le visible	50
B. verbal	50
C. Le gestuel	51
2.2.2. L'ambigüité du rôle.....	51
2.2.3. L'importance de la tâche	52
2.2.4. Les objectifs de l'encadrement du personnel en contact	53
2.2.4.1. Valoriser le rôle du personnel en contact	53
2.2.4.2. Définir précisément les servuctions	53
2.2.4.3. Communiquer avec le personnel en contact	54
Section 03 : La relation personnel-client	55

TABLE DES MATIERES

2.3.1. La satisfaction	55
2.3.2. La satisfaction au travail par le personnel	55
2.3.3. La Satisfaction du client	56
a) Confirmation	56
b) Non -confirmation	56
c) Non confirmation positive	56
2.3.4. La Relation satisfaction du personnel en contact-satisfaction du client	56
2.3.4.1 Le cycle de succès de Schlsingher et Heskett(1991).....	56
2.3.4.2. Le « service profit Chain »de Schlesinger et Heskett	57
2.3.4.2.1. La loyauté de ce personnel	57
2.3.4.2.2. La fidélisation du client	57
Conclusion du chapitre	58

Chapitre III :Le niveau de performance du personnel chargé de la clientèle au niveau d'Algérie poste

Introduction au chapitre	61
Section01 : présentation d'Algérie poste	62
3.1.1. Historique d'Algérie poste.....	62
3.1.2. Les principales lignes directrices de la reforme postale	62
3.1.3. Algérie poste par chiffres	62
3.1.4. L'organisation d'Algérie poste	63
3.1.4.1. Les structures organiques d'Algérie poste	63
3.1.4.1.1. La direction générale	63
3.1.4.1.2. La direction d'étude de communication.....	64
3.1.4.1.2.1. La direction territoriale des postes (DTP).....	64
3.1.4.1.2.2. Unité postale de la wilaya	66
3.1.4.2. Les structures de gestion de l'entreprise	66
3.1.4.2.1. Le conseil d'administration	66
3.1.4.2.2. Un directeur général	67
3.1.4.2.3. Des directions fonctionnelles	67
3.1.4.3. Les différentes cellules d'Algérie poste	67
3.1.4.3.1. La direction des services postaux	67
3.1.4.3.2. La direction d'étude du management de la qualité.....	68
3.1.4.3.3. La direction commerciale	69
3.1.4.3.4. Direction d'étude de la stratégie, de la planification et de l'organisation	69
3.1.5. Les services d'Algérie poste.....	70
3.1.5.1. Services de base.....	70
3.1.5.1.1. Le paiement a vue.....	70
3.1.5.1.1.2. Le retrait a vue	71
3.1.5.1.1.3. Le versement accéléré (VAC)	71
3.1.5.1.1.4. La consultation d'avoir	71
3.1.5.1.1.5. Le relevé des opérations	71
3.1.5.1.1.6. Le cheque de paiement	71
3.1.5.1.1.7. Les ouvertures de comptes	71
3.1.5.1.1.8. Les nouveaux services	72
3.1.5.1.1.9. Recouvrement des effets de commerce par les bureaux de poste	72
3.1.5.2.les catégories de virement.....	72
3.1.5.2.1. La caisse d'épargne	72

TABLE DES MATIERES

3.1.5.2.2. L'ouverture de compte	72
3.1.5.2.3. Le versement ultérieur	73
3.1.5.2.4. Le remboursement sans préavis	73
3.1.5.2.5. Le remboursement intégral ordinaire	73
3.1.5.2.6. Le remboursement intégral après décès	73
3.1.5.2.7. Le règlement des intérêts annuels	73
3.1.5.2.8. Les mandats	73
-Le publipostage	74
-Un service courant et avantageux	74
-Service de réception d'argent western union	74
3.1.5.3. La monétique	75
3.1.5.3.1. Réseau des DAB/GAB	75
3.1.5.3.2. Porteurs de cartes	75
3.1.5.4. Les offres monétiques d'Algérie poste	75
3.1.5.4.1. Les produits cartes	75
3.1.5.4.1.1. La carte interbancaire de retrait carte CCP	75
3.1.5.4.1.2. La carte de paiement de CIB Gold	76
3.1.5.5. Les prestations monétiques	76
3.1.5.6. Les autres prestations	76
3.1.5.7. Les services périphériques	77
3.1.5.7.1. Les produits des partenaires	77
3.1.5.7.2. L'accueil	77
3.1.5.8. Les missions d'Algérie poste	77
Section 2 : L'importance du personnel en contact au sein d'Algérie poste	80
Section03 : Méthodologie et procédure de l'enquête de satisfaction	82
3.3.1. Présentation de l'enquête	82
3.3.1.1. L'objectif de l'étude	82
3.3.1.2. La présentation de l'échantillon	82
➤ La méthode probabiliste	82
➤ La méthode non probabiliste (empirique)	82
➤ La taille de l'échantillon	83
3.3.1.3. Elaboration du questionnaire	83
3.3.1.4. Analyse de l'enquête et interprétation des résultats	84
Conclusion du chapitre	120
Conclusion Générale	122
Bibliographie	
Annexes	

