

## Université Abderrahmane MIRA de Bejaia

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences commerciales

### *Mémoire de Fin de cycle*

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option: Marketing des services

*Thème :*



# L'analyse de la gestion du personnel de contact dans les services

**Réalisé par :**

M<sup>lle</sup> BARACHE Saadia

M<sup>me</sup> BENMAMAS Tinhinane

**Sous la direction de :**

Mr. MHANAOUI Abdeslam

**Devant le jury composé de :**

**Promotion : 2019/2020**

# *Remerciements*

**Le plus grand merci s'adresse au bon Dieu, le tout puissant de nous avoir accordé courage et volonté pour accomplir à terme cet humble travail.**

**Nous tenons à présenter nos remerciements avec une profonde reconnaissance et gratitude à nos parents.**

**Nous tenons à exprimer notre gratitude et nos remerciements à notre encadreur Monsieur M'henaoui Abdeslam.**

**Nous tenons à remercier les membres de jury d'avoir accepté de juger notre travail.**

**A toute personne qui nous a aidés de près ou loin à la réalisation de ce modeste travail.**

# ***DEDECACES***

**Je dédie ce travail :**

**A mes chers parents.**

**A ma très chère fille Maria**

**A mon cher mari louanes**

**A ma belle-mère.**

**A mes chers frères nafaa, Djame.**

**A mes bons frères athman, azdin, belale.**

**A mes sœurs Fadila, Nabila, yasmina.**

**A tous mes amis ma famille.**

**Tinhinane**

# *DEDECACES*

*Je dédie ce modeste travail premièrement à mes très chères parents que j'adore et mon chère père Moustapha qui dieu ait pitié de lui et ma chère mère Ounissa qui a toujours soutenue*

*A ma sœurs : Hasna*

*Mon frère : Nouradin*

*A mon fiancé : Bilad*

*A mes cousines et mes tentes et toute ma belle famille*

*A mes chères amies*

*A ma binôme Tinhinane*

*A toutes personnes qui m'ont donné un coup de main et aide de Près ou de loin.*

*SAADIA*

**Introduction générale** ..... 1

**Chapitre I : Les éléments de la servuction**

**Section 1 : Le marketing des services** ..... 3

**Section 2 : Le système de servuction** ..... 11

**Chapitre II : Le personnel de contact dans le service**

**Section 1 : Concepts et définitions** ..... 17

**Section 2 : Le rôle de personnel en contact** ..... 26

**Chapitre III : Le processus de la gestion du personnel de contact dans le service**

**Section 01: le Recrutement et la formation** ..... 31

**Section 2 : la responsabilisation, la motivation et l'évaluation du personnel en contact** ..... 35

**Conclusion générale** ..... 41

# *Introduction générale*

Le marketing des services regroupe l'ensemble des techniques et stratégies nécessaires à la création ou la production et la commercialisation d'un service, le marketing des services est globalement la capacité de créer la valeur ajoutée au client et l'entreprise. La servuction est une opération et activité soumise à un échange intangible qui ne donne lieu aucune transfert de propriété et engage au même temps un processus de production et de livraison pour laquelle le client est un acheteur et producteur ou même temps

Le activités de service ont des différences importantes comparativement aux activités de production de biens tangibles .Dans les services, le personnel de contact représente la grande partie de l'entreprise et son rôle est vraiment compliqué , il est ainsi difficile car il doit défendre en même temps les intérêts de l'entreprise et protéger les clients ; cela ne peut se faire qu'avec notamment un travail de fond sur les situations paradoxales en situation de livraison du service , il est nécessaire d'accorder une grande importance au suivi systématique et homogène des résultats que ce soit dans la satisfaction client que ce soit dans le chiffre d'affaire ,il faut donc une mise en place d'un système du contrôle de la performance de la relation personnel de contact et qualité du service, satisfaction de la clientèle et enfin rentabilité de l'entreprise ?

C'est dans le souci de maîtriser cet élément important de la servuction que nous avons accordé un intérêt particulier à cette thématique .l'importance du travail du personnel de contact de service a été beaucoup dans le choix de ce sujet en tant que thème de recherché de master .nos aspirations professionnelles ont aussi joué à sa faveur.

À travers ce travail nous allons essayer de répondre à la question suivante : en quoi consiste le travail du personnel de contact dans les services et quelles sont les dimensions de sa gestion pour aboutir à la performance de l'entreprise ?

Pour les outils de recherche nous avons utilisé la recherché bibliographique. Qui concerne notre bibliographie de recherche sur le thème de l'analyse et la gestion de processus de personnel en contact dans le premier chapitre les éléments de la servuction la première section le marketing des services p.kotler et c.loveloc et dans la deuxième section la système de la servuction b.meyronin de management marketing des services dunis l'apert marketing des services par contre dans le deuxième chapitre le personnel en contact dans le service pour les deux sections les concepts et définitions et le rôle de personnel en contact Pierre eglier marketing stratégiques des services et C.loveck et p.gabriel marketing des services et Mercator et aussi des sites internet et dans le dernier chapitre le processus de gestion de personnel en contact section 1 le recrutement et formation et la deuxième section la

responsabilité et la motivation et l'évaluation de personnel en contact l'ouvrage de C.loveck et pierre eiglier bien sûr ont consulté plusieurs références internet ,articles cours, pdf

Dans ce travail de recherche de recherche sur le thème de l'analyse et la gestion de personnel en contact on a commencé notre travail avec une introduction et on a devisé le thème sur 3 chapitre chaque chapitre a 2 sections donc dans le premier chapitre les éléments de la servuction premier section le marketing des services on a site définition et spécificité de service deuxième section le système de la servuction définition et les éléments de la servuction ,le deuxième chapitre intitulé le personnel en contact dans les services comme premier section concept et définition de personnel en contact deuxième section le rôle et le troisième chapitre le processus et la gestion de personnel en contact section une recrutement et formation on a présenté plusieurs facteurs et méthodes pour identifier et embaucher les meilleurs candidat et comme deuxième section la responsabilité, motivation et évaluation de personnel en contact et fin on a terminé avec une conclusion.

# **CHAPITRE I**

## **Les éléments de la servuction**

**Introduction de chapitre 01**

Le marketing des services est un ensemble de concept et d'outils méthodologiques qui permettent de passer d'une culture industrielle à une culture de service, les entreprises de services sont différentes et nombre de, transport, hôtel banque, location du voiture, nombreuses professions libérales avocat, médecin, experts comptables.

Le service se représente sous forme d'activité de bénéfice cherchant la satisfaction de la clientèle ne faisant pas un échange physique .On peut distinguer la différence entre le produit et le service avec les différents caractères: l'hétérogénéité, l'inséparabilité, l'intangibilité la périssabilité .cela sera traitée dans la première section.

Dans la deuxième section intitulée présentation de la servuction, il sera question de présenter le concept de servuction comme l'organisation de moyens matériels et humains nécessaire à la prestation du service de système de la servuction ou production de service .Les éléments de cette dernière : le client le support physique le personnel en contact et le service seront mis en clair.

**Section 1 : Le marketing des services**

Le marketing des services est très développé ses dernières années à cause de la fort technologie et comme le client et un roi donc les entreprises de services font un effort pour faciliter l'achat et la vente des services et aussi elles lui offriront des moyens pour que les individus satisfont leur besoin avec ses capacités financières.

**1. Quelques définitions****1.1 Notions du service**

Le progrès technologique joue un rôle essentiel dans le développement de l'activité des services en exerçant une influence déterminante sur la définition des systèmes et des prestations offertes sur les marchés.

**B.DUBOIS et P.KOTLER** «Un service est une activité ou une prestation soumise à un échange. Essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit physique »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>P.KOTLE,K.L.KELLER, B.Dubois, etD.Manceau. : «**Marketing management** »,13ème édition, Paris, 2009, P452.

**A.MUNOS et D.LAPERT** « un service est une activité économique qui crée de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment et un lieu donnés pour apporter le changement désiré en faveur du bénéficiaire du service »<sup>2</sup>.

D'après **C. LOVELOCK** le 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 nature, et ne résulte pas normalement de la possession de l'un des facteurs de production ».<sup>3</sup>

De ce fait un service est une activité économique qui crée de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment et en un lieu donné pour apporter le changement désiré du bénéficiaire de service.

### 1.2 Définition du marketing des services

**Christopher LOVELOCK**, définit le marketing des services comme suit: « Le marketing des services c'est l'ensemble des techniques marketings dévolus à la création et à la commercialisation des services. Le marketing de l'entreprise des services n'est différent de celui des entreprises produisant des bien de grande consommation, et ceci en raison de la proximité des notions de produit et de services. Un produit n'est pas intéressant en tant que tel, mais il le devient, car il a pour rôle de procurer une satisfaction ».<sup>4</sup>

## 2. Les caractéristiques principales des services

Les services présentent quatre caractéristiques majeures qui ont une influence sur les actions marketing mises en place pour les promouvoir : l'intangibilité, l'inséparabilité, l'hétérogénéité et la périssabilité.

### 2.1 L'intangibilité des services<sup>5</sup>

Les services sont intangibles. On ne peut les voir, les toucher, les sentir, les goûter ou les entendre avant de les acheter. La cliente se faisant faire un soin du visage dans un institut de

---

<sup>2</sup>A.MUNOS et D.LAPERT « Marketing des services », 2ème édition, Imprimé en Belgique, septembre 2009

<sup>3</sup>Lovelock, C, Writz, J, Lapert, D : «**marketing des services**», 6ème Edition; Pearson éducation, paris, 2004. P09.

<sup>4</sup>LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; et **marketing des services**. 6ème édition. Paris : Pearson éducation, p. 5.

<sup>5</sup> P. KOTLE, K .L .KELLER, B.Dubois, et D.Manceau. : «**Marketing management** »,13ème édition, Paris, 2009, Page 456 -457.

beauté ne peut se faire à l'avance une idée précise du service, pas plus que le patient dans le cabinet du psychologue.

- **Les locaux** : communiquent une certaine image de la prestation et favorisent son bon déroulement. Dans une banque, par exemple, des entrées multiples et des postes d'accueil multifonctions facilitent le service et évitent la queue, tandis que le décor et l'ambiance sonore influencent la perception du client
- **Le personnel en contact** : doit sembler tout entier occupé à répondre aux clients. Les tenues jouent un rôle important pour permettre à ces derniers d'identifier les employés et les rattacher à certains attributs souhaités.
- **La communication** : Les brochures doivent être claires et engageantes, les photos appropriées. Toute la documentation doit exprimer le souci d'image de l'entreprise
- **L'équipement** : Pour une banque : il doit être moderne et montrer qu'il s'agit d'une entreprise à la pointe du progrès; les guichets automatiques, les distributeurs et les bornes interactives contribuent à donner cette image de modernité, tout en libérant du temps de contact pour que le personnel se consacre au conseil et semble plus disponible.
- **Les logos et les symboles** sont également un moyen de communiquer sur la nature du service.
- **Les tarifs en vigueur** doivent être clairement expliqués à chaque occasion.

### 2.2 L'inséparabilité de la production et la consommation du service<sup>6</sup>

L'inséparabilité fait référence à la simultanéité de la production et de la consommation du service alors que les produits sont les plus souvent d'abord fabriqués, pour être ensuite vendus puis finalement consommés, la plupart des services sont produits et consommés au même moment.

L'inséparabilité implique généralement une participation du client à la production des services, l'invitant à agir ou à réagir en interaction avec le personnel en contact mais également avec les autres clients.

---

<sup>6</sup> Frédéric Bielen & Christophe Sempels, (2007), « **Les fondements du marketing des services: examen critiqué évolution** », Revue Française du Marketing, n°212-2/5, page 56.

**2.3 L'hétérogénéité du service fourni<sup>7</sup>**

Le même service rendu par les mêmes personnes au même client dans les mêmes conditions sera forcément différent de celui effectué la veille, l'avant-veille ou qui s'effectue demain, après-demain, pourquoi ? Un premier indice que cette spécificité est d'autant plus importante que le service requiert beaucoup de main-d'œuvre ou implique une interaction très forte entre le prestataire et son client, les variations dans la réalisation du service viennent donc pour partie de la variabilité de la performance des individus qui sont impliqués dans la prestation réalisée d'un service différemment, fortement personnalisé à un type de client peut permettre de développer de nouvelles prestations plus adaptées aux besoins d'une catégorie de clientèle.

**2.4 La périssabilité du service (Les services ne se stockent)<sup>8</sup>**

Comme précisé précédemment, un service n'est pas tangible et il ne prend sa « consistance » quand pendant l'acte de « consommation ». Son stockage n'est donc pas possible, hormis les capacités de production nécessaires à sa réalisation, tels que le matériel (automates, machines, distributeurs) ou les équipements destinés à recevoir les clients (bus, métros, avions, salles de classe, agences traditionnelles, magasins, etc.)

**3. L'offre de service<sup>9</sup>**

Il est clair que le premier problème à résoudre dans une entreprise de service est de répondre à la question : quel service de base, quels services périphériques ?, il s'agit donc de dresser la liste des services à offrir et de définir chacun d'entre eux.

**3.1 Le service de base**

Le service de base est la raison essentielle pour laquelle le client se rend dans l'entreprise de service. Il s'agit très souvent de l'expression du savoir-faire de la firme et de sa raison d'être. Exemple : la nuitée pour un homme d'affaires ou un couple souhaitant se reposer dans une chambre d'hôtel. Il y a un service de base par segment de clients. Plus le service de base est le même pour un ensemble de clients différents, plus l'entreprise de

---

<sup>7</sup>Eric Vogler, (2004), « **Management stratégique des services, diagnostic à la mise en œuvre d'une stratégie de services** », Dunod, Paris, page 15.

<sup>8</sup>A.MUNOS et D.LAPERT « **Marketing des services** », 2ème édition, Imprimé en Belgique, septembre 2009page 21

<sup>9</sup>A.MUNOS et D.LAPERT « **Marketing des services** », 2ème édition, Imprimé en Belgique, septembre 2009page 31-40

services prend le risque de mélanger des clients différents au même moment et sur le même lieu de services.

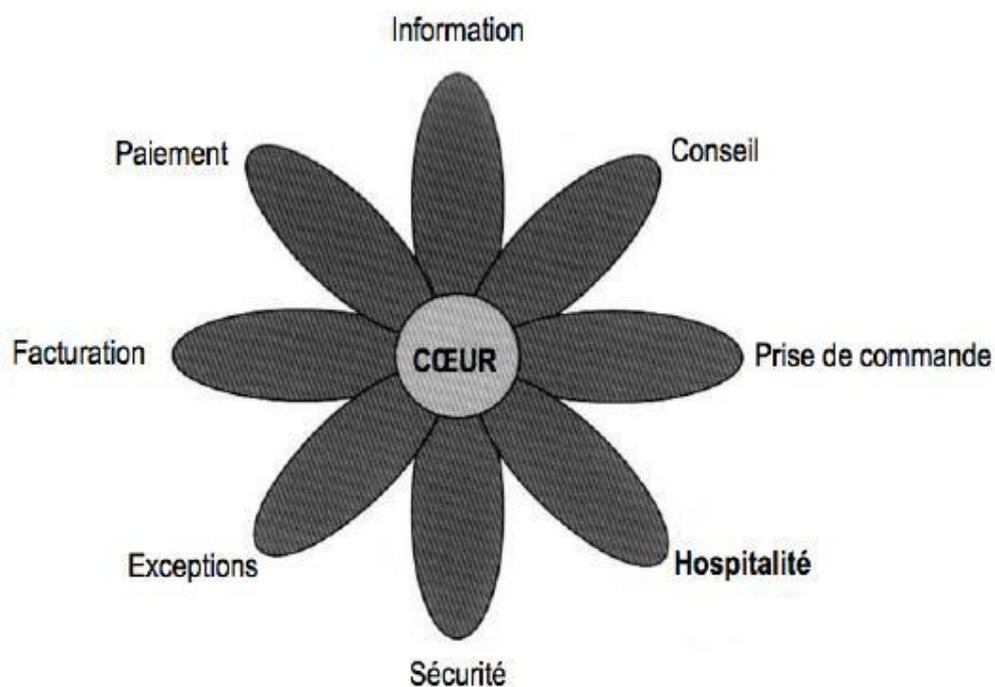
### 3.2 Le service périphérique

Les services périphériques, comme leurs noms font pas partie du cœur de la prestation mais sont proposés dans le but d'améliorer l'offre globale de services, lui donner plus de valeur, faciliter le déroulement de la prestation et l'indiquent ne née de la différence vis-à-vis des formules concurrentes. Ils sont soit optionnels, soit obligatoires, comme dans le cas des réservations d'hôtels ou de paiement.

### 3.3 Les services supplémentaires

Il y a de nombreux types de services supplémentaires mais presque chacun d'entre eux peut être classé dans l'une des huit rubriques suivantes. Il y a les services supplémentaires faciles et les services supplémentaires de soutien.

**FIGURE 1** : La fleur de service : le service de base entouré de groupe de services supplémentaires



**Source** : A.MUNOS et D.LAPERT « Marketing des services », 2ème édition, Imprimé en Belgique, septembre 2009 page 33

### **3.4 Les implications managériales**

Chacun de ces services constitue un pétale de la Fleur des Services fournissant collectivement de nombreuses options d'enrichissement du service de base et des services périphériques, qu'il s'agisse d'un bien ou d'un service.

## **4. Les déterminants de la qualité perçue dans les services<sup>10</sup>**

Les clients développent certaines attentes vis-à-vis du service en fonction de leurs expériences d'achat antérieures, du bouche-à-oreille et de la communication. Ils comparent le service perçu avec le service attendu et sont satisfaits si leur perception est comparable ou supérieure à leurs attentes.

### **4.1 Les principaux écueils en matière de gestion de la qualité des services**

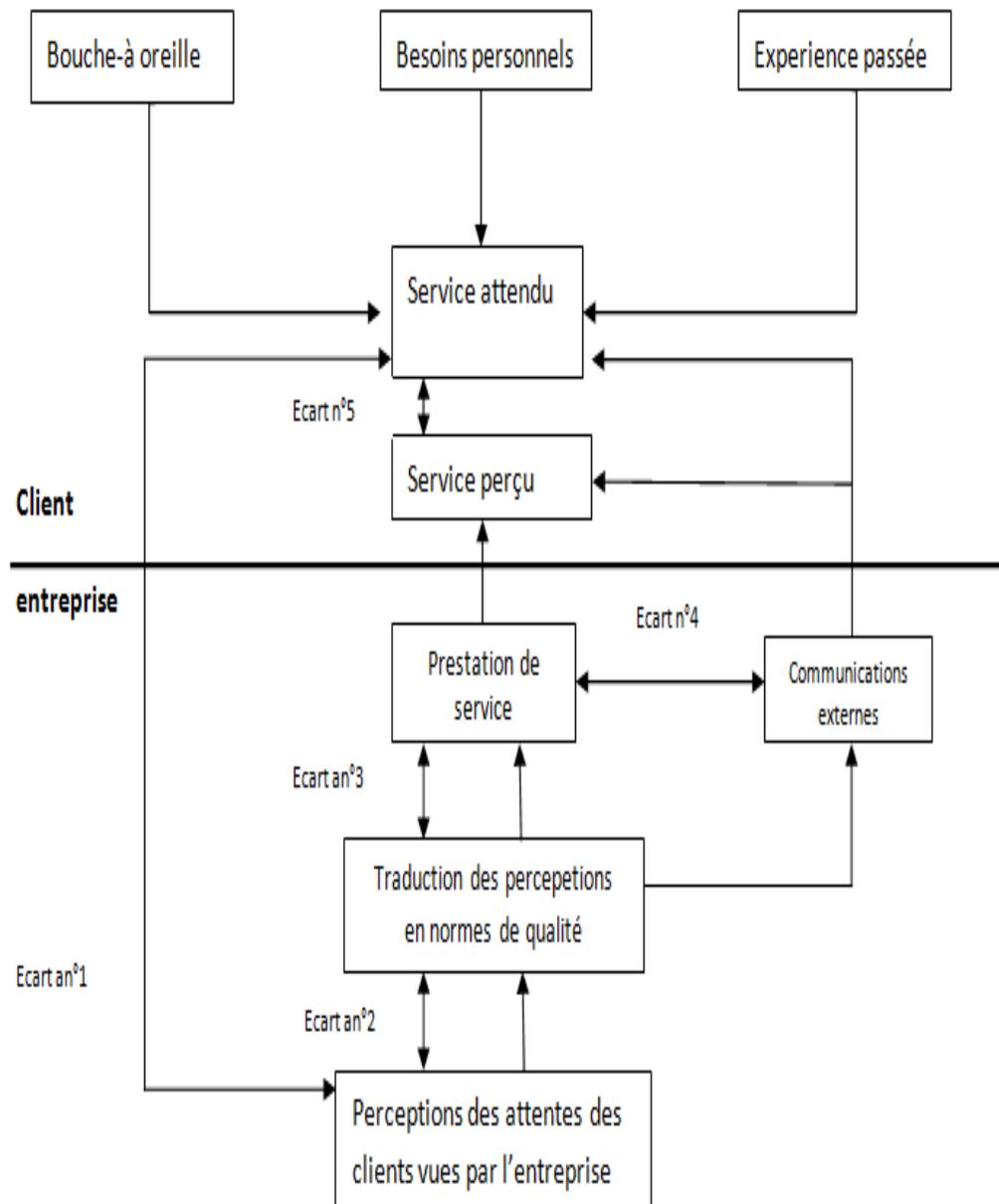
A. Parsu Parasuraman, Valarie Zeithaml et Leonard Berry ont élaboré le modèle SERVQUAL qui recense les principaux écueils en matière de gestion de la qualité de service :

- L'écart entre les perceptions de l'entreprise et celles des clients. L'entreprise ne perçoit pas toujours ce que les consommateurs attendent ni la manière dont ils jugent la qualité des services proposés.
- L'écart entre les perceptions de l'entreprise et les normes de qualité. L'entreprise peut fixer des normes floues ou inadéquates. Par exemple, il ne sert à rien de dire que l'on va répondre de téléphone à tous les coups de téléphonique avant la cinquième sonnerie si l'on ne dispose pas du standard téléphonique nécessaire
- L'écart entre les normes de qualité et les prestations effectives. De nombreux facteurs nuire aux prestations de services : un personnel mal préparé ou surchargé, des d'équipement, parfois des directives contradictoires. Dans certaines entreprises, par exemple, les normes de productivité qui poussent à l'efficacité maximum du personnel entrent en conflit avec les souhaits du marketing pour un contact courtois et amical avec chaque client.
- L'écart entre la prestation et les communications externes. Les attentes des clients sont influencées par les promesses faites dans la publicité.
- L'écart entre le service perçu et le service attendu. Cet écart résulte de tous les écarts précédents et détermine la qualité perçue du service.

---

<sup>10</sup>P. KOTLE, K .L .KELLER, B.Dubois,etD.Manceau. : «**Marketing management** »,1ème édition, Paris, 200, P425 -427.

**FIGURE 2** : Le modèle SERVIQUAL sur la qualité de service



#### 4.2 Les déterminants de la qualité

Les mêmes chercheurs ont élaboré une liste des déterminants de la qualité qui semble relativement indépendante du secteur d'activité considéré. Par ordre d'importance, il s'agit de :

- La fiabilité. La prestation de services doit être complète et correspondre aux promesses qui ont été faites.

- La capacité de réaction. Le personnel doit réagir rapidement et efficacement à toute requête ou problème du client.
- La compétence et la confiance. Le personnel doit avoir les connaissances nécessaires pour assurer la prestation de services et inspirer confiance.
- Le souci du client. Le personnel doit porter attention aux besoins de la clientèle.
- La matérialisation de qualité. Les produits attachés au service (équipements, matériels de présentation, outils de communication) doivent correspondre au niveau de qualité annoncé.

### **4.3 L'évolution des perceptions et attentes dans le temps**

Par ailleurs, une vision dynamique de la qualité perçue montre que les perceptions et les attentes des clients évoluent au cours du temps en fonction du service réellement fourni par l'entreprise, Il faut alors distinguer les attentes sur ce que sera la rencontre de service et sur ce qu'elle devrait être.

## Section 2 : Le système de servuction

### 1. Les notions de servuction

Le concept de « servuction » désigne le système de production et de distribution du service. Il permet notamment de mettre en évidence le rôle des clients qui sont aussi des acteurs engagés dans la coproduction du service<sup>11</sup>.

La notion de « servuction » dans leur ouvrage séminal, P. Eiglier et E. Langeard (1987, p. 15) définissent la servuction comme suit : « c'est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés »<sup>12</sup>.

Fabrication du service : la servuction :

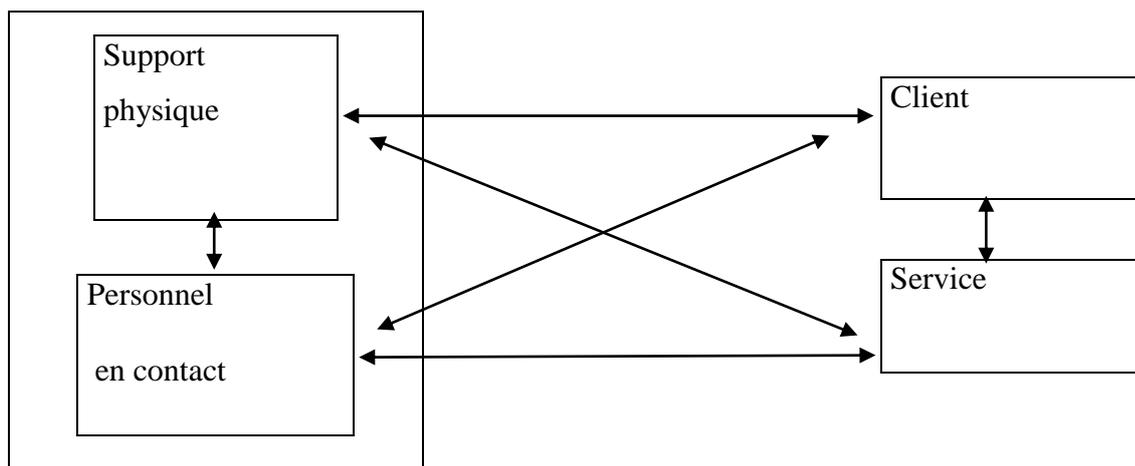


Figure 3. Le schéma de la servuction « P. Eiglier et E. Langeard, page 15 »

### 2. Les éléments du système de servuction<sup>13</sup>

La servuction ou processus de réalisation du service s'effectue grâce à des interactions entre le client et les éléments mis en œuvre par le prestataire ; un personnel en contact (guichetier, réceptionniste, serveur, conseiller...), un support physique (local, équipements, machine...) et le service qui constitue à la fois l'objectif et le résultat de servuction.

<sup>11</sup> B.MEYRONIN et C.DITANDIN « Du Management au Marketing des Services » 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011 page 34

<sup>12</sup> B.MEYRONIN et C.DITANDIN « Du Management au Marketing des Services » 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011 page 24 dans leur ouvrage séminal, de P. Eiglier et E. Langeard (1987, p. 15)

<sup>13</sup> B.MEYRONIN et C.DITANDIN « Du Management au Marketing des Services » 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011 page 26-27

**2.1 Le client**

Intervient donc non seulement comme un segment à satisfaire, mais aussi comme coproducteur du service. C'est ici qu'apparaît la notion de « participation ». Pour qu'un service puisse être (co)produit, l'implication du client est nécessaire en effet à différents niveaux

- participation au diagnostic : chez le médecin ou avec un conseiller bancaire par exemple
- Participation à la réalisation: remplir les bordereaux dans une banque se plier aux consignes de sécurité dans un aéroport
- Participation à la qualité du service au travers des réclamations ou l'inverse, des encouragements que le client prodigue au personnel en contact.
- La participation peut également recouvrir la production du service par le client seul dans le cas des self-services : automates bancaires, services web etc.

**2.2 Le support physique**

En ce qui concerne maintenant le support physique, il s'agit du support matériel nécessaire à la production du service, et dont se serviront soit le personnel en contact, soit le client, soit le plus souvent les deux à la fois. On peut distinguer alors l'environnement (localisation, bâtiment, agencement...) des instruments nécessaires au service, dont l'utilisation rend possible la prestation (l'informatique bancaire par exemple)

**2.3 Le personnel en contact :**

Son management est naturellement les composantes déterminantes du service, celles sur lesquelles nous insisterons le plus fortement dans cet ouvrage. Il peut ne plus exister dans certaines servuctions dématérialisées (distributeurs automatiques de billets (DAB), automates 24/24 dans les stations-service, etc.). La servuction est alors entièrement opérée par le client, en interaction avec un système technique, Le personnel reste toutefois présent dans la majeure partie des servuctions pour des raisons qui tiennent à l'impossibilité d'automatiser le service (le conseil ou la coiffure par exemple)

**2.4 Le service**

Enfin constitue l'objectif du système, son résultat. Une définition du service peut donc être : « c'est la résultante de l'interaction entre les trois éléments de base que sont le client, le

support physique et le personnel en contact. Cette résultante constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client »<sup>14</sup>

### **3. La méthode de Blueprinting**

blue print est un outil qui permet de visualiser les processus de livraison du service, représentant les interactions avec les clients en front stage, les locaux, les équipements et les activités de back stage qui ne font pas partie de l'expérience de service. C'est un outil très puissant d'identification des problèmes.<sup>15</sup>

#### **3.1 L'utilisation du blueprinting**

Le travail de blueprinting prend tout son intérêt quand on cherche à identifier ce que les Anglo-Saxons appellent de façon imagée les OTSU (Opportunities To Screw Up) qu'on pourrait traduire en français par les OUPS (Opportunités Uniques de Plantage Sévère). On se demandera à quelle étape et pour quelle interaction, la probabilité est la plus forte qu'un problème survienne. Peut-il être corrigé par anticipation ou peut-on prévoir une procédure efficace de traitement a posteriori de l'incident s'il se produit ?

Le blueprint permet d'analyser pour agir. L'exercice doit donc non seulement conduire à mieux comprendre, mais également à dégager des idées et des recommandations qu'il s'agira ensuite de mettre en œuvre. Il faut donc relever les idées, suggestions, commentaires instructifs qui ne manquent pas de jaillir des discussions lors des travaux collectifs.

Un autre aspect important du blueprint est son pouvoir de communication. La plupart des collaborateurs d'une entreprise n'ont pas toujours une vision d'ensemble des interactions internes et externes qui concourent à délivrer la prestation de service et leur importance pour l'expérience du client<sup>16</sup>.

#### **3.2. Comment développer un Blueprint ?**

Dans un premier temps, il faut identifier toutes les activités nécessaires à la création et à la livraison du service, puis identifier les liens entre ces activités. Mieux vaut à ce stade regrouper de manière globale les activités afin de dégager une image d'ensemble. Une activité déjà matérialisée par un Blueprint peut être modifiée dans le but d'obtenir un niveau de détail plus élevé. Dans le cadre d'un trajet en avion par exemple, l'événement peut être décomposé

---

<sup>14</sup>Eiglier et Langeard, *ibid.*, p. 16

<sup>15</sup>A.MUNOS et D.LAPERT « Marketing des services », 2ème édition, Imprimé en Belgique, septembre 2009 page 89

<sup>16</sup>«MERCATOR » LENDREVIE- LEVY 2013, DUNOD, Paris, 2012 page 918.

en plusieurs étapes telles que la réservation et l'achat du billet, l'embarquement, le voyage et le débarquement.

Les Blueprint définissent aussi les interactions entre les clients et les employés et la manière dont les services supplémentaires peuvent les prendre en charge. Comme les Blueprint montrent les relations entre le rôle des employés, les processus opérationnels, les technologies de l'information et les interactions avec les clients, ils peuvent faciliter les relations et l'intégration des fonctions marketing, opérations et gestion des ressources humaines.<sup>17</sup>

### **3.3. Les composants du Blueprint**

Les composants clés du Blueprint sont :

1. la définition de standards pour chaque activité de front office (clients et personnel en contact)
2. les évidences physiques pour les activités de front office (spécifiées pour chaque étape)
3. les actions principales des clients (illustrées par des schémas)
4. une ligne d'interaction
5. les actions de front office par le personnel de contact
6. une ligne de visibilité
7. les actions de back office lorsque le client entre en contact avec l'entreprise et/ou le personnel en contact
8. les processus de soutien impliquant d'autres membres du personnel de service
9. les processus de soutien impliquant les technologies de l'information<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Même référence avec 14 p 44.

<sup>18</sup> Même référence page 44.

## **4. Le marketing mix des services<sup>19</sup>**

### **4.1 Les éléments traditionnels du marketing mix adaptés aux services (4P)**

#### **4.1.1 L'offre de services pour le « produit »**

Il s'agit ici des caractéristiques de l'offre globale de services, du nombre plus ou moins important de services inclus dans l'offre, de la présence ou non de services facilitateurs ou périphériques au service de base (raison essentielle pour laquelle le client vient dans l'entreprise).

#### **4.1.2 La localisation « la distribution »**

Tout comme les produits manufacturés, le lieu de délivrance du service est essentiel pour apporter de la valeur, L'émergence des canaux à distance a permis à nombre d'entreprises de services d'accueillir de nouveaux clients : les réfractaires aux canaux traditionnels plus consommateurs de temps et les autonomes conscients de leurs aptitudes à prendre totalement en charge la « fabrication » et la délivrance du service.

#### **4.1.3 L'information « la communication »**

C'est une des variables distinctives les plus importantes. En effet, la présence et la nécessaire collaboration du client dans la « fabrication » et la délivrance du service obligent les entreprises de services à fournir aux clients toutes les informations nécessaires à la bonne réalisation des tâches requises pour obtenir le service.

#### **4.1.4 Le prix et les coûts du service**

Cette variable est décisive car elle doit tenir compte des coûts induits par les clients pour obtenir les bénéfices du service (doit-il être servi par du personnel en contact expert, qualifié ou non), des prix pratiqués par la concurrence, du niveau de marge commerciale attendu par les prestataires et de la sensibilité des clients au prix, sachant qu'un service « peu cher » ne génère pas de la confiance a priori, au contraire et inversement.

---

<sup>19</sup>A.MUNOS et D.LAPERT « Marketing des services », 2ème édition, Imprimé en Belgique, septembre 2009page 24-26

**4.2. Les éléments supplémentaires du marketing mix le service(les 3P)****4.2.1 L'environnement physique**

Il s'agit de tous les éléments tangibles nécessaires à la réalisation du service : les immeubles, les véhicules, l'ameublement des locaux, le design, les équipements, la documentation, tous les éléments physiques visibles par le client et le personnel en contact (en tant qu'acteurs tangibles). L'ensemble de ces éléments contribue à construire l'idée que les clients se font du service offert et du niveau de qualité des prestations.

**4.2.2 La nature des processus**

Un processus est l'ensemble des méthodes, des tâches et des séquences requises pour réaliser et obtenir le service. Un processus mal défini, lent, bureaucratique, complexe, et donc. Inefficace, nuit considérablement à la valeur de service mais aussi à la pertinence de l'offre. De la même façon, des processus mal définis rendent difficiles la réalisation du travail du client entraînant une baisse de sa productivité et un accroissement des risques d'échecs et donc, de non-réalisation du service.

**4.2.3 Les acteurs « le personnel en contact de service »**

Pour « fabriquer » un service, deux acteurs sont nécessaires: le personnel en contact et le client. L'interaction entre ces deux protagonistes de l'échange influence considérablement la nature, la valeur, la pertinence et la qualité du service offert.

**Conclusion du chapitre**

En conclusion de ce premier chapitre, nous pouvons dire que le service est un produit qu'on ne peut pas toucher, stocker. Le service est une activité dont une prestation soumise à l'échange mais qui ne donne pas lieu à un transfert de propriété.

Servuction a été pour marquer par un changement de référence dans la conception des services par rapport à la conception des produits. Les chercheurs en marketing de service cherchent ainsi à se focaliser sur soit une dimension du système de servuction soit sur les interactions existantes entre les éléments. Beaucoup d'éléments d'évolutions sont encore en phase de balbutiement et l'avenir offrira certainement des réponses aux questionnements posés.

# **CHAPITRE II**

## **Le personnel de contact dans le service**

**Introduction de chapitre 02**

Le personnel de contact a une grande responsabilité il est considéré comme un élément essentiel dans une entreprise des services, le personnel en contact réservoir tout déferent de clients chaque jour et son rôle est vraiment difficile et stressait car le personnel il doit regarder et fait attention à des objectifs de l'entreprise et prendre attention au besoin des et points du veut des clients en même temps.

Le personnel en contact est donc un facteur clé de la réussite et de succès de l'entreprise des services.

**Section 1 : Concepts et définitions****1. Les définitions de personne en contact**

Nous allons dans ce qui suit présenter deux parmi les nombreuses définitions données au concept du personnel en contact dans les sévices.

**Définition 01 :**

« Le personnel en contact est, dans les services traditionnels, le médiateur privilégié entre L'entreprise prestataire et le consommateur, et il représente la majeure partie du personnel de l'entreprise.».<sup>20</sup>

Il convient de signaler ainsi que le personnel de contact constitue un des indices prédominants qu'utilise le consommateur dans son évaluation de la qualité d'un service à travers sa performance , il est doublement engagé en exerçant son métier car il doit souvent faire face à de motivations relevant des deux mondes dont il fait partie, à savoir celui du client et celui de l'entreprise.

**Définition 02:**

« Le personne en contact est celui qui est directement et personnellement impliqué dans la fabrication d'un service avec le client : de l'hôtesse de l'air à la demoiselle des postes, en passant par le médecin , l'avocat, le conducteur d'autobus, la caissière de supermarché ou le

---

<sup>20</sup> <https://www.revuegestion.ca/catalog/product/view/id/643/s/la-gestion-du-personnel-en-contact/Heure a 10 :00>

vendeur de magasin, le garçon de café, l'enseignant, le consultant et autres réceptionnistes de tout poil.. »<sup>21</sup>

Le personnel en contact est donc dans une situation de traitement directe avec les clients de l'entreprises, il est leur interlocuteur premier, il a une grande responsabilité dans la perception primaire et initiale du client en situation de service.

## **2. La différence entre le personnel en travail posté et le personnel en contact.**

Il paraît intéressant de procéder à une comparaison entre le travail réalisé par le personnel d'une usine de fabrication et le travail du personnel de contact dans les services pour déceler les spécificités de ce derniers ainsi que ses aléas et ses contraintes ,très utiles à les connaître par le marketiciens afin d'améliorer son rendement .

Ainsi, B. Schneider et D. Bowen (1996), dans leur remarquable ouvrage, font une comparaison très éclairante entre le travail posté d'un ouvrier dans une usine et celui d'un personnel en contact dans une unité. L'ouvrier travaille dans un monde fait de certitudes, positives ou négatives : tâche à effectuer répétitive et identique, stabilité de la cadence à laquelle elle doit être effectuée, bonne connaissance des camarades de travail et des superviseurs, donc grande prédictibilité de leurs comportements. À l'inverse, le monde professionnel du personnel en contact est fait d'incertitudes dues à la présence et à l'activité du client avec lequel, par nature, il doit travailler : tâche répétitive mais finalement chaque fois différente car chaque client est différent.<sup>22</sup>

## **3. Les caractéristiques de la situation de travail du personnel en contact de dans les services<sup>23</sup>**

le personnel tient une place bien parti culière dans l'esprit du client . Dès que ce dernier veut exprimer une idée, une remarque, une critique, une suggestion ou une émotion, son réflexe est de s'adresser au personnel en contact

---

<sup>21</sup>Pierre EIGLIER et Préface de Jacques BARRAUX « Marketing et Stratégie des Services », ECONOMICA, 2004 page 40 .

<sup>22</sup>Ibid, page 40 à 41

<sup>23</sup>Pierre EIGLIER et Préface de Jacques BARRAUX, op cit,page 42 a 43

**3.1. Une situation de stress**

Le stress provient de cette proximité presque de cette intimité, avec les clients : chacun d'entre eux est nouveau, imprévisible dans ses humeurs, ses attitudes et ses comportements ; en face, malgré tous ces impondérables, le personnel se doit non seulement d'être efficace, mais aussi aimable, poli et capable de ne pas prendre personnellement les éventuels débordements positifs ou négatifs des clients. Ce stress est aggravé par les rationalités qui animent les deux acteurs, l'entreprise et le client. Tirailé entre ces intérêts antinomiques, entre le marteau et l'enclume, se trouve le personnel en contact sans cesse obligé de réagir à des stimuli contradictoires.

**3.2. Des rôles simultanés et conflictuels**

Comme on l'a vu plus haut, la nature ambivalente de la servuction due à la présence et à l'activité du client en son sein, oblige le personnel en contact à tenir deux rôles simultanément : il doit d'abord effectuer les tâches nécessaires à l'obtention du service, c'est le rôle opérationnel, très comparable à celui de l'ouvrier dans l'usine ; il doit de plus, et en même temps, s'adresser, parler, et considérer le client comme une personne humaine, ayant droit à tous les égards, c'est le rôle relationnel.

Apparemment ces deux rôles, pris isolément, sont simples ; la difficulté provient de la simultanéité : exécuter correctement une tâche tout en étant souriant, poli et attentif au client n'est pas vraiment facile. La difficulté vient aussi de la répétitivité : être souriant et efficace, tous les jours, quelle que soit l'humeur, et avec le premier client de la journée comme avec centième.

**3.3 Une gestion en temps réel <sup>24</sup>**

Le personnel en contact constitue un élément clé dans la relation de l'entreprise de services avec son client ; c'est le passage obligé, celui qui véhicule les messages, le garant, pour une bonne part, de la qualité du service et certainement de la qualité de la relation telle qu'elle est perçue par le client. L'exemple du Crédit Agricole est à cet égard très intéressant : comme banque, en France, une bonne partie de son succès exceptionnel, semble due au maillage serré de son réseau, c'est-à-dire du grand nombre de ses agences et surtout de la qualité des relations, notamment en termes de confiance, que ses milliers de personnels en contact de tous

---

<sup>24</sup>Pierre EIGLIER et Préface de Jacques BARRAUX, op cite, page 42 a 45

ordres ont su développer et maintenir avec leurs sociétaires, appellation officielle de leurs clients.

- **Le poste de travail**

La gestion du poste de travail du personnel en contact présente plusieurs particularités : s'agit d'un travail posté, dont la définition générale est la suivante : un travail théoriquement simple, répétitif, à forte cadence, sans initiative, principale est le temps. On voit aisément combien cette et dont la mesure description s'applique mal aux particularités du poste de travail du personnel en contact, qui devrait être fait de finesses, de nuances, et de capacités à traiter les opérations et les relations avec le client simultanément ; mais il n'en demeure pas moins qu'il a été conçu comme tel, par une simple translation de ce que l'on connaissait du monde industriel. Les stigmates en sont nombreux : outre la nature même du travail qui est répétitive et donc bien souvent ennuyeuse au bout d'un certain temps, le statut social du personnel en contact est en général peu élevé dans l'entreprise et dans la société en général, même s'il est aisé de trouver des contre exemples comme les professions libérales.

- **L'école du terrain**

Le poste de personnel en contact est, semble-t-il, fort complexe à tenir correctement ; les tâches opérationnelles et l'interface avec le client sont quant à elles si concrètes et pratiques, que la formation traditionnelle, quelque peu théorique par nature, est mal adaptée ; la formation sur le terrain paraît de loin la meilleure. Ici encore, le rôle du directeur de l'unité est fondamental à plusieurs égards :

Apprentissage d'abord, puisque son organisation pour le nouvel arrivant est de la responsabilité du directeur de l'unité et de son équipe. Le directeur d'unité va inspirer le système d'apprentissage : il va à sa manière démontrer le système, montrer les tâches à effectuer, le comportement à avoir avec les clients, comment les traiter, et les façons de gérer les différentes situations qui peuvent survenir; il va initier le nouvel arrivant.

- Exemplarité ensuite qui est sans doute le trait le plus permanent du management : selon B. Schneider (1980), le personnel en contact va, consciemment ou non, régler ses attitudes et ses comportements sur ceux du directeur de l'unité.

- **La réaction aux incidents**

Par réaction aux incidents, il faut entendre ce que les Américains appellent le « service recovery » ou selon la terminologie récente de M. Tissot (2003) la « récupération de service », c'est-à-dire le fait que l'on ait traité de manière satisfaisante pour le client un problème qu'il a rencontré. L'importance de cette gestion satisfaisante des incidents est claire : un client ne peut reprocher à une entreprise de services de se trouver dans une situation difficile, inconfortable, ou exaspérante, que cette situation soit de son fait, de celui de l'entreprise, ou des deux ; l'erreur est humaine. Par contre, ce qui est difficilement supportable pour le client, c'est de ne pas avoir le sentiment que tout est mis en œuvre immédiatement, tout n'est pas tenté pour résoudre ce problème.<sup>25</sup>

#### **4. Les difficultés et les contraintes du travail du personnel en contact<sup>26</sup>**

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. Nous allons analyser pourquoi ces emplois sont si difficiles.<sup>27</sup>

##### **4.1 Les interface**

La littérature sur les comportements organisationnels décrit le personnel comme étant des « passe-frontières » permanents car ces derniers relient les parties internes de l'entreprise au monde extérieur, opérant à la frontière de l'entreprise et ferrant l'information du monde intérieur vers l'extérieur (le client). A cause du poste qu'il occupe, le personnel en contact a 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.

##### **4.2 Les sources de conflit**

Il existe trois causes principales de stress dans les postes de contact: employé/rôle, entreprise/client et les conflits inter-clients".

---

<sup>25</sup>Pierre EIGLIER et Préface de Jacques BARRAUX, op cit, page, 45

<sup>26</sup>LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; et **marketing des services**. 6ème édition. Paris : Pearson éducation, p. 350 a 353

**A/ 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.

**B/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 ils ne sont pas en accord avec les règles de l'entreprise. Ils doivent faire face à des besoins et demandes conflictuelles, ainsi qu'à des règles, procédures et conditions de productivité.

**Productivité et qualité de service du personnel de contact**

Quels mécanismes régissent la productivité et la qualité du personnel de contact dans les services ? La tension née des demandes conflictuelles des clients et de l'entreprise engendre-t-elle des dysfonctionnements ? Quelles ressources permettent d'atténuer les effets de dysfonctionnements ? A la recherche de réponses, le professeur Jagdip Singh, de l'université de Case Western Reserve, a effectué une enquête auprès d'employés à plein temps d'un centre d'appel pour une entreprise de services financiers. Il va sans dire que ces personnes étaient en contact permanent avec la clientèle.

Plusieurs points étaient considérés et certains mesuraient l'ambiguïté perçue par le personnel de contact concernant:

- Les facteurs de stress générés par l'entreprise (tels que la flexibilité, les priorités, la charge de travail et les promotions).
- Les facteurs de stress générés par les clients (la nature des interactions, la quantité de services offerts, la manière de gérer les objections et les critiques, la présentation des forces de l'entreprise).
- Les facteurs de stress dans le cas de conflits de rôle (satisfaction de demandes ne correspondant pas à la formation; manque de ressources).

- Les tendances à l'épuisement professionnel ont été mesurées par les comportements affectifs à l'encontre du management (désarroi, aliénation, épuisement émotionnel dû à l'effort fourni pour répondre aux attentes), et des clients (la contrainte, l'indifférence, la surcharge de travail).
- Le contrôle des tâches et le soutien du management ont été mesurés cités perçus par les employés à influencer le contenu de leurs tâches et les décisions affectant leurs emplois, ainsi que leur perception de l'équité du management, de son soutien et ses compétences.
- Le contenu des emplois a été mesuré par le niveau d'engagement des employés et leur probabilité de démission.
- La productivité et la qualité ont été examinées. La productivité concernait à la fois les résultats des contacts (temps de contact client, mesuré automatiquement : réalisation des objectifs en respectant les procédures) et le travail en back office (accomplissement précis des travaux administratifs selon les règles de l'entreprise).

### **C/ 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. C'est une tâche difficile, stressante et peu plaisante, puisqu'il est parfois impossible de satisfaire les deux parties.

### **4.3 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 contact ayant naturellement ces prédispositions comportementales et personnelles caractéristiques 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. »

**4.4 Le service, un travail d'esclave ?**

Le développement rapide des technologies de l'information permet aux entreprises de services d'améliorer radicalement les processus et même de réorganiser complètement leurs opérations. Parfois, ces développements engendrent des changements brutaux pour les employés sur la nature de leur travail. À une époque où les contacts en face-à- te sont remplacés de plus en plus souvent par Internet ou des services téléphoniques, es entreprises ont redéfini ou déplacé leurs emplois, créé de nouveaux critères de recrutement et embauché des employés avec des qualifications différentes.

**5. Cycles d'échec, de médiocrité et de succès <sup>28</sup>**

Trop souvent, de mauvaises conditions de travail ont des répercussions néfastes sur la qualité du service rendu, les employés traitant alors les clients de la manière dont les traite leur patron (mal). Les entreprises qui ont un turnover d'employés très important sont souvent enfermées dans ce que l'on appelle le « cycle de l'échec », D'autres entre- prises, offrant une meilleure sécurité d'emploi mais peu d'initiatives laissées au personnel en contact, souffrent d'un cycle aussi indésirable que le précédent, et qui a été baptisé « cycle de médiocrité ».

Christophe Fournier propose une analyse de la rotation des téléacteurs par l'intermédiaire de la méthodologie des analyses de durée. Cette technique permet de souligner les périodes critiques durant lesquelles sont constatées les démissions. Les entreprises peuvent alors développer des dispositifs managériaux destinés à limiter le turnover.

**5.1. Le cycle de l'échec**

Dans de nombreuses entreprises de services, et ce, quelle que soit la nature de l'activité exercée, la recherche de productivité est primordiale. Une solution consiste à simplifier les séquences de travail et à embaucher de la main-d'œuvre peu coûteuse, capable d'effectuer des tâches répétitives qui demandent peu, voire pas de formation. Parmi les services rendus au consommateur, les grandes surfaces, la restauration rapide et les centres d'appel sont souvent citées comme étant les secteurs où sont majoritairement adoptées ces dispositions.

Le cycle d'échec du client s'explique par la volonté de l'entreprise d'attirer de nouveaux clients sans tenir compte des capacités du personnel en contact à absorber cette demande

---

<sup>28</sup>LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; et **marketing des services**. 6ème édition. Paris : Pearson éducation, p. 354 a 358

supplémentaire. Les clients sont alors déçus par la performance de ces derniers et le manque de suivi induit par les changements de personnel. En conséquence, Ils ne sont pas fidèles à l'entreprise et changent de fournisseur de service aussi rapidement personnel. Cela implique, pour l'entreprise, une conquête permanente de nouveaux clients pour maintenir le volume des ventes. Les responsables peuvent invoquer des excuses et des justifications pour expliquer ce cycle:

- « De nos jours, il est très difficile de recruter les bonnes personnes. »
- « Aujourd'hui, les gens ne veulent pas travailler. »
- « Se procurer de bons éléments serait trop coûteux et il est impossible de faire subir ces coûts supplémentaires aux clients. »
- «Ce n'est pas la peine de former le personnel de contact puisqu'il s'en va rapidement.»
- « Un turnover important est inévitable dans notre secteur d'activité. Il faut apprendre à faire avec.

### **5.2. Le cycle de la médiocrité**

Un autre cycle d'emploi très vicieux est le « cycle de médiocrité ». On peut le rencontrer dans de grandes entreprises parfois bureaucratiques ou dans des services administratifs, dans lesquels la possibilité d'améliorer la performance est quasi inexistante et où, éventuellement, la peur des syndicats peut décourager les responsables d'adopter des pratiques innovantes.

Dans de tels environnements, les normes et standards de livraison de service sont plutôt régies par des réglementations très rigides, orientées vers la standardisation des services, l'efficacité des opérations et la prévention de la fraude des employés et du favoritisme envers certains clients. Les responsabilités ont tendance à être étroitement définies, catégorisées par grade et niveau, voire rigidifiées.

### **5.3. Le cycle du succès**

Certaines entreprises rejettent les règles qui caractérisent les cycles d'échec ou de médiocrité. Au contraire, elles adoptent une vision à long terme de leur performance financière, en investissant dans leurs employés pour créer un « cycle de succès»

À l'instar du cycle d'échec et de médiocrité, le cycle de succès s'applique aussi bien aux employés qu'aux clients. Ces entreprises, dans le long terme, proposent des salaires attrayants pour le personnel. Aux vastes domaines de responsabilité des emplois s'ajoutent la

formation et la responsabilisation liées à la motivation et à la compétence, qui permettent au personnel d'agir sur le contrôle de la qualité. Avec un recrutement plus ciblé, davantage de formation et de meilleurs salaires, les employés sont satisfaits de leur travail et fournissent une meilleure qualité de service. Les clients apprécient aussi la continuité des relations de service due à un faible turnover et ont tendance à être fidèles.

## **Section 2 : Le rôle de personnel en contact**

### **1. L'importance du personnel de contact<sup>29</sup>**

Tout le monde peut raconter 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.

#### **1.1. 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 important 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 de contact:

- Est 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 sa qualité.
- Est l'entreprise de service. Il représente l'entreprise. Du point de vue du client, il est l'entreprise.
- Est 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.

L'importance intuitive de l'impact du personnel sur la fidélité de la clientèle a été intégrée et formalisée par Heskett et ses collègues de la Harvard Business School dans leur

---

<sup>29</sup>LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; et **marketing des services**. 6ème édition. Paris : Pearson éducation, p. 348 à 349

célèbre article « Putting the Service Profit Chain to Work ». Les auteurs montrent comment la satisfaction de ces employés, leur fidélité et leur productivité influent sur la valeur d'un service et la fidélité de la clientèle. Contrairement au personnel de fabrication de produits manufacturés, les employés sont en contact permanent avec les clients, et nous avons la preuve que leur satisfaction et celle des clients sont étroitement liées, Ce chapitre s'intéressera aux moyens de maintenir un personnel en contact satisfait, fidèle et productif.

### **1.2 Le personnel en contact dans les services « low contact »**

La plupart des recherches publiées dans le domaine du management des services, ainsi que de nombreux exemples dans ce chapitre sont issus de services à contact fort. Ce n'est pas surprenant, puisque les personnes qui exercent ces emplois sont forcément visibles, et apparaissent sur le devant de la scène pour servir les clients. Néanmoins, de plus en plus de clients et ce, quels que soient les services, ont tendance à recourir à des canaux de livraison à faible contact comme les centres d'appel

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 plupart 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

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 eu 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. Les rôles du personnel en contact<sup>30</sup>**

Le personnel au contact est un acteur clé de la prestation de service. Au centre de la relation client, il participe par nature à la coproduction de l'offre de service.

### **2.1 Le salarié en contact, coproducteur du service**

Les employés en contact se trouvent au sein de l'espace de servuction, dans l'espace conjoint de production de l'offre de service. À ce titre, ils participent à la coproduction de l'offre de service, en dirigeant par de multiples actions et interactions la production et la

---

<sup>30</sup> P. Gabriel. Ronan Divard. Marine Le Gall-Ely Isabelle Prim-Allaz « MARKETING DES SERVICE » .Dunod, 2014 P. 174 a 176

distribution de l'offre. Par exemple, dans un restaurant, le serveur intervient pour accueillir et placer les clients, prendre la commande, amener les plats, débarrasser, amener la note... Il s'agit dans la plupart des cas d'adapter les ressources (ex. matérielles, cognitives) dont dispose l'entreprise aux attentes du client afin de personnaliser autant que possible l'offre de service, dans le cadre d'une procédure qui reste standardisée (ex. accueil du client/prise de commande/paiement).

## **2.2 Le salarié en contact, porte-drapeau de l'entreprise**

Par son comportement, sa tenue encore sa compétence, l'employé en contact véhicule de nombreux messages. Il représente un élément important de la preuve physique, étudiée dans la section précédente. Le contact peut être physique ou à distance. Mais si l'on reprend l'exemple du restaurant, la façon dont le serveur reçoit le client, s'exprime, la façon dont il apporte les plats, toutes ces actions contribuent à l'image qu'il donne du restaurant.

## **2.3 Le salarié en contact, bouc-émissaire des clients**

Les salariés en contact étant le plus souvent présents lors de la prestation, ils représentent une bonne cible pour les clients pour exprimer leurs griefs.

Hocquelet a par ailleurs montré qu'en grande distribution, les employés en contact, pris entre l'encadrement de proximité et la clientèle, sont très sensibles à l'absence d'égards dont ils font l'objet de part et d'autre. Les remontrances faites en public – devant la clientèle- sont vécues comme une véritable humiliation.

## **3. L'importance de personnel dans contact (HIGH TOUCH / LOW TOUCH)<sup>31</sup>**

Certains services requièrent des interactions directes et fortes entre le personnel en contact et les clients (high touch), alors que d'autres fonctionnent selon le principe du self-service ou de l'interaction entre les clients et une interface électronique, comme les services par Internet (lowtouch). Il peut également arriver vices commencent par des interactions fortes avec le personnel en contact lors de la vente, d'une inscription ou de la mise en place d'une prestation et se poursuivant par des interactions lowtouch (par exemple l'abonnement à un fournisseur d'accès à Internet).

---

<sup>31</sup>MERCATOR » LENDREVIE- LEVY 2013, DUNOD, Paris, 2012 page 919 a 921

Chacun de ces deux grands types de service, high touch et lowtouch, a des problématiques propres.

### **3.1 Les services à forte interaction avec le personnel en contact**

Un courant de recherche important s'est développé pour étudier les entreprises de service où le personnel en contact joue un rôle important'. Quelques-uns des résultats de ces recherches sont les suivants:

- Les frontières de l'entreprise de service avec l'extérieur sont poreuses

Dans les services, la frontière entre l'organisation et son environnement est particulièrement perméable, ce qui se traduit par le fait que des processus et des phénomènes internes à l'organisation sont perceptibles par les clients, ce qui influence leur évaluation du service.

- le personnel en contact, qui a un rôle frontière entre l'organisation et la clientèle va être le principal vecteur de diffusion de ce climat interne à l'égard des clients

C'est généralement à travers le comportement du personnel que le client perçoit les changements ou l'ambiance sur le lieu de travail.

- une influence négative sur la perception du service par le client Soit parce que le personnel en contact n'aura pas un comportement adapté pour servir au mieux le client.

Soit parce que le client percevra de façon explicite ou implicite les tensions à l'intérieur de l'unité de service. Un personnel en contact démotivé, stressé ou insatisfait aura

- La satisfaction des salariés dans leur travail est la résultante de beaucoup de facteurs qui sont liés à leur personnalité, à leur passé, mais également à ce qui se passe sur leur lieu de travail

La gestion du personnel a une forte influence sur la satisfaction et la motivation des salariés. Le marketing des services est ainsi étroitement lié à la gestion des ressources humaines.

**3.2 Les services numériques et les services à faible interaction avec le personnel en contact**

Dans ce type de services, les interactions avec le personnel en contact sont quasiment inexistantes ou ponctuelles et espacées dans le temps. Parfois, elles ne se produisent qu'au moment de la vente, de la souscription du contrat, de l'installation. Les services en ligne, la banque à distance, la vente à distance, les télécommunications, l'assurance sont quelques exemples de ce type de service.

- Ces prestations à faible interaction humaine, ayant des coûts de personnel plus faibles, sont souvent aussi des prestations à prix réduits : les compagnies aériennes low contact ne prévoient qu'un système de réservation automatisé par Internet pour réduire les coûts, les opérations de bourse en ligne sont facturées bien moins chères qu'en passant par un conseiller bancaire, etc. Un autre avantage de ces services axiomatisés est de satisfaire le besoin d'autonomie d'une Les prestations peuvent être mal adaptées à certains clients, qui ne sauront ou n'aimeront mer cette situation en segmentant son marché et en éradiquant de ses cibles ce type de clientèle. Elle peut aussi adopter une politique multi canal qui permet à ces récalcitrants d'utiliser les canaux plus traditionnels. utiliser les interfaces automatiques.
- L'automatisation rend d'autant plus critique le traitement des incidents et les moments d'interaction humaine. Le client, face à une erreur ou une interface mal conçue, doit pouvoir contacter une personne en recours pour ne pas rester bloqué dans un processus défaillant. Dans les services lowtouch, les moments d'interaction humaine sont d'autant plus importants qu'ils sont rares.

Partie de la clientèle pour qui ces procédures relèvent de la routine.

Les services à faible interaction avec le personnel en contact peuvent cependant soulever trois types de difficulté spécifiques :

**Conclusion de chapitre**

On a conclu d'après nos recherches que le personnel en contact représente une dimension très importante de l'image de l'entreprise et quelle personnel en contact constitue la ressource la plus importante utilisée par l'entreprise dans la prestation de service on a montré que le personnel en contact est un coproducteur il produire le service et est un port drapeau donne une image à l'entreprise.

# **CHAPITRE III**

**Le processus de la gestion du personnel de contact  
dans le service**

## **Introduction de chapitre 03**

Le processus de gestion de personnel de contact cherche à mettre en permanence la bonne personne à la bonne place et comment recruter et motiver les salariés qui ont la capacité et la volonté de bien servir et gérer les clients.

La gestion de personnel est un processus en plusieurs étapes successives qui cherche des compétences communicationnelles tant nécessaires pour bien accomplir les tâches en contact direct avec les clients très exigeants en informations et en services. C'est une technique qui donne une valeur à l'entreprise et aux mêmes temps aux clients de l'entreprise en améliorant la qualité perçue de ses services.

### **Section 01: Le Recrutement et la formation**

Le recrutement est l'acte fondateur du management du personnel en contact, et la politique suivie en la matière se doit d'être claire et incisive, surtout si le personnel est recruté pour rester longtemps. Si choquant que cela puisse paraître, il faut d'abord convenir d'un point: si l'on veut aboutir à une bonne perception du service par le client, dans de nombreuses d'activités de service, l'apparence physique du personnel en contact compte pour beaucoup; cela constitue certainement un avantage si cette apparence physique est plaisante pour le client, et ceci est particulièrement vrai pour les activités de service où le temps de la relation est relativement faible<sup>32</sup>

#### **1. Effectuer les bonnes personnes<sup>33</sup>**

Une bonne embauche inclut la capacité à recevoir de bons dossiers émanant des meilleurs employés du secteur. Ensuite, il suffit de sélectionner.

##### **1.1 Être l'employeur préféré**

Pour pouvoir être embauchés, les meilleurs professionnels doivent d'abord postuler et ensuite accepter votre offre (ils sont souvent sélectionnés par plusieurs entreprises !). Cela signifie qu'une entreprise doit d'abord être reconnue sur le marché?, ce que McKinsey &

---

<sup>32</sup> Pierre EGLIER et Préface de Jacques BARRAUX << Marketing et Stratégie des Services », ECONOMICA, 2004 page 98 et 99

<sup>33</sup> LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; et **marketing des services**. 6ème édition. Paris : Pearson éducation, p. 361

Company nomme : « La guerre pour le talent. » Pour une entreprise, être compétitive sur le marché du travail signifie avoir une valeur attractive pour ceux qui recherchent un emploi, et également des facteurs tels qu'une bonne image, une livraison de produits/services de haute qualité, qui fait la fierté de ses employés.

### **1.2 Sélectionner les bonnes personnes**

L'employé parfait n'existe pas. Les postes sont souvent mieux tenus par des personnes ayant des connaissances, styles et personnalités diverses. Par exemple, Walt Disney juge ses employés en fonction de leur potentiel à travailler en front office ou back office. Les employés de contact que l'on connaît sous le nom de castmembers sont affectés à des rôles qui correspondent bien à leur apparence, leur personnalité et leurs aptitudes. Aussi, Robert Levering et Milton Moskowitz remarquent

## **2. Comment identifier les meilleurs candidats<sup>34</sup>**

Il y a de nombreuses façons pour les entreprises de services d'identifier les meilleurs Candidats : observation des comportements, passage de tests de personnalité, entretiens et description réaliste de l'emploi en question

### **2.1 Observer le comportement**

Prendre la décision d'embaucher en fonction du comportement que vous observez et non des mots que vous entendez. Comme John Wooden l'a dit : « Montrez-moi ce que vous pouvez faire, ne me dites pas ce que vous pouvez faire. Trop souvent, ceux qui parlent trop sont ceux qui en font le moins », » Le comportement peut être directement ou indirectement observé en utilisant des simulations comportementales ou des tests; d'évaluation. Cela permet d'identifier les candidats adaptés aux clients de l'entreprise. De plus, le comportement passé est la meilleure prévision du comportement futur: embaucher de préférence la personne qui est régulièrement élue « meilleur employé du mois », qui a reçu de nombreuses lettres de compliment.

### **2.2 Faire passer des tests de personnalité**

Utiliser des tests de personnalité qui sont pertinents pour un poste en particulier. Par exemple, la volonté de traiter clients et collègues avec courtoisie, considération et tact, la

---

<sup>34</sup>Ibide page 362 à 363

perception des besoins des clients, la capacité à communiquer clairement et agréablement peuvent être mesurés. Ces tests sont généralement fiables."

### **2.3 Faire passer plusieurs entretiens structurés**

Pour améliorer les décisions d'embauche, les recruteurs organisent des entretiens structurés autour des connaissances requises pour un poste et conduits par plusieurs interviewers, plus attentifs dans leurs jugements quand ils ne sont pas seuls à évaluer le même candidat. Par ailleurs, on réduit le risque du biais « semblable à moi ». Nous aimons tous les individus qui nous ressemblent.

### **2.4 Donner aux candidats une vision réaliste**

Pendant le processus de recrutement, l'entreprise doit donner le plus d'informations possible sur la réalité de l'emploi. Cela permet au candidat de juger si le poste lui correspond ou non et, le cas échéant, de renoncer. En même temps, l'entreprise peut gérer plus facilement les attentes des nouveaux employés Cette approche est de plus en plus souvent.

## **3. Former efficacement le personnel en contact<sup>35</sup>**

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

Dans l'optique d'un personnel en contact stable, la formation est un des ingrédients clés de la gestion et relation humain, comme on l'a vu plus haut, cette formation doit toujours avoir deux volets, l'opérationnel et la relation. La formation à l'opérationnel est celle qui a trait aux diverses tâches et opérations que doit effectuer l'employé ; c'est en quelque sorte une partie de ce que l'on appelle le métier. Cette formation est largement pratiquée par les entreprises de services, c'est apprendre à faire. La formation au relationnel est plus délicate: il s'agit ici d'apprendre à l'employé comment se comporter avec un client, quelles attitudes, postures, gestuel et dialogues développer face aux situations les plus répandues<sup>36</sup>

Les employés du service doivent apprendre :

---

<sup>35</sup>LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; et **marketing des services**. 6ème édition. Paris : Pearson éducation, p. 364

<sup>36</sup> Pierre EIGLIER et Préface de Jacques BARRAUX « Marketing et Stratégie des Services », ECONOMICA, 2004 page 99 et 100

### **3.1 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 », le « pourquoi » et le « comment » plutôt que sur les particularités du poste.

### **3.2 Les compétences interpersonnelles et techniques**

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.

### **3.3 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.

**Section 2 : La responsabilisation, la motivation et l'évaluation du personnel en contact<sup>37</sup>**

Presque toutes les entreprises de services audacieuses ont des histoires légendaires d'employés qui ont pu rattraper des affaires perdues, qui se sont mis en quatre pour satisfaire un client ou éviter une catastrophe. Pour agir ainsi, les employés doivent avoir liberté et autonomie. Nordstrom, une boutique de prêt-à-porter et accessoires, qui totalisent un chiffre d'affaires de 6,7 milliards de dollars par an, forme ses employés à la prise de décision. Le manuel des employés de Nordstrom stipule: « Utilise tes facultés de jugement en toutes circonstances. »

**1. La responsabilisation du personnel en contact**

Certains pensent que l'accroissement des responsabilités est susceptible de motiver les employés et de satisfaire les clients davantage que la « chaîne de production », dans laquelle le management met au point un système standardisé qui force les employés à exécuter des tâches selon des règles strictes.

Une étude a déterminé les caractéristiques des entreprises favorisant la responsabilisation des employés.

**1.1 Contrôle versus implication**

Dans le cas d'une chaîne de production l'approche, pour diriger des personnes, est fondée sur le modèle bien connu de « contrôle ». Il y a des rôles très clairement définis pour chacun, des systèmes de contrôle « top-down », des structures pyramidales hiérarchiques, et l'affirmation que le management sait ce qui est le plus approprié. Au contraire, l'élargissement du champ de décision s'appuie sur le modèle de « implication ou d'engagement », qui suppose que la plupart des employés savent prendre de bonnes décisions et peuvent avoir de bonnes idées pour gérer les affaires, s'ils sont correctement formés et informés. Ce modèle suppose également que les employés sont motivés par leur propre performance, qu'ils sont capables d'avoir une conduite personnelle claire et définie. Les technologies de l'information permettent aux employés de travailler chez eux, reliés au réseau de l'entreprise, et engendrent

---

<sup>37</sup>LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; et **marketing des services**. 6ème édition. Paris : Pearson éducation, p. 365 à 368

## Chapitre III                    Le processus de la gestion du personnel de contact dans le service

---

de nouvelles approches du management fondées sur la cohésion des équipes et la responsabilité personnelle.

Il nécessite également une redistribution systématique de quatre ingrédients clés à travers l'entreprise, du haut vers le bas.

- Le pouvoir de prendre des décisions qui influencent les procédures de travail et l'organisation (grâce à des cercles de qualité et des équipes qui s'autogèrent...).
- L'information concernant la performance organisationnelle (les résultats opérationnels et les ratios de performance par rapport à la concurrence...).
- Les récompenses selon la performance organisationnelle (les bonus, le partage des bénéfices et les stock-options...).
- Les connaissances permettant aux employés de comprendre et de contribuer à la performance de l'entreprise (en matière de résolution de problèmes...).

### 1.2 Les niveaux d'implication du personnel en contact<sup>38</sup>

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

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

---

<sup>38</sup>LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; et **marketing des services**. 6ème édition. Paris : Pearson éducation, p. 368

employés développent des aptitudes pour les travaux en équipe et, finalement, pour participer collectivement aux décisions managériales. Il y a un partage des profits, souvent accompagné d'une prise de participation dans l'entreprise sous la forme d'actions.

## **2. Constituer des équipes performantes<sup>39</sup>**

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 en charge d'une activité distincte (conseil, vente, facturation...). Ce contexte peut engendrer moins de travail en équipe, un service plus lent, davantage 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 à qui s'adresser au sein d'une telle organisation.

### **2.1 La puissance du travail en équipe dans les services**

Katzenbach et Smith, consultants chez Mc Kinsey, 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

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. »

---

<sup>39</sup> Ibid p. 369 à 371

### 2.2 Créer des équipes de travail qui réussissent

Il n'est pas facile de faire fonctionner correctement des équipes. Si les individus sont mal préparés et la structure de l'équipe mal organisée, l'entreprise risque d'avoir des volontaires enthousiastes mais manquant de compétences. Les connaissances n'incluent pas seulement la coopération, l'écoute des autres, le coaching et l'encouragement réciproque, mais aussi l'acceptation des différences, la capacité d'exprimer aux autres quelques vérités difficiles à dire et de poser des questions pertinentes. Tous ces aspects nécessitent une certaine formation.

Le management a également besoin d'élaborer une structure qui mènera l'équipe vers le succès. Un bon exemple est American Express Amérique latine, qui a développé les règles suivantes pour s'assurer du bon fonctionnement de ses équipes

- Chaque équipe a un « propriétaire », une personne à qui appartiennent les problèmes: de l'équipe.
- Chaque équipe a un leader qui surveille les progrès et les processus de l'équipe. Les leaders sont sélectionnés en fonction de leurs connaissances commerciales et de leurs capacités personnelles.
- Chaque équipe a un facilitateur, quelqu'un qui sait comment faire fonctionner des équipes, qui aide l'équipe à progresser et forme les autres à travailler efficacement.

### 3.Motiver les individus<sup>40</sup>

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 livreront une excellente qualité de service ? La performance du personnel dépend des capacités 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.

---

<sup>40</sup>LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; et **marketing des services**. 6ème édition. Paris : Pearson éducation, p. 371 à 372

**3.1 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. C'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 feedbacks directs (par exemple, le niveau de satisfaction des clients ou des ventes).

**3.2 Le feed-back et la reconnaissance**

Les employés transmettent un sentiment d'identité et d'appartenance à une entreprise, grâce au feed-back et à la reconnaissance qu'ils reçoivent de leur entourage (clients, collègues, patron...). Si on les reconnaît et qu'on les remercie pour l'excellence de leur travail, ils voudront le livrer encore mieux. Nous analyserons comment mesurer et utiliser le feed-back client au chapitre.

**3.3 La réalisation des objectifs**

Des objectifs spécifiques, difficiles mais réalisables, et acceptés par le personnel sont de forts éléments de motivation et engendrent plus de performance qu'en leur absence ou lorsqu'ils sont vagues (« faites de votre mieux ») ou impossibles à réaliser. En bref, les objectifs sont des moteurs efficaces. Les points suivants sont primordiaux pour la mise en place d'objectifs efficaces:

- Atteindre un objectif considéré comme insupportable est une récompense en soi.
- L'atteinte des objectifs peut être la base pour donner des récompenses (salaire, feedback, reconnaissance). Le feed-back et la reconnaissance des collègues sont accordés encore plus rapidement, à coût moindre et plus efficacement, que le salaire. Ils ont également l'avantage de développer l'estime de soi.

Les objectifs, spécifiques et difficiles, des employés de service doivent être publics pour être acceptés. Ils peuvent être intangibles, comme les améliorations des échelles d'évaluation de courtoisie. Les états d'avancement concernant l'accomplissement des objectifs (le feed-back) doivent être des événements publics (la reconnaissance), s'ils sont gratifiants pour les employés.

## **Chapitre III                    Le processus de la gestion du personnel de contact dans le service**

---

- Il n'est généralement pas nécessaire de spécifier les moyens d'atteindre les objectifs. Le feed-back doit servir de fonction correctrice et aider à la progression, même en l'absence d'autres récompenses.

Les entreprises qui prospèrent reconnaissent que les problèmes d'individus sont complexes. Charles O'Reilly et Jeffrey Pfeffer ont réalisé une étude approfondie afin de savoir pourquoi certaines entreprises réussissent à long terme dans des secteurs très concurrentiels sans posséder certains avantages, tels que les barrières à l'entrée ou la propriété intellectuelle. Ils ont conclu que ces entreprises ont réussi non pas en gagnant la guerre des talents (même si elles embauchaient sélectivement), mais en exploitant totalement le talent des employés et en libérant leur motivation.

### **Conclusion de chapitre**

A la fin de ce chapitre nous pouvons dire que la gestion de personnel en contact se donne beaucoup plus l'importance au respect des étapes qui la constitue à savoir : le recrutement, la formation, la motivation et le contrôle.

En peut dire que l'optimisation du processus de gestion de personnel en contact le recrutement et la formation et l'évaluation est la clé de réussite dans une entreprise des services.

## *Conclusion générale*

A travers ce travail nous avons retenu que On a vu que le personnel en contact est un élément important parmi les éléments de la servuction aussi il joue un rôle important dans l'entreprise des services. il est considéré comme un atout, facteur clé de la réussite et il est classé aussi parmi les éléments de mix marketing des services, les acteurs ou le personnel en contact donne une image pour l'entreprise des services auprès des clients.

Le personnel de contact est le pivot de toute entreprise voulant être compétitive sur un marché de plus en plus concurrentiel .le processus de la gestion de personnel en contact : le recrutement, comment identifier choisir des meilleurs candidats, observer les compétences de personnel en contact, faire des tests de personnalité tester des capacités de communication avec le client, passer des entretiens d'embauche et de recruter le personnel en contact. Puis le processus formation: comment former le personnel la puissance de travail en équipe dans les services, comment créer des équipes de travail qui réussissent l'entreprise et enfin comment motiver et énergisé les individus afin de réaliser les objectifs de l'entreprise.

Notre thème de recherche vice que le personnel en contact a une grande valeur et importance pour l'entreprise, il a un impact indirect que ce soit négative ou positive.

Enfin on peut dire que la réussite de l'entreprise et lié ou personnel en contact beaucoup plus par rapport aux autres et éléments dans l'entreprise des services. Nous tenons à signaler que la pandémie de COVID ne nous a permis de faire nos recherché convenablement et nous souhaitons approfondir la recherché prochainement.

# *Bibliographie*

### I. Les ouvrages :

1. A.MUNOS et D.LAPERT « **Marketing des services** », 2<sup>ème</sup> édition, Imprimé en Belgique, septembre 2009
2. Beatrice Brechignac-Roubaud, (2002), « **Le marketing des services, un projet au plan marketing** », 6<sup>ème</sup> tirage, édition d'Organisation, France.
3. Benoît Meyronin, Charles Ditandy et Préface de: Denis Hennequin, (2011) «**Du Management au Marketing des Services** » 2<sup>ème</sup> édition Dunod , Paris .
4. B.MEYRONIN et C .DITANDIN « **Du Management au Marketing des Services** »2eme édition, Paris, 2011
5. Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert et Annie Munos, (2008), « **Marketing des services** » 6<sup>ème</sup> édition Pearson Education France.
6. Frédéric Bielen & Christophe Sempels, (2007), « **Les fondements du marketing des services: examen critiquée évolution** », Revue Française du Marketing, n°212-2/5
7. Eric Vogler, (2004), « **Management stratégique des services, diagnostic à la mise en œuvre d'une stratégie des services** », Dunod, Paris.
8. «MERCATOR » LENDREVIE- LEVY 2013, DUNOD, Paris.
9. Pierre EIGLIER et Préface de Jacques BARRAUX « **Marketing et Stratégie des Services** », ECONOMICA, 2004
10. P.KOTLE, K.L.KELLER, B.Dubois, et D.Manceau.: «**Marketing management** »,1ème édition, Paris, 200.
11. P. Gabriel. Ronan Divard. Marine Le Gall-Ely Isabelle Prim-Allaz « **MARKETING DES SERVICE** » . Dunod, 2014 .
12. LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; et **marketing des services**. 6ème édition. Paris : Pearson éducation

### II. Les thèses et les mémoires :

1. ASMAE SABRI, MARYEM TAHOURI, MAJIDA SABRI, ZINEB EL BITI, LOUBNA BOULOUBA, RABIE BOUJEDAIN IMAD LAHTAL, BRAHIM KHARRAZI, SAAD BOUHAMIDI, HAMZA CHENTOUF, « **Sérvuction et marketing des services** », (thème numéro 15) Ecole Nationale de Commerce de Gestion Tanger Université Abdelmalek et S sâadi .
2. BACHIR Radia DJEZZAR Karima « **le marketing service de sentier d'analyse d'une des grilles de satisfaction des visages des établissements publics de santé le cas de CHU Khalil Amrane de Bejaïa** » 2018

3. Bouregba Khadija (2015-2016) la qualité du service bancaire Lucas de la banque l'agriculture idée Développement Rural (B.A.D.R) l'agence locale d'exploitation de sidi Bel Abbès, Diplôme de Magister en Sciences Economiques, Faculté De Sciences Economiques Commerciales et Des Sciences De Gestion Université d'Oran 2.

### III. SITE INTERNAT

- <https://prezi.com/fntibeaaxqz/la-gestion-du-personnel-en-contact/>
- <https://www.revuegestion.ca/catalog/product/view/id/643/s/la-gestion-du-personnel-en-contact/>

<b>Figure 01:</b> La fleur de service : le service de base entouré de groupe de services supplémentaires.....	7
<b>Figure 02:</b> Le modèle SERVIQUAL sur la qualité de service .....	9
<b>Figure 03 :</b> Le chéma de la servuction « P. Eiglier et E. Langeard, page 15 .....	11

# *Table de matières*

Remerciement	
Dédicace	
Sommaire	
Introduction générale .....	1
<b>Chapitre I : Les éléments de la servuction</b>	
Introduction du chapitre.....	3
<b>Section 1 : Le marketing des services .....</b>	<b>3</b>
1. Quelques définitions .....	3
1.1 Notions du service.....	3
1.2 Définition du marketing des services .....	4
2. Les caractéristiques principales des services .....	4
2.1 L'intangibilité des services .....	4
2.2 L'inséparabilité de la production et la consommation du service .....	5
2.3 L'hétérogénéité du service fourni .....	6
2.4 La périssabilité du service (Les services ne se stockent).....	6
3. L'offre de service .....	6
3.1 Le service de base .....	6
3.2 Le service périphérique .....	7
3.3 Les services supplémentaires.....	7
3.4 Les implications managériales .....	8
4. Les déterminants de la qualité perçue dans les services .....	8
4.1 Les principaux écueils en matière de gestion de la qualité des services .....	8
4.2 Les déterminants de la qualité .....	9
4.3 L'évolution des perceptions et attentes dans le temps .....	10
<b>Section 2 : Le système de servuction .....</b>	<b>11</b>
1. Les notions de servuction.....	11
2. Les éléments du système de servuction.....	11
2.1 Le client.....	12
2.2 Le support physique.....	12
2.3 Le personnel en contact.....	12
2.4 Le service .....	12
3. La méthode de Blueprinting .....	13
3.1 L'utilisation du blueprinting.....	13
3.2. Comment développer un Blueprint ?.....	13

3.3. Les composants du Blueprint .....	14
4. Le marketing mix des services .....	15
4.1. Les éléments traditionnels du marketing mix adaptés aux services (4P) .....	15
4.1.1 L'offre de services pour le « produit».....	15
4.1.2 La localisation « la distribution» .....	15
4.1.3 L'information« la communication » .....	15
4.1.4 Le prix et les coûts du service .....	15
4.2 Les éléments supplémentaires du marketing mix le service(les 3P).....	16
4.2.1 L'environnement physique.....	16
4.2.2 La nature des processus.....	16
4.2.3 Les acteurs « le personnel en contact de service » .....	16
Conclusion du chapitre .....	16

### **Chapitre II : Le personnel de contact dans le service**

Introduction du chapitre.....	17
<b>Section 1</b> : Concepts et définitions .....	17
1. Les définitions de personne en contact.....	17
2. la différence entre le personnel en travail posté et le personnel en contact.....	18
3. les caractéristiques de la situation de travail du personnel en contact de dans les services .	18
3.1. Une situation de stress .....	19
3.2. Des rôles simultanés et conflictuels.....	19
3.3. Une gestion en temps réel .....	19
4. les difficultés et les contraintes du travail du personnel en contact.....	21
4.1. Les interface.....	21
4.2. Les sources de conflit .....	21
4.3. Le travail émotionnel.....	23
4.4. Le service, un travail d'esclave.....	24
5. Cycles d'échec, de médiocrité et de succès .....	24
5.1. Le cycle de l'échec .....	24
5.2. Le cycle de la médiocrité .....	25
5.3. Le cycle du succès .....	25
<b>Section 2</b> : Le rôle de personnel en contact .....	26
1. L'importance du personnel en contact Le personnel en contact est crucialement important .....	26
1.1 Le personnel en contact: source de fidélité et d'avantage concurrentiel.....	26

1.2 Le personnel en contact dans les services « low contact » .....	27
2. Les rôles du personnel en contact .....	27
2.1 Le salarié en contact, coproducteur du service .....	27
2.2 Le salarié en contact, porte-drapeau de l'entreprise.....	28
2.3 Le salarié en contact, bouc-émissaire des clients.....	28
3. L'importance de personnel dans contact (HIGH TOUCH / LOW TOUCH) .....	28
3.1 Les services à forte interaction avec le personnel en contact.....	29
3.2 Les services numériques et les services à faible interaction avec le personnel en contact	30
Conclusion du chapitre .....	30

### **Chapitre III : Le processus de la gestion du personnel de contact dans le service**

Introduction du chapitre.....	31
<b>Section 01:</b> le Recrutement et la formation .....	31
1. Effectuer les bonnes personnes .....	31
1.1 Être l'employeur préféré.....	31
1.2 Sélectionner les bonnes personnes.....	32
2. Comment identifier les meilleurs candidats.....	32
2.1 Observer le comportement.....	32
2.2 Faire passer des tests de personnalité .....	32
2.3 Faire passer plusieurs entretiens structurés.....	33
2.4 Donner aux candidats une vision réaliste.....	33
3. Former efficacement le personnel en contact.....	33
3.1 La culture organisationnelle: raison d'être et stratégie.....	34
3.2 Les compétences interpersonnelles et techniques.....	34
3.3 La connaissance des produits et services .....	34
<b>Section 2 :</b> la responsabilisation, la motivation et l'évaluation du personnel en contact .....	35
1. la responsabilisation du personnel en contact.....	35
1.1 Contrôle versus implication.....	35
1.2 Les niveaux d'implication du personnel en contact.....	36
2. Constituer des équipes performantes .....	37
2.1 La puissance du travail en équipe dans les services .....	37
2.2 Créer des équipes de travail qui réussissent .....	38
3. Motiver les individus .....	38
3.1 Le contenu du travail .....	39
3.2 Le feed-back et la reconnaissance.....	39

3.3 La réalisation des objectifs .....	39
Conclusion du chapitre .....	40
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>41</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Table de matières</b>	
<b>Résumé</b>	

## **Résumé**

Le personnel en contact est une source d'avantage concurrentiel, le personnel en contact joué un rôle important et essentiel, il maîtrise des opérations techniques de production de service et ou même temps il gérée des clients tous aussi différents les uns que les autres.

Cette recherche a pour le but de déterminer le rôle de personnel en contact dans une entreprise des services.

Aussi dans cette étude montre qu'y a une gestion des processus de personnel en contact qui sont le recrutement, la formation et l'évolution.