

ABDERRAHMANE ABEDOU (*)

KAMEL BOUCHERF (**)

Une expérience d'innovation dans les relations de service à Sonelgaz:

Changement dans les rapports client-entreprise

INTRODUCTION :

La mondialisation impose aux entreprises qui veulent réussir de changer leur management et d'innover pour pouvoir faire face aux nouvelles contraintes et aux exigences de l'environnement. Sonelgaz, entreprise algérienne, n'échappant pas à ce phénomène, a mis en place un programme d'innovation dans son système de gestion visant à changer sa logique de traitement du client et sa manière de le servir.

L'innovation projetée, au niveau de ce programme, vise l'instauration d'une nouvelle relation de service. Cependant celle-ci ne pourrait être concrétisée sans la mobilisation de toute la connaissance collective de l'entreprise et l'investissement dans la production du service.

La relation de service au coeur de la stratégie de l'entreprise Sonelgaz est pensée comme un processus d'apprentissage d'une nouvelle façon de travailler avec le client. Ce dernier est désormais impliqué dans le procès de production du service à travers la connaissance et la mise à profit de ses attentes.

L'innovation dans la prestation de service figure comme un moyen par excellence pour parer à toute situation défavorable provenant d'un marché en pleine mutation. Même s'il n'y a pas de concurrence aujourd'hui, il existe des indices pouvant exercer une influence considérable sur l'activité de l'entreprise: l'accroissement de la contestation de la clientèle, la fraude de l'énergie, retard dans le paiement des factures, branchements illicites, manipulation de compteurs, etc. Ceux-là, constituent autant de faits et signes annonciateurs de problèmes au niveau de la gestion de la relation entreprise-client..

C'est ainsi que l'investissement dans l'innovation dans la relation de service est conçu comme un moyen pour modifier son offre, changer les règles du jeu dans son rapport commercial, transformer les données qui lui posent problème et nuisent à son image de marque, etc.

Un des objectifs stratégiques du plan de qualité totale au sein de Sonelgaz est de mettre le client au centre de toutes ses préoccupations. Il devient ainsi le pôle stratégique autour duquel se concentre toute l'innovation et la créativité de l'entreprise, en termes d'organisation et de management des relations de service.

Nous essayerons au niveau de ce papier de relater une expérience d'innovation dans les relations de service au sein de l'entreprise Sonelgaz.

1. LE CHANGEMENT DE CONTEXTE.

1.1 Le changement ... une nécessité.

Il convient, avant d'entamer l'observation d'un cas concret de modernisation d'entreprise, d'effectuer sommairement un repérage des conditions économiques ayant prévalu et nécessitant le passage à d'autres formes d'organisation à l'échelle macro-économique et micro-économique.

Les années 80 et 90 demeureront incontestablement des périodes incontournables à tout essai d'investigation des situations socio-économiques, en vertu de leur impact au niveau de toutes les sphères de la société algérienne. Il s'agit du moment "fatidique" qui devait dévoiler l'extrême fragilité du tissu économique et tout particulièrement du tissu industriel.

La chute vertigineuse des prix du pétrole a montré sans équivoque les limites d'un modèle de croissance excentrée. Les conséquences ne se sont pas faites attendre, dans la mesure où l'énorme réduction des revenus des hydrocarbures a occasionné au niveau de l'appareil productif un affaiblissement des capacités de production et un déséquilibre à l'échelle macro-économique. Le taux d'utilisation des capacités de production a reculé de 57,2% en 1990, à 51,8% en 1993 pour atteindre les 48,5% et 46,7% en 1994 et 1995. D'une manière générale, l'indicateur taux de croissance (mesuré par l'évolution du PIB) est hautement révélateur dans ce contexte. Il était de - 2,2% en 1993 et - 0,9% en 1994.

Il en a résulté ainsi une crise multidimensionnelle aux effets extrêmement contraignants tant au niveau économique, social que politique. Ce qui poussa les décideurs algériens à envisager une thérapie de choc, aux effets à court et long terme, à même de rétablir la stabilité sur de nouvelles bases, c'est à dire relativement moins dépendante du marché pétrolier, en ne "comptant" désormais que sur le prix référentiel du baril de pétrole afin de subir éventuellement moins dramatiquement les conséquences dues aux fluctuations des prix.

La réflexion sur la solution la plus appropriée à la crise de l'économie nationale a eu comme aboutissement l'adoption d'un programme d'ajustement structurel avec comme objectif fondamental de retrouver les grands équilibres macro-économiques.

L'ajustement structurel supposait donc des réformes profondes dans les structures de l'économie nationale, lesquelles seraient orientées vers une plus grande libéralisation de l'économie.

Quels ont été les résultats de l'application du P.A.S (Programme d'Ajustement Structurel) en Algérie?

D'une manière générale nous pouvons assurer qu'à la satisfaction des autorités algériennes et des instances financières internationales, le programme a atteint l'objectif ciblé qui consistait à rétablir les équilibres macro-économiques, mais que cela n'a point été réalisé sans un coût social élevé avec comme indicateurs essentiels la diminution du pouvoir d'achat et l'augmentation du taux de chômage.

Au plan micro-économique par contre, beaucoup de choses restent à faire. La restructuration des entreprises est en cours, sa phase première d'assainissement étant achevée, le démarrage de la seconde phase la plus importante et la plus délicate est enclenchée avec la mise en oeuvre des plans de restructuration et de réorganisation.

Nous allons essayer de montrer dans ce cadre, les effets indirects induits par le programme de restructuration (autonomie, filialisation, essaimage, etc.) sur l'organisation des entreprises.

Un des effets positifs de la restructuration des entreprises réside dans la mise en place d'actions d'organisation et de réorganisation visant la relance de la croissance et l'adaptation à l'ouverture du marché. Nombreuses sont les entreprises qui ont initié des projets de réhabilitation de la fonction management (mobilisation de la ressource humaine et asseoir la culture d'entreprise).

Des «plans qualité»⁽¹⁾ sont souvent cités comme référence pour désigner des programmes de réorganisation du procès de travail - processus de mise à niveau - dans l'objectif d'une normalisation des produits.

Quoi qu'il en soit, il est tout à fait clair que les conditions économiques de l'heure imposent à l'entreprise publique de se mettre au rythme du changement, car les nouvelles données économiques, politiques et sociales exigent d'elle la prise en ligne de compte de la règle de la compétitivité.

Cette nouvelle situation exige du management de se doter de nouvelles lignes de conduite. La logique du changement, s'annonce comme un défi aux entreprises algériennes dans la perspective d'adhésion à l'O.M.C.

1.2 Le changement concerne Sonelgaz, elle s'organise...

Pour son adaptation au marché, l'entreprise Sonelgaz a mis en place un programme de réformes basé sur une «démarche qualité des produits et des services» offerts à la clientèle. Parmi les fonctions interpellées par ce programme figure la fonction commerciale qui

devrait dépasser la phase actuelle de standardisation des prestations pour atteindre des modèles ciblés et personnalisés.

La nouvelle démarche mise en place depuis 1996, basée sur l'écoute de la clientèle, a comme objectif de connaître les avis de la clientèle, ses désirs, ses attentes en vue de les intégrer dans la conception et la production de ses services. L'idée nouvelle recherchée par les managers de l'entreprise, dans le cadre de la démarche qualité totale des produits et des services, est d'atteindre un stade supérieur dans l'écoute de la clientèle.

Une analyse menée en terme de relations de service est une nouveauté dans l'approche de la clientèle au niveau Sonelgaz. Il s'agit d'un dépassement dans la conception du marché, dans la formalisation des prestations et dans le traitement de l'utilisateur comme client qui subit tout ce qu'on lui propose.

La relation de service, acte commercial nouveau, place le client au centre de la décision et l'implique dans la conception du service. Certaines entreprises à l'échelle mondiale, pour être plus performantes et rester leader dans leurs créneaux, ont entrepris depuis longtemps cette démarche clientèle consistant à l'associer dans la production de l'ensemble des services (prise en charge de ses attentes et suggestions).

Sonelgaz, dans sa démarche progressive de changement de comportement et d'émancipation de ses relations avec la clientèle, a opté pour la formule connaissance et rapprochement, à travers une approche "d'écoute des attentes de la clientèle". Cette nouvelle façon de faire a transformé le rapport commercial liant Sonelgaz avec son client. Les avis, opinions et attitudes de la clientèle figurent désormais comme indice incontournable dans l'appréciation des performances de l'entreprise.

Les managers, convaincus du bien fondé de cette voie, oeuvrent en vue de sa perpétuation et amélioration. Un programme permanent d'écoute est instauré récoltant annuellement les avis de la clientèle.

Cette mutation qualitative dans les rapports de l'entreprise avec sa clientèle, n'a été rendue possible qu'avec le concours de circonstances nouvelles, elle constitue cependant, dans le cas de l'entreprise Sonelgaz, une réponse anticipée aux menaces et (ou) exigences qui pourraient être imposées par les effets de la mondialisation. L'avantage de cette mutation pour Sonelgaz réside dans le fait qu'elle permet d'une part l'innovation en mobilisant la créativité interne et les connaissances collectives et attribue d'autre part à la responsabilité économique et sociale de l'entreprise un nouveau sens.

Cette vision permettra à l'entreprise non seulement d'établir un consensus avec le client sur la qualité des services offerts, mais surtout faire du client un partenaire. Pour témoigner de cette approche d'innovation dans le rapport commercial, en cours au sein de l'entreprise Sonelgaz, nous citons en particulier les enquêtes menées

ces dernières années auprès de la clientèle **(2)** , les rencontres fréquentes avec la clientèle et ses représentants, etc. Tous ces efforts vont dans le sens de la réhabilitation de l'image de marque de l'entreprise et de l'amélioration permanente de la qualité des prestations.

Il est important de souligner que ces actions ont permis aux responsables de l'entreprise Sonelgaz de cibler de nouvelles pistes d'actions d'amélioration des prestations et d'inculquer une nouvelle culture aux agents. Cela consiste à admettre que derrière la recherche de la réhabilitation de l'image de l'entreprise et l'amélioration de la qualité des prestations se cache un rapport social et économique d'une importance capitale qu'il faudrait construire ou reconstruire. La qualité de la relation de service devient un indicateur de performance et de différenciation.

Confortés par cette conception, les managers de Sonelgaz décidèrent de traduire cette préoccupation en plan de qualité destiné à adapter le produit et les services aux exigences de la clientèle. La relation commerciale classique est alors remise en cause et remplacée par une nouvelle démarche innovante qui consiste à dimensionner les services offerts à partir des besoins réels et attentes de la clientèle. Cette optique confère à la relation de service une place de choix et devient un fait social et économique à instaurer entre l'entreprise et son client.

Le principe soutenu aujourd'hui par les responsables de la Direction commerciale s'articule autour de l'idée que la valeur des prestations s'apprécie à travers la qualité de la relation de service. Les enquêtes, qui ont été lancées jusque là, avaient toutes comme objectif d'introduire l'avis du client dans le processus de gestion à travers la connaissance de ses attentes, sa perception de la relation de services et de la qualité des prestations.

2- L'INVESTISSEMENT DANS LES RELATIONS DE SERVICE.

Les données des enquêtes que nous avons réalisées auprès de la clientèle, ont révélé des demandes et attentes contraires à ce qui se fait au niveau des agences et des services techniques d'entretien du réseau. On a remarqué que les procédures sont standardisées et elles sont les mêmes partout et uniformes à toute la clientèle, etc. Or, les souhaits de la clientèle se résument à une demande d'instauration de rapports de proximité avec les agents et services de l'entreprise et à trouver des prestations diversifiées.

Cela peut être perçu par la montée en cadence des contestations de la qualité du produit offert, par l'accroissement du nombre de réclamations, par la revendication d'un meilleur accueil dans les agences de l'entreprise, par une demande de réduction des délais de rétablissement en énergie, etc.

La contestation est devenue presque permanente. Les clients, parce qu'ils ont investi dans des produits électriques et électroniques au niveau domestique et dans les lieux de travail (activités économiques

diverses), revendiquent une distribution continue du produit et une qualité supérieure des services.

Ces résultats d'enquête révèlent que les référents, en matière de services définis par l'entreprise, sont remis en cause. Tous ces éléments indiquent qu'il n'y a pas de consensus entre les deux partenaires autour d'un standard de qualité. La relation liant le client à l'entreprise est devenue de type conflictuel et (ou) de méfiance.

Ce clivage, entre l'offre et la demande, est engendré par le fait que l'entreprise a pris du retard pour initier des actions de rapprochement avec la clientèle et qu'aujourd'hui il n'est plus permis de prédéfinir des référents de service sans l'implication directe et engagée des utilisateurs. C'est sur ces points précis que les managers de Sonelgaz concentrent leurs efforts d'investissement dans les relations de service.

3 - DE LA CONSTRUCTION DU SERVICE A L'ETABLISSEMENT DE LA RELATION DE SERVICE.

L'intérêt des enquêtes - clientèle montre que pour établir une bonne relation de service, il faudrait, d'abord construire le service en passant par une phase de diagnostic et d'investissements matériels afin de le repérer, le matérialiser et enfin le rendre. Les enquêtes menées sur ce registre ont confirmé l'opportunité et la pertinence de cette approche.

3.1. La construction du service ...

Les attentes de la clientèle ont ciblé trois types de service, ceux liés au produit, ceux liés à la clientèle et enfin les services liés à l'entreprise.

i) Les services liés au produit.

A ce niveau, on a retenu en particulier les services qui ont une influence directe sur la qualité du produit. L'enquête a montré que l'attente des clients par rapport au produit est orientée vers le renforcement de la relation commerciale de proximité. Elle se résume comme suit:

- Contact direct avec les services techniques de l'entreprise. Ces contacts directs s'organisent en renforçant les moyens de communication (téléphone des différents services et du téléphone vert), et instauration d'une permanence des services techniques.
- Formalisation du rapport commercial avec la clientèle. (Information sur le fonctionnement des services, consignes de sécurité, conseils et assistance pour la clientèle).
- Intensification de la communication avec la clientèle. L'entreprise doit établir un dialogue permanent avec les clients, les informer sur les actions nouvelles, recueillir les suggestions, etc.

ii) Les services liés à la clientèle.

A ce niveau, on a retenu l'ensemble des indicateurs liés à la prise en charge du client soit au sein de ses structures d'accueil; ou bien à travers les formules prodiguées par l'entreprise pour améliorer la relation commerciale. L'attente de base relevée est orientée vers une demande d'amélioration de la qualité des services, elle est structurée comme suit :

- Une attente orientée vers l'amélioration de l'attractivité des espaces d'accueil. L'entreprise devrait à ce niveau diversifier ses prestations offertes au sein des agences pour capter le plus grand nombre de clients (politique d'attrape tout).
- Une attente orientée vers la satisfaction et la fidélisation de la clientèle.
- Une attente orientée vers l'implication du client dans le processus de définition du service. Les clients voudraient bien trouver des services qui répondraient mieux à leurs souhaits.
- Une attente orientée vers l'humanisation des espaces d'accueil. L'entreprise devrait afficher plus de considération à l'égard du client.

iii) Les services liés à l'entreprise.

Les services retenus à ce niveau traduisent les capacités de réactivité de l'entreprise par rapport à son environnement. L'attente de base dans ce domaine est comme suit :

- Variété des actions initiées par l'entreprise pour informer la clientèle de ses aptitudes à intervenir dans des créneaux périphériques à son métier de base. Conseils et assistance à la clientèle.
- Communication permanente avec la clientèle.
- Ecoute des souhaits et désirs de la clientèle.

Cette attente relative aux services liés à l'entreprise met à l'épreuve les capacités de redéploiement de l'entreprise afin de s'adapter aux nouvelles demandes de la clientèle en lui conférant de nouvelles perspectives de diversification de ses services : l'Ecoute devient ainsi l'outil principal pour dialoguer avec le client, l'amener à coopérer et à s'impliquer dans la construction du service.

3.2 Etablissement de la relation de service.

Un des fondements de base de la relation de service, c'est la capacité de l'entreprise à intégrer et à concrétiser les attentes de la clientèle et d'instaurer des rapports durables. La caractéristique principale de cette relation est basée sur l'instauration d'un climat de confiance et d'attente réciproque consignés dans un cahier des clauses générales qui fait l'objet de consultations lors de désaccords entre les deux parties.

Etablir une relation de service c'est mettre en place un cadre de concertation qui tracerait les fondements d'un nouveau mode de coopération économique et sociale au sein de l'espace commercial liant l'entreprise à sa clientèle. La relation de service, étant à la base de cette nouvelle logique managériale d'innovation, consiste à définir, à dimensionner et à segmenter l'offre selon les spécificités et les exigences de la demande. Connaître les manifestations de la demande, goûts, attentes, souhaits, préférences, etc. est une étape nécessaire pour s'ajuster et redéfinir le comportement de l'entreprise au sein de son marché; néanmoins, cette connaissance n'est pas suffisante, elle devrait intégrer le client comme partenaire dans la coproduction du service.

4 - OFFRIR LE SERVICE.

La redéfinition de la conception des services peut être considérée au sein de l'entreprise Sonelgaz comme étant une réponse aux multiples problèmes engendrés par la standardisation des prestations et par l'accroissement de la contestation liée à la continuité du service.

Une démarche en deux temps a été adoptée consistant, d'abord à prendre connaissance de l'avis du client, d'être à son écoute, de nouer avec lui des relations de proximité, etc. Ensuite, définir un cadre de concertation avec le client en vue d'organiser sa participation et sa coopération à la conception du service et à la définition du type de relations à mettre en place.

4.1. Ecoute de la clientèle, une coproduction indirecte du service.

Les enquêtes, menées par le CREAD pour le compte de la Sonelgaz, lui ont permis d'intégrer l'avis du client dans la redéfinition du service et justifier les investissements consentis dans ce domaine.

Aujourd'hui, l'avis du client influence considérablement le processus de gestion de l'entreprise Sonelgaz. Certaines attentes de la clientèle ont déjà été concrétisées, (téléphone vert, fiche d'information sur les augmentations des tarifs, fiche de signalisation des numéros du service dépannage, identification du personnel des agences et des services techniques de dépannage, manuel du client, systématisation de l'information dans les halls d'accueil, information sur les coupures programmées, mise en route d'enquêtes périodiques sur les attentes de la clientèle «table des tables des attentes de la clientèle», etc.) d'autres par contre attendent une application prochaine (conseils pour la consommation de l'énergie, comptage électronique de la consommation, tarification préférentielle, etc.).

4.2. Coopération entre agents - clients à la production du service.

Pour continuer dans cette logique de rapprochement avec la clientèle, Sonelgaz passe à une étape supérieure qui consiste à impliquer le client et le faire coopérer à la production du service.

Des actions préliminaires (rencontres avec les clients et les représentants de quartiers) ont été déjà initiées ça et là par les

responsables de l'entreprise, d'une façon très volontariste, en vue de vulgariser la nouvelle démarche commerciale. (explication du mode de facturation, lecture de la facture, informations relatives aux procédures de réclamation, etc.). Cependant, ces actions méritent d'être rationalisées davantage et inscrites dans un cadre global d'innovation.

Il s'agit aujourd'hui de réfléchir à la forme la plus optimale de coopération avec la clientèle, en vue d'en faire un atout supplémentaire de gestion qui permettrait à l'entreprise de concrétiser sa démarche innovante en matière de dialogue, d'écoute et d'implication du client dans la définition des services.

CONCLUSION :

La participation du client à la conception et la production du service ne devrait pas être appréhendée comme une action visant à instaurer des normes de type bureaucratique, c'est à dire définition de règles de conduite et des procédures, mais plutôt comme une étape dans la formation dynamique d'un consensus ou d'un protocole régissant les relations entre l'entreprise et le client. Participer, coopérer à définir un référent au standard de qualité des services, est un moment important dans le changement du comportement de l'entreprise et de son type de management.

Références bibliographiques

PROBST G.J.B, MERCIER J, BRUGGIMANN O, RAKOTOBARISON A, 1992. "*Organisation et management: gérer le changement organisationnel*" tome 2. Ed. Organisation.

TERRY G.R, & FRANKLIN S.G, 1985. "*Les principes du management*" Ed. Economica.

KOTLER DUBOIS 1994. "*Marketing management*" Ed. Publi-Union.

RAUX J.F, "Le management et mutation" in *Futuribles* n°187.

DOMENC M, & MARQUIE H, 1999. "Les acteurs dans les démarches qualité: soumission ou coproduction" in *Sciences de la Société CNRS* n°46.

ABEDOU A, BOUCHERF K, AKROUF T, BRAHIMI F.Z, & BAZIZI Y, 1998 "*Les attentes de la clientèle*" CREAD - SONELGAZ.

ABEDOU A, BOUCHERF K, & MUSETTE M.S, 1999 "*Perception de l'image de l'entreprise par sa clientèle*" CREAD - SONELGAZ.

ABEDOU A, BOUYACOUB A, & BAHIDJI K, 1999. "*La qualité des services de l'entreprise SONELGAZ, l'écoute de la clientèle*" CREAD -

SONELGAZ

Notes

(*) Maître de recherche au CREAD.

()** Chercheur associé au CREAD.

(1) Nous citons en particulier ENIEM, SAIDAL, SONELGAZ, etc.

(2) Enquêtes menées par la direction de la distribution sous direction des relations commerciales et réalisées par le CREAD "Les attentes de la clientèle"; "Perception de l'image de l'entreprise par sa clientèle"; "L'écoute de la clientèle"; "La qualité de la fourniture d'énergie".
