

Mémoire

Auteur : Largana, Elisa

Promoteur(s) : Tharakan, Joseph

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sales management, à finalité spécialisée

Année académique : 2020-2021

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/11339>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

**COMMENT UNE ENTREPRISE DE
CONSULTANCE PEUT-ELLE ETRE
PROFITABLE TOUT EN TRAVAILLANT
SUR LA SATISFACTION DU CLIENT
ET DU CONSULTANT ?**

Jury :

Promoteur :

Joseph THARAKAN

Lecteurs :

Andrea BARROSO P.

Jérôme MANISE

Mémoire présenté par

Elisa LARGANA

En vue de l'obtention du
diplôme de

Sales Management en
alternance

Année académique 2020/2021



Executive summary

« *Ne vous plaignez jamais d'un client difficile car il est la cause de votre progrès. Traitez les autres mieux encore : ils sont les raisons de vos bénéfices.* » Auguste Detoeuf (1883 – 1947), fondateur d'Alstom en 1928.

« *Si vous prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise.* » Richard Branson (1950), entrepreneur britannique.

Ces deux citations soulignent l'importance de la satisfaction du client et de l'employé. Il peut être parfois compliqué de comprendre l'importance de ces deux aspects au sein d'une société.

Modis est une agence de consultance spécialisée dans les profils *IT & Engineering*. Cette entreprise fait partie du groupe international Adecco, spécialiste dans le domaine du recrutement. C'est après en avoir discuté avec les managers de cette société que la problématique de la satisfaction du client et du consultant a été soulevée. Ce mémoire démontrera que satisfaire le client et les employés a un impact positif sur les revenus d'une entreprise.

L'objectif de ce mémoire est de donner à Modis des recommandations afin de satisfaire les clients et les consultants. Ces recommandations seront basées sur des études, des concepts et des outils qui seront développés au fur et à mesure des chapitres. La première partie sera consacrée à la présentation de l'agence et d'une description de sa cible, des services proposés, du management et du rôle des *Business Manager*. Cette partie sera clôturée par une analyse SWOT. Ensuite, la satisfaction du client sera abordée. Différentes études et concepts composent cette deuxième partie. Pour continuer, le sujet de la satisfaction du consultant sera traité. La dernière partie portera sur les enquêtes menées auprès des clients et des consultants. Enfin, viendront les recommandations qui donneront à Modis des conseils afin d'améliorer la satisfaction du client et du consultant.

“Never complain about a difficult customer because they are the cause of your progress. Treat others even better: they are the reason for your profits.” Auguste Detoef (1883 - 1947), founder of Alstom in 1928.

“If you take care of your employees, they will take care of your business.” Richard Branson (1950), British entrepreneur.

Both of these quotes highlight the importance of customer and employee satisfaction. It can sometimes be complicated to understand the importance of these two aspects in a company.

Modis is a consultancy agency specializing in IT & Engineering profiles. This company is part of the international group Adecco, specialist in the field of recruitment. It was after discussing it with the managers of this company that the issue of client and consultant satisfaction was raised. This dissertation will demonstrate that customer and employee satisfaction has a positive impact on a business's income.

The goal is to give Modis recommendations to satisfy clients and consultants. These recommendations will be based on studies, concepts and tools that will be developed as the chapters go. The first part will be devoted to the presentation of the agency and a description of its target, the services offered, the management and the role of the Business Manager. This part will be closed with a SWOT analysis. Next, customer satisfaction will be addressed. Different studies and concepts make up this second part. To continue, the subject of consultant satisfaction will be addressed. The last part will focus on the project part. This is followed by recommendations that will give Modis advice to improve client and consultant satisfaction.

Remerciements

Je souhaiterais tout d'abord remercier Monsieur Manise qui m'a supervisé depuis ma première année de Master en Sales Management. Ses conseils, sa patience et son temps m'auront permis de prendre du recul quant à mon stage et mes travaux, et notamment à ce mémoire.

Je remercie également Andrea Barroso Pascual, *Business Manager* chez Modis et Maître de stage. Elle m'a beaucoup aidé quant à mon intégration au sein de la société. Son aide, son écoute et ses conseils m'auront permis d'évoluer sur le plan professionnel tout au long de mon alternance. Elle m'aura aussi beaucoup épaulé quant à la recherche de la problématique de ce mémoire.

Je voudrais aussi remercier mon promoteur de mémoire, Monsieur Tharakan, pour ses conseils et sa disponibilité. Il m'aura permis de mieux orienter les recherches de ce travail.

Je remercie Madame Wouters, coordinatrice du Master en Sales Management. Elle s'est montrée très disponible tout au long de ces deux années de Master.

Je témoigne également toute ma reconnaissance envers Laura Galante, ancienne Head of South chez Modis Belgique. Grâce à elle, j'ai eu l'opportunité de réaliser ce stage en alternance au sein de cette entreprise.

Je remercie Carmela Mendolia, pour avoir relu et corrigé l'entièreté de ce mémoire. Son aide m'aura été précieuse quant à la structure, la syntaxe, l'orthographe et la grammaire.

Enfin, je remercie Judith Gillard, consultante chez Modis, et Ellen Winnepenninckx, Talent Acquisition au sein de l'agence. Elles auront été deux collègues remplies d'optimisme et d'humour. Ellen m'aura donné l'accès aux enquêtes menées auprès des consultants et des clients. Elle m'a aussi renseigné d'autres informations très utiles relatives à Modis.

Sommaire

1. Lexique.....	8
2. Introduction	9
3. Revue de littérature	12
4. Consultance	26
4.1. Secteur de la consultance	27
4.2. Avantages et inconvénients	28
5. Modis.....	31
5.1. Groupe Adecco.....	31
5.2. Enseigne Modis	35
5.3. Secteurs d'activité	35
5.4. Cible	36
5.5. Services proposés	37
5.6. Management.....	39
5.7. Business Manager	39
5.8. Analyse SWOT	41
6. Satisfaction	50
6.1. Satisfaction client	50
6.1.1. Origines	50
6.1.2. 4 dimensions de la satisfaction client.....	50
6.1.3. Zone de tolérance	55
6.1.4. Avantages	56
6.2. Mesurer la satisfaction clients	57
6.2.1. Net Promoter Score	57
6.2.2 CSAT.....	60
6.2.3 CES.....	62
6.3. Satisfaction consultants	63
6.3.1. Rôle du manager.....	63
6.3.2. Avantages	63
6.3.3. Outils d'analyse.....	64
7. Améliorer la satisfaction du client	65
7.1. Évaluation.....	65
7.2. Recommandations	70
8. Améliorer la satisfaction du consultant	73
8.1. Évaluation.....	73

8.2. Recommandations	78
9. Conclusion.....	80
10. Annexes	83
11. Liste des personnes de références	92
12. Bibliographie	93

1. Lexique

AWEX : Agence Wallonne à l'Exportation et aux Investissements à l'étranger

Belbin : Test de personnalité

Bench : consultant qui attend de commencer une nouvelle mission

Benchmarking : reprendre ce qui se fait de mieux chez la concurrence et l'appliquer

Business Manager ou BM : personne en charge d'une équipe de consultant et des clients

Consultant : personne employée dans une agence de consultance

CSAT : Customer Satisfaction

Daily rate : taux journalier dépensé par le client en échange des services du consultant

Detractors : clients ayant attribué un score entre 1 et 6 au NPS

eNPS : employee Net Promoter Score

IT : Information Technology

Job boards : plateforme qui permet la consultation d'offres d'emploi, de CV...

Job description : description de poste

KPI : Key Performance Indicator

LMX : Leader Member Exchange

Match : complémentarité entre le profil recherché par le client et le profil trouvé par l'agence

MBTI : Myers Briggs type indicator (test de personnalité)

NPS : Net Promoter Score

One to one : entretien individuel entre le manager et le collaborateur

OPIIEC : Observatoire Paritaire des métiers de l'Informatique de l'Ingénierie des Études et du Conseil

Passives : clients ayant attribué un score entre 7 et 8 au NPS

Prescreening : présélection

Promoters : clients ayant attribué un score entre 9 et 10 au NPS

RFM : Recency – Frequency – Monetary value

SWOT : Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats

Talent Acquisition : responsable du recrutement

2. Introduction

Dans le cadre du Master en Sales Management en alternance, il nous est demandé de rédiger un mémoire. Ayant réalisé mon alternance au sein de Modis, agence de consultance spécialisée dans les profils *IT¹ & Engineering*, il était intéressant de se concentrer à une problématique liée à cette société. Cette agence existe depuis 2019 sur Liège. Elle fait partie du groupe international Adecco, leader dans le domaine du recrutement². Après en avoir discuté avec les membres de la société, une problématique a été soulevée. De nos jours, les sociétés de consultance se focalisent majoritairement sur les KPI³ suivants :

- Augmentation du chiffre d'affaires ;
- Augmentation du nombre de consultants⁴ au sein de l'agence ;
- Augmentation du nombre de clients.

Cependant, très peu d'agences, dont Modis, se concentrent sur la satisfaction du client et du consultant. Suivant un Master un Sales Management, il était important de se focaliser sur une problématique liée au domaine commercial. C'est la raison pour laquelle le choix du sujet de ce mémoire est le suivant :
« Comment une entreprise de consultance peut-elle être profitable tout en travaillant sur la satisfaction du client et du consultant ? »

L'intérêt de réaliser mon mémoire sur ce sujet permettra à Modis :

- D'en savoir davantage sur les outils qui mesurent la satisfaction client ;
- De connaître les outils qui évaluent la satisfaction du consultant ;
- De mettre en place les éléments nécessaires pour augmenter la satisfaction des clients et des consultants.

¹ Information Technology

² <https://www.groupe-adecco.fr>

³ Key Performance Indicator

⁴ Personne employée dans une agence de consultance

De plus, ce sujet donnera des recommandations à l'équipe Modis qui permettront d'améliorer la satisfaction du client et du consultant. Voici quelques questions de recherche qui permettront de rédiger ce mémoire :

- Quels sont les KPI concernant la satisfaction du client et du consultant ?
- Comment mesurer la satisfaction du client et du consultant ?
- Quels sont les déterminants de la satisfaction du client ?
- Comment améliorer cette satisfaction ?
- Quels outils peuvent être mis en place pour améliorer la satisfaction ?

Ce mémoire est divisé en plusieurs parties qui permettront de répondre à cette problématique. La première partie présentera le secteur de la consultance. Plusieurs significations différentes se rapportent à ce secteur. C'est pourquoi, il était important de préciser la signification que nous allons privilégier pour ce mémoire.

La seconde partie sera consacrée à la présentation de l'agence de consultance Modis. L'enquête a été menée au sein de cette agence et les recommandations lui seront dédiées. Il était donc évident de présenter l'agence.

La section consacrée à la satisfaction constituera le troisième chapitre. Le sujet de ce mémoire portant sur la satisfaction du client et du consultant, ce terme sera défini. La satisfaction client, les origines de ce concept, les différentes théories et les différents modèles liés à ce concept clôtureront ce chapitre.

Par rapport aux théories et études qui seront analysées, nous retrouverons le modèle d'Oliver et les 4 dimensions de la satisfaction client, la zone de tolérance, une étude sur l'impact de la satisfaction client réalisée par Paul Williams et Earl Naumann.

Les avantages qu'apportent la satisfaction des clients et ses déterminants seront exploités. Pour ce faire, le modèle intégrateur de ceux-ci à la satisfaction sert comme base.

Pour terminer cette partie, différents outils de la mesure de la satisfaction clients seront présentés. Parmi ceux-ci, nous retrouverons le NPS⁵, le CSAT⁶ et le CES.

La deuxième section de ce chapitre portera sur la satisfaction des consultants. Tout comme pour la satisfaction des clients, cette partie commencera avec une définition du concept. Nous verrons également que le terme « employé » est plus approprié. Nous poursuivrons avec les origines du concept établies par Lewin (1936).

Le *business manager*⁷ occupant une place très importante au sein de la société, il était évident d’y développer son rôle et son importance au sein d’une agence de consultance. C’est lui qui va manager l’équipe de consultants. Nous verrons aussi que la satisfaction permet d’augmenter la motivation. C’est la raison pour laquelle nous développerons la théorie de la hiérarchie des besoins établie par Maslow.

Pour terminer ce chapitre, un outil d’analyse de la satisfaction des employés, le eNPS⁸, sera développé.

La deuxième partie de ce mémoire portera sur le projet à mettre en place au sein de la société Modis. Une enquête a été réalisée auprès des consultants de la société Modis et de ses clients.

Enfin, les recommandations seront basées sur la première partie de ce mémoire. A savoir : les études, les théories, les outils et les résultats de l’enquête.

⁵ Net Promoter Score

⁶ Customer Satisfaction

⁷ Personne en charge d’une équipe de consultant et des clients

⁸ employee Net Promoter Score

3. Revue de littérature

La revue de littérature comporte deux parties. La première concernera la satisfaction du client. La deuxième portera sur la satisfaction du consultant/des employés.

D'après le dictionnaire en ligne « Le Robert », le mot satisfaction a plusieurs définitions :

- « *Acte par lequel on accorde à quelqu'un ce qu'il demande* » ;
- « *Sentiment de bien-être, plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on juge souhaitable* » ;
- « *Plaisir, occasion de plaisir* » ;
- « *Action de satisfaire* » (Le Robert)⁹.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrerons sur la satisfaction du client et du consultant.

Des chercheurs ont défini le concept de satisfaction client comme étant :

- « *La satisfaction est un état psychologique consécutif à une expérience d'achat/de consommation et relatif.*» Yves Evrard, 1993 ;
- « *La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli.* » Sylvie Llosa, 1997 (Barbaray, 2016).

La société Easiware, entreprise proposant une plateforme pour la gestion de la relation client, a publié un article en ligne sur le sujet et définit le terme comme suit :

« La satisfaction client serait finalement un sentiment agréable, conséquence d'une expérience positive du client par rapport à un service ou à un produit. Toutefois, dans le contexte d'une entreprise, lorsque l'on parle de satisfaction client - quand on dit "mesure de la satisfaction client" par exemple - celle-ci peut être positive ou négative, et inclut donc l'insatisfaction client » (Rahaingonjatovo, 2019).

⁹ <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/satisfaction>

Le « paradigme de disconfirmation des attentes » est un modèle qui a été développé par le chercheur Richard L. Oliver (Oliver & Swan,1989). Celui-ci explique que la satisfaction client est le résultat de la comparaison entre qualité/performance attendue et qualité /performance perçue d'un produit ou service :

- Lorsque la qualité perçue par le client est inférieure à la qualité attendue par celui-ci, le résultat sera une insatisfaction ;
- Lorsque la qualité perçue est égale à la qualité attendue par le client, il s'agira d'une satisfaction ;
- Lorsque la qualité perçue par le client est supérieure à la qualité attendue, nous parlerons de forte satisfaction (Oliver & Swan,1989).

La satisfaction client peut donc être définie comme les attentes du client face à un produit ou un service, par rapport à la qualité réelle de ce même produit ou du service. Ce modèle caractérise la satisfaction client comme étant :

- Évolutive : les besoins et la perception du consommateur changent avec le temps, et ce en fonction du marché, des nouvelles technologies,... ;
- Subjective : la satisfaction client est une perception personnelle, elle n'est donc pas objective ;
- Relative : la satisfaction du client dépend des attentes de départ. Celles-ci changent selon les individus (Oliver & Swan,1989).

Christian Barbaray (2016) s'exprime sur la satisfaction client dans son livre « Satisfaction, fidélité et expérience client ». Selon lui, un client est la personne la plus importante pour une entreprise. Il explique que la satisfaction a un lien direct avec l'expérience du consommateur. Il est donc préférable de connaître tous les éléments qui vont influencer une bonne ou une mauvaise expérience client. La fidélité est en lien avec la satisfaction. Si un client est satisfait, celui-ci a plus de chances de devenir fidèle à une marque. Il souligne le fait que les études de la satisfaction sont des études d'expérience. Il est important qu'une entreprise soit consciente des éléments qui vont impacter l'expérience du consommateur.

Selon lui, les attentes peuvent être :

- Subjectives : le client à sa propre opinion quant à son expérience ;
- Individuelles : les attentes dépendent de chaque individu ;
- Changeantes : elles varient selon différents facteurs ;
- Évolutives : les espérances évoluent en fonction des expériences et seront plus exigeantes ;
- Comparatives : les attentes du consommateur seront basées sur les expériences avec la concurrence. (Barbaray, 2016).

Une entreprise qui souhaite améliorer l'expérience client doit prendre en compte les aspects cités ci-dessus. Ils sont majoritairement propres à chaque individu. Cependant, il n'est pas possible d'offrir une expérience parfaitement personnalisée à chaque consommateur. Parmi ces dimensions, la dernière peut permettre d'améliorer l'expérience consommateur. Elle mentionne le fait que le client va se baser sur les expériences avec la concurrence. Plusieurs outils peuvent permettre d'améliorer l'expérience d'un point de vue comparatif :

- Analyse de la concurrence : lister les concurrents directs et indirects est un premier pas vers l'amélioration de l'expérience client. Réaliser une veille concurrentielle donne la possibilité de surveiller les concurrents ainsi que les nouveaux entrants. Si les attentes du consommateur sont basées sur l'expérience avec les concurrents, il est donc impératif de connaître les entreprises concurrentes ;
- Benchmarking : le benchmarking vise à analyser ce qui se fait de mieux chez les concurrents et à reproduire cela au sein de la société. Une fois que l'analyse de la concurrence est réalisée, la veille concurrentielle va permettre à la société d'être au courant de ce qui se passe chez ses concurrents. Si la société a analysé une action qui a bien fonctionné chez ses concurrents, elle peut se permettre de réaliser le même type d'action. De cette façon, l'expérience du consommateur pourra être améliorée ;
- Mapping de positionnement : un mapping de positionnement permet à une entreprise de voir où elle se situe par rapport à ses concurrents. Le principe est de choisir deux critères. Sur base de ces critères, il suffit de placer son entreprise et les concurrents.

Toutes ces analyses sont complémentaires. Les différentes dimensions citées par Christian Barbaray sont de nature très subjectives. C'est la raison pour laquelle il est important de se concentrer sur la dimension qui peut aider l'entreprise à améliorer l'expérience client. La veille concurrentielle, le benchmarking et le mapping de positionnement sont trois éléments qui peuvent améliorer la dimension « comparative » et impacter positivement les autres dimensions.

Le RFM¹⁰ Model (Colombo & Jiang, 1999) est un outil qui permet aux entreprises de mesurer la fidélité des clients. Cet outil se base sur trois critères : la récence, la fréquence et la valeur monétaire. La récence est le temps écoulé depuis la dernière transaction du client. La fréquence correspond au nombre total de transactions effectuées par les consommateurs. La devise est le montant total de toutes les transactions effectuées au cours d'une période de temps spécifiée (Yang, 2004). En partageant les consommateurs selon les critères de récence, de fréquence et de valeur monétaire, différents sous-groupes se forment. Ceux-ci permettent de connaître les clients les plus fidèles et les moins fidèles. Cela donne aussi une autre façon de segmenter les clients. Sur base de cette segmentation, divers éléments peuvent être adaptés :

- La communication et le marketing ;
- Le prix ;
- Le type de service ;
- Le canal de vente ;
- ...

Les actions de l'entreprise doivent être orientées en fonction de chaque segment ciblé. Cela permet d'être plus orienté consommateur, d'améliorer l'expérience client et d'avoir plus de chance d'augmenter les ventes. Un bon commercial sait qu'il est plus important de prendre soin de ses clients que de trouver des prospects.

Le RFM Model permet justement de mieux connaître les clients et de comprendre à quel stade ils sont au niveau de la fidélité. Par exemple, si la société remarque qu'un sous-groupe a un montant de vente qui diminue de plus en plus, elle peut mettre en place des actions qui permettront de remonter les ventes de ce segment. C'est pourquoi, il est important de bien segmenter ses clients et de suivre l'évolution de leurs achats en fonction de ces trois critères.

¹⁰ Recency – Frequency – Monetary value

Un autre outil permet d'avoir un indice quant à la satisfaction. Il s'agit du Net Promoter Score (NPS). Cet outil donne une indication sur la possibilité que les clients recommandent les produits/les services d'une entreprise à leur entourage. Une étude (annexe 1) a été réalisée sur le sujet. Elle a été publiée sur le site Elsevier le 21 mai 2020. Cette recherche porte sur le lien entre le NPS et la prise de décision commerciale (Ayuso, Perales-González, Tinguaro Rodriguez, & Vélez, 2020). Il en ressort que le NPS permet de prédire si le client va continuer ou non ses achats auprès de la marque. Le sujet de ce mémoire portant sur la satisfaction du client, il était important de trouver des outils pour évaluer la satisfaction. De plus, cette étude démontre l'importance de l'utilisation du NPS.

L'obtention du NPS s'obtient grâce à une enquête client. Cette enquête est composée d'une seule question : « Quelle est la probabilité que vous recommandiez l'entreprise à un parent ou un ami ? ». Les consommateurs doivent attribuer un score entre 0 et 10 afin de répondre à cette question. En fonction des scores obtenus, les répondants peuvent être divisés en trois catégories :

- Détracteur : il s'agit des clients ayant attribué un score allant de 0 à 6 ;
- Passif : cette catégorie représente les consommateurs qui ont donné une note de 7 ou de 8 ;
- Promoteur : ce groupe désigne la clientèle qui a donné un score de 9 ou de 10 (Ayuso et al., 2020).

Le NPS est un KPI important à introduire et à suivre lorsqu'une société souhaite :

- Connaître les possibilités de recommandation de la part de sa clientèle ;
- Avoir un indice quant à la satisfaction du client ;
- En savoir davantage sur l'expérience du consommateur ;
- Améliorer l'expérience du consommateur.

Si la société obtient un NPS positif, celle-ci doit maintenir ses actions mises en place pour l'expérience du consommateur. À l'inverse, si le NPS est négatif, l'entreprise doit prendre les mesures nécessaires pour rectifier cela. Elle doit d'abord comprendre pourquoi le résultat est négatif, pour ensuite mettre en place une stratégie qui permettra d'améliorer ce score.

Une autre étude (Meyer, Schmitt & Skiera, 2012) a été publiée sur la satisfaction du client et son impact sur les revenus de la société. Cette recherche, basée sur des données financières, démontre qu'il existe une relation significative entre l'intention de recommander et le profit de l'entreprise. Les chercheurs n'ont pas prouvé qu'il existait un lien entre un NPS positif et la fidélité. Par-contre, il existe une relation significative entre la satisfaction du client et la fidélité (Meyer, Schmitt & Skiera, 2012). Cela permet de souligner à nouveau l'importance de satisfaire les clients.

D'après Reichheld (2003), le NPS représente l'un des meilleurs indicateurs quant au lien entre les achats répétés et les recommandations du client. Cet outil permet également de segmenter d'une autre façon les clients en fonction de leur score : détracteurs, promoteurs et passifs (Meyer, Schmitt & Skiera, 2012).

Il était essentiel de démontrer qu'il existe un lien significatif entre la satisfaction du client et les performances financières de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle l'étude menée par Paul Williams et Earl Naumann fait partie de la revue de littérature. Les deux étudiants de l'Université Américaine de Sharjah (*School of Business Management*) ont mené l'étude suivante : « *Customer satisfaction and business performance : a firm-level analysis* » (Naumann & Williams, 2011).

Cette enquête avait pour but d'analyser les relations entre la satisfaction du client et les différentes mesures de performance de l'entreprise. Les deux chercheurs ont constaté qu'il existe bel et bien un lien entre les différents niveaux de satisfaction client et les finances de la société. Ils ont démontré que les revenus d'une entreprise de services étaient fortement liés au niveau de satisfaction des clients (Naumann & Williams, 2011). C'est pourquoi, il est important de se préoccuper de la satisfaction des consommateurs.

Afin de mener à bien leur étude, ils ont classé les clients en cinq groupes :

- Les clients très satisfaits ;
- Les clients satisfaits ;
- Les clients neutres ;
- Les clients insatisfaits ;
- Les clients très insatisfaits.

Il ressort de cette étude que de nombreux avantages découlent d'une augmentation du niveau de satisfaction des clients. Des scores de satisfaction plus élevés mènent à des niveaux plus élevés de fidélisation de la clientèle. De plus, le revenu total moyen de l'entreprise a augmenté à mesure que les scores de satisfaction ont augmentés. Les clients très satisfaits étaient ceux qui augmentaient le plus les profits de l'entreprise.

La satisfaction des clients était positivement liée aux bénéfices de l'entreprise. Il est donc clair que les niveaux de satisfaction des clients sont liés à une variété de mesure de performance financière au niveau de l'analyse de l'entreprise. Il existe des liens entre la satisfaction client, la fidélisation et le chiffre d'affaires (Naumann & Williams, 2011) ... (annexe 2).

Une autre revue s'exprime également sur le sujet (Des Garets, Lamarque & Plichon, 2003). D'après les recherches d'Oliva (1992), si un client a une fidélité très élevée, et qu'il existe un changement au niveau du produit ou du service, la satisfaction diminuera. Mais cette diminution n'amènera pas pour autant à une infidélité. Un client très fidèle peut supporter des changements jusqu'à un certain seuil avant d'être insatisfait.

Cette recherche (Des Garets, Lamarque & Plichon, 2003) définit aussi ce qu'est la fidélité d'un client. Il s'agit d'un comportement volontaire et correspond à un état d'esprit favorable de la part du client. C'est la raison pour laquelle les programmes de fidélisation existent. Ils contribuent au bon développement de l'entreprise.

Les études de Williams et Naumann (2011) et de Des Garets, Lamarque et Plichon (2003) prouvent qu'il existe un lien entre la satisfaction du client, sa fidélité et le développement de l'entreprise.

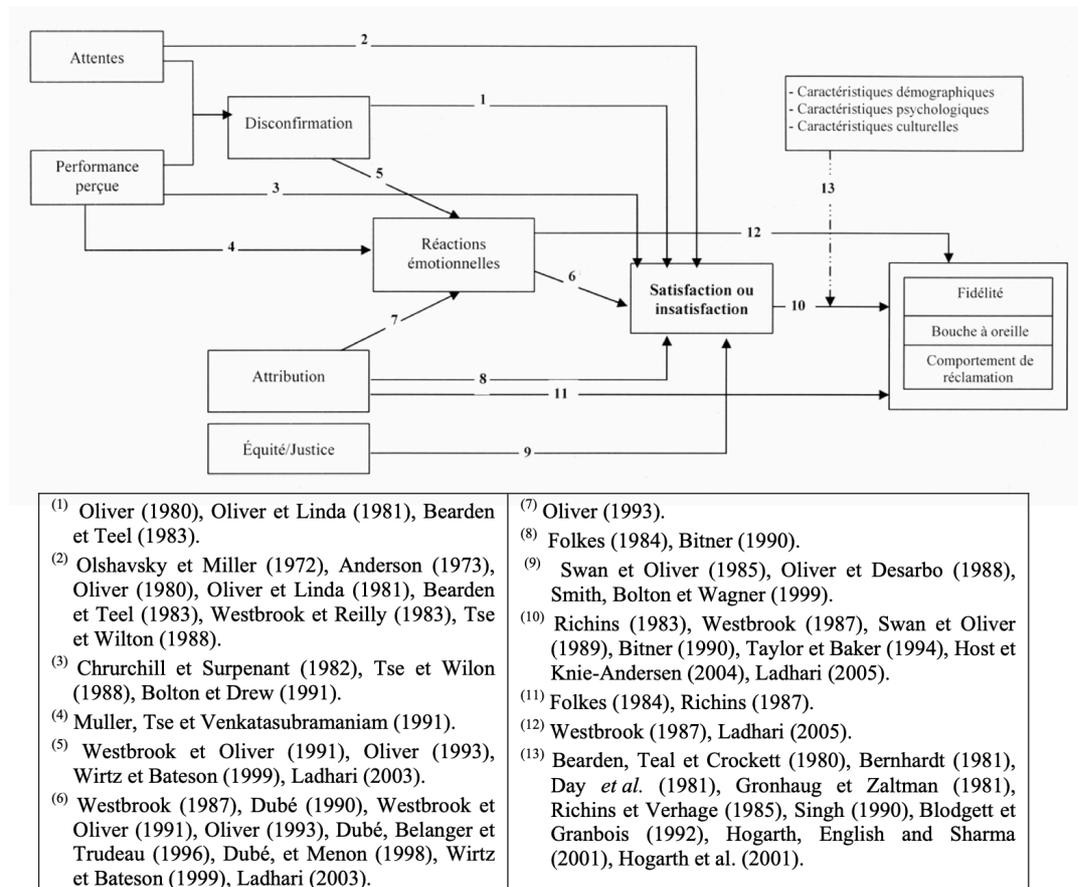
Mise à part l'augmentation des profits de l'entreprise, l'article de Jean-François Trinquécoste (1996) traite d'un autre avantage de la fidélité du consommateur : diminuer les conséquences de la concurrence. Selon lui, la fidélité des clients permet à l'entreprise de moins souffrir de la concurrence. Cela diminue le risque commercial (Trinquécoste, 1996).

De plus, il évoque la dimension comportementale. La fidélité du client se manifeste par son comportement d'achat et de réachat durant une certaine période. Il complète la définition de Des Garets, Lamarque et Plichon (2003) en précisant qu'un client fidèle va choisir une même marque ou un même produit de façon répétée, et ce pendant une certaine période (Trinquécoste, 1996). L'auteur ajoute que les leviers qui mènent à la fidélisation sont la confiance et la satisfaction. C'est une raison supplémentaire pour se concentrer sur la satisfaction du client. Afin de récolter les données liées aux consommateurs, Trinquécoste (1996) explique qu'il est possible de réaliser des études de marché. Le RFM Model ayant été mentionné précédemment, il est aussi possible de récolter ces données grâce à ce modèle.

Les Échos, un journal français, s'expriment sur l'importance de satisfaire les clients (Bolzer, 2020). Cet article (annexe 4) traite des entreprises qui ont maintenu leurs activités durant le confinement. Ce qui a permis à ces entreprises de s'en sortir durant la crise, c'est la relation entretenue avec les clients. L'article souligne le fait que l'orientation client est rentable pour une entreprise. Les entreprises qui sont orientées consommateur perdent moins de valeur. À l'inverse, les entreprises qui ne sont pas orientées consommateur perdent deux fois plus de valeur (Bolzer, 2020).

Selon une étude sur les déterminants de la satisfaction client réalisée par Riadh Ladhari (Ladhari, 2005), voici un schéma démontrant les déterminants de la satisfaction du client :

Figure 3 : Un modèle intégrateur des déterminants de la satisfaction



(Ladhari,

2005)

Les attentes et la performance perçue correspondent aux attentes du consommateur suite à l'achat d'un produit ou d'un service. Ces deux éléments mènent à la disconfirmation qui peut être positive ou négative. La disconfirmation représente les attentes espérées du consommateur lors d'un achat face à ce qu'il obtient réellement. Si les attentes du consommateur ont été surpassées ou sont égales à ce qu'il attendait, il s'agit alors de disconfirmation positive. Les attentes, la performance et la disconfirmation mènent à la satisfaction ou à l'insatisfaction du client. Ces trois déterminants engendrent également des réactions émotionnelles chez le consommateur (Ladhari, 2005). La satisfaction ou l'insatisfaction ainsi que les réactions émotionnelles auront un impact sur la fidélité, le bouche à oreille et le comportement de réclamation du consommateur (Ladhari, 2005).

La satisfaction client est donc une solution pour éviter un trop grand nombre de pertes, surtout en période de crise. L'article donne également un outil qui permet de déterminer si la relation client est satisfaisante. Pour cela, il suffit de réaliser la différence entre la performance perçue d'un produit ou service, et les attentes initiales du client. Les attentes initiales correspondent aux attentes espérées qu'a le consommateur avant un achat. La performance perçue est ce que le client obtient une fois son achat réalisé.

La seconde partie de ce mémoire concerne la satisfaction des consultants. Comme dit précédemment, le document a pour but de donner des recommandations à la société Modis, agence de consultance. L'agence n'existerait pas sans ses consultants. C'est au cours d'une discussion avec les managers de la société que la problématique de la satisfaction des consultants a été révélée.

Un consultant est un employé au sein de l'agence de consultance. La particularité de cet employé sera le cadre de travail. En effet, il ne va pas travailler au sein de l'agence de consultance, mais sein de l'entreprise qui a sollicité les services de l'agence.

Très peu d'études existent sur le sujet de la satisfaction des consultants. Par-contre, beaucoup de recherches ont été menées sur la satisfaction des employés et leur bien-être. C'est la raison pour laquelle ce type de recherche sera utilisé. Cependant, il faudra prêter attention au cadre de travail lors des recommandations.

Christian Vandenberghe (2004) a rédigé une revue qui a pour sujet « Conserver ses employés productifs ». Il y explique que différentes théories permettent de prédire le départ des employés. Parmi celles-ci, l'une d'entre elles porte sur l'attitude de l'employé. Elle s'appuie justement sur la satisfaction au travail. L'auteur (Vandenberghe, 2004) cite également deux autres théories. Il s'agit de l'approche cognitive et de l'approche holistique. Dans cette revue de littérature, l'approche basée sur l'attitude sera développée. En effet, elle est plus en lien avec le sujet de ce mémoire.

L'approche basée sur l'attitude explique que s'il y a des départs volontaires de la part des employés, c'est parce qu'il y a un affaiblissement du lien entre l'employé et l'entreprise qui l'a engagé (Vandenberghe, 2004). Les recherches de Meyer et Allen (2002) ont prouvé que cette approche pouvait être divisée en trois dimensions d'engagement :

- La dimension affective : il s'agit du lien affectif envers la société. Ce lien permet à l'employé de s'identifier aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise. L'employé va se reconnaître dans les valeurs de la société. Le souhait de faire partie de ce groupe sera présent, et l'employé maintiendra son activité au sein de l'entreprise (Meyer et Allen, 1991). Il est donc très important qu'une entreprise applique ses valeurs au sein de l'organisation ;
- La dimension normative : Meyer et Allen (1991) expliquent que cette dimension concerne l'attachement de l'employé à la société dans laquelle il travaille. L'employé ressent une certaine moralité envers la société. Il va se sentir dans l'obligation de rester au sein de l'entreprise, et ce via cette moralité. Les employés qui ont un degré élevé au niveau de cette dimension continuent de travailler au sein d'une même organisation parce qu'ils le doivent (Meyer et Allen, 1991) ;
- La dimension de continuité : dans cette troisième dimension et dernière dimension, l'engagement est réfléchi. Les employés dont la dimension de continuité est dominante calculent les coûts que représenteraient leur départ. C'est sur base de cette réflexion qu'ils vont prendre leur décision. Le coût de départ représente soit les avantages que l'employé perdrait, soit un manque d'opportunités d'emploi. Il reste donc fidèle à l'entreprise par besoin (Meyer et Allen, 1991).

Il ressort de cette théorie que la fidélité d'un employé repose sur l'une des trois caractéristiques ci-dessous :

- Le désir ;
- Le devoir ;
- Le besoin.

Connaître la dimension dominante de ses employés donnerait la possibilité à l'entreprise d'éviter la perte de ses employés.

Selon Meyer et Allen (1991, 1997), chaque dimension diminue les possibilités que le travailleur quitte son entreprise. Les chercheurs s'expriment sur l'importance des dimensions affectives et normatives. Leurs recherches (Meyer et Allen, 2002) prouvent que ces deux dimensions ont un impact positif sur la performance au travail. À l'inverse, la dimension de continuité a un effet négatif sur le rendement professionnel (Meyer et Allen, 2002).

L'article (Meyer et Smith, 2000 ; Stinglhamber et Vandenberghe, 2003) insiste sur l'importance d'instaurer une politique de fidélisation au sein de l'entreprise. Cela permettra aux employés d'être plus productifs, et profitera à l'entreprise. De plus, ce type de politique favorise les engagements de type affectif et normatif (Meyer et Smith, 2000 ; Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). Certains outils permettent de mettre en place une politique de fidélisation des employés :

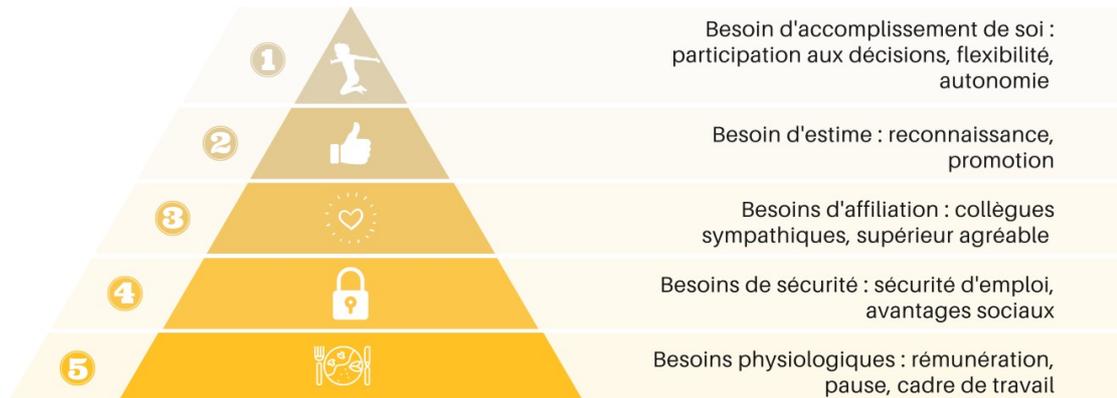
- La gestion des carrières ;
- Une politique de développement des compétences ;
- Des avantages sociaux ;

Les conditions de travail (autonomie, variétés...) (Meyer et Smith, 2000 ; Stinglhamber et Vandenberghe, 2003).

Concernant la satisfaction des employés, le docteur Ghanem, psychologue, a rédigé un article (annexe 6) sur le sujet. Il en ressort que comprendre les besoins à satisfaire permet de motiver les employés. Dès lors, ils seront plus productifs (Ghanem, 2013). À propos de la satisfaction des besoins, différentes théories existent. La plus connue reste sans doute la théorie de la pyramide des besoins (Maslow). Cette théorie a été choisie, car elle a été vue durant ce master en alternance. Il était donc normal de se référer aux théories et aux concepts vus durant ce deux années. Chaque individu a des besoins différents à satisfaire.

La théorie de la hiérarchie des besoins permet de connaître les différents facteurs de motivation afin de satisfaire les collaborateurs (Louart, 2002). Voici les cinq catégories qui composent la pyramide :

Hiérarchie des besoins



(Dejoux, 2017)

Maslow a divisé la pyramide en fonction des besoins. Ceux-ci sont classés par ordre d'importance. Le concept explique que lorsqu'un individu progresse, ses déterminants de motivation progressent aussi dans la pyramide. En 1969, Alderfer intègre le concept de frustration-régression et simplifie la théorie de Maslow. Sa théorie exprime le fait que si un employé ne parvient pas à satisfaire un besoin, il se tournera vers un autre. Nous comprenons donc que plusieurs besoins peuvent stimuler un individu (Dejoux, 2017).

D'après cette théorie, un individu ne peut satisfaire un besoin supérieur si un besoin inférieur n'est pas satisfait.

Cécile Dejoux (2017) traite du même sujet dans son livre « *Du manager agile au leader designer* » (Dejoux, 2017). En plus d'évoquer également la théorie de Maslow, elle cite le concept de frustration-régression par Alderfer. Cette théorie vient en quelque sorte contredire Maslow. Elle explique qu'un individu peut satisfaire n'importe quel besoin s'il ne parvient pas à en satisfaire un. Selon Alderfer, il n'existe donc pas de hiérarchie des besoins, mais seulement différents besoins à satisfaire. Ceux-ci varient en fonction des individus.

Bien que ces deux concepts se contredisent, les auteurs soulignent l'importance de comprendre les besoins des employés. La compréhension des besoins est un premier pas vers la satisfaction. Ce n'est qu'à la fin du 20^{ème} siècle que le concept de motivation au travail a été introduit. En 1936, Lewin démontre que la motivation au travail est un des facteurs déterminants de la performance au travail (Dejoux, 2017). La personne la mieux placée pour identifier les besoins des employés est le manager. D'après le livre de Cécile Dejoux (2017), « *Du manager agile au leader designer* », le manager a un rôle essentiel au sein de son équipe. Il doit parvenir à motiver ses collaborateurs. Des études ont prouvé que le salaire n'était pas le seul critère qui motivait les employés. Ainsi, le manager doit motiver ses collaborateurs en respectant les points suivants (Dejoux, 2017):

- Les employés n'ont peut-être pas les mêmes motivations que lui ;
- Il doit toujours expliquer à ses collaborateurs que l'on s'occupe d'eux ;
- Un coaching et un feed-back doit leur être apporter quotidiennement.

Après avoir lu une étude sur le bien-être au travail (Bernaud, Desrumaux, Dose, & Hellemans, 2019), il en ressort que la satisfaction des employés favorise les états positifs. Satisfaire les besoins en **compétence**, **relation** et **autonomie** est positivement lié au bien-être du personnel. Des employés satisfaits permettent de rendre les clients satisfaits. Les deux concepts sont ainsi liés (Bernaud, Desrumaux, Dose, & Hellemans, 2019).

Les chercheurs s'expriment également sur l'importance du LMX¹¹. Cette théorie (annexe 5) a été mise au point dans les années 1970 par Dansereau, Graen et Haga. Elle désigne l'intensité de la relation entre un leader et un employé. Des études ont prouvé qu'il y avait un lien entre le LMX et l'implication des employés (Elouaryarhli, 2019). Le LMX est donc un indicateur qui va permettre d'évaluer la qualité de la relation entre le manager et l'employé. Un LMX élevé signifie que les employés sont satisfaits de la relation qu'ils entretiennent avec leur manager (Bernaud, Desrumaux, Dose, & Hellemans, 2019). Dans le cas de Modis, nous devons donc prendre en considération la relation entre le *Business Manager* et le consultant.

¹¹ Leader Member Exchange

4. Consultance

D'après le site de l'ICS-Bégué, « un consultant est un expert dans son domaine d'activité. Il va poser un diagnostic, rechercher et proposer des solutions pour améliorer le fonctionnement de l'Entreprise ou de l'Organisation. Le consultant peut se spécialiser dans des domaines comme les Ressources Humaines, la gestion financière, les systèmes d'information, l'organisation, la relation client, le management.... »¹².

Il existe différentes façons de travailler avec un consultant. Celui-ci peut faire partie d'une agence de consultance. Dans ce cas, l'entreprise qui veut faire appel à un consultant s'entretient directement avec l'agence. Le rôle de celle-ci sera de proposer le meilleur profil en fonction de la demande du client.

Une deuxième possibilité concerne les bureaux d'études. Ceux-ci proposent également des services de consultance. Un bureau d'étude regroupe des métiers qui vont permettre l'interprétation de données, et de les exprimer en plan d'exécution¹³. Il existe également des consultants qui travaillent en « freelance ». Cela signifie qu'ils ne seront affiliés à aucune société et qu'ils travaillent pour leur propre compte.

Enfin, le terme « consultant » peut également représenter le titre d'un employé au sein d'une entreprise. Par exemple, nous parlerons souvent de « consultant en recrutement » pour désigner les employés d'une agence intérim.

Nous constatons que la consultance peut avoir quelques significations différentes. Bien souvent, il est important de préciser le type de consultance dont il s'agit. La signification variera en fonction du besoin de la part du client. Ces notions étant assez similaires, chacune d'entre elles opère de façon très différente. Dans le cadre de ce mémoire, nous définirons le consultant dans sa première acceptation. Pour rappel, celle-ci consiste à faire appel à une agence de consultance.

¹² <https://www.ics-begue.com/metier-consultant>

¹³ <https://www.picbleu.fr/page/quels-sont-les-competences-et-le-role-d-un-bureau-d-etudes>

4.1. Secteur de la consultance

La consultance est l'intervention d'une personne qui est reconnue experte dans son domaine. Ce professionnel va donner son avis à un autre professionnel. Grâce aux conseils suggérés par le consultant, le professionnel qui a sollicité ses services va pouvoir mieux orienter ses actions (Cantin, Stoesser et Teike Lüthi, 2008).

Le consultant va aider les entreprises qui le sollicitent à utiliser leurs propres ressources. Il va donner des conseils qui permettront de savoir comment procéder. Le but étant de trouver des réponses ou des solutions (Lescarbeau, 1990).

Selon un article de la société Robert Half, entreprise de conseils en ressources humaines, il y a cinq domaines où les consultants sont très sollicités (Marquez, 2020) :

- la finance et la comptabilité ;
- les systèmes de gestion et amélioration du rendement ;
- la fiscalité ;
- La gouvernance gestion du risque et conformité ;
- L'optimisation financière (Marquez, 2020).

Bien entendu, des consultants sont demandés dans d'autres domaines, tels que l'informatique, les ressources humaines, ou encore l'ingénierie.

D'après un article de NTS-Advisory (Thiriot-Simonel, 2020), cabinet de conseil français, les services de conseils ne cessent d'augmenter. Déjà en 2018, le secteur avait augmenté de 12%. L'étude de l'OPIIEC¹⁴ explique que cette croissance est liée au digital. En 2018, en France, 35% des missions étaient liées au domaine du digital. C'est la raison qui explique cette augmentation. Le marché de la consultance était estimé à 7,3 milliards d'euros en 2019 (Thiriot-Simonel, N. 2020).

¹⁴ Observatoire paritaire des métiers de l'informatique de l'ingénierie des études et du conseil

Au vu de la crise de la COVID-19, le secteur des services a été fortement impacté de façon négative. D'un autre côté, selon le site Statbel¹⁵, le chiffre d'affaires a augmenté dans 40% des secteurs économiques. Parmi ces secteurs, nous pouvons citer les secteurs de conseil et autres activités informatiques¹⁶.

4.2. Avantages et inconvénients

Ce mémoire porte sur les services proposés par une agence de consultance. Comme tout service qui se trouve sur le marché, faire appel à une agence de consultance a des avantages, mais également des inconvénients. Les cibler permettra de trouver des pistes d'amélioration à exploiter dans la suite de ce travail.

Avantages pour le client

Pour commencer, il peut être parfois difficile pour une entreprise de trouver un profil bien précis. Certains candidats sont compliqués à trouver pour diverses raisons. Les entreprises peuvent rechercher des candidats :

- Ayant une expérience professionnelle ;
- Ayant une ou des affinité(s) ;
- Ayant une ou plusieurs spécialisation(s).

Bien que les départements des Ressources Humaines, et que les agences intérim existent, les agences de consultance sont souvent spécialisées dans des domaines bien précis. Les recruteurs qui font partie d'une agence de consultance sont formés et sont experts dans le domaine de prédilection de la société. C'est pourquoi, il est plus simple pour une entreprise de faire appel directement à une agence de consultance lorsqu'elle recherche un profil très ciblé.

Ensuite, les entreprises peuvent avoir des besoins ponctuels. En effet, certaines entreprises ont besoin de ressources pour l'implémentation de projet pour une durée bien définie. Cela leur permet de ne pas augmenter le nombre de travailleurs au sein de l'entreprise et les démarches administratives sont plus simples.

¹⁵ <https://statbel.fgov.be/fr>

¹⁶ *Ibid.*

De plus, cela peut être compliqué de trouver un profil précis. Il est parfois difficile pour les entreprises d'évaluer les compétences d'un candidat lors d'un simple entretien. Grâce à la consultance, l'entreprise va pouvoir le tester et évaluer sa façon de travailler. Les périodes d'essais n'existant plus en Belgique, le fait que le candidat soit engagé par l'agence permettra au client d'évaluer les compétences d'un candidat. Cela évitera le renvoi de celui-ci.

Pour continuer, les clients ne prennent pas de risque financier en faisant appel à un consultant. Par exemple, si le consultant tombe malade, le client ne devra pas payer de prestation étant donné qu'il est engagé au sein de l'agence de consultance. S'il ne convient pas, ce sera le devoir de l'agence de le remplacer.

Enfin, un consultant va pouvoir amener un regard objectif sur une mission étant donné qu'il s'agit d'une personne externe à l'entreprise qui le sollicite. Il ne sera pas influencé par des collègues de travail ou par un supérieur hiérarchique. L'expérience acquise sur des projets similaires lui permettront d'amener davantage d'expertise.

Avantages pour le consultant

Certains candidats peuvent avoir du mal à trouver des opportunités. Lorsqu'ils deviennent consultants au sein d'une société de consultance, il n'a plus à se soucier de cela. Les employés faisant partie de l'agence ont le rôle de placer les consultants sur différentes missions. Par exemple, un consultant peut travailler sur un projet de six mois, et ne devra pas se préoccuper de la suite des événements professionnels. Il sait que ce n'est pas son rôle de trouver sa prochaine mission. Cela permet d'être serein par rapport à la vie professionnelle.

Étant donné que les consultants sont engagés pour des missions ponctuelles, ils ont l'opportunité de travailler sur divers projets dans diverses entreprises avec des équipes différentes. Cela leur permet de se diversifier et d'acquérir de l'expérience dans le monde professionnel. Grâce à cela, ils deviennent polyvalents sur le marché de l'emploi. Ils auront une valeur ajoutée par rapport à une personne qui a de l'expérience dans une seule entreprise et sur un même projet.

Dernièrement, certaines agences de consultance proposent des formations aux consultants. Cela leur permet de développer leurs compétences à l'aide d'outils personnalisés.

Inconvénients pour le client

Une agence de consultance ne peut pas avoir dans son équipe tous les profils existants dans son secteur d'activité. Si une entreprise à une demande urgente et qu'elle fait appel à ce type de service, le besoin risque d'être insatisfait. Cela va avoir un impact négatif sur la satisfaction.

Ensuite, ces prestations de services fonctionnent sur base d'un *daily rate*¹⁷. Cela signifie que le client va payer une somme par jour pour bénéficier des services du consultant. Le prix peut parfois être élevé aux yeux du client. C'est pourquoi, il est important pour une agence de consultance de bien définir sa cible, ainsi que son secteur d'activité. Mais bien souvent, il va trouver le prix justifié une fois les avantages expliqués.

Inconvénients pour le consultant

Concernant les différentes missions du consultant, il se peut que les employés en charge de cela ne trouvent pas directement un nouveau projet sur lequel le consultant pourrait travailler. Par exemple, un consultant peut rester pendant quatre mois sans nouvelle mission. Cela a donc un impact négatif sur la satisfaction du consultant et peut le démotiver.

¹⁷ Taux journalier dépensé par le client en échange des services du consultant

5. Modis

Modis est une agence de consultance spécialisée dans les profils *IT & Engineering*. Ayant réalisée ce master au sein de cette société, il était légitime de focaliser ce mémoire sur cette agence de consultance.

5.1. Groupe Adecco

Modis fait partie du groupe international Adecco, leader dans le domaine du recrutement. Adecco existe depuis 1957 et a été créé par Henry Lavanchy, un entrepreneur suisse. En 2019, le chiffre d'affaires s'élevait à 23,4 milliards d'euros. Le groupe compte 35 000 collaborateurs permanents (The Adecco Group, 2021)¹⁸. Ce groupe est présent dans 5 continents et 60 pays. Les enseignes qui composent le groupe Adecco ne sont pas toutes localisées sur les 5 continents. Les enseignes sont reprises ci-dessous :

Adecco

Il s'agit d'une agence de recrutement et d'intérim de personnel qualifié ou polyvalent. La société existe depuis plus d'une cinquantaine d'années et compte plus de 800 collaborateurs en Belgique. L'agence est spécialisée dans de nombreux domaines, tels que la logistique, l'administration, l'HoReCa (The Adecco Group, 2021)¹⁹...

Badenoch + Clark

Cette société est un cabinet de conseil en recrutement et propose trois services : le recrutement, l'*assessment* (définition du potentiel des candidats) et le management de transition (mise à disposition de managers de transition qui interviennent lors de transformation organisationnelle). Le cabinet a une quarantaine d'années d'expérience et est expert dans 14 domaines : immobilier et construction, juridique et fiscal, finance et comptabilité (Badenoch + Clark, 2019)²⁰...

¹⁸ <https://www.groupe-adecco.fr/groupe/le-groupe-adecco/>

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ <http://www.badenochandclark.com>

General Assembly

GA est spécialisée dans les formations IT, business, data... L'enseigne possède des campus proposant des cours à la carte en Asie, en Australie, en Europe et en Amérique du Nord. Ces formations sont proposées aux particuliers et aux entreprises. De plus, GA offre des opportunités de réseautage (General Assembly, 2021)²¹.

Humando

Humando est actif dans le secteur du recrutement, des formations et des conseils en diversité.

LHH

Cette enseigne offre des services tels que de l'accompagnement et des conseils en matière de RH.

Modis

Il s'agit d'une agence de consultance spécialisée en conseil de l'ingénierie, services numériques et sciences de la vie. Deux entités composent Modis : *IT & Engineering* et *Life Science*.

Pontoon

Il s'agit du leader en terme d'externalisation du recrutement et de la gestion des processus RH en France.

Spring

Spring se charge du recrutement et intérim de cadres, et professionnels qualifiés (The Adecco Group, 2021)²².

²¹ <https://generalassemb.ly>

²² <https://www.groupe-adecco.fr/groupe/le-groupe-adecco/>

Mission, vision et valeurs

Les missions, les visions et les valeurs permettent de comprendre la « personnalité » de l'entreprise et d'en savoir davantage sur sa façon de penser. Cet ensemble va permettre d'humaniser la société.

Mission

Adecco attire et développe des leaders qui ont un impact sur leurs employés et leurs clients. Ces leaders permettent d'inspirer et de motiver leur équipe à utiliser leur cœur. Ils sont désireux de faire une différence positive. Ces dirigeants s'assurent de créer un excellent environnement de travail pour leur équipe, afin qu'ils performant. Le groupe Adecco est fier du niveau de confiance et d'engagement qu'il a acquis. Cela permet de créer une haute performance durable (Ceuppens, 2018).

Vision

Le groupe Adecco veut repousser les limites. Il s'oppose aux modes de pensées traditionnelles et veut regarder vers l'avenir dans le but de relever les défis de demain. Leur vision est d'inspirer, de motiver et de former les gens du monde entier. Adecco veut donner la possibilité aux personnes d'être dans un environnement où elles seront stimulées pour réussir. Et dans le but qu'elles aient un avenir meilleur (Ceuppens, 2018).

Valeurs

- La responsabilité : le groupe favorise le développement de chacun de ses collaborateurs dans un souci de développement durable. Il aspire à promouvoir l'équité, la diversité et l'égalité ;
- La passion : l'humain est la passion du groupe et c'est grâce à cela qu'il change le monde du travail ;
- Le partage : les équipes d'Adecco travaillent en pleine collaboration, ce qui forme l'esprit du groupe. Leur savoir-être s'instaure dans les notions d'équipe, de confiance et de talent ;
- L'esprit entrepreneurial : leur position de leader résulte de leur passion, de leur esprit de conquête et de leur capacité d'innovation. Le groupe a l'ambition de toujours aller plus loin ;
- Les clients au centre : Adecco offre des solutions personnalisées aux candidats et aux entreprises. L'enseigne développe des partenariats sur du long terme avec leurs collaborateurs. L'objectif est de satisfaire les interlocuteurs²³.

²³ <https://www.groupe-adecco.fr/groupe/le-groupe-adecco/>

5.2. Enseigne Modis

La société existe en Belgique depuis une quinzaine d'années et depuis 2019 sur Liège. Modis Belgique est divisée en zone géographique. D'une part, nous avons Modis North, qui équipe est en charge du Nord de la Belgique, et d'autre part, il y Modis South, en charge du Sud et de Bruxelles.

Bien qu'Adecco soit un grand groupe, Modis South est une petite équipe. À ce jour, nous comptons 5 membres : le directeur de Modis Belgique, la *Head of South*, deux *Business Manager* et une consultante spécialisée dans le secteur de l'industrie alimentaire.

Actuellement, Modis Monde a un revenu annuel qui s'élève à 2,4 milliards d'euros, présente dans 20 pays et compte 30 000 consultants (Modis)²⁴.

5.3. Secteurs d'activité

Modis est composé de deux entités : *Life Science* et *IT & Engineering* :

Les sciences de la vie

L'avancement technologique change la manière de réaliser des recherches, de développer et de commercialiser des nouveaux produits, et de communiquer avec les patients. La mission de Modis est d'aider ses clients à améliorer la qualité de vie de leurs patients. L'enseigne fournit les compétences et l'expertise nécessaires pour étudier et développer des médicaments et des produits de santé. Ceci dans le but de répondre aux besoins. Modis compte au sein de son équipe une centaine de consultants en sciences de la vie qui sont expérimentés en conception de médicaments et commercialisation de produits.

Modis offre des experts, des services et des solutions. Les consultants sont experts dans la gestion de portefeuille et de projet, dans la rédaction médicale, dans la gestion de l'information, dans les soins aux patients (Modis)²⁵...

²⁴ <https://www.modis.com/en-be/job-seekers/>

²⁵ <https://www.modis.com/fr-be/clients/expertise/life-sciences/>

L'ingénierie

La société compte 18 000 professionnels en ingénierie (d'un point de vue mondial). Ils aident les clients à mettre au point leurs produits et leurs services. Modis travaille au cœur de la fusion technologique et est expert dans ce domaine. Les consultants aident les clients à trouver des solutions innovantes. Les ingénieurs de l'équipe Modis sont experts en construction mécanique, technologie de l'installation, automation industrielle, génie électrique et génie civil (Modis)²⁶.

Les technologies de l'information

Modis réunit expertise et technologie dans le but de proposer des solutions IT. L'enseigne compte plus de 20 000 collaborateurs dans ce secteur en plein développement. Elle accompagne ses clients dans les changements numériques, et les aide à mener à bien leurs projets informatiques : mise en œuvre et soutien ponctuels ou transformation digitale de l'entreprise. Les consultants en IT sont spécialisés dans les sciences des données, le développement IT, l'infrastructure IT, le support et le réseau IT (Modis)²⁷...

5.4. Cible

La société est spécialisée dans les profils *IT & Engineering*. Nous pouvons distinguer deux cibles : les consultants et les entreprises. Les consultants sont internes à l'entreprise. Ils ont donc un contrat avec Modis. Les profils recherchés sont des profils du type ingénieur (ingénieur industriel, dessinateur industriel, chef de projet...) et informatique (*back-end developer, software engineer, full stack...*). Ceux-ci doivent avoir suivi un bachelier et/ou un master. Par rapport aux entreprises clientes, il s'agit de toutes les entreprises se situant dans le sud de la Belgique et pouvant avoir des besoins du type IT ou Engineering.

²⁶ <https://www.modis.com/fr-be/clients/expertise/engineering/>

²⁷ <https://www.modis.com/fr-be/clients/expertise/information-technology/>

5.5. Services proposés

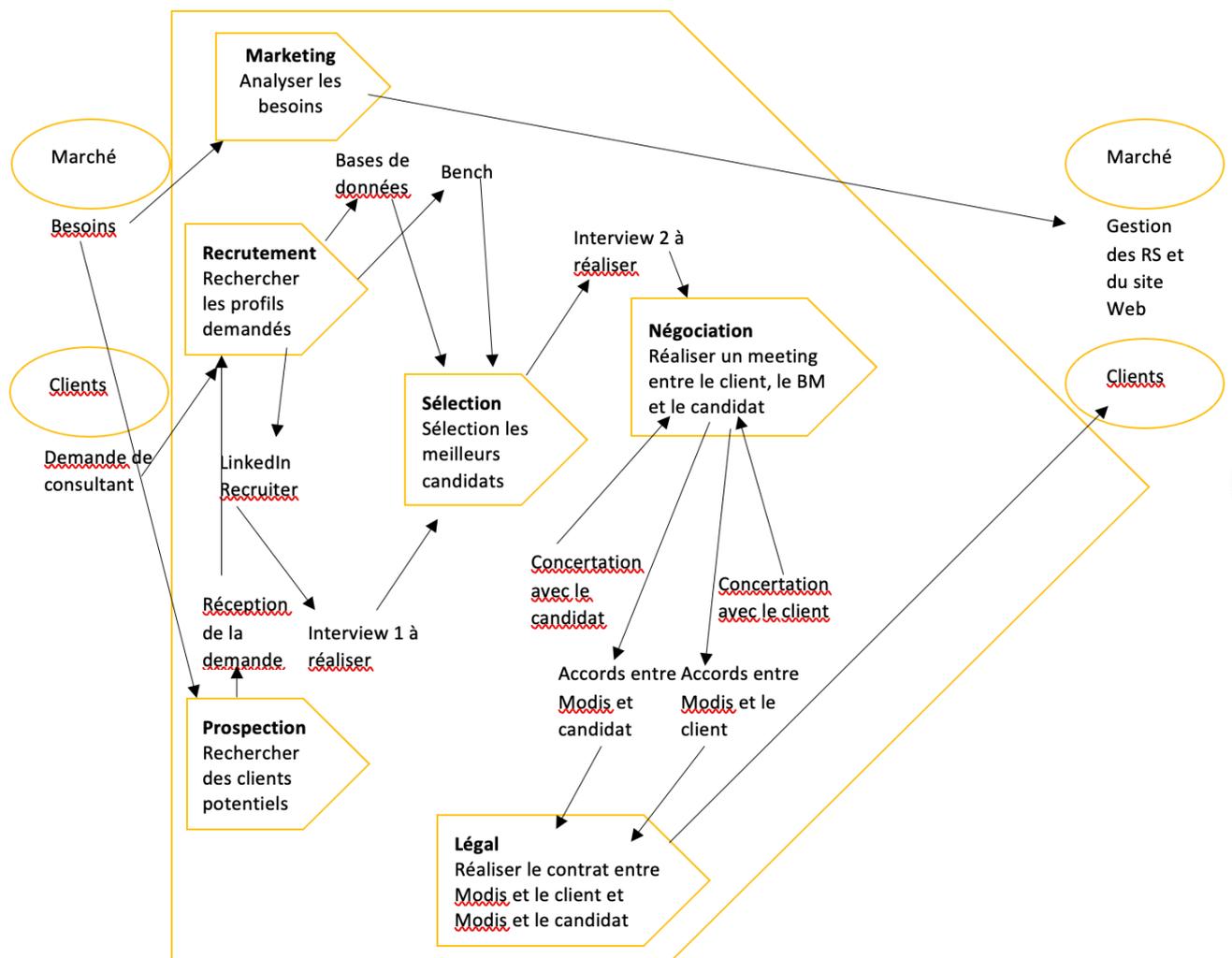
Les consultants sont placés sur différentes missions par les *Business Manager*. Il y a différentes façons pour la *Business Manager* de procéder afin de placer le consultant sur un projet. Soit par les offres d'emploi trouvées, soit via la demande d'un client.

Lorsque le consultant a terminé sa mission et que nous n'avons pas de demande de la part d'un client, la *Business Manager* cherche après des offres d'emploi auxquelles le consultant pourrait convenir. Il y a différents canaux utilisés comme LinkedIn ou Indeed.

Quand le client demande après les services d'un consultant, la *Business Manager* recherche dans la base de données interne à l'entreprise après des profils qui conviendraient. S'il n'y a pas de profils intéressants pour le projet spécifié, un processus de recrutement commence via LinkedIn Recruiter, mais aussi des *job boards*²⁸ spécialisés.

²⁸ Plateforme qui permet la consultation d'offres d'emploi, de CV...

Pour ce faire, le profil recherché est analysé et les filtres correspondants au profil demandé sont précisés. Une fois les candidats potentiels sélectionnés, ils sont contactés par message et l'opportunité reçue par le client est brièvement expliquée. À partir de ce moment, soit ils déclinent l'offre, soit ils se montrent intéressés et envoient leurs coordonnées. Lorsqu'ils se montrent ouverts à la proposition, un entretien téléphonique est planifié. Celui-ci permet d'en savoir davantage sur le candidat et de connaître ses attentes. Ce premier entretien étant un *prescreening*²⁹, un second entretien en face-à-face est fixé. Il permettra de déterminer s'il existe un *match*³⁰ entre le candidat et la *job description*³¹. Voici une cartographie qui représente le processus de réalisation de la société Modis. Cette image démontre de quelle façon l'entreprise va transformer la demande du client en satisfaction :



²⁹ Présélection

³⁰ Complémentarité entre le profil recherché par le client et le profil trouvé par l'agence

³¹ Description de poste

5.6. Management

Le type de management appliqué au sein d'Adecco Group, et donc de Modis Belgium, est le management pyramidale. Il priorise la hiérarchie au sein de la société. Les forces de vente sont divisées en deux équipes. Il y a l'équipe qui s'occupe du Nord de la Belgique, et l'équipe qui s'occupe du Sud de la Belgique. En charge de ces deux équipes, il y a les *Head of North* et *Head of South*. Les équipes sont composées de *Business Manager*, qui se chargent des consultants.

5.7. Business Manager

Les *Business Managers* prospectent les futurs clients et recrutent les profils recherchés par les clients. Lorsqu'un consultant a terminé sa mission, ils se chargent de leur trouver une nouvelle mission. La prospection s'effectue de plusieurs façons : les *business manager* consultent les offres d'emploi qui répondent à leurs secteurs d'activités, et envoient les informations sur Modis directement par mail. Lorsqu'ils ont un candidat qui correspond aux critères demandés dans leur base de données, ils leur arrivent aussi d'envoyer directement le curriculum vitae d'un candidat. De cette façon, ils réalisent deux tâches en une seule : la prospection et l'envoi de candidature spontanée. Il existe des listes d'entreprises qui se trouvent en Région wallonne. Par exemple, les sites de l'AWEX³² et de la Région wallonne proposent ce type de liste. Différentes informations sont données lorsque nous consultons ce type de liste, comme par exemple le site web de l'entreprise, le numéro de téléphone, le mail de la personne de contact... Sur base de ces listes, les entreprises qui seraient le plus susceptibles de rechercher des consultants dans le domaine de l'IT ou de l'engineering sont retenues. Elles sont ensuite ajoutées à la liste de prospects.

³² Agence Wallonne à l'EXportation et aux Investissements à l'étranger

La prospection fait bien évidemment partie des KPI à respecter. Les *Business Manager* doivent réaliser 50 appels de prospection par semaine. Tous ces appels doivent ensuite être encodés sur le logiciel *Sales Force*. Ainsi, le *Head of South* et le directeur peuvent voir quels sont les *Business Managers* qui ont respecté ce KPI. De plus, lorsqu'un prospect se montre intéressé, le *Business Manager* organise un rendez-vous afin de cibler ses besoins et de proposer ses services. Si le prospect fait part de son souhait de travailler avec un consultant, deux cas sont envisageables : soit un consultant qui correspond à cette demande est dans la base de données, soit du recrutement est réalisé afin de trouver le candidat parfait pour ce prospect. Bien souvent, dès que les *BM* ont trouvé le candidat qui convenait, le CV du consultant est envoyé au prospect. Si le retour est positif, le *Business Manager* organise une réunion entre le prospect et le consultant. Avant que le consultant débute sa mission au sein de l'entreprise, certaines formalités sont à remplir. Les consultants sont liés à Modis via un CDI, ils sont donc internes à l'entreprise.

Lorsque les *Business Managers* proposent un consultant à un client, deux contrats sont établis. D'une part, il y a le contrat « cadre » qui lie le client à Modis. Il reprend toutes les modalités qui concernent le client et Modis (confidentialité, paiement...). D'autre part, il y a le contrat « partiel ». Il se rapporte au consultant, au service proposé (prix du consultant, tâches...). Ces deux contrats sont obligatoires lorsque Modis a un nouveau client.

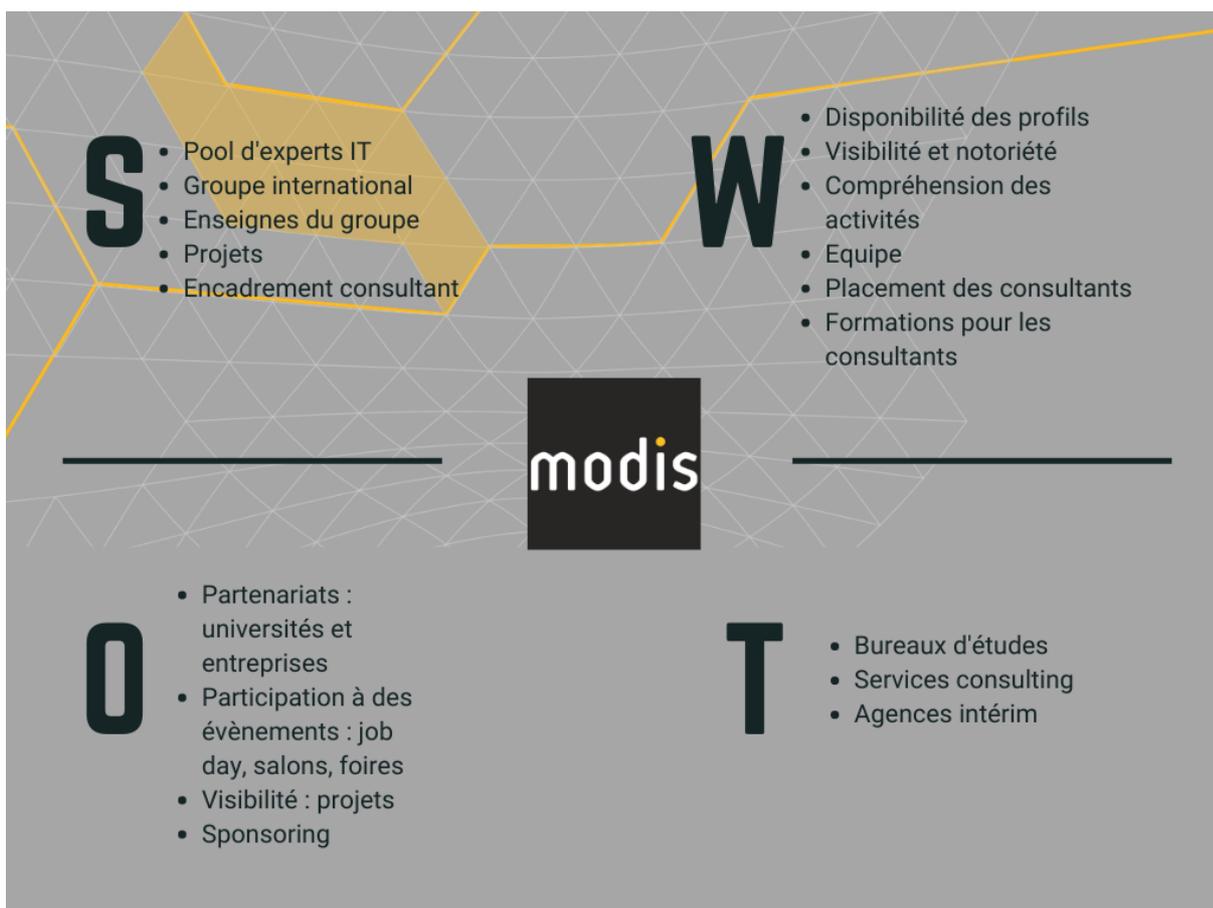
Pour continuer, les *Business Managers* sont en charge de consultants. Les profils varient entre l'IT et l'engineering. Un *Business Manager* n'a donc pas qu'un type de profil à rechercher ou à placer. Lorsqu'un consultant a terminé sa mission, les *Business Manager* consultent les offres d'emploi via des sites spécialisés (Indeed, LinkedIn...), et postulent pour les consultants. Si l'entreprise se montre intéressée par le profil proposé, le *Business Manager* organisera un entretien entre le consultant et l'entreprise.

Les *Business Manager* sont donc le point de rencontre entre les consultants et les clients.

5.8. Analyse SWOT

Une analyse SWOT³³ est un outil qui va permettre de lister les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une enseigne. Il s'agit d'un outil d'analyse très visuel, étant donné qu'elle est représentée sous la forme d'une matrice. Celle-ci va permettre de poser un diagnostic d'un point de vue interne et externe de l'entreprise. La matrice est divisée en quatre parties. D'une part, il y a les forces et les faiblesses qui concernent tous les aspects internes à l'entreprise. Les forces vont regrouper tous les avantages de la société, tandis que les faiblesses concerneront tous les éléments qui ont un impact négatif sur l'entreprise.

D'autre part, il y a les opportunités et les menaces qui concernent les aspects externes à l'entreprise. Les opportunités sont toutes les chances que l'entreprise peut saisir dans le but de développer son activité. À l'inverse, les menaces comprennent tous les éléments externes qui ont une ou plusieurs conséquences négatives. Vous trouverez ci-dessous l'analyse SWOT réalisée pour la société Modis.



³³ Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats

Forces

Tout d'abord, Modis est expert dans le domaine de l'IT et de l'Engineering. Ce niveau d'expertise permet aux clients de savoir que l'agence est la mieux placée pour les conseiller dans ce domaine. Cela permet également d'élever le niveau de confiance de la part du client envers la société. Du côté des consultants, cette expertise prouve qu'ils peuvent travailler sur un projet qui leur correspond parfaitement.

Ensuite, la société fait partie d'un groupe international. Une présence à l'international a un avantage concurrentiel. Cela prouve que l'enseigne est stable et qu'elle parvient à se développer. Cela vient démontrer aussi que Modis parvient à remplir ses objectifs. En effet, si une enseigne ne remplit pas ses objectifs, elle ne saura pas se développer. Du côté des consultants, cela leur donnera l'occasion d'avoir une opportunité à l'international également. Si un consultant veut travailler à l'étranger, l'agence peut lui permettre de commencer une nouvelle mission dans un autre pays.

Comme dit précédemment, Adecco possède plusieurs enseignes au sein de son groupe. Il y a Badenoch + Clarck, Pontoon, Spring... Celles-ci s'aident mutuellement. L'entraide du groupe permet à Modis d'avancer plus rapidement sur ses missions et sur ses demandes de la part du client.

La société travaille sur des projets qui permettent de démontrer davantage son niveau d'expertise. Par exemple, il s'agit du partenaire d'ingénierie officiel du Mercedes-EQ Formula E Team. Mercedes est une marque connue et reconnue par la majorité des personnes. Le fait de s'associer à une telle marque permet à Modis d'accentuer cette position d'expert en IT et Engineering dans l'esprit du consommateur. De plus, cela permet d'avoir une bonne image au niveau marketing. Actuellement, l'entreprise travaille sur un projet qui va permettre d'améliorer l'efficacité des voitures de course électriques (Modis)³⁴. Du point de vue des consultants, cela leur permet de comprendre qu'ils travaillent pour une entreprise qui privilégie le développement durable ainsi que l'avancement technologique.

³⁴ <https://www.modis.com/expertise/mercedes-benz/>

L'activité principale de l'agence est de proposer des services de consultance. Afin de s'assurer que les employés sont épanouis dans leur mission actuelle, les *Business Manager* sont en charge de prendre contact avec les consultants, et de suivre leur évolution au sein de la société dans laquelle ils réalisent leur mission. Grâce à cela, ils se sentent encadrés et soutenus par la société qui les a engagé.

Faiblesses

Il peut être difficile pour une agence de consultance de trouver le profil idéal suite à la demande d'un client. L'entreprise a des bases de données dans lesquelles se trouvent une multitude de profils IT et Engineering. Il s'agit de candidats qui ont été interviewés, qui ont un profil très intéressant pour la société, mais qui ne sont pas engagés pro-activement. En temps normal, la société engage des employés de façon pro-active. Mais la crise sanitaire ne permettait plus à Modis de réaliser cela. En conséquence, lorsque l'agence reçoit une demande urgente de la part d'un client, il peut être compliqué de proposer un candidat rapidement. Dans ce cas, trois scénarios sont possibles :

Premièrement, le profil demandé est dans la base de données, et le candidat est toujours disponible. Dans ce cas, la mission chez le client peut commencer très rapidement.

Deuxièmement, le profil demandé est sur le *bench*³⁵. Cela signifie que le consultant a terminé sa mission précédente, et qu'il attend que le *Business Manager* lui trouve une nouvelle mission sur laquelle travailler. À nouveau, la mission peut commencer très rapidement.

Troisièmement, il n'y a pas de candidat disponible sur les bases de données, et aucun profil qui est sur le *bench* ne correspond à la demande. À ce moment, la réponse à la demande risque d'être un peu plus lente que prévue. Dès lors, de nouvelles recherches commencent via LinkedIn. Les *BM* s'assurent que le candidat à les critères demandés, et réalisent entre une à deux interviews. Une fois que l'équipe s'est assurée que le candidat correspondait parfaitement à la demande du client, sa candidature est envoyée.

³⁵ Consultant qui attend de commencer une nouvelle mission

Dans ce troisième cas de figure, si la société n'a pas l'exclusivité du client, Modis risque de perdre la demande, car une autre agence de consultance aura été plus rapide. Si à l'inverse, l'agence a l'exclusivité sur les demandes du client, cela risque d'avoir un impact sur sa satisfaction.

Pour continuer, Modis Belgique n'a pas beaucoup de visibilité. Cela a un impact négatif sur le développement de l'agence. En effet, beaucoup d'entreprises en Belgique peuvent avoir des besoins auxquels Modis pourrait répondre. Cependant, vu qu'il n'y a pas assez de visibilité, les prospects vont se diriger plus vite vers la concurrence. Ce qui va de pair avec la visibilité, c'est la notoriété. Lorsqu'une marque parvient à avoir beaucoup de visibilité, elle parvient également à s'imposer plus sur le marché en terme de notoriété. La notoriété va influencer le choix final du client. Ayant peu de notoriété aux yeux des prospects, Modis prend le risque de voir passer une demande.

Ensuite, il arrive que des prospects ne comprennent pas ce qu'est la consultance. Cela est indirectement un frein quant au développement des activités. Le temps étant très précieux dans le monde professionnel, peu de prospects prendront le temps de comprendre en quoi consiste la consultance, et en quoi cela peut leur être bénéfique. Les *Business Manager* doivent donc de temps à autre insister auprès de certains prospects, dans le but de clarifier les offres proposées. Afin d'améliorer la compréhension de ses activités, Modis pourrait améliorer son site Internet. L'offre de service n'y est pas expliquée clairement, et les prospects iront se renseigner plus facilement directement sur le site web de la société.

De plus, l'équipe de Modis Belgique est composée de deux *Business Manager*, d'un *Talent Acquisition*³⁶ et d'un recruteur. Le recruteur recherche les candidats en fonction des demandes et les envoie aux *Business Manager*. Ces derniers se chargent de trouver le match entre les candidats et les demandes, et le *Talent Acquisition* transfère certaines demandes, ainsi que les informations concernant les consultants. Il arrive aussi qu'il réalise des interviews pour la sélection des candidats. L'agence compte au sein de son équipe une cinquantaine de consultants, et le nombre de clients s'élève à 40 pour Modis *IT & Engineering* en Belgique.

³⁶ Responsable du recrutement

En moyenne, les *Business Managers* ont une dizaine de demandes à traiter par mois. De plus, l'agence ne peut pas savoir à l'avance le nombre de nouvelles demandes qu'elle va recevoir, ni les profils recherchés.

Concernant le développement de la société, c'est un point positif, car cela démontre que l'agence est très sollicitée. Cependant, l'équipe ne compte pas beaucoup de membres, et comme mentionné ci-dessus, il n'est pas toujours simple de trouver les bons candidats en fonction des demandes. Cela est donc problématique pour la société. Le fait que l'équipe soit petite pour la charge de travail fait que les *Business Managers* doivent mettre la priorité sur certaines tâches. Par exemple, si elles ont beaucoup de demandes à traiter, elles vont devoir accorder plus de temps à la recherche des bons profils, même si des consultants sont sur le *bench* et attendent d'avoir une nouvelle mission.

Comme mentionné ci-dessus, le fait d'avoir beaucoup de demandes impacte le placement des consultants. Mais il ne s'agit pas de la seule raison. Les profils IT et Engineering sont des profils parfois complexes à placer. En effet, certains candidats sont spécialisés dans des domaines si particuliers, qu'il peut être compliqué de leur trouver une nouvelle mission sur laquelle travailler. Par exemple, un dessinateur mécanique sera facile à placer, car il y a une forte demande sur le marché. Tandis qu'un chef de projets sera plus compliqué à placer, car les entreprises demandent toujours certaines spécificités en ce qui concerne ce type de profil.

Enfin, la majorité des candidats interviewés recherchent une entreprise qui leur permettra de développer leurs compétences. Une question qui revient souvent lors des interviews candidats est « proposez-vous des formations ciblées pour les consultants ? ». Actuellement, Modis propose quelques formations que le consultant peut suivre en fonction de ses envies. Mais l'agence ne dispose pas d'un programme de formation à proprement dit. Développer un programme de formation pourrait sans doute inciter les futurs consultants à venir chez Modis.

Opportunités

Une première opportunité pour Modis serait de créer un programme pour les jeunes diplômés. Ce type de programme est déjà proposé par des agences comme Randstad par exemple. La société a lancé un programme intitulé « *Randstad Young Talents* ». Il vise à créer le lien entre les entreprises à la recherche de nouveaux talents, et les étudiants récemment diplômés à la recherche d'un emploi (Randstad, 2020)³⁷. Étant expert dans les domaines de l'IT et de l'Engineering, Modis pourrait obtenir un partenariat avec d'une part, des universités comme l'Université de Liège qui forme des futurs Ingénieurs, et d'autre part avec des entreprises qui sont sans cesse à la recherche de jeunes talents dans le monde de l'ingénierie. En créant ce type de programme, Modis serait le point de contact entre les nouveaux talents et les entreprises. Cela permettrait à la société de se développer, et d'augmenter sa visibilité. L'entreprise participe déjà à des événements tels que des *Job Day*. Profiter de ce type d'événement serait l'occasion idéale pour réaliser la promotion d'un programme comme celui-là.

Ensuite, il existe des foires et des salons dans le milieu de l'IT et de l'Engineering. Bien entendu, au vu de la crise sanitaire, il sera sans doute compliqué de participer à un événement de la sorte dans les prochains mois. Par exemple, nous pouvons citer l'Asset Performance 4.0. Il s'agit d'une foire qui vise les secteurs de la maintenance et de l'ingénierie (Foires Info, 2021)³⁸. Obtenir un emplacement à ce type de foire permettrait non seulement de gagner en visibilité, mais aussi d'agrandir le réseau de l'agence.

Pour continuer, les consultants de Modis travaillent sur des projets très passionnants. Toujours dans l'optique d'augmenter la visibilité, ainsi que la notoriété, il faudrait communiquer sur ces projets. La communication de ceux-ci pourrait se faire via :

³⁷ <https://www.randstadyoungtalents.be/fr/entreprises/>

³⁸ <https://www.foiresinfo.fr/Asset-Performance-40-M13762/Anvers.html>

Le réseau LinkedIn

Ce réseau professionnel permettrait de montrer les projets sur lesquels l'agence performe aux clients, prospects, consultants et futurs consultants. Actuellement, Modis n'a qu'une seule page LinkedIn pour l'ensemble des pays. Réaliser une page « Modis Belgique » pourrait permettre à la société d'atteindre leurs cibles belges.

Le site Modis

Le site web n'est pas intuitif et le marketing n'y est pas présent. Il serait utile d'ajouter un onglet « projets », de façon à ce que les prospects et les futurs consultants soient informés et comprennent sur quel type de projet l'agence opère.

Les médias audiovisuels

Modis pourrait très bien augmenter sa visibilité grâce à des reportages sur leurs projets.

La presse spécialisée

Des revues de presse spécialisées dans le domaine IT et Engineering existent en Belgique. Par exemple, « Régional-IT » est une revue informatique qui cible la Wallonie (Régional-IT)³⁹. L'entreprise pourrait utiliser ce canal de communication afin d'augmenter sa visibilité et décrire ses projets.

Le sponsoring

C'est une opportunité que l'enseigne pourrait saisir. Bien entendu, l'événement à sponsoriser dépendra de l'objectif fixé. Si l'agence recherche de nouveaux candidats avec un profil de commercial, il y a des événements comme les Négociales (Les Négociales, 2021)⁴⁰ qui existent. Il s'agit du plus grand concours francophone de négociation.

³⁹ <https://www.regional-it.be>

⁴⁰ <https://lesnegociales.com/>

D'autre part, si Modis veut recruter de nouveaux consultants, il existe des concours dans le domaine de l'IT et de l'Engineering. Par exemple, l'EBEC est une compétition annuelle d'ingénierie qui permet aux étudiants du domaine technologique de développer leur capacité à trouver des solutions à une problématique donnée (EBEC | European BEST Engineering Competition,2021)⁴¹.

Menaces

La dernière partie de cette analyse concerne les menaces externes à l'entreprise. Parmi celles-ci, nous retrouvons leurs concurrents directs, comme Ausy, AKKA, Alten, Altran, Aeronautica... Mais aussi leurs concurrents indirects, à savoir les bureaux d'études, les services de consulting et les agences intérim.

Les bureaux d'études représentent une menace, car leurs équipes sont souvent composées de profils d'ingénieurs. Les entreprises peuvent très bien privilégier les bureaux d'études lorsqu'ils recherchent des consultants en ingénierie.

Certaines entreprises peuvent tant être des prospects que des concurrents. Prenons l'exemple de la société NRB. Cette entreprise propose des solutions et des services dans le domaine informatique. Elle propose quatre types de services, dont de la consultance (NRB, 2020)⁴². Dans ce cas de figure, une entreprise peut très bien faire appel à ce type d'entreprise si elle recherche un consultant dans le milieu informatique.

Enfin, il y a les agences intérim. Comme dit précédemment, certaines entreprises ne savent pas en quoi consiste la consultance. Dans ce cas, ils auront tendance à se tourner directement vers les agences intérim.

Bien entendu, il était inévitable d'évoquer la crise sanitaire. Bien que ce virus ait impacté négativement un grand nombre des entreprises, non pas seulement en Belgique, mais dans le monde entier, il a également été une source d'opportunités pour d'autres.

⁴¹ <https://ebec.bestliege.be/about/index.html>

⁴² <https://www.nrb.be/fr/a-propos>

En ce qui concerne l'enseigne, la COVID-19 aura été d'une part une opportunité, et d'autre part une menace. Les entreprises qui ne pouvaient pas fermer ont atteint un taux d'absentéisme qui n'a jamais été connu auparavant. Elles ont donc dû trouver rapidement une solution et se sont tournées vers la consultance. De plus, beaucoup de sociétés avaient peur d'engager de nouveaux candidats. C'est la raison pour laquelle ce virus aura été une opportunité pour l'entreprise.

Par ailleurs, ce virus a aussi représenté une menace pour l'agence. Les chances de prospecter de nouvelles entreprises étaient beaucoup plus faibles. De plus, des sociétés avaient des projets de prévus sur lesquelles Modis aurait pu les aider en terme de recrutement, mais ces projets n'ont pu débiter.

6. Satisfaction

6.1. Satisfaction client

6.1.1. Origines

N'ayant trouvé aucun article scientifique sur les origines de la satisfaction du client, voici les débuts de ce concept développé par Efficacy, entreprise de CRM (Efficacy)⁴³.

Jusqu'aux années 1980, les entreprises se focalisaient sur l'amélioration de la production et de la distribution. L'objectif des sociétés était de concevoir le meilleur produit avec un coût qui serait bas. Par la suite, les mentalités ont commencé à changer. Toutes les entreprises pouvaient réaliser les mêmes produits que la concurrence au même prix ou moins cher. Les clients commencèrent donc à avoir des difficultés dans leur choix final, étant donné que toutes les entreprises se valaient⁴⁴.

Afin de se différencier de la concurrence, les entreprises ont dû trouver une valeur ajoutée qui leur permettrait de faire la différence. La solution des sociétés était de donner des questionnaires en version papier, ce qui donnait la possibilité de récolter des informations sur les consommateurs. Grâce à l'arrivée d'Internet, il est désormais plus facile de diffuser des enquêtes de satisfaction client, de récolter et d'analyser les données⁴⁵.

6.1.2. 4 dimensions de la satisfaction client

Quatre dimensions découlent du modèle de la satisfaction d'Oliver (Oliver & Swan, 1989). Un article sur la satisfaction client a été rédigé par la société Qualtrics. Il s'agit d'une entreprise américaine de gestion d'expérience⁴⁶. Cette société reprend les 4 dimensions du modèle d'Oliver en donnant des explications significatives par rapport aux sociétés actuelles.

⁴³ <http://www.efficacy.com>

⁴⁴ <https://www.efficacy.com/be-fr/satisfaction-client-definition-histoire-et-strategie/>

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/satisfaction-client/>

La dimension cognitive

Elle renvoie à l'opinion du consommateur par rapport à l'offre proposée. La dimension cognitive peut être analysée de deux manières :

- En se concentrant sur tous les facteurs susceptibles d'influencer l'opinion des clients potentiels ;
- En mesurant la satisfaction du consommateur.

Souvent, des questionnaires sont utilisés pour évaluer le niveau de satisfaction⁴⁷. Les enquêtes permettent aux entreprises de savoir quels sont les points forts et les points faibles de leur produit ou service. Connaître les points forts permet de savoir quels sont les aspects à mettre en avant. À l'inverse, la connaissance des points faibles permet de connaître les aspects à améliorer.

La dimension affective

La deuxième dimension correspond à l'attachement des consommateurs vis-à-vis de la marque. Elle tient compte de la possibilité du consommateur à recommander la marque. Certains indicateurs permettent d'évaluer la probabilité que le consommateur a de recommander un produit ou un service. Il s'agit de NPS⁴⁸. Cet outil sera développé dans les chapitres suivants.

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ *Ibid.*

La dimension émotionnelle

Il s'agit des sentiments que les consommateurs ressentent avant, pendant et après l'achat. Celle-ci est impactée par la capacité du produit ou service à répondre aux souhaits personnels. La relation client est le lien émotionnel entre l'acheteur et la marque⁴⁹. La liaison entre consommateurs et vendeurs est très importante pour le comportement d'achat. Selon l'article du site Internet Qualtrics⁵⁰ qui traite de la satisfaction client, les clients recherchent des bons conseils, de l'écoute et de la compréhension. C'est pourquoi, il est important de mettre en œuvre des stratégies marketing centrées sur le consommateur⁵¹.

Dans le but de développer des émotions positives de la part des clients, plusieurs critères sont à prendre en compte, à savoir : le service consommateur, la force de vente, le service après-vente⁵².

Toujours en lien avec cette dimension, PwC a mené une enquête auprès d'un échantillon de 15 000 personnes en provenance de douze pays différents. Cette enquête portait sur les différents ingrédients qui permettent de mener à bien une expérience client. Il en ressort qu'une bonne expérience client permet aux consommateurs de se sentir entendus, vus et appréciés⁵³. L'étude démontre également à quel point il est important de prêter attention aux attentes espérées et ce qu'obtient vraiment le consommateur. En effet, en prenant conscience de cet écart, les entreprises peuvent améliorer la satisfaction du client et combler leurs frustrations. Il est important de comprendre les attentes du client et ce qu'ils pensent du service délivré afin d'améliorer l'expérience client, et donc la satisfaction.

⁴⁹ <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/satisfaction-client/>

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ *Ibid.*

⁵² *Ibid.*

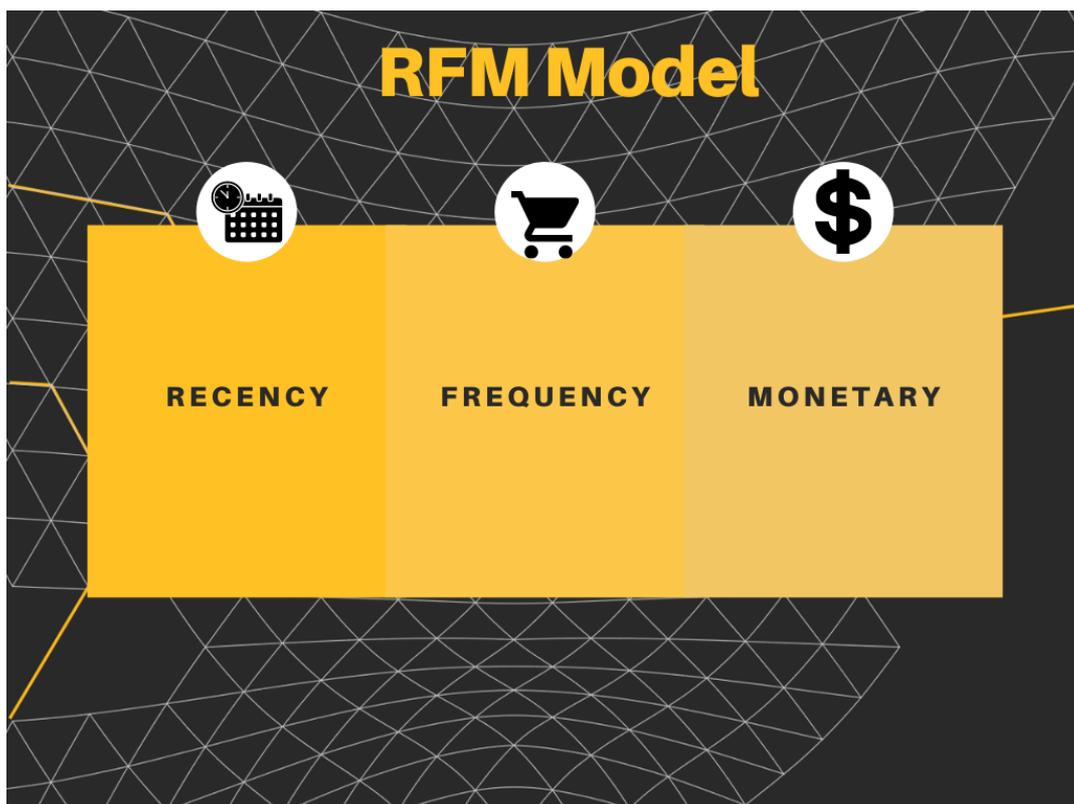
⁵³ <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/future-of-customer-experience.html>

La dimension comportementale

La dimension comportementale est liée au comportement d'achat personnel. Les clients satisfaits avec une bonne expérience d'achat auront tendance à répéter leurs achats. Il existe différentes composantes du comportement d'achat :

- L'intention de rachat : connaître le nombre de clients prêts à renouveler leur expérience permet à l'entreprise de récolter des données par rapport au taux de fidélisation ;
- La fréquence d'achat : connaître la fréquence d'achat permet de mesurer la fidélité de la clientèle ;
- Le canal utilisé : la société doit savoir de quelle façon les clients aiment acheter. Une fois les canaux identifiés, l'entreprise doit évaluer les performances de chaque canal⁵⁴.

Comme dit dans la revue de littérature, le RFM Model permet d'atteindre les clients les plus importants pour l'entreprise.



⁵⁴ <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/satisfaction-client/>

Cette méthode analyse les clients sur base de trois critères :

- Recency (récence) : à quelle date le client a-t-il acheté ? ;
- Frequency (fréquence) : à quelle fréquence le client achète-t-il ? ;
- Monetary Value (valeur monétaire) : combien dépense-t-il (Colombo & Jiang, 1999)?

Lorsqu'une société souhaite appliquer cet outil, il y a différentes étapes à respecter. La première étape de la création d'un modèle RFM consiste à attribuer la récence, la fréquence et la valeur monétaire à chaque client. Ces données peuvent être obtenues à tout moment dans la base de données CRM ou transactionnelle de l'entreprise. Par exemple, celles-ci peuvent être ensuite reprises sur un tableau Excel pour avoir plus de facilités à les analyser.

La deuxième étape consiste à utiliser Excel ou d'autres outils pour diviser la liste de clients en groupes pour chacune des trois dimensions. Il est recommandé de diviser les clients en quatre groupes en fonction des trois critères. Voici un exemple de division des clients :

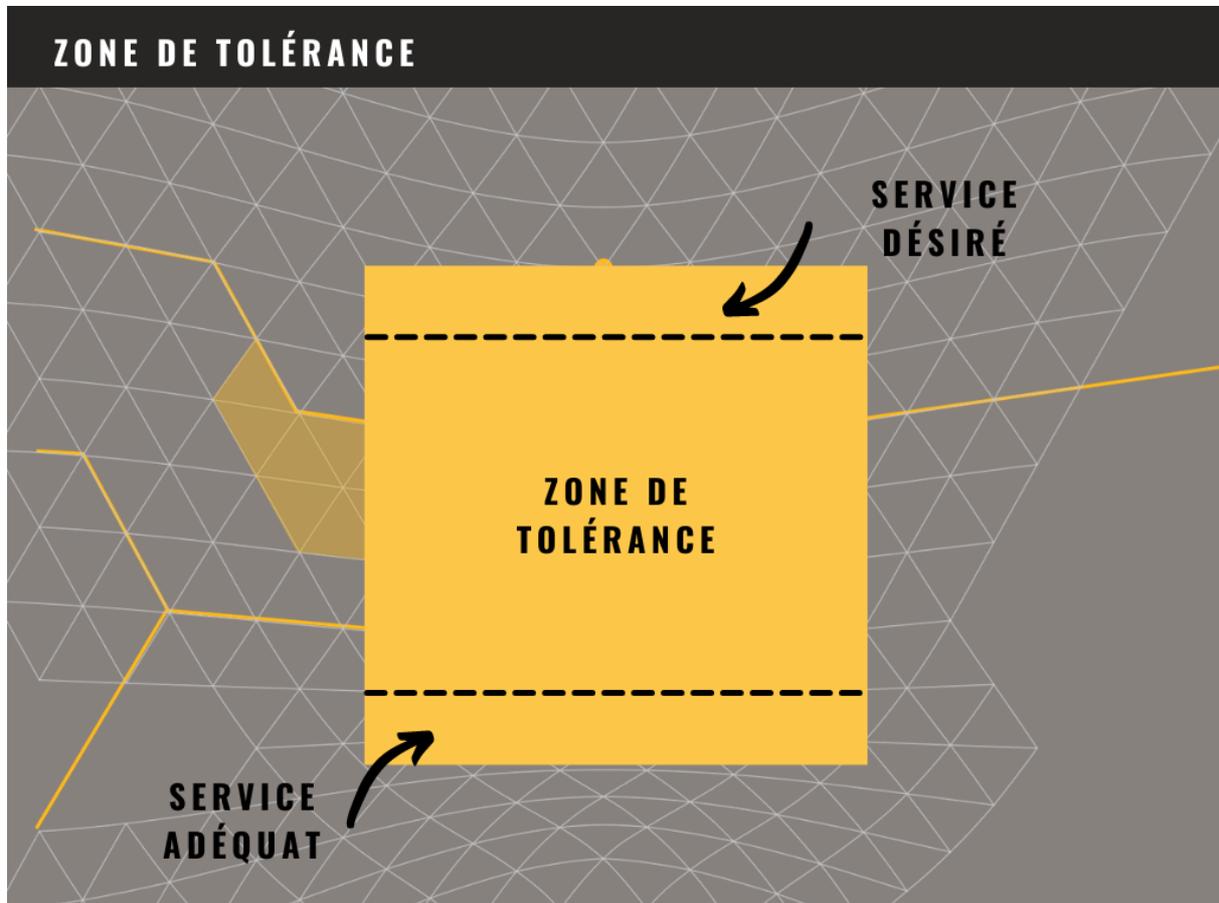
- Les meilleurs clients ;
- Les nouveaux clients qui dépensent beaucoup ;
- Les consommateurs fidèles qui dépensent peu ;
- Les bons clients (Yang, 2004).

La troisième étape consiste à choisir un groupe de clients. C'est à ce groupe de clients que sera envoyée une communication bien ciblée (Yang, 2004).

Enfin, sur base des informations des différents groupes de consommateurs, l'entreprise doit créer une communication adaptée pour chaque segment de clients. En se focalisant sur les comportements de chaque groupe de consommateur, le département marketing pourra mieux orienter sa communication et obtenir ainsi plus de résultats en la personnalisant (Yang, 2004). Les clients qui répondent de façon positive à ces trois critères sont les clients qui répondront positivement aux efforts marketing de l'entreprise (Colombo & Jiang, 1999).

6.1.3. Zone de tolérance

La zone de tolérance est un concept lié à la satisfaction du client suite à la prestation de services. Afin de mieux comprendre ce concept, voici une illustration :



Comme vous pouvez le constater, le concept comporte trois niveaux :

- Le service désiré : le « service désiré » correspond au niveau d'attente que le consommateur espère recevoir quant à la prestation de services ;
- La zone de tolérance : la « zone de tolérance » correspond à la mesure dans laquelle les clients reconnaissent et sont disposés à accepter la variation ;
- Le service adéquat : le « service adéquat » représente le minimum d'attente tolérable (Delcourt C., 2021).

Certains facteurs peuvent influencer la zone de tolérance d'un consommateur, comme par exemple le bouche à oreille, les précédentes expériences, les besoins personnels (Delcourt, 2021) ... Une étude a été réalisée en janvier 2016 et porte sur la modération de la zone de tolérance sur la satisfaction, confiance client et l'inertie. Cette recherche a été menée sur base de 200 clients d'une banque commerciale. En rapport avec le sujet de ce mémoire, qui concerne en partie la satisfaction du client, deux conclusions ressortent de cette étude :

- La satisfaction et la confiance du client ont un effet positif sur la fidélisation des clients ;
- Si les attentes du client sont plus petites que ce que le client reçoit à la fin, cela conduira le client à acheter à nouveau en retour (Barusman, 2016).

Grâce au modèle d'Oliver et au concept de la zone de tolérance, nous pouvons conclure que les attentes du consommateur ont un impact sur la satisfaction du client. La satisfaction du client permet de fidéliser les consommateurs, et a un impact positif sur le chiffre d'affaires de l'entreprise.

6.1.4. Avantages

Les points cités précédemment nous démontrent que la satisfaction client demande une analyse précise en tenant compte de certaines dimensions. Nous avons également cité le fait que la satisfaction client avait un impact sur le chiffre d'affaires d'une entreprise. Mais qu'en est-il des autres avantages ?

Une étude menée par Oliver et coll (1997) a conclu que le plaisir a un effet positif sur la satisfaction du client. Par « plaisir », ils sous-entendent le fait de surprendre positivement le consommateur (Fallu, 2008). De plus, un bon commercial sait qu'un client satisfait va générer un bouche à oreille positif. Cela a donc un impact positif sur la notoriété de l'entreprise.

6.2. Mesurer la satisfaction clients

Il y a plus de clients mécontents qui ne vont pas se plaindre, que de clients mécontents qui vont se plaindre. Le risque de ne pas le savoir pour l'entreprise est d'avoir une mauvaise réputation étant donné qu'elle ne saura pas rectifier cela. Acquérir un nouveau client coûte plus cher que de satisfaire les clients que l'entreprise compte déjà. Un client mécontent se plaindra plus autour de lui qu'un client satisfait ventera l'enseigne. Le client mécontent coûtera donc plus cher que prévu étant donné qu'il va reprendre une mauvaise réputation. Les personnes à qui il se plaindra ne vous voudront pas faire affaire avec l'entreprise en question, et donc ce seront des clients perdus. Selon une étude, 68% des clients quittent l'entreprise, car ils pensent qu'on ne se soucie pas d'eux⁵⁵. Afin de mesurer la satisfaction client, plusieurs outils existent.

6.2.1. Net Promoter Score

Le NPS est l'un des indicateurs de satisfaction client les plus utilisés par les entreprises. C'est un outil important pour mesurer la satisfaction des clients. Le concept repose sur un principe simple : la possibilité pour les clients de recommander les produits ou services à des amis ou à des collègues. Des recherches ont montré que « *les entreprises qui réalisent une rentabilité à long terme ont des scores nets de promoteurs deux fois plus élevés que ceux des entreprises ordinaires* ». L'analyse montre également qu'un NPS plus élevé indique des clients plus fidèles, un bouche à oreille plus positif et plus de recommandations de la part des clients. Cela entraîne plus de revenus et des bénéfices plus élevés (InputKit, 2021)⁵⁶.

Une fois que les clients entrent dans l'une de ces trois catégories, le NPS total peut être estimé en calculant le pourcentage de « promoteurs ». Cela reprend les clients qui ont attribué une note de 9 ou 10 moins le pourcentage des « detractors », qui comprend les clients ayant attribué une note entre 0 et 6. Le score net du promoteur est compris entre -100 et 100⁵⁷.

Il comprend tout de même certaines limites. Par exemple, attribuer la note 7 ou 8 est une bonne note dans l'esprit du consommateur. Cependant, cet outil considère que ces notes sont passives, et ne seront pas prises en compte lors du calcul. De plus, cet outil ne permet pas non plus de connaître les raisons pour lesquelles le client est satisfait ou insatisfait.

⁵⁵ <https://www.inputkit.io/fr/ebook-pourquoi-et-comment-suivre-la-satisfaction-client/>

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ *Ibid.*

C'est pourquoi, il serait plus utile de l'associer à une enquête de satisfaction comprenant des questions, et de bien expliquer ce que signifie les différents scores.

Cet outil est considéré comme un KPI important pour les entreprises. Pour les sociétés, le NPS est utilisé pour évaluer la satisfaction, la fidélité des clients, et pour se comparer aussi à des concurrents ou à d'autres entreprises opérant du même secteur. En mettant en œuvre des stratégies de relation avec le client, l'entreprise peut accroître la satisfaction client. Si ce dernier augmente, le taux de recommandation augmentera également. Par conséquent, le NPS est également un indicateur du potentiel de croissance de l'entreprise (Holmund, Van Vaerenbergh, Ciuchita, Ravald, Sarantopoulos, Ordenes, & Zaki, 2020).

Interpréter le NPS

N'ayant pas trouvé d'article scientifique quant à l'interprétation du Net Promoter Score, voici une façon d'interpréter cet indicateur selon un article de La Pousse Digitale (2021)⁵⁸ (il s'agit d'un groupe d'experts du domaine digital) :

- Inférieur à 0 : la satisfaction du client est très faible. De ce fait, des mesures sont à prendre pour régler cela ;
- Entre 0 et 25 : la satisfaction du client est bonne, mais les références ne sont pas un facteur de croissance pour l'entreprise ;
- Entre 25 et 50 : ce score signifie que les clients sont satisfaits et le font savoir. Ceci entraîne de nouveaux clients et permet de réduire les coûts d'acquisition clients ;
- Entre 50 et 75 : l'expérience utilisateur proposée est de très bonne qualité et les clients sont très satisfaits de votre entreprise. La recommandation est un moteur de croissance non négligeable ;
- Supérieur à 75 : les investissements publicitaires peuvent être diminués car l'activité est conduite par la recommandation. À ce stade, le NPS devient un outil de communication à part entière, d'un point de vue externe et en interne pour favoriser la cohésion (La Pousse Digitale, 2021)⁵⁹.

⁵⁸ La Pousse Digitale. (2019). *Qu'est ce que le Net Promoter Score ou NPS ? Le guide complet.*

<https://lapousedigitale.fr/strategie-digitale/conseils/net-promoter-score-nps/>

⁵⁹ *Ibid.*

À titre d'exemple, les marques comme Apple, Netflix ou Starbucks auraient un NPS très élevé (Flament, 2020). La marque de voiture électrique Tesla aurait un NPS de 97 (Survey Sparrow, 2019).

Exploiter les résultats

Il existe différentes façons d'intégrer le NPS dans la stratégie de l'entreprise :

- Encourager les consommateurs à recommander la société grâce à des actions marketing ;
- Créer une base de données pour rassembler tous les avis des clients. Cela permettra d'avoir plus de facilité afin d'analyser les résultats ;
- Partager le NPS avec ses collaborateurs après les avoir sensibilisés quant à l'importance de ce score ;
- Réaliser le nécessaire afin d'améliorer l'expérience du consommateur ;
- Analyser fréquemment le score afin de connaître l'évolution du ressenti des clients (Loudari, 2019).

Les avantages

- Indicateur du bon fonctionnement de la stratégie : le NPS permet de savoir si la stratégie mise en place par la société par rapport à l'expérience client est bonne ou non ;
- Ne plus considérer le prix comme un obstacle : si le NPS indique un bon score, cela signifie que le consommateur croit en la marque. Le prix ne sera donc plus un obstacle pour lui ;
- Réduction des coûts liés à la communication : un client satisfait devient un ambassadeur de la marque. Un score NPS élevé signifie que le taux de recommandation des clients est élevé. Grâce au bouche à oreille, la communication se fait plus de la part des clients que de la part de l'entreprise ;
- Motivation des collaborateurs : un score élevé traduit le bon travail fourni par les employés. C'est pourquoi, il est important de partager cela avec eux afin de les motiver à continuer leur bon travail ou à s'améliorer⁶⁰.

⁶⁰ <https://lapoussedigitale.fr/strategie-digitale/conseils/net-promoter-score-nps/>

Les inconvénients

- Évolution des promoteurs : l'outil ne donne pas d'indice quant à l'évolution du nombre des promoteurs. En effet, une augmentation du NPS ne va pas forcément signifier que l'entreprise compte plus de promoteurs ;
- Indicateur quantitatif : ce type d'enquête est quantitatif. C'est pourquoi, il est conseillé d'ajouter une question ouverte lors de la cotation, afin de connaître les raisons de cette évaluation⁶¹.

6.2.2 CSAT

Le CSAT (Customer Satisfaction) est un indicateur qui permet de mesurer le score de satisfaction des clients. Il est utilisé dans le but de connaître le sentiment des clients juste après l'achat. Le fait d'utiliser cet indicateur, à ce moment précis, permettra d'obtenir des réponses fiables, étant donné que l'expérience est récente (Roda, 2021). Le CSAT ne comporte souvent qu'une seule question, et les clients y répondent grâce à une échelle de cotation :



⁶¹ <https://lapoussedigitale.fr/strategie-digitale/conseils/net-promoter-score-nps/>

Calculer le CSAT

$$\text{CSAT (moyenne)} = \frac{\text{Somme de toutes les notes}}{\text{Nombre de notations}}$$

$$\text{CSAT (pourcentage)} = \frac{\text{Nombre de notations positives}}{\text{Nombre de notations}} \times 100$$

62

Avantages

- Temps réel : comme dit précédemment, le but du CSAT est de connaître le sentiment du client juste après l'achat. Cet outil permet donc de comprendre rapidement si un client est insatisfait, et de permettre ainsi à la marque de réagir rapidement ;
- Généralité : l'enquête ne prévoit qu'une seule et même question à poser à tout type de consommateur. La société ne doit donc pas segmenter les consommateurs ;
- Crédibilité : étant donné que le questionnaire est court et simple, les consommateurs répondront plus facilement. Cela permettra de récolter beaucoup de données et d'obtenir une certaine représentativité ;
- Polyvalence : l'outil permet d'obtenir les avis des consommateurs sur différentes dimensions d'un produit ou d'un service. Tout dépendra de la question posée⁶³.

Inconvénients

- Réflexion : les clients qui répondent à une telle enquête n'ont pas toujours assez de temps pour évaluer leur interaction avec la marque. Ils vont donc répondre de façon spontanée, sans avoir eu nécessairement assez de temps pour y réfléchir.
- Subjectivité : le terme « satisfaction » est assez subjectif. L'outil ne peut donc pas amener une vue générale quant à la satisfaction des consommateurs. C'est la raison pour laquelle il est préférable de combiner cette analyse à d'autres outils, comme le NPS par exemple. Le but étant que les résultats soient les plus complets possibles⁶⁴.

⁶²<https://www.ionos.fr/startupguide/productivite/csat-customer-satisfaction-score/>

⁶³<https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/csat/>

⁶⁴<https://www.ionos.fr/startupguide/productivite/csat-customer-satisfaction-score/>

6.2.3 CES

Le CES signifie « Customer Effort Score ». Il permet de mesurer l'effort du client pour réaliser une action comme effectuer un achat, contacter le service après vente de la société, utiliser un service... Ce score donne un indice sur la qualité d'un processus ou d'un service. Il est lié aux concepts de satisfaction, de fidélité et d'expérience client. Si le consommateur ne parvient pas facilement à interagir avec la marque, alors son expérience sera moins qualitative (Dixon, Freeman, Toman, 2015).

Calculer le CES

Dès que le client a eu une interaction avec la marque, la marque lui propose de répondre à un questionnaire. Tout comme le CSAT, le principe est d'obtenir des réponses au moment où l'expérience client est encore récente (Qualtrics, 2021)⁶⁵.

L'enquête se fera grâce à une question : « Quel niveau de difficulté avez-vous rencontré pour entrer en contact avec notre service après vente, effectuer un achat sur notre site Internet, utiliser notre service ? ». Les clients ont le choix de répondre entre :

- Très faible
- Faible
- Neutre
- Fort
- Très fort

Ou grâce à une échelle allant de 1 à 5, 5 signifiant que le client a dû réaliser beaucoup d'efforts (Dixon, Freeman, Toman, 2015).

⁶⁵ <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/customer-effort-score/>

6.3. Satisfaction consultants

6.3.1. Rôle du manager

Les études citées dans le chapitre consacré à la revue de littérature (Vandenberghe, 2004 ; Meyer & Allen, 2002 ; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003 ; Ghanem, 2013 ; Dejoux, 2017 ; Alderfer, 1969 ; Bernaud, Desrumaux, Dose & Hellemans, 2019 ; Elouaryarhli, 2019 ; Dansereau, Graen & Haya, 1970) soulignent toute l'importance du rôle du manager. En effet, lui seul peut révéler les besoins de l'employé dans le but de les satisfaire (Dejoux, 2017). Voici ce qu'il est important de retenir par rapport au rôle du manager :

- La satisfaction favorise les états positifs (Bernaud, Desrumaux, Dose & Hellemans, 2019) ;
- Le lien entre l'employé et son manager a un impact sur l'implication de l'employé (Dansereau, Graen & Haya, 1970) ;
- Connaître la dimension dominante de ses employés (affective, normative ou de continuité) permet d'éviter leur démission (Meyer & Allen, 1991, 1997) ;
- L'attitude de l'employé, qui s'appuie sur sa satisfaction permet de prédire son départ (Vandenberghe, 2004).

6.3.2. Avantages

Dans la majorité des entreprises, le profit passera avant le bien-être du personnel. Cependant, il y a beaucoup d'avantages à placer l'épanouissement de ses employés avant le profit :

- Diminution du taux d'absentéisme ;
- Meilleur rendement (Devilliers, 2018);
- Employés motivés ;
- Augmentation de l'engagement du personnel (Dutat, 2021);
- Augmentation de la fidélité des employés (Sodexo, 2021).

6.3.3. Outils d'analyse

eNPS

Alors que le NPS permet de connaître le pourcentage de clients qui recommandent la société, l'eNPS nous donne une indication sur le pourcentage de collaborateurs qui recommandent l'entreprise. Tout comme le Net Promoter Score, l'eNPS doit être intégré à un questionnaire afin de comprendre ce que l'entreprise doit maintenir ou améliorer (Yaneva, 2018).

7. Améliorer la satisfaction du client

Concernant l'évaluation de la satisfaction du client, un questionnaire leur a été transmis. Les questions sont de nature qualitatives fermées. Elles sont relatives au consultant. Le chef d'équipe a évalué sur base de différents critères le consultant choisi par Modis. Cela permet de savoir indirectement si le client est satisfait de sa relation avec l'agence. L'enquête porte sur les 26 clients de Modis IT & Engineering. Ceux-ci travaillent avec le consultant depuis au moins 6 mois. Les autres clients n'ont pas été interrogés car soit ils ont fait appel à un freelance (les freelances n'ont pas le même type de contrat qu'un consultant), soit travaillent depuis moins de 6 mois avec le consultant (il est donc trop tôt pour eux d'évaluer leur satisfaction). Cette enquête est donc représentative uniquement pour Modis IT & Engineering Belgique. Elle n'est pas représentative pour toute l'agence, ni pour les autres agences de consultance.

7.1. Évaluation

L'enquête destinée au client est divisée en deux parties. Dans la première partie, il doit évaluer 5 critères sur base d'une échelle de 1 à 5 :

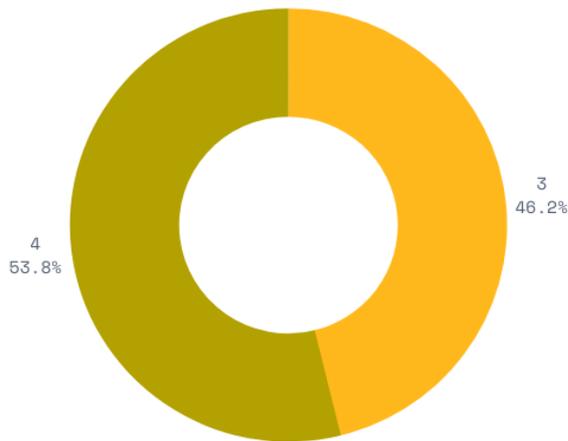
- **1** : insatisfait
- **2** : ne répond pas entièrement aux attentes
- **3** : réponds aux attentes
- **4** : dépasser les attentes
- **5** : exceptionnel

Cette partie était composée des critères suivants :

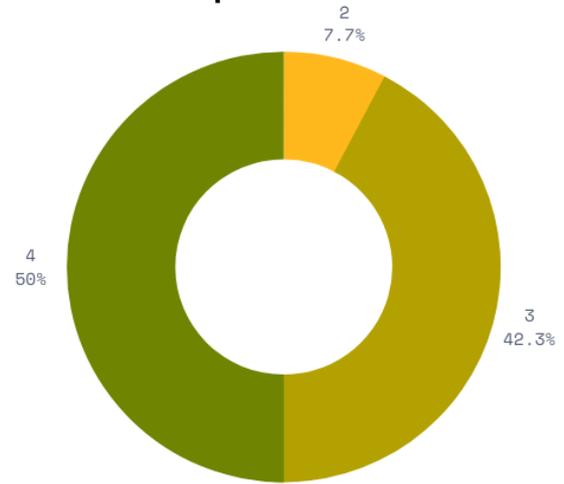
- **Agilité d'apprentissage et adaptabilité** : le consultant est très désireux d'apprendre de nouvelles choses et est capable d'apprendre à un rythme rapide et d'acquérir de nouvelles compétences ;
- **Pensée de problèmes complexes** : le consultant est capable de résoudre des problèmes complexes, sait établir des priorités et peut sortir des sentiers battus ;
- **Empathie** : le consultant peut adapter sa communication à différentes personnalités et situations. Ils comprennent différentes perspectives ;
- **Volonté et ambition** : le consultant a la bonne motivation et a la volonté de réussir ;
- **Fiabilité** : le consultant est quelqu'un de confiance sur lequel vous pouvez compter.

Voici ce qu'il en est ressorti :

Agilité d'apprentissage et adaptabilité



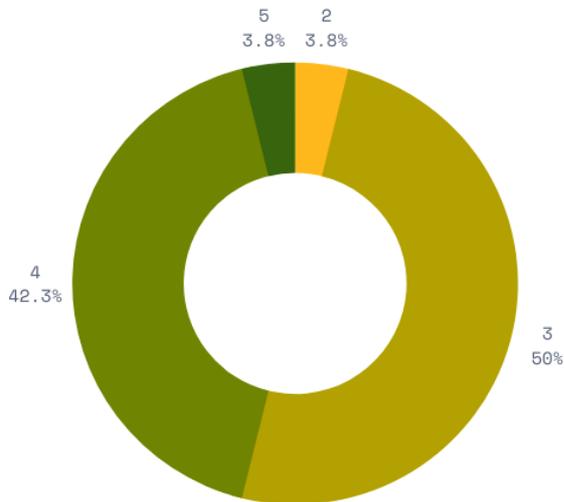
Pensée de problèmes complexes



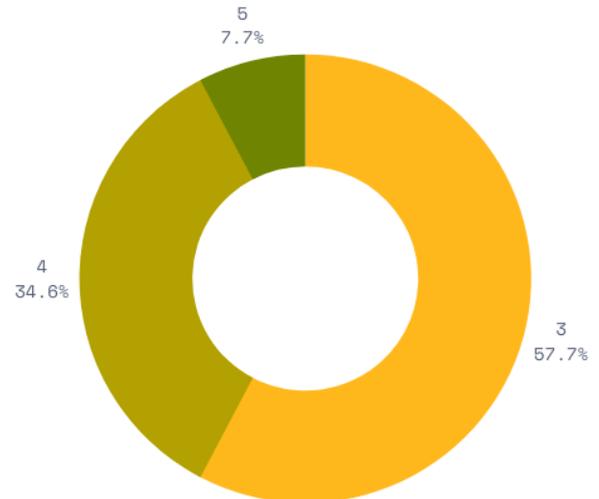
Tout d'abord, tous les clients ont attribué une note entre 3 et 4 pour l'agilité d'apprentissage et l'adaptabilité du consultant. La majorité des consultants ont dépassé les attentes du client à ce niveau.

Le deuxième critère évalue la capacité du consultant à résoudre des problèmes, à établir des priorités et à sortir des sentiers battus. Nous remarquons que la moitié des clients estiment que les consultants ont dépassé leurs attentes. L'autre moitié a estimé que le consultant répondait aux attentes et quelques-uns ne répondaient pas entièrement à leurs attentes.

Empathie

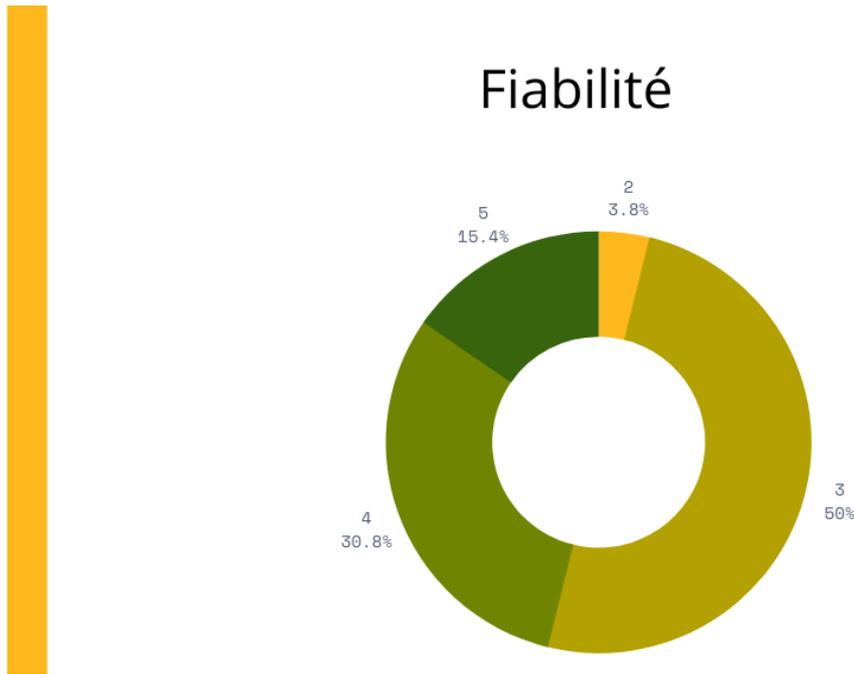


Volonté et ambition



Le critère suivant était l'empathie. Le but était de savoir si le client trouvait que le consultant avait la capacité d'adapter sa communication à différentes personnalités et situations. La moitié des clients ont estimé que les consultants répondaient à leurs attentes en terme d'empathie. De plus, 42,3% des clients trouvent que les consultants ont dépassé leurs attentes à ce niveau.

Le quatrième critère portait sur la volonté et l'ambition du consultant. Ce critère porte sur la motivation de celui-ci et sa volonté de réussir. Ensuite, 57,7% des clients trouvent que le consultant a répondu à leurs attentes et 34,6% ont estimé qu'il a dépassé leurs attentes en terme de volonté et d'ambition. Enfin, 7,7% ont évalué ce critère à un niveau exceptionnel.



Pour terminer, les clients devaient évaluer les consultants au niveau de la fiabilité. La moitié des clients trouvent que le consultant a répondu à leurs attentes au niveau de la confiance. De plus, 30,8% ont estimé que le consultant avait dépassé leurs attentes. Ensuite, 15,4% ont trouvé la fiabilité du consultant exceptionnelle et 3,8% des clients n'ont pas été très satisfaits de la fiabilité du consultant étant donné qu'ils ont évalué ce critère à 2. Donc le consultant n'a pas répondu entièrement aux attentes du client.

La deuxième partie du questionnaire comprend cinq questions :

- 1) Qu'est-ce qui se déroule bien ?
- 2) Quels sont les points d'amélioration selon vous ?
- 3) Que peut faire le consultant ou Modis pour obtenir ces améliorations ?
- 4) Y a-t-il des possibilités pour le consultant d'évoluer au sein de l'entreprise ou dans son métier ?
- 5) Selon vous, quels critères un consultant doit-il avoir ou obtenir pour être un "*top performer*" ?

Les clients devaient rédiger leurs réponses. Pour la première question, la plupart des clients trouvent que le comportement et la personnalité des consultants sont bons. D'autres soulignent le fait que les consultants ont une bonne flexibilité et de bonnes connaissances.

Ensuite, des points d'amélioration sont souvent revenus dans les réponses données par les clients :

- Les compétences techniques ;
- La communication ;
- La planification.

Pour la troisième question, les clients devaient expliquer ce que le consultant ou Modis pouvait faire pour parvenir à améliorer les points cités précédemment. De façon générale, les clients ont répondu ceci :

- Améliorer la communication ;
- Rédiger des feedback de façon plus structuré.

Pour continuer, les sociétés devaient mentionner s'il y avait des possibilités que les consultants évoluent au sein de leur entreprise et la majorité a répondu « oui ».

Enfin, la dernière question était « Selon vous, quels critères un consultant doit-il avoir ou obtenir pour être un "*top performer*" » ? La majorité des clients insistent sur l'importance de la communication au sein de l'équipe.

7.2. Recommandations

Dans le but de donner des recommandations à Modis, reprenons les 4 dimensions de la satisfaction client :

Dimension cognitive

La dimension cognitive renvoie au jugement du consommateur sur l'offre proposée. Elle peut être étudiée de deux façons :

- En se concentrant sur toutes les normes susceptibles d'influencer l'opinion des clients potentiels ;
- En mesurant la satisfaction globale.

Dans le cas de Modis, il serait intéressant d'opter pour la deuxième façon. Jusqu'à présent, rien n'est mis en place pour mesurer directement la satisfaction globale du client. Pour ce faire, l'agence peut mettre en place le NPS. Ce KPI est encore inexistant au sein de la société et permettrait d'évaluer directement la satisfaction du client par rapport à l'enseigne. Chaque trimestre, les *Business Manager* pourraient mener cette enquête auprès de leur client. Cela soit en leur rendant visite, soit en leur téléphonant. Ainsi, le client se sentira plus proche de la marque qu'en recevant simplement un mail. Si le *Business Manager* rend visite au client en fin d'année, nous pouvons aussi imaginer un cadeau de fin d'année de la part de Modis. Cela permettra de renforcer les liens entre Modis et son client, et ce dernier se rappellera ainsi de l'enseigne.

De plus, le *Business Manager* pourra directement discuter avec le client en cas de soucis. Cela donnera aussi la possibilité d'éviter d'avoir des notes passives, car le *Business Manager* sera là pour expliquer le concept du NPS. Une fois que le client aura attribué un score, le *Business Manager* se devra de poser la question : « Pourquoi êtes-vous satisfait/insatisfait de votre expérience client avec Modis ? ». Toutes les données devront être regroupées sur une même base de données afin que l'équipe puisse consulter facilement les résultats et réagir rapidement.

Dimension affective

La dimension affective correspond à l'attachement des consommateurs par rapport à la marque et à la possibilité de recommander la marque. Vu que le NPS permet d'évaluer cela, cet outil peut aussi être utilisé pour cette dimension.

Dimension émotionnelle

Elle prend en compte les sentiments et les émotions du consommateur. La relation avec le client est le lien émotionnel entre l'acheteur et la marque. Dans le cas de l'agence, la relation entre le *Business Manager* et le client est donc très importante dans le comportement d'achat.

Modis peut mettre en place le CSAT. Cet outil a été développé dans la première partie de ce mémoire. Pour rappel, il permet au client d'attribuer un score juste après son achat. Cet indicateur se focalise sur un seul élément qui peut être le produit, le service, l'expérience d'achat...

Jusqu'à présent, rien ne permet aux clients d'évaluer leur relation avec le *Business Manager*. Il pourrait être utile d'évaluer cela grâce au CSAT. Pour ce faire, nous pouvons imaginer qu'un collègue du *Business Manager* entre en contact avec le client afin de lui poser la question suivante : « Avez-vous été satisfait de votre expérience client avec le *Business Manager* ? ». Le client devra attribuer une note allant de 1 à 5. La personne qui se chargera de mener cette enquête pourra aussi demander au client de justifier son score.

Le fait que le *Business Manager* ne réalisera pas cette enquête pourra certainement permettre au client d'être honnête s'il n'ose pas s'exprimer devant son contact. Il est important d'évaluer cet aspect, car le *Business Manager* est toujours le point de contact entre le client et le consultant. Il contribue donc à l'amélioration de l'expérience client. Tout comme le NPS, les résultats de cette enquête devront être encodés sur une base de données accessibles à tous. De plus, il pourrait être intéressant de débriefer sur les résultats obtenus et de faire participer toute l'équipe quant à la mise en place de solutions afin d'améliorer l'expérience et la satisfaction du client. En bonus, cela permettrait de renfoncer aussi l'esprit d'équipe.

Dimension comportementale

Cette dimension est liée au comportement d'achat. Les clients satisfaits avec une bonne expérience d'achat auront tendance à répéter leurs achats. Les différentes composantes de ce comportement sont l'intention de rachat, la fréquence et le canal utilisé. Modis pourrait mettre en place le *RFM Model*. Cette analyse porte sur la récurrence, la fréquence et la valeur monétaire. Différentes étapes sont à respecter afin de construire ce modèle :

- 1) Attribution de la récurrence, de la fréquence et de la valeur monétaire : les *Business Managers* pourraient mettre en place un fichier Excel reprenant ces données. Pour chaque client, les *Business Managers* devront préciser les dates auxquelles les clients ont acheté un service, la fréquence d'achat et la somme dépensée.
- 2) Division de la liste : la deuxième étape consiste à diviser ce fichier Excel en groupe. Les *Business Managers* pourraient regrouper leurs clients de la façon suivante :
 - Les meilleurs clients ;
 - Les nouveaux clients qui dépensent beaucoup ;
 - Les consommateurs fidèles qui dépensent peu ;
 - Les bons clients.

Cette division permettra aussi aux *Business Managers* d'avoir une vision claire sur le type de client.

- 3) Choix d'un groupe : la société devra choisir un groupe. Une fois le groupe choisi, une communication bien ciblée devra être envoyée. Par exemple, si le Business Manager choisi le groupe « bons clients », nous pouvons imaginer leur envoyer un article avec les avantages d'avoir un consultant au sein de leur société. Le but serait donc de les inciter à renouveler leur achat et à les transformer en consommateurs fidèles.

8. Améliorer la satisfaction du consultant

8.1. Évaluation

Afin d'évaluer la satisfaction des consultants, un questionnaire a été envoyé à ceux-ci. Modis IT & Engineering compte une équipe de 41 consultants. Parmi ceux-ci, il y a 15 freelances. Les freelances n'ayant pas le même type de contact avec l'agence de consultance, l'étude sera menée auprès des consultants engagés chez Modis. L'enquête porte donc sur les 26 consultants engagés au sein de la société. Tous les répondants travaillent pour Modis depuis plus de 6 mois. L'enquête a été réalisée entre décembre 2020 et février 2021. Comme dit précédemment, cette enquête est représentative uniquement pour Modis IT & Engineering Belgique.

L'enquête est divisée en deux parties. La première comporte 5 questions relatives à leur satisfaction quant à la relation entretenue avec Modis :

- 1) Comment évaluez-vous la qualité du contact avec votre *Business Manager* ?
- 2) Les accords conclus avec le *BM* sont-ils honorés ?
- 3) Comment évalueriez-vous le projet sur lequel vous travailliez cette année via Modis ?
- 4) Recommanderiez-vous de travailler chez Modis à vos amis et à votre famille ?
- 5) Avez-vous le sentiment d'avoir eu l'opportunité d'apprendre de nouvelles choses au cours de l'année écoulée via le projet ou via des formations organisées par Modis ?

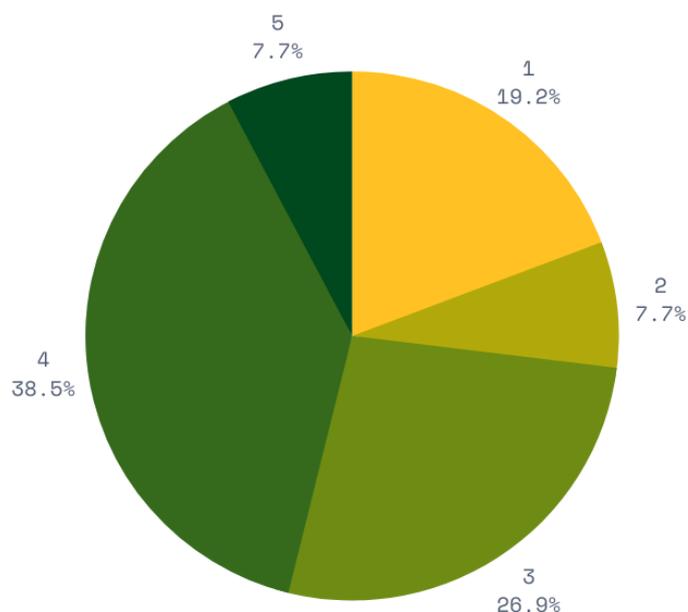
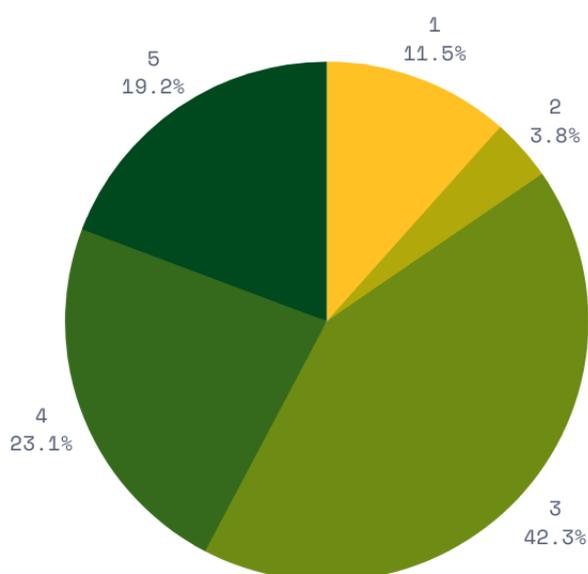
Les consultants devaient répondre grâce à une échelle allant de 1 à 5 :

- **1** : insatisfait
- **2** : ne répond pas entièrement aux attentes
- **3** : réponds aux attentes
- **4** : dépasser les attentes
- **5** : exceptionnel

Ils avaient aussi la possibilité de rédiger un commentaire en complément de la note. Afin d'obtenir un aperçu des résultats, différents graphiques ont été réalisés en fonction des réponses obtenues.

Comment évaluez-vous la qualité du contact avec votre Business Manager ?

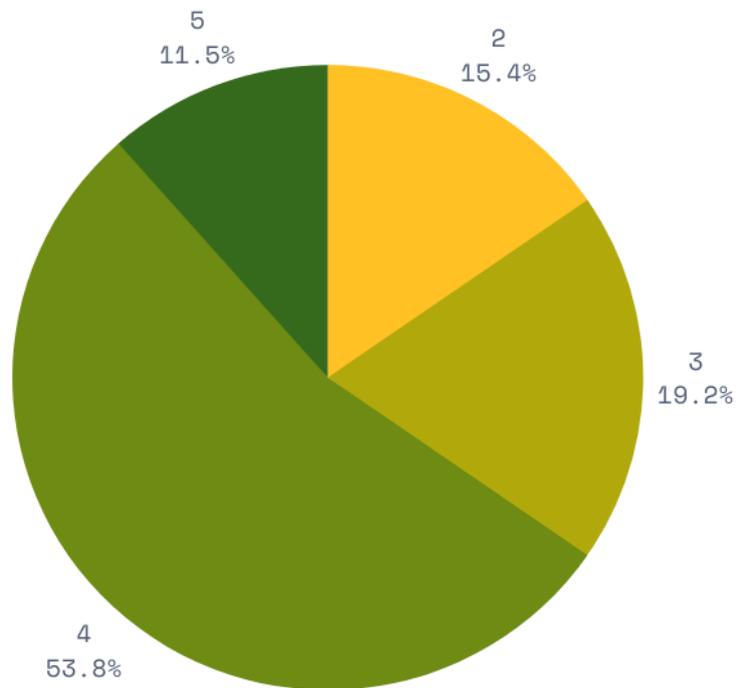
Les accords conclus avec le BM sont-ils honorés?



La majorité des consultants ont évalué la qualité du contact avec leur *Business Manager* à 3/5. Après avoir analysé les commentaires, les avis sont assez divergents. Cela peut s'expliquer par le fait que tous les consultants n'ont pas le même *Business Manager*. D'une part, les consultants sont très satisfaits quant à leur relation avec leur *BM*. Ils insistent sur le fait que celui-ci est flexible et est à leur écoute en cas de question. D'autre part, certains consultants expliquent qu'ils n'ont presque pas de contacts ou de nouvelles de leur *BM*, et qu'il y a une certaine instabilité quant à leur suivi.

Nous constatons que Modis a globalement dépassé les attentes des consultants en matière d'accords conclus avec les *Business Managers*. Cependant, en analysant les commentaires laissés par les répondants, il y a des insatisfactions en ce qui concerne le manque de clarté et de communication des missions, ainsi que des promesses non tenues pour des formations.

Comment évalueriez-vous le projet sur lequel vous travailliez cette année via Modis?



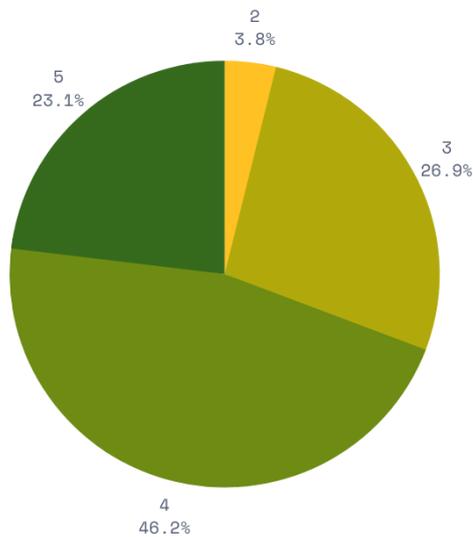
Plus de la moitié ont trouvé que la mission sur laquelle ils ont travaillée a dépassé leurs attentes. Lorsque nous analysons les avis positifs, voici ce qu'il en ressort :

- Mission très intéressante au niveau des aspects techniques ;
- Localisation parfaite (société proche de la maison) ;
- Bonne équipe ;
- Des nouvelles compétences ont été acquises.

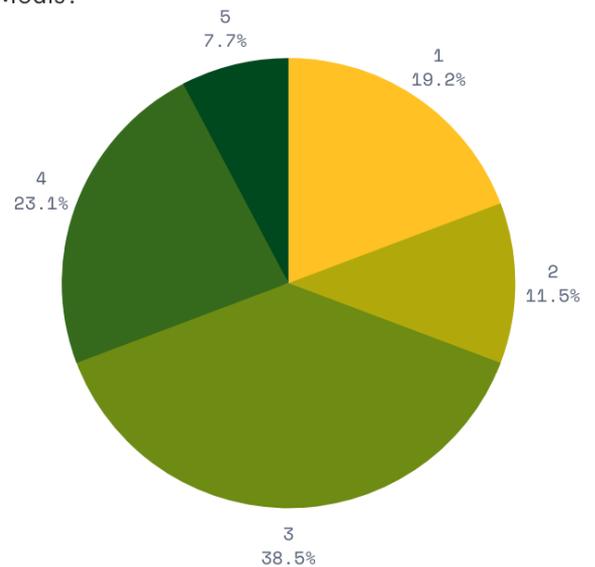
À l'inverse, voici ce qu'il en est des avis négatifs :

- Mauvaise culture de l'entreprise ;
- Mission assez stressante ;
- Mauvaise division des départements ;
- Projets assez compliqués par rapport à leurs compétences.

Recommanderiez-vous de travailler chez Modis à vos amis et à votre famille?



Avez-vous le sentiment d'avoir eu l'opportunité d'apprendre de nouvelles choses au cours de l'année écoulée via le projet ou via des formations dispensées par Modis?



En analysant les résultats, nous constatons que 17 candidats sur 26 ont assuré qu'ils recommanderaient ou qu'ils ont déjà recommandé Modis à leur famille ou à leurs amis. Cependant, la majorité a donné un score de 4 à cette question.

Les candidats ayant attribué un score de moins de 4 à cette question expliquent que cela peut dépendre du client et du job.

La plupart des consultants trouvent que Modis a répondu à leurs attentes en termes de projet et de formations. En se penchant sur les commentaires, nous remarquons que c'est surtout grâce à leur mission au sein de la société cliente que les consultants ont eu l'opportunité d'apprendre de nouvelles choses.

La deuxième partie comprend 4 questions ouvertes :

- 1) Quelle formation aimeriez-vous avoir suivi d'ici la fin de l'année ?
- 2) Quelles compétences aimeriez-vous voir évoluer au cours de la prochaine année et comment allez-vous y faire face ?
- 3) Quel est votre principal point d'amélioration pour l'année prochaine et comment allez-vous y remédier ?
- 4) Ressentez-vous quelque chose qui manque à votre projet et à tâches en cours ?

Concernant la première question « Quelle formation aimeriez-vous avoir suivi d'ici la fin de l'année? », la plupart des consultants ont répondu :

- Des formations en langues ;
- Des formations en communication, gestion de projets, management ;
- Des formations techniques (surtout pour les profils IT).

Ensuite, la deuxième question était : « Quelles compétences aimeriez-vous voir évoluer au cours de la prochaine année et comment allez-vous y faire face ? ». Cette question comporte deux parties. La première concerne les compétences que le consultant aimerait développer. La deuxième partie demande de quelle façon le consultant va développer les compétences citées. Concernant la première partie de la question, les réponses étaient les mêmes que la première. Au niveau de la deuxième partie, les candidats ont répondu :

- Des formations ;
- Des coachings/workshops.

Pour continuer, la troisième question était : « Quel est votre principal point d'amélioration pour l'année prochaine et comment allez-vous y remédier ? ». Encore une fois, les consultants ont répondu qu'ils aimeraient suivre des formations afin d'améliorer leurs compétences techniques et linguistiques. D'autres mentionnent le fait que leur projet a pris du retard à cause de la crise sanitaire.

Pour terminer, la dernière question était : « Ressentez-vous quelque chose qui manque à votre projet et à vos tâches en cours ? ». Peu de consultants ont répondu à cette dernière question et les réponses dépendent de chaque mission sur laquelle le consultant travaille. Des solutions peuvent être apportées, mais seulement au cas par cas.

8.2. Recommandations

En ce qui concerne la relation entretenue avec les *Business Manager*, ceux-ci pourraient fixer un meeting chaque trimestre avec les consultants. Cela leur permettrait d'avoir un suivi et de s'assurer que la mission se passe au mieux. De plus, le consultant se sentirait accompagné tout au long de sa mission. Comme dit dans la partie « Rôle du manager », celui-ci est très important, car il doit communiquer une énergie positive à son équipe et doit parvenir à connaître les motivations de chacun afin de pouvoir les satisfaire. Dans le but de connaître les besoins de chaque collaborateur. Les *Business Manager* pourraient envisager de réaliser un *one to one*⁶⁶ avec chacun de ses consultants. Dans le but de développer l'esprit d'équipe et la transmission d'énergie positive, les *Business Manager* pourraient aussi organiser une fois par mois un atelier des bonnes pratiques. Nous pourrions imaginer que cela se ferait une fois avec les profils *IT* et une seconde fois avec les profils *Engineering*. Ce type d'atelier permettrait à chaque consultant de connaître mieux leurs collègues au sein de l'agence et de partager leurs expériences.

Pour continuer, des collaborateurs étaient insatisfaits quant aux accords conclus avec leur *Business Manager*. Afin de pallier à cela, chaque *BM* devrait avoir un KPI de satisfaction consultant à respecter. Cela leur permettrait de garder en tête les accords conclus avec les consultants. Les *one to one* permettraient de suivre ces accords.

Ensuite, il y a parfois des matchs imparfaits entre le candidat et la société. Pour éviter cela et augmenter les chances d'épanouissement du candidat au sein de l'entreprise cliente, Modis pourrait envisager de réaliser un test de personnalité pour chaque candidat. En parallèle à cela, l'agence devrait établir le profil de l'entreprise (culture, valeur, retours des employés, des candidats...). Plusieurs tests de personnalité existent comme le *MBTI*⁶⁷ ou *Belbin*⁶⁸. Réaliser ce type de test permettrait de savoir si le candidat a le profil qui correspond au type d'entreprise, et s'il peut facilement s'intégrer au sein de l'équipe.

⁶⁶ Entretien individuel entre le manager et le collaborateur

⁶⁷ Myers Briggs type indicator

⁶⁸ Test de personnalité

Enfin, un programme de formation devrait être établi avec le consultant dans le but qu'il soit satisfait en termes de formations dispensées par Modis. Le début et la fin de la formation devraient être précisés afin que cela soit plus concret. Étant donné que beaucoup de consultants souhaitent suivre des formations en langues, en management, communication et des formations techniques, nous pourrions imaginer un partenariat avec un centre de formation. Par exemple, le Forem propose des formations en langues. Des coachings et workshops sont organisés chaque année par différentes entreprises et ont pour thèmes la gestion de projet, le management... Les *Business Manager* ont également de l'expérience dans ce domaine, donc ils pourraient aussi organiser ce type de coaching.

Actuellement, certains consultants ont pu suivre des formations en ligne via le site Cefora⁶⁹. Ce site propose des formations en langues, en *IT*, en bien-être, en leadership... Un plan de formation pourrait donc être établi grâce à ce site en ligne en fonction de ce que le consultant souhaite et de ce que l'entreprise peut offrir. Nous pouvons aussi imaginer que les consultants suivraient des formations lorsqu'ils ont terminé leur mission. Il arrive que des collaborateurs restent pendant quelque temps sans travailler sur un projet, ce serait donc l'occasion idéal pour eux de se former. De plus, si l'entreprise participe à des salons ou des foires sur l'*IT* ou l'*Engineering*, il pourrait être intéressant d'y inviter les consultants.

⁶⁹ <http://www.cefora.be>

9. Conclusion

La question centrale de recherche était « Comment une entreprise de consultance peut-elle être profitable tout en travaillant sur la satisfaction du client et du consultant ? ». Les sous-questions liées à cette problématique étaient les suivantes :

- Quels sont les KPI concernant la satisfaction du client et du consultant ?
- Quels sont les déterminants de la satisfaction du client ?
- Comment améliorer cette satisfaction ?
- Quels outils peuvent être mis en place pour améliorer la satisfaction ?

Tout d'abord, l'étude de l'impact de la satisfaction client sur l'entreprise, réalisée par Paul Williams et Earl Naumann (annexe 2), prouve qu'il existe un lien entre la satisfaction du client et la performance financière d'une société. Un client qui est satisfait a de grandes chances de devenir un client fidèle. Il restera client plus longtemps au sein de la société, et par conséquent dépensera plus.

Ensuite, le modèle de disconfirmation des attentes par Oliver explique que la satisfaction client est le résultat de la comparaison entre qualité et performance attendue et qualité et performance perçue. Le concept de la zone de tolérance est un outil qui permet de visualiser la différence entre le service attendu et le service perçu. Riadh Ladhari et son étude sur les déterminants de la satisfaction démontrent aussi que les attentes du consommateur et la performance de l'entreprise sont les déterminants de la satisfaction client. De plus, une étude menée par Oliver et Coll (1997) prouve que le fait de surprendre positivement les clients a un impact positif sur la satisfaction. Les déterminants de la satisfaction client sont :

- Les attentes du consommateur ;
- Les performances de l'entreprise ;
- La surprise.

Lors de la réception d'une demande client, le business manager organise une réunion avec celui-ci. Le but de cet entretien est d'en savoir davantage sur les attentes du client. Cette discussion permet d'évaluer et de comprendre quelles sont les attentes espérées du client. Il est donc impératif pour Modis de maintenir ces entretiens pour s'assurer des attentes.

Afin de mesurer la satisfaction du client, l'agence de consultance n'a pas encore mis en place quoique ce soit. Différents outils permettent d'évaluer la satisfaction des clients. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer le NPS, le CSAT et le CES. Le NPS est un KPI que nous recommandons de mettre en place au sein de la société Modis. Afin d'introduire ce nouvel outil au sein de la société, une première réunion devrait être réalisée entre les Business Manager et le directeur. Le but de cette réunion serait d'introduire le NPS afin de le mettre en place. Chaque Business Manager pourrait alors appliquer ce KPI. Les outils comme le CSAT et le CES pourraient être mis en place par la suite, de façon progressive.

Pour continuer, les consultants sont des employés de l'agence de consultance. C'est la raison pour laquelle les études et les théories utilisées portent sur le bien-être des employés au travail. Par rapport à cela, la théorie de Dansereau, Graen et Haga souligne l'importance du rôle du manager. Une bonne relation avec le manager augmente la satisfaction des employés. Le manager doit aussi parvenir à motiver ses collaborateurs. Maslow et sa théorie de la hiérarchie des besoins démontrent que chaque individu a des besoins personnels à remplir dans le but d'être pleinement satisfait. Cette théorie classe les besoins par ordre d'importance. Cependant, Alderfer intègre en 1969 le concept de frustration-régression. Il explique que si un employé ne parvient pas à satisfaire un besoin, il se tournera vers un autre. Il exclut donc la possibilité d'une certaine hiérarchie des besoins. Cécile D. explique dans son livre « Du manager agile au leader designer » que le manager doit comprendre les besoins de ses collaborateurs afin de les satisfaire.

De façon générale, l'eNPS est un outil qui peut être mis en place afin d'obtenir une indication quant à la satisfaction des consultants. Afin d'introduire l'eNPS, les business Managers pourraient envoyer tous les trois mois une enquête de satisfaction. Celle-ci commencerait avec l'eNPS et terminerait avec une question supplémentaire. Nous pouvons imaginer une question comme « Pourquoi avez-vous attribué ce score ? ».

Grâce à cela, les Business Managers mettront en place le nécessaire afin de pallier au mécontentement des consultants.

En ce qui concerne précisément Modis, d'autres outils peuvent être mis en place afin d'augmenter la satisfaction des consultants :

- *One to one* : les entretiens individuels entre le consultant et le *business manager* permettront de connaître les besoins de chaque consultant. Le but étant de les satisfaire au mieux. Celui-ci devrait se réaliser une fois par semaine. Il serait très important de le maintenir car le cadre de travail n'est pas celui de Modis, mais celui du client. De plus, ce type d'entretien permettrait aux Business Managers de connaître la dimension dominante de chaque consultant afin d'éviter leur démission ;
- Test de personnalité : les tests de personnalité, comme le *MBTI*, permettent de connaître le profil d'un candidat. Cela permettra au business manager de savoir comment s'adresser au consultant, ainsi que de savoir avec quel profil il peut travailler. Pour les nouveaux consultants, Modis pourraient réaliser ce test avant le début de leur mission. Pour les consultants qui sont déjà sur une mission, les business managers pourraient profiter du one to one afin de réaliser ce test ;
- Programme de formation : la majorité des consultants souhaiterait participer à diverses formations. Réaliser un programme de formation avec chacun d'entre eux augmenterait les chances de les satisfaire. Comme pour le test de personnalité, ce programme pourrait être réalisé avant le début de la mission pour les nouveaux consultants et pendant le one to one pour les autres. Afin que cela soit plus concret, les Business Managers devraient préciser les dates de formation.

10. Annexes

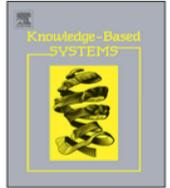
Table des annexes

Annexe 1	84
Annexe 2	86
Annexe 3	88
Annexe 4	90
Annexe 5	91



Contents lists available at ScienceDirect

Knowledge-Based Systems

journal homepage: www.elsevier.com/locate/knosys

Churn and Net Promoter Score forecasting for business decision-making through a new stepwise regression methodology

D. Vélez ^{a,*}, A. Ayuso ^b, C. Perales-González ^c, J. Tinguaro Rodríguez ^{a,d}^a Department of Statistics and Operational Research, Faculty of Mathematics, Complutense University of Madrid, Madrid, Spain^b Department of Big Data, El Corte Ingles, Madrid, Spain^c Department of Quantitative Methods, Universidad Loyola Andalucía, Sevilla, Spain^d Interdisciplinary Mathematics Institute, Complutense University of Madrid, Madrid, Spain

ARTICLE INFO

Article history:

Received 28 February 2019

Received in revised form 1 March 2020

Accepted 9 March 2020

Available online 16 March 2020

Keywords:

Churn prediction

Net Promoter Score

Stepwise regression

WOE variables

ABSTRACT

Companies typically have to make relevant decisions regarding their clients' fidelity and retention on the basis of analytical models developed to predict both their churn probability and Net Promoter Score (NPS). Although the predictive capability of these models is important, interpretability is a crucial factor to look for as well, because the decisions to be made from their results have to be properly justified. In this paper, a novel methodology to develop analytical models balancing predictive performance and interpretability is proposed, with the aim of enabling a better decision-making. It proceeds by fitting logistic regression models through a modified stepwise variable selection procedure, which automatically selects input variables while keeping their business logic, previously validated by an expert. In synergy with this procedure, a new method for transforming independent variables in order to better deal with ordinal targets and avoiding some logistic regression issues with outliers and missing data is also proposed. The combination of these two proposals with some competitive machine-learning methods earned the leading position in the NPS forecasting task of an international university talent challenge posed by a well-known global bank. The application of the proposed methodology and the results it obtained at this challenge are described as a case-study.

© 2020 Elsevier B.V. All rights reserved.

1. Introduction

Client churn, the possibility that current clients will terminate their relationship with a company, is one of the most serious issues faced by any company, regardless of industry. Client churn is usually due either to episodes of mismanagement, which cause client relationships to deteriorate, or to actions by competing companies, such as offering clients more appealing products or services. To address this issue, many analytical models for predicting client churn have been developed.

In these models, the target variable to be predicted is usually the client churn itself, that is, a binary variable that takes the value of 1 when the customer has left the company, and 0 otherwise. However, another tactic is to predict the Net Promoter Score (NPS, see [1]) metric. This indicator is a commercial brand registered by Frederick Reichheld, Bain & Company, and Satmetrix, and was introduced by Reichheld himself in 2003 in his article "The one number you need to grow" [2]. The NPS of

a company is primarily obtained through client surveys, which typically ask for a numeric valuation, from 0 to 10, associated to the question "How likely are you to recommend the company's products/services to a relative or a friend?"

In order to develop appropriate marketing campaigns, the NPS metric is typically discretized into three categories in such a way that NPS values between 0 and 6 identify "detractor" clients, values of 7 or 8 are associated with "neutral" clients, and values of 9 or 10 are considered "promoters". The prediction of this discretized NPS, therefore, sets a 3-class classification problem. As clients must be surveyed to determine their NPS, it is generally infeasible to obtain an NPS value for all clients for several reasons (e.g. cost, low penetration index, answering biases, etc.). Thus, employing analytical models to predict (discretized) NPS is the only practical solution to obtain NPS values for all clients.

It is also important to note that, in a marketing context, the interpretability of the analytical models to be applied is a highly relevant matter [3]. The dependency relationships between the indicator to be predicted (such as churn or NPS) and the explanatory variables must be easy to understand. This is because decisions have to be made taking these relationships into account. For example, in a banking company, if a client churn prediction model indicates that clients who pay commissions have a higher

* Corresponding author.

E-mail addresses: danielvelezserrano@mat.ucm.es (D. Vélez), alicayau@ucm.es (A. Ayuso), cperales@uloyola.es (C. Perales-González), jtrodrig@mat.ucm.es (J.T. Rodríguez).

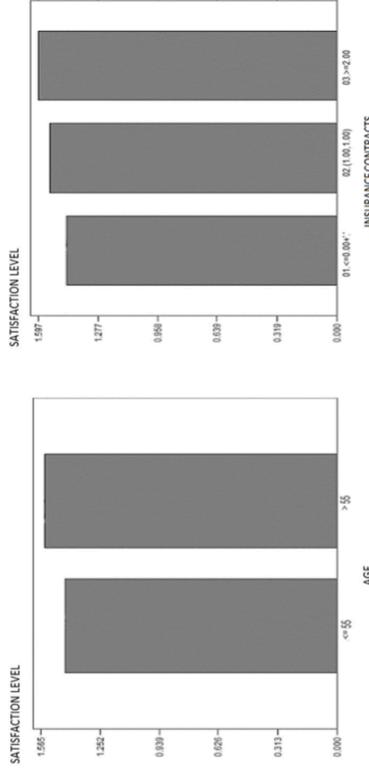


Fig. 10. Relationship between SATISFACTION_LEVEL and the discretized inputs AGE (left) and INSURANCE.CONTRACTS (right).

Table 7 Algorithms tested.

Algorithm	Configuration
Classification tree	Depth = (1, 2, ..., 10). Minimum observations per leaf: (1%, 5%).
Nominal Logistic Regression	Business stepwise selection based on WOE variables defined with depth-(1, 2) decision trees. Slentry and Sisay parameters = 0.05
Binary Logistic Regression	Business stepwise selection based on WOE variables defined with depth-(1, 2) decision trees. Slentry and Sisay parameters = 0.05
Ordinal Logistic Regression	Business stepwise selection based on WOE variables defined with depth-(1, 2) decision trees. Slentry and Sisay parameters = 0.05
Neural Network	Number of hidden layer = (1, 2, 3). Number of neurons by layer (3, 4, ..., 15). Activation function = (Hyperbolic tangent, logistic)
Binary SVM	Kernel = (Linear, Quadratic, Cubic, Gaussian)
Gradient Boosting Model	1000 depth-(1, 2) decision trees. Minimum observations per leaf: (1%, 5%). Shrinkage parameter = (0.01, 0.5, 0.1)

Table 8 Best configuration accuracy rates for each algorithm and adjustment method on the training and test datasets.

Algorithm	Configuration	Accuracy Training		Accuracy Test	
		Method 1	Method 2	Method 1	Method 2
Classification tree	Depth 10. Minimum observations per leaf: 1% of the observations in the training dataset.	50.38%	50.29%	49.86%	49.44%
Nominal logistic regression	Business stepwise selection based on WOE variables defined with depth-2 decision trees.	47.34%	46.72%	47.48%	47.40%
Binary logistic regression	Business stepwise selection based on WOE variables defined with depth-1 decision trees.	54.47%	53.85%	51.47%	52.12%
Binary logistic regression	Business stepwise selection based on WOE variables defined with depth-2 decision trees.	55.37%	54.01%	50.76%	51.65%
Ordinal logistic regression	Business stepwise selection based on WOE variables defined with depth-2 decision trees.	52.74%	52.84%	51.37%	51.39%
Neural network	1 hidden layer - 14 neurons. Hyperbolic tangent activation function.	53.71%	52.98%	52.45%	51.73%
Binary SVM	Linear kernel	49.94%	50.53%	48.92%	50.43%
Gradient boosting model	Ensembling of 1,000 depth-1 decision trees. Shrinkage parameter = 0.5.	55.45%	54.74%	52.36%	52.22%
Gradient boosting model	Ensembling of 1,000 depth-2 decision trees. Shrinkage parameter = 0.5.	60.35%	58.89%	52.27%	52.60%
Gradient boosting model	Ensembling of 1,000 depth-3 decision trees. Shrinkage parameter = 0.5.	59.98%	58.81%	52.20%	52.55%

Table 9 Accuracy rates of the candidate models after adding LAG_SATISFACTION_LEVEL.

Algorithm	Configuration	Accuracy Training		Accuracy Test	
		Method 1	Method 2	Method 1	Method 2
Binary logistic regression (1)	WOE variables defined with depth-1 decision trees. Business stepwise selection.	55.04%	55.47%	52.76%	53.21%
Ordinal logistic regression (2)	WOE variables defined with depth-2 decision trees. Business stepwise selection.	54.29%	53.93%	52.43%	52.53%
Gradient Boosting (3)	1,000 depth-2 trees. Shrinkage parameter = 0.5.	58.36%	59.52%	54%	53.46%
Gradient Boosting (4)	1,000 depth-3 trees. Shrinkage parameter = 0.5.	59.75%	60.78%	53.57%	53.56%

solution by merging the explicative capability of logistic regression models and the higher predictive capability of the boosting model. This combination was made by averaging the predicted probabilities of both methods for each class. For example, if the regression model assigned a client probabilities 0.6, 0.3 and 0.1 of respectively belonging to classes 1, 2 and 3, and in turn the boosting model assigned the client probabilities 0.4, 0.3 and 0.3, then the final model would assign probabilities 0.5, 0.3 and 0.2. The results obtained through this combination method are shown in Table 10. The best results were provided by mixing binary logistic regression models with the gradient boosting model (54.28%

Table 10 Accuracy rates of the final combined models.

Combination	Accuracy Training		Accuracy Test	
	Method 1	Method 2	Method 1	Method 2
Binary Logistic Reg. (1) + Gradient Boosting (3)	56.60%	58.04%	54.28%	54.03%
Ordinal Logistic Reg. (2) + Gradient Boosting (3)	57.34%	58.28%	53.68%	54.01%

Table 11 Confusion matrix of the selected model on the test dataset.

Satisfaction level Prediction	Actual			Total
	1	2	3	
1	122 (2.12%)	233 (4.05%)	230 (4.00%)	585 (10.18%)
2	236 (4.10%)	791 (13.78%)	850 (14.78%)	1877 (32.64%)
3	227 (3.95%)	853 (14.83%)	2208 (38.40%)	3288 (57.18%)
Total	585 (10.18%)	1877 (32.64%)	3288 (57.18%)	5750 (100%)

Table 12 Task 2 (NPS prediction) results ranking.

Team	Country	Scoring accuracy
Mathematically Report	Spain	56.49%
No Chimp Inc	Argentina	52.59%
Analytics	Portugal	50.92%
Sin Miedo	Mexico	46.61%
Data Panthers	USA	45.26%
DataScience	Chile	41.83%

test accuracy). Therefore, this was chosen as the final strategy to be applied on the scoring dataset. Table 10 also shows the results achieved by mixing gradient boosting with ordinal logistic regression, which, without providing better results than the previous combination, obtained an interesting 54.01% test accuracy anyway.

Table 11 presents the confusion matrix of the predictions provided by the final model on the test dataset. Notice that only 8% of the error is related to clearly different labels, that is, Promoter clients predicted as Detractor or conversely.

As a conclusion, after applying the selected strategy to the scoring dataset with 1255 surveyed clients, the bank informed it provided a final accuracy rate of 56.49%. Table 12 shows the results obtained by the first 6 teams that competed in this task. Let us point out that the methodology proposed in this paper allowed a 3.9% improvement on additive terms or a 7.4% improvement on percentage terms (100 · (56.49 - 52.59) / 52.59 = 7.4) with respect to the team that obtained the second place.

Finally, let us remark that the 56.49% accuracy achieved by the proposed methodology combined with gradient boosting on the scoring dataset is greater than the 54.28% obtained on the test dataset, and almost coincides with the 56.60% accuracy obtained on the training data (see Table 10). This indicates that the selected strategy is barely overfitting the training data and generalizes quite well to new, unseen data. Actually, binary logistic regression using the proposed business stepwise methodology obtained an accuracy only 0.79% lower than gradient boosting (see Table 9), which is a classification methodology that exhibits a widely acknowledged predictive capability. Thus, on this data, an interpretable methodology as the one proposed managed to obtain almost the same accuracy as a powerful predictive method. Furthermore, the combination of the proposed methodology with gradient boosting showed a synergetic behaviour, since it allowed to improve the test accuracy of the latter up to a 54.28% (see Table 10 again).

In summary, we would like to remark some points:

- The data provided by the bank posed a difficult classification task, since predictive methodologies as extended and accurate as gradient boosting only managed to obtain about

a 60% accuracy on training data, even with some overfitting as the accuracy on test data reduced to about 54%. In this sense, it is important to take into account the context of this challenge: the interest, from the bank's point of view, of knowing the maximum accuracy that can be expected for this data. That is the reason why the challenge was set out to different universities around the world.

- In fact, because of the difficulty in predicting this 3-class NPS ordinal indicator, the bank later set out a different challenge in Kaggle [23], posing a simpler classification problem in which the NPS target variable was rearranged in only two categories, Satisfied and Not satisfied.

- In a broader perspective, our opinion is that classification accuracy for this NPS prediction task may be enhanced by using input information that was not made available by the bank in the mentioned challenge, as perhaps demographic or social media data of the bank clients. Another possibility may be to avoid the discretized form of NPS, and model the NPS forecasting problem as a regression task.

- Anyway, on the available data, the selected strategy combining the proposed binary logistic regression methodology and gradient boosting provided an adequate balance between interpretability and predictive accuracy. Particularly, it managed to improve the test accuracy of gradient boosting and reduce its overfitting to the training data, while at the same time offering an interpretable model in which all input variables' relationships with the response are correctly specified.

5. Conclusions

In this work, a novel methodology for variable selection focused on model interpretability has been proposed in the context of logistic regression with WOE variables. To this aim, a new definition of WOE variables for ordinal targets has been introduced, which allows avoiding some of the issues usually associated to the discretization of inputs through binary dummy variables, particularly simplifying any subsequent variable selection process. Besides, the specific definition of these WOE variables as weighted means of the target entails that they have to be positively or directly related to the target log-odds, enabling an easy identification of whether the model is adequately reflecting the validated business logic of these variables. This feature provides the basis for the business stepwise variable selection procedure also proposed in this work, which helps to enhance interpretability by guaranteeing the user a correct expression of the dependence between inputs and target. This is a quite relevant feature when, as in the case of churn or NPS prediction, analytical models have to be later applied in a decision-making context, in which the decisions to be made have to be based on the patterns and relationships gathered up by the model. As the exposed results show, this modelling strategy offers a competitive predictive capability while also providing easy interpretation of the results. Indeed, the combination of these two proposals with a competitive machine-learning methodology, gradient boosting, earned the leading position in the NPS forecasting task of an international university talent challenge promoted by a well-known global bank in which accuracy and interpretability were the main scoring criteria.

Customer satisfaction and business performance: a firm-level analysis

Paul Williams and Earl Naumann

School of Business and Management, American University of Sharjah, Sharjah, United Arab Emirates

Abstract

Purpose – This study aims to examine the relationships between customer satisfaction and a variety of company performance metrics at the firm-level of analysis.

Design /methodology/approach – The primary research method used in the study was a longitudinal analysis of series of quarterly surveys of customer attitudes, in relation to various company performance metrics of one large *Fortune* 100 company. The data were collected over a five-year period and were analyzed with several statistical tests of association.

Findings – It was found that there are significant, and moderate-to-strong associations between satisfaction levels and a firm's financial and market performance. More specifically, there are strong links between customer satisfaction, and retention, revenue, earnings per share, stock price, and Tobin's q .

Research implications/limitations – The main implication of this study is that the longitudinal findings demonstrate a strong consistent link between customer attitudes and financial performance at the firm level. The study is clearly limited to one firm, from one industry sector, but offers future researchers a wealth of replication opportunities.

Originality/value – Numerous experts have noted that marketing needs to document the financial impact of marketing activities. Unlike most studies in this area, this study investigated these associations at the firm level, rather than at the aggregate or industry level where some relationships are potentially masked. The study also investigated the links between satisfaction and financial performance in the business-to-business services sector, rather than in business-to-customer services. Finally, the firm provided access to large samples of real customer attitude data over a five-year period, rather than from a cross-sectional study.

Keywords Customer satisfaction, Customer loyalty, Financial performance, Stock markets, Stakeholders

Paper type Research paper

An executive summary for managers and executive readers can be found at the end of this article.

Introduction

Marketing academics have recently put more emphasis on how various marketing activities and metrics affect the bottom-line financial performance of the firm. This may include positive outcomes such as revenue growth, market share, or increases in stock price (Aksoy *et al.*, 2008; Anderson *et al.*, 2004; Bernhardt *et al.*, 2000). Unfortunately, most marketing researchers have tended to focus on studies that measure attitudes, perceptions, and opinions of customers without necessarily linking these to actual customer behaviors and subsequent financial outcomes (Webster, 2005).

In 2005, Bolton solicited essays from marketing scholars to address this issue (Bolton, 2005). The invited marketing scholars addressed the challenges, opportunities, and imperatives for improving marketing thought and practice. Specifically, Bolton asked the scholars for suggestions for how

marketing academics and practitioners could improve marketing. Brown (2005, p. 1) suggested that, "marketing scholars should position their contributions to business in general." Possibly, the best way to do this is to document the impact of marketing actions on business and financial performance (Webster, 2005). The Marketing Science Institute also placed the measurement of the financial impact of marketing as a top priority (Lehmann, 2004), and Srivastava *et al.* (1998) suggested that marketers must learn to speak the financial language of senior executives. This is exactly what we demonstrate in this paper.

Previous research has explored the link between customer attitudes and business performance broadly (Anderson and Sullivan, 1993; Bernhardt *et al.*, 2000; Kerin *et al.*, 1990; Morgan and Rego, 2006; Reichheld and Teal, 1996; Reichheld and Sasser, 1990). The general consensus is that higher customer satisfaction leads to higher levels of repurchase intent, customer advocacy, and customer retention (Anderson and Sullivan, 1993; Bolton and Drew, 1991; Lam *et al.*, 2004; Mittal and Kamakura, 2001). In turn, higher satisfaction and loyalty leads to improved revenue, profitability, and cash flows (Ittner and Larcker, 1998; Heskett *et al.*, 1994; Reichheld and Teal, 1996). The net effect is that these relationships then lead to positive outcomes on the firm's stock price and market valuation (Aksoy *et al.*,

The current issue and full text archive of this journal is available at www.emeraldinsight.com/0887-6045.htm



generates ordinal data and categorical data, the non-parametric statistical analysis included the use of frequencies, proportions and appropriate correlation coefficients. The frequency of interest, top-two scores, was calculated by combining the top box and second box rating. The use of means and standard deviations was statistically inappropriate. While many researchers violate statistical theory by computing means and standard deviations for categorical data, we chose not to do so. We aimed to limit our analysis to insightful descriptive analysis, to enable future researchers to follow up on our observations.

Results

Descriptive statistics

Prior to conducting the longitudinal analysis for the study, a series of preliminary crosstab analyses were done in consultation with the firm. First, defection rates were calculated for each level of satisfaction from a sample of just over 3,000 customers who had participated in a customer satisfaction survey in the previous year. From company internal records, we evaluated whether the account was still active one year later. To be active, a contract had to have been renewed. Second, the average revenue per customer, as indicated on the renewed contract, was calculated. The contract revenue was broken out by the various satisfaction levels. Third, for all those customers who had renewed a contract, the new contract and previous contract were compared to determine revenue growth at the account level. The average revenue growth per account was then calculated for each satisfaction level. The data for these analyses are presented in Table 1.

For this firm, customer retention rates were strongly related to satisfaction levels. Of the customers who had indicated that they were very satisfied on a previous survey, 94 percent had renewed their service contract. Of the satisfied customers, 86 percent had renewed their service contract. There was a dramatic drop in customer retention rates for each lower level of satisfaction. Just as with retention rates, revenue per account varied significantly across satisfaction levels. Those customers who were very satisfied had average contract revenue of \$18,000, and satisfied customers had an average contract revenue of \$14,000. There was again a substantial drop in revenue per account for each lower level of satisfaction. Total revenue per account was also strongly related to the relative satisfaction level. Finally, revenue growth exhibited a similar pattern. Very satisfied customers had a year-to-year increase of 16 percent in contract size, while satisfied customers had an increase of 7 percent. The lower satisfaction levels produced little or no revenue growth per account. Therefore, for *H1*, the results suggest that a

Table 1 Descriptive statistics on satisfaction, retention, and revenue

Satisfaction level	Customer retention (average) (%)	Revenue per customer (average) (\$)	Revenue growth (average) (%)
Very satisfied	94	18,000	16
Satisfied	86	14,000	7
Neither	62	10,000	2
Dissatisfied	17	7,300	0
Very dissatisfied	3	7,200	0

positive relationship between satisfaction and actual customer retention, actual revenue, and actual revenue growth is supported. This finding supports those who contend that true customer loyalty resides in top box and top two scores of customer satisfaction. *H1* was supported.

Customer satisfaction and other attitudinal measures

We examined the relationship between customer satisfaction levels and both repurchase intentions and willingness to recommend. A description of the data is presented in Table II, highlighting the relative top two (TT) scores for each of the attitudinal measures and at the bottom of the table a correlation analysis.

A correlation analysis was conducted between the TT satisfaction scores, the TT repurchase intention scores, and TT willingness-to-recommend scores for the 19 quarters of data. As noted earlier, the TT score is the most commonly used customer satisfaction metric in the industry (Morgan *et al.*, 2005). It was also the primary evaluative criteria for customer satisfaction in this firm. Therefore, we used TT

Table II Correlation between satisfaction levels and loyalty intention metrics

Date	n	Customer satisfaction		Recommend intent		Repurchase intent	
		TT	TT	TT	TT	TT	TT
Q1 Y1	379	80.2	79.9	79.9	79.7		
Q2 Y1	369	81.5	82.4	82.4	82.7		
Q3 Y1	350	82.3	83.0	83.0	77.9		
Q4 Y1	640	84.5	84.1	84.1	84.0		
Q1 Y2	476	87.8	83.4	83.4	85.7		
Q2 Y2	962	87.5	82.6	82.6	82.4		
Q3 Y2	495	90.5	86.6	86.6	85.5		
Q4 Y2	655	88.2	84.5	84.5	81.1		
Q1 Y3	534	91.4	84.7	84.7	85.5		
Q2 Y3	994	80.5	75.0	75.0	80.5		
Q3 Y3	706	85.9	77.2	77.2	83.2		
Q4 Y3	949	90.4	83.3	83.3	85.6		
Q1 Y4	686	90.2	84.4	84.4	84.5		
Q2 Y4	642	90.1	83.5	83.5	83.9		
Q3 Y4	686	91.4	86.6	86.6	86.7		
Q4 Y4	635	91.9	88.3	88.3	87.9		
Q1 Y5	628	91.8	89.3	89.3	90.5		
Q2 Y5	858	91.8	85.6	85.6	85.8		
Q3 Y5	693	93.5	85.3	85.3	87.8		
Correlation		SAT (TT)	0.74 *	0.74 *	0.82 *		

Note: *Significant at the $p < 0.05$ level

scores to see the relationship between satisfaction and the other global metrics.

There is clearly a strong, positive, and significant relationship between top-two satisfaction scores and the top-two scores of the customers' willingness to recommend the company (correlation = 0.74) as well as with the top-two scores for the customers' intention to renew the contract (correlation = 0.82). *H2* is thus supported that overall (correlation = 0.82). *H2* is thus supported that overall satisfaction, repurchase intent, and willingness to recommend will be positively related to each other at the firm level of analysis. This is consistent with a large amount of literature that links satisfaction levels and customer loyalty intentions (Anderson and Sullivan, 1993; Bolton and Drew, 1991; Lam *et al.*, 2004; Mittal and Kamakura, 2001). While it is acknowledged that the correlation analysis does not demonstrate causal links between the variables, the consistently high correlation among these metrics over 19 quarters is notable. Most studies that examine the linkages among customer attitudes do so with cross sectional data gathered at a single point in time from the same respondents. Our results confirm the cross sectional results by examining the relationship longitudinally with independent samples.

Relationship between customer satisfaction and financial performance

We next analyzed the customer satisfaction top-two scores with a number of financial performance measures in the firm. Since the firm's business performance is unlikely to change immediately with changes in customer attitudes, we allowed for a time lag of one business quarter for the results to show (Bernhardt *et al.*, 2000). The data for financial performance were for the quarter after the customer satisfaction scores. As stated previously, we actually experimented with various time lags, but found the strongest correlations with a one-quarter lag. In addition we wished to protect the identity of the firm under analysis, and we thus present relative growth rates to a base year and quarter instead of the actual financials of the company. The percentage changes indicate to magnitude of change from the base year. For example, the top two customer satisfaction score improved by 17 percentage points over the 19 quarters. Simultaneously, total revenue for the firm grew 56 percent, net income grew 183 percent, and earnings per share grew 101 percent. The summary of findings is presented in Table III.

It can be seen that there is a strong, positive, and significant relationship between satisfaction scores and revenue at the firm level (0.73). Therefore, *H3*, a positive relationship satisfaction and total revenue, is supported. There is also a moderate relationship between satisfaction and net income (0.33). Thus, *H4*, a positive relationship between satisfaction and earnings per share, is also supported, although the relationship is much weaker. The addition of costs to the financial equation of profitability may explain the reason for this. Costs fluctuate significantly year to year, and may confound the interpretation of this statistic. That said, customer satisfaction is more likely to directly impact revenue and sales, than costs. There is also a moderate to strong relationship between satisfaction and earnings per share (0.57). Thus, *H5*, a positive relationship between satisfaction and earnings per share, is also supported. The information is presented graphically in Figure 1.

These results are consistent with a number of studies that have found a link between satisfaction levels and various

dimensions of financial performance at the aggregate industry level (Anderson and Sullivan, 1993; Kern *et al.*, 1990; Loveman, 1998; Reichheld and Teal, 1996; Reichheld and Sasser, 1990). This study adds to this body of literature by finding strong positive associations between satisfaction scores and financial performance at the individual firm level. However, as shown in Figure 1, there is clearly a seasonal component to earnings per share. The winter has a depressing effect on earnings, probably due to increased costs associated with cold weather.

Relationship between satisfaction and stock market performance

To test *H6*, *H7*, and *H8*, a variety of analyses were conducted. Specifically, we examined the relationship between changes in satisfaction and changes in stock price, Tobin's *q*, and P/E ratio for the individual firm. The stock price was selected as the daily high trading price for the last business day of each quarter. The Tobin's *q* statistic was calculated for each quarter. The P/E ratios were taken from published financial sources. The results are shown in Table IV.

There is clearly a strong, positive, and significant relationship between top-two satisfaction scores and the market performance of the firm. In particular, there was a strong correlation between top-two satisfaction scores and stock price (0.78) and Tobin's *q* (0.75). There is also a moderate to strong relationship between the satisfaction scores and the price-earnings ratio (0.43). All these associations are significant at the $p < 0.05$ level of significance. Therefore, *H6*, *H7*, and *H8* are all supported. The strong relationship between customer satisfaction and stock price and other market value indicators supports a number of studies into this area (Anderson *et al.*, 2004; Graca and Rego, 2005; Srivastava *et al.*, 1998).

Keeping in mind that the data in Table IV span the previous recession, the results are revealing. The Dow Jones was off by 12 percent during our study period. The firm in our study improved stock price by 103 percent, more than doubling in value. Hence the firm's stock price significantly outperformed the market, even in a difficult economy.

We also explored the relationship between satisfaction growth rates and Tobin's *q* a little further. We tracked the Dow Jones Index over the same time period, to use as a control to see if the relationship between satisfaction and the firm's financial performance was distorted by general market movements. The low correlation between the firm's stock market performance and the Dow Jones average was non-significant. The firm's satisfaction scores appear to be unrelated to movement of the Dow Jones average. The firm's customer satisfaction scores are strongly and positively related to the firm's stock price. It appears that the high customer satisfaction levels were a buffer against general economic influences affecting the market. A graphical illustration is shown in Figure 2.

There is one aspect of the graph in Figure 2 that should be discussed. The 19 quarters of data used in this study span the 2001-2002 recession. This firm, like others in a recessionary period, was under intense pressure to reduce costs in order to maintain profitability. During Q1-Yr 3 (period 9 in the graph), the firm laid off over 5,000 technicians – the people who provide much of the service to customers. This slowed the response time to customer requests significantly. This sudden change in service response



Article

Market Orientation, Service Quality Perception, and Customer Satisfaction: The Role of Market-sensing Capabilities

Business Perspectives and Research
8(2) 216–231, 2020
© 2020 K.J. Somaiya Institute of
Management Studies and Research
Reprints and permissions:
in.sagepub.com/journals-permissions-india
DOI: 10.1177/2278533719887453
journals.sagepub.com/home/bpr



Emmanuel A. Amangala¹ and Andy Fred Wali¹

Abstract

This article examines the relationship between market orientation, customers' perception of firms' service quality (SQ), and their satisfaction in the Nigeria banking sector. The Expectancy Confirmation Theory (ECT) was adopted to shape this study. The population of this study was employees and customers of Nigerian money deposit banks, and specifically, the survey approach was employed using the quantitative paradigm. We employed simple random sampling technique to select employees and customers from each of the 21 banks making a total of 594 samples, and, thereafter, questionnaires were distributed to customers and employees in the banking hall with the permission of banks. Simple linear and hierarchical regressions were used to test our formulated hypotheses and the study analysis found a positive and significant relationship between market orientation and SQ perceptions of customers. Also, market orientation on customer satisfaction (CSAT) is found to be positive and significant. Market-sensing capabilities were found to have significant but weak effect on the relationship between market orientation and SQ perceptions. Market-sensing capabilities were found to have no effect on the relationship between market orientation and CSAT. In other words, market-sensing capabilities were found not to be a moderator of the relationship between market orientation and CSAT.

Keywords

Market orientation, service quality perception, customer satisfaction, market sensing capability, Nigeria banks

Introduction

The purpose of this research is to examine the correlate of market orientation, service quality (SQ) perceptions, and customer satisfaction (CSAT) with market-sensing capabilities from the perspectives

¹ Department of Business Administration, Federal University, Wukari, Taraba State, Nigeria.

Corresponding author:

Emmanuel A. Amangala, Department of Marketing, Faculty of Management Sciences, Niger Delta University, Wilberforce Island, Bayelsa State, Nigeria
E-mail: andim4u@gmail.com

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		t	Sig.
2						
(Constant)	2.197	2.976			0.738	0.461
Market orientation	1.713	0.858	1.067		1.997	0.047
Firm market sensing capabilities	0.138	0.084	0.294		1.639	0.103
ZMOL	0.280	0.325	0.358		0.862	0.390

Notes: ^aDependent variable: customer perception of service quality.

From the result of the analysis, the amount of variance (R^2) accounted for in model 1 is 0.226 and it is significant ($F = 30.874, p = 0.000$). The amount of variance (R^2) accounted for in model 2 is 0.228 and it is significant ($F = 20.805, p = 0.000$). The change in variance (R^2) is 0.002 pointing to a significant but very small moderating effect of market-sensing capabilities on the relationship between market orientation and customer perceptions of SQ.

Hypothesis 2b: Market-sensing capabilities would moderate the impact of market orientation on CSAT

From the result of the analysis, the amount of variance (R^2) accounted for in Model 1 is 0.121 and it is significant ($F = 14.581, p = 0.000$). The amount of variance (R^2) accounted for in Model 2 is 0.121 and it is significant ($F = 9.682, p = 0.000$). There is no change in variance (R^2) pointing to the absence of a moderating effect of market-sensing capabilities on the relationship between market orientation and CSAT.

Model Summary

Model	R	R^2	Adjusted R^2	Std. Error of the Estimate
1	0.348a	0.121	0.113	0.47675
2	0.348b	0.121	0.109	0.47785

Notes: ^aPredictors: (Constant), firm market sensing capabilities, market orientation.

^bPredictors: (Constant), firm market sensing capabilities, market orientation, ZMOL.

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1					
Regression	6.628	2	3.314	14.581	0.000 ^b
Residual	48.185	212	0.227		
Total	54.813	214			
2					
Regression	6.633	3	2.211	9.682	0.000 ^b
Residual	48.180	211	0.228		
Total	54.813	214			

Notes: ^aDependent Variable: customer satisfaction

^bPredictors: (Constant), firm market sensing capabilities, market orientation.

^cPredictors: (Constant), firm market sensing capabilities, market orientation, ZMOL.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		t	Sig.
1						
(Constant)	0.375	0.774			0.484	0.629
Market orientation	0.948	0.270	0.439		3.505	0.001
Firm market sensing capabilities	0.071	0.079	0.111		0.891	0.374
2						
(Constant)	0.222	4.276			0.052	0.959
Market orientation	1.118	1.233	0.517		0.907	0.365
Firm market sensing capabilities	0.084	0.121	0.132		0.690	0.491
ZMOL	0.066	0.467	0.063		0.142	0.887

Notes: ^aDependent variable: customer satisfaction.

Discussion of Findings

The relationship between market orientation and SQ perceptions of customers was found to be positive and significant. This means that as commercial banks increased their levels of implementation of a market orientation, it would result in better service delivery that customers would view positively. Chang and Chen (1998) opined that market-oriented firms use market information to constantly narrow the gap between what the customer wants and what the firm thinks it wants, therefore, bringing about greater congruence between the firm and its customers. The positive and significant effect of market orientation on SQ perceptions of customers is consistent with the findings of Chang and Chen (1998), Kireca et al. (2005), among others. The effect of market orientation on CSAT is found to be positive and significant. Kohli and Jaworski (1990) in their exploratory study identified CSAT as one of the consequences of being market oriented. A market orientation would lead to satisfied customers who would spread the good news to other potential customers. Zebal (2003) opined that market-oriented firms can always guarantee the satisfaction of its customers as the focus is on creating value, encouraging customer comments and even complaints, and using such information in designing service offerings. The findings of this study are found to be consistent with the findings of Zebal (2003) and Zebal and Godwin (2011).

Market-sensing capabilities were found to have a significant but weak effect on the relationship between market orientation and SQ perceptions. The finding is consistent with the view of Javalgi et al. (2006) who pointed out that while market orientation focuses on the flow of information from the market to the firm and the use of such information in organizational operations, especially service design and delivery, merely obtaining market information is not enough. Rather it is the market-oriented firm that is able to analyze and gain the proper insights from such information that would be able to achieve superior performance by providing quality services that would ensure satisfaction for customers and their loyalty.

Annexe 4

and negative emotions (André, 2006; Zeigler-Hill, 2013). Low self-esteem is also a factor of distress and exhaustion. For example, Makikangas and Kinnunen (2003) found that low levels of self-esteem and optimism had a direct negative effect on emotional exhaustion and psychological distress. And a loss of self-respect is correlated with professional burnout (Janssen, Schaufeli, & Houkes, 1999), particularly among the managers (Leroy-Frémont, Desrumaux, & Mounjiegout, 2014). Accordingly, persons with high self-esteem are considered less affected by job stressors and are thus less affected by the consequences of those stressors (Hobfoll & Freddy, 1993). Self-esteem favors individual well-being and better resistance to stress (Oyserman et al., 2004). It facilitates adaptation through self-fulfillment, as well as the social integration (Bardou & Oubrayrie-Roussel, 2014). Self-esteem is correlated with life satisfaction among managers, and explains their well-being (Leroy-Frémont, Desrumaux, Mounjiegout, & Lapointe, 2014).

Finally, high self-esteem seems to be essential to promoting a satisfactory level of well-being (Diener & Diener, 1995; Paradise & Kernis, 2002; Rosenberg, 1985). Longitudinal studies have shown that SE can have marked positive effects on the life outcomes of the individuals (Orth, Robins, & Widaman, 2012; Trzesniewski et al., 2006). Paradise and Kernis (2002), who examined the relationships between self-esteem (level and stability) and psychological well-being measured on Ryff's (1989) scale, found main effects of high self-esteem on the six well-being subscales. These studies led us to propose the following hypothesis:

Hypothesis 1: Self-esteem is positively related to well-being.

Well-Being and Leader-Member Exchange

Reflecting the direct and interpersonal exchange between the supervisor (the leader) and the subordinate (the member) (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995), LMX is a one of the factors of well-being (Atkinson, Hill, Matthews, & Morgenson, 2016; Borgonovi, Farr-Wharton, & Trincherio, 2014; Epitropaki & Martin, 1999; Sparr & Sonnentag, 2008). LMX is used to indicate the quality of the supervisor-subordinate relationship. Subordinates reporting high levels of LMX, perceive that their supervisors are satisfied with their work, understand their job problems and needs, recognize their potential, and are willing to help them solve work-related problems (Graen & Uhl-Bien, 1995). According to Graen and Uhl-Bien (1995, p. 238), "LMX is both transactional and transformational: it begins as transactional social exchange and evolves into transformational social exchange." Subordinates perceiving high LMX feel acknowledged, supported, and trusted by their supervisors. The link between LMX as an organizational resource and well-being need to be tested in the specific context of counselors. Indeed, research has found that counselors are subject to psychosocial risks (e.g., burnout: Thompson, Amatea, & Thompson, 2014; workaholism: Machado, Desrumaux, & Dose, 2015). Counselors in particular may have work-related health problems because of work schedules and fragmented activities (Bernaud et al., 2007). Other studies (e.g., Dose, Desrumaux, Sovet, & De Bosscher, 2018) showed that counselors can have a sense of well-being when their work conditions are good (i.e., objective career success, recognition of the hierarchy). Therefore, we hypothesized that:

Hypothesis 2: Leader-Member Exchange (LMX) is positively related to well-being.

Need Satisfaction as a Mediator

According to self-determination theory (Deci & Ryan, 1985, 2000, 2008), human beings have three basic PNs (autonomy, competence, and relatedness), and satisfaction of those needs is essential to their well-being. The need for autonomy involves the freedom to act within one's environment, to organize one's own work, and to

First, the literature is rather scarce concerning counselors' health problems (Bernaud, Cohen-Scali, & Guichard, 2007), and we do not know if their job can satisfy their psychological needs. Second, with few exceptions, the mediating effects of psychological needs and their links to self-esteem and well-being have not been studied much in regard to careers, vocational guidance, and counselors. Third, many studies on psychological needs focus on personal or organizational causes and do not examine, in the same study, the parallel links between personal and organizational variables and each need. It is important to understand whether two factors that reflect positive relations and human growth, self-esteem and leader-member exchanges, are bases for PN satisfaction at work which can be a lever of good psychological health on the job.

Self-esteem and good LMXs are based on relationships, and according to Graen and Uhl-Bien (1995), the quality of LMX is based on signs like satisfaction expressed toward employees, recognition of their potential, and willingness to promote their efficacy. These signs are also indicators of self-esteem, which refers to a person's appraisal of his or her value (Bardou & Oubrayrie-Roussel, 2014; Baumeister, Tice, & Hutton, 1989; Rosenberg, 1979), which in turn results from a positive attitude toward oneself. Because leadership-member exchanges involve satisfaction via the facilitation of autonomy, affiliation (with colleagues and leader), implemented competence, it enables access to well-being. In the same vein, high self-esteem (Brown & Marshall, 2006), which includes positive overall esteem, positive feelings of self-worth, and positive self-evaluations, is a strong personal component for satisfying the three psychological needs.

Self-esteem can therefore be a basis for personal growth through recognition of oneself as being capable of improvement over time and for seeking fulfillment of one's potential (competence) through self-confidence in one's ability to work autonomously and to maintain warm and trusting relationships with colleagues. It is important to add that a second positive pillar, positive psychosocial exchanges at work (LMX), will participate in this mechanism because personal growth cannot evolve without others.

Well-being and Self-Esteem

Self-esteem is an evaluation of oneself that depends on the person's identity, and that fluctuates with age and psychosocial transitions. Self-esteem refers to an individual's view of his or her own value as a person (Coopersmith, 1967), or "the individual's positive or negative attitude toward the self as a totality" (Rosenberg, Schooler, Schoenbach, & Rosenberg, 1995, p. 141). According to Rosenberg (1979), the self-concept is "the totality of an individual's thoughts and feelings having reference to himself as an object" (1979, p. 7). Referring to the self-assessment that an individual makes of his or her own value as a person (Coopersmith, 1967), self-esteem includes a single affective evaluative dimension (Bardou & Oubrayrie-Roussel, 2014; Baumeister et al., 1989; Brown & Marshall, 2006). Although certain scholars consider self-esteem to be multidimensional, most studies a unidimensional approach and an overall measure (Rosenberg, 1985; Vallières & Vallerand, 1990).

Good self-esteem favors social integration, productive behaviors, and high performance at work (Brockner, 1983; Judge & Bono, 2001), a feeling of competence (Bardou & Oubrayrie-Roussel, 2014; Bowling, Eschleman, Wang, Kirkendall, & Alarcon, 2010), and occupational success (Baumeister, Campbell, Krueger, & Vohs, 2003). Self-esteem has effects on psychological and physical health, and on well-being as well (Baumeister et al., 2003; Oyserman, Bybee, Terry, & Hart-Johnson, 2004). One firmly established finding in the literature is the negative correlation between self-esteem and bad health (Rosenberg, 1985). First, low self-esteem has somatic consequences such as eating disorders and addictive conduct and, is a factor of depression



Centre socio-psycho-pédagogique



Le Centre XO est le centre d'intervention socio-psycho-pédagogique de l'Hôpital Haykel. Le centre a pour but de prévenir, de dépister et de remédier aux différents types d'inadaptations chez le nouveau-né, l'enfant et l'adolescent, ceci en assurant un travail auprès de l'enfant lui-même et de son environnement proche (parents, écoles, garderie, ...)

Les troubles ou les difficultés peuvent être d'ordre scolaire, développemental, langagier, psychomoteur, psychologique, comportemental, etc.

Le centre est formé d'une équipe pluridisciplinaire qui ne cesse de s'élargir vu l'accroissement du besoin des consultations. Une psychologue (M^{elle} Asma Geitami), trois orthophonistes (M^{me} Hanane Francis, M^{elle} Marie-Thérèse Ayoub et Lili Dahdah) et deux psychomotriciennes (M^{elle} Tamara Dahdah, M^{me} Reina Mokbel) travaillent en coordination constante sous la direction de la responsable du centre (M^{me} Reina Mokbel).

La responsable reçoit les familles visitant le centre à leur propre initiative ou sur le conseil d'un médecin, d'un travailleur social ou d'un enseignant. Durant ce premier rendez-vous un entretien sera entamé avec les parents afin de décrire les difficultés de leur enfant et révéler son histoire et exprimer leurs besoins. Selon la nature de ses difficultés, l'enfant est orienté pour des bilans spécifiques (examen psychologique, bilan orthophonique et/ou bilan psychomoteur).

Suite à ces évaluations, les différents professionnels se réunissent pour évoquer un diagnostic, orienter vers des bilans médicaux complémentaire si nécessaire et proposer une prise en charge thérapeutique à la famille.

Les horaires et le rythme des séances sont choisis en accord avec la famille.

Des réunions de synthèse sont mises en place tous les mois afin de discuter de l'évolution de l'enfant et de repenser la modalité de prise en charge. Des bilans d'évolution suite à 6 mois de prise en charge sont généralement réalisés afin de redéfinir le besoin de prise en charge.

La prévention et le dépistage étant une préoccupation pour le centre, ce dernier anime, chaque deux années, des ateliers de travail visant l'environnement de l'enfant.

Le centre XO se déplace vers un nouveau local pour pouvoir répondre aux besoins d'un plus grand nombre de patient et pour pouvoir offrir aux enfants et à leurs parents un cadre agréable et paisible.

Hôpital Haykel offre aux parents un transport gratuit allant de Tripoli vers l'hôpital.

La Motivation des Employés, de la Théorie à la Pratique

de partir à la concurrence, ceci selon un récent sondage Ipsos qui a révélé aussi que plus que la moitié classe la rémunération en tête de leurs préoccupations. L'activité professionnelle en elle-même procure une satisfaction au travail ainsi que la conviction de développer son propre potentiel et celui d'utiliser ses compétences.

Donc la motivation est le processus par lequel un individu confère à son action une intensité, une direction et une persistance, en vue d'atteindre un objectif donné. Ces trois ingrédients (intensité, direction, persistance) forment la pierre angulaire de la définition de la motivation.

Il est nécessaire de décomposer le processus de la motivation en trois étapes :

- Le choix de l'objectif ou l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.

- La décision qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif.
- La persévérance dans l'effort qui est fonction des retours d'informations sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

Les modèles théoriques ne pourront jamais être validés sans le recours à la psychologie des différences individuelles, aux analyses du fonctionnement cognitif ainsi qu'à la psychologie sociale. Les théories offrant la meilleure compréhension de la motivation des salariés sont les théories des besoins.

Les Différentes Théories de la Motivation:

1- **La théorie de la pyramide des besoins de MASLOSW** qui propose que l'ensemble de nos conduites est guidé par la satisfaction de nos besoins, cette quête incessante de nouvelles satisfactions concernant nos besoins non exaucés constitue la motivation de l'individu. Cinq besoins sont classés de façon hiérarchique (psychologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et de réalisation de soi). L'individu ne passe à la satisfaction d'un besoin élevé qu'une fois les besoins les plus bas sont



Dr. Joëlle Kharat Ghanem
Psychologue - Psychothérapeute
Enseignante à l'Université Libanaise

Les entreprises n'existent pas sans les hommes et les femmes qui y travaillent. La tâche majeure de DRH est celle d'obtenir des travailleurs une productivité et une qualité de travail maximales. Afin d'atteindre ces objectifs, diverses variables sont à considérer: les compétences à développer, l'organisation du travail, la rémunération mais surtout l'implication et la motivation des équipes. Actuellement, la motivation est devenue un ressort important d'une compétition mondiale qui implique la survie de l'entreprise.

«Retenir les employés clés va devenir un enjeu prioritaire pour les entreprises françaises du secteur financier en 2011» a commenté un cadre supérieur du Financial careers. La psychologie du travail a fait d'importants progrès, surtout dans le domaine des analyses des processus de motivation qui permettraient de trouver des solutions adaptées aux cultures spécifiques de chaque organisation, tout en tenant compte de l'évolution actuelle du travail.

On n'accuse plus l'ouvrier d'être paresseux, mais c'est le travail lui-même qui n'est pas motivant. Il est alors demandé de dynamiser la motivation en modifiant le contenu du travail de telle sorte qu'un travailleur qualifié ait le sentiment d'avoir des responsabilités, d'être apprécié de ce qu'il fait et de se réaliser par le biais de son activité professionnelle. Le bonus reste un élément central de la motivation des traders et surtout un moyen de les empêcher

satisfait. Cette hiérarchie est cohérente avec la →

2- **La théorie X et la théorie Y de «D. McGregor»** qui propose deux visions distinctes de l'être humain. L'une négative dite théorie X: idée selon laquelle les individus n'aiment pas le travail, sont paresseux évitent les responsabilités et ne travaillent que sous la contrainte. L'autre positive dite théorie Y: idée selon laquelle les individus sont créatifs, aiment le travail, recherchent les responsabilités et pensent s'autogérer.

3- **La théorie des deux facteurs (ou bi-factorielle) de «Herzberg»:** théorie selon laquelle la satisfaction et l'insatisfaction professionnelle seraient respectivement liées à des facteurs intrinsèques (dits facteurs moteurs) et extrinsèques (dits facteurs d'hygiène).

Pour stimuler la motivation d'un individu, il suffit d'accroître le contenu significatif de sa tâche comme : assumer des responsabilités, réussite, promotion, intérêt de la tâche, défis surmontés.

4- **La théorie des besoins de Maclellan:** théorie selon laquelle les besoins d'accomplissement, de pouvoir (comme le besoin de fortes relations interpersonnelles, amicales et intimes) et d'affiliation représentent des moteurs essentiels de l'action, en particulier dans le champ professionnel.

Mais dans des pays comme la Grèce, le Japon ou le Mexique, le besoin de sécurité devrait être placé au sommet de la pyramide. Un autre concept typique de la culture américaine est le besoin d'accomplissement, de réalisation de soi. Ce fort besoin d'accomplissement présume de deux caractéristiques culturelles : l'acceptation d'un certain niveau de risque et un souci de performance. On rencontre cette combinaison dans les pays anglo-américains comme les Etats-Unis, le Canada et la Grande Bretagne. Avec la volonté d'exceller et de se battre pour réussir. Comme le besoin d'amener les autres à adopter un comportement qu'ils n'auraient pas eu temps normal.

5- **Le modèle de Mincer:** les motivations de Rôle. Au lieu d'identifier des besoins isolés, Mincer a identifié des « schémas-motifs » liés aux rôles joués par les divers types d'organisations. Il identifie alors 4 types d'organisations, chacune ayant un schéma motivationnel différent : hiérarchique, professionnelle, entrepreneuriale et collective.

6- **La typologie de Ronen:** pour Ronen, l'action de l'individu en milieu de travail s'oriente vers des objectifs liés à ce qu'il valorise. Ronen préfère parler de valeur de travail plutôt que de besoins.

7- **Les théories contemporaines:** Les modèles cognitifs de la motivation partent de l'idée que chacun de nous

réagit non pas à un environnement objectif, mais à celui qu'il perçoit. Toute motivation sera alors le fruit: • Des caractéristiques individuelles (motifs, valeurs, besoins).

• De la manière dont chacun comprend les caractéristiques de son environnement (processus cognitifs).

Le modèle de Vroom stipule que la motivation de l'individu dépend de l'attente de réussite par rapport aux efforts fournis. Le choix professionnel de l'individu dépend du produit de 3 concepts:

• La valence: caractéristique affective que l'individu attribue aux résultats de son travail, donc une relation entre l'individu et chaque résultat de travail.

• L'instrumentalité: il s'agit de la relation que l'individu établit entre sa performance et la reconnaissance de l'administration (salaire, primes, promotions, appréciations...)

• L'expectation: C'est le degré de conviction de pouvoir atteindre une performance donnée. Elle est donc fonction de la représentation de soi et de ses propres compétences face à un travail demandé. Cette théorie met en lumière la productivité, l'absentéisme et la rotation de personnel.

La contribution de Porter et de Lawber ajoute au modèle cognitif un autre concept: celui de la «clarté du rôle», la personne devant savoir ce que l'on attend d'elle. **La contribution de Raynor** prend en considération les différences industrielles quant au désir de réussir. Il nomme «l'effet de tâche» la relation entre la motivation, la distance de la tâche par rapport à l'objectif à atteindre et le désir de réussir.

La contribution d'Uleiner a introduit la théorie de «l'Attribution». Certains individus attribueront leurs succès ou échecs à leur incompétence, alors que d'autres les attribueront à des causes externes (qualité du matériel, manque de soutien...). Le processus d'attribution est influencé par notre perception de nos expériences passées.

Les théories que nous venons de citer n'ont pas la même capacité de prédiction. Certains trouvent une explication à la rotation du personnel, tandis que d'autres se centrent sur la notion de productivité.

Les employés doivent avoir une idée claire du travail qu'ils sont censés accomplir. Les managers doivent s'assurer que cette condition est satisfaite en aidant à définir des objec-

tifs de travail.

Nous énumérons quelques conseils pour y parvenir :

- Identifier les tâches clés de l'employé (description du poste).
- Etablir des objectifs mesurables, spécifiques et ambitieux pour chaque tâche clé.
- Spécifier une date butoir pour chaque objectif
- Permettre à l'employé de participer activement.
- Fixer des priorités aux objectifs.
- Privilégier les objectifs difficiles et décisifs.
- Mettre en place un mécanisme de feed-back pour évaluer le développement des objectifs.
- Récompenser pour les objectifs atteints.

Les modèles cognitifs de la motivation ne remplacent pas les schémas fondés sur la satisfaction des besoins mais ils leur apportent un complément capital: la perception de l'environnement de travail et sa relation avec la modalité de comportement adopté par l'individu.

Ces processus cognitifs, appelés «autorégulation» sont essentiels pour passer de l'intention à l'action et se font à partir de l'auto-observation, l'auto-analyse et l'auto-évaluation.

Trois idées fondamentales expliquent ce concept d'«autorégulation»:

- 1- La régulation des comportements est un processus dynamique qui met en jeu toutes les ressources et caractéristiques de l'individu.
- 2- Le traitement des informations sur le travail exécuté et son évaluation joue un rôle central.
- 3- Les informations font l'objet de comparaison avec les résultats antérieurs (feed-back) ainsi qu'avec les objectifs futurs (feed-forward).

Enfin, il ne faut pas ignorer le rôle de la personnalité de l'individu et tenter d'identifier les traits de personnalité qui permettent de prévoir la manière dont il se motive ou pas. Les entreprises cherchent à mobiliser leurs effectifs, soit en jouant sur la reconnaissance, sur l'évolution professionnelle ou sur l'évolution des systèmes de rémunérations.

Comment Mettre en Pratique les Concepts Inhérents à la Motivation?

La réponse serait de changer la nature de l'environnement de travail pour augmenter la motivation. Les variables au travers desquelles s'organise une tâche jouent un rôle important sur l'intensité de l'effort fourni dans la structura-

tion du travail.

Le modèle des caractéristiques du travail MCT décrit tout travail à l'aide de cinq dimensions d'après Richard Hackman et Greg Oldham: La variété des compétences (variété des activités inhérentes à un travail), l'identité de la tâche (degré d'achèvement du travail effectué), l'importance de la tâche (niveau d'impact sur le bien être des autres employés), l'autonomie (Niveau de liberté et d'indépendance), le feed-back (Niveau d'information quant à son efficacité et à ses performances que l'employé reçoit en retour du travail effectué).

Comment Réaménager le Travail pour le Rendre plus Motivant en Mettant en Pratique le MCT

La rotation des postes ou (cross - training): C'est l'augmentation de la diversité des tâches sans augmenter le degré de difficulté ni le niveau de responsabilité, par un changement périodique d'un poste de travail à un autre. Elle offre un atout de réduire l'ennui des tâches répétitives et d'organiser par l'élargissement du champ de compétences des employés, une plus grande flexibilité dans les emplois du temps, l'adaptation aux changements et les remplacements des fautes vacants. Mais par contre elle présente les inconvénients des coûts de formation et ceux d'envoyer un employé à un nouveau poste au moment même où il devenait efficace.

L'enrichissement du travail permet à l'employé de gérer davantage son emploi du temps, d'exécuter et évaluer son travail avec davantage d'indépendance et de responsabilité. L'accès au feed-back permet d'évaluer ses performances et de s'auto corriger.

Les lignes directrices d'enrichissement du travail sont par actions suggérées et sont les suivantes: regroupement des tâches, formation d'unités de travail, établissement de relations clientèles, expansion verticale du travail et ouverture de canaux de feed-back.

La Rémunération comme Outil de Motivation des Employés

Il s'agit de bien définir les rétributions individuelles en contre partie du travail fourni:

- 1- Etablir une grille salariale: en mettant en balance l'équité interne (la valeur d'un travail pour l'organisation) et l'équité externe (compétitive des salaires d'une organisation par rapport à la concurrence). Le meilleur système de rémunérations consiste à rétribuer la valeur

Liste des personnes de références

Andrea Barroso Pascual (ressource interne)	Business Manager au sein de la société Modis et superviseur	Andrea.Barroso@modisbelgium.be
Ellen Winnepenninckx (ressource interne)	Talent Acquisition au sein de la société Modis	ellen.winnepenninckx@modisbelgium.be
Monsieur Manise (ressource externe)	Superviseur	jmanise@esa-namur.be
Monsieur Tharakan (ressource externe)	Promoteur	J.Tharakan@uliege.be

12. Bibliographie

Articles

- Amangala, E.A. & Wali, A.F. (2020). *Market Orientation, Service Quality Perception, and Customer Satisfaction: The Role of Market-sensing Capabilities* <https://journals.sagepub.com/action/cookieAbsent>
- Bolzer, J. L. (2020). *Daniel Ray (Grenoble Ecole de Management) : « Ne rien lâcher en matière de satisfaction client »*. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/thema/relation-client/daniel-ray-grenoble-ecole-de-management-ne-rien-lacher-en-matiere-de-satisfaction-client-1216894>
- Colombo, R., & Jiang, W. (1999). *A stochastic RFM Model*. Journal of Interactive Marketing, 13(3), 2-12
- Dixon, M. Freeman, K. & Toman, N. (2015). *Stop Trying to Delight Your Customers*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>
- Ghanem, J. (2013). *La motivation des employés, de la théorie à la pratique*. Syndicate of Hospitals. https://www.syndicateofhospitals.org.lb/Content/uploads/SyndicateMagazinePdfs/3046_42-47%20Eng.pdf
- Holmund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F.V & Zaki, M. (2020). *Customer Experience Management in the age of big data analytics : A strategic framework*. Journal of Business Research.

- TRINQUECOSTE, J. (1996). FIDÉLISER LE CONSOMMATEUR : UN OBJECTIF MARKETING PRIORITAIRE. *Décisions Marketing*, (7), 17-23. Retrieved May 27, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/40592523>
- Yang, A. (2004). *How to develop new approaches to RFM segmentation*. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* volume 13, pages 50–60. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740131>
- B. Cantin, K. Stoesser, F. Teike Lüthi. (2008). La consultance ou les coulisses d'une pratique de soins. *Revue Médicale Suisse*. https://www.hug.ch/sites/interhug/files/structures/programme_soins_palliatifs/documents/consultance_2008.pdf
-

Diapositives

- Declourt, C. (2021). *Factors that influence desired and predicted service* [Diapositives]. Lola HEC. https://lola.hec.uliege.be/pluginfile.php/447689/mod_resource/content/2/SBM-Slides-Part%201.pdf
- Declourt, C. (2021). *The zone of Tolerance* [Diapositives]. Lola HEC. https://lola.hec.uliege.be/pluginfile.php/447689/mod_resource/content/2/SBM-Slides-Part%201.pdf
- Delcourt, C. (2021). *RFM Model : A segmentation technique to identify the most valuable customers* [Diapositives]. Lola HEC. https://lola.hec.uliege.be/pluginfile.php/451577/mod_resource/content/1/Slides%20MR%2020-21%20-%20part%202.pdf

Études et recherches

- Ayuso, A. Perales-González, C. Tinguaro Rodriguez, J. & Vélez D. (2020). *Churn and Net Promoter Score forecasting for business decision-making through a new stepwise regression methodology*. *Science Direct*. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0950705120301684?casa_token=sNF8jmKQHJUA:8kMHwpFaF0KF9kFy8l7u1B2NxnFWKIt8X2gPzhODndgiYchgluUYHYGHv5BISQXo5kxsRursGyH

- Barsuman, A. (2016). *Zone-of-tolerance moderates satisfaction, customer trust and inertia - Customer loyalty*. https://www.researchgate.net/publication/309060830_Zone-of-tolerance_moderates_satisfaction_customer_trust_and_inertia_-_Customer_loyalty
- Bernaud, J.L. Desrumaux, P. Dose, E. & Hellemans, C. (2019). *What Makes Happy Counselors ? From Self-Esteem and Leader-Member Exchange to Well-Being at Work : The Mediating Role of Need Satisfaction* (Vol. 15(4), pp. 823–842). <https://ejop.psychopen.eu/index.php/ejop>
- Des Garets, V., Lamarque, É. & Plichon, V. (2003). La relation entreprises-clients : de la fidélité à la dépendance. *Revue française de gestion*, 3(3), 23-41. <https://doi.org/10.3166/rfg.144.23-41>
- Elouaryarhli, I. E. (2019). EXPLORER LES DIFFERENTS PROFILS DE L'IMPLICATION DUALE DES SALARIES SYNDIQUES. *Université de Caen Basse-Normandie*, 6-8. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2014-Elouaryarhli.pdf>
- Fallu, J.M. (2008). *Pleasantly Surprising Clients: A Tactic in Relationship Marketing for Building Competitive Advantage in the Financial Services Sector*. HEC Montréal. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/cjas.69>
- Ladhari, R. (2005). *La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences*. *Revue de l'Université de Moncton. Erudit*. <https://www.erudit.org/en/journals/rum/2005-v36-n2-rum1463/014503ar.pdf>
- Louart, R. (2002). *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel*. (p. 5-11). GRAPHE – IAE de Lille. http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/003/Maslow_et_Herzberg/meheltem.pdf
- Naumann, E. & Williams, P. (2011). *Customer satisfaction and business performance : a firm-level analysis*. Emerald Insight. PricewaterhouseCoopers. (2017). *Experience is everything : here's how to get it right*. PwC. <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/future-of-customer-experience.html>
- Yaneva, M. (2018). *Employee Satisfaction vs. Employee Engagement vs. Employee NPS* EUROPEAN CENTER FOR SCIENCE EDUCATION AND RESEARCH. <https://urlz.fr/fm76>
- Schmitt, P., Meyer, S., & Skiera, B. (2012). Étude du lien entre l'intention de recommander une entreprise et la valeur à vie de ses clients. *Recherche et Applications*

○

Livres et ouvrages

- Barbaray, C. (2016). In *Satisfaction, Fidélité Et Experience Client : Être A L'Écoute de Ses Clients Pour Une Entreprise Performante*. Dunod. <https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100743100/Feuilletage.pdf>
- Barbaray, C. (2016). In *Satisfaction, fidélité et expérience client*. DUNOD, 2016. P.5
- Dejoux, C.(2017). Motiver. In *Du manager agile au leader designer* (p. 55-65). Dunod.
- P.L. (2002). Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel. (p. 5-11). GRAPHE – IAE de Lille. Consulté le 12/04/2021
- InputKit. (2021). In *Pourquoi et Comment suivre la Satisfaction client ?* <https://www.inputkit.io/fr/ebook-pourquoi-et-comment-suivre-la-satisfaction-client/>
- OLIVER R.-L. & SWAN J.-E. (1989). In *Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions : a field survey approach*. Journal of Marketing Research (Vol.53, p.21-35).

Sources Internet

- Badenoch + Clark. (2019). *Our story*. <http://www.badenochandclark.com>
- Ceuppens, L. (2018). *Vision*. <https://www.adecgroup.be/our-company/mission/>
- Ceuppens, L. (2018). *Mission*. <https://www.adecgroup.be/our-company/mission/>
- Devilliers, S. (2018). *QUELS SONT LES INDICATEURS DU BIEN ETRE AU TRAVAIL ?* LinkedIn. <https://fr.linkedin.com/pulse/quels-sont-les-indicateurs-du-bien-etre-au-travail-sabine-devilliers>
- Dutat, B.(2021). *Bien-être au travail : pourquoi les entreprises doivent s'en préoccuper ?* Alimento. Consulté <https://www.alimento.be/fr/entreprises-alimentaires/bien-etre-au-travail-pourquoi-les-entreprises-doivent-s-en-preoccuper->
- EBEC European BEST Engineering Competition 2021. À propos. <https://ebec.bestliege.be/about/index.html>

- Efficacy CRM. (2021). *Satisfaction client : définition, histoire et stratégie*. <https://www.efficacy.com/be-fr/satisfaction-client-definition-histoire-et-strategie/>
- Flament, J. (2020). *8 exemples d'entreprises qui mesurent leur NPS*. <https://www.welovecustomers.fr/blog/8-exemples-dentreprises-qui-mesurent-leur-nps/>
- Foires Info. (2021). *Asset Performance 4.0 Anvers 2021*. <https://www.foiresinfo.fr/Asset-Performance-40-M13762/Anvers.html>
- General Assembly. (2021). *About*. <https://generalassemb.ly> Adecco Group. (s. d.). The Adecco Group. Consulté le 26 novembre 2020, à l'adresse <https://www.groupe-adecco.fr>
- <http://www.efficacy.com>
- <http://www.efficacy.com>
- <http://www.who.int>
- ICS Bégué. In *Consultant : Tout sur le Métier de Consultant*. <https://www.ics-begue.com/metier-consultant>
- Ionos. (2021). *CSAT (Customer Satisfaction Score)*. IONOS Startupguide. <https://www.ionos.fr/startupguide/productivite/csat-customer-satisfaction-score/>
- La Pousse Digitale. (2019). *Qu'est ce que le Net Promoter Score ou NPS ? Le guide complet*. <https://lapousedigitale.fr/strategie-digitale/conseils/net-promoter-score-nps/>
- Le Robert. *Satisfaction*. <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/satisfaction>
- Les Négociales. (2021). *Présentation*. <https://lesnegociales.com/>
- Loudari, D. (2019). *Quelle place pour le NPS dans votre stratégie de Relation Client ?* RingCentral UK. <https://www.ringcentral.fr/blog/le-nps-dans-votre-strategie-de-relation-client/>
- Marquez, N. (2020). *Cinq domaines où les consultants sont très demandés*. <https://www.roberthalf.ca/fr/blog/cinq-domaines-ou-les-consultants-sont-tres-demandes>
- Mediatech-cx. (2020). *Qu'est-ce que le NPS ® ?* <https://www.mediatech-cx.com/nps/>
- Modis. *Candidates*. <https://www.modis.com/en-be/job-seekers/>
- Modis. *Engineering Services*. <https://www.modis.com/fr-be/clients/expertise/engineering/>
- Modis. *Entrez en contact avec des professionnels des sciences de la vie*. <https://www.modis.com/fr-be/clients/expertise/life-sciences/>

- Modis. *Information Technology Services*. <https://www.modis.com/fr-be/clients/expertise/information-technology/>
- Modis. *Mercedes-Benz EQ Formula E Team*. <https://www.modis.com/expertise/mercedes-benz/>
- NRB. (2020). *À propos*. <https://www.nrb.be/fr/a-propos>
- Optimove. (2020). *RFM Segmentation | RFM Analysis, Model, Marketing & Software*. <https://www.optimove.com/resources/learning-center/rfm-segmentation>
- Picbleu. (2016). *Quelles sont les compétences et le rôle d'un bureau d'études*. <https://www.picbleu.fr/page/quels-sont-les-competences-et-le-role-d-un-bureau-d-etudes>
- Qualtrics. (2021) *NPS ou Net Promoter Score : notre guide exhaustif*. <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/nps/>
- Qualtrics. (2021). *Customer effort score : définition et calcul*. <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/customer-effort-score/>
- Qualtrics. (2021). *Qu'est-ce que la satisfaction client ?* (<https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/satisfaction-client/>)
- Qualtrics. (2021). *Satisfaction client CSAT : comment calculer, comment analyser*. <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/csat/>
- Rahaingonjatovo, A. (2019). *Qu'est-ce que la satisfaction client en 2020 ? Définition, enjeux et bonnes pratiques*. Easiware. <https://www.easiware.com/blog/satisfaction-client-enjeux-bonnes-pratiques>
- Randstad. (2020). *pour entreprises*. <https://www.randstadyoungtalents.be/fr/entreprises/>
- Regional-IT. *Accueil*. <https://www.regional-it.be>
- Roda, J. (2021). *Les 10 KPI de l'expérience client expliqués à mon boss*. <https://www.relationclientmag.fr/>
<https://www.relationclientmag.fr/Thematique/techno-ux-1256/Diaporamas/les-kpi-experience-client-expliques-mon-boss-357733/csat-evaluer-satisfaction-bon-357742.htm>
- Sodexo. (2021). *Guide du bien-être au travail pour les PME*. P.7
- Statbel. (2021). *Chiffres d'affaires dans le secteur des services (selon tva)*. Statbel. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/indicateurs-conjoncturels/chiffres-daffaires/chiffres-daffaires-dans-le-secteur-des-services#news>

- Survey Sparrow. (2019). *Tesla, Inc. NPS | NPS Benchmarks for Automotive*. <https://surveysparrow.com/nps-benchmarks/tesla,-inc..html>
- The Adecco Group. (2021). *Le Groupe*. <https://www.groupe-adecco.fr/groupe/le-groupe-adecco/>
- Thiriot-Simonel, N. (2020). *La tendance des métiers du conseil de 2020*. NTS ADVISORY. <https://www.nts-advisory.com/index.php/2020/03/08/la-tendance-des-metiers-du-conseil-de-2020>

Table des matières

1. Lexique.....	8
2. Introduction.....	9
3. Revue de littérature.....	12
4. Consultance.....	26
4.1. Secteur de la consultance.....	27
4.2. Avantages et inconvénients.....	28
5. Modis.....	31
5.1. Groupe Adecco.....	31
5.2. Enseigne Modis.....	35
5.3. Secteurs d'activité.....	35
5.4. Cible.....	36
5.5. Services proposés.....	37
5.6. Management.....	39
5.7. Business Manager.....	39
5.8. Analyse SWOT.....	41
6. Satisfaction.....	50
6.1. Satisfaction client.....	50
6.1.1. Origines.....	50
6.1.2. 4 dimensions de la satisfaction client.....	50
6.1.3. Zone de tolérance.....	55
6.1.4. Avantages.....	56
6.2. Mesurer la satisfaction clients.....	57
6.2.1. Net Promoter Score.....	57
6.2.2 CSAT.....	60
6.2.3 CES.....	62
6.3. Satisfaction consultants.....	63
6.3.1. Rôle du manager.....	63
6.3.2. Avantages.....	63
6.3.3. Outils d'analyse.....	64
7. Améliorer la satisfaction du client.....	65
7.1. Évaluation.....	65
7.2. Recommandations.....	70
8. Améliorer la satisfaction du consultant.....	73
8.1. Évaluation.....	73
8.2. Recommandations.....	78

9. Conclusion.....	80
10. Annexes.....	83
11. Liste des personnes de références	92
12. Bibliographie.....	93

