**partie 1 : Maitriser la relation client omnicanale**

**Chapitre 05 : évaluer UNE EQUIPE DE TéLéACTEURS**

Référentiel

|  |  |
| --- | --- |
| **Activité(s)/Tâche(s)** | |
| * **Supervision et animation d’équipes** | |
| **Compétences** | **Critères de performance** |
| **Encadrer et animer une équipe de téléacteurs** | * Rigueur dans l’organisation de l’activité de l’équipe * Évaluation de la performance collective et individuelle des téléacteurs * Efficacité dans la mobilisation et la régulation de l’équipe |

**Le contexte professionnel**

MediaSat Services exploite et offre des services de diffusion de télévision numérique en France sur les satellites de MediaSat et notamment des bouquets de chaines thématiques proposées sous forme de pack : 100 % séries, 100 % sport, 100 % jeunesse, 100 % cinéma...



**Raison sociale** : MediaSat Services SA filiale de MediaSat

**Localisation** : Roubaix

**Effectif** : 150 personnes

**CA** : 50 000 000 €

Les téléacteurs de la société sont installés dans ses locaux de Roubaix, sur une vaste plateforme de CRC accueillant 2 équipes :

* La 1re équipe de télévendeurs (encadrée par Christophe Margot) :

Une équipe de 20 télévendeurs polyvalents du service clients qui assure :

* la prospection et la fidélisation en appels sortants,
* l’assistance commerciale en appels entrants dont l’essentiel du travail consiste à limiter et à minimiser l’attrition des clients souhaitant résilier leur abonnement (Cf. Annexe 4).
* La 2de équipe de téléconseillers (encadrée par Mariel Etneau) : Une équipe de 5 téléconseillers techniques qui ont pour mission la réception d’appels pour le SAV et le support technique.

Chaque équipe est pilotée par un manager (ou superviseur) qui pilote l’activité de sa propre équipe :

* Christophe Margot pour les télévendeurs
* et Mariel Etneau pour les téIéconseillers.

Une de leurs missions est d’évaluer leur équipe afin de s’assurer que les téléacteurs des 2 équipes soient performants et que les clients soient satisfaits dans le traitement de leur demande.

Votre mission

**Dans le cadre de votre BTS NDRC, vous venez d’être recruté. e en tant que stagiaire par le directeur de la plateforme MediaSat Services, Michel Nicol, qui vous a mis en doublon avec Christophe Margot et Mariel Etneau afin de les assister dans les missions d’évaluation des téléacteurs.**

1. EVALUER L’EFFICACITE COMMERCIALE DE L’EQUIPE DE TELEVENDEURS
2. Rappelez les principales étapes de l’entonnoir de prospection dans le cadre d’une télévente en complétant le schéma de l’annexe 1 (Cf. annexe 1).

Annexe 1 : L’entonnoir de vente dans la cadre d’une télévente



Ratios de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ en télévente

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ratios | Formules | Commentaires |
| Taux de concrétisation  =  Taux de transformation |  | Ce taux mesure la \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ commerciale lors d'appels sortants.  L'objectif : prévoir éventuellement des actions correctrices pour augmenter des ventes et de la rentabilité. |

**ACTIVITE N°1 : EVALUER L’EFFICACITE COMMERCIALE A PARTIR D’INDICATEURS DE PERFORMANCE**

**Christophe Margot vous demande de l’aider pour évaluer la performance globale de son équipe de télévendeurs sur la dernière campagne de télévente auprès de prospects de la région Les Hauts-de-France et notamment la performance de Justine, recrutée en CDD sur 2 mois (novembre et décembre 2020).**

1. Calculez le nombre de ventes lors de la campagne de télévente de l’offre promotionnelle sur le pack 100 % sport (du 1er novembre au 31 décembre) (Cf. Annexes 1, 2 et 3).

Annexe 2 : Les résultats de l’équipe de télévendeurs de Christophe Margot (1re équipe) sur l’offre promotionnelle sur le pack 100 % sport (du 1er novembre au 31 décembre)

* Taux de validité du fichier prospects acheté : 95 %.
* Taux d’argumentation prospects : 32 % avec un taux de concrétisation de 5 %.
* Nombre de clients dans la base de données au 1er novembre : 4 000.
* Taux d’argumentation clients : 75 % avec un taux de concrétisation de 35 %.
* Nombre de ventes (prospects et clients) : X ventes (à déterminer Cf. question 2).
* Nombre de ventes additionnelles sur prospects : 60.
* Nombre de ventes additionnelles sur clients : 120.
* L’équipe de Christophe Margot se compose de 20 télévendeurs qui travaillent 5 jours par semaine à raison de 6 heures et 12 minutes par jour de travail effectif pour réceptionner et émettre des appels.

Le nombre de conversations (appels argumentés et non) par heure et par télévendeur est de 10 en moyenne.

Sur une semaine, la durée totale des conversations pour l’ensemble de l’équipe est de 480 heures en moyenne.

Sur la totalité de la période des 2 mois, les 20 télévendeurs n’ont pas eu besoin de temps post appel pour traiter la demande des prospects et des clients.

* L’attrition (Cf. annexe 4) : Par ailleurs, sur cette même période, 600 clients en demande de résiliation ont été appelés. 315 clients ont accepté de rester fidèles.

Annexe 3 : Conversation avec Christophe Margot, manager de l’équipe de télévendeurs

Christophe Margot : Sur cette période de 2 mois (du 1er novembre au 31 décembre), afin de profiter de l’effet « coupe du monde de football », on a créé une offre promotionnelle sur le pack 100 % sport. On a acheté un fichier de 10 000 prospects au 1er novembre et 4 000 de nos clients se sont vu proposer le pack 100 % sport pour ce grand événement.

Cela nous permettait de conquérir de nouveaux clients et d'autre part d'augmenter le taux d’équipement de nos clients actuels et de les fidéliser davantage.

L'équipe a donc tourné sur ses 2 missions principales : la prospection et la fidélisation et la minimisation de l’attrition.

1. A partir des résultats de la question 2, calculez les ratios suivants (Cf. Annexes 4 et 5) :

* le taux de concrétisation (= de transformation) ;
* le taux de ventes additionnelles ;
* la DMC (sur une semaine) ;
* le taux d’attrition ;
* et le taux de rétention client.

Annexe 4 : L’attrition et la fidélité client

**L’attrition** est le phénomène de perte de clients (ou d’abonnés dans ce cas précis) d’une période à l’autre.

L’attrition se mesure par **le** [**taux d’attrition**](https://www.definitions-marketing.com/definition/taux-d-attrition/)**.** Le taux d’attrition est un indicateur de perte de clients et cet indicateur est important car la fidélisation a un impact sur la rentabilité.

A l’inverse, **le taux de rétention client** (ou taux de fidélité) exprime la proportion de clients qui reste clients d’une période à l’autre. Le taux de rétention est un indicateur de la fidélité.

Par définition : taux de rétention + [taux d’attrition](https://www.definitions-marketing.com/definition/Taux-d-attrition) = 1 ou 100 %.

Le taux de rétention et le taux d’attrition client sont donc 2 indicateurs complémentaires car ils mesurent directement ou indirectement, la fidélisation.

Annexe 5 : Les indicateurs d’activité : les ratios

Seul un ratio (un nombre divisé par un autre) permet de définir un indicateur ayant du sens et permettant une comparaison entre 2 commerciaux, entre 2 périodes, entre 2 équipes…

Les indicateurs sont souvent utilisés pour fixer des objectifs :

* optimiser l’organisation de l’équipe des télévendeurs ;
* assurer l’accessibilité du service aux clients (appels entrants) ;
* assurer le pilotage des ressources humaines par rapport à la charge de travail réelle ;
* placer les délais de traitement sous contrôle ;
* maitriser ses couts ;
* et mesurer la création de valeur.

Ratios de prospection

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ratios | Formules | Commentaires |
| Taux de concrétisation  =  Taux de transformation | Nombre de ventes  Nombre d’appels argumentés (traités) | Ces taux mesurent la performance commerciale lors d'appels sortants pour la montée en gamme[[1]](#footnote-1) (l’up-selling, en anglais) et les ventes additionnelles (le cross-selling, en anglais).  L'objectif : Prévoir des actions correctrices pour augmenter des ventes et de la rentabilité. |
| Taux de ventes additionnelles | Nombre de ventes additionnelles  Total des ventes |

Ratios de l’assistance commerciale

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ratios | Formules | Commentaires |
| DMC  Durée moyenne de conversation | Durée totale des conversations en mn  Nombre de conversations | * Indicateurs qui visent à assurer le pilotage des ressources humaines et matérielles par rapport à la charge de travail réelle, * Indicateurs qui visent à surveiller les délais et à maitriser les coûts de traitement d'une demande. |
| DMT  Durée moyenne de traitement | DMC + Temps post appel nécessaire pour traiter la demande des prospects ou des clients (temps de travail administratif, de recherche…) |

Ratios de fidélité client

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ratios | Formules | Commentaires |
| Taux d’attrition | Nombre de clients perdus en fin de période  Nombre total de clients en début de période | L'objectif : Limiter et minimiser le nombre de clients perdus pour accroitre la fidélité des clients et la rentabilité de l’entreprise. |
| Taux de rétention client | Nombre de clients fidèles en fin de période  Nombre total de clients en début de période | L'objectif : Maximiser le nombre de clients fidèles pour accroitre la rentabilité de l’entreprise. |

1. Construisez un tableau de bord pour comparer les performances de Justine à celles de l’équipe (Cf. Annexe 6). Commentez.

Tableau de bord

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Les résultats  de l’équipe | Les résultats  de Justine | Ecart | |
|  | En brut | En taux |
| Prospects | | | | |
| Taux d’argumentation |  |  |  |  |
| Taux de concrétisation |  |  |  |  |
| Taux de ventes additionnelles |  |  |  |  |
| Clients | | | | |
| Taux d’argumentation |  |  |  |  |
| Taux de concrétisation |  |  |  |  |
| Taux de ventes additionnelles |  |  |  |  |
| Total : | | | | |
| Taux d’argumentation |  |  |  |  |
| Taux de concrétisation |  |  |  |  |
| Taux de ventes additionnelles |  |  |  |  |
| DMC |  |  |  |  |
| Taux d’attrition |  |  |  |  |

Commentaires :

Annexe 6 : Les résultats de Justine sur les 2 mois

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Appels prospects** |
| **Nombre d’appels prospects** | 400 |
| **Nombre d’appels argumentés** | 150 |
| **Nombre de ventes auprès des prospects** | 3 |
| **Dont ventes additionnelles** | 1 |

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Appels clients** |
| **Nombre d’appels clients** | 200 |
| **Nombre d’appels argumentés** | 150 |
| **Nombre de ventes auprès des clients** | 30 |
| **Dont ventes additionnelles** | 14 |

|  |  |
| --- | --- |
| **DMC** | 400 sec ou 6 min 40 sec |
| **Taux d’attrition** | 3 % |

1. EVALUER L’EFFICACITE DE L’EQUIPE DES TELECONSEILLERS SUR LA QUALITE DE LA RELATION CLIENT

**ACTIVITE N°2 : EVALUER L’EFFICACITE DES APPELS ENTRANTS A PARTIR D’INDICATEURS DE PERFORMANCE**

**Nombreux sont les clients qui, pour des difficultés d’installation ou d’utilisation, appellent la hotline de la 2de équipe, composée de 5 téléconseillers techniques.**

**Mariel Etneau vous demande de l’assister dans l’évaluation des performances de son équipe de téléconseillers, un nouvel outil, un logiciel de gestion de centre d’appels, ayant été mis en place (Cf. Annexe 7).**

1. Appréciez l’impact du nouvel logiciel de gestion de centre d’appels sur la qualité de gestion des appels entrants (Cf. Annexes 7, 8 et 9).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ratios | Résultat | | Commentaires |
| Avant l’installation du logiciel de gestion de centre d’appels | Après l’installation du logiciel de gestion de centre d’appels |
|  |  |  |  |
| Temps d’attente | NC | NC | NC |
|  |  | Cf. question 6 et Annexe 10 (Q 5 et Q 6) | Cf. question 6 et Annexe 10 (Q 5 et Q 6) |

Annexe 7 : Entretien Michel Nicol, directeur de la plateforme MediaSat Services

Michel Nicol, directeur de la plateforme MediaSat Services : Pour mieux satisfaire nos clients et améliorer la qualité de service afin de nous différencier de la concurrence, nous avons équipé notre plateforme d’un logiciel de gestion de centre d’appels.

Ce logiciel de gestion de centre d’appels distribue les appels selon la disponibilité des téléconseillers et prend en charge la gestion des files d’attente : prédécroché avec attente musicale, annonce du temps d’attente et serveur vocal interactif (SVI) des appels.

Par ailleurs les indicateurs de productivité encore utilisés dans l’équipe commerciale tendent à disparaitre au profit de nouveaux KPI (pour Key Performance Indicator ou indicateur clé de performance en français) répondant aux objectifs de personnalisation de la relation client.

Enfin, après chaque appel traité par notre équipe, le logiciel envoie automatiquement un questionnaire de satisfaction.

Et j’attends des résultats très vite et les chiffres de la période test qui nous donneront un premier aperçu sur la qualité et l’efficacité de la hotline de la 2de équipe.

Annexe 8 : La performance de la hotline du SAV et du support technique (sur 1 mois)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Appels décrochés | Abondons | Total appels |
| 2 semaines avant l’installation du logiciel de gestion de centre d’appels | 750 | 300 | 1 050 |
| 2 semaines après l’installation du logiciel de gestion de centre d’appels | 1 000 | 200 | 1 200 |

Annexe 9 : Les indicateurs de qualité de la relation client : les ratios

Seul un ratio (un nombre divisé par un autre) permet de définir un indicateur ayant du sens et permettant une comparaison entre 2 commerciaux, entre 2 périodes, entre 2 équipes…

Les indicateurs sont souvent utilisés pour fixer des objectifs :

* satisfaire le client et mesurer cette satisfaction client ;
* et optimiser le traitement des appels.

Les 3 Ratios de qualité de la relation client : réception des appels et traitement des demandes

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ratios | Formules | Commentaires |
| Taux de décroché | % d’appels pris en charge par un opérateur sur une période | L’objectif : assurer l'accessibilité du service pour améliorer la satisfaction des clients.  Les CRC certifiés doivent répondre à 80 % des appels décrochés en moins de 1 minute 30. |
| Temps d’attente | Durée moyenne pendant laquelle le client est invité à patienter avant d’être mis en relation avec un opérateur | L’objectif : assurer l'accessibilité du service pour améliorer la satisfaction des clients.  La norme des CRC est de décrocher avant la 3me sonnerie. |
| Taux de résolution au 1er contact (First Call Resolution : FCR) | Nombre de clients satisfaits par l’opérateur au 1er appel  Nombre total d’appels | L’objectif : évaluer la qualité du service et son efficacité dans le traitement des demandes car les demandes sont résolues dès le 1er appel. |

1. Mesurez la satisfaction client sur la période test en complétant les tableaux suivants (Cf. Annexes 7,10 et 11).

* Q1, Q2 et Q3 : courtoisie - qualité d’expression et clarté - professionnalisme du conseiller

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Q1 : Courtoisie du conseiller | Nb de réponses | Note | Score | Note/10 |
|  | 350 |  |  |  |
|  | 475 |  |  |  |
|  | 125 |  |  |  |
|  | 50 |  |  |  |
| Total | 1 000 |  |  |  |
| Q2 : Qualité d’expression et clarté | Nb de réponses | Note | Score | Note/10 |
|  | 240 |  |  |  |
|  | 425 |  |  |  |
|  | 235 |  |  |  |
|  | 100 |  |  |  |
| Total | 1 000 |  |  |  |
| Q3 : Professionnalisme | Nb de réponses | Note | Score | Note/10 |
|  | 360 |  |  |  |
|  | 450 |  |  |  |
|  | 120 |  |  |  |
|  | 70 |  |  |  |
| Total | 1 000 |  |  |  |

* Q4 : le niveau de satisfaction globale des clients : le Csat (Customer SATisfaction score) ou score de satisfaction client

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Q4 : Niveau de satisfaction globale | Nb de réponses | % | % |
| Très satisfait | 300 |  |  |
| Satisfait | 480 |  |
| Plutôt pas satisfait = | 125 |  |  |
| Pas du tout satisfait = | 95 |  |
| Total | 1 000 |  |  |

**Le Csat =**

* Q5 et Q6 : Le taux de résolution au 1er contact (FCR)

**Le FCR =**

* Q7 : Le NPS

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Les détracteurs** | **Les passifs = les neutres** | **Les promoteurs** | **Total** |
| **Effectif** |  |  |  |  |
| **%** |  |  |  |  |

NPS =

Annexe 10 : Réponses aux 1 000 questionnaires de satisfaction envoyés par email (sur 2 semaines)

|  |  |
| --- | --- |
| **01 Courtoisie du conseiller** |  |
| 1. très courtois (conseiller très aimable et disponible) | 350 |
| 1. assez courtois (conseiller poli et agréable) | 475 |
| 1. peu courtois (conseiller peu agréable) | 125 |
| 1. pas du tout courtois (comportement inapproprié) | 50 |
| **02 Qualité d'expression et clarté des informations fournies par le conseiller** |  |
| 1. langage très clair et aisément compréhensible | 240 |
| 1. expression correcte et claire | 425 |
| 1. compréhensible, mais à améliorer | 235 |
| 1. explications difficilement compréhensibles | 100 |
| **Q3 Professionnalisme du conseiller** |  |
| 1. très professionnel (le conseiller apparaît compétent et impliqué) | 360 |
| 1. assez professionnel (le conseiller prend en charge correctement ma situation) | 450 |
| 1. peu professionnel (le conseiller manque d'implication et d'assurance) | 120 |
| 1. pas du tout professionnel (le conseiller fait preuve de négligences) | 70 |
| **04 De manière générale, quel est votre niveau de satisfaction après avoir contacté le service ?** |  |
| * très satisfait | 300 |
| * satisfait | 480 |
| * plutôt pas satisfait | 125 |
| * pas du tout satisfait | 95 |
| **Q6 Nous aviez-vous déjà contacté pour la même question ?** |  |
| * oui, par téléphone | 70 |
| * oui, par e-mail | 100 |
| * oui, par courrier | 50 |
| * non | 780 |
| **05 Aujourd'hui, considérez-vous votre demande traitée ?** |  |
| * oui, ma demande a été correctement prise en charge | 675 |
| * oui, mais je ne saisis pas clairement la solution | 125 |
| * oui, mais la solution ne me satisfait pas | 80 |
| * non, aucune solution ne m'a été apportée | 120 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tri croisé sur tes questions 5 et 6** | **oui par téléphone** | **oui par e-mail** | **oui par courrier** | **non** | **Total** |
| oui, ma demande a été correctement prise en charge | 50 | 60 | 20 | 545 | 675 |
| oui, mais je ne saisis pas clairement ta solution | 10 | 10 | 5 | 100 | 125 |
| oui mais la solution ne me satisfait pas | 2 | 20 | 15 | 43 | 80 |
| non aucune solution ne m'a été apportée | 8 | 10 | 10 | 92 | 120 |
| Total | 70 | 100 | 50 | 780 | 1 000 |

**07 À la suite de votre contact avec notre service, en notant de 0 « certainement pas » à 10 « certainement », dans quelle mesure seriez-vous prêt à recommander notre entreprise autour de vous ?**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Note** | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Effectif** | 100 | 45 | 50 | 45 | 50 | 70 | 70 | 50 | 40 | 270 | 200 |

Note de Mariel Etneau sur la méthodologie de calcul des différents indicateurs et objectifs à atteindre

* Q1, Q2 et Q3 (courtoisie - qualité d’expression et clarté - professionnalisme du conseiller) : Pour ces 3 questions, il avait 4 possibilités de répondre (a, b, c ou d) et une note est attribuée à chaque réponse
* a : Très satisfaisant = 10
* b : Satisfaisant = 7
* c : Insatisfaisant = 3
* d : Très insuffisant = 0.

Le score est la moyenne pondérée des notes par les effectifs. Des scores supérieurs à 7 sont attendus.

* Q4 : Nous mesurons le niveau de satisfaction globale des clients en calculant le taux cumulé des clients satisfaits et très satisfaits. Il nous faut un taux de plus de 85 % !
* Q5 et Q6 : Pour évaluer notre capacité à faire bien du 1er coup, nous calculons depuis peu le taux de résolution au 1er contact (FCR). Nous prenons en compte les clients qui considèrent leur demande complètement traitée et qui ne nous avaient encore jamais contacté rapporté à l’ensemble des clients nous ayant contacté pour la 1re fois.

Un FCR de 80 % serait idéal.

* Q7 : Quant au NPS, il se calcule en soustrayant le pourcentage de détracteurs (notes de 0 à 6) à celui des promoteurs (9 à 10), les notes de 7 à 8 étant attribuées aux « neutres ou passifs » : le score ainsi obtenu est considéré comme correct s’il est positif, et comme excellent à partir de + 50 (%). Mais commençons par être positif dans un 1er temps !

Annexe 11 : Rappel sur La mesure de l’expérience client

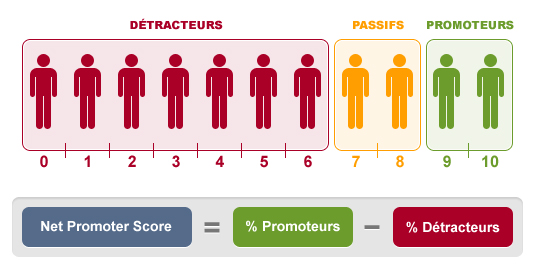
L’expérience client se définit également comme le ressenti des clients, le niveau d’attente avant, pendant et après l’acte d’achat d’un produit ou d’un service et qui va influencer leur comportement.

Pour tirer profit de l’expérience client, l’entreprise doit la mesurer en étudiant le comportement et la manière dont achètent ses clients, recueillir leur avis et créer des espaces d’évaluation des produits, services compris.

L’expérience client se mesure par 3 indicateurs clés de performance :

* Le Net Promoter Score (NPS) inventé par Fred Reicheld et Bain SC Company permet de mesurer le taux de recommandation d’un client via une question simple portant sur la recommandation de l’entreprise aux proches.

Les répondants évaluent la probabilité des recommandations en attribuant une note allant de 0 à 10, ce qui permet de déterminer 3 catégories de clients :



Le Net Promoter Score est ensuite calculé ainsi : NPS = % de Promoteurs – % de Détracteurs

Un NPS considéré comme bon, doit évidemment être positif



* Le Customer SATisfaction score (CSAT) ou score de satisfaction client est aussi un indicateur qui mesure le niveau de satisfaction des clients vis à vis des produits et/ou services de l’entreprise.

Il permet de surveiller l’e-réputation diffusée par les réseaux sociaux, et de corriger les insatisfactions avant qu’elles se diffusent.

Cet indicateur s’obtient en posant une question sur le degré de satisfaction (de très satisfait à pas du tout satisfait).

Le CSAT est donc obtenu en traitant les réponses obtenues à une question échelle du type :

**Une borne CSAT**

*« A la suite de votre séjour dans notre club vacances, vous-considérez-vous comme » :*

Très satisfait  /  Satisfait  /  Insatisfait / Très insatisfait

Si les répondants sont pour 40 % très satisfaits et pour 30 % satisfaits, le CSAT est alors de 70 %.

1. Réalisez un tableau de bord et appréciez les résultats obtenus au regard des objectifs visés.

Tableau de bord

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | |
|  | En brut | En taux |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Commentaires :

1. **La montée en gamme** (l’up-selling en anglais) est la pratique qui consiste à proposer un bien ou service légèrement supérieur et donc plus… cher que celui auquel s’intéresse le prospect.

   La montée en gamme est normalement pratiquée lorsque le nouveau produit proposé permet de réaliser une marge supérieure. [↑](#footnote-ref-1)