

République algérienne démocratique et populaire
Ministère de la formation et de l'enseignement professionnels



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES, ET SCIENCES DE
GESTION**

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire

En vue de l'obtention de master en science de gestion

Option : MANAGEMENT STRATEGIQUE

THEME

***Essai d'analyse des enjeux et des pratiques de la gestion de la
relation client au sein de***

NAFTAL

Branche commercialisation Oued aissi _ TIZI OUZOU

réalisé par :

- HAMADANI MELISSA
- FERHAT KAHINA

Sous la direction de :

- **CHIKAOUI SMINA**

Devant le jury composé de :

- | | | | |
|--------------------------|---|------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | <i>Présidente : M^{me} BILEK Lila</i> | MAA | UMMTO |
| <input type="checkbox"/> | <i>Examinatrice : M^{me} ABDENOURI Fatma</i> | MAA | UMMTO |
| <input type="checkbox"/> | <i>Rapporteur : M^{me} CHEKAOUI Smina</i> | MAA | UMMTO |

ANNEE UNIVERSITAIRE/ 2021/2022

Dédicaces

Je dédie ce travail à,

La mémoire de grand-père AMAR (paix à son âme) ;

A la source de mes efforts, et ma confidente, ma très chère MAMAN, et mon cher PAPA

Ma grand-mère paternel « Tassadit », Grands-parents maternel « Mohamed et Tassadit » ;

Ma petite sœur Leticia et mon petit frère Yidhir.

*Ma famille, en particulier mes tantes Fadhila, Lynda, Radia, et Celia et leurs familles et mes
trois oncles et leurs femmes Karim et Wassila, Rabah et Rachida, Hakim et Katia ;*

*Mes amis, Kahina et Tinhinane Hammiche, Lynda Oucheli, Meriem Cherfioui et Lyes
Boukcil ;*

Mon binôme et ma copine Kahina Ferhat ;

Enfin, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin dans la réalisation de ce travail.



MELISSA...

Dédicaces

Je dédie ce travail accompagné d'un profond d'amour pour la force de ma vie ma chère maman et je veux la remercier pour sa patience et son soutien de m'accompagner jusqu'à la fin de mes études.

Et mon père pour leur amour leur soutien et leurs encouragements.

Pour ma grande sœur LYNDA qui m'a arrosé de tendresse et d'espoir a source d'amour et ma petite sœur LYZA.

Et je veux remercier brièvement ma meilleure amie et ma cher binôme Melissa pour leurs patiences et d'être toujours accoté de moi à n'importe quel moment et mon cher ami LYES.

Et toute ma famille précisément moulood Ferhat mon oncle d'être mon frère, mon père a la fois mon soutien et la fierté, je veux le remercier pour ses conseils et son encouragement.



KAHINA....

Remerciements

Ce travail est le résultat de recherches documentaires ainsi que de contacts enrichissants dont je voudrais ici porter témoignage en remerciant ceux qui m'ont offert leurs précieuses orientations.

Nos premiers remerciements s'adressent à madame CHEKAOUI SMINA, notre enseignante et encadreur. On lui doit, un vibrant hommage pour ses précieux conseils, sa disponibilité, ses lectures approfondies et son encadrement exceptionnel. Qu'elle trouve ici l'expression de notre gratitude.

On remercie vivement Mm K-NAIT IKEN, directrice de département commercial au niveau de NAFTAL TIZI-OUZOU, notre encadreur, de nous avoir accueillies et orientées tout au long de la période de stage qui a mis à notre disposition les informations nécessaires à la réalisation de mon étude de cas.

Nos remerciements vont aussi au personnel du Station de service Qui ont accepté de répondre favorablement à mes différentes enquêtes de terrain et particulièrement celui du de m'avoir accueillie et orientée tout au long de ma période de stage.

Nos remerciements s'adressent également au membre de jury, pour avoir accepté d'évaluer et de juger ce Travail.

Notre remerciement s'adresse aussi à tous nos professeurs de tous les cycles d'études, pour leurs générosités, et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles.



MELISSA ET KAHINA ...

« Il n'y a qu'un patron : le client. Et il peut licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs ».

Sam WALTON (1918-1982)

Fondateur de la chaîne de centres commerciaux Walmart (USA).

« Nous considérons nos clients comme des invités, à une fête où nous sommes les hôtes. C'est notre job d'améliorer leur expérience un peu plus chaque jour ».

Jeff BEZOS (1964-)

PDG Amazon

"Le service relation client ne devrait pas être un département à part, il devrait transpirer à travers toute l'entreprise."

Tony HSIEH (1973 -)

Co-fondateur de Zappos (Site de vente en ligne spécialisé dans la chaussure pour femme)

"La raison d'être d'une entreprise est de créer et de garder un client."

Théodore LEVITT (1925-2006)

Économiste américain

"Un client est le visiteur le plus important de nos locaux. Il ne dépend pas de nous. Nous sommes dépendants de lui. Il n'est pas une gêne dans notre travail. Il en est l'objectif. Il n'est pas étranger à nos affaires. Il en fait partie. Nous ne lui faisons pas une faveur en le servant. C'est lui qui nous fait cette faveur en nous en donnant l'occasion."

Mohandas Karamchand GANDHI (1869 – assassiné en 1948)

Grand guide spirituel de l'Inde et du mouvement pour l'indépendance du pays.

Résumé

La gestion de relation clients est une stratégie transversal d'organisation de l'entreprise qui permet de mieux comprendre, anticipé et géré les besoins des clients actuels et potentiel en les plaçant au cœur de système .

Le marketing est l'ensemble des actions et démarches engagées par une entreprise ou organisation dans le but de satisfaire, être conforme et en accord avec la demande.

Dans un monde de plus en plus concurrentiel, la satisfaction du client est plus que jamais au centre des préoccupations des entreprises ; Pour cette raison, les entreprises ont de plus en plus recours à une approche de type de CRM, une approche pertinente de recueil d'information et d'analyse apportant la connaissance du client pour ainsi développer avec celui-ci une relation stable et durable, afin d'en retirer un chiffre d'affaires et une rentabilité...

La gestion de la relation client comme une autre gestion fondée sur des principes, est une démarche à plusieurs étapes qui se suivent et que nous devons négliger aucune d'elle, à travers des outils et des moyens qu'elle utilise afin d'arriver à la finalité de l'entreprise surtout dans le secteur des assurances ou la concurrence est rude et que chaque entreprise essaye de créer et d'innover en vue d'être leader et de réaliser ses objectifs.

Le client est un capital important qui oblige les entreprises a le satisfait et a la fidélisé, pour cela nous avons mesuré le degré de satisfaction et la fidélisation des clients suivi par la société NAFTAL.

Mot-clé

Orientation client, Marketing relationnel, Relation client, Secteur des services, Gestion de la relation client, Satisfaction des clients, Fidélisation des clients, Programme de fidélisation
Concurrence

ملخص

إدارة علاقات العملاء هي استراتيجية تنظيم أعمال شاملة تساعد على فهم وتوقع وإدارة احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين بشكل أفضل من خلال وضعها في قلب النظام.

التسويق هو جميع الإجراءات والخطوات التي تتخذها شركة أو مؤسسة من أجل تلبية الطلب والامتثال له والامتثال له.

في عالم يتزايد فيه التنافس، أصبح رضا العملاء في صميم اهتمامات العمل أكثر من أي وقت مضى؛ لهذا السبب، تستخدم وهو نهج مناسب لجمع المعلومات والتحليل الذي يوفر معرفة العميل من CRM الشركات بشكل متزايد نهجًا من نوع أجل تطوير علاقة مستقرة ودائمة معهم، لتوليد الإيرادات والربحية ...

إدارة علاقات العملاء، مثلها مثل الإدارة القائمة على المبادئ، هي عملية لها عدة مراحل تتبع بعضها البعض ولا يجب إهمال أي منها، من خلال الأدوات والوسائل التي تستخدمها للوصول إلى الغرض من الشركة خاصة في قطاع التأمين حيث المنافسة شرسة وتحاول كل شركة الإبداع والابتكار من أجل أن تكون رائدة وتحقق أهدافها.

يعتبر العميل رأس مال مهم يلزم الشركات بإرضائه والاحتفاظ به، ولهذا قمنا بقياس درجة رضا العملاء وولائهم التي

تتبعها NAFTAL

LISTE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES ABREVIATIONS

ABR	SIGNIFICATION
ANEP	Agence nationale d'édition et de publicité
BAIP	Branche activité international et partenariats
BCRD	Branche carburants recherche et développement
BCOM	Branche commercialisation
BGPL	Branche GPL
BLF	Bon De Livraison Et De Facturation
B to B	Business to business
B TO C	Business To Customer
CCM	Continuos Customer management
CIS	Customer interaction system
CMP	Centre médico-psychologique
CMS	Costumer management SOFTWARE
CRM	Customer relationship management
CTI	Computer technologie integration
CVM	Costumer value measurment
DAG	Direction administration générale
DASC	Direction central ASC
E-CRM	Electronique customer relationship
EDI	L'échange des données information
EMA	Entreprise marketing application
EPE	Entreprise publique économique
ERDP	Etude réalisation diffusion et publicité
ERM	Entreprise Relationship management
ETT	Extraction transport et transformation de données
EURL	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limité
FAQ	Frequently asked question
GD	La gérance directe
GED	Groupe D'élaboration Et De Décision
GL	La gérance libre
GLPB	Gatway load balancing protocol
GPL	Gaz de pétrole liquéfié
GRS	Les graisses
GRU	Gestion de relation usagers

HMD	Head-mounted display
HME	Hôpital de Montréal pour enfants
HIN	Hot import nights
HSEQ	Hygiène et sécurité de l'environnement et vérification de la qualité
HTR	High temperature reactor
Iso	Organisation internationale de normalisation
NAFTAL	Entreprise Algérienne spécialisé dans la distribution des produits pétroliers et produit lubrifiant
NAFTEC	Société nationale de raffinage du pétrole
PDG	Président directeur général
PRM	Partner Relationship management
PVA	Poly vinyl alcohol « matière souple dans l'eau »
R et D	Recherche et développement
RO	Recherche opérationnelle
RSU	Rapport social unique
SARL	Société à responsabilité limitée
SNC	Société en nom collectif
SPA	Société par action
SVI	Serveurs vocaux interactifs
SAV	Service après-vente
TAC	Titre alcalimétrique complet
TARP	Technical assistance research program
TIC	Technologie d'information et de communication
TM	Le texte mining
VRP	Vendeur représentant et placier

LISTE DES FIGURES

	Listes de figure	PAGE
N°1	La démarche d'orientation clients.	p21
N°2	Cycle de la qualité selon l'orientation client	p23
N°3	Principe de management de la qualité	p24
N°4	Evolution de la relation client	P28
N°5	Chaine de valeurs de la relation client	P31
N°6	Principe de marketing « one to one ».	P39
N°7	Composant du marketing relationnel	P51
N°8	Forme de marketing relationnel	P54
N°9	Dimension de marketing relationnel	P56
N°10	Pyramide des clients	P57
N°11	Analyse de la satisfaction clients	P66
N°12	Principaux indicateurs de satisfaction client	P69
N°13	Modèle de la fidélité	P75
N°14	Les différentes approches théoriques de la fidélité au point de vente	P76
N°15	Les deux dimensions de la fidélité	P78
N°16	Les cycles de la croissance par la fidélité	P83
N°17	Différence entre la relation client et l'expérience client	P88
N°20	GRC comme source création de la valeur	P98
N°21	Notion de CRM	P99
N°22	Le CRM comme stratégie d'entreprise	P102
N°23	Les trois phases de la stratégie clients	P103
N°24	Contenu de CRM analytique	P104
N°25	Contenu de CRM opérationnelle	P105
N°26	Les outils de CRM	P119
N°27	Acquisition de client de CRM	P120
N°28	Processus et développement d'un produit	P121
N°29	Le cycle de vie du client	P125
N°30	Progressions vers une gestion stratégique de la relation client	P125
N°31	Les principales fonctions et avantage d'une solution CRM	P137
N°32	Logo de NAFTAL	P151
N°33	Organigramme de NAFTAL	P157
N°34	Organisation de NAFTAL	P155
N°35	Organisation de la direction commercialisée par la société NAFTAL	P164
N°36	Les produits commercialisés par la société NAFTAL	p168

N°37	Modélisation de procédure de passation des commandes chez NAFTAL	P176
N°38	Statut juridique d'entreprise	P184
N°39	Ancienneté des clients	P185
N°40	Existence des concurrents effectifs de NAFTAL	P186
N°41	Evaluation de la satisfaction des clients en termes de produit	P187
N°42	Obligation d'être satisfait	P188
N°43	Le facteur lié à la satisfaction	P189
N°44	Prise en considération des besoins des clients de NAFTAL	P190
N°45	Le client est roi	P191
N°46	Evolution approche clients	P192
N°47	La qualité des prestataires de service de NAFTAL	P193
N°48	Les critères de bonne qualité de l'offre de service	P195
N°49	Evaluation du service gestion des commandes de NAFTAL	P196
N°50	Le comportement des clients de NAFTAL auprès de leur partenaire	P198
N°51	Evaluation du service de facturation de NAFTAL	P199
N°52	Evaluation de la gestion de livraison par NAFTAL	P201
N°52	Evaluation de la satisfaction des clients en termes d'emballages des produits	P202
N°53	Le mode de la communication	p203
N°54	Qualification par les produits de leur relation avec leur fournisseur NAFTAL	P205
N°55	L'appréciation par les clients de leurs fidélités à l'entreprise NAFTAL	P206
N°56	Evaluation de fidélisation à l'entreprise NAFTAL	P207
N°57	Les clients qui tiennent à rester fidèle à NAFTAL	p208
N°58	Présentation de l'échantillon selon la fonction	P210

LISTE DES TABLEAUX

N°	L'expression de tableau	Page
N°1	Principe et modalité de l'orientation client.	P22
N°2	Analyse clientèles.	P29
N°3	Analyse par produit.	P30
N°4	Cinq axes majeurs de différenciation.	P31
N°5	Le point sur les différentes définitions d marketing rationnel dans la littérature.	P40
N°6	Comparaison entre l'approche transactionnelle et relationnelle	P49
N°7	Les facteurs de la fidélité et les moyens d'action marketing correspond.	P73
N°8	Les outils de la fidélisation	P80
N°9	Définition d'un programme de fidélisation	P84
N°10	Les dix principes clés du CRM.	P95
N°11	Effet pervers de CRM	P140
N°12	Organisation de NAFTAL	P156
N°13	Les moyens humains de la société NAFTAL	P166
N°14	Evolution de vente de la gamme des lubrifiants	P171
N°15	Statue juridique des entreprises	P184
N°16	Ancienneté des clients	P185
N°17	Existence de concurrent effectifs de NAFTAL	P186
N°18	Evaluation de la satisfaction des clients en termes des produits	P187
N°19	L'obligation d'être satisfait	P188
N°20	Facteurs liés à la satisfaction	P189
N°21	Prise en considération des besoins des clients	P190
N°22	Le client est roi	P191
N°23	Evolution approche client	P192
N°24	La qualité des prestataires	P193
N°25	Les critères de bonne qualité de l'offre de service	P194
N°26	Evaluation de services gestion de commande de NAFTAL	P196
N°27	Evaluation du service facturation de NAFTAL	P197
N°28	Evaluation de la gestion de la livraison par NAFTAL	P199
N°29	Evaluation de la satisfaction de client en termes d'emballage	P200
N°30	Le mode de communication	P201
N°31	Qualification par les clients de leurs relations avec NAFTAL	P203

N°32	Le comportement des clients de NAFTAL auprès de leur partenaire	P205
N°33	L'appréciation par les clients de leur fidélité à l'entreprise NAFTAL	P206
N°34	La raison de la fidélité de client	P207
N°35	Les clients qui tiennent à rester fidèle à NAFTAL	P208
N°36	Les remarques et suggestion des clients de NAFTAL	P209
N°37	Présentation de l'échantillon selon la fonction	P210

SOMMAIRE

<i>Dédicaces</i>	1
<i>Remerciements</i>	3
<i>LISTE DES ABREVIATIONS</i>	7
<i>LISTE DES FIGURES</i>	9
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	11
<i>Introduction générale</i>	174

Chapitre I: Généralité sur la relation client dans les secteurs des services

<i>Introduction</i>	17
<i>Section 1 : Transition « d'une orientation produit » à « une orientation client »</i>	18
<i>Section 2 : développement d'une approche relationnel de Marketing</i>	40
<i>Section 3 : Expérience client : Satisfaction, Fidélisation</i>	64
<i>Conclusion</i>	88

Chapitre II: La gestion de la relation client et la fidélisation clientèle

<i>Introduction</i>	89
<i>Section 1 : L'implication du CRM dans la fidélisation client</i>	90
<i>Section 2 : la fidélisation à l'ère de CRM</i>	114
<i>Section 3 : la finalité d'une GRC</i>	121
<i>Conclusion</i>	147

Chapitre III: Approche pratique de la gestion de la relation client « Cas de NAFTAL TIZI-OUZOU »

<i>Introduction</i>	148
<i>Section 1 : la performance de l'entreprise NAFTAL</i>	149
<i>Section 2 : approche méthodologique de recherche</i>	176
<i>Section 3 : la présentation et la discussion des résultats qualitatifs</i>	182
<i>Conclusion</i>	212
<i>Conclusion générale</i>	147
<i>Bibliographie</i>	

Table des matières

Annexes

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

« Dans un monde où la compétition s'établit non pas uniquement sur le plan local mais à un niveau mondial, où la majorité des marchés sont saturés, où les produits passent de plus en plus au stade de commodité, les entreprises se doivent de développer des avantages concurrentiels défendables qui leur permettront d'évoluer avec succès dans un environnement de plus en plus hostile. A cet égard, le passage du marketing de l'offre au marketing de la demande s'avère nécessaire et implique des changements dans la façon d'aborder le client. C'est ce qui explique l'implantation accélérée des solutions visant à la gestion des relations client. »

Benjamin Mucci La transition récente de l'économie de marché, les changements de société, de mode de vie et les possibilités qu'offrent les Technologies d'Information et de Communication (TIC), ont modifié la nature de la demande et ont mis l'accent sur le besoin d'une relation plus durable et moins matérielle entre les entreprises et leurs clients.

La fidélisation des clients est alors un **enjeu primordial** pour tout type d'entreprise qui doit être en mesure d'établir et d'entretenir des relations personnalisées avec chacun de ses clients en offrant des services de qualité et sur mesure.

Pour une entreprise de service, fidéliser ses clients est un moyen de s'assurer d'un meilleur taux d'occupation, mais aussi d'avoir une plus grande proximité avec une partie de sa clientèle et de disposer d'informations intimes pour faire évoluer l'offre. De ce fait, les professionnels du secteur ont constaté que satisfaire et fidéliser sa clientèle serait plus rentable que la conquête de nouveaux clients (**Plateforme Critizr.for business, 2017**).¹

Les entreprises cherchent à compléter la panoplie classique des outils marketing transactionnel parfois centrés sur la conquête des clients et de parts de marché- par des outils originaux, basés sur le marketing relationnel, centrés sur le développement et le maintien des relations durables avec leurs clients. Ce qui améliore la qualité de l'offre ainsi que celle du dialogue entre les deux parties. Pour cela, les entreprises ont recours à une approche de type **"gestion de la relation client"** qui constitue en une stratégie basée sur le renseignement comme élément essentiel en plaçant un système d'information plus performant qui peut procurer un avantage face à la concurrence.

¹ CRITIZR.FOR BUSINESS, *Marketing : privilégiez la rétention client à l'acquisition*, publié par Fabien, le 23.02.2017 dans 'Critizr.for business', plateforme All-in-One pour collecter, traiter, mesurer et valoriser les avis clients. In:<https://business.critizr.com/blog/pourquoi-faut-il-privilegier-la-retention-client-plutot-quehttps://business.critizr.com/blog/pourquoi-faut-il-privilegier-la-retention-client-plutot-que-lacquisitionlacquisition>.

INTRODUCTION GENERALE

En fait, cette approche a toujours existé, seulement, avec le développement de multiples innovations technologiques, de nouvelles orientations stratégiques se sont révélées. La Gestion de la Relation Client est alors dopée par internet et rebaptisée **e-CRM** : Electronic Customer Relationship Management.²

Dans ce travail de recherche, il s'agit d'expliquer comment un CRM peut être mis en place au niveau de l'entreprise NAFTAL et d'étudier ses différents avantages en matière de satisfaction et fidélisation des clients, l'amélioration de la qualité des prestations de service ainsi que la personnalisation de l'offre.

Pour cela, nous allons tenter de répondre à la problématique centrale de notre recherche, à savoir :

Comment rendre plus efficace la gestion de la relation client au sein de NAFTAL ?

À partir de cette interrogation de base, découlent les questions secondaires suivantes :

- Quels sont les pratiques de la GRC à NAFTAL ?
- Quel est le niveau actuel de satisfaction à NAFTAL ?
- Quelles actions mettre en œuvre pour une gestion plus efficace de la GRC à NAFTAL ?
- Quelle perception ont les clients de NAFTAL sur la gestion de relation client ?

Afin de répondre à notre problématique, les quatre (04) postulats suivants constituent le fondement de notre recherche :

- La satisfaction client peut être atteinte dans les différentes unités de l'entreprise, grâce à la personnalisation des services fournis en utilisant une base de données commune.
- Pratiquement tous les outils de fidélisation connus peuvent être utilisés à NAFTAL
- En effet il faut apporter notre contribution à l'amélioration de la gestion de relation client au sein de NAFTAL. Plus spécifiquement, il s'agit :

D'évaluer les pratiques de la GRC mise en œuvre par NAFTAL.

D'évaluer le niveau de satisfaction et de fidélisation des clients.

De proposer des pistes de solution visant à améliorer la dite GRC existante.

² MEDHAT Manuel, *Du CRM à l'e-CRM, quelles sont les différences?*, Article publié le 28 novembre 2018 dans 'Redsen consulting', site web du cabinet de conseil européen en croissance continue
In: <https://www.redsenconsulting.com/fr/inspired/tendances-decryptees/du-crm-a-le-crm-quelles-sont-les-differences>.

INTRODUCTION GENERALE

Le sujet du présent mémoire aura pour but de montrer l'amélioration de la gestion de la relation clients au sein de NAFTAL.

Pour répondre à la question présidentes, la méthodologie choisie, est scindée en deux parties :

Une partie théorique qui consiste en une revue littéraire de plusieurs sources telles que des ouvrages, articles de presse ainsi que des sites Web officiels.

Une partie investigation sur terrain qui basée sur l'étude des moyens mis en œuvre au niveau de NAFTAL TIZI-OUZOU pour la GRC professionnel, sélectionné comme cas pratique de notre thématique de recherche.

Ainsi, notre recherche a été élaborée à travers :

Le premier chapitre, abordera la relation client dans le secteur des services

Le second chapitre, traitera relation client, traitera de la fidélisation, la Gestion de la Relation Client, la mise en œuvre de CRM dans le secteur de service.

Enfin, le dernier chapitre relatif au cas pratique où plusieurs études ont été réalisées : d'abord, une présentation de l'entreprise NAFTAL, de sa gestion de la clientèle, ensuite les enquêtes menées et enfin l'interprétation des résultats de la recherche.

Dans ce cadre, nous avons effectué un stage de haut niveau de l'entreprise NAFTAL afin de mieux découvrir ce CRM et étudier son utilité.

La difficulté rencontrée afin de traiter ce thème, dans la partie théorique, était surtout liée à la nécessité d'analyser et de comparer les informations que nous avons consultées dans plusieurs ouvrages car chaque auteur possède son propre vison par rapport à un concept étudié.

Chapitre I :
**Généralité sur la relation
client dans le secteur service**

Introduction

“Il faut arrêter d’interrompre ce qui intéresse les gens, et devenir ce qui les intéresse.”

CRAIG DAVIS / Former chief creative and officer at J WALTER THOMPSON

(Agence de publicité américaine)

"Un défi pour l’entreprise aujourd’hui : orienter toutes les fonctions et les offres vers le client, plutôt que vers le produit ou le service".³

Nous savons que tout produit ou service est destiné à une clientèle, de ce fait : pas de clients, pas de chiffre d’affaires. Ainsi, les clients sont la raison d’être des entreprises. Sans eux, elles ne peuvent se développer et prospérer.

Avec la récente **orientation 'interactive' du marketing** depuis quelques années, les entreprises mesurent l’importance de leurs clients, et le capital inestimable que constituent les informations dont elles disposent sur eux. Ces informations leur permettent **d’optimiser l’expérience client**, gagner sa **fidélité** et de créer avec eux une relation de qualité, de plus en plus personnalisée, et de les fidéliser.

Il est donc aisé de **comprendre le client** puisqu’il est la principale source de revenus pour les entreprises. Alors, dans ce cas, la question centrale pour l’entreprise doit être de comprendre le besoin du client et de développer une offre pour y répondre. Une **communication à deux sens** est nécessaire.

Pour parvenir à mettre le client au cœur du dispositif, **chaque collaborateur** doit contribuer à la **satisfaction** de celui-ci car la relation client n’est pas seulement l’affaire des commerciaux.

Ce chapitre tentera d’expliquer essentiellement la relation client, il englobe trois éléments :

- ☞ *L’orientation clients*
- ☞ La logique marketing des entreprises en concurrence.
- ☞ La satisfaction, la fidélisation, fidélité et l’expérience client.

³BERTIN Agnès, *Le client au cœur de l’entreprise*, Article publié le 20.01.2012 dans 'le portail des PME', site web d’information dédié aux dirigeants de PME, aux créateurs d’entreprise, aux cadres dirigeants.
In: <https://www.portail-des-pme.fr/commercial-marketing/le-client-au-cur-de-lentreprise>.

Section 1 : Transition « d'une orientation produit » à « une orientation client »

L'émergence du concept **d'orientation client** est le résultat d'une lente évolution de la mentalité des entreprises, des réflexions et surtout d'une transformation des systèmes marketing.

Cette tendance se traduit par la création de nouvelles doctrines marketing comme le marketing relationnel, le one-to-one marketing et le Customer Relationship Management (CRM), qui ne sont que des dénominateurs de gestion marketing orientée client.

Auparavant centré essentiellement sur le produit, le marketing s'oriente résolument vers le client, qui devient l'objet de toutes les études, de tous les investissements, de tous les désirs de la part des entreprises.

Aujourd'hui, les entreprises mesurent l'importance de leurs clients et le capital inestimable que constituent les informations dont elles disposent sur eux.⁴

1 Orientation client

L'orientation client est une stratégie qui touche toute l'entreprise, qui impose un mode d'organisation particulier de l'entreprise ainsi qu'un mode de management adapté. C'est une démarche globale au sein de l'entreprise, c'est bien plus qu'un objectif, qu'une culture, qu'une promesse ou qu'un slogan publicitaire. Elle s'oppose fondamentalement à l'orientation produit qui propose un même produit pour l'ensemble des marchés.⁵

Une telle stratégie se définit par un souci permanent de placer ses clients au centre de son entreprise. Pour une réussite optimale, tous les collaborateurs doivent penser en permanence "satisfaction client". Et cela à tous les étages de la structure, du dirigeant aux opérateurs. Le comportement du personnel en contact avec la clientèle fait très souvent la différence. Ils sont les ambassadeurs "terrain" de la marque.⁶

⁴AREGRADJ Rafik, BENBELKACEM Rachida, *La gestion de la relation client au sein de l'entreprise Cevital*, Mémoire Master en sciences commerciales, Option marketing, Université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2015, 89 pages.

⁵COULY Bruno, *Dossier pilotage de l'entreprise : l'orientation client, c'est quoi ?* Article publié le 29 septembre 2004, Blog Bruno COULY. In : https://bcouly.blogs.com/bruno_couly/2004/09/quelle_dfnitio.html.

⁶Manager GO, *Orientation client : des valeurs partagées*, Mis à jour le 03.08.2018. Site web pour cadre, manager et dirigeant-entrepreneur In: <https://www.manager-go.com/marketing/orientation-client.htm>

1.1 La notion d'orientation client

Est souvent vue comme un synonyme ou au moins un complément de la notion de "*culture client*" qui signifie que la priorité est donnée à la satisfaction du client et qui demeure une culture réellement partagée par l'ensemble des collaborateurs.⁷ Dans ce cas, une entreprise centrée "client" cherche à satisfaire son besoin en créant des offres "sur-mesure" tandis qu'une entreprise orientée produit recherche les marchés sur lesquels elle peut écouler ses productions. Selon Bruno COULY, **les objectifs d'une stratégie orientée client**, sont :

- Différenciation concurrentielle en termes de consommation et non pas seulement en termes de produit.
- Hiérarchisation des clients avec approche marketing différenciée.
- Création de valeurs : valeur ajoutée pour le client et valeur financière pour l'entreprise.
- Défense et croissance des marges (valeur financière) ; - Contrôle de la qualité de service.

1.2 Contributeurs au concept de l'orientation client

Transformation de l'environnement, nouvelles possibilités offertes par les innovations technologiques, exigence accrue des clients, concurrences accrues : autant de facteurs qui poussent les entreprises à mieux s'organiser pour répondre aux attentes de leurs clients et à reconsidérer de ce fait, l'ensemble de la relation client :⁸

- a. La concurrence accrue** : la course à la différenciation se matérialise pour le client, par des produits plus personnalisés et un service sans cesse amélioré. Les nouveaux concurrents sont souvent rapides et volontaristes.
- b. La pression budgétaire** : les fonctions marketing doivent faire face à d'importantes pressions budgétaires et concurrentielles qui les contraignent à optimiser le coût et l'efficacité de leurs actions. L'entreprise est donc menée à être orientée "client" afin d'assurer une stabilité financière.

⁷BATHELOT Bertrand, *Définition : Orientation client*, Mis à jour le 8 septembre 2016. Site web Définitions Marketing, Encyclopédie illustrée du Marketing. In: <https://www.definitions-marketing.com/definition/orientation-client/client/>.

⁸ELHARROUCHI Khattab, *La gestion de la relation client comme élément de consolidation de la fidélisation*, Mémoire magister en management, Option marketing, École doctorale d'économie et de management, Oran 2012, 180 pages. In : <https://studylibfr.com/doc/2074302/gestion-de-la-relation-client---th%C3%A8ses-et-https://studylibfr.com/doc/2074302/gestion-de-la-relation-client---th%C3%A8ses-et-m%C3%A9moireshttps://studylibfr.com/doc/2074302/gestion-de-la-relation-client---th%C3%A8ses-et-m%C3%A9moires>

- c. **L'insatisfaction des clients** : le comportement de demain du consommateur envers l'entreprise est grandement conditionné par sa satisfaction d'aujourd'hui. L'enjeu économique et financier de la satisfaction des clients est donc considérable, il représente un pourcentage important du chiffre d'affaires.
- d. **L'évolution sociétale** : progressivement, le marketing s'est tourné vers la personne et à la recherche de son individualisation. Il cherche à tisser le lien entre l'entreprise et le consommateur intermédiaire ou final. C'est ainsi que le marketing "one to one" ou individualisé a fait son apparition.
- e. **La recherche d'efficacité** : l'entreprise cherche son efficacité en mettant le client au cœur de ses préoccupations, ce qui se traduit par le développement des produits mieux adaptés aux besoins des clients, un meilleur accès aux informations de marchés, un meilleur soutien à la gestion et au développement de la marque et gestion de relation client ainsi qu'une meilleure gestion de la propriété intellectuelle (personnel).

2 L'Orientation client du personnel (le marketing interne)

« Quelle est l'entreprise aujourd'hui qui peut se vanter d'imposer son image, sa marque et ses produits sans communiquer vers ses prospects et clients ? Quelle est celle qui veut prétendre gérer son personnel sans l'informer ? Se développer sans échanger avec ses Partenaires ou son environnement professionnel ? Encore faut-il le faire selon une stratégie Bien établie, garante de cohérence et d'efficacité ».

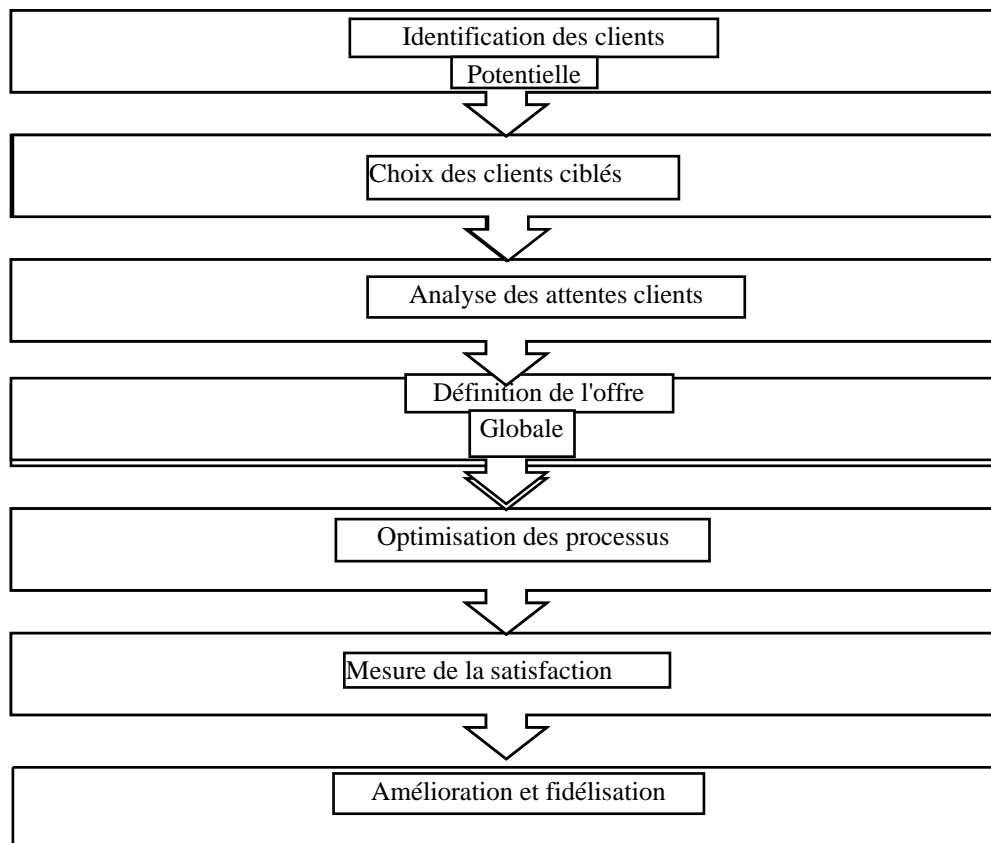
Marketing interne réside dans le fait de favoriser chez tous les salariés une « Orientation client ». Face aux avantages que peut se procurer l'entreprise à travers la satisfaction, la fidélisation ne s'adresse plus seulement aux clients de l'entreprise, mais aussi aux salariés dont les attentes et les besoins ne cessent d'augmenter et d'influencer leurs compétences. Ivens et U. Mayrhofer déclarent que « pour être efficace, le Marketing relationnel doit être adopté et pratiqué par tous les services de l'entreprise ».

2.1 Adopter une démarche d'orientation client

L'orientation client correspond à une tendance de fond, même si les discours qui s'y rattachent sont parfois empreints d'opportunisme. Cette « orientation client » repose sur l'optimisation de quatre processus majeurs et sur l'application de quatre principes directeurs

Pour parvenir à mettre en place cette logique de fonctionnement au sien d'une entreprise ou d'un organisme, la démarche à suivre peut se modéliser de la manière suivante :

Figure 1: la démarche d'orientation client



Source : JEAN-MICHEL MONIN, p. 13

Les apports de cette démarche d'orientation client permettront à l'entreprise de mieux répondre aux enjeux soulevés par les évolutions du contexte socio-économique actuel. *Le tableau ci-dessus explique les différents principes et modalités de l'orientation client :*

Tableau 1: principes et modalités de l'orientation client

Approche d'orientation client	
Principes	Modalités
Hyper concurrence	
Se différencier par la valeur apportée au client. Fidéliser les clients en assurant leur satisfaction.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En capitalisant mieux sur la connaissance des attentes des clients En apportant une offre globale et compte à l'ensemble des attentes des clients ▪ En optimisant globalement les processus de prestation et en maîtrisant les risques qualité associées ▪ En rendant tangible la qualité aux yeux du client
Évaluation permanente	
Être à l'écoute des clients et anticiper Savoir innover et Changer rapidement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En disposant une écoute client et de mesures de satisfaction pour alimenter le processus d'innovation ▪ En privilégiant une organisation par processus, facilitant le changement. ▪ En orientant le système de pilotage (stratégie, organisation, objectifs...) vers l'adaptation permanent ▪ En favorisant le dynamisme des collaborateurs de l'entreprise
Actif immatériel	
Capitaliser sur la connaissance des clients. Construire une réponse complète aux attentes clients (prestation + relation + image)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En identifiant et en maîtrisant les ressources stratégiques de l'entreprise, notamment les ressources humaines et les savoirs (knowledge management) ▪ En optimisant l'ensemble des étapes de la relation client (chaîne de satisfaction) ▪ En développant l'image de l'entreprise et de ses marques

Source : JEAN-MICHEL MONIN, p.14

2.2 Orientation client dans le cycle de qualité

Être "orienté client" c'est placer ce dernier au centre des préoccupations de l'entreprise. Si auparavant les entreprises se contentaient de fournir de bons produits réalisés avec les bonnes

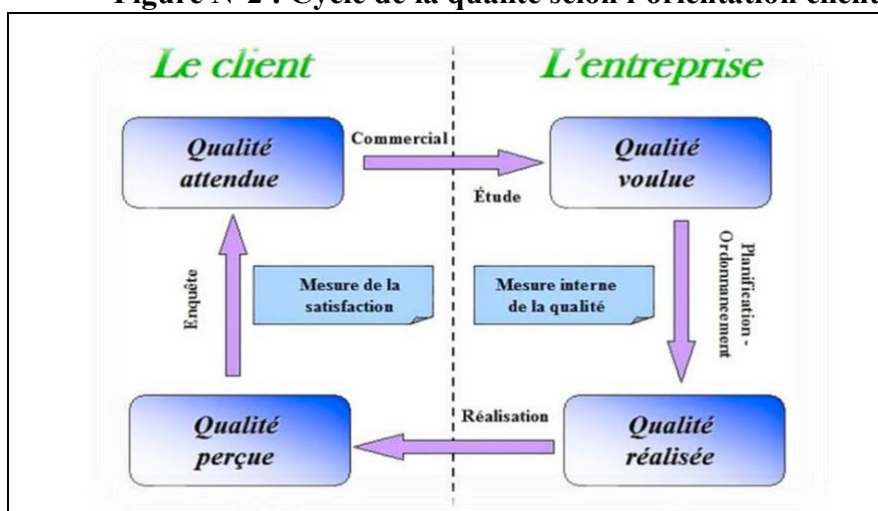
procédures, il est indispensable aujourd'hui de s'assurer que le produit ou la prestation mis à disposition des clients sont bien en phase avec leurs attentes.⁹

En 2000, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) a marqué sa détermination à mettre en pratique l'orientation client, comme un des principes sous-jacents aux normes révisées de la série ISO 9000,¹⁰ sur les systèmes de management de la qualité.¹¹

Ce principe encourage les entreprises à identifier, comprendre et satisfaire les besoins (explicites et implicites) des clients et à s'efforcer d'aller au-delà leurs attentes.

Pour mieux comprendre ce principe, voici un schéma traduisant le cycle de la qualité selon l'orientation client :

Figure N°2 : Cycle de la qualité selon l'orientation client



Source : CICERO, Qualiblog

Commentaire :

On mesure traditionnellement la **qualité du service**, à savoir que la qualité réalisée correspond bien à la qualité voulue. Mais, si ceci reste bien sûr indispensable, il est encore plus important de **mesurer la satisfaction** du client, ce qui signifie que la qualité perçue par ce dernier correspond à la qualité attendue.

L'expression « Principe de management de la qualité » renvoie à la notion de règle, de théorie ou de conviction fondamentale qui a une influence majeure sur la manière de mettre en œuvre une démarche qualité.

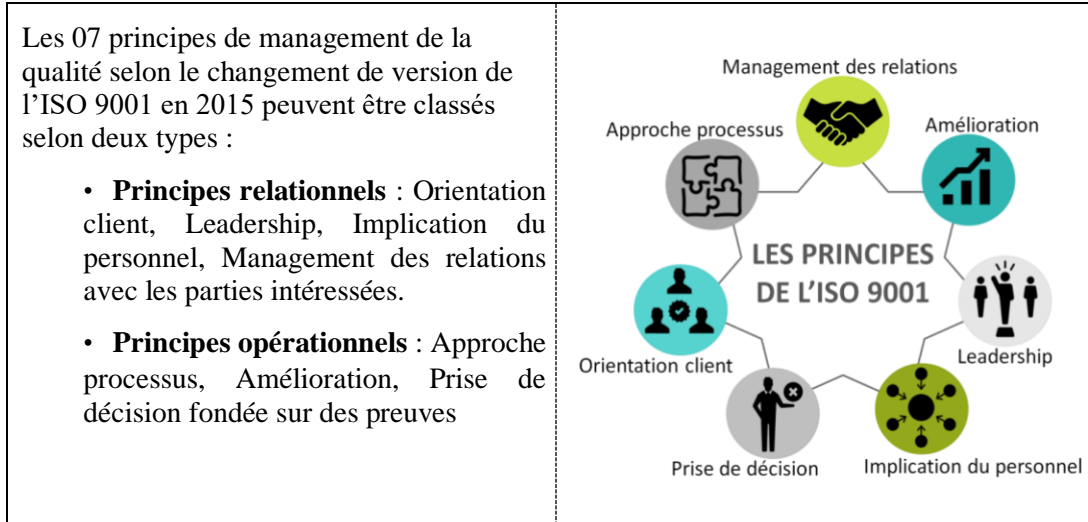
⁹ CICERO [Jérémy](https://www.qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/lorientation-client-dans-le-cycle-de-la-qualite/), *L'orientation client dans le cycle de la qualité*, Article publié dans "Qualiblog", Blog du Manager QSE (Qualité, Sécurité et Environnement). In: <https://www.qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/lorientation-client-dans-le-cycle-de-la-qualite/>

¹⁰ La **famille ISO 9000 :2000** est un ensemble de normes et lignes directrices internationales relatives aux systèmes de management de la qualité.

¹¹ ISO, *L'orientation Client, L'harmonie pour la prospérité*, Rapport annuel de l'ISO, 2000, 18 pages. In: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/annual_reports/fr/annual_report_2000.pdf.

Avant 2015, ces principes étaient au nombre de huit (8). Le changement de version de l'ISO 9001,¹² a modifié ce nombre, le réduisant au sept (7) principes de management de la qualité, ci-après :

Figure N°3 : Principes du Management de la qualité



Source : Site web Certification QSE.¹³

Le premier objectif du management de la qualité consiste à satisfaire régulièrement les attentes des clients. L'objectif ultime d'une entreprise étant l'entrée des bénéfices et l'élévation du chiffre d'affaires. Mais pour y parvenir, l'engagement dans la qualité constitue un investissement solide et porteur : se faire du bien en le faisant à autrui.

En fournissant des biens et des services de bonne qualité aux clients, la position concurrentielle est consolidée. L'entreprise qui engrange des recettes substantielles est celle qui met son point d'honneur à satisfaire les consommateurs. Il est clair que la satisfaction des consommateurs n'est guère réalisable, sans que la compagnie ait en sa possession une base de données solide sur les goûts et les "caprices" de la clientèle.

Pour le client, la qualité recouvre plusieurs dimensions qui ne seront pas toujours les mêmes en tout lieu et à toutes les époques. Ainsi, l'aptitude d'une compagnie à assouvir les exigences des clients est inséparable de son ingéniosité à recueillir, à analyser et à exploiter les informations sur le marché (Site web Norme ISO 9001).¹⁴ **Les clients sont les "rois"**, leurs désirs sont des

¹²La norme de la famille **norme ISO 9001** : définit les critères pour un système de management. Il s'agit de la seule ISO 9000 à pouvoir être utilisée pour la certification.

¹³ Certification QSE, *Orientation client : Principe Management Qualité*, Article publié dans 'Certification QSE' (Qualité, Sécurité, Environnement), Blog de Conseil, Formation et Audit en QSE. In: <https://www.certification-qse.com/orientation-client-principe-management-qualite/qse.com/orientation-client-principe-management-qualite/>

¹⁴Norme ISO 9001, L'orientation client, Site web "Norme ISO 9001". In: <http://www.norme-iso-9001.com/l'orientation-client/>.

ordres : Là où il y a des réclamations, la correction surviendra le plus tôt possible. C'est ce qui résume l'orientation client.

3 La relation client

D'après WASERMAN,¹⁵ la relation client désigne l'ensemble des activités en prise directe avec les clients d'une entreprise et qui s'inscrivent dans une logique de continuité avec eux. Cette notion implique une volonté de pérennité dans les relations avec les clients à qui l'on a vendu un produit ou un service.

Sont englobées sous le concept de relation client toutes les solutions mises en œuvre par une entreprise pour satisfaire son client, souvent à des fins de séduction, plus rarement à des fins de fidélisation. En effet, le propre de la relation client est d'abord d'assurer un "SAV" (Service Après-Vente) performant.

Il est nécessaire de faire passer la relation client par tous les supports, sans oublier les supports mobiles (Smartphones et tablettes). Ils permettent aux clients de bénéficier d'un service client et d'une assistance disponible à tout moment.

Elle passe inévitablement par la maîtrise de l'ensemble des modes de communication entre une entreprise et ses clients. Si le standard téléphonique demeure encore l'emblème de cette relation client et fait toujours l'objet de nombreuses critiques, les nouveaux moyens de communication comme les réseaux sociaux, ont depuis quelques années contribuées à modifier les caractéristiques de la relation client.¹⁶

En effet, les décisions des clients ou prospects sont fondées sur des éléments factuels, mais aussi sur leurs émotions. La dimension humaine ne doit pas être négligée afin de lier une relation durable avec le client, qu'elle dure le plus longtemps possible.

L'humanisation de la relation client est un besoin qui se fait sentir essentiellement dans les secteurs où cette relation repose sur des canaux numériques. On cherche alors à favoriser l'expérience client et à mettre en avant la marque dans un contexte concurrentiel.

¹⁵ WASERMAN Sylvain, L'organisation relation clients, Éditions Dunod, France, 2001, 232 pages.

¹⁶ STANCEVIC Olga, 6 étapes pour monter un programme de fidélité en BtoB, Article publié le 21 janv. 2019. Site web "Chef d'entreprise", Médias leader en France de l'information B2B et de l'animation de la communauté professionnelle constituée par les décideurs administratifs, financiers et RH. In : <https://www.chefdentreprise.com/Thematique/marketing-vente-1027/Breves/etapes-monter-programme-fidelitehttps://www.chefdentreprise.com/Thematique/marketing-vente-1027/Breves/etapes-monter-programme-fidelite-B2B-336539.htm-Jvj3pK0CR4W9WfGC.97B2B-336539.htm#Jvj3pK0CR4W9WfGC.97>.

Pour résumer ces différents points, la relation client "est l'ensemble des échanges entre une entreprise ou une marque et son public, sur l'ensemble des canaux et par tous les modes de communication qui existent".¹⁷

Le premier mérite de cette définition est de ne pas entretenir la confusion entre Relation client et CRM (les outils et solutions servant à gérer les relations avec les clients et futurs clients).

Le deuxième est de ne pas restreindre la Relation Client à la dimension « centre de contacts », elle n'est absolument pas l'apanage du centre d'appels ou du service clients... Pas plus d'ailleurs que du marketing ou du service commercial ; c'est l'affaire de tous les services et de tous les collaborateurs.

Le troisième mérite de cette définition est de parler de « public » et pas seulement de clients. C'est important parce qu'une entreprise/marque n'interagit pas seulement avec ses clients, ni même avec ses prospects. Du fait de sa présence en ligne, de ses actions marketing, de ses prises de parole dans la presse, etc., son public est beaucoup plus large : dans un monde digital, l'entreprise s'adresse à tout le monde et tout le monde – client, prospect ou simple personne – a potentiellement une opinion sur elle.

Aujourd'hui, les clients ont non seulement plus d'exigences, mais ils peuvent aussi passer d'un service à un autre plus rapidement et plus facilement. Les clients mécontents peuvent en quelques clics résilier leurs contrats et en souscrire un nouveau chez un concurrent.¹⁸

Une relation client optimisée et performante est donc un facteur majeur pour la croissance des entreprises. Il s'agit d'une compétence marketing forte.^{19,20}

¹⁷Easiware, *Une définition simple de la Relation client*, Article publié le 14 mars 2013, Site web de la plateforme de la relation client "Easiware". In: <https://www.easiware.com/blog/une-definition-simple-de-la-relation-client>.

¹⁸ DE SANTIS Maëlys, *Qu'est-ce que la relation client ?*, Article posté le 23.05.2018. Site web du magazine Appvizer, Comparateur de logiciels SaaS en Europe. In : <https://www.appvizer.fr/magazine/relation><https://www.appvizer.fr/magazine/relation-client/customer-relationship-management-crm/simple-crm/definition-relation-client..client/customer-relationship-management-crm/simple-crm/definition-relation-client..>

¹⁹ Sage Advice, *Relation Client : Définition de la relation client en entreprise*, Blog Glossaire des Termes commerciaux les plus courants. In: <https://www.sage.com/fr-fr/blog/glossaire/relation-client-definition-de-la-relation-client-en-entreprise/relation-client-en-entreprise/>.

²⁰ Drag'n survey, *Les logiciels pour une relation client efficace*, article publié dans 'Drag'n survey', blog du logiciel de questionnaire en ligne gratuit. In: <https://www.dragnsurvey.com/blog/les-logiciels-pour-une-relation-client-efficace/efficace/><https://www.dragnsurvey.com/blog/les-logiciels-pour-une-relation-client-efficace/>

3.1 Évolution de la relation client

Revenons **200 ans en arrière** : un individu qui avait une nécessité ou un besoin se rendait dans un magasin pour acheter un bien. L'acte d'achat devait rester commode, tout comme son implication qui devait être personnelle.

Cependant, la relation client a considérablement évolué au gré des transformations sociétales, économiques et technologiques.

D'après LEFÉBURE et VENTURI,²¹ voici comment cette relation a évolué :

a. L'ère préindustrielle : relation de proximité

Auparavant, le commerce à destination du grand public était avant tout bâti sur un modèle de valeurs de proximité, de fonds de commerce à taille humaine et de relations personnelles, pour ne pas dire de voisinage. L'apparition des grandes surfaces, les concentrations des centrales d'achat et les pressions concurrentielles sur les petits commerces ont débuté il y a quelques dizaines d'années.

b. Les fifties et sixties : reconstruction et "push marketing"

Les années 1950 et 1960 furent les années de la production de masse. Pendant cette période, les entreprises se sont essentiellement concentrées sur la création de nouveaux produits et l'élargissement de l'offre afin de répondre à une demande explosive.

c. Les seventies : segmentation de marchés et "mass markets"

Les années 1970 furent les années de la rationalisation. L'optimisation de la production visait à baisser les coûts de fabrication. Il fallait, par la combinaison d'une baisse des coûts, d'une amélioration des processus de vente et de la création de nouveaux moyens de toucher la clientèle, élargir la taille de leurs marchés potentiels. Les entreprises ont commencé à segmenter leurs clientèles et ont élargi leurs gammes de produits.

d. Les eighties : « consommateur » et "one to many"

Les années 1980 furent les années de la qualité. Les exigences des consommateurs commençaient à se faire sentir. Il fallait, pour satisfaire ceux-ci, améliorer la qualité des produits. Les entreprises se sont lancées dans la mesure de la qualité des produits et dans le développement des services aux clients.

e. Les nineties : orientation client et le "one to some"

Depuis le début des années 1990, le marché connaît une profonde modification avec l'inversion du paradigme marketing : passage d'une orientation produit à une orientation client. Les années 1990 marquent le début de l'ère du client. Les bases de données client se multiplient. L'essor

²¹ LEFÉBURE René, VENTURI Gilles, *Gestion de la relation client*, Éd. Eyrolles, Paris, 2005, 434 pages.

du marketing direct permet de mettre en avant les avantages de la relation directe. Les canaux d'accès et d'information prolifèrent.

f. Début 2000 : inversion des relations client-fournisseur et le "one to one"

Sans aucun doute, les années 2000 marquent l'intensification de cette tendance client avec l'émergence du concept de marketing one to one : une offre spécifique pour chaque client, possible essentiellement grâce à l'avènement de l'Internet. Les entreprises, quels que soient leurs secteurs d'activité, concentrent leurs efforts sur le service et la gestion de la relation client. En parallèle, les nouveaux horizons ouverts par les technologies de communication et de l'information dessinent également une inversion des rôles : le consommateur joue un rôle de plus en plus actif jusqu'à se substituer aux distributeurs, à s'auto conseiller et à assurer lui-même son propre service client.

Figure N°4 : Évolution de la relation client



Source : WordPress, 2011.²²

Nous remarquons que le client est de plus en plus impliqué de son propre acte d'achat avec l'évolution des doctrines Marketing.

Il est à noter aussi que **depuis 2005 à ce jour**, on assiste au passage d'une nouvelle forme de marketing : le social CRM.

²² Wordpress, *Relation client : Rappel historique*, Article publié le 06.01.2011 dans Wordpress, Plateforme de publication en ligne la plus populaire, sa mission est de démocratiser la publication sur le web, site après site. In: <https://relationclient.wordpress.com/2011/01/06/relation-client-rappel-historique/>.

Cette nouvelle démarche prône à ce que le client puisse se renseigner avant de prononcer un acte d'achat (il recherche l'information sur des sites, il s'éclaire directement auprès de ses connaissances, etc.). Il devient avant tout autre chose, un être responsable.

3.2 L'analyse de la clientèle

L'un des facteurs essentiels de la réussite ou de l'échec d'une entreprise est sa capacité à exploiter l'information. Il faut être attentif à ce qu'il convient d'appeler aujourd'hui la voix du client. Il faut aussi traiter d'une manière plus efficace les informations qu'il communique sur l'ensemble des canaux d'interaction qui lui sont offerts. Et parmi les types d'étude ou d'analyse de la clientèle nous avons : les analyses clients ou produits, et l'analyse dynamique de la clientèle.

3.2.1 L'analyse clients ou produits

L'analyse de la base de données est un élément essentiel dans la construction d'une stratégie de gestion de la relation client, il s'agit véritablement du cerveau qui permet aux jambes, les canaux de la relation, de s'exprimer au plein de leur puissance. Il s'agit cependant surtout d'un chemin sans fin ! En effet la mise en place d'une politique de la GRC réside dans la mise en œuvre d'une boucle perpétuelle de connaissance des clients.

L'analyse client, d'une façon ou d'une autre, répondent toujours à ces quatre questions de base :

TableauN°2 : Analyse clientèles

Objectifs	Question
Acquérir	Où trouvé le nouveau client ?
Équiper les clients	Comment vendre plus au même client ?
Satisfaire les clients	Comment intensifier l'utilisation des produits ou services ?
Fidélisé les clients	Comment conserver la relation avec les clients ?

Source : LEFEBURE.R ET VENTURI.G, « la gestion de la relation client », édition Eyrolles, Paris, 2005,

p.112

☞ Ces quatre questions traduisent des priorités différentes. L'ordre de préférence dépend du secteur d'activité de la firme et du coût d'acquisition des clients. Une entreprise qui est leader, et dont le coût d'acquisition des clients est élevé aura intérêt à construire une stratégie de fidélisation pour construire une barrière concurrentielle forte. En revanche,

si les coûts d'acquisition des clients sont faibles, elle aura plutôt intérêt à développer une logique d'intensification de la relation par la mise en évidence de son offre.

Les analyses par produits cherchent à répondre à des questions complémentaires :

Tableau N°3: Analyse par produits

Objectifs	Questions
Identifier les attentes	Quelles sont les fonctions qui déclenchent la décision d'achat ?
Positionner le produit	Comment ce comporte mon produit par rapport à ses concurrents
Améliorer le produit	Comment identifier les facteurs différenciation ?

Source : LEFEBURE.R ET VENTURI.G, « la gestion de la relation client », édition Eyrolles, Paris, 2005, p.113

☞ Une entreprise qui cherche à différencier son produit devra construire une mesure régulière des indicateurs de valeur pour le client (image, usage, etc.).

Quand les valeurs des consommateurs changent avec les évolutions de l'environnement, alors les études permettent d'identifier les points forts et faibles du produit. Elles conduisent à la mise en œuvre de politique d'amélioration ou de réduction des coûts. Ainsi, l'amélioration des produits et services par une refonte des modes de livraison peuvent se traduire par un avantage concurrentiel.²³

3.2.2 Relation client différenciée

L'accélération de pression concurrentielle est l'une des caractéristiques de la nouvelle économie. Les concurrents se développent très vite et s'appuient sur les nouvelles technologies. Dans ce contexte la relation client joue un rôle déterminant car plus l'accès à l'offre est facilité plus il est nécessaire de se distinguer des concurrents par de véritables 'différenciateurs' qui représentent un avantage certain pour convaincre le client.

D'après WASERMANE, créer une relation différenciante est l'une des sept sources de création de valeur de la relation client. L'on peut répertorier cinq axes majeurs de différenciation :²⁴

²³ LEFEBURE.R ET VENTURI.G, p.114

²⁴Sylvain Wasserman, l'organisation relation clients, Dunod ; 2001, p.12

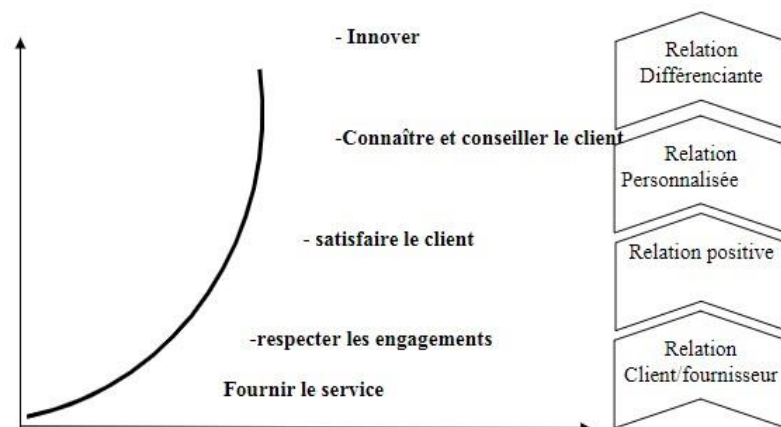
Tableau N° 4 : Cinq axes majeurs de différenciation

Différenciation par :	Il s'agit de :
1. le produit ou prestation de service	Innover de nouveaux produits/services les améliorer par rapport à ceux des concurrents.
2. la marque	Assurer la bonne qualité et la marque qui donne la meilleure appréciation. Des garanties recherchées par le client.
3. la valeur	Avoir un bon rapport qualité/ prix, une valeur ajoutée.
4. la valorisation de client	Respecter les valeurs du client, ses idées, ses éthiques.
5. la relation	Différencier l'entreprise à travers la qualité de la relation client.

Source : l'étudiante d'après WASERMANE (2001, pp. 89-90)

Pour identifier en quoi la relation clients peut créer des axes de différenciation, il apparait nécessaire de s'arrêter sur les différents niveaux de différenciation dans la relation avec le client :

Figure N°5 : Chaine de valeur de la relation client



Source : WASERMAN, 2001, p91.

On résume ces différents niveaux et permet d'en distinguer quatre :

- **La simple relation client/fournisseur** : se caractérise par une relation commerciale immédiate : un produit ou service donné a été vendu à tel client par tel fournisseur. Entretenir une telle relation, c'est fournir un service ou livrer un produit en respectant ses engagements contractuels. Elle n'engendre aucune fidélité particulière.

- **La relation positive** : évolution de la relation client/fournisseur simple, qui se caractérise par le fait que le client est satisfait de cette relation. Une relation positive nécessite pour le fournisseur de travailler non plus seulement sur le respect de ses engagements, mais également sur la perception que les clients ont de lui.

- **La relation personnalisée** : se caractérise par une connaissance approfondie du client qui permet de créer une relation particulière avec lui pour mieux anticiper ses demandes, connaître ses attentes et pouvoir lui proposer spontanément des solutions qui lui correspondent. On parle souvent '*d'intimité client*', qui va de l'analyse comportementale des internautes accédant à un site pour leur proposer des services correspondant à leur profil jusqu'au grand hôtel qui connaît les goûts de ses clients. Mais la valeur ajoutée est dans le conseil qui en résulte, à titre d'exemple : le banquier qui appelle son client après avoir analysé ses dépenses et lui propose une formule de placement mieux adaptée à ses besoins. En apportant au client une expertise adaptée, le fournisseur se comporte en réel partenaire. Cette approche est un moyen de fidéliser ses clients qui comptent sur le fournisseur pour les épauler honnêtement dans leur choix. Il s'agit alors d'une réelle relation de confiance.

- Enfin, le quatrième niveau est la source majeure de différenciation et se résume par le mot '**innovation**'. Il ne s'agit pas ici d'innovations technologiques, mais bien d'innovations dans la façon d'appréhender le client et dans la relation que l'on crée avec lui. Savoir créer une relation client différenciant, c'est se distinguer de la concurrence en capitalisant sur la satisfaction client, en développant la connaissance qu'on a de lui et surtout, et en créant une relation innovante et remarquable.

Aujourd'hui, créer une relation différenciant est un véritable enjeu pour fidéliser les clients et créer une image de qualité sur le marché.

Trois actions majeures permettent de faire progresser l'organisation dans cette chaîne de valeur de la relation clients :

- ✓ Développer la **proactivité** dans la relation avec le client, par opposition à une approche réactive ;
- ✓ Développer des **services relation clients à valeur ajoutée**, pour progresser vers le conseil et la personnalisation ;
- ✓ Cultiver '**l'étonnement positif**', une des sources majeures de différenciation par la relation.

3.2.3 Bénéfices issus du maintien de la relation

La survie, la croissance et la rentabilité d'une marque dépendent, pour une part, de son aptitude à conquérir de nouveaux clients. Mais elles dépendent plus encore de son aptitude à les conserver c'est-à-dire à les fidéliser²⁵. Aujourd'hui de plus en plus d'entreprises s'efforcent de conserver leurs clients.

- a. **Les coûts des clients perdus** : Un marketing défensif coûte moins cher qu'un marketing offensif, qui oblige souvent à une confrontation directe avec la concurrence. Le coût de d'acquisition d'un nouveau client est si élevé qu'il constitue un véritable investissement, qui ne pourra être amorti que si le client reste fidèle
- b. **La rentabilité** : Selon Reichheld et Sasser une augmentation de 5% du taux de fidélisation de la clientèle peut augmenter de 25 à 100% la valeur du client moyen²⁶. Les clients fidèles sont parfois plus rentables que les clients occasionnels ; la rentabilité des clients fidèles s'accroît au fil de temps. Notamment, dans les activités de service, les clients d'une entreprise ont tendance à augmenter leur achat auprès de cette entreprise au fur et à mesure qu'ils la connaissent et l'apprécient mieux.
- c. **La stabilité** : Les clients fidèles sont moins sensibles aux sollicitations et offres promotionnelles des concurrents. Ils sont aussi moins amenés à abandonner leur préférence en cas de crise que les clients récents ou occasionnels.
- d. **Une bouche à oreille positif** : Dans de nombreux cas les clients fidèles d'une entreprise vont spontanément la promouvoir auprès de leur entourage. Le bouche-à-oreille se distingue par une forte crédibilité ; il est un indicateur important de la fidélité. Pour toutes les raisons, la clientèle fidèle d'un service d'une entreprise est considérée comme un véritable capital, appelé le capital client ou le client ambassadeur. Client fidèle peut être défini comme celui qui non seulement utilise le bien ou le service, mais sa satisfaction est telle qu'il en parle à son entourage. Un client fidèle dénoncera à autrui de bonnes appréciations et les encouragera à fréquenter la même entreprise ou à acheter la même marque. IL s'agit donc de faire une publicité gratuite pour l'entreprise.²⁷

3.3 L'organisation relation client

La connaissance du client étant devenu le pivot des réflexions stratégiques des entreprises ; cela implique qu'elles doivent mettre en place de nouvelles structures organisationnelles. De

²⁵ Lendrevie- Lévy- London, Mercator, 8^eédition, Dunod, 2006, paris p 868

²⁶ Revue française de gestion 02-2000 p52

²⁷ Revue française de gestion 02-2000, Op.cit.

ce fait, le service marketing « traditionnel » ne peut intégrer toutes les différentes facettes d'une gestion de la relation client plus transversale, mieux protégée et plus « intime ».

L'orientation client présente également des implications très directes sur les structures et l'organisation des activités de l'entreprise. Créer une organisation orientée vers ses clients exige de mettre en place les bonnes conditions et le bon support de l'organisation.

Un des éléments fondamental, contribuant au succès d'une organisation vers ses clients, est un pilotage fort de la conduite du changement.

3.3.1 L'organisation focalisée par processus clés

Il s'agit de s'organiser d'une manière qui permet de mobiliser l'équipe ou le personnel sur des objectifs majeurs, communes de chacun de ses processus.

Exemple les processus clés classique

- Livraison des commandes.
- Répondre aux demandes des clients.
- Répondre aux réclamations.
- Facturation.

Ce type de solution d'organisation a pour conséquence de créer des équipes expertes, focalisées et responsabilisées, car elles maîtrisent leur processus de bout en bout et peuvent donc en être collectivement responsables. Ces équipes sont donc plus réactives, et savent mieux appréhender le changement. C'est-à-dire quelle intègrent mieux lancement d'un nouveau produit, un nouveau système et peuvent même contribuer à leur succès.²⁸

3.3.2 L'organisation segmentée par marchés

Il s'agit d'organisation segmenté en fonction des marchés et des clients ciblés. Une telle organisation permet de mieux connaître les clients, pratiquer un marketing véritablement relationnel et proposer des offres personnalisées.

Les stratégies commerciales pourraient être plus efficaces si elles étaient basées sur l'identification des facteurs de fidélité et sur une segmentation des clients à partir de leurs comportements de fidélité

3.3.3 L'organisation intégrée vente /service

Ce modèle d'organisation s'applique essentiellement dans les entreprises ayant une force commerciale de vente directe.

²⁸Sylvain Wassermann, l'organisation relation clients, Dunod ; 2001, p151

Les principes de base d'une telle organisation sont doubles. Ils reposent sur :

- Regroupement des équipes commerciales et service client sous une même ligne de management, focalisées sur un portefeuille de clients
- Des objectifs d'équipe communs et partagés, qui traduisent les objectifs clés sur les comptes-augmentation des revenus, taux de satisfaction, fidélisation, etc.¹²

3.3.4 L'organisation intégrant équipe fonctionnelles et opérationnelle

Les difficultés de l'analyse et de traitement des données générées par l'équipe opérationnelle mais laissent sur la nécessité de créer une petite équipe analystes au sein des équipes opérationnelles.

3.3.5 L'organisation en centre de coût et de profit

Ce type d'organisation vise responsabiliser l'équipe opérationnelle chargée de la relation Clients sur la création de valeur, la réalisation des buts commerciaux et l'optimisation des coûts. Ce type de solution d'organisation favorise particulièrement la création de valeur arbitrer les ratios économiques car l'opérationnel prend conscience des coûts.²⁹

3.3.6 L'organisation en unités de création de valeur

C'est l'organisation par des équipes formant des unités de création de valeur, elle sera mobilisée autour d'un objectif fédérateur directement lié à un axe de création de valeur. Cette modalité d'organisation contribue aux sources de création de valeur auxquelles peut correspondre un regroupement d'équipes.

3.3.7 L'organisation atomique

Ce modèle d'organisation à une structure en cellules (équipe) chacune sa mission, ses tâches et ses responsabilités. C'est un mode de management très participatif qui incite l'innovation chaque équipe a son niveau. Elle favorise l'émulation entre équipes exemple les équipes clients.

3.4 Le nouveau consommateur : mieux informé, plus ouvert, plus critique (IOC)

On assiste aujourd'hui, à la naissance d'un « nouveau consommateur » de demain. La surabondance de l'offre et l'hyper-concurrence sont les deux facteurs économiques majeurs qui ont incité l'entreprise à s'intéresser davantage à ses clients. La globalisation des marchés a

²⁹ Sylvain Wasserman, l'organisation relation clients, Dunod ; 2001

contribué à l'intensification de cette concurrence. L'entreprise procure une dimension mondiale en s'adressant une clientèle hétérogène et variée.

En outre, cette abondance de l'offre fait pencher la balance en faveur du consommateur. En quelques années, le niveau d'exigence des consommateurs s'est accru ; accéder rapidement à des informations claires, précises et personnalisées est devenu indispensable à tous les stades de la relation client, de la simple demande d'information jusqu'au Service Après-Vente.

De plus, les consommateurs désirent être au centre du processus d'achat, actif il se donne les moyens de comparer et de juger l'offre qui lui est faite afin de maîtriser ses valeurs de consommation. Il devient donc Zappeur et en cela infidèle aux marques comme aux enseignes.

Le client est de plus en plus sollicité et de moins en moins prêt à faire ses dépenses. C'est le consommateur qui devient le centre des préoccupations. Parce que ce dernier est au pouvoir de choisir son enseigne, son magasin, parce qu'il est ensuite un acheteur qui choisit ses produits.

Le client a donc désormais un rôle non plus passif, mais actif, il est plus informé, plus exigeant, expert, mûre et veut participer, être « coproducteur », il cherche les bonnes affaires et prend de l'autonomie.

Nous sommes entrés dans l'ère du « client entrepreneur ». « Avant de se définir comme client, un individu se définit d'abord comme personne humaine, membre d'une société, citoyen, collaborateur d'une entreprise. Il aspire à être reconnu dans toute sa richesse.

Il souhaite qu'on lui accorde de l'attention.

Ceci est vrai qu'il s'agisse d'un client « haut de gamme » ou à forte valeur ou d'un consommateur standard. Les entreprises doivent se familiariser avec cette dimension plus sociale de la relation ».³⁰

4 Les avantages de l'approche client

Les avantages de l'approche client sont plus nombreux qu'en peut tout cerner mais les plus essentiels sont :

- Outil de différenciation ;
- permet de profiter d'un effet de levier important sur la rentabilité ;
- Amélioration de la capacité de retenir et d'acquérir les clients ;
- Concurrencer non pas par les tarifs mais par les services offerts ;
- Identification des marchés et des clients à fort potentiel ;
- Coordination des activités de vente, de marketing et de support client ;

³⁰ Jérôme Delacroix ; **Cher Client Ecouter - Comprendre – Servir** ; ebgelectronic business group ; Edition, février 2007, p17.

- Loyauté envers l'entreprise et engagement à long terme ;
- Moins coûteux de retenir un client que d'en trouver un nouveau ;
- Diminution des coûts de vente, de distribution et de support à la clientèle ;
- Amélioration du service sans augmenter le coût de service (service sur-mesure).
- Finalement et le plus importantes c'est la survie de l'entreprise.

5 Marketing de masse au marketing personnalisé 'one to one'

Déjà abordé dans la section relative à l'évolution de la relation client, le terme de "Marketing one to one" fut popularisé dans les années 1990 par l'ouvrage de Don PEPPERS et Martha ROGERS.³¹

Selon Don Peppers, le one to one peut être illustré ainsi : "*Dites- moi ce que vous voulez, je le fabriquerai et je m'en souviendrai la prochaine fois*".³²

La notion de marketing one to one, très globale, regroupe l'ensemble des outils et techniques permettant une relation individualisée avec un prospect ou un client. Elle comprend le marketing direct, mais aussi la relation directe entre un commercial et un prospect ou un client.³³

Il consiste à individualiser les actions de promotion et de communication marketing en fonction des attentes et du profil de chaque client ou prospect. A chaque individu doit correspondre une action ou une offre particulière, éventuellement unique.

L'idée du "**One To One**", traduit en français par "Marketing Personnalisé", est assez simple dans son principe. Plutôt que de pousser des produits vers des clients segmentés, le "one to one" propose au contraire de personnaliser son offre en fonction des attentes des clients.

Le marketing "one to one" va au-delà d'une simple personnalisation nominative de la communication et ses pratiques s'enrichissent dans la durée par la relation d'apprentissage.

Par son caractère numérique facilitant la personnalisation et sa capacité à collecter des informations, le support Internet est particulièrement propice aux actions de marketing one to

³¹ PEPPERS Don, ROGERS Martha, *L'One to one en pratique : Pratique du marketing direct*, Éditions d'Organisation, 442 pages.

³² FERNANDEZ Alain, *Qu'est-ce que le Marketing One To One ?*, Article publié le 04 janvier 2017 dans "Piloter.org", site web de référence du pilotage de la performance et du management
In: <https://www.piloter.org/techno/CRM/marketing-one-to-one.htm>.<https://www.piloter.org/techno/CRM/marketing-one-to-one.htm.%20Consult%E9%20le%2004.03.2019>

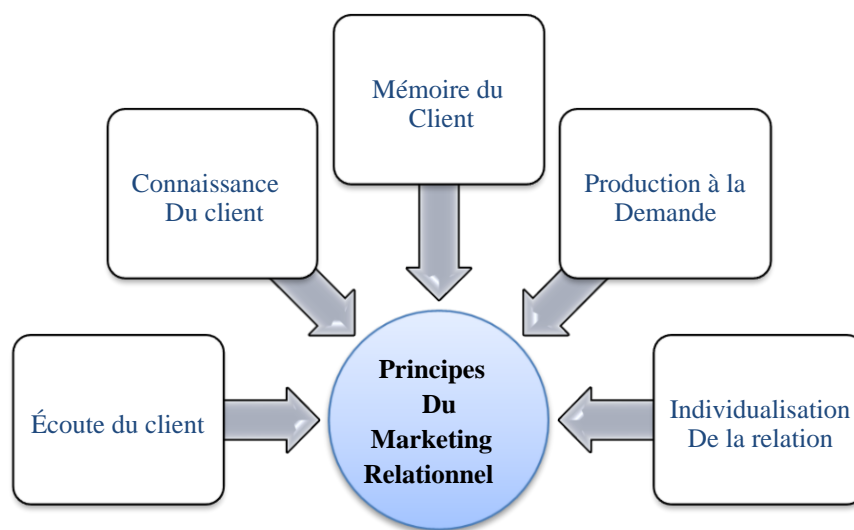
³³ DEMEURE Claude, *Aide-mémoire-marketing*, Éditions Dunod, 6 édition, France, 2008, 400 pages.

one. Le retargeting,³⁴ peut ainsi être considéré comme une pratique de marketing one to one puisque la création publicitaire est individualisée.³⁵

Bien évidemment, on ne personnalise pas la relation avec tous les clients ; cette relation privilégiée est réservée aux clients à fort potentiel, ainsi qu'à tous ceux dont on peut supposer qu'ils deviendront rentables à leur tour dans un délai raisonnable.

On commence donc par calculer la 'Life Time Value',³⁶ de chaque client afin d'identifier ceux qui sont éligibles au Marketing personnalisé : 'One To One'.³⁷ Le Marketing one to one est basé sur les principes suivants :

Figure N°6: Principe du marketing "one to one"



Source : d'après SOULEZ. 2012. P138

Le marketing client ou marketing one to one a pour objectif la satisfaction des clients par la création de valeur, via :

- ☞ **Une offre adaptée** (produit et services associés) qui réponde à des bénéfices réels pour le client ;
- ☞ **Une relation individualisée** qui fidélise tout au long du cycle de vie client.

³⁴**Retargeting** : technique de marketing en ligne permettant de cibler les visiteurs d'un site ou d'une page web et ayant donc déjà démontré de l'intérêt pour une marque, un produit ou un service.

³⁵ BATHELOT Bertrand, *Définition : Marketing One to One*, Mis à jour le 29 juillet 2015. Site web DéfinitionsMarketing, Encyclopédie illustrée du Marketing. In: <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketinghttps://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-one-to-one/one-to-one/>.

³⁶**Life Time Value** : mesure de la somme des profits nets attendus au cours de la durée de vie du client.

³⁷ SOULEZ Sébastien, *L'essentiel du marketing*, Gualino éditeur, 3^e Ed, L'extenso éditions, Paris, 2012, 120 pages.

Cette évolution récente du marketing s'est faite progressivement avec le développement des techniques d'informations telles : les bases de données marketing, le *data warehouse*,³⁸ le *datamining*,³⁹ etc. Celles-ci facilitent le stockage, l'analyse et la gestion de données de plus en plus nombreuses et complexes. Parallèlement au développement de ces techniques, la nécessité de lier une relation individualisée avec ses clients et ses prospects stratégiques s'est accrue. Nous avons vu alors le déploiement du marketing relationnel avec ses programmes de fidélisation et de conquête.⁴⁰

³⁸**Datawarehouse** (entrepôt des données) : base de données dédiée au stockage de l'ensemble des données utilisées dans le cadre de la prise de décision et de l'analyse décisionnelle.

³⁹**Datamining** (exploration de données) : composante essentielle des technologies Big Data et des techniques d'analyse de données volumineuses.

⁴⁰ VAN LAETHEM Nathalie, *Toute la fonction marketing*, Éditions DUNOD, Paris, 2005, 468 pages.

Section 2 : développement d'une approche relationnel de Marketing

Cela fait maintenant plus de trois décennies que le marketing relationnel est à l'avant-plan de la discipline marketing dans son ensemble (Palmatier et al. 2006). Il s'agit d'un concept qui a pris naissance dans le domaine du marketing industriel et celui du marketing de service (Gronroos, 1994 ; Parasuraman et Berry, 1991). Ainsi une définition des plus utilisées est que le marketing relationnel consiste à établir, développer et maintenir des relations d'échanges avec succès (Morgan et Hunt, 1994). Cependant, il faut relever le fait que la définition de cette approche marketing a évolué à travers le temps (**tableau...**). Ainsi, la définition a été actualisée de la manière qui suit : « *le marketing relationnel est une perspective stratégique multilatérale basée sur une connaissance profonde des partenaires et sur un certain nombre de normes contractuelles, ayant pour objectif de créer, développer, consolider et éviter la rupture d'une relation, et qui permet la maximisation des bénéfices à long terme de l'ensemble des parties prenantes impliquées* »⁴¹.

Cette définition rejoint celle de Roberts-Lombard qui soutient que le point focal du marketing relationnel est d'établir et de gérer des relations à long terme avec les différentes parties prenantes de l'entreprise. Cela implique que la relation ne se limite pas seulement aux clients proprement dits, mais également aux fournisseurs, aux employés et autres partenaires influents⁴².

Tableau N°5 : Le point sur les différentes définitions du marketing relationnel dans la Littérature⁴³

Dates	Définitions	Auteur(s)
1983	Le marketing relationnel est l'attraction, le maintien et la mise en valeur des relations clients dans les organisations multi-services.	Berry (p. 25)
1985	Marketing orienté vers une relation forte et durable avec les clients individuels,	Jackson 2)
1989	Formation de relations acheteur-vendeur à long terme à travers la création de liens sociaux et structurels entre les entreprises,	Turnbull et Wilson
1990	Établir, maintenir et mettre en valeur les relations avec les clients et les autres partenaires, dans une logique de profit, de manière à ce que les objectifs des parties impliquées se rencontrent. Cela est atteint par un échange mutuel et la réalisation des promesses.	Grénroos 138)

⁴¹ (Durif, 2008; p 118)

⁴² (Mornay Roberts-Lombard, 2012)

⁴³Molka ABBES, Etat des pratiques relationnelles en B to C : la confiance au cœur des relations consommateurs enseignes distribution ; Reims Management School p7-8

1991	Le marketing relationnel concerne l'attraction, le développement et la rétention des relations développées avec les clients.	Beny et Parasuraman (p. 133)
1992	Le but d'une vente relationnelle est de gagner la position de fournisseur préféré, en développant la confiance dans les comptes clés, sur une certaine période donnée.	Doyle et Roth 59)
1992	Le marketing relationnel est un effort intégré pour identifier, maintenir et construire un réseau avec les consommateurs individuels, et pour renforcer continuellement le réseau dans le bénéfice mutuel des deux parties, à travers des contacts interactifs, individualisés et à valeur ajoutée sur une longue période de temps.	Shani et Chalasani 34)
1993	Le marketing relationnel peut être vu comme une problématique marketing avec des responsabilités asymétriques et une certaine implication organisationnelle et managériale ayant pour résultat un processus d'interaction dans lequel la personne en contact joue un rôle clé sur le long terme.	Perrien, Filiatrault et Ricard (p. 3-4)
1994	Le marketing relationnel est un processus continu par lequel l'entreprise élabore une alliance à long terme avec les clients, autant potentiels qu'actuels, et par lequel elle collabore pour l'atteinte de buts spécifiques communs avec ces derniers,	Evans et Laskin (p. 440)
1994	Le marketing relationnel est vu comme un ensemble de relations, de réseaux et l'interaction Il met l'accent sur une relation interactive.	Gummesson
1995	Le marketing relationnel est vu comme une orientation stratégique adoptée par les organisations acheteuses et vendeuses, qui représente un engagement à une collaboration à long terme mutuellement bénéfique.	Morris, Brunyee et Page 361)
1997	Le champ du marketing relationnel se propose de fournir aux entreprises les moyens et les voies à suivre pour qu'elles puissent créer et gérer un environnement dédié à la création de valeur mutuelle.	Oruen (p. 38)
1999	Le marketing relationnel comprend la compréhension, le maintien et le développement de relations fortes avec les clients et les autres parties prenantes. Il est orienté vers le long terme Son but est de délivrer une valeur à long terme aux clients et la mesure de son succès est la satisfaction du client à long terme.	Kotler et Armstrong 50)
2004	Orientation stratégique destinée à établir, maintenir et développer des relations de long terme avec ses clients dans le but d'augmenter les bénéfices mutuels et basée sur un certain nombre de nonnes venant accroître la confiance entre les parties*	Graf (p-38)
2006	Le marketing relationnel a pour objectif de construire des relations à long terme mutuellement satisfaisantes avec les fournisseurs et les distributeurs dans l'espoir de gagner et de maintenir leurs préférences et les affaires à long terme.	Kinard et Capella (p.360)
2007	Ensemble des approches marketing se concentrant sur la relation entre une entreprise, ses clients et ses différentes parties prenantes.	Bonnemaizont Cova et Louyot (p. 50)

Source : thèse Etat des pratiques relationnelles en B to C :la confiance au cœur des relations consommateurs - enseignants

1 La démarche de marketing des services

Dans ce contexte concurrentiel les entreprises sont plus que jamais menées à recourir au marketing et à ces applications afin de mieux comprendre et satisfaire les besoins de leurs clients. Dans un premier temps nous allons se baser sur le fondement du marketing des services afin de mettre en évidence les spécificités de ce marketing et la place accordée à la clientèle dans la stratégie des compagnies des secteurs de services.

1.1 Le service, La servuction et la Qualité des services

1.1.1 Le service

1.1.1.1 Définition d'un service

Nous pouvons citer la définition de GRONROSS (1990) qui stipule que « un service est une activité ou série d'activités de nature plus ou moins tangible qui, normalement mais non nécessairement, prend place dans les interactions entre le consommateur et un employé de l'entreprise de services, et / ou des biens et ressources physiques, et / ou des systèmes du fournisseur de services, et qui est proposée comme solution aux problèmes du consommateur »⁴⁴

1.1.1.2 Les spécificités des services

Généralement, les services présentent quatre caractéristiques majeures, nous allons joindre ci – dessous deux autres caractéristiques qui nous semblent pertinentes.⁴⁵

a. L'intangibilité : L'une des spécificités majeures des activités de services tient à la nature intangible, ou encore immatérielle, de l'offre. L'intangibilité a une première dimension, la plus évidente, qui est une dimension physique : on ne peut pas toucher un service. Mais il y a aussi une autre dimension de l'intangibilité, qui a des conséquences plus fortes sur la gestion de l'offre de service, il s'agit de la dimension mentale. Parce qu'elle est intangible, le client perçoit l'offre de service plus difficilement qu'une offre tangible, telle qu'un produit, qu'il peut toucher, sentir, voir, et quelque fois même goûter ou essayer.⁴⁶ « Il n'existe dans un produit d'assurance rien de tangible, de palpable, de visible, alors qu'une voiture, un téléphone mobile, un vêtement est autant de d'objets qu'on peut toucher, voir et essayer. »⁴⁷ De ce fait, l'intangibilité des services rend l'évaluation du service et de sa qualité

⁴⁴ GRONROSS Ch. Service management and marketing managing the moment of truth in service competition, Lexington Ma book, 1990, p27

⁴⁵ M.KHOURTA Mustapha, OP CIT Page : 47

⁴⁶Eiglier Pierre, Langeard Éric, Mathieu Valérie, « marketing des services », in Encyclopédie de gestion, Tome II, 2 éditions, 1997 P1939

⁴⁷Lendrevie.J, Lindon. D, 2003

par les clients difficile et même subjective par moment. La mission du prestataire de service réside donc à favoriser la confiance du client en faisant accroître la tangibilité du service.

L'intangibilité apparaît comme un obstacle à la communication qui nécessite un traitement particulier. Le service ne peut être montré à l'appui d'une promesse publicitaire. Seul son support physique ou son résultat, par exemple la satisfaction du client, soutiendra le message. Le rôle explicatif et descriptif de la communication semble à partir de la plus nécessaire et difficile à tenir. Il est indispensable d'expliquer ce service, par nature très complexe, d'en faire comprendre l'apport vis-à-vis des autres services existants, et de stimuler la satisfaction potentielle du consommateur.

- b. L'indivisibilité (ou l'inséparabilité) :** Un service est fabriqué en même temps qu'il est consommé. Le consommateur étant présent lors de la production du service, l'interaction entre prestataire et client constitue un élément-clé du marketing des services car l'absence du client signifie l'absence du service ; donc l'existence du client est indispensable, de ce fait la marge d'erreur est très limitée pour le prestataire.
- c. La variabilité (ou l'hétérogénéité) :** Le service est variable selon les circonstances qui règnent au moment de sa réalisation. Pour le prestataire il sera très difficile de fournir un service homogène dans le temps et l'espace avec ses clients, et donc de délivrer un service qui correspond à l'offre initiale. La qualité du service varie en fonction du prestataire, du client, du jour Il est donc difficile de standardiser un service.
- d. La périssabilité :** Le service ne se stocke pas, ne peut pas être vérifié avant la vente, et il ne peut en aucun cas être en situation de réserve. Cette spécificité incite l'établissement à être rigoureux dans la gestion de l'offre de ses services par rapport à la demande existante car la périssabilité des services n'est pas problématique si la demande est stable. L'importance du personnel en contact avec le client Les programmes de stimulation pour le personnel en contact dans les entreprises de services jouent un rôle clé dans l'offre des services, car il communique l'image de l'établissement, où une interaction satisfaisante entre le personnel de contact et les clients est souvent un déterminant prépondérant dans la satisfaction de ces derniers.

1.1.2 La servuction

1.1.2.1 Définition de la servuction

La servuction est un terme apparu dans les années 1980 et qui désigne spécifiquement la production de services⁴⁸La servuction se distingue notamment de l'activité de production classique car son composant essentiel est marketing et concerne essentiellement la relation avec le client alors que la production d'un produit classique est essentiellement une problématique "industrielle". La dimension marketing étant essentielle dans la servuction, celle-ci est finalement souvent englobée dans le marketing des services. Le terme de servuction a tendance à s'effacer dans les usages au profit de celui de design de services.

« La servuction est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service ». Ou encore : « le système de servuction est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client / entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de qualité ».

1.1.2.2 Les éléments du système de servuction

➤ Le personnel en contact

Il s'agit de la ou des personnes employées par l'entreprise de service, et dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client personnel de réception et caissiers.

Il faut noter aussi que le personnel en contact peut ne pas exister dans certaines servuctions, Entre le travail posté d'un ouvrier dans une usine et celui d'un personnel en contact dans une unité. Le résultat est qu'un ouvrier travaille dans un monde de certitudes, positives ou négatives tache à effectuer répétitive et identique, Stabilité de la cadence à laquelle elle doit être effectuée, bonne connaissance des camarades de travail et des superviseurs, donne grande prédictibilité de leurs comportements. A l'inverse , le monde professionnel du personnel en contact est fait d'incertitudes dues à la présence et à l'activité du client avec lequel , par nature , il doit travailler cadence irrégulière , avec des pointes et des creux , car les clients se présentent dans le système de servuction selon les lois qui leur sont propres et qui n'ont rien à voir avec un étalement régulier du travail du personnel en contact environnement humain peu ou pas prévisible du fait que chaque client va avoir un comportement et des attitudes différents ; et il faut ajouter que travailler et avoir une attitude professionnelle sous le regard aimable , critique ou inquisiteur , ironique , ou agressif du client n'est pas chose facile .

Ainsi lorsque l'on conçoit et on met en place une servuction, il est nécessaire d'en définir avec précision les éléments et leurs relations. Définir le personnel en contact consiste pour

⁴⁸<https://www.definitions-marketing.com/definition/service>

l'entreprise à prendre des décisions concernant les employés qui seront en contact direct avec les clients. Leur nombre, leur profil, leurs tâches, leurs uniformes vont dépendre de ce que l'entreprise de service attend d'eux, autrement dit, c'est de décider aussi des relations que le personnel en contact va avoir avec les autres éléments du système qu'on va les développer juste après.

➤ **Le support physique**

Il s'agit du support matériel qui est nécessaire à la production du service, et dont se serviront soit le personnel en contrat, soit le client, soit le plus souvent les deux en même temps.⁴⁹l'a décomposé ainsi en deux grandes catégories d'éléments, l'espace matériel dans lequel a lieu la servuction, et les instruments à la disposition du personnel et / ou des clients.

➤ **Le client**

La présence du client dans le système de servuction modifie profondément le style de fabrication du service comparé à celui des produits. Le client est non seulement présent et actif dans la servuction, mais sa présence est une des conditions de l'existence du service, autrement dit, s'il n'y a pas de client dans le système, il ne peut y avoir de service. La présence et le rôle du client dans la servuction constituent la spécificité fondamentale du système, il est à la fois producteur et consommateur du service.⁵⁰ Seulement, dans la majorité si ce n'est dans tous cas.

Deux clients A et B, se trouvent en même temps dans l'entreprise de service, il est clair que B, venant se procurer un service, aura les mêmes types de relations avec le support physique et le personnel en contact que A. cependant, il s'établira aussi des relations entre A et B puisqu'ils sont physiquement ensemble dans le même endroit. Ces relations peuvent prendre n'importe quelle forme, et certaines d'entre elles peuvent influencer sur la qualité du service rendu à l'autre client, et la satisfaction qu'il en retire.

⁴⁹Eiglier Pierre (2004)

⁵⁰ Idem. P 14

1.1.3 Qualité des services

1.1.3.1 Définition de la Qualité des services

La qualité de service désigne la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs ou consommateurs (définition Afnor).⁵¹

1.1.3.2 Les Qualités

En raison de la nature intangible des services, il est plus difficile d'évaluer la qualité d'un service, comme les clients sont souvent impliqués dans la production du service, Gronross à établi une distinction entre :

- **La qualité fonctionnelle** : qui est le processus de livraison du service.
- **La qualité technique** : consiste le rendement réel du service, ou le résultat de la servuction.
- **L'image de l'entreprise** : ce qui réfère à l'identité et la crédibilité que l'entreprise dispose au sein de son environnement. Gronross et quelques autres chercheurs suggèrent également que la qualité perçue d'un service est le résultat d'un processus d'évaluation, dans lequel les clients comparent leurs perceptions de la livraison du service et son résultat par rapport à ce qu'ils attendaient en se basant sur *cinq principes* à savoir :

1. Le professionnalisme et le savoir-faire.
2. Le comportement et les attitudes du personnel.
3. La fiabilité d'une prestation.
4. L'accessibilité et la flexibilité de l'offre.
5. La notoriété, la réputation et l'image de l'entreprise ; La recherche la plus étendue sur la qualité des services est fortement orientée vers l'utilisateur. *Dans une recherche commune Zeithaml, Berry, et Parasuraman ont identifié dix critères utilisés par les consommateurs dans l'évaluation de la qualité des services à savoir :* ⁵²
 - **La crédibilité** : signifie la dignité, la confiance et l'honnêteté.
 - **La sécurité** : l'absence de danger ou de doute.
 - **L'accessibilité** : consiste-la facilité d'abord et contact aisé.
 - **La communication** : cela par l'écoute clients, et l'information régulière des clients.

⁵¹ M.KHOURTA Mustapha, OP CIT Page : 48

⁵²<https://www.definitions-marketing.com/definition/qualite-de-service>

- **La compréhension du client** : faire des efforts pour connaître les clients et leurs besoins.
- **La tangibilité** : apparence physique des locaux, équipements, des personnalités études documents.
- **La fiabilité** : capacité à réaliser le service promis de manière sûre et précise
- **La réactivité** : la volonté d'aider le client en lui fournissant un service rapide et adapté.
- **La compétence** : possession des connaissances nécessaires pour délivrer le service.
- **La courtoisie** : politesse, respect, et contact personnel amical. Dans une autre recherche ils ont établi un haut degré de corrélation entre plusieurs de ces variables, et les ont regroupées en cinq grandes dimensions :
- **Tangibles** : apparence des éléments physiques.
- **Fiabilité** : performance sérieuse et juste.
- **Réactivité** : aide et promptitude.
- **Assurance** : compétence, courtoise, crédibilité et sécurité.
- **Empathie** : accès facile, bonne communication et compréhension du client. Ce modèle fond généralement la plupart des travaux de l'évaluation de la qualité des services. Son outil d'évaluation est un instrument par sondage appelé le SERVQUAL, qui est-il se constitue de 22 questions (items) qui se rattachent aux 5 dimensions précédentes.

2 Cadre conceptuel du marketing relationnel

Dans cette partie nous allons généraliser le terme du marketing relationnel nous toucherons aux définitions, sa distinction du transactionnel, et à ses principales composantes.

2.1 Définition et distinction du marketing transactionnel

D'après LENDREVIE,⁵³ le marketing relationnel est une politique visant à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque.

Cette définition met en évidence les deux caractéristiques majeures du marketing relationnel, qui selon DEMEURE permettent de le distinguer d'autres approches :

- Utilisation des moyens d'action individualisés et interactifs à la différence des moyens de communication de masse, comme la publicité dans les mass médias.

⁵³ LENDREVIE Jacques, DE BAYNAST Arnaud et LÉVY Julien, *Mercator : Tout le marketing à l'ère digitale*, 12^{ème} édition, Éd Dunod, France, 2017, 1040 pages.

- Vision d'obtenir un changement ou un renforcement durable des attitudes des clients, plutôt qu'à déclencher un achat immédiat de leur part ; c'est ce qui le distingue du marketing direct traditionnel, dont l'objectif principal a longtemps été plus transactionnel que relationnel.

Le point commun entre le marketing one to one et le marketing relationnel est l'utilisation d'un entrepôt de données (ou simplement de bases de données informatisées) et de logiciels spécifiques permettant le travail de l'information, la segmentation et la gestion d'actions commerciales, les actions de prospection, de vente ou de fidélisation.

Le terme marketing relationnel est parfois utilisé dans le sens du marketing one to one qui a une signification plus étroite puisqu'il distingue les formes de ventes ou de communication individualisées, alors que le marketing relationnel vise un objectif plus large, à savoir la bonne gestion et la valorisation du capital-client de l'entreprise. Une autre définition qui nous offre une différente vision du marketing relationnel mais toujours dans la même optique de relationnel, c'est celle de LAMBIN et DE MOERLOOSE,⁵⁴ qui perçoit le marketing relationnel comme *"une approche stratégique et opérationnelle qui cherche à améliorer la valeur pour l'actionnaire par le développement de relations appropriées avec des clients clés et des segments de clients"*

Le relationnel selon ces auteurs, est une façon d'améliorer les bénéfices pour l'entreprise par des relations appropriées avec des clients qui sont susceptibles de rester longtemps fidèles à l'entreprise.

Enfin, d'après les deux définitions, nous pouvons dire que le marketing relationnel est une stratégie par laquelle l'entreprise opère, afin de générer des revenus plus importants grâce à des relations plus étroites et durables avec les clients.

2.1.1 Distinction du marketing transactionnel

Le concept de marketing relationnel est souvent évoqué en parallèle à celui du marketing transactionnel.

D'après EDAIMI,⁵⁵ le marketing transactionnel, comme son nom l'indique, est centré sur la transaction qui représente l'événement durant lequel un échange de valeurs a lieu entre deux acteurs économiques où chaque transaction est indépendante. C'est la forme d'échange la plus

⁵⁴ LAMBIN Jean-Jacques et DE MOERLOOSE Chantal, *Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché*, 7^{ème} édition, Éd Dunod, Paris, 2008, 600 pages.

⁵⁵ EDAIMI Lamia, *L'impact de l'approche relationnelle sur la fidélisation des clients*, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec, Montréal, 2012, 87 pages. In: <https://archipel.uqam.ca/4894/1/M12500.pdf>.

simple, elle se déroule à un moment précis, possède un début et une fin, est facilement identifiable et de courte durée.

C'est une stratégie à court terme dont le seul et unique but est de conclure une vente. La relation client/fournisseur s'éteint à la conclusion de la vente, elle ne prend en aucun cas en compte l'affection et le centre d'intérêt du client.

De ce qui précède, on retient que le marketing relationnel diffère du transactionnel sur plusieurs dimensions (durée de relation, priorité marketing, stratégies de croissance etc.).

On retient également l'existence d'un continuum de stratégies entre les deux et qu'il y a toujours autant de place pour l'un que pour l'autre. En effet, dans la réalité du marché et pour suivre les désirs des consommateurs, une entreprise doit se positionner sur ce continuum.

Le tableau suivant résume les positions extrêmes :

Tableau N°6 : Comparaison entre l'approche transactionnelle et relationnelle

Marketing transactionnel	Marketing relationnel
Origine : grande consommation Avantage : économie d'échelle Orientation à court terme	Origine : Industrie et services Avantage : économie de champs Orientation à long terme
Intérêt pour la vente et la conquête des clients	Intérêt pour la rétention client
Contact avec la clientèle discontinu	Contact avec la clientèle continu
Mise en avant des caractéristiques du produit	Mise en avant de la valeur du produit
Peu d'importance accordée au service client	Beaucoup d'importance accordée à ce service
Engagement à satisfaire les clients limité	Fort engagement à satisfaire les clients
Contact modéré avec la clientèle	Contact intense avec la clientèle
La qualité est le souci de la production	La qualité est le souci de tous les départements

Source : ARAB et FELLAH, 2013.⁵⁶

⁵⁶ ARAB Anis et FELLAH Hamza, Implantation d'un programme de Gestion Relation Client au sein d'une entreprise : Cas de l'entreprise ISATIS, Mémoire master sciences commerciales, Option Marketing, Université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2013, 146 pages.

Pour conclure, une entreprise doit savoir reconnaître le type de consommateurs avec qui elle fait affaire et selon ses attentes, appliquer l'une ou l'autre des stratégies ou même un mélange des deux.

2.1.2 Composantes du marketing relationnel

Après avoir défini le marketing relationnel, l'avoir distingué du marketing transactionnel, vient le moment de présenter ses différentes composantes, afin d'en avoir une compréhension plus précise.

Dans notre travail, les composantes relationnelles les plus étudiées sont retenues, à savoir : la confiance, l'engagement, la satisfaction et la communication.

Pour cela, nous nous référons aux explications indiquées dans le travail de EDAIMI, ci-après :

a. La confiance

Souvent considérée comme une variable centrale de marketing relationnel et explicative des comportements de prise de décision. L'approche de confiance est intégrée comme une croyance, une présomption, une impression ou encore des sentiments envers le représentant et envers l'enseigne, mesurés à l'aide des deux dimensions : la crédibilité et la bienveillance. Plusieurs acteurs la considèrent comme un facteur critique dans le développement d'une relation, du fait qu'elle renforce la solidité de cette dernière.

b. L'engagement

Défini comme un désir continu à maintenir une relation de valeur. Il est aussi considéré comme le stade le plus avancé de la liaison relationnelle.

Déterminé comme la volonté des partenaires d'échange à maintenir une relation de valeur et à fournir le maximum d'efforts dans ce sens, il est le principal facteur caractérisant une relation réussie.

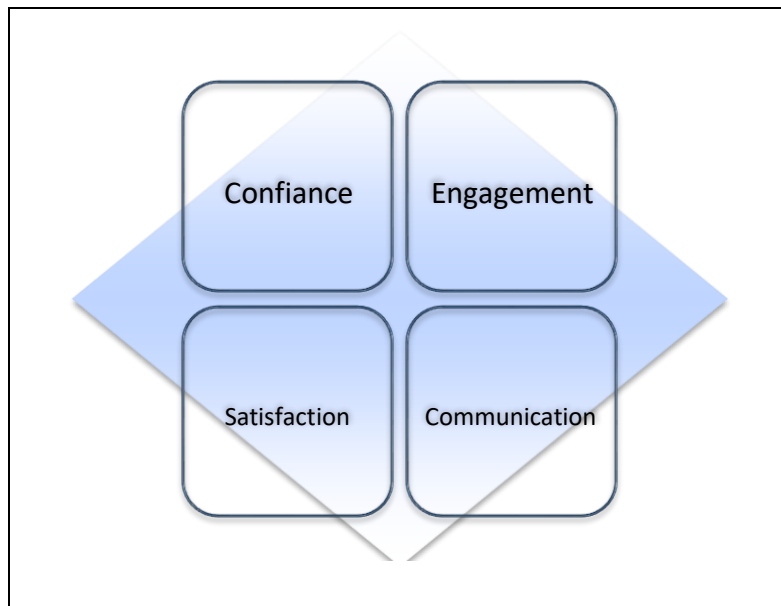
c. La satisfaction

Considérée comme le résultat d'une évaluation entre la valeur perçue et les attentes préalable des clients. De ce fait, les entreprises cherchant à entretenir une relation durable avec leurs clients, mettent tout en œuvre pour réaliser cette satisfaction.

d. La communication

Plusieurs définitions lui sont attribuées. Certains l'ont définie comme le partage formel et informel d'information pertinentes et actualisées entre les firmes ; elle permet d'abord de faire circuler l'information et de coordonner les différentes activités, et en suite, de traiter et résoudre les conflits pouvant surgir tout au long de l'interaction.

Figure N°7 : Composantes du marketing relationnel



Source : réaliser par nous-même

2.2 Formes du marketing relationnel

Selon MERZOUG, OUARET et OTMANI,⁵⁷ le marketing relationnel peut prendre trois formes principales à savoir :

- ☞ Le marketing des bases de données,
- ☞ Le marketing interpersonnel
- ☞ Et le marketing des réseaux.

2.2.1 Marketing des bases de données

Nous allons tenter de présenter cette forme à travers une reprise de l'explication que BOISDEVÉSY,⁵⁸ a synthétisé :

Tout d'abord, une base de données peut se définir comme une boîte dotée d'une mémoire vivante, qui peut évoluer, à la demande, en fonction des besoins de l'entreprise, des nouveaux paramètres et de nouvelles informations.

Contrairement aux fichiers traditionnels, les bases de données procurent la malléabilité nécessaire pour s'enrichir de manière permanente de sources extérieures. Elles présentent un autre atout majeur : la souplesse d'accès.

⁵⁷ MERZOUG Selwa, OUARET Sabrina, OTMANI Samiha, Le rôle de la gestion de la relation client dans la satisfaction et la fidélisation des clients, Mémoire Master en sciences commerciales, Option marketing, Université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2016, 129 pages.

⁵⁸ BOISDEVÉSY Jean-Claude, Le marketing relationnel, 2^e édition, Éd. D'organisation, France, 2001, 208 pages.

En effet les bases de données disposent d'outils d'interrogation qui permettent à l'utilisateur d'effectuer lui-même ses requêtes sans mobiliser tout un service informatique.

Les actions de décortiquer, trier et classer les comportements de consommation sont transformées en actions marketing à travers les entrepôts de données (datawarehouse) et des techniques d'analyse (datamining). Aujourd'hui, ce type de support est crucial pour travailler la fidélisation.

Ensuite, trois (03) types de bases de données sont essentiellement distingués :

- ☞ **Bases de données hiérarchiques** : qui sont très utilisées dans le domaine de la gestion du personnel ;
- ☞ **Bases de données objet** : qui ouvrent des perspectives intéressantes, notamment par leur capacité à traiter des données multimédia. A partir de ce type de base, il est possible de construire de nouveaux types (ou classes) qui participent eux-mêmes à la construction d'autres types et ainsi de suite.
- ☞ **Bases de données relationnelles** : qui sont basées sur *la théorie de l'algèbre relationnel* et qui représentent un outil parfaitement évolutif qui correspond bien aux attentes des services marketing.

Enfin, à travers ce qui suit nous nous intéressons à ce troisième type de base de données dont nous relevons son utilité en Marketing Relationnel dans le cadre de notre travail :

Jusqu'au milieu des années 80, tous les fichiers des entreprises étaient structurés de manière immuable et ne comprenaient que des renseignements strictement nécessaires aux actes de gestion.

En fait les informations de toute nature étaient stockées dans la mémoire des intermédiaires. Compte tenu du *turn-over* affectant les effectifs commerciaux, une très grande partie de ces données concernant les prospects ou clients disparaissait au moment même où le vendeur quittait l'organisation.

Aujourd'hui, avec la saturation progressive des marchés, l'exacerbation de la concurrence nationale et internationale font qu'une nécessité stratégique s'impose désormais : conserver ses clients.

Pour cela, il est indispensable de les connaître, stocker l'information dont on dispose sur eux, l'analyser, l'enrichir, la mettre à jour et l'exploiter.

Dans cette perspective, les entreprises mettent en place des bases de données (BD) qui sont indispensables en appui d'un marketing efficace au service de l'action commerciale et de la création de valeur.

Dans le domaine de la fidélisation, ces mêmes BD, au travers des segmentations comportementales, économiques, sociodémographiques, vont permettre d'optimiser les opérations de ventes croisées et de multi souscription.

Il est à noter que ces bases de données sont actualisées et enrichies en permanence et tous les services de l'entreprise peuvent les exploiter pour leurs propres besoins. Ainsi le marketing relationnel peut déclencher les actions les plus ciblées possibles.

En résumé, le marketing de base de données s'agit de récupérer toutes les informations concernant les clients, de les classer et de les analyser. C'est le marketing relationnel le plus répandu.

2.2.2 Marketing interpersonnel

Les auteurs (2016, p.11) affirment que le responsable marketing doit identifier les meilleurs clients, reconnaître leur valeur et les conserver. Si l'entreprise projette d'améliorer la qualité et accroître sa clientèle afin d'augmenter sa part de marché, elle doit connaître la valeur de vie de cette dernière, tout en développant des rapports plus personnalisés avec elle.

Tout ceci aura pour conséquence la fidélisation à la marque, par la mise en œuvre des programmes innovateurs de fidélisation, des campagnes de marketing, des campagnes personnalisées de *publipostage* direct, ainsi que des événements à l'intention des consommateurs.

Autrement dit, le marketing interpersonnel correspond à l'identification des clients les plus fidèles et qui dépensent le plus. Dans ce cas l'intérêt est de dégager les valeurs représentatives de la marque dans l'esprit des consommateurs.

Ainsi on peut dégager les valeurs essentielles de la marque, et utiliser ces valeurs pour communiquer ou encore réaliser des événements où le client pourra être présent et se sentira concerné.

2.2.3 Marketing par Réseaux

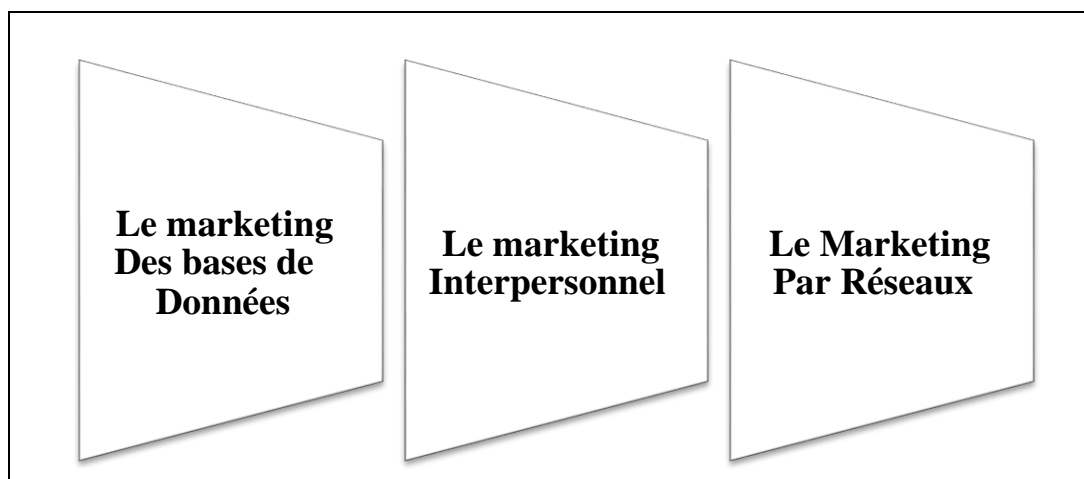
Le marketing par réseaux, c'est d'abord l'histoire d'un client satisfait, tellement satisfait qu'il en parle à ses amis qui décident de découvrir, essayer, tester les produits ou services en question BOISDEVÉSY (2001, p.134).

D'après la définition de LADJEMIL et MEDJANI,⁵⁹ le Marketing par Réseaux s'agit d'un moyen simple, rapide et efficace de diffuser des produits et services de qualité, au meilleur coût en supprimant tous les frais de communication puisque celle-ci s'effectue par le biais du "bouche à oreilles" connu comme la meilleure publicité. Dans cette conceptualisation le client sera ambassadeur de l'entreprise.

D'après les définitions précédentes, c'est donc une communication qui ne coûte rien mais qui peut avoir un impact conséquent. De cette constatation on en tire un marketing spécifique ; Il consiste à sélectionner les clients fidèles et satisfaits pour partager leurs expériences avec leurs amis.

Il s'agit dans ce cas d'un réseau,⁶⁰ commercial ayant pour mission d'assumer la distribution d'un produit de bouches à oreilles. Concrètement il s'agit de la notion de parrainage, si nous invitons un de nos amis sur la plateforme d'une entreprise à réaliser un achat, l'entreprise nous propose une réduction sur notre prochaine consommation.

Figure N°8 : Formes du Marketing relationnel



Source : établi par nous-mêmes

2.3 Missions et objectifs du marketing relationnel

Les missions et objectifs importants sont déclinés ci-après.

⁵⁹ LADJEMIL Kamilia et MEDJANI Nassima, L'influence de la gestion de la relation client sur la fidélisation et la satisfaction des clients professionnels, Mémoire Master en sciences commerciales, Option marketing industriel, Université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2018, 104 pages.

⁶⁰ Les réseaux sont nombreux, toute population identifiée et homogène est un réseau en puissance, qui mérite une attention particulière pour optimiser son action.

2.3.1 Missions du Marketing Relationnel

Selon MERMOURI (2007),⁶¹ les principales missions sont les suivantes :

2.3.1.1 La proactivité

A pour objet de suggérer les améliorations du produit utilisé et de recueillir les idées de produit nouveau. L'entreprise doit anticiper les attentes et aider le client à reconnaître ses besoins.

2.3.1.2 L'adaptabilité

Dans cette mission, l'entreprise prend l'initiative d'aller ou de téléphoner pour s'assurer que le produit comble parfaitement les attentes (tangible et symbolique) du client. Elle doit mettre l'accent sur la construction et le maintien du dialogue.

2.3.1.3 La fidélisation

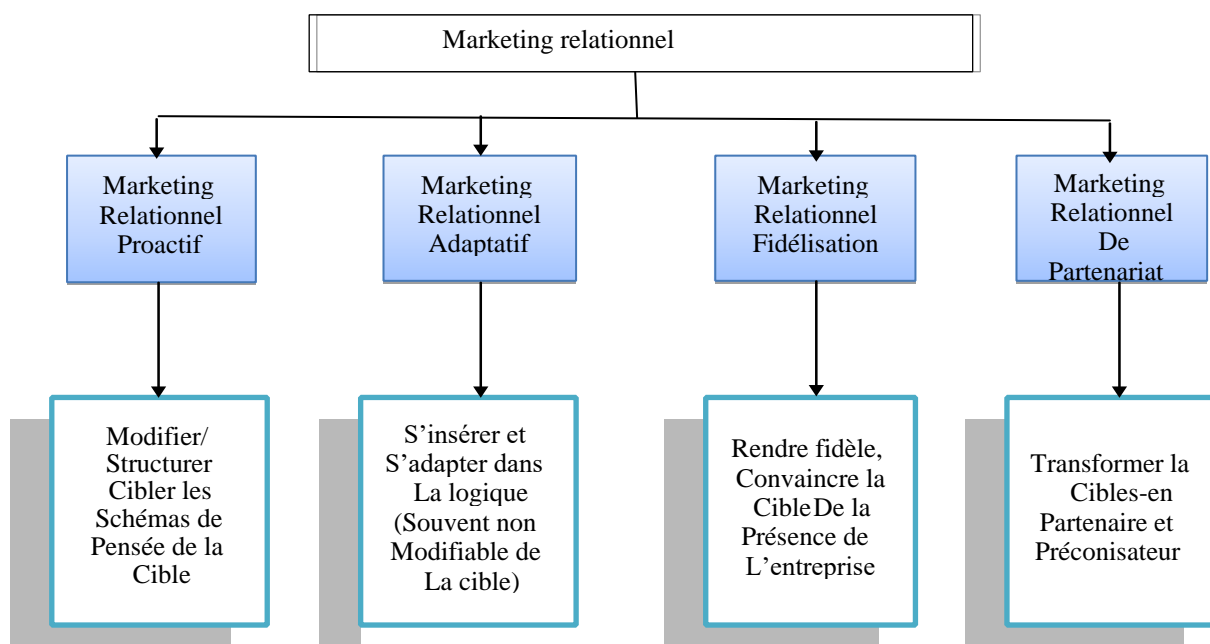
Dans un marketing relationnel de fidélisation, la dimension réactive est très importante. L'entreprise doit démontrer qu'elle peut faire mieux, proposer des améliorations adaptées aux problèmes et créer en permanence de la valeur pour ses clients. Pour cela elle doit inciter le client à réagir clairement et fermement s'il a des questions, des commentaires ou des revendications concernant le produit car il n'y a pas plus infidèle qu'un client qui n'est pas satisfait et qui ne revendique jamais.

2.3.1.4 Le partenariat

Dans le marketing relationnel de partenariat, le client est complice. Ce dernier travaille en partenariat avec l'entreprise pour satisfaire les attentes de ses clients, dénicher des idées des nouveaux produits et créer de la valeur.

On peut résumer les différentes missions du marketing relationnel dans le schéma suivant :

⁶¹MERMOURI Nabil, L'entreprise et l'orientation client, Mémoire Bachelor of Business Administration (BBA), Option Ingénieur commercial, Higher International Management Institute (INSIM), 2007. In: https://www.memoireonline.com/01/10/3073/m_Lentreprise-et-lorientation-client-8.html.

Figure N° 9 : dimension du marketing relationnel⁶²

Source : Anne Julien, « marketing direct et relation client », Edition : Demos, 2004, P24.

2.3.2 Objectifs du Marketing Relationnel

Dans le cadre de la gestion de la relation client, le marketing relationnel est utilisé avec des objectifs bien précis : identifier et connaître ses clients, communiquer avec eux et les fidéliser.⁶³

2.3.2.1 Identifier et connaître ses clients

Au sein de l'entrepôt de données, les données clients d'une entreprise sont rassemblées. Ces dernières permettent de dresser un profil précis de chaque client et de pratiquer ainsi un marketing réellement relationnel.

Pour arriver à contacter de manière individuelle ses clients, la segmentation de la base de données est très fine et s'appuie sur des critères comportementaux très précis.

Seule cette micro-segmentation, couplée avec des outils de *scoring*,⁶⁴ permet de contacter des clients potentiellement intéressés par une proposition commerciale : telle personne sera par exemple contactée pour une offre précise correspondant à l'un de ses achats antérieurs, et une proposition ne sera pas faite à telle autre car le scoring effectué indiquera que sa sensibilité par rapport à l'achat de tel produit est relativement faible.

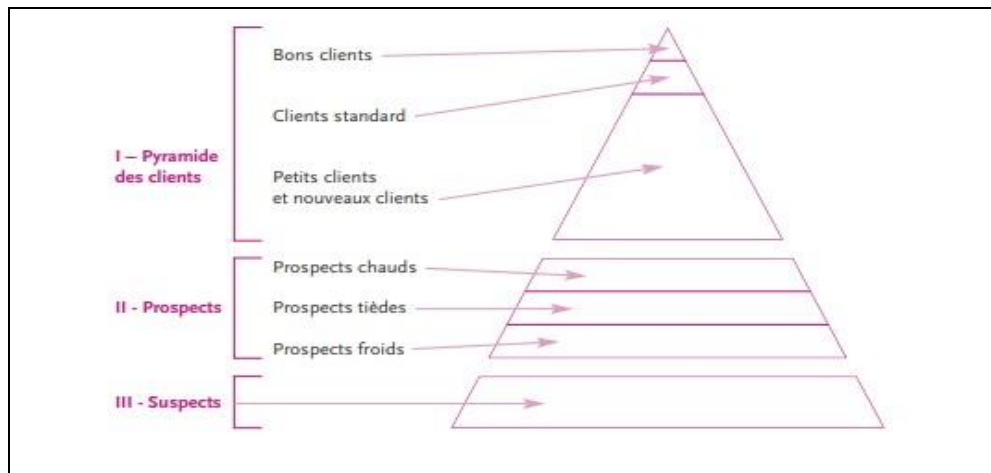
⁶²JULIEN Anne, Marketing direct et relation client, Éd. Demos, Paris, 2004, 212 pages.

⁶³DEMEURE, 2008, pp.354-356.

⁶⁴ Le Scoring : en marketing, c'est une technique qui permet d'affecter un score à un client ou prospect. Il traduit la probabilité qu'un individu réponde à une sollicitation marketing ou appartienne à la cible recherchée.

On peut représenter l'ensemble des clients d'une entreprise sous la forme d'une pyramide (figure ci-dessous) :

Figure N°10 : Pyramides des clients



Source : DEMEURE 2008.P.54

On y retrouve, au sommet, les bons clients, suivis des clients standards. Les petits clients (dont les nouveaux clients) représentent tout le reste de la pyramide.

De manière générale, la *loi de Pareto* s'applique, de sorte que les bons clients plus les clients standards représentent environ 20 % de l'ensemble, les petits clients représentant 80 %.

Le but de la gestion de la relation client est de faire monter les clients en haut de la pyramide, et de se donner les moyens pour qu'ils y restent.

Pour compléter cette pyramide, on peut intégrer, comme sur le schéma ci-dessus, en plus des différents types de clients, les notions de prospects (froids, tièdes et chauds) et de suspects (prospects connus mais non qualifiés).

Le rôle conjugué des outils de marketing direct et du travail des commerciaux va permettre de faire passer un suspect dans la partie prospect (quand il aura été qualifié et que les informations le concernant auront été introduites dans la base de données prospects), puis dans la pyramide des clients.

2.3.2.2 Communiquer avec ses Clients

Le marketing relationnel est par essence même un marketing de communication, basé sur un échange interactionnel entre l'entreprise et chacun de ses clients. Les entreprises ont développé de nombreux moyens de communication (au sens large) avec leurs clients pour les fidéliser.

a. Communiquer en direction des clients (Outil ► Personnalisation de l'offre et le "one to one")

La communication entreprise-client repose sur des outils classiques tels que le mailing (sous toutes ses formes, traditionnel, fax ou avec Internet), le téléphone, etc. L'envoi de magazines d'information est également pratiqué par certaines grandes sociétés.

Elle peut parfois prendre un aspect différent quand l'entreprise sélectionne certains clients et les invite à une manifestation spécialement organisée pour eux et peut également offrir à ses clients des cadeaux lorsqu'ils parrainent de nouveaux clients

Cette communication vers les clients vise à augmenter le chiffre d'affaires réalisé avec chacun d'entre eux en leur proposant des offres personnalisées et parfaitement adaptées à leurs besoins.

b. Savoir écouter la communication en provenance des clients (Outils ►les canaux de distribution et MD, internet, réseaux sociaux, site web...)

Le développement des centres de contact (centres d'appels ou callcenters en anglais) est un exemple significatif de cette communication client-entreprise qui se développe de manière très importante.

Pour le client, les points de contact avec l'entreprise sont nombreux : appel téléphonique, e-mail, prise de rendez-vous avec un conseiller... Un autre moyen d'obtenir des informations en provenance des clients est de réaliser des enquêtes de satisfaction.

2.3.2.3 Fidéliser ses clients (Outils ►MD et CRM)

La fidélisation est l'un des buts de la gestion de la relation client. Un client que l'entreprise a patiemment monté au sommet de la pyramide devient très rentable pour elle. Les coûts supportés pour le fidéliser sont en moyenne six fois moins élevés que les coûts engendrés par la transformation d'un suspect en client. On comprend alors mieux les dépenses de fidélisation effectuées par les entreprises.

3 L'intérêt des TIC en marketing relationnel

HETZEL Patrick, affirme que les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont un double intérêt pour les praticiens du marketing relationnel : d'une part, elles permettent de développer la proximité de leur entreprise ou de la marque vis-à-vis de la clientèle, d'autre part, elles participent dans l'amélioration de la satisfaction client.

Dans ce qui suit, voici un résumé de comment HETZEL,⁶⁵ a expliqué l'intérêt des TIC en marketing relationnel :

⁶⁵ HETZEL Patrick, Le marketing relationnel, Éd. Presses Universitaires de France, France, 2004, 128 pages.

3.1 Des TIC pour se rapprocher du client

Depuis quelques années déjà, un certain nombre d'entreprises effectue de gigantesques efforts pour se "rapprocher du client". Il convient donc de mettre en place une continuité du courant des transactions qui engagera positivement et durablement la relation avec le client.

Ce besoin d'interface opérationnelle dans cette relation entreprise-client s'appuie sur un nouveau type de consommateur qui fait partie intégrante d'un processus de "coproduction" et qui, aujourd'hui, dispose d'un pouvoir accentué par une meilleure accessibilité à l'information. Avec les TIC, notamment Internet et le commerce électronique, les modalités de consommation et les processus d'achat ont changé. En effet, les consommateurs peuvent désormais consulter les offres les plus diverses en temps réel et à une échelle planétaire en restant installés devant leurs écrans d'ordinateur ou leurs Smartphones.

D'une certaine manière, le commerce électronique permet aux clients d'accéder à un très vaste choix d'offres et d'établir une relation personnalisée avec les entreprises.

De ce fait, les TIC seraient alors susceptibles d'être l'origine des nouvelles formes de liens sociaux et l'accroît du pouvoir des consommateurs en leur offrant de nouvelles formes d'expression soit directement auprès des entreprises, soit indirectement par le développement des fameux groupes de discussion où les entreprises, les marques ainsi que leurs offres peuvent être débattues, décortiquées, analysées, voire critiquées par les consommateurs entre eux.

Ces technologies permettent donc de créer un flux de circulation d'informations par lequel consommateurs et entreprises seraient idéalement en contact continu.

En somme, Internet comme moyen de communication offre des opportunités largement nouvelles, aussi bien pour les consommateurs que pour les entreprises.

Elle permet d'agir sur le plan marketing dans au moins cinq (05) directions complémentaires :

- Acquérir de nouveaux clients, notamment parce que le réseau est mondial.
- Instaurer une nouvelle forme de lien avec le client où l'on peut combiner automatisation des procédures et personnalisation des messages, mais aussi développer des activités plus récréatives, ludiques ou hédoniques autour des marques.
- Améliorer le degré de satisfaction de la clientèle en rendant la visualisation de l'offre accessible vingt-quatre heures sur vingt-quatre.
- Développer des campagnes de communication plus interactives.
- Mettre en scène et créer des phénomènes expérientiels originaux (les univers sensoriels peuvent être particulièrement aboutis avec internet qui permet le recours simultané à l'image animée et au son).

Finalement, Internet peut réellement contribuer à ériger, ne serait-ce que partiellement, le consommateur en acteur "co-créateur" de vécus expérientiels.

3.2 Des TIC comme outil d'amélioration de la satisfaction

Internet, la numérisation des données, les différents systèmes de cartes de crédit, les systèmes d'identification à distance et de paiements sécurisé, etc. : voilà une liste qui ne saurait être exhaustive mais qui montre que les nouvelles technologies ont envahi le quotidien des consommateurs et qui contribuent généralement à leur faciliter certaines tâches ou activités.

Abordées sous l'angle spécifique du marketing relationnel et de leur apport potentiel aux clients, ces catégories de systèmes ayant peu ou pour objectif de permettre une plus grande 'fluidité' des consommateurs peuvent se combiner et ne sont nullement exclusives l'une de l'autre car elles représentent des technologies qui :

- Rendent les transactions plus sûres pour le client mais éventuellement pour l'entreprise.
- Permettent de fournir au client quelque chose d'entièrement nouveau.
- Améliorent le service offert au client.
- Permettent une délivrance plus rapide du service.
- Permettent au client de disposer d'un plus grand nombre d'informations sur l'offre, avant, pendant et aussi après l'achat.

Il est à présent clair que ces technologies sont souvent l'occasion de solliciter davantage le consommateur et de reconstruire différemment les liens entre l'entreprise et ses clients, autrement dit, elles sont source d'interactivité.

C'est ce qui explique que les modalités de communication ne sont plus à sens unique, ce qui permet donc d'atteindre au plus près les souhaits du client à travers une communication individuelle, spécifique et adaptée à chacun.

C'est ainsi que l'on contribue à améliorer la satisfaction des clients puisque ceux-ci sont justement à la recherche d'individualisation qui fait souvent défaut dans un système de marché de masse.

4 Facteurs de réussites et limites du marketing relationnel

Les facteurs de réussite et limites du marketing relationnel sont les suivants :

4.1 Facteurs de réussite du marketing relationnel

IVENS et MAYRHOFER,⁶⁶ pensent que l'entreprise ne peut établir des relations durables avec ses clients que si elle leur propose une valeur ajoutée relationnelle et si elle applique les principes du marketing relationnel suivants de manière systématique et conséquente :

a. Orientation à long terme

Dès les premières interactions et tout au long de la relation, l'entreprise doit exprimer envers le client sa motivation de maintenir l'échange. Une telle orientation permet d'établir une solide base de confiance et démontre l'engagement sincère de la part de l'entreprise.

b. Réciprocité dans une relation à long terme

Il n'est pas nécessaire que les partenaires maximisent leurs bénéfices dans chaque transaction, l'essentiel étant que le total du bilan relationnel soit équilibré. L'entreprise doit montrer à sa clientèle qu'elle vise à optimiser le profit mutuel selon une relation gagnant/gagnant.

c. Fiabilité lors de chaque échange

Dans une relation à long terme, les tâches exercées par le vendeur ne sont pas toujours définies de manière explicite. Une entreprise soucieuse de démontrer son orientation relationnelle tentera de comprendre les attentes de sa clientèle par rapport aux tâches à accomplir. Elle s'efforcera de remplir ces rôles de façon constante pour démontrer sa fiabilité.

d. Échange d'information

Des informations cohérentes constituent une condition indispensable à toute prise de décision. L'échange d'informations pouvant être utiles au partenaire représente un avantage indéniable pour les deux parties et constitue une preuve de confiance.

e. Flexibilité

Les transactions économiques sont généralement fondées sur des accords plus ou moins formels entre les parties concernées, avec pour objectif d'anticiper des situations futures. Dans certaines situations, il se peut que la réalité ne corresponde pas aux prévisions définies au moment de l'accord. La disposition d'un fournisseur à adapter un accord aux nouvelles conditions d'un échange, par exemple en modifiant les quantités ou les délais de livraison, exprime son intention de maintenir la relation avec le client en respectant les intérêts de chacun.

f. Solidarité dans des situations difficiles

⁶⁶ IVENS Björn and MAYRHOFER Ulrike, Les Facteurs De Réussite Du Marketing Relationnel, Article publié dans "Décisions Marketing", Journal de l'AFM (Association Française du Marketing), No. 31 (Juil.-Sept. 2003), 9 pages. In: https://www.jstor.org/stable/40592868?seq=6#metadata_info_tab_contents.

Une forte orientation relationnelle peut inciter le fournisseur à proposer de l'aide au client (dans la mesure de ses possibilités mais sans contrepartie concrète immédiate). Cette aide peut être plus ou moins matérielle.

g. Résolution des conflits

En cas de conflit, dans une perspective relationnelle, les parties impliquées cherchent à trouver un compromis en s'appuyant sur des pratiques souples, privilégiant la conciliation des intérêts de chaque partie, afin de permettre la continuation de la relation concernée.

h. Usage modéré du pouvoir

Dans les relations avec ses clients, l'entreprise peut se trouver dans des positions de pouvoir très variées. Elle pourrait, de ce fait, utiliser des moyens de pression pour atteindre ses objectifs. Or, ces moyens peuvent rendre le climat d'échange difficile. Pour maintenir la confiance du client, une entreprise détenant une position de force renoncera à l'usage de moyens de pression pour imposer ses intérêts.

4.2 Les limites du marketing relationnel

D'après LENDREVIE, LEVY et LINDON (2003, p. 907),⁶⁷ les risques de rejet du marketing relationnel sont réels :

- a. Risque de lassitude et sentiment de harcèlement des clients** face à une personnalisation trop poussée, et des contacts trop fréquents de la part de l'entreprise, d'autant plus que certains outils du marketing relationnel ne sont pas nouveaux et ont été parfois déjà très utilisés par le marketing direct (mailings).
- b. Risque de désintérêt** de la part des clients face à la multiplication des cadeaux de fidélisation (en B to B comme en B to C : les grandes surfaces alimentaires utilisent dorénavant de telles techniques et risquent de les décrédibiliser).
- c. Collectes d'informations** (enquêtes sous forme de questionnaires pour affiner la connaissance des clients) pour alimenter les bases de données clients qui peuvent être aussi **perçues comme inquisitrices**.

En effet, l'approche relationnelle (intéressante car certains clients sont saturés par l'approche classique, dite transactionnelle), atteindrait-elle aussi ses limites dans quelques années. Nous pensons qu'un équilibre entre les deux serait souhaitable.

⁶⁷ LENDREVIE Jacques, LEVY Julien et LINDON Denis, *Mercator*, 7^{ème} Edition, Éd DALLOZ, Paris, 2003, 1168 pages.

Il est aussi important de savoir que les effets de mode et d'innovation existent également dans le domaine du marketing, il faut donc trouver un moyen d'innover dans le contexte du marketing relationnel que ce soit dans les outils utilisés ou dans l'approche elle-même afin de diminuer les risques de rejet de cette pratique.

Section 3 : Expérience client : Satisfaction, Fidélisation

Le secteur du marketing est en perpétuelle évolution et donne naissance à de nouveaux concepts et termes.

Au nombre de ceux-là, **l'expérience client** n'est pas toujours facile à cerner même si le l'expression se rapporte à la fidélité et la recommandation.

Le concept désigne l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par un client avant, pendant et après l'achat d'un produit ou service. C'est le résultat de l'ensemble des interactions qu'un client peut avoir avec la marque ou l'entreprise.

L'expérience client est donc la résultante complexe d'éléments et facteurs hétérogènes intervenant lors du parcours client (ton publicitaire, ambiance point de vente, relation vendeur, expérience d'usage, relation support client, etc.). Sa nature et ses composantes peuvent fortement varier selon les domaines d'activité et sont liées à la notion de parcours client. Dans certains domaines, l'expérience client va être essentiellement ressentie sur le point de vente / service alors que dans d'autres, elle peut être beaucoup plus éclatée à travers différents points de contacts.

L'expérience client est évidemment considérée comme une source d'influence de la satisfaction et de la fidélité. Elle est optimisée dans le cadre du *management de l'expérience client* (CEM). Elle influe également naturellement sur la recommandation directe (bouche à oreille, avis, parrainage, etc.) d'où l'apparition du *marketing expérientiel*.⁶⁸

1 La satisfaction

Le concept de satisfaction client apparaît au milieu des années 70. GALLEMARD (Smart tribune, 2018),⁶⁹ explique pourquoi à cette période :

Les Trente Glorieuses (1945 – 1973),⁷⁰ ont vu l'émergence de la consommation de masse mais le choc pétrolier de 1973 plonge l'économie dans une crise mondiale. Pour assurer leur pérennité malgré le ralentissement de la consommation, les entreprises cherchent des leviers de différenciation : elles vont se tourner vers la mesure et l'amélioration de la satisfaction client.

⁶⁸BATHELOT Bertrand, Définition : Expérience client, Mis à jour le 14.04.2018, Site web Définitions Marketing, Encyclopédie illustrée du Marketing. In: <https://www.definitions-marketing.com/definition/experience-client/>.

⁶⁹ GALLEMARD Jérémy, Qu'est-ce que la satisfaction client ? Article publié le 13 novembre 2018 à 08:30 dans "Smart Tribune", Blog d'une jeune pousse francilienne qui permet aux entreprises, aux associations, ainsi qu'aux e-commerçants d'ajouter d'un espace conversationnel aux sites pour que ces derniers échangent avec leur communauté d'utilisateurs. In: <https://blog.smart-tribune.com/satisfaction-client-definition>.

⁷⁰Les trente glorieuses : désignent la période de forte croissance économique et d'amélioration des conditions de vie qu'ont connue la grande majorité des pays développés entre 1946 et 1975.

Aujourd'hui encore, la satisfaction de la clientèle est une préoccupation majeure pour les entreprises. Pourtant, il n'existe pas de consensus sur une définition unique du concept.

1.1 Définition et caractéristiques de satisfaction

Pour avoir étudié une dizaine d'ouvrages sur le sujet, nous reconnaissons qu'il n'existe pas de définition unique de ce concept, mais plusieurs idées qui évoluent autour des mêmes thèmes : Selon l'Agence Française de la Normalisation (Afnor, 2005), « *la satisfaction est un jugement, une opinion que l'individu exprime sur le service qu'il a expérimenté* ». ⁷¹

De son côté LINDON définit : « *la satisfaction peut être comprise en marketing, comme le sentiment de plaisir ou déplaisir qui naît de la comparaison entre les attentes préalables et une expérience de consommation* » (LENDREVIE et al. 2003, p911).

Le point commun de ces définitions est « *la bonne réponse aux attentes des clients* », la difficulté vient donc de la définition de ces attentes :

Il existe des produits ou services sur lesquels nous avons une réelle maturité, une vraie expérience et pour lesquels nous « attendons » nécessairement quelque chose de précis.

Mais il existe beaucoup d'autres produits ou services pour lesquels nous n'avons pas formulé d'attentes à priori et où celles-ci seront implicites.

La satisfaction va donc prendre corps autour des '*bonnes et mauvaises surprises*' qui vont accompagner une expérience de consommation d'un produit ou d'un service.

En ce sens, les études de satisfaction ne sont pas des études d'opinions, ce sont vraiment des études d'expérience. L'enjeu sera de savoir quels sont les éléments qui ont influencé une '*bonne ou une mauvaise expérience qui a abouti à une bonne ou une mauvaise satisfaction*'.

Ces attentes sont donc, selon Christian BARBARAY : ⁷²

- **Subjectives** : c'est le client et lui seul qui définit les standards.
- **Individuelles** : chaque client aura des attentes différentes.
- **Changeantes** : en fonction des circonstances ou des événements. Le jour où il est pressé n'est pas le même que le jour où il a le temps.
- **Évolutives** : son degré de maturité face à un service ou un produit déplace ses attentes, son apprentissage le rend plus compétent et donc plus exigeant.
- **Comparatives** : ses attentes vont toujours tenir compte des performances du marché, des concurrents directs et indirects

⁷¹ AFNOR, Les outils de l'enquête de satisfaction client, Éd Afnor, France, 2005.

⁷² BARBARAY Christian, Satisfaction, fidélité et expérience client, Éd Dunod, Paris, 2016, 224 pages.

Nous retenons ainsi que : la satisfaction client est le résultat de la comparaison du client entre ses attentes initiales et sa perception de la performance.

Quant aux **principales caractéristiques de la satisfaction**, comme nous l'avons vu précédemment, le mode d'évaluation d'un client vis-à-vis d'un service repose sur un ensemble de critères. Daniel RAY,⁷³ les résume ci-après :


- **Subjective** : la satisfaction des clients dépend de leur perception des services.
- **Relative** : elle est dépendante des attentes des clients, et donc par essence même subjective. Varie également selon les niveaux d'attentes.
- **Évolutive** : en règle générale, elle évolue avec le temps à deux niveaux différents, en fonction à la fois des attentes et standards, et du cycle d'évolution des prestations.

Figure N°11 : Analyse de la satisfaction client

La satisfaction des clients va reposer sur huit points qui structurent leur expérience, ce que nous appelons « le parcours client » :

1. Les offres publiques promotionnelles (fréquence et attrait).
2. Les lieux de vente (magasin ou site Internet).
3. Le passage de la commande (on ou off line)
4. La livraison du produit, son installation, ou la délivrance du service.
5. Le produit/service objet de l'achat.
6. Le processus de facturation.
7. La relation ou le service client.
8. La fréquence et la gestion des réclamations (SAV).

Selon l'activité de l'entreprise, le parcours client peut être plus large ou plus réduit.



Source : BARBARAY, 2016, p.116

1.2 Importance de la Satisfaction

GALLEMARD (blog smart-tribune, 2018), avance les principes suivants :

□ Les clients sont versatiles

Avec Internet, les clients ont désormais accès à une grande quantité d'informations sur les marques. Les avis positifs ou négatifs fleurissent sur les réseaux sociaux, les sites de comparatifs et les forums. Les clients ont alors le choix et la plupart des marchés voient s'affronter plusieurs concurrents. Si un 'pansement' n'est pas très vite mis sur une expérience client mauvaise ou même légèrement décevante, le client risque de partir ailleurs. En outre, même les clients satisfaits tendent à devenir versatiles. Là aussi, les identifier permettra de mettre en place des actions pour les valoriser et les fidéliser.

⁷³ RAY Daniel, Mesurer et développer la satisfaction client, 2^{ème} édition, Éd. Organisation, Paris, 2001, p.416

□ La satisfaction client est un avantage concurrentiel

Certaines marques mettent en avant dans leur communication la mention 'Élu service client de l'année' pour se différencier, car la satisfaction client peut faire pencher la balance aux yeux d'un prospect. À l'inverse, s'il est de notoriété publique que l'on génère du mécontentement, les concurrents ne se priveront pas d'utiliser l'argument au détriment de la marque.

□ Il est plus facile de garder ses clients que d'en acquérir de nouveaux

Les coûts de marketing et de prospection pour acquérir un nouveau client peuvent être élevés car il faut redoubler d'efforts pour faire venir à soi un prospect qui a une connaissance réduite de la marque. Pour nombre d'entreprises, la baisse du coût d'acquisition client est un vrai enjeu de survie. Dans ces conditions, il serait dommage de se priver d'une ressource essentielle : les clients existants. Pour ceux-là, les efforts de prospection ont déjà été faits et n'ont pas à être reproduits intégralement. En leur offrant une expérience client optimale, on augmente leur niveau de satisfaction, et l'on prépare le terrain pour la fidélisation.

□ L'insatisfaction client fait perdre de l'argent

Les clients insatisfaits risquent de quitter la marque et lui engendrer une perte de chiffre d'affaires. Les avis négatifs des clients insatisfaits vont dissuader des prospects de se tourner vers la marque, il devient plus difficile, et donc plus coûteux d'acquérir de nouveaux clients. L'insatisfaction générera à son tour le recours au service client et créera des risques d'engorgement qui, à leur tour, généreront de l'insatisfaction.

1.2.1 Méthodes de mesure de la satisfaction

Dans cette partie nous présenterons les principales méthodes disponibles, d'après les étudiantes LAIB et MAOUCH,⁷⁴ pour mesurer la satisfaction à savoir :

- ☞ **Les boîtes à suggestion** : inviter le client à formuler des suggestions et des critiques. C'est le cas des hôtels et restaurants qui tiennent ainsi des 'registre de doléances' où l'on peut porter ses remarques.
- ☞ **Les enquêtes de satisfaction** : il s'agit d'enquêtes périodiques ou d'un questionnaire destiné à un échantillon représentatif de la clientèle qui leur permet d'exprimer leurs avis sur l'entreprise, sur la concurrence et les interroger aussi sur leur niveau de satisfaction.

⁷⁴ LAIB Lydia et MAUCHE Hafidha, *La satisfaction des clients*, Mémoire Master en Science de Gestion, Option : Management des Organisations, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2017.

- ☞ **Le client mystère** : une technique qui consiste à faire appel à une personne pour jouer le rôle d'un client qui va noter toutes les impressions positives ou négatives.
- ☞ **L'analyse de client perdu** : ce point est très important, car la majorité des clients mécontents n'expriment pas leurs opinions, ils se contentent de changer de marque ou de produit sans que l'entreprise ne comprenne les raisons. Dans ce cas l'entreprise doit :
 - Comprendre la logique d'achat des clients qui l'ont quittée ;
 - Expliquer les éléments déterminants de leur départ ;
 - Et enfin, de hiérarchiser et mettre en œuvre les actions correctives.

Des indicateurs clés de performance (KPI) permettent aujourd'hui de mesurer le niveau de satisfaction des clients.

Figure N°12 : principaux indicateurs de satisfaction client

Une multitude de statistiques ou d'indicateurs clés de performance (KPI) permettent aujourd'hui de mesurer le niveau de satisfaction des clients peu importe le secteur d'activité (GALLEMARD, blog smart-tribune, 2018).⁷⁵ Trois indicateurs se démarquent par leur universalité, et reviennent souvent dans les tableaux de bord :

➤ **Le CSAT : Score de Satisfaction Client** ou 'Customer Satisfaction'

C'est le plus ancien et le plus basique des indicateurs et correspond au "taux de satisfaction client" c.à.d. à la proportion de clients satisfaits exprimée. Il se compose d'une question standard (Êtes-vous satisfait de votre achat ?), à laquelle le client peut apporter une réponse parmi un choix limité. Les plus souvent, 4 niveaux de satisfaction sont proposés, voire davantage pour des études plus fines : Très satisfait ; Assez satisfait ; Peu satisfait ; Pas du tout satisfait.

Le taux de satisfaction client correspond alors au % de clients se disant "très" ou "assez" satisfaits.

➤ **Le CES : Score d'effort client** ou 'Customer Effort Score'

Notion plus récente qui mesure l'effort fourni par le client pour obtenir satisfaction. Cet effort, évalué par le client lui-même, correspond par exemple à celui nécessaire pour acheter un produit, soumettre une réclamation au service client ou d'obtenir le remboursement d'un achat non satisfaisant.

La plupart des questionnaires pour calculer le CES proposent au client de situer son effort sur une échelle : de 1 à 5, ou parfois de 1 à 10,

□ 1 étant l'effort le plus faible et donc la réponse la plus favorable.

Le CES se fonde sur l'idée que la satisfaction des clients ne dépend pas seulement de l'adéquation du produit ou du service, mais aussi à la fluidité, à la transparence et à l'accessibilité d'une offre.

➤ **Le NPS : Score d'intention de recommandation** ou 'Net Promoter Score'

Un indicateur permettant d'évaluer la satisfaction et la fidélité client sous forme d'un score de recommandation. Le client note sur une échelle de 1 à 10 la probabilité qu'il recommande les services et produits de la marque à au moins une autre personne.

Les consommateurs répondant à cette question par un 9 ou un 10 pourront être considérés comme de potentiels « ambassadeurs » ou « promoteurs » pour la marque. Ces clients enthousiastes et en voie de fidélisation n'hésiteront pas à assurer gratuitement la promotion auprès de leurs connaissances et de leur cercle familial, avec à la clé un effet bouche à oreille très intéressant. À l'inverse, les consommateurs répondant entre 0 à 6 seront considérés comme de possible « détracteurs », susceptibles de propager une mauvaise publicité à la marque.

L'indice de satisfaction client NPS s'obtient alors en calculant le pourcentage de promoteurs, puis en soustrayant celui de détracteurs. Un bon NPS est supérieur ou égal à 50%.

Figure N° : Score d'intention de recommandation



La satisfaction des clients est une priorité de tous les instants pour une marque. La mesurer permet de réagir vite et d'apporter les corrections nécessaires à la qualité de leur expérience client.

⁷⁵ GALLEMARD Jérémy, *Satisfaction client : quels sont les meilleurs indicateurs de performance ?* Article publié le 19.01.2018 dans smart tribune, Blog qui permet aux entreprises, aux associations, ainsi qu'aux e-commerçants d'ajouter un espace conversationnel aux sites pour que ces derniers échangent avec leur communauté d'utilisateurs. In: <https://blog.smart-tribune.com/satisfaction-client-kpi>.

Source : GALLEMARD, blog smart-tribune, 2018

1.2.2 Impacts (19) de la satisfaction client dans la rentabilité des entreprises

Selon BARBARAY (2016, p.13), la recherche de la satisfaction client est un moteur extrêmement puissant dans l'optimisation de la rentabilité des entreprises. Les dirigeants qui ont la volonté d'intégrer la satisfaction client comme un élément de management et de motivation de leurs équipes a implicitement intégré le cycle vertueux des 19 rouages qui conduisent de la satisfaction client à la rentabilité :

■ Clients satisfaits qui

1. Sont moins sensibles aux promotions (donc plus rentables).
2. Achètent plus le même produit (up selling) avec des options.
3. Achètent plus souvent d'autres produits (cross selling).
4. Résistent plus facilement à la pression de la concurrence ;
5. Sont moins infidèles (impact sur la gestion).
6. Recommandent l'entreprise à leur entourage (impact sur la réputation).

■ Impact sur la réputation

7. Des clients satisfaits contribuent à l'image de marque et à la bonne réputation de l'entreprise.
8. Cela favorise la prospection et le recrutement de nouveaux clients via un bouche à oreille favorable.
9. Cela optimise les investissements commerciaux et publicitaires.

■ Impact sur l'innovation. Une entreprise qui a la volonté de satisfaire :

10. Est une entreprise qui sait écouter.
11. Est plus tournée vers l'innovation produits et services.
12. Peut acquérir de nouvelles compétences.
13. Optimise sa politique de R&D (Recherche et développement) fondée sur les vraies attentes des clients.
14. Connaît moins d'échecs lors des lancements de nouveaux produits.
15. Met de « bons produits » sur le marché.
16. Élargit sa gamme (ce qui impacte son image).

■ Impact sur la gestion

17. Gérer et facturer 1.000 € à un client est plus rentable que de gérer et de facturer 100 € à 10 clients.

18. Optimisation de l'efficacité des investissements commerciaux et publicitaires via la 'bouche à oreille' et une meilleure réputation.
19. Optimisation du potentiel offert par chaque client.⁷⁶

2 Fidélisation

Un client fidèle est un client qui manifeste un attachement certain à une entreprise et à ses produits.

Sa fidélité le pousse à rester "client" de cette entreprise sans y avoir été encouragé par quelque forme de stimulation commerciale que ce soit.

2.1 Définition de la fidélisation

Les chercheurs en marketing se sont intéressés fortement ces dernières décennies au concept de fidélité (notamment à la marque) : Selon Didier NOYE ⁷⁷ : *"la fidélité est un attachement, une constance de relation dans le temps"*.

Pour préciser ce concept, nous définissons la fidélité client comme étant le résultat d'une attitude favorable d'un individu à une marque (un produit ou un service) qui se traduit par des achats répétés.

Selon BARBARAY (2016, p.5), il existe en fait deux types de fidélité client :

- ☞ De **conviction** : c'est la préférence exprimée après expérience et comparaison des offres concurrentes ;
- ☞ De **paresse** : qui s'alimente de trois courants :
 - **Inertie** : se contenter d'avoir trouvé un produit satisfaisant, la recherche du « mieux » ne mérite pas de temps et d'énergie ;
 - **Peur du risque** : ne pas perdre une solution « acceptable » et risquer de faire une erreur en changeant, la crainte de perdre est plus forte que la possibilité de gagner ;
 - **Platitude** : tout se vaut, aucune supériorité reconnue au produit ou à la marque, réachat de routine et d'habitude, fidélité par inertie.

⁷⁶Ce phénomène est validé par une étude de Jon Picoult de Watermark Consulting aux US en 2013. Celui-ci a analysé 5 ans d'historique de données provenant de l'étude « Expérience Index Forrester's Customer – EIFC » et construit deux portefeuilles modèles. Les résultats sont éloquentes : au cours des 5 ans, la rentabilité des leaders en satisfaction client leur a permis de devancer les retardataires :

- Les leaders ont eu un rendement cumulé total de + 22,5 % ;
- Le S&P 500 a connu un recul de – 1,3 % durant la même période ;
- Les retardataires ont perdu – 46,3 %.
- Les champions de la satisfaction clients sont les champions de la rentabilité ! Les dirigeants de ces entreprises ont compris qu'investir en permanence dans la chasse aux nouveaux clients s'avérait bien moins rentable qu'investir dans l'élevage

⁷⁷ NOYE Didier, *Pour fidéliser les clients*, Edition INSEP Consulting, France, 2004, 121 pages.

2.2 L'intérêt de la fidélisation

2.2.1 Les enjeux de la fidélisation

La fidélisation est un axe stratégique pour l'entreprise et un défi majeur pour faire face à un environnement économique instable. Plusieurs facteurs ont poussé les dirigeants des entreprises à donner plus d'importance et d'attention à la fidélisation.

"Les enjeux de la fidélisation sont importants : mieux vaut s'attacher à la valeur du client plutôt que se lancer à la conquête continuelle de nouveaux prospects qui coûte cher ; ils sont volages et peuvent disparaître aussi rapidement qu'ils sont arrivés. C'est le meilleur moyen de fragiliser la rentabilité du commerce"⁷⁸

Tout d'abord l'évolution de l'offre et de la demande est la raison qui a incité les entreprises à fidéliser leurs clientèles. L'économie où la demande était supérieure à l'offre a laissé la place à une nouvelle économie où l'offre domine la demande. Le client a plus de choix possibles, il devient une cible plus difficile à rejoindre et à convaincre pour le marketing.

Les enjeux majeurs de la fidélisation sont alors :

- La maturité du marché sur lequel les entreprises opèrent ;
- Le niveau de pression concurrentielle du marché ;
- L'existence de barrières à l'entrée ou à la sortie ;
- La nature plus ou moins différenciée des offres de produits et de services ;
- Le cycle de réachat plus ou moins court ;
- La valeur potentielle des clients ;
- La répartition des profits qu'ils génèrent ou encore le taux d'attrition (perte de clients) de l'entreprise au regard de celui du secteur et des principaux concurrents.

2.2.2 L'importance de la fidélisation

Selon Didier NOYE 9 « Les efforts fait pour la qualité ne génèrent pas automatiquement de meilleurs résultats économiques pour l'entreprise. Mais un progrès de la fidélité des clients est toujours en rapport avec une meilleure rentabilité de l'entreprise. »⁷⁹

La fidélisation des clients coûterait beaucoup moins chère que le recrutement de nouveaux clients et en conséquence les politiques de fidélisation amélioreraient les résultats dans des

⁷⁸ LEMONNIER, Nathalie « Valoriser son site Web », Paris : Éditions d'organisations, (2002) page65.

⁷⁹ Didier NOYE, Pour fidéliser les clients, 2004, Editions INSEP CONSULTING p.18 et 19 ¹⁴
Revue Française de Gestion, 02/2000 p52

proportions considérables : une augmentation de 5% du taux de fidélisation de la clientèle peut augmenter de 25 à 100% la valeur du client moyen »¹⁴

Les travaux du TARP (technical assistance research program)⁸⁰ confortent ces observations. Ils montrent que conquérir un nouveau client permet donc de profiter d'un effet de levier important sur la rentabilité. Les raisons principales sont les suivantes :

- Baisse des coûts d'acquisition de clients, la marge nette actualisée sur la durée de vie du client devant couvrir ces coûts ;
- Diminution des coûts de gestion, un client fidèle connaissant mieux l'entreprise et ayant tendance à moins utiliser son front-office pour effectuer ses achats ;
- Effet de recommandation ;
- Augmenté du chiffre d'affaires par client.

2.3 Les facteurs de la fidélité

Les facteurs ayant une influence sur la fidélité peuvent être classés en trois catégories, auxquelles correspondent des moyens d'action marketing distincts :

**Tableau N°7 : les facteurs de la fidélité et les moyens d'action
Marketings correspondants**

Facteurs contribuant à la fidélité	Moyens marketing correspondants
Facteurs externes (d'environnement)	-Politique de distribution et de force de vente -Politique promotionnelle -Barrières à la sortie
Satisfaction à l'égard du produit ou du service	-Politique de produit -Politique de prix -Communication produit
Attitudes à l'égard de la marque ou de l'entreprise	-Communication de marque -Communication corporatif -Force de vente -Marketing relationnel

Source : Jean-Marc Lehu « La fidélisation client », Editions d'Organisation, 2003- P 205

La fidélité d'un client peut avoir plusieurs origines :

- La satisfaction du produit ou du service ;⁸¹
- La satisfaction de la marque dans le cas d'achat de plusieurs produits de la marque, un processus de généralisation s'opère et la satisfaction du produit s'étend à la marque ;

⁸⁰ www.lynksoftware.com/document/ROI.PDF

⁸¹ Jean-Marc Lehu « La fidélisation client », Editions d'Organisation, 2003- P 205

- La qualité de la relation établie entre le commercial et le client.

2.3.1 Les facteurs externes (ou d'environnement)

Les facteurs externes de la fidélité sont ceux qui ont pour effet de rendre matériellement plus faciles les comportements de fidélité ou plus difficiles les comportements d'infidélité. Il peut s'agir par exemple de :

2.3.1.1 L'accessibilité plus ou moins grande du produit

Il est plus facile de rester fidèle à une marque que l'on trouve partout et sans efforts qu'à une marque qu'il faut chercher activement.

2.3.1.2 L'intensité de la concurrence

C'est à dire le nombre et surtout l'activité des marques ou des fournisseurs concurrents : il est d'autant plus difficile de rester fidèle à une marque qu'on est exposé à des tentations plus fréquentes et plus fortes de la part des marques concurrentes, sous forme par exemple d'offres promotionnelles.

2.3.1.3 L'existence de freins réglementaires ou contractuels à la mobilité

Les monopoles légaux, les contrats d'exclusivité, les délais de préavis et les pénalités prévues contractuellement en cas de changement de fournisseur sont autant de barrière à la sortie.

2.3.2 Le facteur satisfaction du client

Le deuxième facteur important de la fidélité est la satisfaction du client à l'égard du produit ou du service : plus un client est satisfait du produit qu'il a acheté, plus il a de chance de le racheter ultérieurement. Tous les gens du marketing attachent une importance primordiale à la satisfaction du client, qui est au cœur même du concept de marketing, et certains auteurs vont jusqu'à considérer la satisfaction comme le facteur principal, sinon unique, de la fidélité.

Pour agir sur ce facteur, le marketing dispose de plusieurs moyens ayant pour objet de maximiser la valeur du produit ou du service aux yeux des clients : la politique de produit permet d'offrir aux clients des produits de qualité répondant à leurs besoins ; la politique de prix vise à offrir un bon rapport qualité/prix (ou performances/coût) ; la politique de distribution permet d'offrir aux acheteurs des services d'information, de formation et d'après-vente ; la politique de communication, enfin, et notamment la communication axée sur le produit, peut parfois contribuer à la satisfaction des clients en les aidant à mieux utiliser les produits qu'ils achètent.

Il semble cependant que la satisfaction des clients, tout en étant généralement une condition nécessaire de leur fidélité, n'en soit pas une condition suffisante. S'il est vrai qu'un client

insatisfait par le produit qu'il a acheté a de fortes chances de ne pas le racheter, il n'est pas certain, en revanche, qu'un client satisfait sera toujours un client fidèle.

2.3.3 Les attitudes affectives à l'égard des marques ou des fournisseurs :

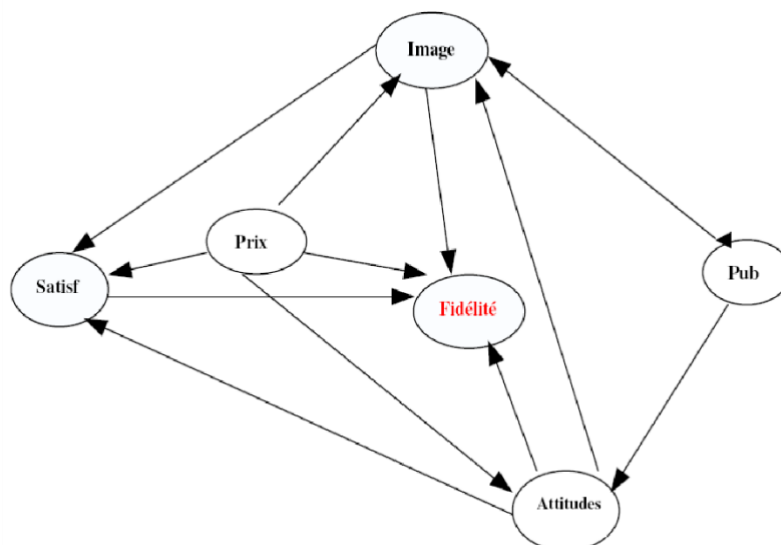
Si beaucoup de femmes vont toujours chez le même coiffeur pendant des années, ce n'est pas seulement parce qu'il coiffe bien ou parce qu'il les connait bien, elles n'ont pas besoin d'expliquer à chaque fois ce qu'elles souhaitent ; c'est aussi, et parfois surtout, parce qu'elles ont pour lui une sympathie, une confiance et aiment passer un moment à bavarder avec lui.

De même, le comportement d'un « citroëniste » convaincu, qui dans toute sa vie n'aura acheté que des Citroën malgré les offres parfois plus avantageuses faites par d'autres marques, s'explique avant tout par l'attachement émotionnel qu'il éprouve pour la marque.

Plus généralement, dans tous les secteurs d'activités, les marques et les entreprises soucieuses d'assurer une fidélité solide et durable de la part de leurs clients qui ont intérêt à créer chez eux des attitudes de sympathie et de confiance.

2.3.4 Modèle conceptuel de la fidélité

Figure N°13 : modèle de la fidélité



Source : article du "6th International Congress Marketing Trenes Paris, January 26 – 27, 2007" p.8

2.3.4.1 La satisfaction des consommateurs

Considéré comme une condition nécessaire à la création de la fidélité. L'entreprise doit pouvoir répondre à toutes les attentes, les besoins, les désirs du client afin de bien le satisfaire dans l'espoir de le fidéliser.

La satisfaction est le résultat de l'écart entre les attentes du client et sa perception quant à la prestation de l'entreprise. Quand la qualité de la prestation de l'entreprise rejoint ou dépasse les

attentes du client l'écart est positif de manière que le client achète de façon fréquente et périodique les produits de ladite entreprise.

2.3.4.2 L'image

L'image est la manière dont celui-ci est défini dans la mémoire des consommateurs, d'une part par les qualités fonctionnelles et d'autres parts par des attributs psychologiques.

2.3.4.3 Le prix

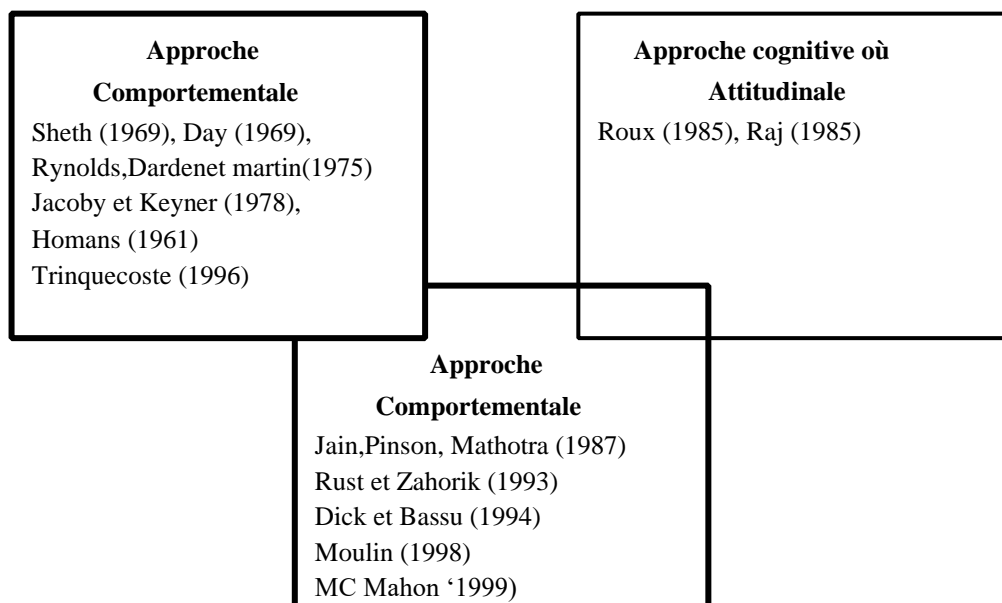
Le prix peut être considéré comme un indicateur du sacrifice nécessaire pour acheter un produit (service) et aussi comme un indicateur du niveau de qualité du produit (service).

En ce qui concerne l'impact de la modification du prix sur les perceptions de la qualité du produit, l'augmentation du prix est généralement positivement significatif sur la perception de la qualité des produits et des services. Donc le prix est un élément déterminant pour rendre les clients fidèles.

2.4 Les approches théoriques de la fidélité

Depuis son apparition dans la recherche marketing avec Copeland en 1923, la fidélité a fait l'objet de nombreuses études. Malgré cette forte ambiguïté qui entoure le terme de fidélité, certains éléments de définition peuvent être relevés à partir des trois principales approches suivantes :

Figure N° 14 : Les différentes approches théoriques de la fidélité au point de vente⁸²



Source : Jean-Marc LEHU, *Stratégie de fidélisation*, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation p.39

⁸²Salima Jazi, proposition d'un modèle intégrateur de la fidélité au point de vente : Application à l'hypermarché, thèse pour obtention du doctorat en sciences de gestion, 2005 p 84

2.4.1 L'approche behavioriste ou comportementale

Ce courant définit ainsi la fidélité, comme étant la constatation d'une suite de fréquentation d'un point de vente sur une période déterminée.

Comme l'indique le nom de cette approche, pour Jean Marc LEHU « la fidélité à la marque est constatée à l'observation du comportement des consommateurs. La fidélité n'est alors que la constatation d'une suite d'achats répétés en faveur de la marque. »⁸³

La possibilité de mesurer la fidélité constitue un atout incontestable de cette approche.

Toutefois, les mesures développées n'expliquent pas si ce constat de fréquentation répétée est dû à une réelle préférence ou plutôt à une absence de choix ou encore à un comportement d'inertie.

2.4.2 Approche cognitiviste ou attitudinale

On entend par attitude, opinion exprimée et adoptée par le consommateur envers un point de vente, une marque, une entreprise... etc.

A l'inverse de l'approche comportementale, l'approche attitudinale considère qu'un client est fidèle, du moment où il a développé une attitude positive à l'égard du point de vente. Cependant, il peut être simpliste d'avancer que les clients qui ont une attitude positive vis-à-vis d'un point de vente le fréquentent régulièrement et vice-versa.

Selon Jean Marc LEHU 4 « l'approche cognitiviste introduit la notion d'attitude, comme étant l'un des facteurs explicatifs de la fidélité. Un consommateur ne sera fidèle à une marque que s'il a développé préalablement une attitude positive à l'égard de cette marque La formation de l'attitude précède donc ici le déclenchement du comportement ». ⁸⁴

Selon cette définition, en plus de répéter l'action d'achat d'un même produit, le consommateur doit avoir en premier développé une attitude positive envers les dits produit, Service ou marque.

2.4.3 L'approche mixte

L'approche mixte considère par ailleurs, que la fidélité nécessite la coexistence de deux dimensions : comportementale et attitudinale. Le croisement de ces deux dimensions permet donc, de distinguer la fidélité par rapport à d'autres types de comportements.

En cas de fréquentation régulière d'un point de vente sans attitude favorable, on parlera d'une « Fausse fidélité ».

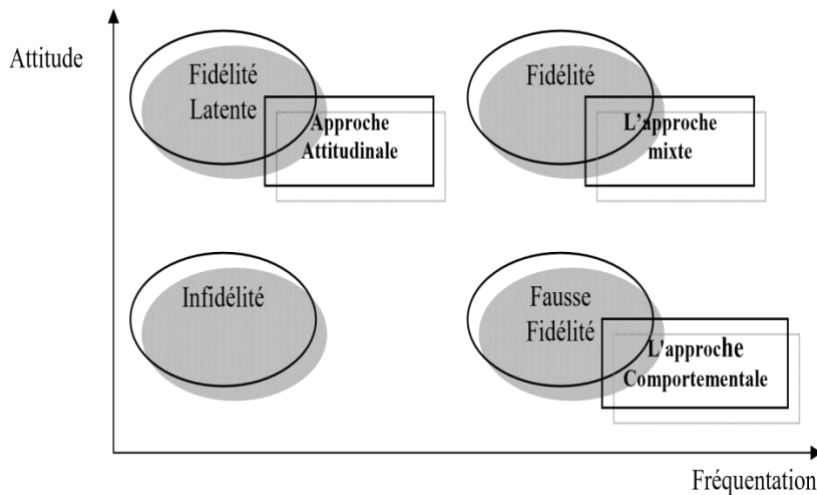
⁸³Jean-Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation p.39

⁸⁴ Jean-Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation p40

Dans le cas d'une attitude positive et d'une faible fréquentation, on est plutôt dans le cas d'une « fidélité latente ». Ce type de comportement peut être révélateur de la perception d'un certain nombre de freins à la fréquentation (prix élevés, problèmes d'accessibilité, recherche de variété...).

Par ailleurs, on parlera de fidélité en cas de coexistence à la fois d'une attitude favorable et d'une forte fréquentation vis-à-vis d'un point de vente.

Figure N° 15 : Les deux dimensions de la fidélité



2.5 Les outils de la fidélisation des clients

Concevoir et développer une stratégie de fidélisation est une véritable démarche et pas simplement l'élaboration d'un cocktail de techniques. L'entreprise devra en permanence mettre en avant ce qui fait sa spécificité : Aucun outil ne devra être écarté, mais tous devront être évalués pour savoir s'ils sont les plus pertinents par rapport aux caractéristiques particulières de l'entreprise dans un environnement concurrentiel donné.⁸⁵

2.5.1 Le merchandising

Le merchandising regroupe toutes les techniques commerciales qui permettent de déterminer la localisation et l'aménagement adéquats du lieu de vente, ainsi que la présentation des produits qui y sont vendus, dans des conditions physiques et psychologiques optimales.⁸⁶

Jean-Marc Lehu considère le merchandising comme un outil de fidélisation dans ce sens où il supprime le phénomène de lassitude chez le consommateur à travers un renouvellement suffisamment important du point de vente.

⁸⁵MEYER-WAARDEN, 2015, et LEHU, 2003

⁸⁶ Jean-Marc LEHU, stratégie de fidélisation, Éditions d'Organisation, Paris (2002), page 320

2.5.2 L'indispensable base de données

Selon Jean Marc LEHU « La mise en place d'une stratégie de fidélisation implique que l'entreprise va engager un dialogue avec son consommateur. Dans ces conditions, l'utilisation d'une base de données pour concevoir, orienter et développer ce dialogue peut devenir un atout considérable ». ⁸⁷

La nécessité d'une base de données n'est pas un phénomène de mode. Cette base est alimentée grâce à de nombreuses données qui sont disponibles dans l'entreprise : contrats, bon de commande, factures, courriers, compte-rendu des agents commerciaux...

Mais le questionnement et l'écoute des clients sont un moyen précieux de compléter les informations de cette base.

Voici des types d'informations que certaines entreprises s'attachent à recueillir et conserver :

- Identité, Adresse, téléphone, fax, e-mail ;
- Sexe, Date de naissance, profession, situation de famille ;
- Demandes de renseignements exprimées par le client, préférences exprimées ;
- Facteurs ayant déclenché la relation entreprise/client ;
- Estimation du potentiel que représente le client ;
- Historique des relations avec le client, et appréciations portées par le client ;
- Comportement du client pour le paiement.

La base de données est plus qu'un simple fichier, elle est le dépositaire des goûts spécifiques des clients. Lorsqu'une entreprise répond plus vite aux attentes du client, elle a toutes les chances de le fidéliser pour une longue période et d'en faire un actif ayant de la valeur.

2.5.3 Le Multi canal de contact avec les clients

Le multi canal trouve son essor à travers les nouvelles possibilités de communication (Les sites Internet, le E-Mailing, les centres d'appel, les SMS, pour ne citer que les principaux supports) sont venus compléter le traditionnel face à face, mais aussi grâce à l'explosion des sources d'informations.

Dans une approche de fidélisation, les outils de communication les plus souvent utilisés sont les suivants :

⁸⁷ Jean-Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation p.184

Tableau N°8 : les outils de la fidélisation

Le merchandising	Regroupe toutes les techniques commerciales qui permettent de déterminer la localisation et l'aménagement adéquat du lieu de vente, ainsi que la présentation des produits qui y sont vendus, dans des conditions physiques et psychologiques optimales (LEHU, 2003, p.320)
Le Trade marketing où Marketing de la distribution	Regroupe toutes les applications du marketing visant à maximiser l'efficacité des relations et des négociations entre un producteur et son/ses distributeurs, tous deux étant désormais convaincus que les enjeux leur sont communs. Leurs actions de partenariat reposent au départ sur un échange de données, le plus souvent aujourd'hui par le biais de l'informatique (EDI/Electronic Data Interchange).
L'ECR (Efficient Consumer Response)	Ensemble de techniques de trade marketing utilisées dans le but d'optimiser la proposition commerciale faite au consommateur/ client. (LEHU, 2003, p.323)
La lettre d'information magazines et newsletter électronique	L'entreprise adresse régulièrement à l'ensemble de ses consommateurs/clients une lettre/magazine contenant à la fois des informations générales, en liaison avec son secteur d'activité et des informations spécifiques sur ses produits. (LEHU, 2003, p.372)
Le SMS	Message court (160 caractères) alphanumériques avec ou sans symboles, envoyés sur l'écran d'un terminal mobile (un téléphone le plus souvent) (LEHU, 2003, p.390)
Les programmes d'accueil	Consistent à donner aux clients un dossier de bienvenue, à envoyer une lettre de remerciement, à passer un coup de fil pour amorcer dans de bonnes conditions la relation
Les e-coupons	Coupons que l'on imprime ou qui sont envoyés sous forme de code-barres sur les Smartphones connaissent un développement rapide, suivant en cela la part croissante du digital dans le CRM et le marketing direct. Des programmes comme celui de Tesco (Groupe de distribution-Supermarchés) les utilisent abondamment sur leurs applications mobiles.
Le parrainage	Fonction de recrutement/prospection de nouveaux consommateurs ou clients reléguée aux consommateurs/clients actuels de l'entreprise, qui obtiennent en contrepartie des avantages et/ou services à titre de remerciements (LEHU, 2003, p.368)
Numéro vert	Numéro de téléphone gratuit pour le consommateur lui permettant d'entrer en relation avec un service d'information de l'entreprise. Il implique une démarche initiée par le consommateur, d'où la nécessité de bien communiquer le numéro, à l'aide d'une Campagne de communication ou des packagings produits (LEHU, 2003, p.379)
Site web	Adresse informatique sur laquelle les internautes peuvent se connecter et où l'entreprise a la possibilité de développer avec eux un contact plus ou moins interactif. Il peut contenir des informations, des espaces marchands, des liens avec d'autres sites. Il peut offrir la possibilité d'entrer en contact avec l'entreprise par courrier électronique, liaison téléphonique parallèle ou visioconférence. (LEHU, 2003, p.351)
Le cadeau	Le consommateur/client bénéficie d'un avantage se matérialisant par la réception d'un cadeau en échange ou remerciement de son achat d'un ou de plusieurs produits/services de l'entreprise, lié ou non à son activité. Souvent assimilés à une technique de fidélisation, les cadeaux n'en constituent pas une à proprement parler, et doivent en réalité être considérés comme les supports potentiels et ponctuels d'une véritable technique (club, carte de fidélité...) (LEHU, 2003, p.355)

Le club	Réunion de clients ou de consommateurs suivant des conditions générales de fonctionnement déterminées par l'entreprise. Ou encore, cibles ayant des intérêts communs afin de permettre un suivi continu du contact et dialogue permanent (LEHU, 2003, p.366).
Les blogs et réseaux sociaux	Les blogs et les réseaux sociaux favorisent les échanges interactifs entre l'entreprise et ses clients et entre les clients eux-mêmes. Il ne faut pas sous-estimer les coûts de ce type de communication tels que les coûts de plateforme, de production de contenu, et d'animation. Des <i>community managers</i> sont en charge de la publication des contenus, de l'animation des communautés de fans, de la modération des messages, etc. (LENDREVIE, 2017, p.532)

Source : établi par nous-mêmes selon (LEHU, 2003) et (LENDREVIE, 2017)

2.5.4 Le client expert

C'est un consommateur, testeur de produits. Le but est de faire une analyse de la valeur des produits de l'enseigne. A l'issue de l'analyse, la plupart des produits furent appréciés, certains devant être améliorés. Puis elle renouvelle le test pour obtenir de meilleur résultat. Il fut donc abandonné et l'abandon fit l'objet d'une campagne d'information grand public, insistant de ce fait sur le rôle et l'importance de l'observation du consommateur.

Au-delà des bons résultats quantitatifs, c'est la qualité de la démarche relationnelle qui doit être soulignée : par leur participation et l'écoute de l'enseigne, les clients ont le sentiment d'être « reconnus », ce qui constitue un facteur de fidélisation plutôt efficace.

2.5.5 Les cartes de fidélité

C'est un outil de fidélisation fourni, le plus souvent nominativement à chaque client, afin de lui offrir différents avantages auprès de l'entreprise émettrice et de ses éventuels partenaires. Elle permet l'entreprise de collecter, à l'issue de chaque utilisation, des informations comportementales sur le client porteur, utiles pour la création de bases de données marketing et déclencher des actions marketing adaptées.

En pratique, le système des cartes de fidélisation est simple. Il suffit généralement au Consommateur d'utiliser lors de ses achats.

Les compagnies émettrices de cartes de crédit proposent aussi à leurs clients des programmes de points bonis.

Pour bien fonctionner elle doit savoir répondre à trois attentes majeures des consommateurs :

- Être un client reconnu et privilégié, faire de bonnes affaires (réductions, promotions).
- Recevoir des cadeaux.
- Pouvoir utiliser sa carte dans tous les points de vente de l'émetteur et de ses partenaires.

Les cartes de fidélité présentent des avantages aussi bien pour les entreprises que pour les clients utilisateurs.

2.5.6 Le service après-vente

Il regroupe l'ensemble des services fournis par un producteur ou par un distributeur à ses clients, après la vente du produit (installation, formation et conseils d'utilisation, révision, entretien, dépannage, réparation, application des conditions de garantie, informations, réception d'appels 24 h/24 h sur hotline...). Sa mention est parfois accompagnée des lettres P (pièces), MO (main d'œuvre) et/ou D (déplacement), qui qualifient sa portée et la nature de la garantie.⁸⁸

Ce dernier facteur de satisfaction ne doit pas être mis de côté dans une stratégie de fidélisation de la clientèle. En effet, proposer des produits de qualité par exemple ne suffit pas à satisfaire entièrement le Client. Si ce produit tombe en panne ou fonctionne mal, et que l'entreprise n'assure pas de service après-vente, il aura un sentiment de mécontentement profond et le client ne renouvelera sûrement pas son achat. Au contraire, s'il bénéficie également d'un service après-vente de qualité, à l'image du produit qu'il aura choisi, il sera complètement satisfait des prestations de l'entreprise et sera fidèle à celle-ci. Une relation de confiance s'établit alors entre le fournisseur et l'utilisateur, favorable au développement d'une stratégie de fidélisation.⁸⁹

3 L'aspect stratégique de la fidélité

3.1 Le cycle de croissance par fidélisation

De nos jours, la fidélisation des clients est déterminante pour la survie de certaines Entreprises. Selon Didier Noye « les efforts fait pour la qualité ne génèrent pas automatiquement de meilleurs résultats économiques pour l'entreprise. Mais un progrès de la fidélité des clients est toujours en rapport avec une meilleur rentabilité de l'entreprise »⁹⁰

Ainsi, selon Reicheld et Sasser (1996) l'impact des départs de clients à un effet important sur le profit des entreprises. Ils expliquent que dans le cas des entreprises de services, les clients fidèles ont même une plus grande influence sur les profits que les économies d'échelles, la part de marché, les coûts par unité vendue et autres facteurs que l'on associe généralement à un avantage concurrentiel. Plus la relation de l'entreprise avec le client dure longtemps, plus les profits de cette dernière augmentent. Ainsi, ces auteurs mentionnent même que les entreprises peuvent pratiquement multiplier par deux leurs profits si elles parviennent à fidéliser à peine 5 % de leur clientèle.

⁸⁸ Jean-Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation p330

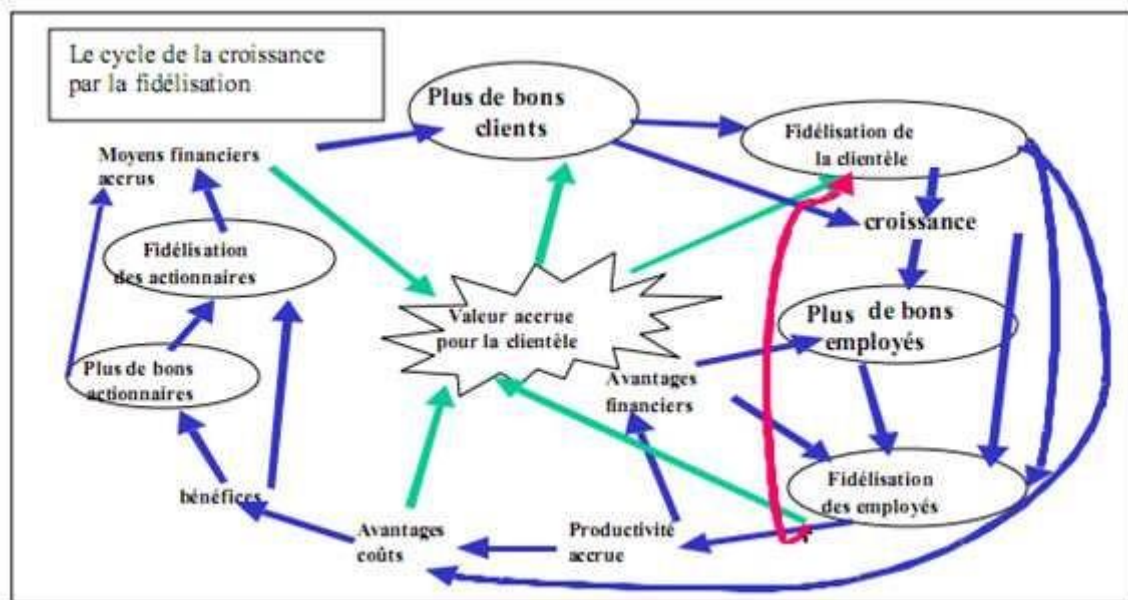
⁸⁹ Jean-Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation p.395

⁹⁰ Didier Noye « pour fidéliser les clients », 2004 Editions INSEP CONSULTING p18 et 19

Reicheld et Sasser (1996) ont aussi montré les nombreux avantages et économies de la fidélisation des clients pour l'entreprise. Ils nous rappellent que cette stratégie nous permet d'éviter certains coûts reliés à la recherche de nouveaux clients tels que ceux engagés en publicité et en promotion. Les auteurs mentionnent aussi qu'il est fréquent de voir les coûts de gestion baisser au fur et à mesure que les achats des clients augmentent.

Les entreprises qui ont des clients fidèles peuvent aussi vendre leurs produits ou leurs services plus chers. En effet, un certain nombre de clients est prêt à payer un prix plus élevé pour descendre dans un hôtel qu'ils connaissent par exemple. De même, les clients fidèles font une publicité gratuite à l'entreprise et au fil des années amènent d'autres Clients (le bouche à oreille positif).

Figure N°16 : Le cycle de la croissance par la fidélisation



Source: « the loyalty-based cycle of Growth »

Pour Reicheld, la fidélisation apparaît comme un bon moyen d'atteindre la croissance de l'entreprise. Plus une entreprise a de clients fidèles plus elle a d'avantages financiers et de coût. Ceci permet d'offrir une valeur accrue aux clients et surtout de les fidéliser. Plus elle a d'avantages financiers, plus il est facile d'avoir de bons employés, qui amèneront aussi une productivité accrue. Comme l'entreprise devient financièrement rentable, ses actionnaires sont fidèles. Le fait d'avoir des clients, des employés et des actionnaires fidèles contribue à la croissance de l'entreprise.

Particulièrement les entreprises de services peuvent augmenter leur part de marché de trois manières : attirer de nouveaux clients, faire plus d'affaires avec les clients existants, réduire le nombre de départs de clients.

Les entreprises dont les ressources marketing s'adressent directement aux clients existants réalisent deux de ces trois possibilités. Elles augmentent l'opportunité de prolonger les relations avec le client et baissent les risques que les clients partent chez un concurrent.

La fidélisation rejoint donc deux des stratégies énoncées par les auteurs pour accroître la part de marché (faire plus d'affaires avec les clients existants, réduire le nombre de Départs de clients).

L'intérêt principal de la fidélisation est donc la croissance et la survie de l'entreprise. En Effet, la fidélisation permet d'augmenter les profits, les parts de marché, la croissance de L'entreprise.

4 Programmes de fidélisation

La conception d'un plan d'action de marketing relationnel visant à développer le potentiel commercial des meilleurs clients constitue un programme de fidélisation. Autrement dit, un programme bien pensé correspond à la stratégie de fidélisation en plan d'action, et nécessite que les objectifs en soient déterminés au préalable.

Tableau N° : définitions d'un programme de fidélisation⁹¹

Auteurs	Définitions
Palmer, McMahon-Beattie et Beggs, (1999)	Un ensemble identifié de bénéfices offerts aux clients et qui récompense leurs achats répétés.
Bénavent et Crié, (2000)	Un ensemble d'actions organisées de telle manière que certains clients soient stimulés et entretenus, l'attrition, c'est-à-dire le taux de clients perdus, soit minimisée et/ou les volumes achetés soient augmentés.
Meyer-Waarden, (2002)	Un ensemble d'actions marketing individualisé et structuré, organisé par une ou plusieurs entreprises, de façon à ce que les acheteurs les plus intéressants soient recrutés, identifiés, maintenus, stimulés, de telle manière que les volumes achetés en soient augmentés. Il cherche à créer une relation à valeur ajoutée et régulière sur le long terme, de préférence affective, en instaurant une communication interactive entre l'entreprise et ses adhérents.

⁹¹ Salima Jazi, Proposition d'un modèle intégrateur de la fidélité au point de vente : application à l'hypermarché, thèse pot obtention du doctorat en sc. de gestion, 2005, p147

De ces définitions nous retiendrons trois principaux éléments pour caractériser un programme de fidélisation : un ensemble d'actions ou de bénéfices offerts à certains clients dont l'objectif est d'augmenter les volumes achetés et donc la rentabilité de l'entreprise et de créer une relation durable et profitable entre l'entreprise et ses clients.

4.1 Les objectifs des programmes de fidélisation

Les programmes de fidélisation ont pour objectif de rentabiliser le portefeuille client : un client fidèle est moins cher à retenir qu'un prospect à acquérir, et surtout il est beaucoup moins sensible au prix. Pour autant, ces programmes peuvent poursuivre des objectifs complémentaires :

- Récompenser la fidélité ;
- Prévenir le risque de perte de clientèle du fait de l'arrivée de concurrents nouveaux. Le programme de fidélisation augmente les coûts d'entrées pour nouvel entrant ;
- Contribuer au développement des ventes et soutien de la prospection ;
- Permettre de monter des partenariats avec des confrères, des fournisseurs, et proposer une offre intégrée, incluant une plus large prestation de service ;
- Optimiser la satisfaction client (investir dans la relation client) ;
- Instaurer la mise en œuvre d'une démarche qualité dans le service après-ventes.

4.2 Les programmes de fidélisation les plus innovants

4.2.1 Customer Relationship Management « CRM »

CRM est un nouveau paradigme dans le domaine marketing, il s'agit d'un ensemble des outils et technique destinés à capter, traiter et analyser les informations relatives aux clients, dans le but de les fidéliser en interagissant avec eux et en offrant le meilleur service qu'il ne trouvait pas ailleurs.

Le CRM permet d'identifier les clients de façon individuelle, de les différencier, d'interagir avec eux et personnaliser la relation. Il possède quatre composantes fondamentales : connaissance du client ; stratégie relationnelle ; communication ; proposition de valeur individualisée.

4.2.2 Customer value Measurement « CVM »

Il s'agit d'un programme qui traduit par l'existence d'une charte indiquant clairement l'importance attribuée à la mesure de la satisfaction et fidélisation des clients.

Cette charte d'entreprise s'articule autour des trois principes essentiels de la « customer values » à savoir, la valeur ajoutée de prestations, telle que perçue par les clients, leur juste prix et la mise à disposition à temps.

Le fonctionnement de ce programme consiste à évaluer deux valeurs fondamentales que sont la satisfaction et la fidélisation client auprès d'un échantillon de client. L'évaluation de la « customer satisfaction » et « customer loyalty » est fait par le biais d'une série de critères portant sur toute la chaîne de valeur et chaque valeur mesurée, figure sur un mapping de positionnement perceptuel par rapport aux principaux concurrents. Les réponses des clients sont ensuite analysées de façon par région et par ligne de produits par exemple.

4.2.3 Personnaliser pour fidéliser

La personnalisation est un levier qualité puissant, elle permet en effet d'adapter l'offre aux spécificités de chaque client et renforce la dimension relationnelle du service.

En s'inspirant de la théorie du marketing « one to one »⁹², il désigne le moyen de communication et de vente permettant de s'adresser d'une manière individualisée, spécifique et différenciée à chaque prospect ou client, en tenant compte de ses particularités.

En effet, au-delà d'un simple ajustement de marketing de masse, la personnalisation du message doit permettre de mettre en œuvre une véritable Gestion de la relation client. Cette personnalisation n'est possible qu'en collectant, stockant et traitant de très grandes quantités d'informations sur ses clients.

5 Relation : Marketing relationnel, satisfaction et fidélité

Le marketing relationnel considère la satisfaction comme un élément fondamental influençant l'engagement, l'attachement et la confiance. Ces deux derniers, à leur tour, agissent sur la fidélité tout comme les 12 autres facteurs dans la figure ci-dessous qu'a définie.⁹³

L'hypothèse d'une relation entre la satisfaction et la fidélité aux marques est couramment posée dans la littérature :

La relation entre la satisfaction et la fidélité n'a pas de caractère automatique ;

Un client fidèle n'est pas toujours satisfait et un client satisfait n'est pas toujours fidèle. Ce faible lien entre la satisfaction et la fidélité peut s'expliquer par l'hétérogénéité des consommateurs (inertie ou recherche de variété), la disponibilité et les actions marketing des

⁹² 1 to 1 est un concept apparu dans les années 90. Il s'agit de nouer une Relation personnalisée entre les clients et l'entreprise

⁹³ LEHU Jean-Marc, *Stratégie de fidélisation*, 2^{ème} édition, Éd d'organisation, Paris, 2003, 454 pages.

concurrents, de variables contextuelles, les ruptures de stock, etc. La relation n'est donc pas linéaire.⁹⁴

Il convient ainsi de différencier l'impact de la satisfaction en fonction du type de secteur et de la structure concurrentielle du marché : plus la concurrence est intense, moins les produits et services sont différenciés, plus la satisfaction doit être élevée pour influencer la fidélité.

Au contraire, sur des marchés peu compétitifs, la fidélité sera forte même avec un niveau de satisfaction bas car le manque d'alternatives verrouille les consommateurs et les empêche de choisir.

5.1 En résumé,

L'expérience client est aujourd'hui le principal enjeu et le principal facteur de différenciation pour les acteurs de l'hôtellerie et du tourisme.

L'amélioration de l'expérience client passe par un travail sur les parcours clients et par un enrichissement des services proposés dans le sens des attentes clients. Cela suppose le déploiement d'une réelle stratégie de connaissance client.

FigureN°17 : Différence entre la Relation client et l'Expérience client

Si le client est l'élément commun et central de la Relation client et de l'Expérience client, ces deux notions sont pourtant bien distinctes :

☞ La **Relation client**, c'est l'ensemble des échanges entre une entreprise et ses clients, sur tous les canaux, et par tous les modes de communication existants. Ainsi, pour répondre à une problématique client, l'entreprise va mettre en place un ensemble de dispositifs, sans pour autant prendre en compte la globalité du parcours client.

☞ Quant à l'**Expérience client**, c'est l'effet de la Relation client sur le consommateur, c'est-à-dire l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par un client lors de son parcours d'achat.

Dans une stratégie de satisfaction client, le Service de l'Expérience client concerne les collaborateurs au contact du client, alors que la Relation client est partout, dans tous les services, du Comité de direction au conseiller de clientèle. Pour passer de la relation à l'expérience client, l'entreprise doit intégrer ce que vit le client, et devenir « *customer centric* ».

Source : blog feedback management, 2017 ⁹⁵

⁹⁴ MAYER-WAARDEN Lars, *Management de la fidélisation : De la stratégie aux technologies digitale*, 2^{ème} édition, ÉdVuibert, Paris, 2015, 256 pages.

⁹⁵ MediaTech Solutions, *De la Relation client à l'Expérience client*, Article publié en 2017 dans Le blog dédié au Feedback Management de MediaTech Solutions, éditeur d'*Instant eXperience*, la solution de Feedback Management en temps réel. In: <https://www.mediatech-solutions.com/fr/de-la-relation-client-a-l'experience-client/client/>.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, il s'avère que la gestion de la relation client est une pratique concurrentielle qui a différentes fonctions. Ainsi, les dirigeants d'une entreprise doivent accorder une très grande attention lors de la mise en place d'un système qui permet de suivre la clientèle. Celui-ci doit être cohérent au niveau des différents organes de l'entreprise.

Le marketing relationnel considère la satisfaction comme un élément fondamental influençant l'engagement, l'attachement et la confiance. Ces deux derniers, à leur tour, agissent sur la fidélité tout comme les 12 autres facteurs dans la figure ci-dessous qu'a définie.⁹⁶

L'hypothèse d'une relation entre la satisfaction et la fidélité aux marques est couramment posée dans la littérature :

La relation entre la satisfaction et la fidélité n'a pas de caractère automatique ; un client fidèle n'est pas toujours satisfait et un client satisfait n'est pas toujours fidèle. Ce faible lien entre la satisfaction et la fidélité peut s'expliquer par l'hétérogénéité des consommateurs (inertie ou recherche de variété), la disponibilité et les actions marketing des concurrents, de variables contextuelles, les ruptures de stock, etc. La relation n'est donc pas linéaire.⁹⁷

Il convient ainsi de différencier l'impact de la satisfaction en fonction du type de secteur et de la structure concurrentielle du marché : plus la concurrence est intense, moins les produits et services sont différenciés, plus la satisfaction doit être élevée pour influencer la fidélité.

Au contraire, sur des marchés peu compétitifs, la fidélité sera forte même avec un niveau de satisfaction bas car le manque d'alternatives verrouille les consommateurs et les empêchent de choisir.

⁹⁶LEHU Jean-Marc, Stratégie de fidélisation, 2^{ème} édition, Éd d'organisation, Paris, 2003, 454 pages. P85

⁹⁷ MAYER-WAARDEN Lars, Management de la fidélisation : De la stratégie aux technologies digitale, 2^{ème} édition, Éd Vuibert, Paris, 2015, 256 pages. Pp31-33

Chapitre II

La gestion de la relation client et la fidélisation clientèle

Introduction

“La manière dont vous collectez, gérez et utilisez les informations détermine votre réussite.”

Bill GATES (1955-)

(Informaticien et entrepreneur américain)

“Les entreprises surestiment le nombre d'abonnés et sous-estiment la participation. Avec un peu d'argent, vous pouvez facilement atteindre 1000 abonnés. Mais, s'ils vous ignorent par la suite, cet effort est vain.”

Ian LURIE (1968) *Président de "portent" (digital marketing agency)*

L'arrivée d'un nouveau sigle pose toujours problème : s'agit-il de quelque chose de totalement nouveau, ou encore d'un habillage marketing d'un problème ancien. Ni tout à fait l'un, ni tout à fait l'autre, répondrons-nous. Non, le CRM n'est pas un nouveau concept, car les entreprises ont toujours cherché à satisfaire le client. Non, le CRM est plus qu'une création marketing des cabinets de consultants, car il propose une vision totalement nouvelle de la gestion de la relation client. Il faut constater que la technologie permet de traiter, dans une approche unifiée et décloisonnée, des problématiques qui ont été séparées pendant de nombreuses années : stratégie marketing, gestion de la force de vente, service client, réingénierie des processus, rentabilité des clients, conception assistée des produits par les clients, etc.

Le CRM est un terme fédérateur pour définir un objectif commun à des fonctions encore trop souvent cloisonnées. Afin d'établir la vision fédératrice du concept CRM, il nous a semblé important de faire un travail préliminaire d'inventaire des théories et des composants du CRM. Ce chapitre se propose tout d'abord d'explicitier le contenu de ces trois lettres et la convergence des huit leviers du CRM. Nous présenterons ensuite les avantages escomptés et quelques résultats observés lors de la mise en œuvre de la gestion de la relation client. Enfin, nous proposerons une décomposition des solutions de CRM en blocs fonctionnels.

Section 1 : L'implication du CRM dans la fidélisation client

Les entreprises cherchent à mettre en place des systèmes de collecte et de traitement de données toujours plus performants. Pour cela, l'entité doit s'intéresser aux clients, de leur conquête à leur fidélisation puis armer sa force de vente pour la maîtrise des enjeux clés futurs. Une utilisation systématique des renseignements détenus sur les clients grâce à la gestion de la relation client (GRC) permet d'entretenir avec eux des relations plus personnelles et riches avec une qualité constante.

La GRC consiste à savoir cibler, à attirer et à conserver les bons clients. Pour arriver à un résultat satisfaisant dans la construction et le développement des relations avec les clients, les systèmes de gestion des relations clients ou de Customer Relationship Management (CRM) en anglais doivent permettre aux responsables d'entreprise de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser leurs produits ou leurs services.

1 Définition et historique de CRM

1.1 Définition de CRM

En quelques années, les acteurs ont multiplié les acronymes pour tenter de se différencier. Chaque mois apporte sa nouvelle dénomination. Suivre cette évolution devient un véritable casse-tête. Mais au risque de passer pour des hérétiques, nous avons choisi de classer dans la grande famille du CRM les dénominations suivantes qui mettent en avant une spécificité de l'application. Le florilège des acronymes :⁹⁸

- CMS : Customer Management Software met en avant l'aspect informatisation et provincialisation⁹⁹
- CIS : Customer Interaction System insiste sur la croissance de l'interactivité entre les entreprises et leurs clients.
- CCM : Continuous Customer Management donne la dimension temporelle comme facteur de différenciation.
- EMA : Enterprise Marketing Application met la dimension marketing au centre du métier de l'entreprise et introduit une notion de formalisation du marketing opérationnel.

⁹⁸(René Lefebure, Gilles Venturi) (Z-lib.org) ; éd2005.page32

⁹⁹Philip, Kotler, « marketing, management », Pearson, 14^{éd}, 2012, p 513.

- ERM : Enterprise Relationship Management repousse les frontières de l'entreprise aux partenaires pour donner naissance au concept d'Extra prise de Siegel.
- ERM : Employée Relationship Management transpose aux salariés des grandes entreprises les principes de fidélisation appliqués par le CRM aux clients. Le principe général est d'offrir des services personnalisés aux salariés dans l'optique de les fidéliser.
- CRM : Citizen Relationship Management applique aux administrations les préceptes de la gestion de la relation client. Nous avons vu la Direction des Impôts lancer en France un projet de GRU (Gestion de la relation usagers).
- PRM : Partner Relationship Management décline sur la population des partenaires, les techniques de gestion de la relation développées initialement pour les clients.
- e-CRM : la déclinaison sur Internet des principes de personnalisation et de fidélisation sous-tendant le CRM. Pour compliquer la visibilité du marché, il reste à signaler que derrière les trois lettres CRM se cachent plusieurs définitions : Continuos Relationship Marketing, Continuos Relationship Management ou Customer Relationship Management, définition la plus classique, que nous retiendrons dans la suite de cet ouvrage. Cette guerre des dénominations met en évidence différents aspects de la gestion de la relation client :
- la mise en œuvre d'une méthodologie fondée sur les nouvelles technologies de l'information pour aider les entreprises à atteindre le « Saint Graal » des années 2000 : l'amélioration de la satisfaction des clients.
- une approche marketing pour construire des relations de proximité avec ses clients et ses prospects, afin de les encourager à concentrer une forte part de leurs achats, en les travaillant différemment selon leur cycle de vie, leur potentiel et leurs attentes.
- Selon LENDREVIE « La Gestion des Relations Clients (ou Customer Relationship Management en anglais) désigne les méthodes et outils visant à accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise, en développant une relation durable et cohérente avec des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité. »¹⁰⁰
- une vision globale qui dépasse les frontières naturelles de l'entreprise pour associer les fournisseurs, les partenaires, les collaborateurs et les clients dans un dispositif global d'amélioration du service au client.

¹⁰⁰ BAYNAST, LENDREVIE, Lévy, op. Cit, p530.

Pour tenir compte de toutes ces dimensions, nous proposons de définir le CRM de la façon suivante :

Le CRM est la capacité à bâtir une relation profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contacts par une allocation optimale des ressources. La construction de la profitabilité de la relation impose de s'appuyer sur le temps pour construire le CRM. Mais les clients profitables, au contraire des bons vins, ne se bonifient pas par le simple repos. Il faut utiliser les technologies analytiques des systèmes d'information pour raccourcir ce temps. Elles doivent identifier au plus tôt les bons clients, c'est-à-dire ceux avec qui il est possible de construire une relation profitable et de long terme. Ensuite, elles doivent augmenter et préserver la relation avec ce cœur de clients par une meilleure gestion des propositions.

Le CRM comprend :

- La mesure des inputs des différentes fonctions de l'entreprise y compris les coûts marketing, ventes, services ainsi que des outputs en termes de revenu, profit et valeur pour le client ;
- L'acquisition et la mise à jour permanente de la connaissance des besoins, motivations et comportements des clients durant toute la durée de vie de la Relation ;
- L'utilisation de la connaissance client dans un but d'amélioration constante des performances à travers un processus d'apprentissage des réussites et des échecs ;
- L'intégration des activités marketing, ventes et service client dans la perspective d'objectifs communs ;
- La mise en œuvre de systèmes appropriés pour supporter l'acquisition de la connaissance client, son partage et la mesure de l'efficacité du CRM ;
- Maintenir constamment l'équilibre entre les investissements marketing, vente et service et les besoins changeants des clients avec comme objectif de maximiser le profit.

1.2 L'historique du CRM

Le marketing orienté client et le CRM ne se sont pas construits en une seule fois. Plusieurs étapes se sont successivement complétées ou remplacées, et divers phénomènes sont apparus. En effet, depuis l'introduction des 4P dans les années soixante, aucun autre modèle n'a pu le déloger. Par contre, depuis le début des années 90 plusieurs auteurs semblent remettre en

cause l'absence de la notion de service de ce modèle¹⁰¹. “L'émergence du marketing des services et du marketing industriel dans les années 70 a participé grandement à la prise de conscience que l'on devait non seulement considérer le mixe marketing, mais aussi les relations clients. Or Déjà en 1960, Levitt indiquait que” les firmes ne devraient pas se concentrer sur la vente des produits, mais plutôt sur la satisfaction des besoins.

Levitt (1969) a également introduit le concept de produit augmenté en affirmant que le client est attiré par la totalité de l'expérience d'achat et de consommation, et pas seulement par le produit de base. Bagozzi (1974) a également souligné l'importance de la valeur perçue pour les acteurs impliqués dans un processus d'échange.”¹⁰²

C'est ainsi que le concept de marketing relationnel a commencé à attirer l'attention des chercheurs.

Pour Grönroos, "*...every firm, irrespective of whether it is a service firm by today's definition or a manufacturer of goods, has to learn how to cope with the new competition of the service economy*"¹⁰³C'est ainsi que la gestion des relations client a fait son chemin au sein des entreprises. Depuis 1998, la CRM est devenue une priorité pour plusieurs entreprises. Comme le démontre une étude réalisée par la revue CIO Insight, l'implantation d'infrastructures technologiques destinées à la gestion CRM arrive troisième en importance et ce, autant dans les entreprises de taille moyenne et que de grande taille.

¹⁰¹ Waterschoot, W. and Van den Bulte, C., “The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited”, Journal of Marketing, Vol. 56, October 1992, p83.

¹⁰² Gurău Călin, *La relation client comme source d'avantage concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies génériques*

¹⁰³ Grönroos, C., Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition, Free Press/Lexington Books, Lexington, MA, 1990 page.

2 L'importance stratégique de la GRC

Tableau N°10 : Les 10 principes clés du CRM¹⁰⁴

L'importance stratégique de la GRC peut être résumée par les 10 principes CRM.

Principes	Description
Segmentation	Réalisation d'une segmentation basée sur les besoins du client, les préférences, le comportement, le potentiel économique dans le but de fournir une base nécessaire à l'allocation des ressources, aux décisions marketing, de vente et de service.
Mémoire institutionnelle	Lorsque le client interagit avec l'entreprise, n'importe qui est en mesure de connaître les interactions précédentes avec ce client, les problèmes particuliers ainsi que les opportunités.
Collaboration	Le client doit être impliqué dans les spécifications, le design et/ou la livraison du résultat
Les points de contact adaptés	Le client doit être en mesure de faire des affaires avec l'entreprise via de multiples voies qui sont adaptées à ses besoins, ses valeurs et ses attentes.
Un seul contact	Les besoins des clients doivent être comblés lors du premier contact
Accès à l'information en temps réel	Les employés doivent avoir accès en temps réel à la bonne information afin de prendre des décisions en fonction du client et résoudre de façon immédiate le problème
Carte de pointage (Scorecard) du client	Les employés doivent être en mesure de créer des comportements spécifiques chez le client comme capturer une plus grande part de ces dépenses, Augmenter la fidélité, augmenter la valeur du client, et mesurer de façon explicite ces aspects
Boucler la boucle	Intégrer les systèmes du front et du back office afin de s'assurer que le processus permet d'atteindre la conclusion logique de la transaction, clore celle-ci ainsi que de capturer le maximum d'information tout au long du processus.
Écouter et apprendre	À l'aide de forums, faciliter le partage d'information ainsi que l'apprentissage entre les clients afin de les aider à faire des affaires avec l'entreprise, ainsi que de participer à l'amélioration des processus d'affaires et des opérations.
Gestion de l'expérience client	On doit être en mesure de connaître tous les points de contact entre le client et l'entreprise et s'assurer de fournir une expérience d'achat de haute qualité et constante qui donne au client une valeur ajoutée

Source : M. Michel Zins, *“La gestion des relations client : Impact sur l'entreprise et le marketing*

2.1 Identifier la valeur d'un client

La valeur client mesure est l'espérance de revenus (ou de profits) qu'une entreprise peut attendre du développement d'une relation moyen et long terme avec un client. Le concept de valeur client est un concept relativement nouveau qui consiste à mesurer dans le temps la rentabilité sur les ventes et à mettre en relation les investissements de l'entreprise pour atteindre ce résultat. La valeur client mesure la rentabilité des efforts fournis au niveau client ou segment

¹⁰⁴M. Michel Zins, *“La gestion des relations client : Impact sur l'entreprise et le marketing”* Université Laval Décembre 2001, page5

de clients. Elle est donc un indicateur important permettant d'évaluer la performance des stratégies de différenciation.

Abram Hawkes classifie les valeurs du capital client selon trois types :¹⁰⁵

La valeur historique : valeur totale de l'ensemble des transactions effectuées entre un client et une entreprise par le passé ;

La valeur courante : valeur qui fait référence à l'ensemble des transactions Attendues en considérant que le client ne changera pas son comportement d'achat ;

La valeur potentielle : valeur d'un client si on est en mesure de le persuader de changer son comportement et d'augmenter ses dépenses. »

La détermination de la Valeur des Clients se traduit par des résultats tangibles et mesurables :¹⁰⁶

- **Meilleure identification des cibles** à potentiel pour le recrutement ou les premiers actes d'achat permettant de mieux cibler les actions de recrutement,
- **Meilleure allocation des investissements marketing** (visites, mailings, contacts) sur les cibles présentant un potentiel de développement de portefeuille,
- **Optimisation des portefeuilles commerciaux** avec une adaptation des « profils clients » en fonction des profils des commerciaux (action de formations ciblées).

2.2 La segmentation de la clientèle et reconnaissance des clients à privilégier :

Dans le cadre de la GRC, il est important d'expliquer le rôle de la segmentation non plus cette fois à propos d'un marché en général mais à partir de la base de données clients d'une entreprise, pour lui permettre de pratiquer un marketing véritablement relationnel et proposer des offres personnalisées ainsi segmentation des consommateurs en fonction de leur degré de fidélité à l'enseigne. Ainsi, comme pour tout projet de Gestion de la Relation Client, la mise en place d'une segmentation ne peut être envisagée comme une fin en soi, mais uniquement comme un moyen au service d'objectifs précis et concrets à atteindre. Lorsque les entreprises ont des bases de plusieurs millions de clients, il devient indispensable de les rassembler au sein de groupes homogènes, c'est à dire ayant des caractéristiques similaires.

2.3 Le suivie du client

Ce n'est pas au client de suivre la société et ses nouveaux produits, mais à l'entreprise de ne pas oublier de l'informer. Un fichier client doit toujours vivre, on peut l'utiliser pour connaître

¹⁰⁵ René Lefebure <http://www.blog-crm.com/valeur-client/valeur-client/> René Lefebure

¹⁰⁶ <http://www.petite-entreprise.net/P-2417-85-G1-la-valeur-a-vie-du-consommateur.html>

sa satisfaction dans le but d'améliorer ses services, mais aussi de réaliser de la vente additionnelle. Pour identifier des segments de clientèle il faut s'appuyer sur un large éventail de relations et d'attributs personnalisables tels que la localisation des clients et de leurs transactions, des données démographiques concernant les clients, les achats qu'ils ont effectués, leurs réactions à des campagnes promotionnelles antérieures, des historiques des contacts divers (réclamation, demande d'information, ...). Les segments constituent la base d'une planification marketing et d'une communication plus efficace. Ils permettent également d'assurer le suivi des clientèles, d'en comprendre les évolutions et d'exploiter toutes les informations de l'entrepôt de données grâce à des représentations personnalisées de l'activité. Il s'agit de faciliter le développement de relations plus rentables avec des segments de clients, de mesurer constamment la valeur des actions entreprises et de se démarquer de la concurrence dans un contexte commercial de plus en plus difficile. Une bonne solution CRM doit permettre à l'entreprise de fidéliser ses clients tout en augmentant ses ventes. Grâce à un modèle de données adéquat et des analyses complètes, il est possible d'obtenir une vision complète de ses clients.

2.4 L'instauration des relations durables

Dans le contexte compétitif d'aujourd'hui l'une des voies de succès pour les entreprises est d'établir *des relations durables avec leurs clients*. Pour cela globalement il s'agit de savoir identifier ses clients rentables, d'interagir avec eux, de créer des relations privilégiées et de les prolonger dans le temps. *De façon plus détaillées il convient en particulier de savoir* :¹⁰⁷

- Identifier la valeur de chaque client et déterminer la contribution des clients aux résultats.
- Définir une stratégie de fidélisation des clients en identifiant et en fidélisant prioritairement les clients à valeur élevée susceptibles d'aller à la concurrence.
- Identifier les opportunités de vente croisée pour accroître la rentabilité et générer un chiffre d'affaires accru.
- Rechercher et gagner des clients rentables pour consolider sa part de marché ;
- Analyser toutes les données détaillées des ventes (transactions et interactions diverses), pour déterminer le flux de communication souhaitable en fonction de la valeur du client pour l'entreprise ;

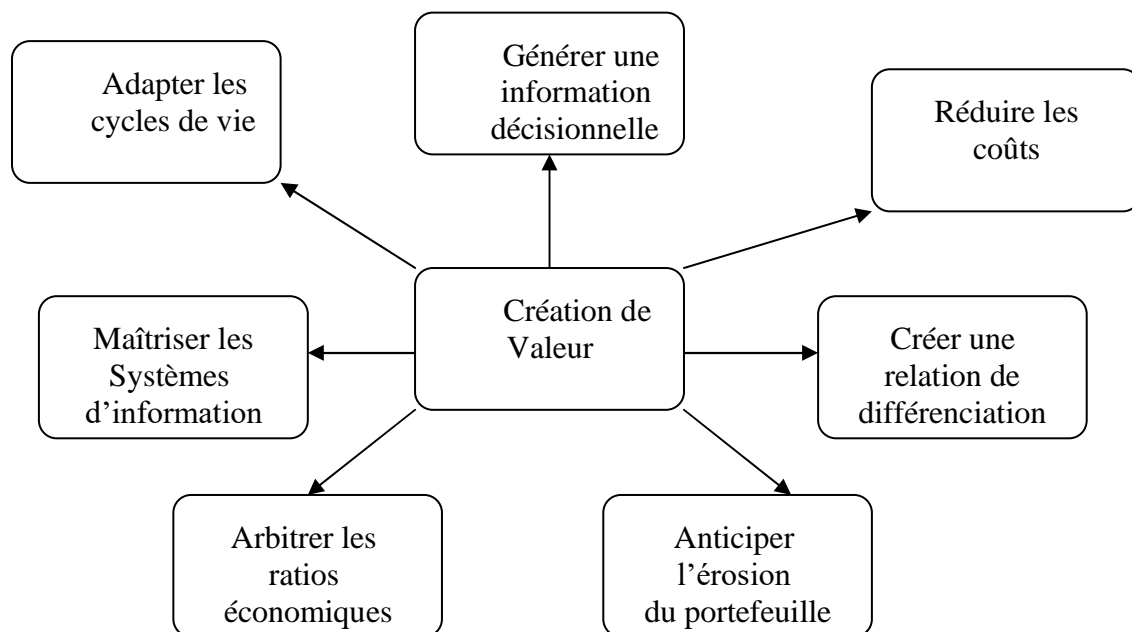
¹⁰⁷<http://www.cherclient.com/les-articles/225-solution-crm-pour-etablir-des-relationsdurablesavec-ses-clients.html>

- Évaluer sans cesse le dialogue le plus approprié à établir entre le client et la société au moment opportun, en prenant en compte la qualité des expériences des clients et les objectifs de la société ;
- Il faut enfin rechercher en permanence les meilleures manières de modifier les processus de contact client pour améliorer le confort d'achat des clients et les fidéliser.

Pour cela il faut disposer d'un système d'information adapté permettant de connaître toutes les transactions et interactions de chaque client avec l'entreprise, de pouvoir regrouper les clients en segments traitables, de gérer des campagnes de communication coordonnées dans le temps à travers de multiples canaux.

2.5 Une source de création de la valeur

Figure N°20 : GRC comme source de création de la valeur

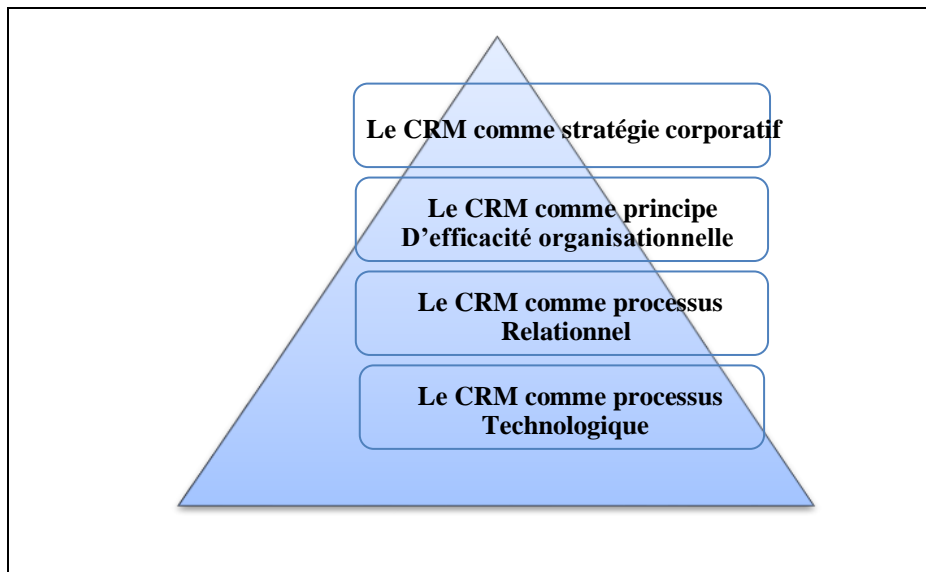


3 Les notions de CRM

Il est également possible de représenter le CRM ou GRC par quatre approches : CRM comme processus technologique, CRM comme processus relationnel, CRM comme principe d'efficacité organisationnelle et CRM comme stratégie d'entreprise. ¹⁰⁸

¹⁰⁸JALLAT Frédéric, PEELEN Ed, STEVENS Éric, VOLLE Pierre, *Gestion de la relation client : Total Relationship management, Big data et marketing mobile*, 4^e édition, Éd Pearson, 2014, Paris, 492 pages. PP ?2-5

Figure N°21 : Notions du CRM



Source : l'étudiante d'après (LAT, PEELEN, STEVENS, VOLLE, 2014, pp .25

3.1 Le CRM comme processus technologique

L'approche technologique comprend l'ensemble des logiciels mis en place pour Collecter, traiter et restituer l'information sur les clients et l'ensemble des outils pour communiquer avec les clients : réseau Internet, site web, call center... Cette approche Technologique permet d'intégrer les nombreux capteurs de l'organisation marketing (Chargés de clientèle, guichets, guichets automatiques, call center, interface web...), les bases de données clients (historique des contacts et des relations, historique des incidents...) et les outils d'analyse (outil décisionnel, datamining...). Cette approche est nécessaire à la bonne réalisation de la relation client, car elle saisit la vie du client dans son appréhension la plus large mais elle ne doit pas être considérée comme unique ou suffisante.

L'approche marketing révèle l'utilisation du CRM. L'analyse des bases de données Permet de mettre en place des stratégies de segmentation marketing efficaces et de Personnaliser la relation avec le client. La multiplication des moyens de contact à travers les canaux de distribution permet de répondre aux préférences des clients. Le CRM permet de créer des événements personnalisés. Par exemple l'échéance d'un prêt pousse le conseiller de clientèle à proposer un placement adapté. La rentrée universitaire est favorable à la proposition aux étudiants de prêts personnalisés. Les 12 ans d'un enfant sont l'occasion de proposer à ses parents un livret jeune...Les systèmes d'information forment l'outil qui permet à l'approche marketing de s'exprimer au mieux.

Aujourd'hui, la technologie permet à l'entreprise de saisir de multiples données sur chacun de ses clients : comportements d'achat, volume d'achat moyen, goûts, etc. Collecter et exploiter ces informations apporte un avantage concurrentiel fort. Chaque transaction entre un client et la firme est l'occasion de recueillir des renseignements capitaux qui renforceront ses liens avec lui. Les bases de données de l'entreprise recensent en effet des dizaines d'informations sur les prospects et clients (secteur d'activité, lieu d'implantation, comportements d'achats, etc.).

Le CRM s'inscrit aussi dans le cadre de développement des NTIC (nouvelle technologie de l'information et de communication). Avec cette technologie, il devient aisé de segmenter différentes cibles, de leur proposer des offres en fonction de leurs besoins spécifiques, par des canaux adaptés, et d'automatiser les campagnes.

Le CRM vise à proposer des solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients afin d'améliorer la relation avec la clientèle en automatisant les différentes composantes de la relation client :

L'avant-vente : il s'agit du marketing consistant à étudier le marché, c'est-à-dire les besoins et à déterminer les prospects.

Les ventes : l'Automatisation des forces de vente (Sales Forces Automation, SFA), consiste à fournir des outils de pilotage aux commerciaux afin de les assister dans leurs démarches de prospection (gestion des prises de contact, des rendez-vous, des relances, mais aussi aide à l'élaboration de propositions commerciales,) ;

La gestion du service clientèle : le client aime se sentir connu et reconnu de l'entreprise et ne supporte pas devoir récapituler, à chaque prise de contact, l'historique de sa relation à l'entreprise ;

L'après-vente : consistant à fournir une assistance au client notamment via la mise en place de centres d'appels (call centers, help desk ou hotline) et via la mise en ligne d'informations de support technique.

3.2 Le CRM comme processus relationnel

Une autre approche considère le CRM comme un processus permettant de traiter tout ce qui concerne l'identification des clients, la constitution d'une base de connaissances sur la clientèle, l'élaboration d'une relation client et l'amélioration de l'image de l'entreprise et de ses produits auprès du client ». Cette approche insiste plutôt sur la nécessité d'accorder une attention accrue au client et aux objectifs que l'entreprise espère atteindre à son égard. Son but ne se limite pas à la concrétisation de la vente.

Il s'agit d'une série d'activités, dont la réalisation n'implique pas forcément le recours aux NTIC. L'entreprise doit accorder une attention accrue au client dès lors en le connaissant mieux et approfondissant sa relation avec lui, dépassant ainsi l'objectif de simplement concrétiser une vente. Dans cette optique, l'intérêt du client et de l'entreprise l'un envers l'autre doit se prolonger dans le temps et dépasser le moment de l'achat/vente. Désirant être perçue comme une entité cohérente au-delà des produits et services qu'elle propose, l'entreprise veut aussi voir en son client une personne clairement identifiée plutôt qu'anonyme.

3.3 Le CRM comme principe d'efficacité organisationnelle

L'approche organisationnelle est fondamentale. Nous avons vu dans le marketing relationnel que la qualité était l'affaire de tous. La culture de la relation client est indispensable à sa réussite et l'ensemble des acteurs de l'entreprise doit donc être intégré dans une démarche CRM. La mise en place de la gestion de la relation client nécessite également une réflexion sur l'organisation globale de l'entreprise. La répartition du portefeuille client au sein des agences évolue. L'entreprise devient multi canale, mais si le multi-canal ne fait que s'ajouter à l'organisation existante elle est alors que source de coût.

3.4 Le CRM comme stratégie d'entreprise

Sous peine de connaître de graves problèmes, l'entreprise devra considérer le CRM comme une véritable stratégie d'entreprise qui vise à instaurer des relations individualisées, durables et profitables tant pour le client que pour le fournisseur. Une véritable infrastructure informatique permettant le déroulement de processus bien définis et mieux contrôlés et un investissement dans les ressources humaines sera nécessaire. L'organisation entière de l'entreprise est concernée : marketing, informatique, service clientèle, logistique, finance, production, recherche développement, ressources humaines, direction, ... La stratégie de CRM doit ici servir de référence à tous les services et tous les membres du personnel en contact avec le client. Comme le client est à même de surveiller les opérations, les processus doivent être repensés pour un maximum de transparence et d'efficacité.

L'entreprise a de nouveaux défis à relever : identification et meilleure connaissance du client ; optimisation de l'impact des opérations marketing ; augmentation de l'efficacité commerciale ; amélioration de la satisfaction du client ; fidéliser ses meilleurs clients. Enjeu stratégique, la gestion efficace et l'amélioration de la relation client est l'un des leviers les plus efficaces pour accroître les performances de l'entreprise et lui permettre de gagner des parts de marché.

Elle est d'autant plus nécessaire que les canaux d'interaction avec le client se multiplient :

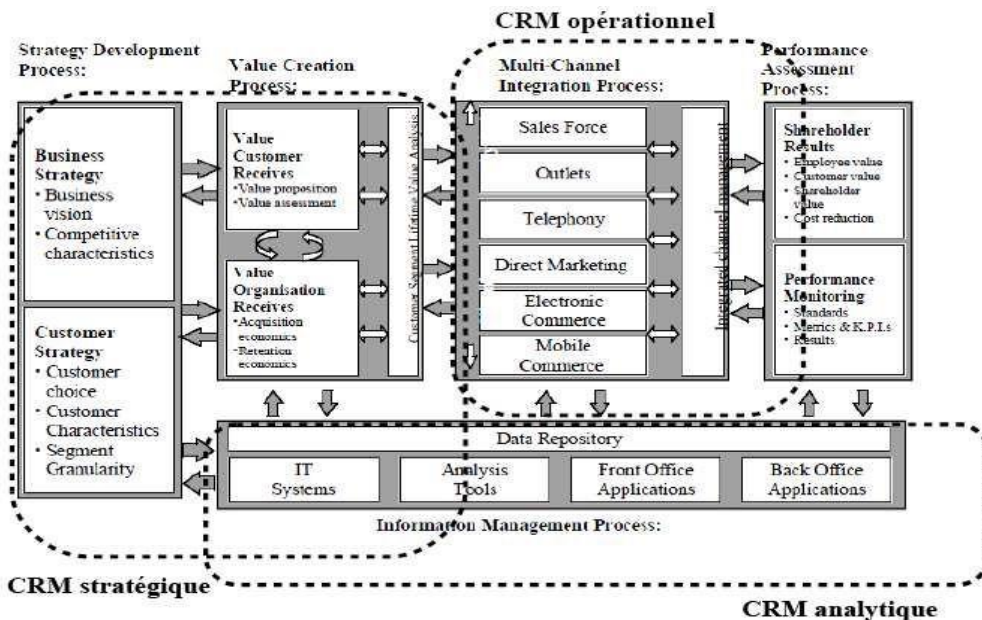
Téléphone, fax, email, internet, chat, SMS...

Les objectifs de l'implantation d'une stratégie CRM sont :

- D'augmenter la valeur à vie de la relation client.
- D'optimiser l'efficacité du marketing, du processus de vente et du service auprès de la clientèle cible.
- De maximiser la valeur des dépenses du consommateur dans un objectif de gain mutuel entre l'entreprise et le client.

Figure N°22 : le CRM comme stratégie d'entreprise ¹⁰⁹

Source : aurélie DURAND <http://theses.univlyon3.fr/documents/lyon3/2005/ramarotafika>



4 Les types, et Les outils de la GRC

Le client aujourd'hui détient sa place au sein de la stratégie de l'entreprise, il est encore plus considéré lorsqu'il s'agit de parler des outils utilisés pour l'approcher dans un système de gestion de la relation client. La stratégie client constitue alors un socle dans toute démarche de la GRC, il convient alors de la définir et de comprendre ses étapes, puis d'expliquer les outils utilisés pour la mettre en place.

¹⁰⁹http://theses.univlyon3.fr/documents/lyon3/2005/ramarotafika_II#p=88&a=TH.3.2.1.1

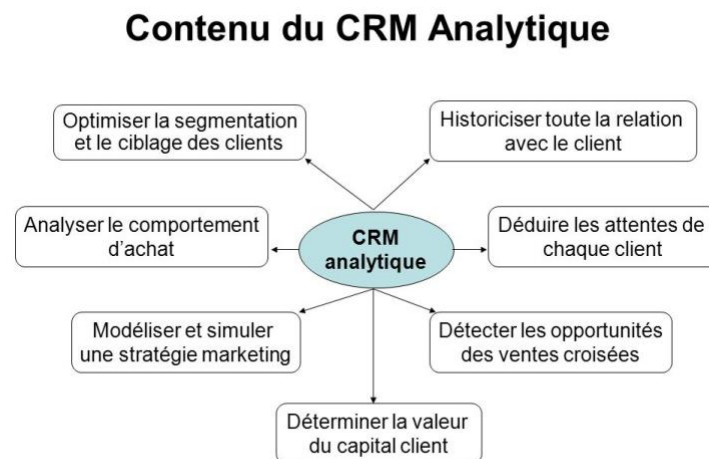
4.1 Les types de la GRC

Claude et Sylvain ont structuré les caractéristiques de la gestion de relation client sur trois types, la GRC analytique, la GRC collaboratif, la GRC opérationnel :¹¹⁰

4.1.1 La GRC analytique

La GRC Analytique permet donc d'exploiter les données stockées dans la base de données clients, soit pour expliquer ces données (comprendre ce qui s'est passé), soit pour prévoir ce qui va se passer. Seuls les modèles prédictifs permettent d'anticiper ce qui va se passer et ainsi de lancer des actions de façon proactive ou préventive. Alors que les modèles descriptifs ne permettent que de lancer des actions en réaction à ce qui s'est passé.

Figure N °24 : contenu de CRM analytique



Source : Claude demeure, sylvain berteloot, « aide-mémoire marketing »,

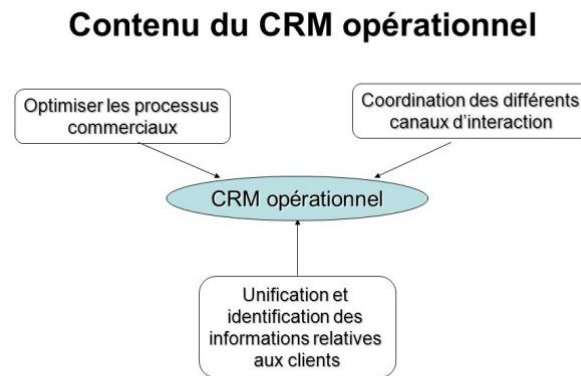
Longtemps considéré comme très complexe et réservé aux problèmes difficiles où un modèle prédictif est absolument nécessaire, le datamining doit en fait être utilisé aussi et d'abord en mode exploratoire. Les techniques dites de « datamining » sont donc utilisées pour produire des modèles exploratoires et des modèles prédictifs ; ils sont à la base de l'optimisation des actions de la GRC.

¹¹⁰Claude demeure, sylvain berteloot, « aide-mémoire marketing », dunod, 7^{éd}, 2015, page 368 <https://slideplayer.fr/slide/10161372/>

4.1.2 La GRC opérationnel

La GRC opérationnel correspond à l'automatisation d'une part de la gestion des contacts personnalisés avec la clientèle et, d'autre part à l'automatisation des actions marketing individualiser.

Figure N°25 : contenu du CRM opérationnel



Source : <https://slideplayer.fr/slide/10161372/>

L'automatisation de la gestion des contacts client :

Il s'agit ici d'assurer la planification, la gestion et le suivi automatisé de la prise en charge du client par l'équipe commerciale.

Programmation des contacts téléphoniques ou directs (avec alerte automatique) en fonction de critères prédéfinis (fréquence prévue pour les contacts par exemple) ou des opportunités.

Diffusion au vendeur de l'ensemble de l'information actualisée sur le client (profil client, historique des contacts, des commandes, commentaires sur me client...).

Partage de l'information sur le produit (fiche produit, analyse des ventes, historique des commandes, commentaires sur le client...) Gestion et suivi des actions commerciales (prévisions des actions, diffusion d'outils d'aide à la vente, analyse des écarts...).

L'automatisation des actions marketing personnalisées :

Dans ce cas les actions marketing de recrutement et de fidélisation sont programmées en amont et automatiquement déclenchées par la réalisation d'un événement spécifique (achat, date d'anniversaire, disponibilité du produit, abonnement à une newsletter...).

4.1.3 La GRC collaborative (interactive)

La GRC collaborative ou interactive c'est lorsque l'entreprise développe des services individualisés interactifs dédiés au client. L'interaction repose sur un site support client.

Le support de service client permet l'échange et le partage des informations avec le client : gestion des incidents, gestion des devis, gestion des garanties, suivi des commandes, suivi de la facturation, suivi des contrats d'entretien, etc.

4.2 Les outils de la GRC

4.2.1 Les outils de CRM analytique

Ce sont tous les outils d'analyse des données collectées au sein d'un datawarehouse ou datamart tel que le datamining, outils statistiques...etc.¹¹¹ Ils consistent à enregistrer, centraliser et analyser le maximum de données sur les clients, les prospects et les marchés afin d'en tirer des renseignements pertinents.

Figure N °26 : les outils de CRM



Source : <https://leboncall.com/gestion-de-relation-client-gcr>

Tous ces outils sont généralement intégrés ou reliés à un **logiciel GRC (ou logiciel CRM)**. Ils peuvent ainsi être utilisés par tous les services, et c'est bien ce qui fait sa force.

¹¹¹ JALLAT, Frédéric, STEVENS, Éric., VOLLE, Pierre, Op. cit, p.275.

4.2.1.1 La base de données clients

La base de données client est ensemble des informations pertinentes, informatisées structurées, fiables en constante évolution. Cette dernière nécessite une infrastructure de gestion de l'information désignée par le système d'information marketing (SI). La construction d'une base de données a pour objectif de faciliter la personnalisation du contact et la gestion relation client.

- **L'information utile** : Au sein d'une entreprise, les informations proviennent de sources internes et externes. Il importe donc, de sélectionner les informations utiles, de les référencer et de stocker correctement. En effet, l'information utile est celle qui permettra à l'entreprise de prendre les bonnes décisions. Tout le reste est superflu et coûteux car chaque donnée représente un coût lié à sa collecte, sa saisie, sa mémorisation, sa diffusion et son analyse.
- **L'alimentation de la base de données clients** : La base de données clients se prête à des traitements qui rendent possible des actions commerciales ciblées. Elle peut être alimentée par :

- L'historique de service après-vente de plaintes ou de réclamations
- Les questionnaires complétés par le client et renvoyés à l'entreprise
- Les enregistrements d'utilisation de coupons, de compte
- rendu des entes...etc. Ces informations, issues des contacts commerciaux sont généralement à elles seules suffisamment riches pour différencier les clients et pour en étudier leurs comportements.

Aussi, L'alimentation d'une base de données peut se réaliser aussi par des fichiers externes proposés par des intermédiaires ou propriétaires de fichiers. Ces derniers, pouvant être loués ou achetés.

- **La gestion de la base de données relationnelle** : L'entreprise doit apprendre à gérer, organiser et intégrer de nouveaux flux d'information en provenance de différents canaux d'interactions (centres d'appels, internet, forces de vente...etc.). Or. Afin de pouvoir analyser l'ensemble de ces données, il faut pouvoir au préalable les structurer. D'où il ressort l'importance des outils ETT (extraction transport et transformation de données) qui lui donnent la possibilité de se concentrer sur le sens marketing des données et de gérer toute la chaîne de transformation de l'information avant qu'elle ne soit intégrée dans la base.

4.2.1.2 Le système d'information

Le système d'information de la relation client représente l'ensemble des outils utilisés pour gérer les flux d'information reliant l'entreprise et ses clients. Il comprend tous les outils aptes à diffuser et à traiter les flux d'information, il se compose également d'outils informatiques que les collaborateurs de la relation client utilisent pour traiter les demandes de leurs clients, il est aussi un système d'information marketing orienté client dont la principale fonction est de soutenir et d'exécuter les processus de la relation client.

4.2.1.3 Le fichier client

Le fichier client est l'ensemble des bases de données vérifiées, classées, enregistrées et nécessaires au suivi du développement de la clientèle. Il mérite une attention particulière car une fausse information ou un défaut de mise à jour le rendrait totalement inutilisable. Les informations consignées constituant le fichier peuvent être différentes des autres, suivant la politique de communication de l'entreprise et ses centres d'intérêts.¹¹²

4.2.1.4 Le data Warehouse ou l'entrepôt de données

Un data Warehouse, ou entrepôt de données, est une collection de données structurées consolidant les informations issues de différents systèmes opérationnels¹¹³ : Système de production (transaction, comptabilité, logistique...), points de contact clients (Centre d'appel, Internet, point de vente...) ou sources externes (méga bases, enquête...). Ces informations sont extraites, nettoyées, transformées et intégrées dans la base de données centrale. L'alimentation de cette base peut être automatisée (interaction internet, intégration avec le système d'information...), ou manuelle (remplissage des fiches à travers les commerciaux...).

4.2.1.5 Les datamarts et le datamining ou la fouille de données

Les datamarts sont des sous-ensembles de l'entrepôt de données, qui ne contiennent que les informations nécessaires à certaines fonctions de l'entreprise (application de marketing direct, analyse des résultats commerciaux, centre d'appels, segmentation, etc.). Il est en effet beaucoup plus facile de traiter et d'analyser des bases de données ciblées que l'ensemble des informations sur les clients.¹¹⁴ Le datamining signifie littéralement « fouille de données » ou « forage de

¹¹²BOUROUBEY, Soraya. Les technologies de la gestion de la relation client. Cas Algérie télécom. Mémoire de magister en sciences commerciales. Faculté des sciences économiques, gestion et commerciale d'ORAN, 2009_2010, p17.

¹¹³René Lefebvre, et Gilles Venturi « Data mining- la gestion de la relation client », Edition 2005, p21

¹¹⁴JALLAT, Frédéric., STEVENS, Eric., VOLLE, Pierre, Op.cit, p.148

données ». « Le datamining est l'analyse d'un ensemble d'observations qui a pour but de trouver des relations insoupçonnées et résumer les données d'une nouvelle manière, de façon qu'elles soient plus compréhensibles et utiles pour leurs détenteurs » ¹¹⁵Autrement dit, il consiste à analyser des informations collectées dans des entrepôts de données afin d'y détecter des relations qu'il serait a priori impossible d'identifier sans cet outil. C'est un élément essentiel dans la relation client et de système d'aide à la décision.

4.2.1.6 Le textmining (TM)

Le textmining regroupe l'ensemble des techniques issues du traitement automatique de la langue et de l'analyse de données permettant de retrouver des informations cachées dans de larges bases de données textuelles.¹¹⁶ Le textmining s'apparente au data mining et s'associe en complément à ses principes en appliquant une méthodologie similaire. Celle-ci permet après saisie d'information textuelle disponible sous format électronique de les structurer en vue d'analyse pour faciliter la prise de décision. C'est une technique d'étude de documents pour rechercher des corrélations et des associations entre des termes et des concepts. Le textmining multilingue des données non structurées comme les emails, les réponses à des enquêtes réclamation client (blogs) internet, news en ligne, chats...etc.

4.2.2 Les outils de CRM opérationnelle

Les outils de CRM opérationnelle permettent l'intégration et l'automatisation des processus horizontaux en relation avec le client, avec le front-office et le back office. Cette catégorie comporte tous les outils dédiés au front-office, à la vente, à la gestion des campagnes marketing et aux centres d'appels.

4.2.2.1 Le centre d'appels

Le centre d'appels peut se définir comme un ensemble de moyens humains, organisationnels et technique mis en place afin d'apporter à la demande et aux besoins des clients une réponse adapter¹¹⁷. Le centre d'appel représente l'interface téléphonique de l'entreprise avec l'ensemble de ces partenaires extérieurs, dont sa mission est de gérer les relations téléphoniques. Ce dernier à évoluer au sens de l'intégration de la téléphonie et l'informatique, il est capable d'identifier un client, de disposer de l'historique de ses relations avec l'entreprise, de personnaliser la relation et de gérer les appels. Avec l'arrivée des nouvelles technologies, et le développement

¹¹⁵ DAVID Hand, HEIKKI Mannila and PADHAIC Smyth, THE MIT Press 2001, p7

¹¹⁶ René Lefebure, et Gilles Venturi, Op, cit, p 186

¹¹⁷ALARD, Pierre. CRM les clés de réussite. Paris : Edition organisation, 2005, p30.

de nouveau média, D'ici peu, il sera possible d'intégrer la communication vidéo pour établir une relation de proximité avec les clients sur la base de service amélioré, rapide et personnalisé.

4.2.2.2 Les techniques de fidélisation

Avec l'essor des nouvelles technologies, les outils dédiés à la fidélisation offrent une dimension interactive qui semble donner des ailes à la créativité. Les différents outils de fidélisation utilisés par les entreprises de services sont comme suit : La carte de fidélisation Désignée par carte de capitalisation, elle est un outil d'enregistrement des transactions effectuées par un client. Elle est efficace pour augmenter la valeur à vie du client. Le couponning C'est un bulletin ou coupon de réduction distribué par un petit boîtier installé à chaque sortie de caisse, selon des critères prédéfinis. Il est considéré plus, comme complément que substitut à la carte de fidélisation. Son inconvénient réside dans l'insécurité du système de paiement et dans le traitement des retours. La carte –coupon Suite, à l'inconvénient du couponning, la carte-coupon a été lancée. Elle permet d'effectuer des promotions « au fil de l'eau » et de gérer un fichier comportemental. Ce système de fidélisation appelé « COUPONNING SYSTEME » comprend une banque de gestion des coupons, un carnet de coupons et un système de traitement appelé « SCANNING BACK OFFICE ». La base de données marketing issue des données de la carte-coupon permet de dresser une base de données comportementale irréfutable.

4.2.3 Les outils de CRM multi-canal et collaboratifs

Le développement de la relation à distance et l'émergence de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ainsi que, la multiplication des canaux d'interaction avec les clients a permis la création d'un espace de liberté entre l'entreprise et ses clients.¹¹⁸ Les outils multi-canal et collaboratifs de la CRM représentent l'ensemble des canaux d'échanges qui permettent d'établir la communication et l'entretien des relations avec le client ainsi que l'échange permanent avec l'ensemble des acteurs.

4.2.3.1 Le courrier

Le courrier est ensemble de messages de lettres ou de paquets à expédier ou à recevoir. Ses principales applications sont les offres promotionnelles, la transmission d'information, la confirmation et le suivi. Le courrier est un outil parfaitement adapté aux volumes élevés de communication relationnelle et à la communication personnalisée pour les grands segments.

¹¹⁸BOUROUBEY, Soraya, Op. Cit, p.41.

4.2.3.2 Le téléphone

La relation par téléphone nécessite le développement d'un nouveau mode relationnel. Il faut donc aller à l'essentiel car la durée de communication a un coût pour les deux parties et avoir à sa disposition le maximum d'information sur le client et les produits pour répondre rapidement et convenablement au client. Il est indispensable de bien écouter les clients et sentir leurs hésitations car l'ouïe est le seul sens sur lequel peut s'appuyer le personnel pour qualifier la réceptivité du client.

4.2.3.3 Le CTI (Computer Technology Integration)

Le CTI est un couplage entre les téléphonies et l'informatique reliant les technologies du traitement de la voix et des données. Le système CTI corréle les données en provenance de l'interface de contact (tel, messageries, voix sur IP) aux données enregistrées dans les bases de données clients et la base de connaissance de l'entreprise data-Warehouse. À partir de ce croisement d'information et grâce à la méthode de data mining, le serveur se fonde sur des scénarios préalables pour déterminer les actions à effectuer.¹¹⁹

5 Démarche et la mise en œuvre de la GRC

5.1.1 La mise en œuvre de la GRC

La mise en œuvre efficace d'un programme GRC fait appel à cinq éléments : stratégie, segmentation, technologie, processus et structure organisationnelle.¹²⁰

5.1.1.1 Stratégie

Il existe six stratégies applicables à un programme CRM : distribution, segmentation, prix, marketing, marque et publicité.

Les trois premières exercent un impact plus important que les autres ;

- La stratégie de distribution consiste à choisir le canal par lequel l'offre sera transmise au client.
- La stratégie de segmentation définit comment la clientèle, et donc l'organisation du marketing doivent se structurer.
- La stratégie de prix représente le facteur de différenciation le plus déterminant entre le produit ou service, aujourd'hui devenu aisément comparable

¹¹⁹ BOUROUBEY, Soraya, Op. Cit, p. 42

¹²⁰ LENDREVIE.J, LEVY LINDON.D, Op.cit. p800

Il importe de reconsidérer fréquemment chacune de ces stratégies. Les difficultés éventuellement rencontrées lors de la réalisation d'une campagne ou de l'évaluation de ses résultats révèlent souvent une nécessité de changement.

5.1.1.2 La segmentation

Auparavant, la segmentation se fait sur le marché des particuliers mais, depuis quelques années, les entreprises s'en servent pour juger de la valeur que peuvent leur procurer leurs clients, aujourd'hui, certains adoptent même une approche de « troisième génération » en classant leurs clients en fonction de leurs besoins et en élaborant leur marketing en conséquence. Cette idée est simple, mais il peut s'avérer difficile de tracer un portrait fidèle de ces besoins.

Pour réaliser une segmentation efficace et pour assurer que les prospects soient correctement classés, il faut trouver l'ensemble des formules qui permettra de modéliser le comportement des clients.

5.1.1.3 La technologie

Le processus GRC repose sur les données informatisées. Il comporte un aspect technique primordial : la création d'une base de données intégrée, logique et opérationnelle. Il est également essentiel de réfléchir aux logiciels utilisés pour la gestion de cette base de données, le Datamining, le support de décision, la gestion de campagne, l'équipement matériel et les centres d'appels. Les logiciels soutiennent le personnel de contact de l'entreprise quand celui-ci entre en relation avec les clients via internet, le téléphone ou le face à face.

Le personnel de contact donne des informations aux clients sur l'état de sa commande, la facturation, la livraison, le statut de la récupération effectué par le service après-vente, etc.

5.1.1.4 Le processus

L'identification des processus nécessaire à la mise en œuvre d'un programme GRC ne présente pas, en soi, de problèmes. La difficulté réside dans l'adhésion de l'entreprise, dans l'évaluation de l'efficacité des processus nouvellement mis en place et dans la mise en œuvre de technologies destinées à favoriser et à répandre leur emploi.

La GRC représente l'ordre et la méthode dans lesquels les actions de marketing direct sont exécutées, sans être excessivement compliquées. Il exige des délais brefs. Par conséquent, l'essentiel des efforts de re-engineering des processus vise à

minimiser le temps nécessaire pour réaliser une action marketing donnée et pour limiter les interdépendances, voire supprimer l'ensemble des tâches de marketing.

5.1.1.5 La structure organisationnelle

La structure organisationnelle est la composante la plus souvent négligée dans la mise en œuvre d'un programme GRC car le marketing des entreprises s'appuie généralement sur les médias. C'est pourquoi la transition vers un marketing direct soulève des difficultés, surtout quand elle coïncide avec l'introduction d'une segmentation en fonction des besoins. La création d'équipes inter disciplinaires réparties par segment n'est efficace que si ces groupes sont constitués en vue d'apprendre et de mettre en pratique le nouveau style de Campagnes

5.2 Les étapes de la démarche de mise en œuvre de CRM

Est marquée par cinq grandes étapes qui sont comme suit :¹²¹

Étape 1 : La phase d'innovation

La première étape consiste généralement à créer un fichier d'adresses.

Conséquence d'une volonté individuelle ou d'une campagne marketing, il est élaboré par un manager marketing qui le fait à ses heures perdues, avec peu de ressources dédiées, en plus de ses tâches courantes.

Étape2 : La phase de spécialisation

Les succès atteints après la première étape justifient un investissement plus important dans la gestion de la base de données. Une unité fonctionnelle spécifique est créée. Le personnel acquiert plus de compétences dans la préparation des analyses. La masse des données collectées augmente. Cependant, bien souvent les managers n'ont pas une idée claire des analyses marketing qu'ils peuvent réaliser et du profil de client qu'ils voudraient créer. Les développements sont tels que ceux qui sont impliqués se dirigent vers une crise.

Étape3 : Les étapes multifonctionnelles

Les investissements dans ce département composé de spécialistes des bases de données ne produisent pas le rendement désiré et deviennent sujets de discussion. Une période de révision commerciale, au cours de laquelle l'organisation de la gestion des bases de données est modifiée. On réalise qu'un travail d'équipe doit exister entre les gens du marketing, les spécialistes des bases de données et le front-office qui est en contacts avec les clients. Les gens de marketing doivent s'impliquer plus dans la gestion de la base de données. Ils doivent découvrir les possibilités qu'elle offre et orienter les efforts de collecte et d'analyse des données. Le personnel

¹²¹ JALLAT, Frédéric, STEVENS, Éric, VOLLE, Pierre, « *Gestion de relation client* », 2ème édition Paris : édition PEARSON Éducation, 2007, p.113.

en contacts avec les clients doit aussi expérimenter les avantages des données dans son travail .si tel est le cas, ils seront prêts à fournir des efforts supplémentaires pour enregistrer l'historique des contacts.

Les équipes multifonctionnelles ainsi formées seront responsables des résultats qu'elles atteignent avec les clients.la gestion des bases de données n'est plus un centre de couts mais une partie d'un centre de profits. Les données et les informations sont évaluées sur la façon dont elles sont utilisées pour soutenir les actions marketing.

L'unité fonctionnelle mise en place lors de l'étape 2 peut continuer à exister, dans une équipe plus large. Ce centre de développement prend alors la responsabilité d'indiquer le chemin à suivre pour développer la connaissance des clients, avec un certain recul par rapport au quotidien de l'entreprise. Que doit-on savoir réellement du client ? Quelles sources peuvent être consultées pour obtenir ces données ? comment s'assure que ces données sont vraiment utilisées, par le front-office notamment ?

Etape4 : L'intégration des systèmes

Une entreprise offre à des prospects et des clients l'opportunité de la contacter via divers canaux de communication (centre d'appels, site web, agence, etc.). En général, c'est à ce moment qu'une nouvelle crise surgit. Auparavant, les informations sur les clients étaient consultées par les salariés en interne. Les erreurs restaient internes et pouvaient être corrigées sans que le client en ait connaissance. Les données qui étaient difficiles d'accès étaient encore « extraites du système » et propagées grâce aux astuces d'un gestionnaire de base de données expérimenté. Cependant l'environnement multi canal exige que les données soient enregistrées «en temps réel» et soient accessibles non seulement pour le personnel du front-office- qui devrait être immédiatement informé d'une discussion menée entre le client et l'entreprise via un autre canal- mais aussi pour le client, qui aimerait qu'on lui fournisse une solution via internet .sans intervention humaine, le système devra fournir des traitements personnalisés quels que soient le moment et l'endroit où le client le demande.il n'y a pas de possibilité de corriger une erreurs cachées deviennent apparentes et perturbent immédiatement le processus de communication. Elles font du tort et irritent les collaborateurs, notamment en front-office. Les investissements dans la qualité des données ne toléreront pas de report durant cette phase et doivent être mis en œuvre d'urgence.¹²²

¹²² ALLAT, Frédéric, STEVENS, Éric, VOLLE, Pierre, Op.cit., p 114.

Etape5 : La communication one –to-one

En dernier lieu, un environnement multi canal est relié aux données clients et aux processus dans le back-office (tels les entrées de commande, la livraison... etc.) à ce moment les gens peuvent travailler plus lentement étape par étape, vers l'idéal de la communication one-to-one indépendante du temps et du lieu, la communication entre les clients et plusieurs types de contacts entrants et sortants les entreprises ne peut pas traiter la complexité et ne dispose pas des informations dont elle a besoin pour fournir des réponses utiles aux questions de ses clients. A ce stade, la réalité doit passer avant l'idéal. Un processus de communication plus différencié devra se développer étape par étape via différents canaux. Les parties du processus qui rapportent le plus et peuvent être mises en œuvre doivent devenir prioritaire.¹²³

¹²³ ALLAT, Frédéric, STEVENS, Éric, VOLLE, Pierre, Op.cit., p115.

Section 2 : la fidélisation à l'ère de CRM

1 Entrepôt de données et CRM

1.1 Les bases de données marketing

1.1.1 Définition de la base de données client

La base de données est plus qu'un simple fichier, elle est le dépositaire des goûts spécifiques des clients. Lorsqu'une société répond plus vite aux attentes d'un client, elle a toutes les chances de le fidéliser pour une longue période et d'en faire un actif ayant de la valeur. Les directeurs marketing arrivent à cibler les clients avec de plus en plus de précision, ce qui leur permet d'exploiter les plus petites niches même à l'échelle internationale¹²⁴.

“De l'amont à l'aval, de la réflexion à l'opérationnel, la base de données est devenue un outil incontournable pour toute entreprise qui a décidé de mettre le client au cœur de sa stratégie. Mais, même si les avancées technologiques ont largement facilité son exploitation - qu'il s'agisse du stockage, de la segmentation, des analyses... -, la gestion d'une BDD est une affaire de spécialistes. Internalisation ou externalisation ? Centralisation ou décentralisation ? Unification des différentes bases (facturation, clients, marketing...) d'une entreprise autour d'un seul outil d'information et de gestion...”¹²⁵

1.1.2 Les avantages d'une base données clientèle

Une base de données pertinente et très détaillée permet à l'entreprise de répondre plus rapidement aux attentes de ses clients existants ou potentiels. Elle a ainsi toutes les chances de les fidéliser et d'en faire un de ses actifs principaux.

Une meilleure gestion des différents clients avec leurs coordonnées, mais aussi et surtout leurs préférences ainsi que plusieurs informations importantes permettent à l'entreprise de personnaliser une offre de service ; Que ce soit leurs préférences en termes d'achats, de loisirs, de situation professionnelle, etc., Ces informations sont précieuses afin d'offrir un service personnalisé.

Par la base de données l'entreprise peut effectuer de meilleurs suivis en étant mieux organisée, en retraçant les engagements antérieurs et les dates importantes des clients tels que leur anniversaire par exemple.

¹²⁴ « La force d'une base de données bien gérée », Dossier L'art du marketing, N°5, *Les Echos*

¹²⁵ La base de données, arme stratégique Décembre 2010 <http://www.e-marketing.fr/>

Dans la mesure où le nombre de clients augmente, il arrive un moment où le partage des renseignements sur les clients entre les différents services et équipes devient une obligation stratégique.

Les bases de données permettent de générer des rapports qui aident à identifier les problèmes courants, évaluer les besoins des clients, suivre les processus et mesurer les performances du service. Les employés peuvent facilement partager les données relatives aux ventes et aux commandes, les prendre en charge et les utilisent pour identifier les meilleurs clients et hiérarchiser les besoins ressentis.

Les entreprises investissent du temps, de l'argent et de l'énergie pour créer une image de marque et de notoriété, qui est perçue comme un précieux capital. Cependant, le capital créé par la base de données avec une connaissance et des informations rigoureuses sur les clients peut devenir un des principaux atouts pour l'entreprise. L'objectif est de favoriser le développement de relations personnalisées sur le long terme, et d'acquérir une meilleure connaissance des différentes interactions qui existent entre l'entreprise et ses clients.

1.1.3 Les types de la base de données

On distingue trois types de bases de données :

- **Les bases de données hiérarchiques**

Elles sont très utilisées dans le Domaine de la gestion du personnel pour leur capacité à décrire et à relier les différentes données concernant un individu dans sa vie dans l'entreprise, mais qui sont peu adaptées aux analyses marketing. C'est un modèle qui consiste à organiser des données de façon arborescente.

Il n'y a pas de liaison entre les branches de même niveau, ce qui en fait un modèle simple qui n'autorise que peu d'interrogation.

- **Les bases de données objet**

Qui ouvrent des perspectives intéressantes, Notamment par leur capacité à traiter des données multimédia. A partir de ce type de base, il est possible de construire de nouveaux types (ou classes) qui participent eux-mêmes à la construction d'autres types et ainsi de suite. La construction se fait par héritage simple, multiple ou par composition.

- **Les bases de données relationnelles**

Sont basées sur la théorie de L'algèbre relationnel. Dans cette théorie, la relation est représentée par des lignes d'une table. Elles peuvent être décrites, pour simplifier, comme un ensemble de tableaux. Ainsi une base de données clients comprendra le tableau des

coordonnées des clients, le tableau de l'historique des contacts, le tableau des produits achetés.

La base de données relationnelle est un outil parfaitement évolutif qui correspond bien aux attentes des services marketing, comme par exemple ORACLE, INFORMIX, SYBASE, DBM...

2 L'utilité informationnel de CRM

2.1 Le traitement des informations

2.1.1 L'exploitation stratégique d'information

Pour bien connaître ses clients, il est fondamental de pouvoir accéder à des données à forte valeur ajoutée. Dans ce sens, la technologie et, plus particulièrement, les systèmes CRM (Customer Relationship Management) ou gestion de la relation client (GRC), jouent un rôle stratégique ; c'est un véritable entrepôt de données, ils doivent permettre aux entreprises de connaître l'un de leurs principaux actifs : leur base client.

Le CRM englobe les outils et techniques pour capter, traiter et analyser l'information relative aux prospects et aux clients, dans le but de fidéliser les plus rentables en leur offrant le meilleur service. Il assure (le CRM) une plus grande cohésion entre les services marketing, clients et commercial dans la mesure où il coordonne les activités et garantit le partage et la cohérence de l'information. Il évite aussi les ruptures de communication intra-entreprise. En outre, il rend l'identification des liens entre les pôles de l'entreprise plus évidente, comme il assume la mobilité et la flexibilité dans le mode d'accès à l'information.

2.1.2 Le datamining (l'extraction de données)

Le Datamining permet d'analyser et d'interpréter un volume important de données, de différentes sources afin de dégager des tendances, de rassembler les éléments similaires en catégories statistiques et de formuler des hypothèses. Il regroupe un ensemble d'outils d'analyse de données permettant d'accroître sensiblement le nombre d'information qu'une entreprise possède sur ses clients pour aider à la prise de décisions.

A partir des informations collectées, l'entreprise pourra obtenir des réponses objectives sur lesquelles fonder sa vision. La centralisation des données clients doit ainsi faciliter le pilotage de toute l'activité de la société.

Ainsi il faut différencier les clients en fonction de leur besoin et de leur contribution au résultat et dialoguer avec eux de manière à diminuer les coûts de la relation commerciale et à augmenter l'efficacité. Ce dialogue doit permettre de faire remonter l'information.

2.2 La convergence du système d'information marketing et le système décisionnel

Le CRM est donc l'unité essentielle du système d'information qui vient fédérer un ensemble de données clients. Véritable mémoire de l'entreprise et outil de pilotage, il offre à ses utilisateurs la possibilité de s'appuyer sur des indicateurs à forte valeur ajoutée qui permettent de proposer une plus grande qualité de service et d'apporter une réponse adaptée aux attentes spécifiques de chaque client.

2.3 Gérer les centres de contacts

Le contact entre client et l'entreprise influence leur attitude et par la suite leur Comportement. Certains points de contact ont un impact important sur la fidélité. Le centre de contacts est souvent considéré comme le cœur d'un système de gestion de la relation client. Il a généralement pour but de répondre aux demandes des clients ou des prospects, concernant un produit ou un service par exemple. Une connexion qui lui permet notamment d'avoir accès aux dernières informations disponibles sur les offres. Un centre de contacts entre dans la partie frontale d'un dispositif de gestion de la Relation client.

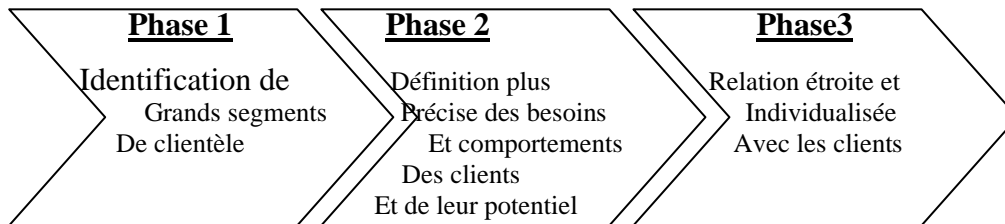
Le CRM intervient à deux moments principaux du cycle de la relation client : pendant la vente et à la suite de celle-ci. Au cours du processus de vente en tant que tel, il est contacté pour apporter des conseils, des précisions ou encore revenir sur certaines conditions particulières. A la suite de l'acte d'achat, il devra le plus souvent faire face à des réclamations, des questions sur des problèmes techniques ou de livraison. C'est à cette double problématique que s'attaque un centre de contacts.

Un centre de contacts vise à couvrir tous les canaux de communication offerts aux clients pour entrer en contact avec l'entreprise. Cette solution est donc par définition "multi-canal". Cependant, l'activité dite de "CRM multi-canal" s'entend dans un sens plus large. Elle consiste en effet à prendre en compte l'ensemble des interactions avec le client, des contacts directs en passant par les retours issus des campagnes marketing et des réseaux de vente indirecte, en vue d'élaborer des rapports consolidant l'ensemble des données commerciales disponibles.

3 L'acquisition de clients de CRM

La gestion relation client tourne autour de la conquête de nouveaux clients. L'entreprise focalise ses efforts sur l'élaboration d'un portefeuille de clientèle à l'aide de moyens techniques pour rendre sa force de vente plus fiable. Il est évident que les entreprises consacrent d'importantes ressources à l'acquisition d'une bonne pratique d'analyse des processus de service au client.

Figure N°27 : acquisitions de clients et CRM¹²⁶



Source : STANLEY BROWN. « CRM La gestion de la relation client » ; village Mondiale

Dans un premier lieu l'acquisition de nouveaux clients et la GRC s'effectuent à un niveau général sur des grands segments de clients potentiel grâce à l'expérience cumulée des clients actuels. Donc l'entreprise peut agir par des offres promotionnelles plus ciblées.

Afin de rendre l'acquisition plus efficace pour l'entreprise ; la segmentation sera associée par l'analyse comportementale. Les efforts que déploie l'entreprise visent essentiellement à organiser et à influencer l'activité de la force de vente et de prospection afin d'aboutir à une acquisition et à une gestion des clients plus efficaces et fiables.

4 La facilité de travaille de la force de vente

Lors de son processus d'achat, le consommateur recherche des aspects comme le plaisir, la sécurité, la considération et la personnalisation. Ces nouveaux critères forcent les entreprises à mettre en place les processus nécessaires à la rencontre de ces attentes. C'est ce qui explique l'implantation accélérée de solutions visant la Gestion des Relations Client.

« La mise en place d'un outil de CRM permet les forces de vente d'accéder à des aides pour les grilles tarifaires, la lecture de stocks et la configuration de produits ; cette assistance leur permet de construire une offre cohérente et de minimiser les risques.....le deuxième objectif dans la mise en place du CRM est d'accélérer les processus de vente. »¹²⁷

¹²⁶ STANLEY BROWN. « CRM La gestion de la relation client » ; village Mondiale, 2001.p 114

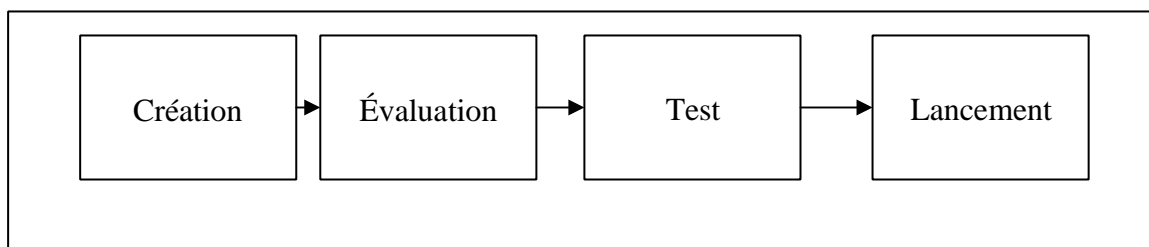
¹²⁷ René Lefebure, *gestion de la relation client* ;Edition EYROLLES ;2005 p43-44

5 Développement de produit et CRM

Les clients sont beaucoup mieux informés qu'auparavant sur ce qu'ils achètent. Plus avertis, ils sont prêts à payer si le rapport qualité/prix leur semble justifié ; le client ne tient pas compte de l'ancienneté de sa relation avec l'entreprise lorsqu'il n'obtient pas le produit/service qu'il est en droit d'attendre.

Face à des possibilités éventuellement limitées ; les entreprises doivent se doter d'un processus de développement de produit qui convient véritablement aux clients.

Figure N°28 : processus de développement d'un produit¹²⁸



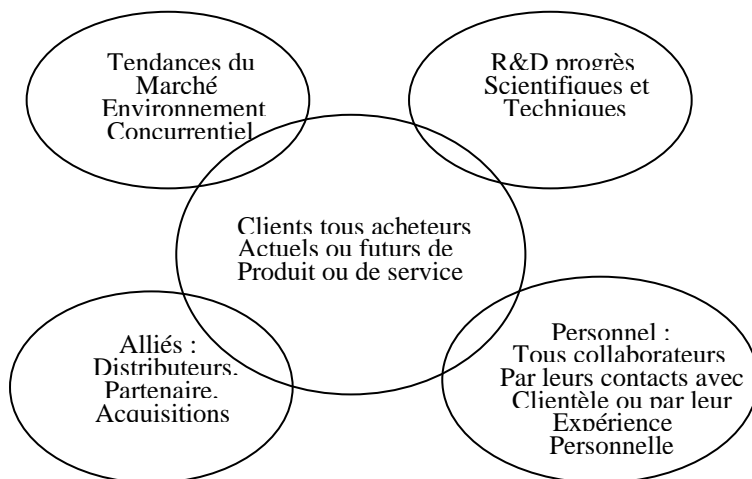
Source : STANLEY BROWN. « *CRM La gestion de la relation client* »

La première étape du développement de produit consiste à conclure une perception susceptible de répondre aux besoins des clients.

« Pour ouvrir la plus vaste voie possible aux idées nouvelles, il convient d'exploiter toutes les sources disponibles, qu'elles soient internes ou externes ... En raison des rapports personnels qu'ils entretiennent avec les clients, les commerciaux possèdent une précieuse connaissance de leur opinion à propos des produits »¹²⁹

¹²⁸STANLEY BROWN. « *CRM La gestion de la relation client* » ; village Mondiale, 2001.p138

¹²⁹STANLEY BROWN. « *CRM La gestion de la relation client* » ; village Mondiale, 2001.p139

Figure N° 27 : Sources d'idées¹³⁰

Source : STANLEY BROWN. « CRM La gestion de la relation client »

L'évaluation d'un produit convenablement, a pour but d'assurer la pertinence du produit. Notamment s'évaluer d'après leurs concepts de base et en fonction de l'environnement concurrentiel, de la taille de marché potentiel, des exigences des clients.

Après le test du produit, il convient de passer au lancement qui n'est pas un processus aussi simple, donc l'intervention de la gestion de la relation client est primordiale dans chaque étape de développement d'un produit qui peut être un aspect additif à la stratégie de la fidélisation.

¹³⁰ STANLEY BROWN. « CRM La gestion de la relation client » ; village Mondiale, 2001.p140

Section 3 : la finalité d'une GRC

L'objectif principal de la GRC est d'améliorer la relation avec les clients en jouant sur deux leviers : satisfaction des clients et capitalisation des connaissances sur la clientèle.

A travers cette section nous allons voir l'utilisation d'un CRM par toute entreprise et son importance, puis nous allons déterminer les facteurs qui le rendent efficace et sophistiqué

1 Le secteur d'application de CRM

La GRC ne peut être appliquée par toute entreprise, en effet, pour qu'une entreprise puisse intégrer la GRC dans sa stratégie, elle doit tout d'abord répondre aux questions suivantes :

- L'entreprise dispose-t-elle de connaissances suffisantes pour proposer de vrais services personnalisés ?
- Est-elle capable d'identifier les clients les plus rentables ? – A-t-elle accès à des informations retraçant les habitudes et les cycles de vie de sa clientèle ?
- Comment rassembler des données venant de sources et de services divers, afin de réduire les charges et accroître les bénéfices ?

On trouve que la GRC est appliquée dans :

Toute entreprise qui transige avec un client dans un marché concurrentiel.

Toute entreprise pour qui le client a une valeur élevée et des attentes diversifiées dont : 75 % secteur des services : banques, caisses, sociétés d'assurances, entreprises de téléphonies, sociétés d'informatiques ... 25 % secteur industriel : automobiles, cimenteries, pharmaceutiques.

Les fonctions les plus touchées dans l'entreprise sont : Support et service aux clients, Vente, Marketing

5.2.1 Les fondamentaux d'un CRM plus performant

Un CRM peut vous permettre d'optimiser votre service client, de mieux cibler vos campagnes marketing ou encore d'améliorer la productivité de vos commerciaux. Mais justement, comment bien utiliser votre CRM ? justement, comment « bien utilisé » votre CRM voici cinq conseils pour faire un meilleur usage de votre logiciel CRM.

1.1.1 La segmentation du CRM en créant les critères utiles

Aujourd'hui, toutes les entreprises se doivent d'avoir un CRM. C'est un outil indispensable pour optimiser le suivi en temps réel de votre activité et développer votre chiffre d'affaires.

Un CRM permet, en s'appuyant sur un logiciel, de stocker et de gérer en un même lieu toutes les informations et les renseignements dont vous disposez sur vos clients et prospects. Cette

centralisation des données permet de mieux comprendre les besoins de vos clients, de mieux les servir et d'améliorer votre relation avec votre clientèle. D'où d'ailleurs le concept de « gestion relation client », dont CRM est l'acronyme (en anglais). Pour qu'un CRM soit performant, il faut d'abord qu'il soit exploitable. Il ne s'agit pas seulement de récolter de la donnée client et de la centraliser dans un logiciel. Il faut utiliser ces données, en tirer profit, s'en servir pour améliorer votre relation client. Pour organiser les milliers d'informations contenues dans votre CRM, vous devrez créer des segments. La segmentation permet de mettre de l'ordre dans votre base clients en regroupant vos clients suivants des critères personnalisables (âge, centres d'intérêt, types de produits achetés, etc.). Vous devez choisir des critères utiles en fonction de vos types d'activité.

1.1.2 Le CRM au cœur du système d'information des clients

Vous devez centraliser au maximum vos données clients. Cet objectif de centralisation suppose, dans la pratique, d'intégrer votre logiciel de CRM aux systèmes d'informations et aux systèmes d'information et aux logiciels que vous avez utilisés déjà. Dans le nombreux cas le CRM a même pour fonction de se substituer purement et simplement à certains logiciels. L'intérêt d'un CRM est de limiter au maximum la dispersion des systèmes de collecte et de gestion d'informations client. Pour employer une métaphore, le CRM ne doit pas être considéré comme une brique supplémentaire dans votre système d'organisation, mais comme un ciment soudant toutes les autres briques.

1.1.3 Le CRM doit être accessible pour toutes vos équipes

Un CRM a deux faces, l'une interne, l'autre externe. D'un point de vue externe, votre CRM permet de mieux connaître votre client et de mieux les servir. Le CRM est aussi au service de la communication interne au sein de votre entreprise, à ce titre, l'accès au logiciel doit être donné au maximum de collaborateurs issus des différents départements (direction, marketing, commercial, service client, etc.) toutes les fonctions de votre entreprise ont rapport avec les clients doivent pouvoir être en mesure d'utiliser facilement le CRM et d'échanger grâce au logiciel des informations entre elles.

1.1.4 L'implication des équipes pour la mise en place du CRM

Lorsque vous mettez en place votre CRM, vous devez clairement informer toutes les équipes de l'objectif de cet outil, des buts poursuivis : meilleure connaissance client, suppression des doublons informationnels, etc. Vous devez communiquer autour de votre CRM. Un CRM, pour être performant, suppose l'implication de tout le personnel. Soyez à l'écoute des salariés des différents départements, de leurs feedbacks, de leurs contraintes de terrain. Les équipes doivent

être impliquées dans la construction et la structuration du CRM, une fois le CRM mis en place, analysez la manière dont il est utilisé au moyen « d'enquêtes de terrain » vous devez être attentif aux remontées des équipes qui utilisent le CRM au quotidien. Cette écoute est le meilleur moyen d'investir tout le personnel dans l'enrichissement des données du CRM.

1.1.5 Le CRM doit être plus qu'un CRM

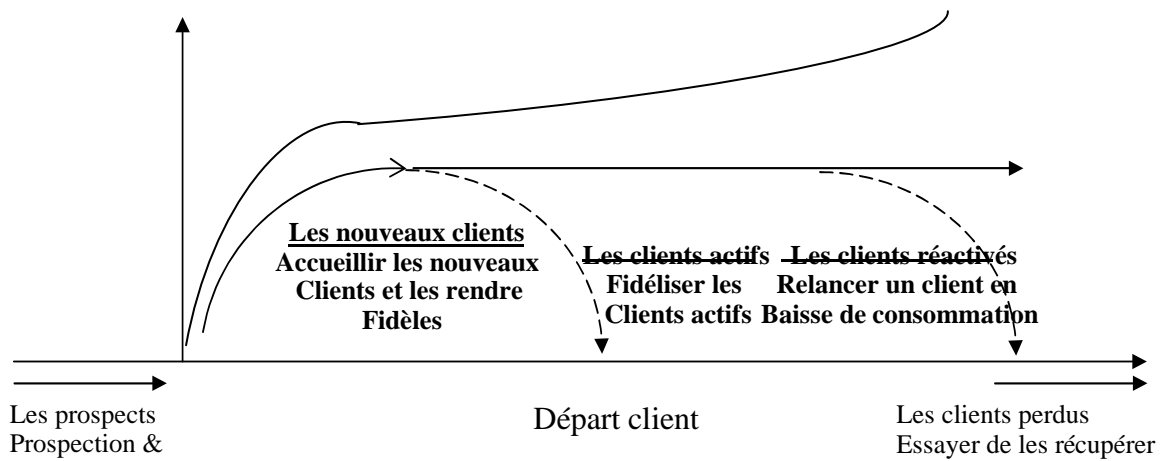
Pour finir, vous ne devez pas oublier qu'un CRM est un outil au service d'une stratégie. La mise en place d'un CRM et son utilisation doivent s'inscrire dans une dynamique plus large, dans un projet global, ce projet, c'est celui qui consiste à placer la relation client au centre. La réussite d'un CRM repose en dernière instance sur la clarté du projet poursuivi. En un mot, il ne s'agit pas seulement d'utiliser un outil CRM, mais d'adopter une stratégie CRM dont le logiciel sera qu'un catalyseur. Une stratégie CRM part du principe que le développement d'une entreprise dépend en grande partie de la place qu'elle accorde à la connaissance client et à la satisfaction client.

2 Le CRM agit sur le cycle de vie de client

Le programme cherche à augmenter la valeur pour certains clients à fort potentiel pour lesquels les taux de nourriture sont trop faibles afin d'augmenter leur niveau de consommation et modifier durablement leur comportement d'achat. Les programmes de fidélisation trouvent alors leurs intérêts dans la possibilité d'évaluer la valeur des clients, de gérer la relation de manière dynamique en fonction des cycles de vie, et d'individualiser le marketing mix. En particulier, la discrimination par les prix qui offre des opportunités d'attirer le plus grand nombre de consommateurs et de faire payer à chacun le prix le plus élevé possible sans perdre trop de marge. L'efficacité d'un système de fidélisation dépend évidemment de ses caractéristiques et avantages attribués, mais également de la valeur ajoutée procurée par la relation qu'il est susceptible d'engendrer.

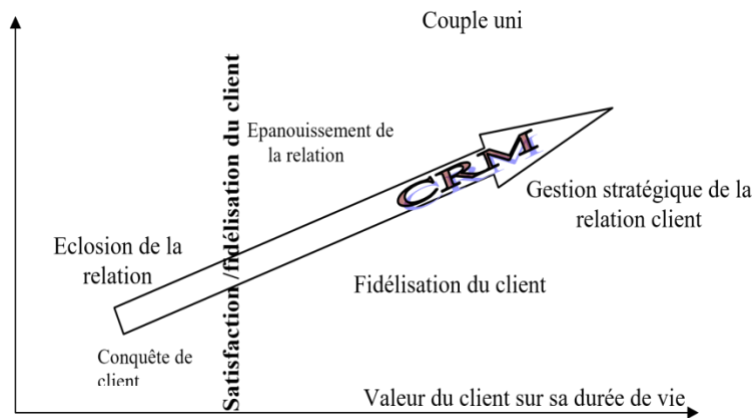
La gestion du cycle de vie il s'agit de transformer les prospects en clients, puis en ambassadeurs, en maîtrisant les coûts et les délais.

Figure N°29 : Le cycle de vie du client



Source : KERADEC (Hervé), « Courbe de vie du Client et GRC »¹³¹

Figure n 30 : progressions vers une gestion stratégique de la relation client¹³²



Source : STANLEY BROWN. « CRM La gestion de la relation client ».

D'un autre point de vue, et par rapport au cycle de vie du client, un programme de fidélisation (de type CRM) est un outil de : 1) constitution relationnelle, 2) renforcement du niveau transactionnel dans le cadre d'une maturation de la relation, et 3) rétention pour augmenter la durée de vie (voir figure ci-dessus). Le programme de fidélisation va donc au-delà de la communication et la distribution.

¹³¹ KERADEC (Hervé), « Courbe de vie du Client et GRC », Economie et Management, 2004, Octobre, n°113, pages10

¹³²STANLEY BROWN. « CRM La gestion de la relation client » ; village Mondiale, 2001.p83

3 Les facteurs de succès de la GRC

Les entreprises peuvent améliorer leurs chances de réussir en appliquant activement les concepts clés présentées ci-dessous, elles transformeront leurs activités et ouvriront la voie à une réussite plus grande encore dans les années suivantes. Les spécialistes présentent la réussite d'un projet CRM lorsqu'il dépend pour 20 % de l'outil et pour 80 % de l'organisation mise en œuvre par l'entreprise ¹³³Ces chiffres semblent être le reflet de la réalité et les principaux aspects à intégrer dans ces 80 % sont les suivantes :

3.1 La définition précise des objectifs du projet

Si les objectifs sont clairs, précis et présentes à l'ensemble des utilisateurs, ces derniers pourront les comprendre, en appréhender les enjeux et accepteront de contribuer à ce changement

3.2 L'expression et la formalisation claire des besoins et des contraintes

Des objectifs amènent à ce fonctionnement :

Seule, la maîtrise complète des besoins et des contraintes permettra de s'assurer de l'adéquation entre la solution choisie et le périmètre du projet.

La formalisation des besoins évitera de démarrer un projet et de devoir par la suite changer d'orientation. Il est préférable de passer un peu plus de temps sur les phases de réflexion plutôt que de prendre le risque d'oublier des points importants.

Développer la vision CRM de l'entreprise passe par les études qui démontrent que le facteur décisif de la réussite pour une entreprise est sa capacité à démontrer précisément la valeur ajoutée qu'elle véhicule, et comment elle peut en tirer profit. La réussite d'une solution de CRM implique donc une vision claire permettant la mise en œuvre d'une stratégie de CRM et d'infrastructure correspondante.

¹³³Alard.P CRM Les clés de réussites, ED organisation ; Paris, 2005.P64_65

3.3 Un plan d'action réalisable

Le planning de réalisation et de mise en production doit être cohérent avec le périmètre du projet. Certains projets sont démarrés avec une contrainte de date butoir pour la mise en production et, le temps imparti à chaque étape intermédiaire et décide en fonction de cet impératif. Dans ce cas, l'entreprise, faute de temps, a toutes les chances de devoir s'adapter aux fonctionnalités minimales de l'outil. De plus, la solution ne sera peut – être pas en adéquation avec les besoins des utilisateurs. Ce type de conduite de projet peut réussir un temps mais reste très risqué et l'entreprise n'est pas à l'abri d'un rejet de la part des utilisateurs et encore moins du risque de devoir tout recommencer quelques années plus tard.

3.4 La réaction des tableaux de bord CRM

La mise en place de tableau de bord, riche en informations, destinées à certains employés peut avoir un fort impact sur les performances de l'entreprise. Les tableaux de bord sont motivants car ils présentent et combinent en un clin d'œil les informations d'une manière très visuelle qui souligne la productivité et l'efficacité des documents.

3.5 Un plan de communication

La mise en œuvre d'une solution CRM concerne un grand nombre d'utilisateurs au sein de l'entreprise. Comme toute décision stratégique, une communication doit être prévue sur le projet et son état d'avancement. Ce message régulier devrait être diffusé à chaque démarrage d'une nouvelle étape pour résumer le travail accompli sur la précédente et présenter les objectifs de la phase en cours de démarrage. Ce message permet de démystifier l'arrivée de ce nouvel outil, souvent synonyme de changement ; de s'assurer que les utilisateurs ont bien compris les principaux enjeux du projet en leur donnant régulièrement l'opportunité d'exprimer leurs craintes ; de préparer le plan de déploiement générale d'alerter au plus vite en cas de dérapage et d'éviter le risque de décrédibiliser le projet.

3.6 La mise en exécution graduelle du projet CRM

La réalisation de la solution idéale pour toute l'entreprise en une seule phase, constitue un risque majeur d'échec, voir une utopie.

Il faut découper le projet en plusieurs lots afin de garantir une première mise en rapide : la pression interne et les objectifs de chacun ne doivent pas être les principales contraintes du projet.

Il est préconisé d'informatiser l'ensemble des processus de l'entreprise de façon progressive. De plus, la mise en production de fonctionnalités complémentaires est souvent inévitable car

les besoins peuvent évoluer au fur et à mesure de la maturité des utilisateurs et de maîtrise de l'outil.

Enfin on peut dire, que la réussite de la gestion relation client repose d'une manière générale sur une triple réorganisation :

- Une réorganisation efficace : la segmentation
- Une réorganisation efficace du portefeuille
- Une réorganisation des agences

4 L'impact de la GRC

Les outils de CRM doivent permettre de combiner plusieurs programmes de marketing sur chacune des cibles. Ils doivent donc être très ouverts et paramétrables pour s'adapter à cette complexification tout en maîtrisant les coûts d'organisation, de conception et de coordination. Un bon outil de gestion de campagnes s'appréciera sur sa capacité à fluidifier les processus, réduire les délais et optimiser la circulation des flux dans l'entreprise, pour augmenter les retours sur investissement. Cette alliance du « vite fait bien fait » est désignée sous le terme anglosaxon de Velocity marketing, que nous traduirons par un marketing d'agilité. Cette amélioration du cycle marketing doit se traduire par une vitesse plus grande dans l'exécution des phases du marketing opérationnel et dans l'analyse.

4.1 L'alliance de la tactique et du stratégique

Cette agilité dans le marketing opérationnel inclut la définition d'une campagne marketing et de son budget prévisionnel, l'identification d'une cible de prospects ou de clients, la gestion du cycle d'exécution et de conception, l'envoi des messages sur la cible. Cette agilité tactique se complète d'une agilité stratégique. Plus l'entreprise est agile dans la compréhension de ses clients, et plus elle est capable de mettre en œuvre des nouveaux moyens de séduction. Plus elle est agile dans l'amélioration de son offre, et plus elle est capable de doubler ses concurrents et de conquérir des nouveaux clients. Il faut en effet non seulement se concentrer sur l'agilité tactique, mais aussi développer une capacité d'analyse. Les études sur les campagnes passées permettent en effet de déterminer des profils client et des nouveaux modes de promotion des offres. Elles permettent aussi d'optimiser l'ensemble des tâches de préparation, de planification et d'exécution. Le suivi des remontées doit être le plus réactif possible. Il doit permettre une réaction du gestionnaire de campagnes au plus vite. Par exemple, le profil des meilleurs répondants doit être automatisé pour permettre une amélioration le plus rapidement possible de

la campagne avec des stratégies différenciées par cible. Le module de gestion de campagnes s'alimente du data Warehouse, mais renvoie des informations vers le data warehouse pour mettre à jour certaines informations. Il s'agit de pouvoir ajuster facilement les éléments offre-cible-média dans un ensemble de phases. La solution passe par l'intégration parfaite entre les outils de datamining, les outils de gestion de campagnes et les canaux de distribution. Cette intégration est cruciale dans plusieurs domaines :

- Les outils de gestion de campagnes doivent partager les mêmes données que les équipes d'études.
- Les modèles doivent pouvoir être appliqués sur un sous-ensemble de la base de manière très simple.
- Les scores doivent pouvoir être accessibles et interprétés par le maximum de personnes en relation avec le client de manière directe ou indirecte.

Au final, le meilleur produit d'automatisation du marketing construit la boucle parfaite en utilisant les résultats des campagnes précédentes pour améliorer l'offre ou le mode relationnel. Lorsqu'il est mis en œuvre de manière efficace, ce mode de gestion de campagnes permet :

- de réduire la perte des clients (le churn) ;
- d'améliorer les revenus par les ventes croisées ;
- d'augmenter le pouvoir de prescription du client ;
- de gérer dans la même journée une centaine de campagnes avec une multitude d'offres possibles (par exemple sur le Web) ;
- de suivre en quasi-temps réel l'efficacité de la campagne ;
- d'analyser la manière dont les actions précédentes ont été accueillies ;
- de maîtriser le coût des opérations en ne retenant que celles qui sont les plus productives
- de développer la valeur des clients.

4.1.1 La refonte de l'organisation

Les impacts de la mise en œuvre d'un logiciel de CRM sont relativement nombreux sur l'organisation des campagnes. Nous allons illustrer ces impacts en montrant la situation avant et après sur les différents points d'organisation de la campagne : ciblage, offre, exécution, contrôle.

4.1.1.1 Avant la mise en œuvre d'un logiciel de CRM

La sélection des cibles est souvent définie à partir de données sociodémographiques ou sur une approche apparentée à la RFM, analyse combinée de la récence, de la fréquence et du montant des achats. Le ciblage est effectué à partir des propositions d'experts. Il s'agit d'être simple pour s'adapter à la base de données. Le volume de la campagne est basé sur un budget global de l'opération, qui consiste à privilégier une approche de volume pour équilibrer les coûts fixes de création. La construction de la proposition est faite sur la recherche d'un minimum commun permettant de s'appliquer à la taille de la cible. Le développement de l'offre s'opère généralement par une amélioration par petites touches des actions précédentes. Il s'agit de multiplier les tests, les essais et de conserver une mauvaise solution en témoin ; le fichier de 30 000 clients en aléatoire permet de mesurer le gain. La refonte des processus est très rare. On reconduit un mode d'organisation. Le mode d'exécution de la campagne est très fragmenté, ce qui conduit d'ailleurs à une absence de vision globale et donc à une non-remise en cause de certaines tâches. Il est courant de constater que les coûts de concertation et d'organisation ne sont pas intégrés dans le coût des campagnes. L'analyse des résultats se focalise sur le taux de retour global et la marge globale de l'opération. La comparaison de performance se fait par référence à des tests, l'aléatoire parfait et les campagnes précédentes. Il est dès lors difficile d'adopter une approche innovatrice car il y a une perte des points de repère.

4.1.1.2 Après la mise en place d'un outil de CRM

La sélection des cibles est davantage effectuée sur des notions d'événements, de risques, de potentialité ou de profits. L'apport des modèles de scoring et de la logique événementielle est important. Le budget des campagnes s'inscrit dans une logique globale de communication de l'entreprise. La notion d'investissement commercial par client est plus importante.

Le développement des nouvelles offres s'opère par un processus d'observation des clients et une participation forte de ceux-ci dans le processus de création. La refonte des processus est continue. Elle s'appuie sur une culture de la mesure et de l'évaluation de la pertinence de certaines tâches. Il faut essayer de maximiser la valeur de la proposition en raccourcissant les coûts et les délais. Rien n'est jamais acquis ! Le mode d'exécution de la campagne emprunte plus à une logique de gestion de portefeuille. Un gestionnaire de la population cible s'engage sur des objectifs à moyen terme en chiffre d'affaires et de nombre (recrutement, attrition) en fonction d'un budget global (études, opérations, etc.). L'analyse des résultats s'effectue à des niveaux beaucoup plus détaillés, tels que les cibles et les sous-cibles. Il est fait appel de manière

importante aux techniques de data mining. Les analyses recherchent de nouveaux types de profils de clients afin de développer de nouvelles offres et d'identifier les non-répondants, pour réduire les coûts de campagnes. Les processus de comparaison entre des tests et les campagnes précédentes sont effectués sur des bases « panélisées ». Le graphique suivant met en évidence la nécessité de revoir les modes et les outils traditionnels pour maintenir les exigences de retours sur investissement.

5 Les avantages et inconvénients de la GRC

5.1 Les avantages de CRM

Au-delà des retours chiffrés, la mise en place d'une solution de CRM impacte la force de vente, le client et par conséquent l'entreprise.¹³⁴

5.1.1 Pour la force de vente

➤ Aider à la vente

Aujourd'hui, les forces de vente, qu'elles soient itinérantes ou fixes, en face à face ou par téléphone, proposent des solutions qui dépassent souvent leurs capacités techniques (complexité des produits et manque de formation). La mise en place d'un outil de CRM leur permet d'accéder à des aides pour les grilles tarifaires, la lecture des stocks et la configuration de produits. Cette assistance leur permet de construire une offre cohérente et de minimiser les risques d'erreurs (factures, conception). Les réclamations sur les factures sont encore une des causes majeures d'insatisfaction des clients en B to B (Business to Business) : pouvoir assurer que les prix facturés seront bien ceux énoncés fait partie du respect des fondamentaux. Plus sophistiquées, les bases documentaires en ligne facilitent la diffusion d'informations sur les produits de l'entreprise et sur ceux de la concurrence ; elles contribuent également à améliorer la performance commerciale. Toutefois, le recul montre que la volonté de corriger les défauts courants dans les livraisons et la facturation est un levier important dans la réussite du projet.

➤ Accélérer l'intégration des nouveaux vendeurs

Le deuxième objectif dans la mise en place de logiciels de CRM est d'accélérer les processus de vente. Les logiciels de CRM apportent une aide méthodologique pour l'application des méthodes de vente éprouvées, comme la fameuse méthode Xerox. Ils guident les nouveaux

¹³⁴(René Lefébure, Gilles Venturi) (z-lib.org) éd 2005 page 43-49

commerciaux à travers le cycle de vente (proposition, relance, etc.). Ils réduisent les coûts de formation et d'information, et permettent d'identifier le comportement purement opportuniste de certains clients qui recherchent l'avantage immédiat. Beaucoup de ventes résident sur la connaissance qui est dans la tête des vendeurs, ce qui limite la profondeur des offres et services proposés. La capacité d'accéder à une connaissance globale par des interfaces conviviales améliore considérablement l'efficacité du vendeur. Le CRM permet une meilleure capitalisation du fichier client car la perte d'information est plus faible en cas de départ d'un employé.

➤ **Accélérer les cycles de vente**

La troisième fonction des logiciels de CRM est d'améliorer la productivité et, partant, d'accélérer la vente. Ils assurent pour cela un support informatique pour les fonctions administratives ou répétitives dans la vente : élaboration des devis et propositions, aide à la configuration de produits, accès on-line aux grilles tarifaires, suivi des coûts de vente. Ces outils diminuent donc les tâches administratives en automatisant certains processus manuels et récurrents pour les commerciaux. Ceux-ci passent ainsi plus de temps à la vente, et les éléments de reporting nécessaires au contrôle de gestion sont fiabilisés (clés de répartition des coûts).

➤ **Augmenter les taux de transformation**

Le but majeur du CRM est d'augmenter l'efficacité commerciale, c'est-à-dire le rapport entre le temps et les moyens investis sur un client et la marge générée par celui-ci. Le principe général consiste à centraliser un maximum d'informations structurées sur le client pour mieux anticiper des événements et trouver le bon moment, le canal optimal et le bon prétexte pour le prochain contact ou la prochaine action. Cette approche générale, appliquée au prospect, mais aussi au client, doit développer les offres complémentaires et donc le chiffre d'affaires unitaire par client. Le CRM oriente les efforts commerciaux vers les bons clients. Il a un impact sur la mise en portefeuille, l'organisation des visites par les VRP ou le cycle de relance par téléphone. Il rassemble les informations pertinentes pour créer des offres et des suivis personnalisés. Au final, il améliore la part des achats effectués par ce client, tout en optimisant la pression commerciale.

Quelques indicateurs de mesure Ces avantages intangibles peuvent se décliner en indicateurs de mesure dont voici quelques exemples :

- l'augmentation du temps passé à la vente avec les clients existants, mesurée par le nombre d'appels par jour ;
- l'augmentation du nombre de prospects visités, mesurée par le ratio de nouveaux clients sur le nombre de clients par mois ou semaine ;
- le temps passé par les responsables de vente avec les clients et la force de vente ;
- l'amélioration de la satisfaction du personnel par la baisse du taux de turn over du personnel dédié à la vente ;
- l'amélioration du niveau de compétences des vendeurs par la facilité de diffusion des nouveaux produits ou des procédures ;
- le temps passé pour convertir un prospect en un client avec le suivi des contacts dans le temps ;
- la répartition des rendez-vous entre les différentes cibles de clients pour évaluer l'adéquation entre les ressources commerciales et les enjeux des segments de clients ;
- l'aide au changement avec la réduction du temps de formation pour les nouveaux vendeurs.

5.1.2 Pour l'entreprise

➤ Réduire les coûts

L'affectation des investissements marketing sur des segments plus petits, le narrow casting, entraîne une diminution des coûts de marketing direct, sous réserve d'une industrialisation des coûts de conception. L'efficacité des propositions se traduit par une amélioration du taux de transformation des propositions en vente et de la fidélité du client (je le connais mieux et il prend conscience qu'il n'est plus un anonyme). Cette capacité de mieux le cibler se traduit immédiatement par une amélioration des rendements de la fonction commerciale. La mise en œuvre d'instruments de mesure et d'évaluation des actions facilite la prolifération de tests et l'optimisation des actions sur la base d'un apprentissage progressif. L'entreprise redécouvre une certaine forme de créativité au moyen des tests et acquiert une courbe d'expériences. L'analyse de l'efficacité des ventes par canaux permet de mieux allouer les dépenses par canal, segment ou client. La multiplication des critères pour évaluer les impacts nécessite de réviser les méthodes traditionnelles de test car il devient difficile de tester toutes les combinaisons. La mise en œuvre de nouveaux plans d'expériences, limitant les combinaisons est obligatoire. Les stratégies se multiplient pour optimiser les combinaisons (plan-média-cible), mais les méthodes

d'évaluation évoluent en conséquence (trade-off adaptatifs). La mise à disposition de bases de données documentaires en ligne réduit les frais d'édition des documents commerciaux et facilite le travail de mise à jour des tarifs. La limitation des volumes de papiers est le premier gain, mais la réduction des erreurs de facturation est aussi un gain appréciable. Elle améliore la qualité de la relation et limite les frictions non productives. La possibilité offerte aux clients de contrôler certaines opérations et de trouver par eux-mêmes la réponse à leur problème baisse les coûts. La mise en ligne de FAQ, voire la possibilité de poser des questions sur un groupe de discussion, permet à l'entreprise de s'informer et de faciliter le délai de traitement des incidents. De nombreuses entreprises sponsorisent, de manière plus ou moins directe, des sites communautaires sur leurs produits, car ils apportent une réponse aux problèmes des clients d'une manière plus souple et plus rapide que les services internes ! Certaines fonctions typiquement « centres de coûts » comme le service client sont partiellement transformées en « centres de profit » dès lors que, grâce aux outils de CRM, un appel au service client peut se transformer en occasion de ventes additionnelles. Ainsi, les opérateurs de téléphonie mobile et les organismes financiers ont tous, à des degrés différents, inséré des opérations de rattrapage sur les appels entrants des clients identifiés comme fragiles ou à fort potentiel. Les processus de traitement de certains incidents deviennent des opportunités de rebond commercial, en fonction du profil du client ou de l'événement détecté.

➤ **Augmenter le résultat**

L'orchestration efficace des différents canaux de recrutement et leur optimisation permanente génèrent plus de prospects et moins de perte de clients. Ces prospects mieux renseignés dès l'amont sont plus rapidement et plus efficacement transformés en clients. Les clients, qui présentent certains signes prédictifs d'attrition, se voient allouer des efforts spécifiques (offres spéciales, prise de contact, entretien découverte, etc.) afin d'essayer de modifier leurs comportements. Une meilleure connaissance de la valeur économique des clients permet d'attribuer les ressources financières en priorité aux clients ou prospects ayant le plus fort potentiel. Les politiques de communication ou de promotion peuvent être modifiées pour attirer les meilleurs profils de clients et éviter de développer des tendances opportunistes, axées sur les prix ou les remises, chez les clients. Les techniques de segmentation offrent la possibilité de construire des offres plus adaptées avec un meilleur mix des offres et des canaux. Elles améliorent la part de marché par client (« share of customer ») et elles diminuent l'attrition. La possibilité de mettre en place des processus de traitement des informations se traduit par un raccourcissement des délais de mise sur le marché et le lancement de nouveaux produits.

L'entreprise peut plus rapidement identifier les tendances émergentes dans le comportement des clients, suivre la croissance du chiffre d'affaires et mettre en œuvre des politiques commerciales dédiées. Le phénomène du Home Cinéma s'est d'abord révélé dans une étude des associations entre les produits. Cette étude a permis de constater l'ingéniosité dont faisaient preuve certains clients pour connecter leurs téléviseurs et leurs chaînes hi-fi, et elle a mis en évidence les besoins de créer une offre plus simple pour répondre à cette attente inscrite dans le contexte du « cocooning ». La connexion des outils CRM avec les systèmes des fournisseurs dans une logique de flux tendus diminue les coûts d'approvisionnement, qui sont à 70 % imputables à la gestion des ruptures et des surstocks. La livraison d'un bloc opératoire dans une clinique ou un hôpital nécessite de collecter et d'organiser les plannings de multiples fournisseurs. L'accès au stock, au planning et au tarif est absolument nécessaire pour construire le devis ou finaliser la date de livraison.

➤ **Réduire l'attrition**

L'attrition, aussi dénommée churn (pour change and turn) dans le secteur des télécommunications, exprime la désaffection des clients. Elle se mesure en taux, en prenant sur une cohorte de clients arrivés dans la même période, le ratio des clients partis ou perdus sur la population totale recrutée dans la période. Un taux d'attrition de 20 % exprime qu'une clientèle change totalement en cinq ans (ce qui est faux car le noyau de gens très fidèles est stable). Les études sur la rentabilité montrent qu'une amélioration de cinq points d'un taux d'attrition entraîne dans certains secteurs une croissance des profits de 75 %. Le fait de disposer d'informations riches et nombreuses sur les clients peut contribuer à réduire ce taux d'attrition : par une plus grande personnalisation des offres, par l'anticipation des tendances au churn grâce à des analyses statistiques, par un partage des informations et des clignotants entre tous les canaux et les acteurs en relation avec le client. La détection de l'attrition n'est toutefois que le dernier élément de la chaîne. Un score d'attrition ne fait qu'évaluer les facteurs prédictifs. Il est souvent difficile de rattraper un client qui a décidé de vous quitter. Il est par contre important d'identifier les causes. Le bon sens d'un consultant en restauration illustre bien ce problème : la personne la plus importante dans un restaurant n'est ni le cuisinier, ni le serveur, mais le plongeur... lequel est capable de vous dire ce qui n'est pas consommé !

➤ **Améliorer la qualité de l'information**

Le partage des informations entre un nombre important d'utilisateurs, bien encadré par des procédures organisationnelles, assure une meilleure intégrité des données. Un fichier client

subit chaque année une obsolescence minimale et naturelle de 5 %. Il y a donc potentiellement 5 % des budgets marketing et commerciaux qui peuvent être gagnés par une meilleure gestion de la qualité des fichiers (en particulier les adresses). Les incohérences de données ou les informations obsolètes ont plus de chances d'être détectées et corrigées avec un système partagé et unifié. L'objectif même du CRM est le partage de l'information entre les canaux d'interactions : le mailing, le télémarketing, les centres de réception d'appels, la force de vente, les services administratifs, le service après-vente, le Minitel, le serveur vocal interactif ou Internet. Cette homogénéité par les systèmes améliore globalement la perception du client et permet à l'entreprise d'être plus efficace dans sa gestion de la relation lorsqu'elle choisit de favoriser l'interactivité avec le client.

➤ **Augmenter la valeur de l'entreprise**

Le CRM a un impact important sur l'augmentation de la valeur à vie des clients, ce que les Anglo-Saxons appellent Life time Value ou LTV, en capitalisant sur les informations acquises lors de chaque interaction. En améliorant les taux de transformation lors de l'acquisition, les ventes croisées et la rétention des clients fidèles, une entreprise accroît de facto sa capitalisation boursière. Le CRM contribue à créer de la valeur sur chaque client de l'entreprise et par conséquent sur l'entreprise elle-même (notion de « capital client »). Ce potentiel de différenciation est bien perçu par les analystes financiers, qui considèrent que les entreprises équipées de logiciels de CRM ont plus de facilités de communication avec des partenaires et sont donc plus faciles à fusionner. Cette capacité de communication est tant dirigée vers l'amont (architecture en flux tendus avec des systèmes d'EAI) que vers l'aval. Le CRM est un actif immatériel reconnu par le marché boursier pour estimer le goodwill d'une entreprise.

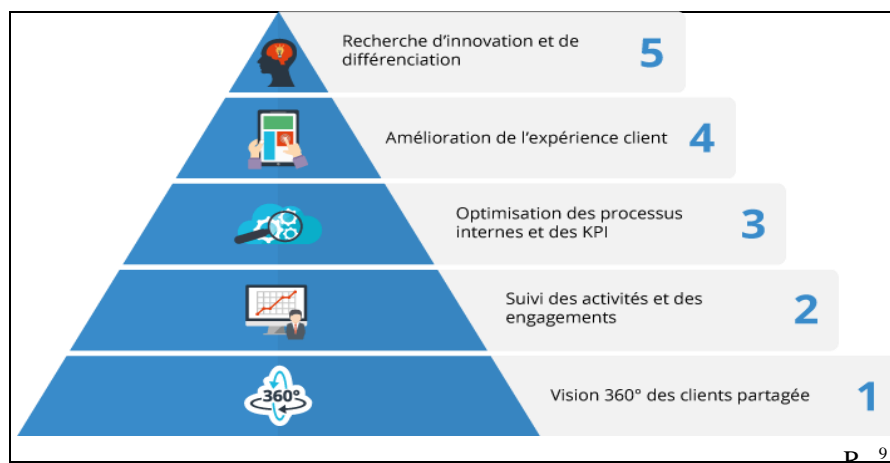
Quelques indicateurs de mesure Ces avantages intangibles peuvent se décliner en indicateurs de mesure dont voici quelques exemples :

- L'amélioration des ventes qui résulte de l'automatisation du marketing et des ventes. Le temps épargné doit permettre de vendre plus (amélioration du ratio CA/RDV). Il faut suivre l'augmentation de la performance des vendeurs.
- L'amélioration de la notoriété de l'entreprise par le nombre d'interactions avec les clients et prospects, et le taux de fidélisation par génération de clients.
- L'amélioration des communications dans l'entreprise, mesurée par la fréquence des informations échangées entre l'avant-vente et l'après-vente.
- La meilleure maîtrise des dépenses liées à l'activité commerciale, par le ratio frais/CA

- La diminution du taux d'attrition avec la réduction du nombre de clients perdus et l'amélioration des concrétisations (propositions transformées en commande).
- L'amélioration du fonctionnement de l'entreprise par le ratio du temps passé à traiter de l'information sur le temps passé à rechercher cette information, ou le temps administratif sur le temps total.
- La diminution du nombre de réclamations et de litiges, accompagnée par une croissance des recommandations et des témoignages de satisfaction.
- L'amélioration de l'utilisation des outils par leur taux d'utilisation.
- La pertinence et l'accès facilité aux données par le nombre d'accès ou le nombre de requêtes.
- L'amélioration de la position par rapport aux concurrents avec la comparaison du ratio de Churn, ou l'amélioration de la note de l'entreprise par rapport à ses concurrents dans les enquêtes qualitatives.

5.1.3 Pour le client

Figure N° 31 : Principaux fonctions et avantages d'une solution CRM



Source site web choisir mon CRM ¹³⁵

➤ Améliorer la qualité des contacts

Grâce aux outils de CRM, le client est globalement mieux accueilli, orienté et conseillé lorsqu'il entre en relation avec l'entreprise.

¹³⁵ Choisir mon CRM, *Avantages du CRM dans la gestion de la relation client : La maturité CRM d'une entreprise en 5 étapes*, Article publié dans le site web du comparateur 'choisir mon CRM'. In: <https://www.choisirmoncrm.com/avantages-crm>.

À l'accueil, il est reconnu par son nom, et les informations sur les relations précédentes peuvent être mises à profit pour orienter et personnaliser le dialogue. En cas d'orientation entre différents départements, l'intégration de l'informatique et du téléphone permet de transmettre l'appel au bon interlocuteur en même temps que le dossier informatique suit : le client n'a pas à raconter son histoire encore et encore à chaque nouvel interlocuteur.

➤ **Améliorer la fidélisation**

Grâce aux fonctions de conseil et d'aide à la vente qu'offrent les outils de CRM, le client se voit proposer des offres sur-mesure en fonction de son profil ou de son comportement lors de l'entretien. Cette personnalisation, si elle est correctement paramétrée par l'entreprise, se traduit naturellement par une intensification de la relation avec les clients, et un développement du taux de multi ventes (ventes de plusieurs produits sur un contact).

➤ **Faire du client un ambassadeur**

La confiance développée doit se traduire par des recommandations auprès de prospects. La recommandation reste le stade ultime de la satisfaction : le client se transforme en ambassadeur de l'entreprise. Cette reconnaissance peut se traduire de différentes façons : obligations de passer par un fournisseur en B to B, communication de coordonnées clients ou parrainage en B to C (Business to Consumer). Ce mode de recrutement par la bouche à oreille ou par des formes plus structurées de parrainage reste de loin le mode d'acquisition le moins coûteux, le plus efficace et le plus fidélisant.

Quelques indicateurs de mesure Ces avantages intangibles peuvent se décliner en indicateurs de mesure dont voici quelques exemples :

- l'amélioration du service client avec la réduction du nombre d'erreurs de commandes ou du temps passé en service ;
- l'amélioration des délais de réponse aux clients par la réduction du nombre de jours entre l'acte de prospection et le suivi de la relance ;
- l'amélioration de la satisfaction et de la fidélité client mesurée par une étude spécifique ;
- l'amélioration de la réactivité aux demandes des clients par le temps moyen de réponse à une demande ;
- l'amélioration de l'image de l'entreprise.

5.2 Les inconvénients de GRC

Les activités de la gestion de relation client risquent de se répercuter négativement sur la confiance et l'attachement de la clientèle, provoquant ainsi un affaiblissement de la relation client parmi ses contraintes on trouve :

➤ Un client de plus en plus acteur

Dans le même temps le système se complexifie, le client évolue. Il n'est plus le consommateur passif des débuts de la société de consommation ; il s'implique davantage dans le processus d'achat.

➤ La rationalité du client

Les clients sont de moins en moins naïfs ; ils ne se laissent plus prendre aussi facilement aux offres « exceptionnelles » que leur promettent les hommes de marketing. Plus opportunistes, ils ont appris à décoder les mécaniques promotionnelles des entreprises. Ils ont compris leur puissance avec les techniques de ciblage et les bases de données.

➤ Le développement du self-service

Le client souhaite avoir des renseignements non seulement sur le prix et les produits, mais aussi sur les disponibilités des produits et sur les informations consommateur.

Les entreprises doivent tirer un avantage de cette préférence de plus en plus marquée des clients à faire eux-mêmes certaines opérations. Il leur faut pour cela diffuser toujours plus d'informations à leurs clients.

➤ La perte de contrôle du client

Pour rendre le marché accessible aux consommateurs. Les entreprises augmentent leurs communications mais, paradoxalement, l'augmentation des messages se traduit par une difficulté de plus en plus grande à obtenir l'attention du client. En effet, le client est soumis à un véritable brouhaha vantant des mérites de produits de plus en plus nombreux. La démultiplication des messages tend à en affaiblir la force sur le consommateur.

➤ La baisse de la rentabilité

La spirale du « toujours plus pour le client » a des conséquences qui agissent négativement sur la rentabilité des entreprises croissante des produits. Allongement des cycles de vente et complexification du processus de vente.

➤ **La complexité des opérations**

En parallèle, les clients demandent toujours plus de personnalisation. Celle-ci rend plus complexe le cycle de vente et de production. Le processus devient plus long et plus coûteux. Les nombreux allers-retours entre les vendeurs et la production pour vérifier les possibilités techniques des produits, les délais et les prix de vente se traduisent par plus de risques d'erreurs de commande ou de facturation.

Tableaux N°11 : effet pervers de CRM

Effet	Comment ?
Saturation	La fréquence des contacts est souvent considérée comme synonyme de renforcement de la relation. Cependant, vouloir l'augmenter ne conduira pas nécessairement à une amélioration de la relation, les appels répétés seront parfois considérés comme agaçants, voire harcelants.
Indiscrétion	Afin de personnaliser au mieux le contact avec le client, un élargissement des données personnelles est nécessaire. Or, pour une partie de la clientèle, ces façons de procéder sont perçues comme une intrusion dans la sphère privée. Ainsi, L'individualisation du service client se conjugue avec une perte de confiance envers l'entreprise.
Dépersonnalisation	Le CRM vise à remplacer les relations personnelles coûteuses par des pseudos relations. Il s'en suit donc une dépersonnalisation de la relation souvent perçue par le client qui aura donc tendance à être moins fidèle.
Économique	Cela se produit lorsque les mesures de contact renforcent le caractère économique de la relation dans l'esprit du client. Il se sent considéré comme le moyen de remplir les objectifs de vente. Ce qui a tendance à affecter la confiance du client au lieu de la renforcer.
Dévalorisation	Lorsque le client se voit retiré des avantages liés à un statut déterminé (Ex : retirer un client dont les achats sont en baisse des VIP).
Discrimination	Un des objectifs majeurs du CRM, est de reconnaître les clients les plus rentables. Il s'en suit donc une différenciation qui favorise les clients les plus rentables au détriment de ceux qui le sont moins. Mais parmi ces personnes moins rentables, il y a des clients très loyaux, prescripteurs qui voient la qualité des services qui leurs sont offerts diminuée et se sentent défavorisés par rapport aux avantages accordés aux clients dont la rentabilité est plus élevée.

Source : établir par nous d'après BOUSSEDRA¹³⁶

¹³⁶ BOUSSEDRA Faouzi, Séminaire

:CRM.In:<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5346cf2b588cd.pdf>

6 Réussite d'un projet CRM

Les responsables des systèmes d'information se focalisent principalement sur la technologie et peuvent en arriver à sacrifier la valeur de l'information. Le développement d'un projet de CRM ne se limite pas à la bonne sélection de machines ou de logiciels. Il est illusoire de croire que la simple recherche d'une bonne combinaison prix/performance peut suffire dans ce contexte spécifique. En effet, l'adaptation d'un outil de CRM nécessite l'intégration d'un nombre important de données, de processus (d'analyses ou opérationnels), de solutions logicielles dans une architecture globale de système d'information, au service d'utilisateurs aux métiers différents.

6.1 Le projet CRM

Dès le début du projet, il est primordial d'intégrer qu'il s'agit non pas de réaliser une application autonome pour une catégorie d'utilisateurs internes, mais d'intégrer des applications complexes dans un ensemble interconnecté d'échanges d'informations qui dépassent les frontières traditionnelles de l'entreprise.¹³⁷

D'abord, Il faut savoir que la décision d'investir lourdement dans une refonte du processus, dans les outils de datamining ou de CRM ne garantira pas la réussite du projet, mais le plus important c'est d'identifier en priorité les points clés qui apportent une réelle valeur ajoutée au client et qui ont un impact certain sur la position concurrentielle de l'entreprise.

La mise en œuvre d'une solution de CRM ne se limite pas à la livraison de données aux points de contact avec le client. Elle s'accompagne d'un plan de formation et de communication qui doit anticiper les réticences naturelles et contribuer à transformer la culture client de l'entreprise.¹³⁸

6.1.1 La méthodologie de gestion de projet

Les spécialistes présentent la réussite d'un projet CRM lorsqu'il dépend pour vingt pourcent (20%) de l'outil et pour quatre-vingt pourcent (80%) de l'organisation mise en œuvre par l'entreprise.¹³⁹ On peut ressortir de ces quatre-vingt pourcent neuf étapes essentielles pour exécuter le projet de CRM :⁷³

-La construction de l'équipe projet (les membres de l'équipe projet) ;

¹³⁷ Lefébure (R), Venturi (G), Op cit, p.379.

¹³⁸ Idem, p.380.

¹³⁹ ALARD, Pierre. Op., cit. p64.65. ⁷³ Lefébure (R), Venturi (G), Op cit, p.383-384 ⁷⁴ Idem, p.385-387.

- La définition des objectifs ;
- L'évaluation des processus métier ;
- L'expression de besoins ;
- La rédaction du cahier des charges ;
- La sélection du partenaire ;
- La construction du plan de déploiement ;
- La formation des utilisateurs ;
- L'évaluation des résultats.

6.1.1.1 Les membres de l'équipe projet

- Dans un système d'organisation la reconnaissance d'un projet CRM doit regrouper un ou plusieurs représentants :
- Des équipes marketing ;
- Du comité de direction responsable des forces de vente ;
- Des équipes de service après-vente ;
- Du contrôle de gestion ;
- De la production ;
- Et, naturellement, des équipes informatiques.

6.1.1.2 La définition des objectifs

Il faut commencer par identifier les facteurs qui conduisent l'entreprise à mettre en œuvre une gestion de la relation client. Les objectifs peuvent être multiples. Il faut distinguer ceux qui visent à la croissance des revenus et ceux qui contribuent à la diminution des coûts. À titre d'exemple, voici une liste d'objectifs :⁷⁴

- Identifier, cibler et suivre les actions à forte rentabilité ;
- Comprendre et anticiper les besoins des clients ;
- Adapter les processus en fonction de la valeur client (actuelle et future) ;
- Proposer une offre plus adaptée et plus souple aux partenaires ;
- Intégrer et suivre les nouveaux produits et services ; -Atteindre un taux de 50 % de clients très satisfaits.

6.1.1.3 L'évaluation des processus métier

Afin de comprendre le processus de métier en doit évaluer les solutions possibles avant de prendre une décision, il est important d'anticiper des problèmes liés à l'évaluation du système d'information sur la gestion de processus de métier.

- L'implémentation de CRM est un moyen modernisé l'organisation et donc recomposer les processus et les procédures. Il faut commencer par : Analyser les processus actuels ;
- Interviewer les membres de l'entreprise sur les qualités pour comprendre les meilleures pratiques ;
- Impliquer les meilleurs vendeurs et conseillers de clientèle pour comprendre les meilleures pratiques ;
- Identifier les pratiques les plus efficaces chez ses concurrents.

6.1.1.4 L'expression de besoins

Dans cette étape il faut définir les fonctions nécessaires d'un point de vue métier. Le groupe projet doit évaluer le positionnement et les attentes des différents départements impactés par le projet, on distingue deux groupes :

- Les managers sont intéressés par toutes les fonctions qui permettent d'anticiper, d'organiser et de contrôler ;
- Les opérationnels veulent vendre rapidement, afin de réduire leur cycle de vente et réaliser plus facilement leurs objectifs.

6.1.1.5 La rédaction du cahier des charges

Pour rédiger le cahier des charges du projet CRM, l'équipe doit commencer Par :

- Faire un état des lieux de ce que permettent effectivement les logiciels de CRM.
- Réaliser une analyse du marché pour identifier l'ensemble des fonctionnalités des logiciels.

À ce stade, il est recommandé de participer à des conférences, de visiter des salons et de dialoguer avec des entreprises qui ont entamé des démarches comparables, pour valider les options techniques.

L'informatique doit déterminer les modalités d'intégration dans l'existant, et les charges à prévoir pour l'intégration informatique. Il faut éviter de se focaliser uniquement sur les volumes et les performances et de perdre de vue les aspects fonctionnels. Pour rattraper le temps perdu, limiter les charges et tenir les délais, les aspects fonctionnels sont réduits du lot.

L'expérience montre que la facilité d'utilisation est un facteur clé de succès dans la réussite du déploiement d'un logiciel de CRM. Plus le produit est facile à utiliser, plus il a de chances d'être accepté par les utilisateurs. Une application trop complexe et non soutenue par un plan de formation est rejetée tant par les opérationnels que par les managers. Il faut leur permettre d'effectuer leurs tâches en moins de temps, et ne pas leur demander de modifier leur façon de travailler pour s'adapter à l'outil.

Ensuite, Il est nécessaire de construire une solution qui puisse être facilement modifiée. Le cycle d'implémentation ne doit pas être trop long au regard des changements de l'environnement qui s'opèrent.

Enfin, la définition de l'infrastructure ne se limite pas à la seule technique. Il convient aussi d'évaluer les besoins d'administration et de formation, ainsi que les besoins en ressources humaines pour accompagner le projet.

6.1.1.6 La sélection du partenaire

La première sélection ne devrait pas compter plus de trois à cinq logiciels. Un survol de ces solutions devrait vous permettre de réduire à deux ou trois produits cette première liste grâce au crible de votre cahier des charges. Il faut appliquer la règle des 80/20 dans cette phase de sélection des solutions packagées. Une analyse préliminaire de huit semaines permet d'éliminer 80 % des risques liés à la sélection.

L'implémentation de solutions packagées représente toujours un risque. Il est courant de lire des articles sur des entreprises qui ont dépensé des millions d'euros dans l'implémentation de packages et qui sont totalement insatisfaites. Il faut se souvenir des leçons tirées de ces échecs pour minimiser les risques :

- Rester dans le standard et ne pas tomber dans la personnalisation et le paramétrage à outrance
- Évaluer le degré de compréhension de votre problématique par l'éditeur
- Vérifier l'assistance proposée par l'éditeur
- S'assurer de la pérennité du fournisseur et du partenaire
- Mettre en place un plan qualité qui précise les phases du projet, les délais, les pénalités et les responsabilités.

Cette phase de sélection peut conduire à refuser une solution globale pour acquérir les meilleurs composants de différents vendeurs. Il faut dès lors veiller à sélectionner un système suffisamment ouvert. Qui permet de remplacer ou de changer un composant d'un vendeur par un composant d'un autre vendeur sans avoir à reconstruire les interfaces.

6.1.1.7 La construction du plan de déploiement

La mise en place d'une solution de CRM nécessite une approche par phase afin d'ajuster l'organisation de manière progressive. Il faut d'abord se concentrer sur ce qui est nécessaire immédiatement et ajouter des fonctions de manière régulière. Il est plus judicieux d'introduire les changements de façon incrémentale, de manière à éviter la confusion.

Il est important d'établir les priorités avec les utilisateurs afin de choisir le contenu et le périmètre du projet pilote. Il faut démarrer avec un prototype et éviter les modifications des processus existants, tant que les avantages attendus ne sont pas perceptibles en interne ou externe de l'entreprise. Le prototype doit aider à : -Comprendre l'organisation générale des flux d'information dans l'organisation ;

-Évaluer les réactions des utilisateurs internes ou externes à l'entreprise ;

-Vérifier les problèmes d'intégration et notamment la qualité des données source ; - Dimensionner plus précisément les coûts et les délais de développement.

Le prototype doit être suivi par un pilote, qui sera testé auprès d'utilisateurs dans des conditions réelles de travail. Le projet est ensuite étendu progressivement auprès d'un nombre plus important d'utilisateurs avant de passer en phase de généralisation.¹⁴⁰

6.1.1.8 La formation des utilisateurs

La réussite d'un projet de CRM se mesure plus en termes d'acquisition de compétences par le personnel de l'entreprise et de perception de ces compétences par les clients que par le respect du budget et des coûts d'implémentation du logiciel. Le succès d'un projet de CRM dépend du personnel.

Il convient de mettre en œuvre des campagnes d'information, de sensibilisation, de formation de l'ensemble des acteurs. Les expériences des entreprises qui ont réussi les projets de CRM montrent que pour 1 euro de logiciel et de matériel, elles ont dépensé entre 3 et 15 euros de formation.

Ensuite, Il ne faut pas hésiter à former en continu les utilisateurs par des sessions de formation régulières, pour bénéficier de l'expérience des autres et éviter certaines difficultés.

Enfin, Il est important d'impliquer, de bien communiquer, de former à temps les utilisateurs. Mais il faut aussi les informer le plus tôt possible de ce qui va se passer, de comment cela va se

¹⁴⁰ Lefébure (R), Venturi (G), Op cit, p.393

passer, surtout lorsqu'il y a des grands changements d'organisation. L'absence d'attention sur ces aspects de formation et de communication peut être un facteur important d'échec.

6.1.1.9 L'évaluation des résultats

Afin de mettre en place un système de mesure pour évaluer l'impact du CRM sur les indicateurs retenus initialement :

- Réduction du nombre d'appels ;
- Baisse des pertes de clients ;
- Évolution du nombre et de la nature des demandes d'informations ;
- Évolution du nombre de rendez-vous ;
- Augmentation du nombre de produits vendus par entretien ;
- Augmentation du taux de disponibilité du service client.

Ces indicateurs mettent en évidence les apports de la solution. Ils mesurent les gains de productivité et donnent des premières évaluations financières. Mais il convient de compléter cette démarche d'indicateurs par une tâche de refonte des instruments de mesure et des tableaux de bord de l'entreprise. En effet, il faut être conscient que les départements marketing manquent souvent de définitions précises de processus, d'outils de mesure et d'évaluation comme le retour sur investissement et la marge.

Le suivi se focalise sur les résultats de campagnes ou les ventes de produits, et rarement sur les aspects de la rentabilité du client et de l'accroissement de valeur pour celui-ci. Il faut donc « financiariser » la lecture des résultats commerciaux avec la mise en place d'indicateurs comme les coûts du service client et une méthode de détermination de la valeur client.

Le marketing doit créer des outils pour évaluer la contribution du projet à la création de valeur pour les clients. Cette mesure passe par le calcul régulier de baromètres pour évaluer la qualité perçue par les clients de l'entreprise. La régularité de la mesure est un facteur important pour la crédibilité du projet CRM. L'absence de mesure régulière rend toute forme de progrès impossible ou difficile à évaluer par rapport aux attentes des clients.

La plupart des clients ne croient pas que les entreprises s'occupent d'eux : ils pensent que la recherche de la satisfaction n'est pas la priorité des entreprises, que les commerciaux ne font pas remonter les problèmes et que les entreprises ne sont pas organisées pour prendre en compte les remarques des clients.

Il est insuffisant d'apprécier un projet de CRM sur des seuls indicateurs internes. Le marketing doit créer des outils pour évaluer la contribution du projet à la création de valeur pour les clients. Cette mesure passe par le calcul régulier de baromètres pour évaluer la qualité perçue par les

clients de l'entreprise. La régularité de la mesure est un facteur important pour la crédibilité du projet CRM. L'absence de mesure régulière rend toute forme de progrès impossible ou difficile à évaluer par rapport aux attentes des clients.

La plupart des clients ne croient pas que les entreprises s'occupent d'eux : ils pensent que la recherche de la satisfaction n'est pas la priorité des entreprises, que les commerciaux ne font pas remonter les problèmes et que les entreprises ne sont pas organisées pour prendre en compte les remarques des clients.

La mesure systématique et la recherche de l'opinion du client doivent favoriser l'amélioration des produits et des services. L'avis du client devient un élément central du processus, favorisant l'évolution de l'organisation dans le sens attendu par le client. Les entreprises ne se mobilisent plus sur des priorités de département, mais sur des priorités client, permettant de construire le long terme.

Et maintenant que vous avez suivi ce cheminement, vous vous dites que c'est fini. Le projet est lancé. Les utilisateurs sont globalement satisfaits (ils ne le sont jamais totalement !). Les indicateurs montrent que les clients ont bien noté les progrès de l'entreprise. Il est facile de céder à une satisfaction toute légitime.

Il vous faudra maintenant assumer un rôle d'animateur et de diplomate. L'arrivée du CRM s'accompagne souvent d'une baisse du moral des collaborateurs. En effet, le changement des processus remet en cause l'organisation et, par voie de conséquence, les rapports de force. Les outils et la technologie renforcent encore le sentiment de perte de liberté. Une vision trop technocratique peut conduire, au pire, à faire fuir les meilleurs collaborateurs et à développer l'incertitude et la démotivation. Cette baisse de moral fait partie du cycle normal des projets impactant l'organisation.¹⁴¹

¹⁴¹ Lefébure (R), Venturi (G), Op cit, p.387-393.

Conclusion

Plusieurs entreprises ont réussi à être présentes sur des marchés concurrentiels grâce à un marketing qui a été mis en évidence. Ensuite, au cours des évolutions de l'environnement économique, technologique et socioculturel, le marketing s'est professionnalisé et enrichi.

Le déplacement d'une approche transactionnelle vers une approche relationnelle modifie considérablement la stratégie marketing d'une entreprise puisque l'emphase passe d'un objectif d'acquisition de nouveaux clients vers un objectif de rétention des clients existants.

Le marketing relationnel est une certaine façon de penser la relation entre l'entreprise et les clients, d'adapter une orientation vers les clients. C'est à cet effet qu'un spécialiste du marketing affirme « il faut ajouter la qualité de la relation à la qualité du produit... » Cette politique relationnelle passe par la mise en place de processus qui permettent de mieux écouter pour ensuite prendre en compte ce que disent les clients. Mieux comprendre les besoins, mieux segmenter les clients en fonction de leurs besoins mieux adapter son offre à ces attentes, proposer des innovations, se soucier de la qualité du produit et du service,

La réussite de tout projet CRM dépend de la pertinence de l'étude qui sera faite en amont et de l'accompagnement pendant toute sa durée. La particularité d'un outil de GRC est qu'il doit s'adapter à l'organisation et aux processus de l'entreprise et non le contraire.

Cependant, c'est aussi un projet transversal qui peut obliger une optimisation de l'organisation existante afin de pouvoir informatiser les flux d'informations.

Mieux appréhender la problématique de la mise en œuvre d'un projet GRC permet aussi aux dirigeants d'entreprise de réaliser le retour sur investissement attendu. Il est donc primordial que les acteurs de l'entreprise comprennent les bénéfices de la GRC.

Cas pratique :
**Approche pratique de la gestion
de la relation client**

Introduction

Le client représente aujourd'hui un capital important, ce qui oblige les entreprises à le satisfaire et le fidéliser en ayant recours à des techniques et des outils avancés pour développer une relation durable, c'est dans la même optique qu'il est important pour les entreprises en Algérie de savoir gérer leurs relations avec les clients.

Dans cette partie nous allons mettre en relation la politique de distribution de l'entreprise NAFTAL et la satisfaction et fidélité des clients de NAFTAL pour pouvoir approcher la réalité d'un système de gestion de la relation client dans la **SOCIETE NATIONALE DE COMMERCIALISATION ET DE DISTRIBUTION DE PRODUITS PETROLIERS NAFTAL.**

Section 1 : la performance de l'entreprise NAFTAL**1 Historique**

NAFTAL est une entreprise nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers.

Sur le point juridique **NAFTAL** est une société par action (SPA) depuis le 18 avril 1998. Elle est issue de deux restructurations de l'entreprise SONATRACH.

- La première restructuration a eu lieu en **1980** par le décret n°**80101** du **06/04/1980** portant la création de L'ERDP (Entreprise National de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures) chargée du raffinage des hydrocarbures liquides et la distribution des produits raffinés sur le territoire national.
- La deuxième restructuration et traduite par la modification du décret n°80101 du 06/04/1980 par le décret **87189** du **25/04/1987** portant la création de l'Entreprise National de Commercialisation et de distribution des Produits Pétroliers et dérivés, sous le sigle **NAFTAL**.

Le **18 avril 1998** **NAFTAL** est devenu société par action (SPA) son capital social fixé à **6 650 000 000** de DA détenu entièrement par SONATRACH est passé respectivement à **12 650 000 000.00 DA** en Aout **2002** puis à **15 650 000 000.00 DA** en Novembre **2002**.

NAFTAL a fonctionné sur le plan régional en unité de distribution (UND) jusqu'au **31** Décembre **2000**.

Un autre plan de restructuration s'est traduit par la création des divisions, selon ses principaux produits à savoir :

(Décision N° 5540 du 15/12/1990)

- **CLP** (Carburant Lubrifiant Pneumatique).
- **GPL** (GAZ de Pétrole Liquéfié).
- **AVM** (Aviation Marine).
- Division bitumes.

□ **Le Logo de NAFTAL : Comme toutes les sociétés, NAFTAL a choisi un logo (Figure N°11) qui va présenter son nom et son image, et ce logo porte :**

☞ Deux lettres arabes : « ن.م » مواد نفطية

☞ Label : produits pétroliers en Français et مواد نفطية en arabe.

- ☞ Les cinq lignes : qui représentent les cinq branches à savoir ; carburants, commercialisation, Activités internationales et partenariat, lubrifiant, pneumatique, bitumes et GPL.
- ☞ Deux couleurs :
 - Le bleu : pour les deux lettres et label (NAFTAL), synonymes de largeur et d'horizon.
 - Le jaune : pour le fond du logo, symbole du sérieux.

Figure n° 32 : Logo de NAFTAL



Source : document interne de NAFTAL

Pour assurer convenablement ses missions, **NAFTAL** dispose de moyens matériels, humains et financiers adéquats. Elle applique aussi un système décentralisateur en instaurant des districts dont le District COM de Tizi-Ouzou.

☐ Situation géographique

NAFTAL « District commercialisation » se situe au sein de la zone industrielle de « **oued-Aissi** » à environ de **10** Kilomètres à l'est de **Tizi-Ouzou**, elle relève administrativement à la commune de **Tizi-Rached** daïra de **Tizi-Rached**.

1.1 Mission et objectifs du « District commercialisation »

1.1.1 Les objectifs

- Commercialiser les carburants, pneumatique, lubrifiant et le butane a travers le réseau de station **GD, GL, PVA et RO**
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de commercialisation, distribution des carburants, lubrifiants et pneumatiques et autres prestations.
- Assurer le service après ventes auprès de la clientèle en matière de lubrifiants pneumatiques (préconisations spécifications)

- Exécuter les plans budgets arrêtés par la branche communiquer régulièrement des états d'exécution.
- Assurer la gestion, l'exploitation et la maintenance du réseau **GD**
- Assurer la maintenance du réseau de station **GL**
- Analyser les marches district, proposer de mettre en œuvre toutes actions marketing, susceptible de renforcer la position du district.
- Veiller à l'application des politiques, règles et procédures de la branche et de l'entreprise dans les domaines de la gestion de la maintenance **RSU**, du développement de la sécurité, des ressources humaines.

1.1.2 Les missions

a) Au niveau central :

- Création d'une branche chargée des activités internationales.
- Création d'une direction de communication et relations publiques.
- Maintien la branche **GPL**
- Séparation de la branche **CLPB** en deux branches :
 - Une branche commercialisation orientée business et à laquelle sont dévolues les activités marketing.
 - Une branche carburante, chargée de la logistique qui comprend les stockages de produits, le transport massif excluent les livraisons, la gestion et la maintenance des canalisations et des capacités de stockage.

b) Au niveau opérationnel :

- Création de district commercialisation pour orienter les clients chargés de préserver l'image de marque de la société, de maintenir et d'améliorer les parts du marché.
- Création de district carburant a vocation régionale chargé de gérer les différents pots des sources.
- Maintien de district « **GPL** »

Les effets escomptés par cette spécialisation des structures, des acteurs et des taches sont :

- Un recentrage plus serré sur les métiers de base.
- Une orientation globale business plus affirmée tant au plan international que local.

- Un management plus efficace devant se traduire par actions rapides et décisives sur le terrain mais aussi par des décisions centrales plus élaborées.
- Ces réajustements ont été effectués en attachant une organisation finale stable dont l'étude a été confiée à un bureau international, qui répond aux objectifs de NAFTAL pour son évolution dans un marché concurrentiel.

1.2 Expérience et expertise de NAFTAL

De par sa longue expérience et son savoir-faire dans les domaines du stockage, du transport, de la distribution et commercialisation des produits pétroliers ; de la maintenance des installations fixes et matériel roulant ; de la formation de techniciens dans ses centres de formation et / ou chez le client, NAFTAL a acquis une expertise à même de lui permettre de développer des partenariats. Elle est en mesure d'apporter de l'assistance technique dans divers domaines, notamment :¹⁴²

- La mise en place de systèmes de distribution des GPL et carburants adaptés aux besoins du client ;
- L'installation de centres de conversion au GPL carburant ;
- La construction et l'installation de centres et de micro-centres emplisseurs GPL ;
- L'installation de citernes propane et leur utilisation ;
- L'installation propane pour un réseau local de distribution.

NAFTAL, via sa filiale Bouteilles à Gaz (BAG), dispose également d'une maîtrise dans la fabrication, le contrôle et la maintenance des appareils à pression (bouteille GPL : 3, 6, 13 et 35 kg, citerne GPL carburant et extincteurs) et des palettes.

Depuis sa création, NAFTAL a envisagé son développement à travers la maîtrise de ces métiers et l'intégration des nouvelles techniques.

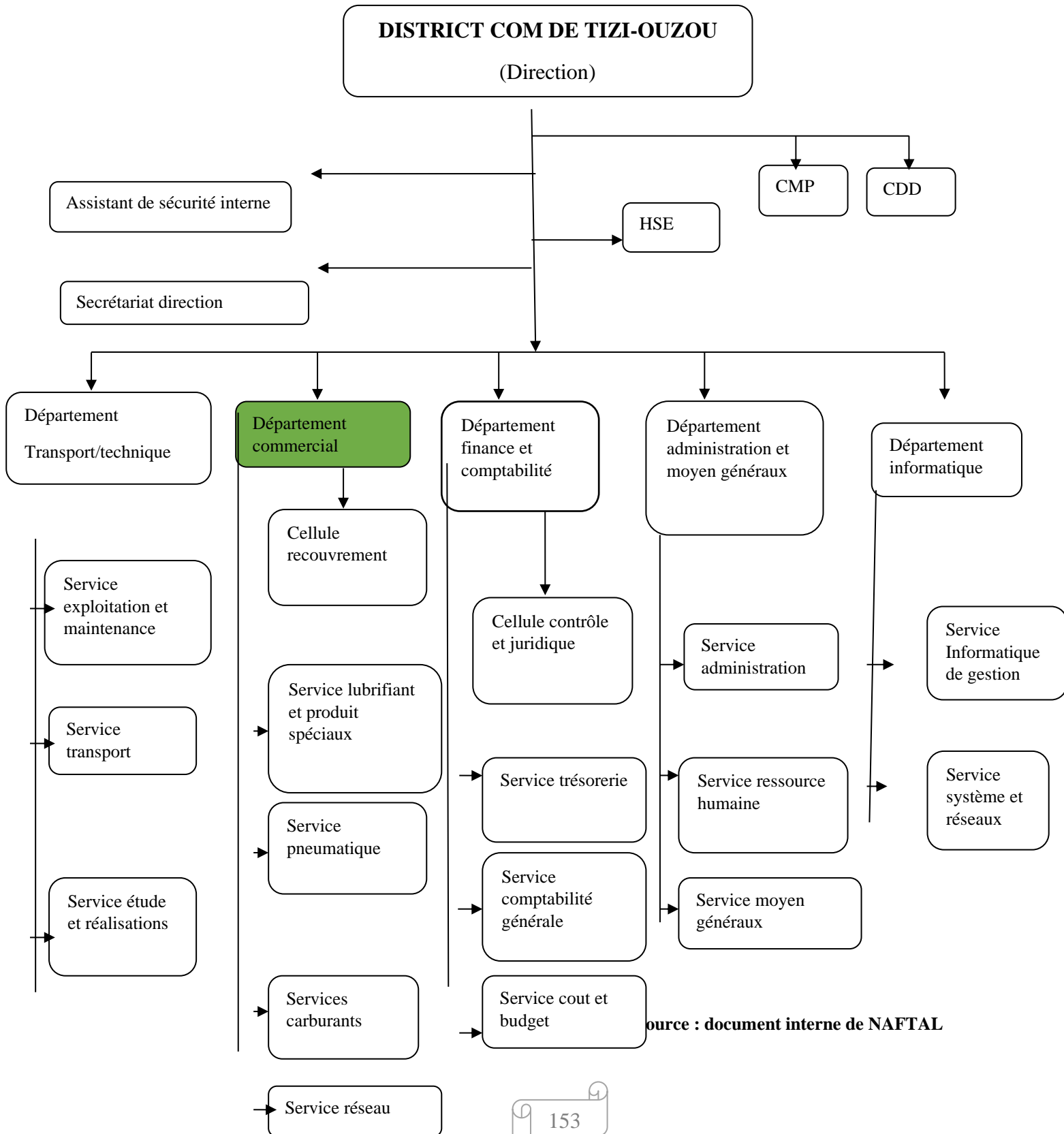
Convaincue que cette vocation ne peut se traduire que par la prise en charge de la ressource humaine dans ces domaines, la Société NAFTAL inscrit dans sa stratégie la formation comme axe principal. Pour ce faire, la société fait appel en interne à deux centres de formation et en externe à toutes les compétences formées par les Universités, Instituts et autres organismes du secteur. NAFTAL dispose de deux centres de formation à Khroub et à Oran. Ces centres assurent des formations de perfectionnement et de

¹⁴²Document interne de NAFTAL

recyclage au personnel de NAFTAL et aux tiers dans le stockage, l'exploitation, la distribution & le transport, la maintenance et HSE.

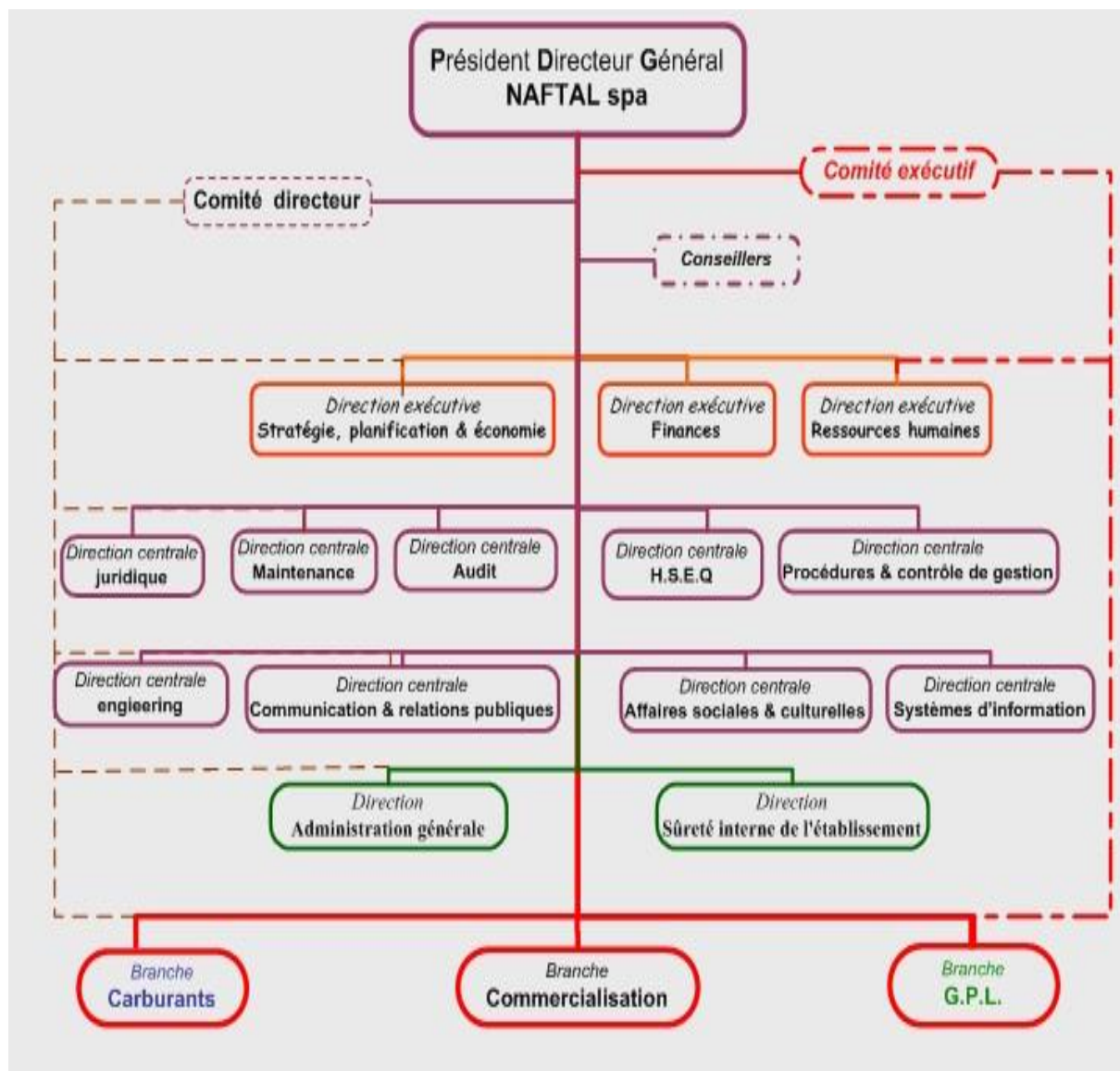
2 Organigramme de NAFTAL

Figure N°33 : organigramme de NAFTAL



3 Organisation de NAFTAL.

Figure N°34 : organisation de NAFTAL



Source : document interne de NAFTAL

Tableau N°12 : organisation de NAFTAL

Signe	Signe	Signe
PDG	Président directeur général	Il prend les décisions relevons de sa compétence pour toutes les directions de l'entreprise la collaboration du syndicat
DEFC	Direction exécutive finance et comptabilité	C'est le suivi de toutes les procédures comptabilité pour la détermination du bilan de l'exercice avec les différentes annexes et analyse de comptabilité de l'ensemble des branches
DERH	Direction exécution ressource humaines	Elaboration et suivi de tout ce qui concerne la formation ; la réglementation et les relations de travail entre personne physique et morales.
DCRD	Direction centrale recherche & développement	Elle fait la recherche et le développement avec la collaboration de SPE
DCA	Direction centrale audit	Elle est chargée d'auditer des différentes fonctions et processus de l'entreprise.
HSEQ	Direction centrale H.S.E. Q	Hygiène et sécurité de l'environnement et vérification de la qualité
DASC	Direction centrale A.S.C	Gestion des œuvres sociales (pertes sociales, construction établissement)
DCPCG	Direction centrale procédures & contrôle de gestion.	Les instructions gestion et procédure pour permettre la bonne gestion de l'activité de l'entreprise
DCSI	Direction centrale des systèmes d'information	L'étude et mise en place des procédures et système informatique qui rependent aux exigences des besoins de la gestion de l'entreprise
DAG	Direction administration générale	Direction de soutien pour l'ensemble des directions qui ce situons au niveau de siège
DSIE	Direction sureté interne de l'élaboration	La sécurité interne
BCRD	Branche carburants recherche & développement	Approvisionnement et distribution des produits pétroliers de l'aviatrice et de la marine
BCOM	Branche commercialisation	C'est une branche commerciale
DLPS	Direction lubrifiants, produits spéciaux	Elle a pour mission l'approvisionnement et la distribution des produits L.P. S
BGPL	Branche GPL	Sa mission principale c'est l'approvisionnement la production et la commercialisation des produits GPL (propane, butane, sir gaz)
BAIP	Branche activités internationale & partenariats	Elle a tous ce qu'est relation commerciale Internationale (contrat, partenariat)

Source : document de l'entreprise NAFTAL.

3.1 Présentation des différents départements

▪ Département commercial

En terme simple, le département commercial veille à :

- L'application de la politique commerciale de l'entreprise adoptée.
- Les points de vente NAFTAL.
- ❖ **Cellule recouvrement** : C'est une cellule rattachée directement au département. Elle a pour fonction principale :
 - Elle Suit et contrôle le règlement des clients à terme.
 - Elle Procède aussi au recouvrement des créances sur clients.
 - Elle établit les reçus d'encaissement et saisis éventuellement les clients retardataires.

Pour ce faire. Elle est en contact permanent avec les autres services.

❖ **Services carburants** : chargé de :

- La commercialisation des carburants.
- Traiter et analyser les données du marché potentiel pour pouvoir établir les plans prévisionnels.
- Gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la conformité du produit.
- Enregistre, analyser et suggérer les solutions remédiant aux doléances de la clientèle.

❖ **Service lubrifiants et produits spéciaux** : il s'occupe de :

- La présentation et conseils à la clientèle en matière d'utilisations des lubrifiants de NAFTAL
- Suivi et de l'analyse des ventes des produits commercialisés par le centre multi produits.
- Elaboration des plans d'approvisionnements, de distributions et répond aux doléances des clients.

❖ **Service pneumatique** : il s'occupe de :

- Suivi et l'analyse des vents pneumatiques.
- Elaboration des plans de ventes.
- Etablissement des programmes et planning d'approvisionnement.

❖ **Service réseau** : chargé de :

- Gérer les réseaux des stations-service en l'occurrence les gestions directes (GD), les gestions libres (GL), les points de ventes agréés (PVA), ++
- Analyser la performance de ses stations en gestion direct.
- Veiller aux respects des normes de gestion.

Veiller à la présentation de l'image de marque de NAFTAL.

▪ Département finances et comptabilité

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures Comptables puis il est traduit au bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, de trésorerie budget et de patrimoine. Il comprend :

❖ Cellule contrôle et juridique : Il veille au :

- Respect des normes de gestion.
- Contrôle des TAC (Ticket à crédit).
- La protection du patrimoine.
- Suivi des contentieux et litiges qui peuvent subvenir au cours de l'exercice de l'activité de NAFTAL.

❖ Service trésorerie : chargé de :

- Contrôler les flux recettes et dépenses du district.
- Traiter les dossiers de paiement, d'investissement et autres dépenses.
- Etablir la situation de rapprochement des comptes de trésorerie.
- Contrôler les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et grand livre de trésorerie.

❖ Service comptabilité générale : Il s'occupe de :

- La traduction des documents aux écritures comptables.
- Suivi de l'état des stocks, l'état des ventes et marges par points de vente ou par client.
- Suivi du mouvement des stocks, leur réception et leur règlement.
- La comptabilisation des charges salariales et de la déclaration fiscale.

❖ Service coût et budget : chargé de :

- L'élaboration des budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du district.
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût.
- Collecter les informations comptables puis procéder au calcul des charges d'exploitation.

▪ Département administration et moyens généraux

Il a pour mission, d'assurer la gestion des moyens généraux du district, l'administration et la gestion des ressources humaines. Ce département s'occupe essentiellement du facteur humain, son épanouissement formation. Toutefois, Ces taches sont réparties comme suit :

❖ Service moyens généraux : il assure :

- Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et approvisionnement en fournitures.
- La gestion du stock du magasin et de la réception du courrier, son enregistrement et sa répartition.

❖ Service administration : chargé de :

- Gérer le personnel en le déclarant aux assurances sociales.
- Elaborer la paie mensuelle.
- Fournir les données nécessaires pour le calcul de la prime de rentabilité collective.

❖ Service ressources humaines : son rôle est de :

- Suivre l'évolution de l'effectif et du personnel en fonction des besoins du district.
- Elaborer le plan de formation annuel et organiser les départs en retraite.

▪ Département transport et technique

Sa mission consiste en la maintenance du matériel, le plan de distribution ainsi que l'étude et la réalisation des projets. Il est divisé en plusieurs services :

❖ Service exploitation et maintenance : Il assure :

- Le maintien du matériel des dépôts en veillant à la maintenance préventive et curative.
- La répartition des volucompteurs des GD et l'achat de la pièce de rechange et son emmagasinage.
- L'application des plans de maintenance du réseau.

❖ Service transport : chargé de :

- Elaborer le plan d'approvisionnement et de la distribution par canal, par commune et par segments selon les prévisions du service carburant.
- Suivre les contrats des transporteurs privés et gérer le matériel roulant, les pièces de rechange et le personnel de conduite.

❖ Service d'études et réalisations : son rôle est :

- Elaborer les études technico-économiques et architecturales.
- Entreprendre toute étude de rénovation ou d'extension des installations.

- Suivre les situations des travaux, les constater sous forme de situations provisoires et les présenter au paiement.

3.2 Présentation du centre Multi Produit (CMP)

Le centre multi produit est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produits à s'avoir : les lubrifiants, les pneus, Les acides et l'eau distillée.

Pour l'alimentation du stock, le **CMP** s'approvisionne de son fournisseur principal qui est la raffinerie d'Arzew.

Le **CMP** est situé sur la route nationale N° 12 à 500 m du centre-ville de **Tizi-Ouzou**.

3.3 Présentation du centre de stockage et de distribution (CSD) :

Le **CSD** de **Tizi-Ouzou** est implanté sur une surface de dix (10) hectares dans la zone industrielle d'**Oued-Aissi**, environ 10km à l'est de cette ville, chef-lieu de la wilaya. Administrativement, il fait partie de la commune de **Tizi-Ouzou**, il est mis en marche le **02 février 2001**.

Il est doté d'installations annexes et générales, d'unités de stockage et de distribution des carburants et d'un hangar de stockage pneumatiques et lubrifiants.

La capacité de stockage du **CSD** est de 3000 m de carburants et de 500 met 200 m d'huile usagée.

Le centre reçoit, stocke, vend et distribue les carburants, il s'approvisionne auprès des unités de **CAROUBIER** et d'**EL HARRACH**.

3.3.1 Infrastructure

- **Le réseau de distribution**

NAFTAL dispose de 1497 station-service implantée sur le territoire national, formant un réseau de distribution et de point de vente des produits pétroliers et des produits spéciaux.

Il existe quatre types de point de vente sous les statuts juridique suivants :

- **La gérance directe (GD) :**

- Ce sont des infrastructures appartenant à NAFTAL ;
- Le personnel salarié dépend de NAFTAL ;
- Le nombre de ces stations est 332.

- **La gérance libre (GL) :**

- Patrimoine dévolu à NAFTAL par la SONATRACH, la plupart de ces stations sont implantées en zone urbaines ;

- Exploitation en gérance libre par des tiers liés à NAFTAL par contrats. Le personnel salarié dépend des gérants ; □ Le nombre de ces stations est de 339.

➤ **Revendeurs Organique (RO) :**

- Points de vente appartenant à des tiers, liés à NAFTAL par un contrat de prêt de matériels ;
- Le personnel salarié dépend du vendeur ; □ Le nombre de ces stations est de 274.

➤ **Point de vente agrès (PVA) :**

- Station services récentes, réalisées par des investisseurs liés à NAFTAL par un prêt de matériel, le terrain d'assiette étant la propriété des investisseurs ;
- Le personnel salarié dépend du promoteur, □ Le nombre de ces stations est de 552.

- **Les centres de stockage et de distribution**

Ils sont au nombre de 67 et leur capacité totale de stockage se répartit comme suit :

- Carburants : 512.000m³.
- Lubrifiants : 72.000m³.
- Pneumatique : 116.000m³.
- Produits spéciaux : 14.000m³.

- **Les centres emplisseurs GPL**

Ils sont nombre de 42 dont 19 centres emplisseurs de type conventionnel et 23 mini centres mobiles, dont les capacités de production annuelle en tonnes sont :

- Butane (B 13) : 1.062.000 t/ an ;
- Propane (P 35) : 79.000 t/ an ; □ Butane (B 3) : 46.000 t/ an.

➤ **Les dépôts relais de stockage GPL**

Ils sont au nombre de 59 et totalisent une capacité de stockage de :

- Butane (B 13) : 3.685.000 bouteilles de 13 Kg ;

- Propane (p35) : 30.118 bouteilles de 35 Kg ;
- Butane (B 3) : 593.000 bouteilles de 03 Kg type camping.

➤ **Autres infrastructures**

- 27 dépôts aviation : pour le ravitaillement des aéronefs ;
- 06 centres marins : pour les gros navires ;
- 17 points de vente à la mer : pour les chalutiers et embarcation de plaisance ;
- 134 aires de stockage ;
- 14 unités de formulation bitume (stockage : 37.800 Tonnes Métriques / formulation :

402.000 Tonnes Métriques).

4 Clients de NAFTAL

Le client de NAFTAL est défini par **un code** et **une raison sociale**

- Le code est composé d'une lettre suivie par quatre chiffres,
Par exemple : A1234
- La raison sociale est la dénomination de l'entreprise du client.

Chaque client doit exprimer ses besoins (les prévisions de sa consommation ou enlèvements) pour qu'il soit codifié par un service de codification.

4.1 Les types de clients

- Les stations-services
- Les revendeurs / distributeurs
- Les gros consommateurs
 - **Les stations-services : on distingue 3 types selon le mode de gestion :**

Station-service en gestion directe (GD) : stations-services qui appartiennent à NAFTAL (infrastructures, gestion, personnels, salaires...etc.)

Station-service gestion libre (GL) : stations-services NAFTAL cédées en location pour les privés.

Stations-services privées : C'est des stations qui sont purement privées et ont des contrats avec NAFTAL :

- Les points de vente agréés (PVA)
- Les revendeurs ordinaires (RO)

▪ Les revendeurs-distributeurs :

Ce sont des clients qui possèdent des camions citernes de capacité qui ne dépasse pas 15 m³, ils achètent le produit pour le revendre pour leurs propres clients.

Cette catégorie de clients minimise les taches pour NAFTAL car elle distribue le produit aux petits consommateurs.

Remarque : le seul produit qui peut être prélevé par les revendeurs distributeurs est le GASOIL, ceci pour des raisons de sécurité.

▪ Les gros consommateurs :

Ce sont des clients qui achètent le produit pour leur propre consommation. Exemple : **ENIEM, ETRHB.**

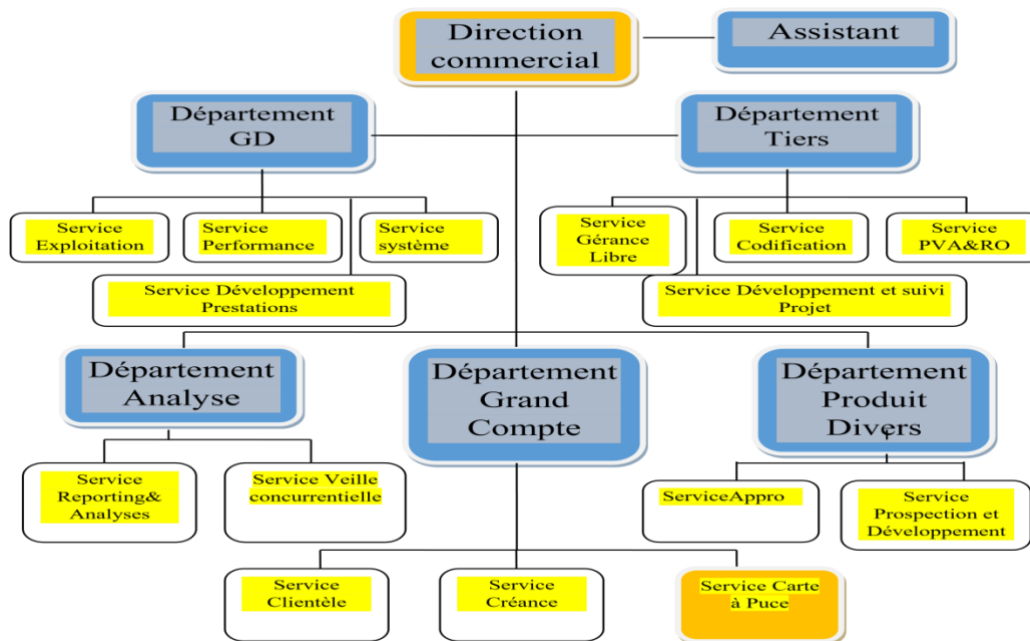
Les sources d’approvisionnement

Le centre vend à la commande et il n’a aucun stock, et pour cela, il prend ses produits depuis les centres de carburants :

- Le dépôt d’Oued-aissi : qui offre les trois produits SUPER, SANS PLAMB et le GASOIL ; codé 115C.
- Le dépôt de Caroubier : qui offre quatre produits : l’essence NORMALE, SUPER, SANS PLAMB et le GASOIL codé : 1169

5 Présentation du District de Commercialisation

Figure N°35 : Organisation de la Direction Commerciale Missions & Taches



Source : Document interne de NAFTAL.

5.1 Le service commercial

Le **service commercial** est au cœur de l'entreprise moderne. La gestion de ce **service**, ne se fait plus d'une manière isolée mais plutôt via un travail collaboratif entre les différents départements de l'entreprise. Ainsi, on parle d'une fonction intégrée ou transversale au sein de toute unité.

▪ Le rôle d'un commercial dans une entreprise

Acteur essentiel, il fait le lien entre les produits de son **entreprise** et ses acheteurs. Son **rôle** dans l'entreprise est de : Trouver de nouveaux clients : la prospection est un des aspects essentiels du métier de **commercial**.

Les 10 qualités essentielles d'un bon commercial

- Connaissance produit / marché / clients.
- Organisation.
- Honnêteté.
- Empathie.
- Résistance à la pression et au stress.
- Optimisme – Acceptation de l'échec – Remise en cause.
- Force de persuasion – Enthousiasme.

- Persévérance et patience.

- **Les actions commerciales**

Ce document décrit les **actions** (promotion, communication, marketing direct, vente physique, utilisation des réseaux de distribution, etc.) mises en œuvre pour atteindre les objectifs **commerciaux** fixés en utilisant les moyens et budgets alloués. Il s'agit d'un outil de base pour le management d'une force de vente.

- **Principales tâches opérationnelles du commercial au quotidien**

Il a une activité d'analyse des résultats généraux des ventes, et doit comprendre les contraintes du marché et des clients. Il anime et forme sa force de vente, coordonne et gère les activités nécessaires à la réalisation de la politique **commerciale**.

- **Le rôle d'un responsable commercial**

Le métier **responsable commercial** fait partie du domaine commerce. L'objectif d'un **responsable commercial** est de proposer à la direction diverses stratégies de façon à développer les produits vendus par l'entreprise et ainsi augmenter son chiffre d'affaires.

- **Les différentes missions d'un commercial**

A ce titre, **le commercial** peut mener plusieurs activités en même temps : la prospection, qui est sa tâche première et qui consiste à ramener de nouveaux clients à l'entreprise.

- 1- Accueil client et sa prise en charge.
- 2- Traitement et suivi des dossiers de codification.
- 3- Veille concurrentielle. (Veiller à la concurrence des produits sur le marché).
- 4- P.V de visite client : (se déplacer au **siège social** du client pour s'assurer de l'existence des lieux et de son activité).
- 5- Établir des contrats d'**achat pneumatiques** au profit des agents NAFTAL.
- 6- Établir des contrats **SIRGHAZ** au profit des agents NAFTAL.
- 7- Les suivis d'affichage publicitaire (A.N.E.P) sur les panneaux de nos Station/Service. « Agence nationale d'édition publicitaire »

Éventuellement remplacer quand il est nécessaire l'**agent de recouvrement**.

Il doit en permanence et à chaque mission attribuée, se soucier du prospect (client potentiel, qui est une nouvelle source de profit pour l'entreprise).

- **Le rôle d'un responsable marketing**

Il analyse les ventes et donne les objectifs commerciaux et stratégiques aux chefs de produit ; il participe à la définition de plan **marketing** (catalogue, études de marché, argumentaires) et il contribue à l'élaboration de la stratégie produits et image de marque.

- **Le rôle d'un agent de recouvrement**

De se persécuter au sein de notre clientèle afin de récupérer nos créances (facteurs non payées).

5.2 Les moyens de transport fournis

- **Humains : les chauffeurs habilités.**

Tableau n°01 : les moyens humains de la société NAFTAL (2009).

CATEGORIE	NOMBRE	POURCENTAGE (%)
Cadres	5502	18,43
Maîtrises	5 520	18,49
Exécutions	5082	17,02
Permanents	8761	29,34
Temporaires	4991	16,72
Total	29856	100

Source : document interne NAFTAL.

- **Matériels : il existe deux types de flotte : flotte NAFTAL et flotte privée.**

La flotte NAFTAL : le centre de distribution d'Oued-aissi a :

- 10 tracteurs routiers : identifiés par un code : L****.
- 14 citernes de différentes capacités (25, 27 et 30m³), chaque citerne est divisée en 4 compartiments (cuves) leur code est spécifié par : R****.

Les différentes capacités :

- 5 camions citernes : quatre de capacité de 12 m³ avec 4 compartiments de 3 m³ et un de capacité de 15 m³ divisé en 4 compartiments de 4, 2, 3 et 6 m³ et de code E****.

La division des citernes en compartiments : a pour objectif d'assurer la sécurité en équilibrant leur chargement et d'optimiser les coûts et le temps en permettant de transporter plusieurs types de produits en un seul voyage.

La flotte privée : le CDD fait appel aux transporteurs privés qui ont des contrats avec NAFTAL (de 3ans maximum) et possèdent des camions + des citernes de codes : ****L+****R pour compléter les voyages programmés dans la journée.

- Micro-ordinateur
- Imprimante
- Connexion internet
- Internet
- Téléphone et Fax
- Téléphone I.P (relié à internet), en interne met les différentes structures de NAFTAL à travers le territoire national relie sous le réseau Outlook.

Remarque :

Les privés sont utilisés en cas de manque sur la flotte NAFTAL.

Toutes les responsabilités dans ce cas incombent à ces tiers.

○ **Les outils utilisés**

➤ **Logiciel DISPATCHING carburant :**

C'est un logiciel de sorte d'une base de données qui contient toutes les informations liées au centre sous forme de fichiers ; créé par la société et ses utilisateurs sont définis par un nom d'utilisateur et un mot de passe pour des raisons de confidentialité.

➤ **Logiciel contient les fichiers suivants** : fichier chauffeurs, tracteurs, citernes avec leurs capacités et fichier site qui contient les emplacements des clients.

On trouve aussi une carte géographique qui indique le réseau des sites des clients, les dépôts de stockage avec les distances et le temps de livraison entre les sites, les dépôts et le centre.

L'utilisateur peut enregistrer les commandes et programmer la distribution tout en optimisant les distances, le temps et le nombre de rotations par chauffeur sur ce logiciel.

L'unité de mesure : « l'hectolitre HL ».

Logiciel SDCOM : c'est un logiciel utilisé dans le service facturation et caisse, il donne les factures de chaque rotation.

NAFT-G. D : Au niveau des stations-services de NAFTAL, qui permet la gestion des ventes, stocks, flux trésorerie, incident d'exploitation (COULAGE)

S. D COM : Système des centres de distribution et de commercialisation **NAFTAL S.P.A-** permet au niveau des centres la facturation des ventes (Carburants Lubrifiants,

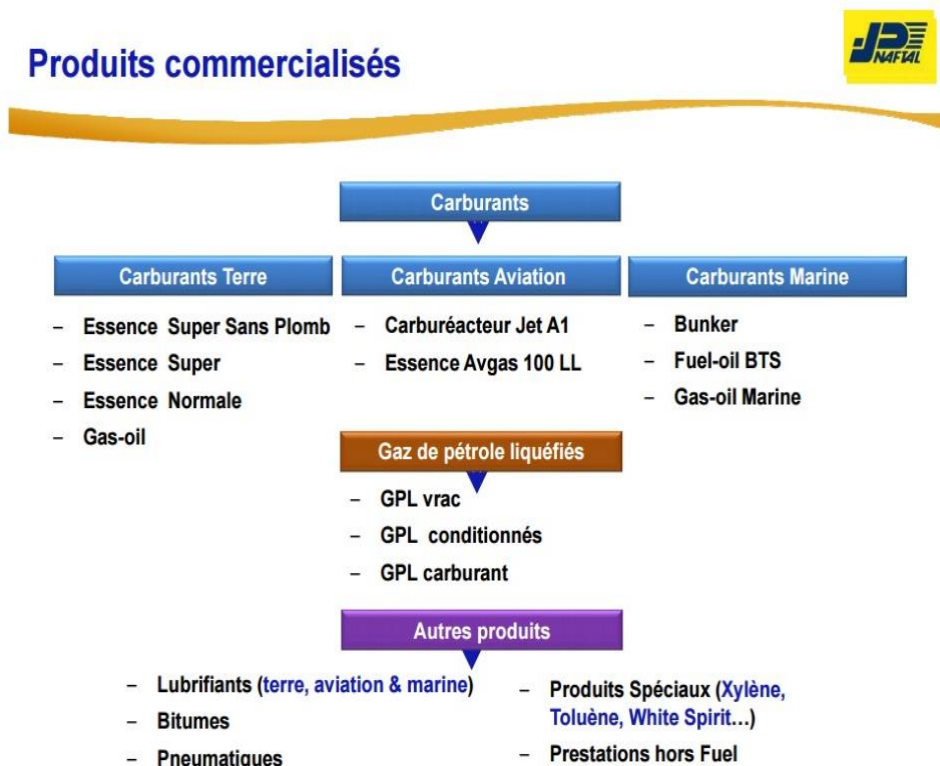
Pneumatiques, Kits Sirghaz, Carnets de bons carburants et cartes prépayées). Ce système permet aussi l'édition des bilans journalier, mensuels et à chaque période.

NAFT-IMMO : ce système permet le suivi de la gestion des biens acquis comme investissement en partant de la chaise a tout mobilier de bureau, jusqu'à la réalisation d'un bloc administratif, une baie de vidange un groupe électrogèneTetc

5.3 L'offre de NAFTAL Tizi-Ouzou

NAFTAL pratique une politique de distribution dite extensive, son offre est très diversifiée. C'est-à-dire qu'elle s'attache à couvrir l'ensemble du territoire national, de par la structure monopolistique du marché de la distribution et de la commercialisation des carburants. Son offre est très diversifiée. Elle est composée de plusieurs gammes de produits et services.

Figure N° 36 : Les produits commercialisés par la société NAFTAL.



Source : Présentation de l'entreprise NAFTAL in <http://www.usthb.dz>.

On remarque que l'offre de la société NAFTAL est très diversifiée

➤ Les carburants « terre »

- Essence super.
- Essence sans plomb.
- Gas oil.

- GPL/Carburant.
- **Les carburants Marine**
 - Le fuel oil Bunker C.
 - Le fuel oil BTS.
 - Le Gas oil.
- **Les Gazes Pétrole Liquéfié –GPL**
 - Le butane conditionné.
 - Le butane vrac.
 - Le propane conditionné.
 - Le propane vrac.
- **Les lubrifiants**
 - Les huiles moteurs diesel.
 - Les huiles moteurs essence.
 - Les huiles de transmission.
 - Les huiles industrielles.
 - Les huiles spéciales automobiles.
 - Les graisses.
 - Les lubrifiants marins.
- **Les produits spéciaux**
 - La paraffine.
 - Les huiles aromatiques.
 - Les essences spéciales.
 - Le white spirit petroleum.
 - Le toluène.
 - Le xylène.
- **Les bitumes :**
 - Les bitumes purs.
 - Les bitumes oxydés.
 - Les bitumes fluidifiés.
 - Les émulsions de bitumes.

➤ **Les pneumatiques**

- ❑ Les pneumatiques « tourisme ».
- ❑ Les pneumatiques « poids lourds ».
- ❑ Les pneumatiques « véhicules utilitaires ».
- ❑ Les pneumatiques « moyens de manutention ».
- ❑ Les pneumatiques « tracteurs agricoles ».
- ❑ Les pneumatiques « génies civils ».

➤ **Les prestations de service**

- ❑ Services de vidange – Lavage – Graissage.
- ❑ Services de maintenance des équipements et installations (volucompteurs, cuves, citernes).
- ❑ Installations d'équipements de distribution.

5.4 La distribution des lubrifiants chez NAFTAL

▪ **Présentation L'activité lubrifiant au sien de la société NAFTAL**

Les activités de NAFTAL sont multiples et ne concernent pas que, le secteur « lubrifiants ». Pour notre travail, nous nous intéressons cependant uniquement à cette activité.

▪ **Les gammes commercialisées par NAFTAL**

Les lubrifiants commercialisés par NAFTAL sont regroupés en gammes suivantes :

- **Huiles Moteurs Essence (HME) :** Naftilia 40 -Naftilia super 20w50- Naftilia super 20w40- Tamilla 30/40- Tamilla HB 40 ;
- **Huiles Moteurs Diesel (HMD) :** Chiffa 40 - Chelia 40 - Chelia VP super diesel 20w40 Chelia turbo diesel 20w40 - Chenoua HV/40;
- **Huiles de Transmission (HTR) :** Tassilia EP - Tassilia ATF dexron;
- **Spécialités automobiles (SPA) :** Chellala R - Chellala M - ChellalaBrakeFluidChellala anti freeze - Chellala LHM ;
- **Huiles Industrielles (HIN) :** il en existe différentes sous gammes telles que :
« les huiles de mouvement, les huiles hydrauliques, les huiles pour engrenage, les huiles synthétiques pour réducteurs à haute température, les huiles pour turbines, les huiles frigorifiques, les huiles blanches, les huiles solubles, les huiles pour glissières des machines-outils, les huiles pour outillages pneumatiques, les huiles isolantes, les huiles

de protection, ... Ces huiles sont commercialisées sous les appellations :ToradaTiska-
Fodda- Tilia- Beida- Tasfalout- Rumela- Borak – Stora.

➤ **Les graisses (GRS) :** Graisse pour automobiles (Tassadit- Tessala EPO, Ep1, EP2, EP3), Graisse de vaseline blanche (Tessala V), Graisses spéciales (Tessala M2, F3, ME).

▪ **Evolution des ventes des lubrifiants**

TableauN°13 : Evolution des ventes de la gamme des lubrifiants. (UM/ TM : Ton Métrique)

ANN/PROD	HME	HMD	HTR	HIN	SPA	GRS
ANNEE 2010	1172	2464	106	178,2	17,9	34,7
ANNEE 2011	1470	2875	215,5	155,7	24,37	48,97
ANNEE 2012	1245	4125	236,5	230,7	21,25	37,15
ANNEE 2013	1465	3268	154,6	174,26	16,862	50,3
ANNEE 2014	1141	2483	74	71,7	13	26,7
TOTALE	6493	15215	786,6	810,56	93,382	197,82

Source : documents interne NAFTAL.

○ **Les fournisseurs de NAFTAL en produits L.P.S :**

Le principal fournisseur de NAFTAL est NAFTEC (entreprise nationale de raffinerie).

Notons que parmi les quatre raffineries existantes sur le territoire national (SKIKDA, ALGER, Ain amenas, Arzew), seules celles d'Arzew approvisionnement NAFTAL en lubrifiants et SKIKDA pour les produits spéciaux.

Certains produits qui ne peuvent être fabriqué par cette dernière sont importés ; c'est le cas de quelque qualité industrielle, les graisses spéciales.

○ **Les clients NAFTAL en lubrifiants**

Il existe trois types de clients chez NAFTAL :

▪ **Les stations de service**

Repartie en quatre catégories :

➤ **Le réseau « Gestion Directe » :** Patrimoine de l'entreprise NAFTAL, ce type de points est exploité par du personnel dépendant directement de la société.

Ces stations disposent généralement de grandes capacités de stockage et couvrent l'ensemble du territoire national, y compris le grand sud. La moyenne d'âge de ces stations est de 20 années.

On compte 332 stations-service en Gestion Directe.

- **Le réseau « Gestion Libre »** : Patrimoine de l'entreprise NAFTAL également, ce type de points est issu des anciennes sociétés pétrolières activant avant l'indépendance (SHELL, BP, ESSO, TOTAL,) et sont attribué en gérance libre à des tiers.

Ces derniers sont liés à NAFTAL par un contrat de gérance.

Les points de ventes de ce réseau sont généralement de vieilles infrastructures dotées de faibles capacités de stockage en carburants et situées principalement en zones urbaines.

On dénombre 339 stations en Gérance Libre au niveau national.

- **Le réseau « Revendeurs Ordinaires »** : Patrimoine propriété de l'exploitant, lequel est lié à NAFTAL par un contrat de fidélité.

Ce réseau est constitué des premières stations-services du réseau national.

C'est un segment en voie de disparition du fait de l'extrême vétusté des installations qui ne Répondent plus aux règles de sécurité en vigueur.

On recense 274 Revendeurs Ordinaires à travers le territoire national.

- **Le réseau « Points de Ventes Agréés »** : Le Patrimoine est la propriété de l'exploitant. Ce segment est apparu à compter de 1983, quand les pouvoirs publics ont orienté l'investissement national privés vers ce secteur, par l'attribution d'exonérations fiscales ainsi qu'd'aides à l'investissement (taux d'intérêts bonifiés, attribution de terrains d'assiettes, prêts à taux favorables...)

C'est un segment en plein essor et qui concentre l'essentiel du potentiel de développement de l'activité de distribution des carburants au détail.

On compte 552 Points de Ventes Agréés au niveau national.

- **Les gros consommateurs**

- Sociétés nationales et étrangères.
- Entreprises.
- Et micro-entreprises.

- **Les revendeurs et distributeurs**

Ce sont les distributeurs particuliers qui transportent et vendent pour leur propre compte.

- **La distribution des lubrifiants**

- **La stratégie de distribution adoptée par NAFTAL**

Le marché actuel des lubrifiants est caractérisé par une forte concurrence accentuée par l'ouverture des rampes des chargements de NAFTEC aux distributeurs privés.

NAFTAL est forte d'une expérience de 30 ans dans le domaine de la distribution.

La stratégie adoptée par NAFTAL est la stratégie intensive.

NAFTAL dispose d'atouts considérables dans la distribution et la commercialisation des lubrifiants, ces atouts constituent sans doute des barrières pour les nouveaux entrants,

Comme :

- L'expérience capitalisée dans le domaine de la distribution ;
- Infrastructure de stockage répartie à travers le territoire national ;
- Réseau de ventes à travers l'ensemble du territoire national ;
- L'appartenance à 100% à un groupe d'envergure internationale (SONATRACH) ;
- Des moyennes matérielles conséquentes (flotte de transport, moyens de manutention et de maintenance) ;
- Programme ambitieux d'investissement en cours de réalisation (pipe, moyens de transport,) ;
- Situation financière viable ;
- Capital confiance de la qualité des produits NAFTAL auprès de la clientèle.

- **Le circuit de distribution**

La distribution au sien de la branche LPS consiste à faire passer les produits lubrifiants du centre ravitailleur 31 S Arzew vers les 21 zones.

Pour optimiser la performance de la distribution des produits lubrifiants sur le marché national, la branche LPS dispose d'un centre ravitailleur 31 S Arzew.

Les approvisionnements NAFTAL en matière de lubrifiants sont d'environ 95000 TM (Tannes Métriques), annuellement dont la grande partie est approvisionnée auprès de NAFTEC (raffinerie de Arzew).

Les enlèvements à partir de la raffinerie se font par le centre ravitailleur 31 S Arzew qui est près de la source d'approvisionnement donc sa tâche est la distribution des produits lubrifiants à travers les 21 zones suivantes :

➤ Alger	➤ Chlef	➤ Tiaret
➤ Bejaia	➤ Oran	➤ Tlemcen
➤ Blida □	➤ Constantine	➤ Sidi-bel
➤ Tizi-Ouzou	➤ Sétif	Abasse
➤ Biskra	➤ Skikda	➤ Bechar
➤ Batna	➤ Tébessa	➤ Ghardaia
➤ Saida	➤ Annaba	➤ Ouargla
		➤ Media

Le circuit de distribution des lubrifiants est constitué par deux canaux comme suit :

- **Intermédiaires (stations de services) :**
 - ✓ Gérées directement par NAFTAL (GD) ;
 - ✓ Gérées librement dans le cadre de concessions accordées par NAFTAL (GL) ;
 - ✓ Privés ou points de vente agréés (PVA) ;
 - ✓ Revendeurs ordinaires (RO) ;
 - ✓ Station de lavage graissage (SLG) ;
- **Vente directe :** vente directe aux entreprises clientes.

- **Le conditionnement**

Le conditionnement est un emballage remplissant deux fonctions essentielles qui sont la conservation et la protection du produit.

Pour le conditionnement des huiles, on trouve plusieurs types d'emballage :

- Tut 180 Kg ; □ Bidon 2 L ; □ Bidon 5 L ; □ Bidon 1L ; □ Bidon 4 L.

On dit souvent « un emballage personnalise son produit » mais la réalité est loin d'être le cas car ses principales caractéristiques ne se distinguent pas et on se trouve face à des :

- Fut fuyard (couleurs et écritures non conventionnées),
- Design et couleurs des bidons non commodes ;
- Absence de certain emballage demandé sur le marché (1/2 L).

- **Le stockage**

Les programmes de ravitaillement établis par la structure centrale et réalisés par le centre ravitailleur 31 S prévoient des stocks de sécurités pour chaque zone permettant ainsi une disponibilité permanente du produit en cas de problème imprévu (rupture de produits au niveau de la raffinerie, manque de moyens de transport.).

Pour cela, les zones NAFTAL disposent de dépôts lubrifiants ou de centres multi produits permettant le stockage des produits, d'une capacité globale de :

- 76 000 TM de surfaces couvertes (41 hangars) ;
- 146 000 TM de surfaces non couvertes.

- **Le transport**

L'acheminement des lubrifiants du dépôt primaire d'Arzew vers les autres dépôts ce fait par :

- Camions
- Wagons.

Afin de distribuer les lubrifiants, NAFTAL utilise :

- Emballage divisionnaire : 2L et 5L ;
- Futs.

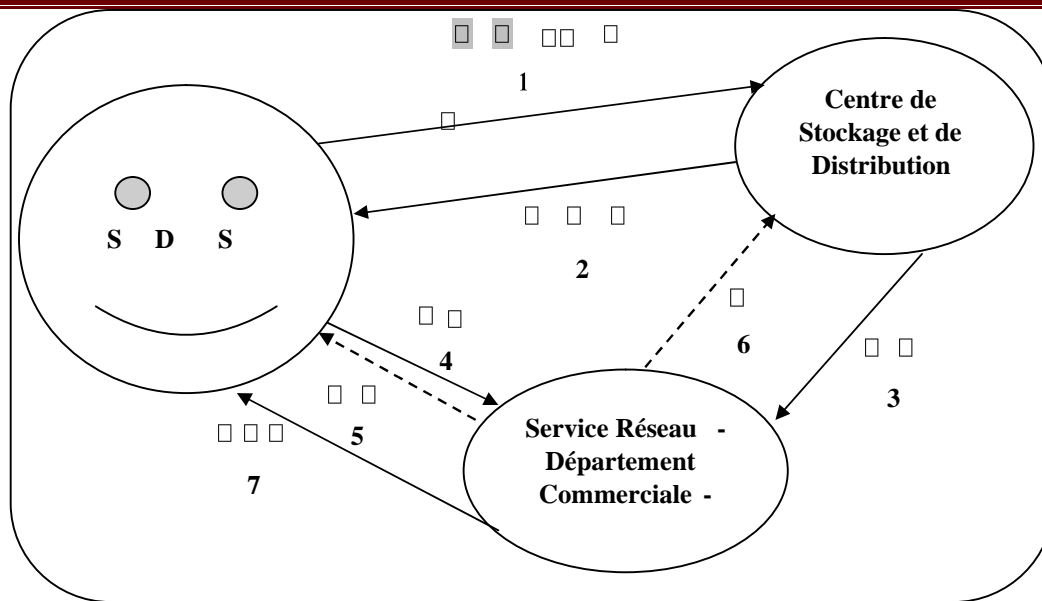
L'insuffisance des moyens de transport amène la société à recourir à des prestataires externes Pour assurer le ravitaillement et la distribution des produits.

Parmi ces prestataires, il y a lieu de citer :

- La SNTR : société nationale de transport routier ;
- La SNTPE : société de transport des produits énergétiques ;
- Les tiers : des transporteurs prévis.

- **Processus de passation des commandes des produits lubrifiants NAFTAL :**

Figure37 : modélisation de procédure de passation des commandes chez NAFTAL.



Source : Élaboré par Nos soins

- (1) Les clients passent leurs commandes par l'utilisation des moyens multiples : fax, téléphone et par fois déplacement personnel, la commandes n'a pas de format administré spéciale elle faite sur une feuille blanche ; en déterminant le nom du client et la quantité voulue ;
- (2) Les centre de stockages et de distributions traitent les commandes, valident elle et lancer le transport des produits vers les clients, au moment donné, avec une pièce justificative BLF (bon de livraison et de facturation) (voir annexe).
- (3) Tous les documents envoyés au service réseau ;
- (4) En cas de réclamation –concernant la livraison ou non-, les clients signalent leur préoccupation au niveau de ce service, on l'utilisation d'un des moyens précédents ;
- (5) Le service réseau écoute leurs clients attentivement ;
- (6) Le service réseau voie sur les centres l'existence de ces problèmes et leurs causes ;
- (7) Le service réseau intervient pour la résolution des problèmes et satisfaire leur clientèle.

Section 2 : approche méthodologique de recherche

Le choix d'une méthodologie de recherche adéquate n'est pas une tâche facile, il demande une vraie réflexion sur le choix de la méthode. À cet égard, nous présentons dans cette section la méthodologie de la recherche qu'on a utilisée, les techniques de recueil et d'analyse des données, ainsi l'échantillon des établissements d'enseignement supérieur choisis

1 La méthodologie de l'enquête

Pour évaluer la satisfaction et la fidélité des clients de type professionnel de la société NAFTAL, nous avons procédé à une enquête par

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie de notre recherche à l'aide d'un questionnaire.

1.1 Présentation de l'enquête

Notre étude se base sur une enquête, utilisant un questionnaire comme moyen de collecte des informations utiles, les résultats nous permettraient de répondre à nos questions de base et éventuellement d'émettre des suggestions

1.2 L'objectif de l'enquête

L'objet de notre étude est de nous permettre de savoir l'avis des clients sur les produits et les services offerts par NAFTAL, de connaître leurs attitudes et de mesurer leur degré de satisfaction et de fidélité.

1.3 Cible de l'enquête

Pour la présente étude nous ciblons les clients de NAFTAL de type professionnel, composés de : stations, étanchéité, GPL Auto, aviculture...

1.4 Le déroulement de l'enquête

La fiabilité et la validité d'une enquête ne dépendent pas seulement de la méthode d'échantillonnage et de la taille de l'échantillon ; elles sont également liées au questionnaire choisi et le mode de mise en œuvre.

Notre enquête a duré 15 jours, débutant du 12 juin jusqu'au 27 Juin 2022. Pour atteindre un maximum de clients professionnels de l'entreprise NAFTAL par le choix aléatoire de 35 clients (station, lavage, vendeurs des pneus, produits lubrifiant) qui se différencient par leurs domaines d'activités. Pour l'administration de notre enquête nous avons

combiné les méthodes d'enquête par e-mail et en face à face des clients, il Ya des clients qui ont accepté de les remplir à notre présence et face à face et y on a ceux qui ont envoyé leurs réponses par e-mail.

Malgré ça nous avons rencontré des difficultés dont nous sommes juste arrivés à collecter 32 questionnaires parmi les 35 élaborés vu que certain ont refusé par confidentialité et d'autre par peur sur la stabilité de leurs relations avec NAFTAL. Comme nous avons eu de difficulté de se déplacer aux entreprises qui sont loin par raison du temps limité.

La forme des questions

Nous avons utilisé pour notre enquête, différentes formes de questions : Deux grandes catégories de question sont distinguées :

Les questions ouvertes.

Les questions fermées.

- **Les questions ouvertes : ce type de question laisse le libre choix au client de développer ses idées**

Exemple : la question N°4 de notre questionnaire :

Quelle sont vos remarques et suggestions pour NAFTAL ?

Ces questions permettent également à l'individu de s'exprimer librement et permet l'apport de nombreuses idées auxquelles le rédacteur du questionnaire n'a pas pensé. Elles permettent également d'étudier l'attitude du consommateur, mais peuvent par la suite poser des problèmes de codifications lors de l'exploitation du questionnaire.

- **Les questions fermées : Ce sont celles auxquelles l'enquêté, ne peut répondre qu'en choisissant les réponses proposées dans le questionnaire.**

Les questions fermées peuvent prendre différentes formes, on a choisi parmi ses formes :

Les questions à choix unique : Les personnes interrogées effectuent un seul choix entre un nombre limité de réponses.

Exemple : la question N°6 de notre questionnaire :

Depuis que vous êtes client de NAFTAL, avez-vous remarqué une évolution concernant son approche clients ?

1. OUI
2. NON

- **Les questions à choix multiples** : ce sont des questions auxquelles plusieurs réponses sont possibles.

Exemple : **En ce qui concerne la communication, pouvez-vous nous indiquer le mode de communication habituelle avec NAFTAL ?**

1. Par téléphone
 2. Email
 3. Fax
 4. Série commerciale.
- **Les questions avec échelle d'attitude** : La méthode la plus utilisée est celle de « L'Ickert » : c'est une échelle d'intervalles permettant de mesurer l'attitude d'un individu auquel on demande d'exprimer l'intensité de son approbation ou de son désaccord à l'égard d'un énoncé en choisissant l'un des degrés de l'échelle qu'on lui propose.

Exemple : **Comment trouvez-vous la gestion des commandes de NAFTAL ?**

1. Très Satisfait
2. Satisfait
3. Moyennement satisfait
4. Insatisfait

2 La structure de travail

Pour structurer notre travail et afin de répondre à nos interrogations de base, nous avons catégorisé nos questions autour de trois thèmes :

- **Thème N°1 : identification des clients de l'entreprise NAFTAL**

Question N°1 : « Dans quel domaine travaillez-vous ? »

L'objectif de cette question est de connaître le domaine d'activité de chaque entreprise avec ses fournisseurs NAFTAL.

Question N°2 : « quel est votre statut juridique » ?

L'objectif de cette question est de connaître le choix de la forme juridique de chaque entreprise.

Question N°3 : « Depuis combien de temps vous êtes clients de NAFTAL ? »

L'objectif de cette question est de connaître la durée de la relation entre le client sondé et son fournisseur NAFTAL.

Question N°4 : « Achetez-vous des produits autres que ceux de NAFTAL ? »

L'objectif de cette question est de connaître l'existence d'autres fournisseurs autres que NAFTAL pour ses clients.

« Si oui, citez-nous vos autres fournisseurs ».

L'objectif de cette question est de connaître les concurrents de l'entreprise pour les différents types de produits.

- **Thème N°2 : La satisfaction des clients par rapport à l'offre et à la relation de service de NAFTAL**

Question N°1 : « comment trouvez-vous les produits de NAFTAL ? »

L'objectif de cette question est de savoir si les clients de NAFTAL sont satisfaits par ces produits en termes d'adaptation à leurs besoins, leurs variétés, leurs qualités globales et innovation.

Question °2 : Ne trouvez-vous pas que, quelque part vous êtes obligés d'être satisfait parce que NAFTAL est le seul distributeur en ALGERIE ?

Cette question ne confirme l'obligation de satisfaction parce que NAFTAL est le seul distributeur en, ALGERIE

Question N° 3 : votre satisfaction est liée à quels facteurs ?

L'objectif est d'évaluer la satisfaction des clients par rapport à : disponibilité de l'offre, la qualité de service, la compétence de vos besoins pour l'entreprise, la réponse qu'offrent des services de NAFTAL à ses besoins la rapidité avec laquelle NAFTAL répond à vous besoins, et le rapport qualité/prix.

Question N°4 : Afin de vous rendre satisfait, pensez-vous que NAFTAL prend en considération vos besoin ?

L'objectif de cette question est de constaté si NAFTAL s'intéresse sérieusement aux besoins des clients.

Question N°5 : (le client est roi) concernant le cas de NAFTAL, cette phrase est respectée ?

L'objectif de cette question est de voir si NAFTAL satisfait les besoins des clients, et accepte tous réflexion, exigences pour créer son chiffre d'affaires.

Question N°6 : Depuis que vous êtes client de NAFTAL, avez-vous remarqué une évolution concernant son approche clients ?

L'objectif est d'évaluer son approche client (évolution de la relation entre le client et les fournisseurs NAFTAL).

Si, oui, expliquer

Identifier les différents techniques et outils qui permettent d'entrée en relations avec ces clients, et proposer un service qui corresponde le mieux à leurs besoins.

Question N°7 : « Comment trouvez-vous la qualité des prestataires de service de NAFTAL ? »

L'objectif est d'évaluer la satisfaction des clients quant au service commercial de NAFTAL concernant les commerciaux en terme : serviabilité, écoute, crédibilité, connaissance des produits, rapidité de réponse, permanence de l'interlocuteur au poste.

Question N°8 : Sur les critères suivants, quels sont ceux que vous jugez reflètent une bonne qualité de l'offre des services de NAFTAL ? (Vous-pouvez choisir plus d'un critère).

L'objectif est de savoir si NAFTAL à une bonne commercialisation, et comprend les exigences de ses clients afin de répondre rapidement à leurs demandes.

Question N°9 : « Comment trouvez-vous la gestion des commandes de NAFTAL ? »

L'objectif est d'évaluer la satisfaction des clients par rapport à : la qualité de gestion de leurs commandes, en termes de rapidité, la disponibilité, suivi, et relation avec le personnel en contact

Question N°10 : « Comment trouvez-vous la gestion de la facturation de NAFTAL ? »

L'objectif est d'évaluer la satisfaction des clients par rapport à : facturation, en termes de précision et clarté des factures, prix, délais de paiement et la relation avec le service facturation.

Question N°11 : « Comment trouvez-vous la gestion des livraisons par NAFTAL ? »

L'objectif est d'évaluer la satisfaction des clients par rapport à : la livraison des produits demandés, en termes de respect des délais, état des produits livrés, et la prise en charge de la logistique par NAFTAL.

Question N° 12 : « Comment trouvez-vous l'emballage ? »

L'objectif de cette question est de vérifier l'état de satisfaction des attentes des clients de NAFTAL en termes d'emballage de ses produits.

Question N°13 : « En ce qui concerne la communication, pouvez-vous nous indiquer le mode de communication habituelle avec NAFTAL ? »

L'objectif est de connaître l'appréciation des clients concernant la communication de l'entreprise en termes d'adaptation des moyens, téléphone, fax, email, série commerciale.

Question N°14 : « Comment qualifiez-vous votre relation avec NAFTAL ? »

L'objectif de cette question est d'évaluer la satisfaction des clients de leur relation avec NAFTAL en termes de sécurité, personnalisation, stabilité, et flexibilité.

○ **Thème 03 : la fidélisation des clients**

Question N°1 : « Recommandez-vous les produits NAFTAL à vos partenaires ? »

L'objectif de cette question est de connaître le comportement des clients de NAFTAL conséquemment à leur état de satisfaction.

« Si non, pourquoi ? »

L'objectif de cette question est d'expliquer pourquoi les clients satisfaits ne recommandent-ils pas NAFTAL aux tiers pour leurs partenaires.

Question N°2 : « Estimez-vous fidèle à l'entreprise NAFTAL ? »

L'objectif de cette question est de connaître l'appréciation des clients de NAFTAL quant à leur fidélité pour la marque.

« Si oui, pour quelles raisons ? »

L'objectif de cette question est de connaître les raisons de la fidélité des clients.

Question N°3 : « Si le marché algérien s'ouvre à la concurrence, restez-vous client de NAFTAL ? »

L'objectif de cette question est de connaître l'intention du client de poursuivre la relation avec l'entreprise à court et moyen terme.

Question N°4 : « Quelle sont vos remarques et suggestions pour l'entreprise NAFTAL ? »

L'objectif de cette question est de collecter les remarques positives ou négatives et des idées d'améliorations pour l'entreprise.

○ **La fiche signalétique**

L'objectif est de présenter l'échantillon de notre enquête en termes de : fonction, société, et domaine d'activité et lieu.

Section 3 : la présentation et la discussion des résultats qualitatifs

Nous avons réalisé une enquête par questionnaire dans le but de faire une synthèse sur la satisfaction et la fidélité des clients au niveau de NAFTAL Tizi-Ouzou. Ce qui nous permis d'approfondir nos connaissances théoriques exposée dans ce travail. Par notre enquête faire à NAFTAL Tizi-Ouzou nous avons essayé d'évaluer les deux axes principaux dans la gestion de la relation client qui sont la satisfaction et la fidélité des clients de cette agence, cela après avoir essayé d'établir une fiche signalétique qui comporte les informations clients qui suivent :

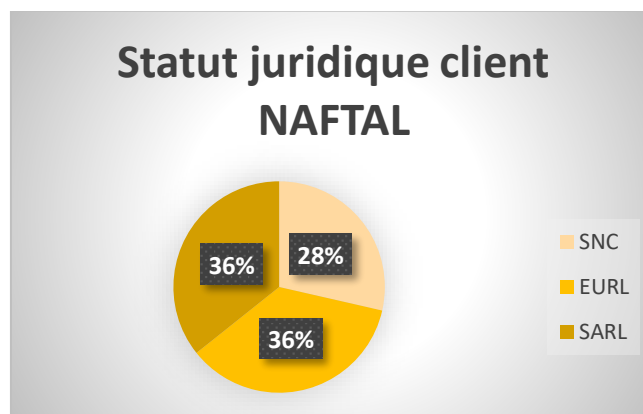
1 Interprétation des résultats des questionnaires**Thème N°1 : Identification des clients de l'entreprise NAFTAL****Question 01 : dans quel domaine travaillez-vous**

D'après notre étude à répartition de la clientèle selon le domaine d'activité, nous constatons que la plupart des clients de NAFTAL est le domaine de commercialisation (achat-vente) avec un taux de 100%.

Question 02 : Quel est votre statut juridique ?**Tableau N°14 : statue juridique des entreprises**

Désignation	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
SNC	12	37.5	37.5	37.5
EURL	5	15.62	15.62	53.12
SARL	15	46.87	46.87	99.98
Total	32	100%	100%	

Source : établi par notre enquête

Figure N°38 : statue juridique de l'entreprise

Source : établi par notre enquête

Commentaire :

A la base de 32 entreprises répondus sur la question relative à la répartition par raison sociale, nous constatons que 2/3 des clients sont des SARL avec 46.87%, après vient les SNC avec 37.5% et après l'EURL avec 15.62%.

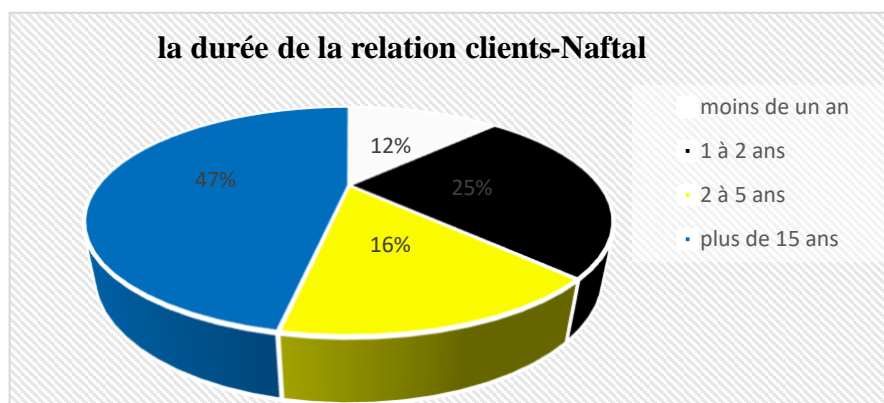
Question03 : depuis quand êtes clients chez NAFTAL ?

Tableau N°15 : ancienneté des clients

Désignation	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins d'un an	4	12.5	12.5	12.5
1 à 2 ans	8	25	25	37.5
2 à 5 ans	5	15.62	15.62	53.12
Plus de 15 ans	15	46.87	46.87	99.99
Total	32	100	100	

Source : établi par notre enquête

Figure N°39 : ancienneté des clients



Source : établi par notre enquête

Commentaire :

A partir des résultats obtenus 47% enquête sont des clients de l'entreprise avec une durée de plus de 15ans, de 25% de 1 à 2 ans, 16% de 2 à 5 ans et 12% pour moins de 1 an. Ceci nous amène à dire que la plupart des clients de NAFTAL sont anciens, ça revient que NAFTAL est le seul distributeur en ALGERIE.

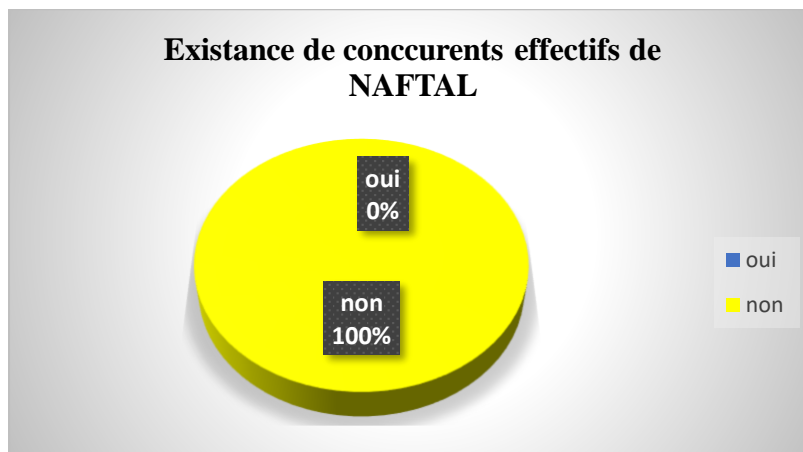
Question 16 : Achetez-vous les produits fournis par NAFTAL auprès d'autres entreprises ?

Tableau N°16 : existence de concurrents effectifs de NAFTAL

Désignation	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	0	0	0	0
Non	32	100	100	100
Total	32	100	100	

Source : dépouillement de question N°4

Figure N°40: existence des concurrents effectifs de NAFTAL



Source : dépouillement de la question N°4

Commentaire :

D'après ces résultats 100% des interrogés travaillent directement avec NAFTAL et se fournissent exclusivement chez elle.

Ce résultat signifie que la plupart des clients de NAFTAL lui sont totalement fidèles.

Thème N°02 : la satisfaction des clients par rapport à l'offre et à la relation de service de NAFTAL

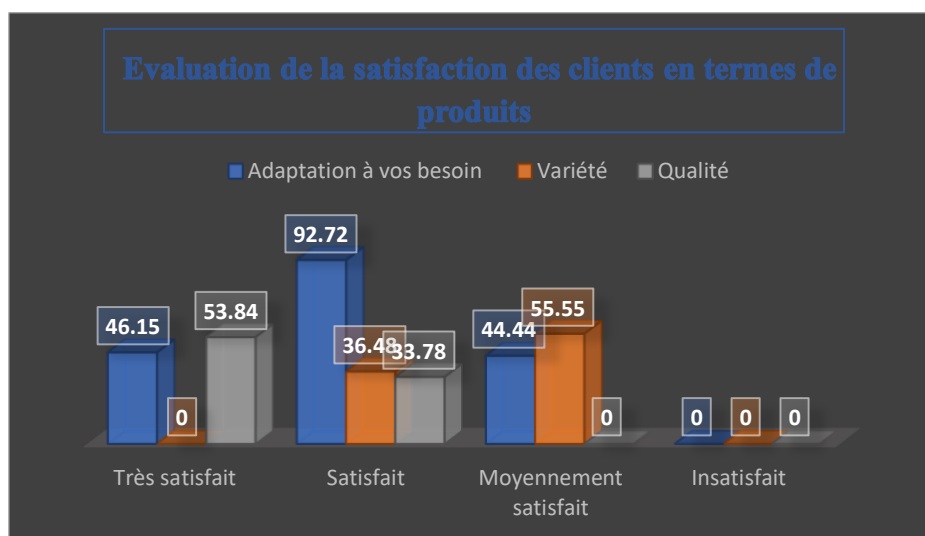
Question N°1 : « comment trouvez-vous les produits de NAFTAL ? »

Tableau N°17 : Evaluation de la satisfaction des clients en termes de produits

Désignation	Très satisfait		Satisfait		Moyennement satisfait		Insatisfait	
	Effectif	Fréquence (%)	Effectif	Fréquence (%)	Effectif	Fréquence (%)	Effectif	Fréquence (%)
Adaptation à vos besoins	6	46.15%	22	29.72%	4	44.44%	0	0%
Variété	0	0%	27	36.48%	5	55.55%	0	0%
Qualité	7	53.84%	25	33.78%	0	0%	0	0%
Total	13	100%	74	100%	9	100%	0	0%

Source : dépouillement de la Question N°1

Figure N°41 : Evaluation de la satisfaction des clients en termes de produits



Source : dépouillement de la Question N°1

Commentaire :

On remarque que, l'ensemble des clients de (92.72%) sont satisfait par rapport à l'adaptation des produits de NAFTAL à leurs besoins et sont très satisfait par rapport à la qualité et moyennement satisfait par rapport à la variété.

Ce qui nous permet de dire que l'offre et la qualité de produit de NAFTAL satisfait ses clients.

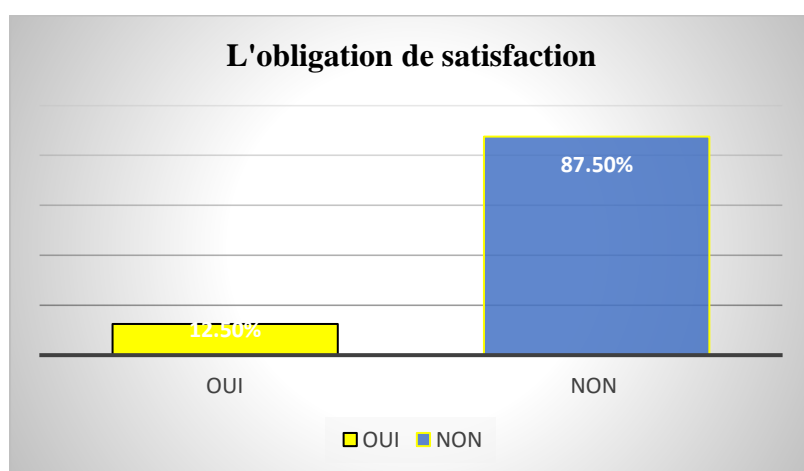
Question °2 : Ne trouvez-vous pas que, quelque part vous êtes obligés d’être satisfait parce que NAFTAL est le seul distributeur en ALGERIE ?

Tableau N°18 : l’obligation d’être satisfait.

Désignation	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	4	12.5	12.5	12.5
Non	28	87.5	87.5	100
Total	32	100	100	

Source : Etablit par nous-mêmes

Figure N°42 : l’obligation d’être satisfait



Source : Etablit par nous-mêmes

Commentaire

Ces résultats démontrent que la majorité interrogée des clients de NAFTAL avec 87.5% ont dit qu’ils ne sont pas obligés d’être satisfait, ce qui confirme que toujours NAFTAL répond mieux à leurs besoins et leurs attentes, NAFLAT offre de bon service pour satisfaire sa clientèle. Mais le reste des interrogés, ont dit qu’ils sont obligés d’être satisfait parce que NAFTAL c’est le seul distributeur, donc ils n’ont pas d’autres choix de choisir un autre distributeur.

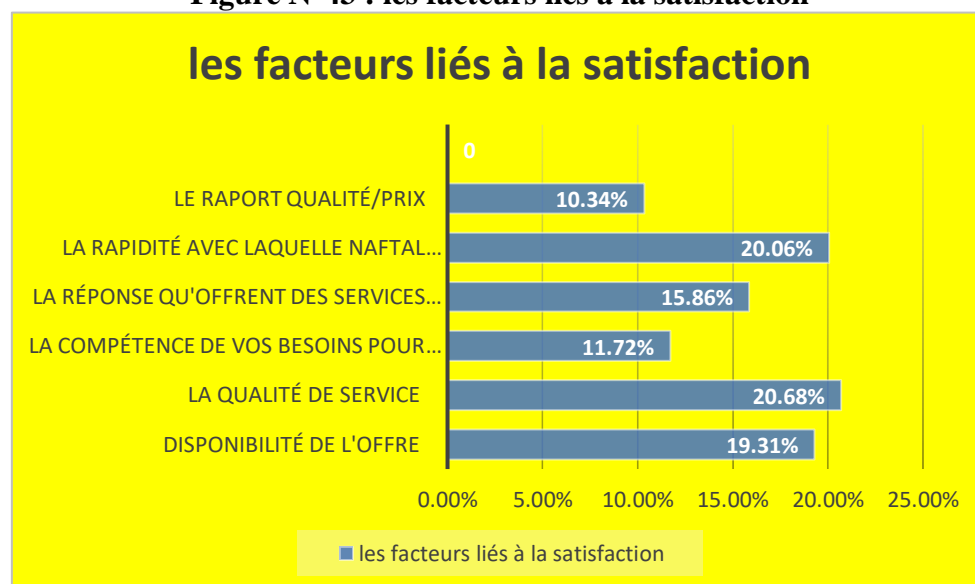
Question N° 3 : votre satisfaction est liée à quels facteurs ?

Tableau N°19 : facteurs liés à la satisfaction

Désignation	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Disponibilité de de l'offre	28	19.31	19.31	19.31
La qualité de service	30	20.68	20.68	39.99
La compétence de vos besoins pour l'entreprise	17	11.72	11.72	51.71
La réponse qu'offrent des services de NAFTAL à se besoins	23	15.86	15.86	67.57
La rapidité avec laquelle NAFTAL répond à vos besoins	32	22.06	22.06	89.63
Le rapport qualité/prix	15	10.34	10.34	99.97
Total	145	100	100	

Source : établi par nous-mêmes

Figure N°43 : les facteurs liés à la satisfaction



Source : établi par nous-mêmes

Commentaire :

Sur cette question nous pouvons déduire que la majorité des clients ont choisi les facteurs liés à La rapidité avec laquelle NAFTAL répond à leurs besoins avec un pourcentage de 22.06% et d'autres avec 20.68% ont choisi le facteur lié à la qualité de services. Donc on peut dire que NAFTAL essaye toujours de satisfaire les besoins de ses clients par une bonne qualité de service. Pour cela NAFTAL vise à fournir toujours des services et des offres au moment voulu et essaye de satisfaire les besoins de ces clients.

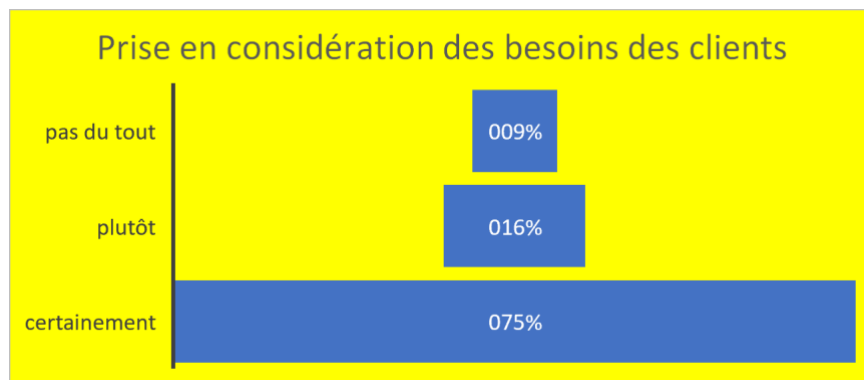
Question N°4 : Afin de vous rendre satisfait, pensez-vous que NAFTAL prend en considération vos besoin ?

Tableau N°20 : prise en considération des besoins des clients.

Désignation	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout	3	9.37	9.37	9.37
Plutôt	5	15.62	15.62	24.99
Certainement	24	75	75	99.99
Total	32	100	100	

Source : notre enquête

Figure N°44 : prise en considération des besoins des clients.



Source : notre enquête

Commentaire :

D'après cette question, la majorité avec 75% des clients ont dit que certainement NAFTAL prend en considération leurs besoins, et 15.62% des clients ont dit que NAFTAL plutôt prend leurs besoins en considération, et 9.37% des clients on dit que NAFTAL ne prend pas du tout en considération leurs besoins.

Ces résultats révèlent que la majorité des répondants considère que l'entreprise s'intéresse sérieusement à leurs besoins, être toujours à l'écoute de ce qu'ils cherchent le plus, identifier ce qui est important pour eux et analyser leurs habitudes d'achat.

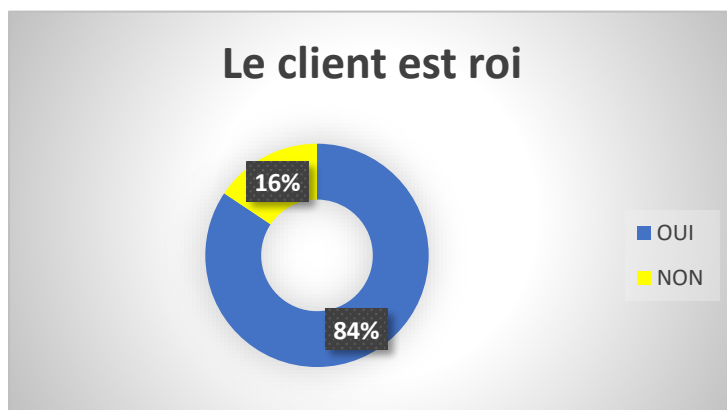
Question N°5 : (le client est roi) concernant le cas de NAFTAL, cette phrase est respectée ?

Tableau N°21 : le client est roi

Désignation	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
OUI	27	84.37	84.37	84.37
NON	5	15.62	15.62	99.99
Total	32	100	100	

Source : Etablit Par Notre Enquête

Figure N°45 : le client est roi



Source : Etablit Par Notre Enquête

Commentaire :

84.37 % des clients interrogés trouvent que le client NAFTAL aussi roi, ils trouvent que NAFTAL satisfait leurs besoins, par ce que c'est lui qui achète, qui paie donc NAFTAL accepte tous réflexions, exigences pour créer son chiffre d'affaires, ce qui résulte que NAFTAL veille à ce qu'il soit satisfait, et 15.62 % d'autre parmi les clients interrogés trouvent que cette phrase n'est respectée.

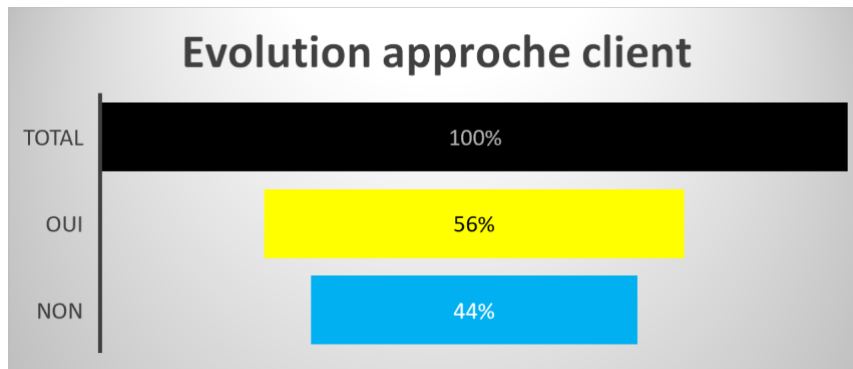
Question N°6 : Depuis que vous êtes client de NAFTAL, avez-vous remarqué une évolution concernant son approche clients ?

Tableau N°22 : Evolution approche client.

Désignation	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
OUI	18	56.25	56.25	56.25
NON	14	43.75	43.75	100
Total	32	100	100	

Source : établi par nous-mêmes

Figure N°46 : Evolution approche client.



Source : établi par nous-mêmes

Commentaire :

Dans cette question on peut déduire que plus de la moitié des clients de NAFTAL qui sont interrogés ont remarqué une évolution concernant son approche client, et 43.75% des clients interrogés n'ont pas remarqué que NAFTAL a une évolution de son approche client. Ce qui montre que NAFTAL utilise de nouvelles techniques et outils qui permettent d'entrée en relations avec ses clients afin de proposer un service qui corresponde le mieux à leurs besoins. Pour entrer en contact avec le client, plusieurs techniques peuvent être utilisés tels que le téléphone, le mail et le contact direct. Les 43.75% ont dit que même si NAFTAL répond à leurs besoins, ils demandent une écoute attentive et une réponse rapide.

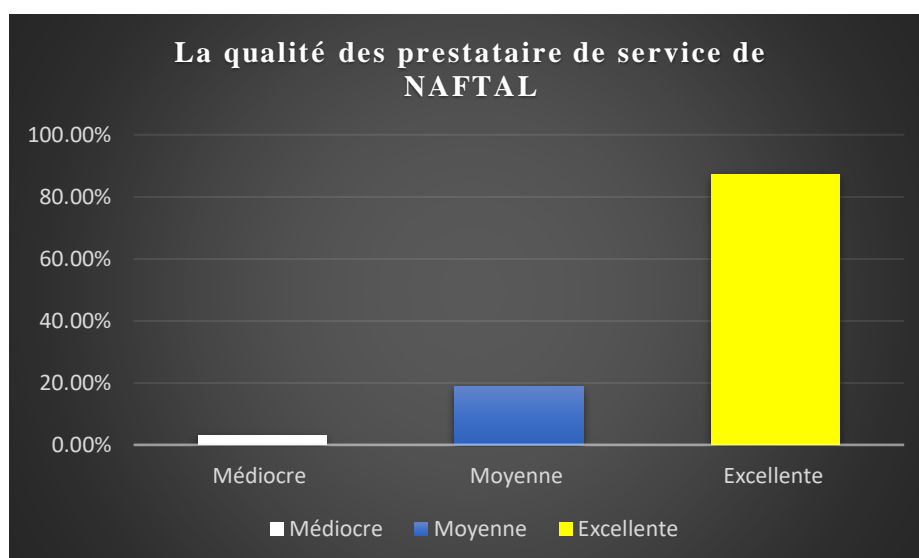
Question N°7 : « Comment trouvez-vous la qualité des prestataires de service de NAFTAL ? »

Tableau N°23 : la qualité des prestataires

Désignation	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Médiocre	1	3.12	3.12	3.12
Moyenne	6	18.75	18.75	21.87
Excellente	25	78.12	78.12	99.99
Total	32	100	100	

Source : Etablit Par Nous-Mêmes

Figure N°47 : la qualité des prestataires de service de NAFTAL



Source : Etablit Par Nous-Mêmes

Commentaire :

A travers les résultats du tableau ci-dessus, 78.12% des clients questionnés ont dit que la qualité des prestataires des services de NAFTAL est excellente, et 18.75 % des clients affirment qu'elle est moyenne, enfin 3.12% des clients ont dit que la qualité des prestataires des services de NAFTAL est insuffisante.

Cela implique que ces prestataires appliquent des nouvelles connaissances et compétences dans leurs site de travail, dans le but d'améliorer la performance et de maintenir la relation avec ces clients.

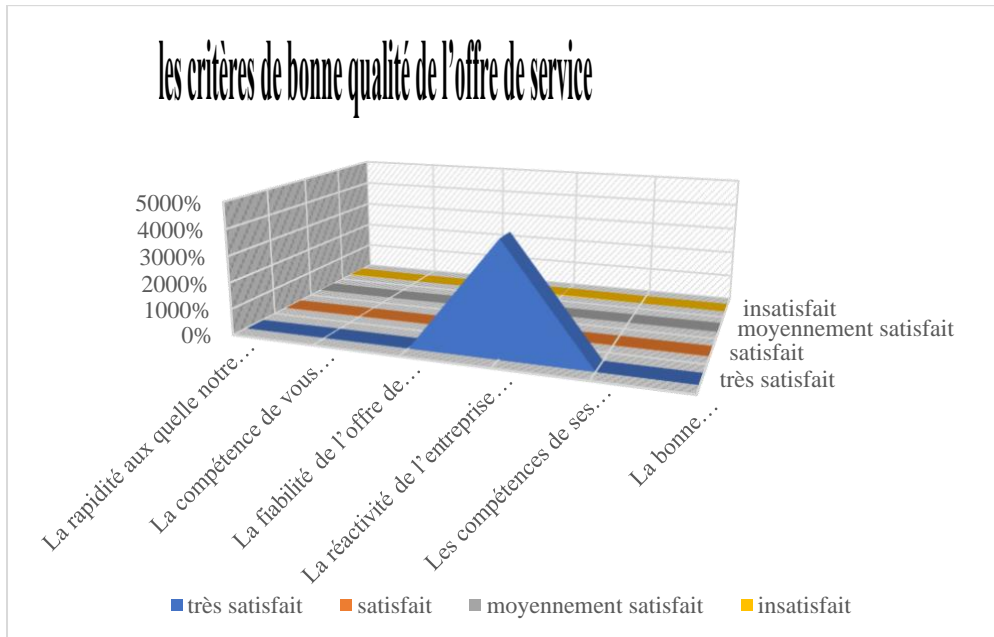
Question N°8 : Sur les critères suivants, quels sont ceux que vous jugez reflètent une bonne qualité de l'offre des services de NAFTAL ? (Vous-pouvez choisir plus d'un critère).

Tableau N°24 : les critères de bonne qualité de l'offre de service

Désignation	Très satisfait		Satisfait		Moyennement satisfait		Insatisfait	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
La rapidité aux quelle notre besoin est satisfait	0	0	22	20.18	8	26.66	2	33.33
La compétence de vous besoins	10	21.27	21	19.26	1	3.33	0	0
La fiabilité de l'offre de service de NAFTAL	9	19.14	15	13.76	8	26.66	0	0
La réactivité de l'entreprise (respect des délais)	20	42.55	12	11.01	0	0	0	0
Les compétences de ses équipes	5	10.63	20	18.34	5	16.66	2	33.33
La bonne commercialisation	3	6.38	19	17.43	8	26.66	0	0
Total	47	100	109	100	30	100	6	100

Source : établi par nous-mêmes

Figure N°48 : les critères de bonne qualité de l'offre de service



Source : établi par nous-mêmes

Commentaire :

D'après les résultats nous constatons que 42.55% des clients questionnés ont choisis le critère de la réactivité de l'entreprise, et 20.18% d'autres ont dit que le critère de La rapidité aux quelle notre besoin est satisfait. 26.66 % pour la fiabilité de l'offre de service de NAFTAL et La bonne commercialisation. 33.33 % Le reste des clients interrogés ont choisis la compétence de leurs équipes et La rapidité aux quelle notre besoin est satisfait.

Ce qui implique que NAFTAL a une bonne commercialisation, identifié et comprend les exigences de ces clients afin des mieux de répondre rapidement leurs demandes.

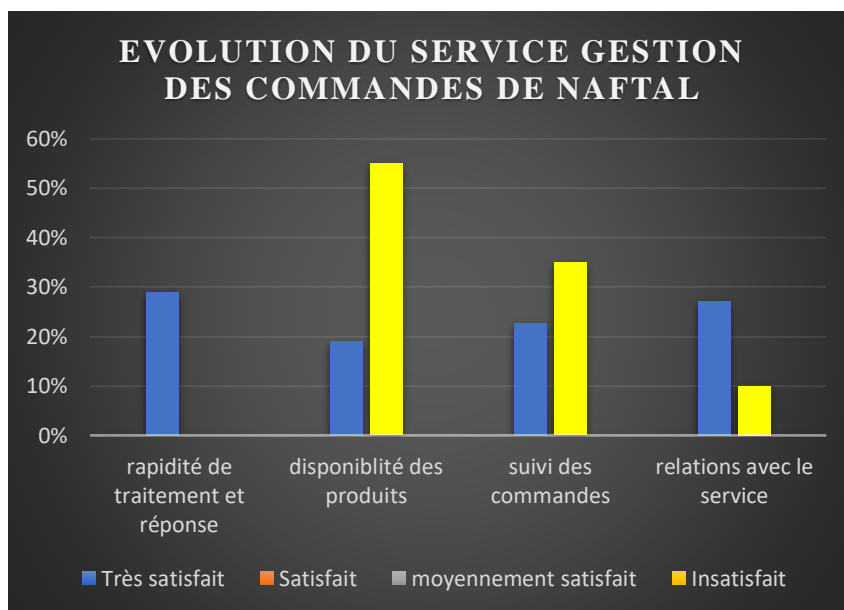
Question N°10 : « Comment trouvez-vous la gestion des commandes de NAFTAL ? »

Tableau n°25 : Evaluation du service gestion des commandes de NAFTAL

Désignation	Très satisfait		Satisfait		Moyennement satisfait		Insatisfait	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Rapidité de traitement et réponse	0	0	32	29.09	0	0	0	0
Disponibilité des produits	0	0	21	19.09	11	55	0	0
Suivi des commandes	0	0	25	22.72	7	35	0	0
Relations avec le service	0	0	30	27.27	2	10	0	0
Total	0	0	110	100	20	100	0	0

Source : Dépouillement de la question n°9

Figure N°49 : Evaluation du service gestion des commandes de NAFTAL



Commentaire :

On remarque que sur l'ensemble des variables interrogées, tous les clients ont estimé la gestion de leurs commandes par NAFTAL comme satisfaisante par rapport au suivi des commandes et leur relation avec le service mais sont moyennement satisfaits par rapport à la rapidité des traitements et de réponse et la disponibilité de produit.

Ce résultat signifie que NAFTAL satisfait bien ses clients en termes de gestion de commandes.

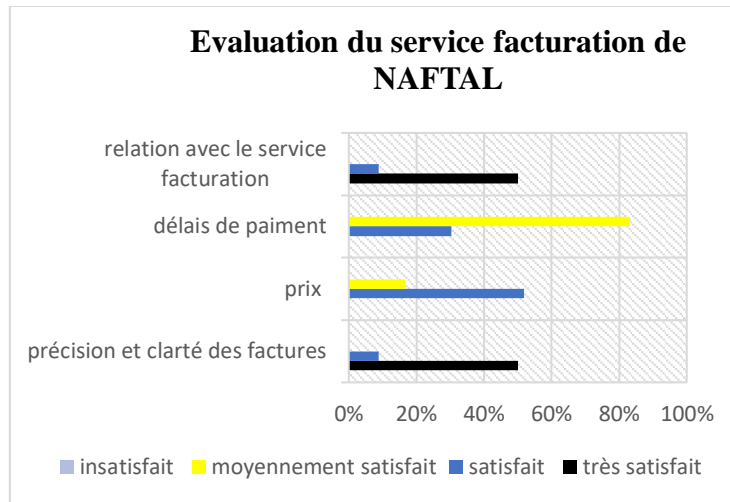
Question N°10 : « Comment trouvez-vous la gestion de la facturation de NAFTAL ? »

Tableau N° 26 : Evaluation du service facturation de NAFTAL

Désignation	Très satisfait		Satisfait		Moyennement satisfait		Insatisfait	
	Effectif	Fréquence	Effectif	Fréquence	Effectif	Fréquence	Effectif	Fréquence
Précision et clarté des factures	27	50%	5	8.92%	0	0%	0	0%
Prix	0	0%	29	51.78%	3	16.66%	0	0%
Délais de paiement	0	0%	17	30.35%	15	83.33%	0	0%
Relation avec le Service facturation	27	50%	5	8.92%	0	0%	0	0%
Total	54	100%	56	100%	18	100%	0	0%

Source : Dépouillement de la question N°10

Figure N° 50 : Evaluation du service facturation de NAFTAL



Source : Dépouillement de la question N°10

Commentaire :

On remarque que sur l'ensemble des variables interrogées, tous les clients ont évalué le service de facturation de NAFTAL comme très satisfaisant pour la première et la dernière variables et satisfaisant par rapport au prix, et enfin moyennement satisfait par rapport aux délais de paiement.

On peut estimer alors que le service facturation répond aux attentes des clients de l'entreprise.

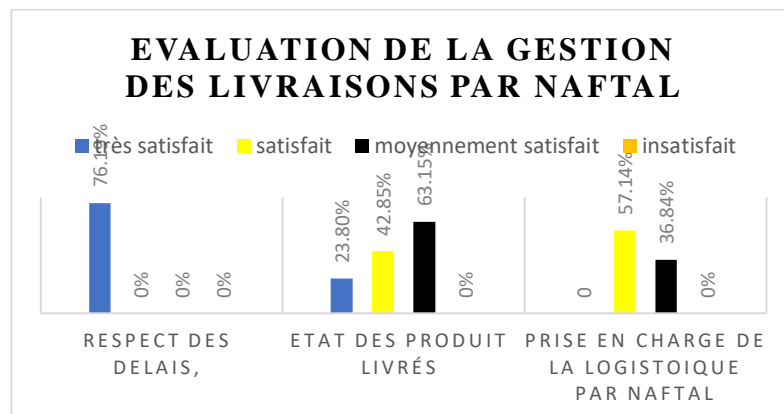
Question N°11 : « Comment trouvez-vous la gestion des livraisons par NAFTAL ? »

Tableau N°27 : Evaluation de la gestion des livraisons par NAFTAL

Désignation	Très satisfait		Satisfait		Moyennement satisfait		Insatisfait	
	Effectif	Fréquence	Effectif	Fréquence	Effectif	Fréquence	Effectif	Fréquence
Respect des délais	32	76.19%	0	0%	0	0%	0	0%
Etat des produits livrés	10	23.80%	15	42.85%	12	63.15%	0	0%
Prise en charge de la logistique par NAFTAL	0	0%	20	57.14%	7	36.84%	0	0%
Total	42	100%	35	100%	19	100%	0	0%

Source : Etablit par notre enquête

Figure N°51 : Evaluation de la gestion des livraisons par NAFTAL



Source : Etablit par notre enquête

Commentaire :

On remarque que sur l'ensemble des variables, tous les clients sont très satisfaits par rapport au respect des délais de livraison, sont satisfaits par rapport à la prise en charge de la logistique par NAFTAL et ils sont moyennement satisfaits par rapport à l'état des produits livrés.

Alors on peut dire que NAFTAL répond aux attentes des clients de l'entreprise en termes de gestion de livraison.

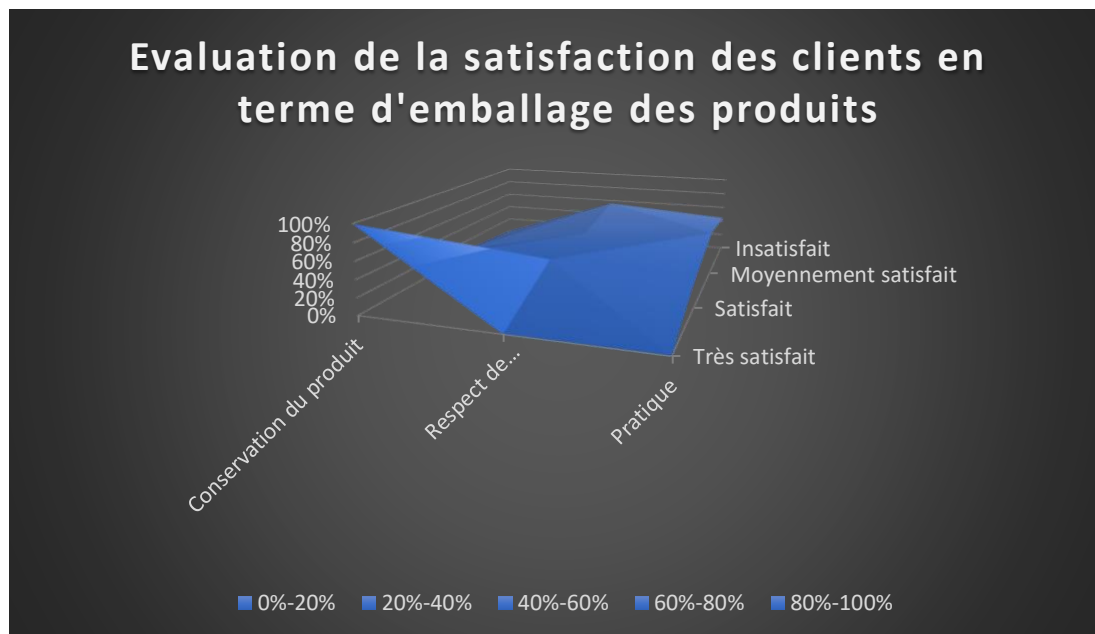
Question N° 12 : « Comment trouvez-vous l'emballage ? »

Tableau N°28 : Evaluation de la satisfaction des clients en termes d'emballage des produits

Désignation	Très satisfait		Satisfait		Moyennement satisfait		insatisfait	
	Effectif	Fréquence	Effectif	Fréquence	Effectif	Fréquence	Effectif	Fréquence
Conservation du produit	20	100%	10	27.02%	2	6.66%	0	0%
Respect de l'environnement	0	0%	15	40.54%	12	40%	5	55.55%
Pratique	0	0%	12	32.43%	16	53.33%	4	44.44%
Total	20	100%	37	100%	30	0%	9	0%

Source : Etablit par nous-mêmes

Figure N° 52 : Evaluation de la satisfaction des clients en termes d’emballage des produits



Source : Etablit par nous-mêmes

Commentaire :

On remarque que concernant l’emballage, l’ensemble des clients sont très satisfaits par rapport à la conservation du produit et sont moyennement satisfais par rapport à sa pratique, et la plupart sont insatisfait de 55.55% par rapport au respect de à l’environnement.

Cela veut dire que l’emballage des produits répond aux attentes des clients de NAFTAL.

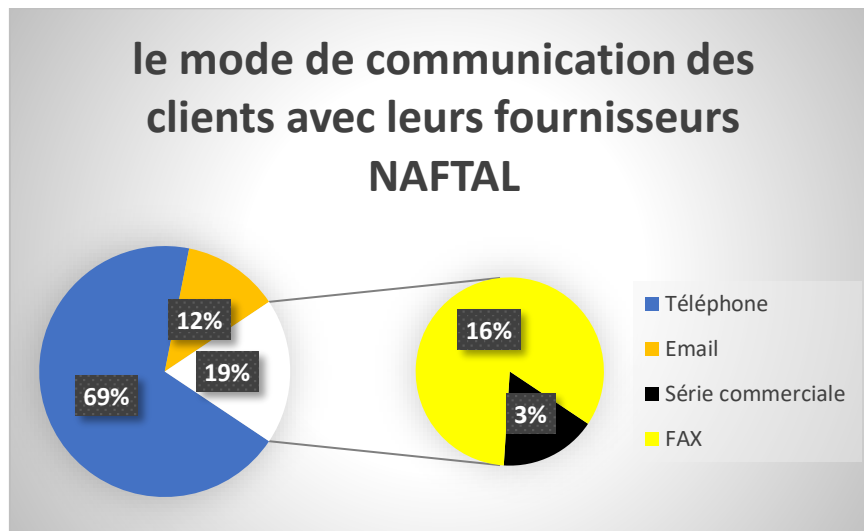
Question N° 13 : En ce qui concerne la communication, pouvez-vous nous indiquez le mode de communication habituelle avec NAFTAL ?

Tableau N° 29 : le mode de la communication

Désignation	Effectifs	Pourcentages	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Téléphone	22	68.75	68.75	68.75
Email	4	12.5	12.5	81.25
Série commerciale	1	3.12	3.12	84.37
Fax	5	15.62	15.62	99.99
Total	32	100	100	

Source : établi par notre enquête

Figure N° 53 : le mode de la communication



Source : établi par notre enquête

Commentaire :

D'après cette question on peut dire que la majorité des clients questionnés utilise le téléphone avec 68.75%. Cela peut être expliqué par le fait qu'il réduit les distances et communiquer de n'importe moment et n'importe où. 12.5% utilisent l'email ça se traduit par le fait que ce n'est pas toute le monde qui maîtrise l'utilisation de ce mode, 15.62% utilisent le fax parce que ce moyen génère plusieurs contraintes qui sont associées à : la maintenance du matériel, couts du papier consommable et problème de fiabilité.

Suite à ce résultat, nous pouvons dire que la communication de NAFTAL répond bien aux besoins et attentes de ses clients.

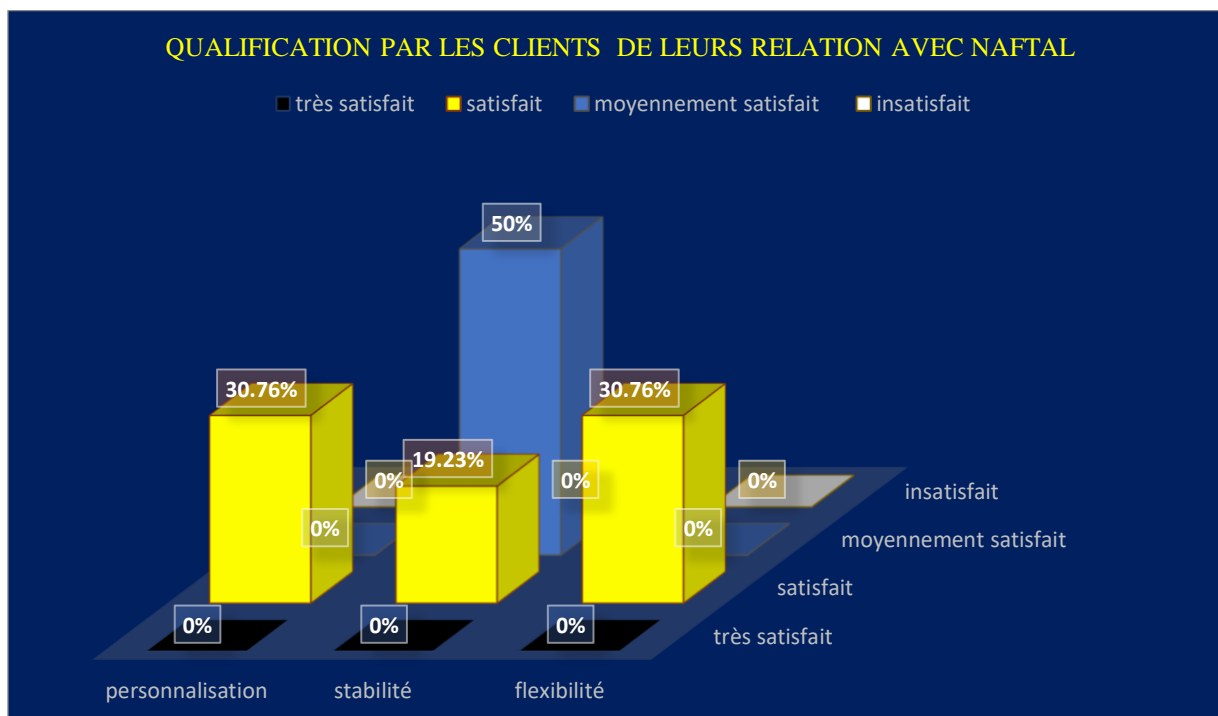
Question N°14 : « Comment qualifiez-vous votre relation avec NAFTAL ? »

Tableau N°30 : Qualification par les clients de leur relation avec leur fournisseur NAFTAL

Désignation	Très satisfait		Satisfait		Moyennement satisfait		insatisfait	
	Effectif	Fréquence	Effectif	Fréquence	Effectif	Fréquence	Effectif	Fréquence
Sécurité	0	0%	20	19.32%	12	50%	0	0%
Personnalisation	0	0%	32	30.76%	0	0%	0	0%
Stabilité	0	0%	20	19.23%	0	50%	0	0%
Flexibilité	0	0%	32	30.76%	0	0%	0	0%
Total	0	0%	104	100%	24	100%	0	0%

Source : établi par notre enquête

Figure N°54 : Qualification par les clients de leur relation avec leur fournisseur NAFTAL



Source : établi par notre enquête

Commentaire :

Les résultats nous montrent que sur l'ensemble des variables interrogées, les clients qualifient leurs relations avec NAFTAL comme bien satisfaisante avec une fréquence de 50%.

Ce constat nous indique que NAFTAL adapte une démarche relationnelle efficace.

Thème 04 : la fidélité des clients

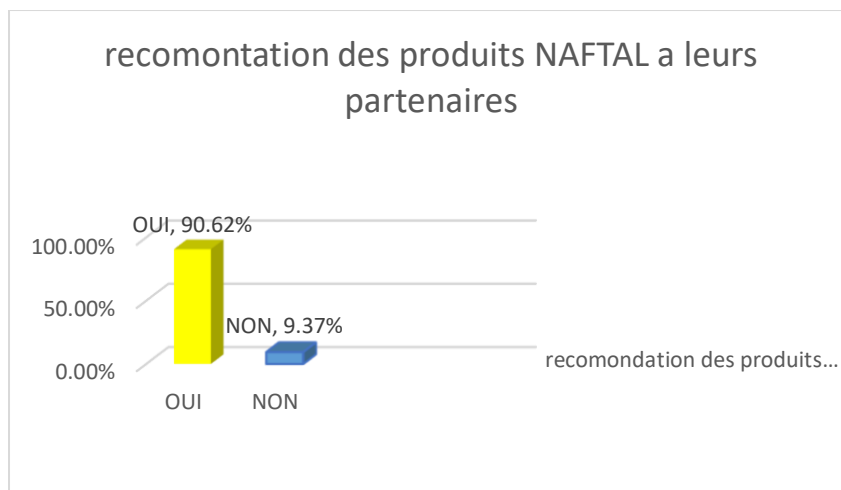
Question N°1 : « Recommandez-vous les produits NAFTAL à vos partenaires ? »

Tableau N°31 : Le comportement des clients de NAFTAL auprès de leurs partenaires

Désignation	Effectif	Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage Cumulé
Oui	29	90,62	90.62	90.62
Non	3	9.37	9.37	99.99
Total	32	100	100	

Source : notre enquête

Figure N°54 : Le comportement des clients de NAFTAL auprès de leurs partenaires



Source : notre enquête

Commentaire :

D'après notre analyse en constat que 90,62 % ont recommandé les produits NAFTAL a leurs partenaires, et 9.37% non recommandé.

Ces résultats expriment un comportement actif chez les clients de NAFTAL.

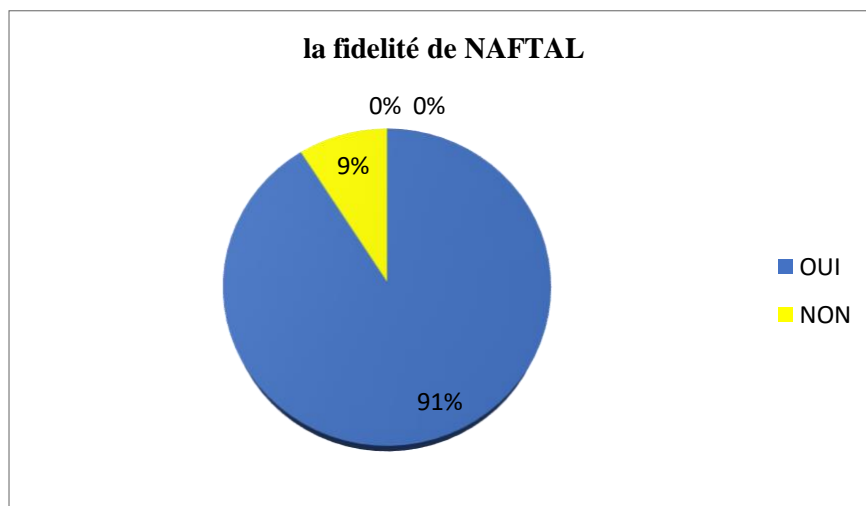
Question N° 2 : « Estimez-vous fidèle à l'entreprise NAFTAL » ?

Tableau N°32 : L'appréciation par les clients de leur fidélité à l'entreprise NAFTAL

Désignation	Effectif	Pourcentage (%)	Pourcentage Valide (%)	Pourcentage Cumulé (%)
OUI	30	93,75	93.75	93.75
NON	3	9,37	9.37	97.12
Total	32	100%		

Source : notre enquête

Figure N°55 : L'appréciation par les clients de leur fidélité à l'entreprise NAFTAL



Source : notre enquête

Commentaire :

Ce résultat nous renseigne que 91% des clients se considèrent fidèles à NAFTAL, et 9% des clients ne sont pas fidèle.

On peut noter donc que les clients témoignent de leur fidélité pour NAFTAL et que cette dernière est en position de monopole et elle domine tout le territoire national.

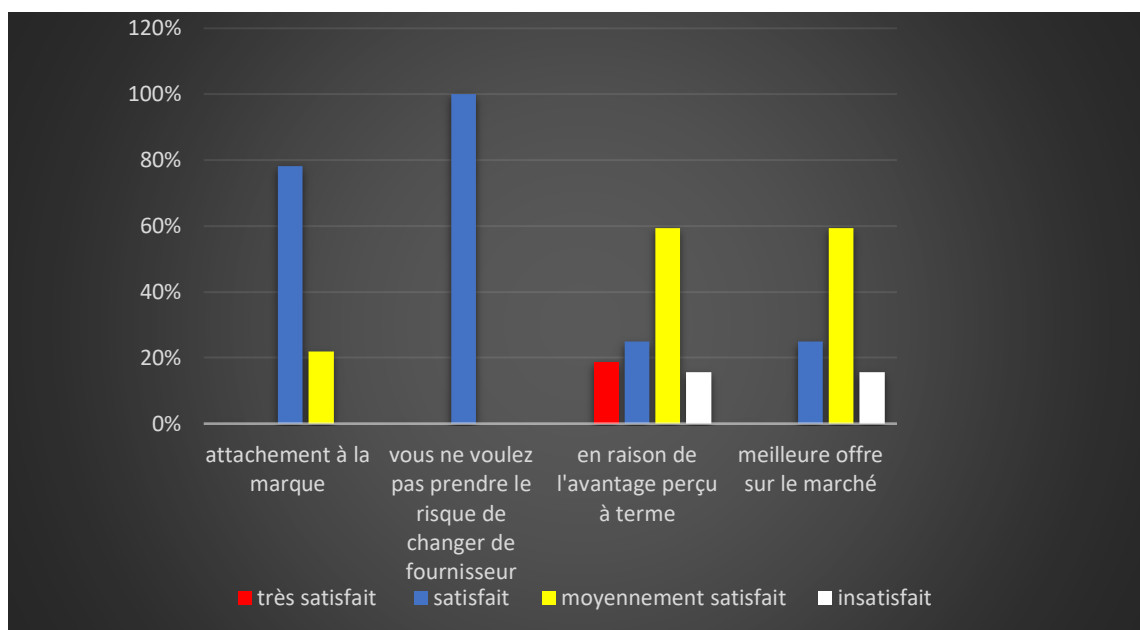
Si oui, pour quelle raison ?

Tableau N°33 : la raison de la fidélité du client.

Désignation	Très satisfait		Satisfait		Moyennement Satisfait		Insatisfait	
	Effectif	Fréquence	Effectif	Fréquence	Effectif	Fréquence	Effectif	Fréquence
Attachement à la marque	0	0%	25	78,12%	7	21,87	0	0%
Vous ne voulez pas prendre le risque de changer de fournisseur	0	0%	32	100%	0	0%	0	0%
En raison de l'avantage perçu à terme	6	18,75	15	46,87%	11	34,37	0	0%
Meilleure offre sur le marché	0	0%	8	25%	19	59,37	5	15,62
Total	6	18,75	80	249,99	37	115.61	5	15.62

Source : notre enquête

Figure n°56:evaluation de fidélisation à l'entreprise NAFTAL



Source : notre enquête

Commentaire :

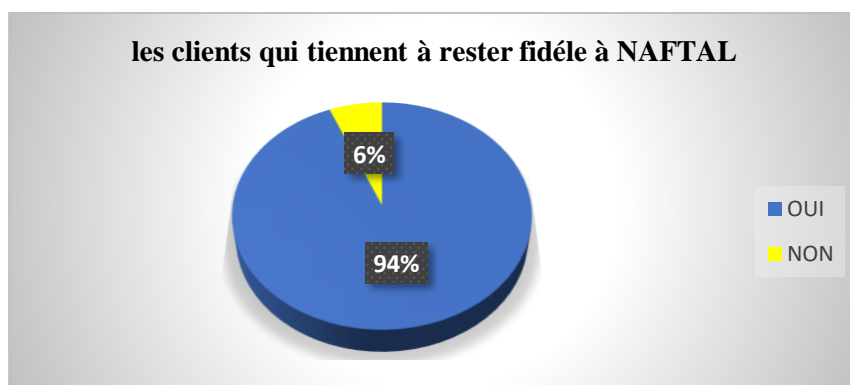
D'après ces résultats, nous constatons que 59.37% des clients sont moyennement satisfait à l'entreprise en jugeant que c'est la meilleure offre sur le marché (et le seul sur le marché), 25% de client sont satisfait et 15.62% sont insatisfait 78.12% indiquent leur raison de fidélité et sont satisfait par l'attachement à la marque et le reste sont moyennement satisfait d'un pourcentage de 21.87%. Et pour l'avantage perçu à terme nous avons 18.75% sont très satisfait 46.87% sont satisfait, 34.37% sont moyennement satisfait et aucun client qui insatisfait. Enfin 100% des clients qui sont satisfait par évite de prendre le risque de changer le fournisseur.

On constate que NAFTAL a fidélisé ses clients grâce à la plupart des clients qui ne vont pas prendre le risque et changé le fournisseur.

Question N°03 : Si le marché algérien s'ouvre à la concurrence, resteriez-vous client de NAFTAL ?**Tableau N°34 : Les clients qui tiennent à rester fidèle à NAFTAL**

Désignation	Effectifs	Fréquences
Oui	30	93.75%
Non	2	6.25%
Total	32	100%

Source : notre enquête

Figure N°57 : Les clients qui tiennent à rester fidèle à NAFTAL

Source : notre enquête

Commentaire :

Les résultats ci-dessus indiquent que la plupart des clients tient toujours à garder leur relation avec l'entreprise NAFTAL d'un pourcentage qui varie de 94% et le reste pense à essayé un autre fournisseur d'un pourcentage minimal qui varie de 6%.

Nous déduisons que NAFTAL entretient une relation durable avec ses clients.

Question n°04 : Quelles sont vos remarques et suggestions pour NAFTAL ?**Tableau n°35 : Les remarques et suggestions des clients de NAFTAL.**

	Désignation	Nombre
Les suggestions	La nécessité de maintenir la qualité du produit et la régularité des délais de livraison ainsi d'augmenter la marge bénéficiaire.	12
	Mettre en œuvre une souplesse dans les conditions de Paiement (paiement en espèce)	7
Les remarques	NAFTAL est considérée d'avantage un partenaire et non pas uniquement un fournisseur	5
	Nous sommes satisfaits de la qualité de ses produits et de ses services	2
	Améliorer l'emballage des différents produits	6
	TOTAL	32

Source : notre enquête

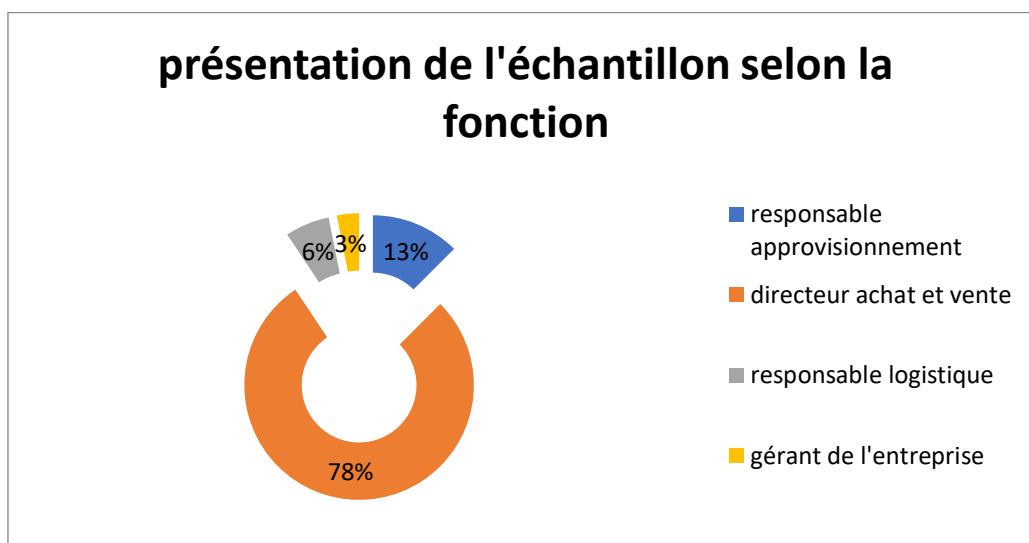
La Fiche signalétique

Tableau N°36 : présentation de l'échantillon selon la fonction

Désignation	Effectif	Fréquence
Responsable approvisionnement	04	12.5%
Directeur achat et vente	25	78.12
Responsable logistique	2	6.25
Gérant de l'entreprise	1	3.12
Total	32	100

Source : notre enquête

Figure n°58 : présentation de l'échantillon selon la fonction



Source : notre enquête

Commentaire :

Notre échantillon est composé de 3% gérants d'entreprises, de 13% de responsables d'approvisionnement, de 6% responsables de logistique et la plus

2 Synthèse des résultats

Après la récupération des questionnaires, nous avons procédé à l'analyse des résultats de l'enquête dans le but de concrétiser l'objectif de notre étude qui est de mesurer le degré de satisfaction et de fidélité des clients de NAFTAL. Nous pouvons synthétiser les résultats obtenus comme suit :

- Toutes les entreprises sondées (100%) -représentées pour la plupart par leur responsable approvisionnement (90%) - sont des clients de NAFTAL. Ces clients ont connu NAFTAL grâce aux efforts déployés par sa force de vente.
- La majorité des interrogés sont des clients de NAFTAL pour plus de 15 ans, ce qui est un indicateur de la durabilité de la relation entre NAFTAL et ses clients.
- Nous avons relevé que la totalité des clients de NAFTAL sont satisfaits.
- Le constat est le même pour les services aux clients, évalués en termes de gestion des commandes, de la facturation, des livraisons et de la gestion des réclamations, pour l'ensemble desquels les clients sondés se déclarent bien satisfaits.
- La documentation de vente est à son tour estimée bien adaptée par les clients.
- Les clients de NAFTAL sont satisfaits par la gestion de la relation client par l'entreprise, qu'ils estiment sécurisante, personnalisée et valorisante.
- La plupart des chefs de station services passe leur commande en utilisant principalement le téléphone et le fax. La satisfaction face à l'utilisation de ces outils des passations des commandes est comme suit :
 - ✓ Nous constatons, d'après l'analyse du tableau ci-dessus, qu'il n'y a pas d'unanimité par rapport à la satisfaction face à la facilité d'utilisation du moyen de passation des commandes à l'exception des passations de commandes par fax.
 - ✓ Les chefs de station services qui utilisent le fax sont satisfaits par rapport à la rapidité de ce moyen de passation. Pour ce qui est des autres moyens de passation de commandes la satisfaction n'est pas avérée et on remarque à un fort taux de réponses neutres chez les utilisateurs de téléphone.
 - ✓ Nous constatons une forte abstention dans les réponses des chefs de stations-services par rapport à ce croisement. Néanmoins, 100% des utilisateurs de téléphone mobile personnel déclarent ce moyen de passation des commandes couteux.

- Nous constatons une large satisfaction par rapport au délai de livraison des produits lubrifiants quel que soit le moyen de passation des commandes.
- La majorité des interlocuteurs sont satisfaits de délais de livraison ; les délais de livraison sont respectés par NAFTAL et les commandes arrivent à temps.
- S'il y a des problèmes, les clients passent leurs réclamations au niveau de la société NAFTAL afin de les résoudre :
 - ✓ La plupart des réclamations (75%) passent par le téléphone, par la suite et 25% est déclarées par le déplacement personnel.
 - ✓ Nous constatons que la plupart des chefs de station services sont satisfaits par rapport à l'écoute qu'ils reçoivent de la part de NAFTAL lors de leurs réclamations et ce, quel que soit le moyen de réclamation utilisé.

3 Suggestions et recommandations

Après plusieurs semaines de stage pratique au sein de NAFTAL et l'analyse des résultats de l'enquête de satisfaction que nous avons menée auprès de ses clients, nous sommes aperçues de la satisfaction globale de la clientèle.

Le fait que les clients de NAFTAL déclarent qu'ils sont satisfaits de l'offre et des services de leur fournisseur, n'empêche pas de suggérer de maintenir le niveau de satisfaction atteint et même de le renforcer.

Aussi, il est noté que NAFTAL est en position de monopole sur le marché de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie même après l'apparition de quelques concurrents privés comme : EURL PETROFINA qui est implantée à BLIDA, EURL PITRO-BARAKA qui couvre l'Est jusqu'au Sud de BISKERA et EURL CITERGAZ qui est implantée à l'Ouest de MASCARA.

Malgré sa position monopoliste, NAFTAL doit consolider continuellement sa place et déployer davantage d'efforts pour une amélioration continue de ses performances.

Conclusion

Après avoir eu connaissance des résultats de notre enquête, nous pouvons dire que le programme de satisfaction et fidélisation suivi par la société NAFTAL satisfait la totalité de ses clients, cela grâce à la conformité de ses programmes avec leurs attentes et leurs désirs visant principalement à toucher les préoccupations majeures de ces derniers.

NAFTAL est une entreprise de la commercialisation des produits pétroliers au niveau national, ou leur grand cessé de cette entreprise est : comment elle assurait le plus possible l'écoulement du produits pétroliers en générale et les produits lubrifiant en précision. , l'entreprise doit rester à l'affut des changements, et mesurer la satisfaction de ses clients, leurs intentions à venir et leur fidélité. Toutefois, le véritable défi pour l'entreprise ne réside pas dans l'aptitude à utiliser les outils de mesure et d'évaluation, mais dans la capacité à convertir les informations collectées à l'aide de ces méthodes en action concrètes pour fidéliser les clients déjà conquis et consolider constamment sa position sur le marché.

Notre étude pratique nous a permet de faire le point sur la satisfaction de leurs clients stations-services-, qui construire un point entre NAFTAL et sont clients finale, nous avons soutiré un ensemble d'informations pertinentes concernant, d'un côté, les attentes des clients de NAFTAL ainsi que leurs perceptions vis-à-vis de ses produits. D'un autre côté, nous avons pu identifier le degré d'efficacité du programme de satisfaction et fidélisation adopté par cette société. A ce stade et à l'égard des réponses de l'organisme clients interrogés, nous pouvons dire, que la qualité des produits NAFTAL est considérée comme l'élément clé ou encore comme le critère Star sur lequel la décision d'acquérir un produit NAFTAL est fondée. La qualité est jugée comme facteur clé de succès pour NAFTAL.

NAFTAL se fixe deux objectifs majeurs qui peuvent l'aider à éviter de tomber dans les travers de l

'environnement parfois hostiles, à savoir d'une part combatte la forte instabilité de clientèle sur les marchés industriels et d'autre part fixer résolument son organisation et son fonctionnement à l'ère du management de la qualité, afin de mieux réussir sa gestion de la satisfaction et de la relation clients professionnels.

La fidélité résulte d'abord de la satisfaction du consommateur, rendue possible par un produit ou service répondant à ses attentes. Toutefois, si la qualité est une condition nécessaire pour la satisfaction du client, elle n'est pas pour autant suffisante. D'autres facteurs de

satisfaction doivent ainsi être mis en évidence : prix du produit, la nature des services associés, la relation avec le fournisseur, etc.

La satisfaction de ces clients passe nécessairement par la connaissance de leurs besoins. Enfin, nous souhaitons que les informations que nous avons collectées contribuent à l'amélioration de la connaissance sur NAFTAL, son offre et son marché et sur la théorie de la satisfaction et la fidélisation du client et des attentes, la personnalisation de la relation avec eux et leur valorisation.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

« En travaillant ensemble, nous pouvons soutenir et renforcer notre réputation, à l'échelle mondiale : celle d'une société faisant preuve de valeur, de moralité, d'intégrité et d'excellence. » Arne M. Sorenson

Aujourd'hui, il n'y a plus de débat, le client est roi, sa satisfaction, sa fidélité et ses expériences positives sont primordiales. Depuis que les entreprises ont compris la nécessité de fidéliser leurs clients, les dirigeants ont développé des stratégies de fidélisation et de Gestion Relation Client (GRC).

En offrant à NAFTAL les supports nécessaires à une meilleure gestion de leur relation client, et où les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont un apport considérable sur son développement. Ces derniers offrent à la stratégie CRM les outils de connaissance client, de gestion des interfaces, de communication +qui leur permet de positionner le client au cœur de la stratégie des entreprises. Le CRM est avant tout une stratégie d'entreprise orientée client. Dans un contexte caractérisé par l'intensification de la concurrence. L'amélioration de qualité des produits et services passe par l'amélioration de l'offre et aussi une bonne préparation du personnel en contact. Ce dernier devra posséder un nombre de compétence et d'attitude qui permet aux différents clients une meilleure offre et une meilleure qualité perçue. La gestion de la relation client permet alors d'avoir une relation personnalisée surtout avec une prestation de service qui tends vers la demande du client, à cet effet, le prestataire de service devra bien comprendre le client afin de lui fournir le service ou le produit voulu avec la qualité voulu aussi.

Pour conclure ce travail de recherche, commençons par répondre de façon claire et précise à notre problématique, qui est :

Comment rendre plus efficace la gestion de la relation client au sein de NAFTAL ?

Les entreprises savent que la clé, pour qu'une relation commerciale soit profitable à long terme avec un client, va bien au-delà de la satisfaction « un client satisfait n'est pas forcément un client fidèle ». Ces entreprises savent qu'elles doivent être capables d'évaluer l'attachement de leur client, leur faculté à les recommander aux autres et leur volonté de consommer davantage pour accroître leur activité.

Construire des relations avec ses clients est un défi, particulièrement lorsque l'entreprise en possède de nombreux qui communiquent avec elle de différentes manières. Les outils CRM doivent permettre aux entreprises de mieux connaître leurs clients et de prendre les bonnes décisions. L'analyse de chaque client, à titre individuel, est donc indispensable afin de développer avec lui une relation durable, personnalisée et ainsi lui proposer une offre adaptée.

CONCLUSION GENERALE

L'historique de ses achats, ses moyens de communication habituels, etc, sont donc autant d'informations nécessaires au développement de relations à long terme. Souvent disséminées dans l'entreprise, ces informations doivent impérativement être consolidées dans une plateforme collaborative afin d'être exploitables.

Ainsi, l'entreprise devra considérer l'approche CRM comme une véritable stratégie visant à instaurer des relations individualisées. Cette stratégie passe par le développement d'une infrastructure informatique dédiée, permettant le déroulement de processus bien définis et mieux contrôlés.

Le CRM donc joue un rôle incontournable dans la Gestion de la Relation Client ainsi que dans l'optimisation de l'expérience client malgré l'infrastructure énorme ainsi que le personnel mobilisé, les coûts d'implantation élevés et les pannes régulières qui nécessitaient de faire venir des experts à chaque fois.

De ce fait, Attachons-nous désormais aux limites de notre recherche :

La limite majeure de notre recherche est l'échantillon sur lequel a porté notre analyse. C'est un échantillon de commodité, ce qui ne nous permet pas d'affirmer que les résultats de notre recherche sont fiables à 100%.

Le défi de la langue nous a obligés de multiplier les efforts, par rendre compte aux spécialistes et même faire des formations de perfectionnement (français et anglais) afin de mieux maîtriser le sujet.

Aussi, la liberté dans le choix du sujet, est un aspect très plaisant. Pouvoir travailler sur son domaine de prédilection, de la manière dont on le souhaite et sans contrainte est un véritable plaisir. C'est l'occasion de traiter un sujet que l'on aime, qui nous touche. Le dernier apport que l'on peut citer d'un tel travail de recherche, est la satisfaction et la fierté que l'on en tire. Une fois notre analyse menée, nous sommes ravis d'avoir pu apporter quelques choses de nouveau aux connaissances actuelles.

Notre étude s'inscrit plutôt dans le descriptif, elle se limite à faire des constats et des remarques. Et elle est loin de présenter des solutions ou des recommandations, vu que nos moyens financiers et matériels sont limités, la durée de l'élaboration du travail est courte et le manque d'expérience dans le domaine des études et des recherches empiriques.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages et Documents :

- **CRITIZR.FOR BUSINESS**, « *Marketing : privilégiez la rétention client à l'acquisition* », publié par **Fabien**, le 23.02.2017 dans 'Critizr.for business',
- **MEDHAT Manuel**, « *Du CRM à l'e-CRM, quelles sont les différences ?* », 2018 dans 'Redsen consulting',
- **BERTIN Agnès**, « *Le client au cœur de l'entreprise* », 2012
- **COULY Bruno**, *Dossier pilotage de l'entreprise : l'orientation client, c'est quoi ? 2004*.
- **Manager GO**, *Orientation client : des valeurs partagées*, Mis à jour le 03.08.2018.
- **BATHELOT Bertrand**, « *Définition : Orientation client* », Mis à jour, 2016.
- **CICERO Jérémy**, « *L'orientation client dans le cycle de la qualité* », Article publié dans "Qualiblog", Blog du Manager QSE (Qualité, Sécurité et Environnement).
- La **famille ISO 9000 :2000** est un ensemble de normes et lignes directrices internationales relatives aux systèmes de management de la qualité.
- **ISO**, *L'orientation Client, L'harmonie pour la prospérité*, Rapport annuel de l'ISO, 2000,
- La norme de la famille **norme ISO 9001** : définit les critères pour un système de management. Il s'agit de la seule ISO 9000 à pouvoir être utilisée pour la certification.
- **WASERMAN Sylvain**, « *L'organisation relation clients* », Éditions Dunod, France, 2001.
- **STANCEVIC Olga**, *6 étapes pour monter un programme de fidélité en B to B*, 2019.
- **Easiware**, « *Une définition simple de la Relation client* »,
- **DE SANTIS Maëlys**, « *Qu'est-ce que la relation client ?* », 2018.
- **Sage Advice**, « *Relation Client : Définition de la relation client en entreprise* », Blog Glossaire des Termes commerciaux les plus courants.
- **Drag'n survey**, « *Les logiciels pour une relation client efficace* », article publié dans 'Drag'n survey',
- **LEFÉBURE René**, **VENTURI Gilles**, *Gestion de la relation client*, Éd. Eyrolles, Paris, 2005,
- **Wordpress**, « *Relation client : Rappel historique* », 2011 dans Wordpress,
- **LEFEBURE.R ET VENTURI.G**,
- **Sylvain Wasserman**, « *l'organisation relation clients* », Dunod ; 2001,
- **Lendrevie- Lévy- London**, **Mercator**, 8^{édition}, Dunod, paris, 2006,
- *Revue française de gestion* 02-2000

Bibliographie

- Revue française de gestion 02-2000, Op.cit.
- **Jérôme Delacroix** ; « **Cher Client Écouter - Comprendre – Servir** » ; ebgelectronic business group ; Edition, février 2007,
- **PEPPERS Don, ROGERS Martha**, « *L'One to one en pratique : Pratique du marketing direct*, Éditions d'Organisation ».
- **FERNANDEZ Alain**, « *Qu'est-ce que le Marketing One To One ?* »,2017.
- **DEMEURE Claude**, *Aide-mémoire-marketing*, Éditions Dunod, 6 éditions, France, 2008, 400 pages.
- **Retargeting** : technique de marketing en ligne permettant de cibler les visiteurs d'un site ou d'une page web et ayant donc déjà démontré de l'intérêt pour une marque, un produit ou un service.
- **BATHELOT Bertrand**, « *Définition : Marketing One to One* », 2015.
- **Life Time Value** : mesure de la somme des profits nets attendus au cours de la durée de vie du client.
- **SOULEZ Sébastien**, « *L'essentiel du marketing* », Gualino éditeur, 3^e Ed, L'extenso éditions, Paris, 2012,
- **Datawarehouse** (entrepôt des données) : base de données dédiée au stockage de l'ensemble des données utilisées dans le cadre de la prise de décision et de l'analyse décisionnelle.
- **Datamining** (exploration de données) : composante essentielle des technologies Big Data et des techniques d'analyse de données volumineuses.
- **VAN LAETHEM Nathalie**, « *Toute la fonction marketing* », Éditions DUNOD, Paris, 2005.
- **Durif**, 2008
- **Mornay Roberts-Lombard**, 2012
- **Molka ABBES**, « *Etat des pratiques relationnelles en B to C : la confiance au cœur des relations consommateurs enseignes distribution* » ; Reims Management School.
- **GRONROSS Ch.** “Service management and marketing managing the moment of truth in service competition”, Lexington Ma book, 1990,
- **M.KHOURTA Mustapha**, OP CIT
- **Eiglier Pierre, Langeard Éric, Mathieu Valérie**, « *marketing des services* », in Encyclopédie de gestion, Tome II, 2 éditions, 1997

Bibliographie

- **Lendrevie.J, Lindon. D**, 2003
- **Eiglier Pierre** (2004)
- **M.KHOURTA Mustapha**, OP CIT.
- **LAMBIN Jean-Jacques et DE MOERLOOSE Chantal**, « *Marketing stratégique et opérationnel :du marketing à l'orientation-marché* », 7^{ème} édition, Éd Dunod, Paris, 2008,
- **BOISDEVÉSY Jean-Claude**, « Le marketing relationnel », 2édition, Éd. D'organisation, France, 2001,
- **Les réseaux** sont nombreux, toute population identifiée et homogène est un réseau en puissance, qui mérite une attention particulière pour optimiser son action.
- **JULIEN Anne**, Marketing direct et relation client, Éd. Démos, Paris, 2004.
- **DEMEURE**, 2008, .
- **Le Scoring** : en marketing, c'est une technique qui permet d'affecter un score à un client ou prospect. Il traduit la probabilité qu'un individu réponde à une sollicitation marketing ou appartienne à la cible recherchée.
- **HETZEL Patrick**, « Le marketing relationnel », Éd. Presses Universitaires de France, France, 2004,
- **IVENS Björn and MAYRHOFER Ulrike**, « Les Facteurs De Réussite Du Marketing Relationnel », 2003
- **LENDREVIE Jacques, LEVY Julien et LINDON Denis, Mercator**, 7^{ème} Edition, Éd DALLOZ, Paris, 2003.
- **BATHELOT Bertrand**, Définition : Expérience client, Mis à jour le 14.04.2018,
- **GALLEMARD Jérémy**, « Qu'est-ce que la satisfaction client ? » Article publié le 13 novembre 2018
- **Les trente glorieuses** : désignent la période de forte croissance économique et d'amélioration des conditions de vie qu'ont connue la grande majorité des pays développés entre 1946 et 1975.
- **AFNOR**, Les outils de l'enquête de satisfaction client, Éd Afnor, France, 2005.
- **BARBARAY Christian**, Satisfaction, fidélité et expérience client, Éd Dunod, Paris, 2016,
- **RAY Daniel**, Mesurer et développer la satisfaction client, 2^{ème} édition, Éd. Organisation, Paris, 2001,

Bibliographie

- **GALLEMARD Jérémy**, *Satisfaction client : quels sont les meilleurs indicateurs de performance ?* 2018
- **NOYE Didier**, « *Pour fidéliser les clients*, Edition INSEP Consulting », France, 2004,
- **LEMONNIER, Nathalie** « *Valoriser son site Web* », Paris : Éditions d'organisations, (2002).
- **Didier NOYE**, *Pour fidéliser les clients*, 2004, Editions INSEP CONSULTING, *Revue Française de Gestion*, 02/2000
- **Jean-Marc Lehu** « *La fidélisation client* », Editions d'Organisation, 2003.
- **Jean-Marc LEHU**, *Stratégie de fidélisation*, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation
- **MEYER-WAARDEN**, 2015, et **LEHU**, 2003
- **Didier Noye** « *pour fidéliser les clients* », 2004 Editions INSEP CONSULTING
- 1 to 1 est un concept apparu dans les années 90. Il s'agit de nouer une Relation personnalisée entre les clients et l'entreprise
- **MediaTech** « *Solutions, De la Relation client à l'Expérience client* », 2017
- **BAYNAST, LENDREVIE**, Lévy, op.cit.
- **Waterschoot, W. and Van den Bulte, C.**, "The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited", *Journal of Marketing*, Vol. 56, October 1992,
- **Gurău Călin**, *La relation client comme source d'avantage concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies génériques*
- **Grönroos, C.**, *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Free Press/Lexington Books, Lexington, MA, 1990.
- **M. Michel Zins**, "La gestion des relations client : Impact sur l'entreprise et le marketing" Université Laval Décembre 2001,
- **JALLAT Frédéric, PEELLEN Ed, STEVENS Éric, VOLLE Pierre**, *Gestion de la relation client : Total Relationship management, Big data et marketing mobile*, 4^e édition, Éd Pearson, 2014, Paris,
- **Claude demeure, sylvain berteloot**, « *aide-mémoire marketing* », dunod, 7^{éd}, 2015,
- **René Lefebure**, et **Gilles Venturi** « *Datamining- la gestion de la relation client* », Edition 2005,
- **DAVID Hand, HEIKKI Mannila and PADHAIC Smyth**, THE MIT Press 2001,
- **ALARD, Pierre**. CRM les clés de réussite. Paris : Edition organisation, 2005,

Bibliographie

- **BOUROUBEY, Soraya**, Op.cit.,
- **LENDREVIE.J, LEVY LINDON.D**, Op.cit. p800
- **JALLAT, Frédéric, STEVENS, Éric, VOLLE, Pierre**, « *Gestion de relation client* », 2ème édition Paris : édition PEARSON Éducation, 2007,
- « La force d'une base de données bien gérée », Dossier L'art du marketing, N°5, *Les Echos*
- La base de données, arme stratégique Décembre 2010 <http://www.e-marketing.fr/>.
- **STANLEY BROWN**. « *CRM La gestion de la relation client* » ; village Mondiale, 2001
- **René Lefebure**, *gestion de la relation client* ; Edition EYROLLES ;2005
- **KERADEC (Hervé)**, « Courbe de vie du Client et GRC », Economie et Management, 2004, Octobre, n°113,
- **Alard.P** CRM Les clés de réussites, ED organisation ; Paris, 2005.
- (**René Lefebure, Gilles Venturi**) (z-lib.org) éd 2005

Web- graphie :

- <https://business.critizr.com/blog/pourquoi-faut-il-privilegier-la-retention-client-plutot-quehttps://business.critizr.com/blog/pourquoi-faut-il-privilegier-la-retention-client-plutot-que-lacquisitionlacquisition.>
- <https://www.redsenhttps://www.redsen-consulting.com/fr/inspired/tendances-decryptees/du-crm-a-le-crm-queles-sont-les-differencesconsulting.com/fr/inspired/tendances-decryptees/du-crm-a-le-crm-queles-sont-les-differences>
- <https://www.portail-des-pme.fr/commercial-marketing/le-client-au.-cur-de-l'entreprise>
- https://bcouly.blogs.com/bruno_couly/2004/09/quelle_dfinitio.html.
- [https://www.definitions-marketing.com/definition/orientationhttps://www.definitions-marketing.com/definition/orientation-client/client/.](https://www.definitions-marketing.com/definition/orientationhttps://www.definitions-marketing.com/definition/orientation-client/client/)
- https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/annual_reports/fr/annual_report_2000.pdf.
- [http://www.norme-iso-9001.com/l'orientation-client/.](http://www.norme-iso-9001.com/l'orientation-client/)

Bibliographie

- <https://www.easiware.com/blog/une-definition-simple-de-la-relation-client.>
- <https://relationclient.wordpress.com/2011/01/06/relation-client-rappel-historique/>
- www.lynksoftware.com/document/ROI.PDF
- [https://www.mediatech-solutions.com/fr/de-la-relation-client-a-lexperiencehttps://www.mediatech-solutions.com/fr/de-la-relation-client-a-lexperience-client/client/.](https://www.mediatech-solutions.com/fr/de-la-relation-client-a-lexperiencehttps://www.mediatech-solutions.com/fr/de-la-relation-client-a-lexperience-client/client/)
- [Bruleyhttp://www.cherclient.com/les-articles/225-solution-crm-pour-etablir-des-relationsdurablesavec-ses-clients.html.](http://www.cherclient.com/les-articles/225-solution-crm-pour-etablir-des-relationsdurablesavec-ses-clients.html)
- <https://www.choisirmoncrm.com/avantages-crm>
- La base de données, arme stratégique [http://www.e-marketing.fr/.](http://www.e-marketing.fr/)
- <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5346cf2b588cd.pdf>

Thèses et mémoire :

- **MERMOURI Nabil**, L'entreprise et l'orientation client, Mémoire Bachelor of Business Administration (BBA), Option Ingénieur commercial, Higher International Management Institute (INSIM), 2007
- **AMIRA HENI**, internet et la fidélisation de la clientèle bancaire. Étude du passage de la relation b2c de personne à personne à la relation b2c virtuelle Mémoire présenté UNIVERSITÉ LAVAL QUÉBEC 2007.
- **ARAB Anis et FELLAH Hamza**, Implantation d'un programme de Gestion Relation Client au sein d'une entreprise : Cas de l'entreprise ISATIS, Mémoire master sciences commerciales, Option Marketing, Université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2013.
- **REGRADJ Rafik, BENBELKACEM Rachida**, La gestion de la relation client au sein de l'entreprise CEVITAL, Mémoire Master en sciences commerciales, Option marketing, Université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2015.
- **ATOUANI Sara**, La fidélisation des clients : cas de Maroc télécom, Mémoire de Master, Option Management des entreprises, Université d'Auvergne, Institut D'administration des Entreprises de Clermont-Ferrand, 2017,
- **EDAIMI Lamia**, *L'impact de l'approche relationnelle sur la fidélisation des clients*, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec, Montréal, 2012,

Bibliographie

- **DJOULANE Zineb et MANSOURIA Asma**, La Gestion Relation Client : de la satisfaction à la fidélité des clients, Mémoire Master en Sciences de Gestion, Option : Management Des Organisations, Université Abderrahmane Mira, BEJAIA, 2014 pages
- **BOUROUBEY, Soraya**. Les technologies de la gestion de la relation client. Cas Algérie télécom. Mémoire de magister en sciences commerciales. Faculté des sciences économiques, gestion et commerciale d'ORAN, 2009_2010.
- **LAIB Lydia et MAOUCHE Hafidha**, *La satisfaction des clients*, Mémoire Master en Science de Gestion, Option : Management des Organisations, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2017.
- **LADJEMIL Kamilia et MEDJANI Nassima**, L'influence de la gestion de la relation client sur la fidélisation et la satisfaction des clients professionnels, Mémoire Master en sciences commerciales, Option marketing industriel, Université Abderrahmane Mira, Bejaïa.
- **MERZOUG Selwa, OUARET Sabrina, OTMANI Samiha**, Le rôle de la gestion de la relation client dans la satisfaction et la fidélisation des clients, Mémoire Master en sciences commerciales, Option marketing, Université Abderrahmane Mira, Bejaïa, 2016

Table des matières

Table des matières

<i>Dédicaces</i>	1
<i>Remerciements</i>	3
<i>LISTE DES ABREVIATIONS</i>	7
<i>LISTE DES FIGURES</i>	9
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	11
<i>SOMMAIRE</i>	0
<i>Introduction générale</i>	174
CHAPITRE I : Généralité sur la relation client dans le secteur des services	
<i>Introduction</i>	17
<i>Section 1 : Transition « d'une orientation produit » à « une orientation client »</i>	18
<i>1 Orientation client</i>	18
1.1 La notion d'orientation client	19
1.2 Contributeurs au concept de l'orientation client	19
<i>2 L'Orientation client du personnel (le marketing interne)</i>	20
2.1 Adopter une démarche d'orientation client	20
2.2 Orientation client dans le cycle de qualité.....	22
<i>3 La relation client</i>	25
3.1 Évolution de la relation client	27
3.2 L'analyse de la clientèle	29
3.2.1 L'analyse clients ou produits.....	29
3.2.2 Relation client différenciée	30
3.2.3 Bénéfices issus du maintien de la relation.....	33
3.3 L'organisation relation client	33
3.3.1 L'organisation focalisée par processus clés	34
3.3.2 L'organisation segmentée par marchés	34
3.3.3 L'organisation intégrée vente /service	34
3.3.4 L'organisation intégrant équipe fonctionnelles et opérationnelle	35
3.3.5 L'organisation en centre de coût et de profit.....	35
3.3.6 L'organisation en unités de création de valeur.....	35
3.3.7 L'organisation atomique.....	35

Table des matières

3.4	Le nouveau consommateur : mieux informé, plus ouvert, plus critique (IOC).....	35
4	<i>Les avantages de l'approche client</i>	36
5	<i>Marketing de masse au marketing personnalisé 'one to one'</i>	37
	Section 2 : développement d'une approche relationnel de Marketing	40
1	<i>La démarche de marketing des services</i>	42
1.1	Le service, La servuction et la Qualité des services.....	42
1.1.1	Le service	42
1.1.2	La servuction	44
1.1.3	Qualité des services	46
2	<i>Cadre conceptuel du marketing relationnel</i>	47
2.1	Définition et distinction du marketing transactionnel	47
2.1.1	Distinction du marketing transactionnel.....	48
2.1.2	Composantes du marketing relationnel	50
2.2	Formes du marketing relationnel.....	51
2.2.1	Marketing des bases de données	51
2.2.2	Marketing interpersonnel	53
2.2.3	Marketing par Réseaux.....	53
2.3	Missions et objectifs du marketing relationnel.....	54
2.3.1	Missions du Marketing Relationnel	55
2.3.2	Objectifs du Marketing Relationnel	56
3	<i>L'intérêt des TIC en marketing relationnel</i>	58
3.1	Des TIC pour se rapprocher du client	59
3.2	Des TIC comme outil d'amélioration de la satisfaction	60
4	<i>Facteurs de réussites et limites du marketing relationnel</i>	60
4.1	Facteurs de réussite du marketing relationnel	61
4.2	Les limites du marketing relationnel	62
	Section 3 : Expérience client : Satisfaction, Fidélisation	64
1	<i>La satisfaction</i>	64
1.1	Définition et caractéristiques de satisfaction.....	65
1.2	Importance de la Satisfaction	66

Table des matières

1.2.1	Méthodes de mesure de la satisfaction	67
1.2.2	Impacts (19) de la satisfaction client dans la rentabilité des entreprises.....	70
2	<i>Fidélisation</i>	71
2.1	Définition de la fidélisation	71
2.2	L'intérêt de la fidélisation	72
2.2.1	Les enjeux de la fidélisation	72
2.2.2	L'importance de la fidélisation.....	72
2.3	Les facteurs de la fidélité.....	73
2.3.1	Les facteurs externes (ou d'environnement)	74
2.3.2	Le facteur satisfaction du client.....	74
2.3.3	Les attitudes affectives à l'égard des marques ou des fournisseurs :	75
2.3.4	Modèle conceptuel de la fidélité	75
2.4	Les approches théoriques de la fidélité	76
2.4.1	L'approche behavioriste ou comportementale	77
2.4.2	Approche cognitiviste ou attitudinale.....	77
2.4.3	L'approche mixte	77
2.5	Les outils de la fidélisation des clients	78
2.5.1	Le merchandising	78
2.5.2	L'indispensable base de données	79
2.5.3	Le Multi canal de contact avec les clients	79
2.5.4	Le client expert.....	81
2.5.5	Les cartes de fidélité.....	81
2.5.6	Le service après-vente	82
3	<i>L'aspect stratégique de la fidélité</i>	82
3.1	Le cycle de croissance par fidélisation.....	82
4	<i>Programmes de fidélisation</i>	84
4.1	Les objectifs des programmes de fidélisation	85
4.2	Les programmes de fidélisation les plus innovants.....	85
4.2.1	Customer Relationship Management « CRM »	85
4.2.2	Customer value Measurement « CVM »	85
4.2.3	Personnaliser pour fidéliser	86

Table des matières

<i>5 Relation : Marketing relationnel, satisfaction et fidélité</i>	86
5.1 En résumé,	87
<i>Conclusion</i>	88
CHAPITRE II : La gestion de la relation client et la fidélisation clientèle	
<i>Introduction</i>	89
<i>Section 1 : L'implication du CRM dans la fidélisation client</i>	90
1 <i>Définition et historique de CRM</i>	90
1.1 Définition de CRM.....	90
1.2 L'historique du CRM	92
2 <i>L'importance stratégique de la GRC</i>	94
2.1 Identifier la valeur d'un client.....	94
2.2 La segmentation de la clientèle et reconnaissance des clients à privilégier :	95
2.3 Le suivi du client	95
2.4 L'instauration des relations durables.....	96
2.5 Une source de création de la valeur.....	97
3 <i>Les notions de CRM</i>	97
3.1 Le CRM comme processus technologique.....	98
3.2 Le CRM comme processus relationnel	99
3.3 Le CRM comme principe d'efficacité organisationnelle.....	100
3.4 Le CRM comme stratégie d'entreprise	100
4 <i>Les types, et Les outils de la GRC</i>	101
4.1 Les types de la GRC	102
4.1.1 La GRC analytique	102
4.1.2 La GRC opérationnel.....	103
4.1.3 La GRC collaborative (interactive)	103
4.2 Les outils de la GRC	104
4.2.1 Les outils de CRM analytique	104
4.2.2 Les outils de CRM opérationnelle.....	107
4.2.3 Les outils de CRM multi-canal et collaboratifs.....	108

Table des matières

5	<i>Démarche et la mise en œuvre de la GRC</i>	109
5.1.1	La mise en œuvre de la GRC.....	109
5.2	Les étapes de la démarche de mise en œuvre de CRM	111
	Section 2 : la fidélisation à l'ère de CRM.....	114
1	<i>Entrepôt de données et CRM.....</i>	114
1.1	Les bases de données marketing	114
1.1.1	Définition de la base de données client	114
1.1.2	Les avantages d'une base données clientèle	114
1.1.3	Les types de la base de données	115
2	<i>L'utilité informationnel de CRM.....</i>	116
2.1	Le traitement des informations.....	116
2.1.1	L'exploitation stratégique d'information	116
2.1.2	Le datamining (l'extraction de données).....	116
2.2	La convergence du système d'information marketing et le système décisionnel....	117
2.3	Gérer les centres de contacts	117
3	<i>L'acquisition de clients de CRM.....</i>	118
4	<i>La facilité de travaille de la force de vente.....</i>	118
5	<i>Développement de produit et CRM.....</i>	119
	Section 3 : la finalité d'une GRC.....	121
1	<i>Le secteur d'application de CRM.....</i>	121
5.2.1	Les fondamentaux d'un CRM plus performant.....	121
1.1.1	La segmentation du CRM en créant les critères utiles	121
1.1.2	Le CRM au cœur du système d'information des clients	122
1.1.3	Le CRM doit être accessible pour toutes vos équipes.....	122
1.1.4	L'implication des équipes pour la mise en place du CRM.....	122
1.1.5	Le CRM doit être plus qu'un CRM.....	123
2	<i>Le CRM agit sur le cycle de vie de client.....</i>	123
3	<i>Les facteurs de succès de la GRC</i>	125
3.1	La définition précise des objectifs du projet	125
3.2	L'expression et la formalisation claire des besoins et des contraintes	125
3.3	Un plan d'action réalisable.....	126

Table des matières

3.4	La réaction des tableaux de bord CRM	126
3.5	Un plan de communication.....	126
3.6	La mise en exécution graduelle du projet CRM.....	126
4	<i>L'impact de la GRC.....</i>	<i>127</i>
4.1	L'alliance de la tactique et du stratégique	127
4.1.1	La refonte de l'organisation	128
5	<i>Les avantages et inconvénients de la GRC</i>	<i>130</i>
5.1	Les avantages de CRM.....	130
5.1.1	Pour la force de vente	130
5.1.2	Pour l'entreprise	132
5.1.3	Pour le client.....	136
5.2	Les inconvénients de GRC	138
6	<i>Réussite d'un projet CRM.....</i>	<i>140</i>
6.1	Le projet CRM.....	140
6.1.1	La méthodologie de gestion de projet	140
	<i>Conclusion.....</i>	<i>147</i>
 <i>Chapitre III: Approche pratique de la gestion de la relation client « Cas de NAFTAL TIZI-OUZOU »</i>		
	<i>Introduction.....</i>	<i>148</i>
	<i>Section 1 : la performance de l'entreprise NAFTAL.....</i>	<i>149</i>
1	<i>Historique.....</i>	<i>149</i>
1.1	Mission et objectifs du « District commercialisation ».....	150
1.1.1	Les objectifs	150
1.1.2	Les missions	151
1.2	Expérience et expertise de NAFTAL	152
2	<i>Organigramme de NAFTAL.....</i>	<i>153</i>
3	<i>Organisation de NAFTAL</i>	<i>154</i>
3.1	Présentation des différents départements	156
3.2	Présentation du centre Multi Produit (CMP).....	159

Table des matières

3.3	Présentation du centre de stockage et de distribution (CSD) :	159
3.3.1	Infrastructure	159
4	<i>Clients de NAFTAL</i>	161
4.1	Les types de clients.....	161
5	<i>Présentation du District de Commercialisation</i>	162
5.1	Le service commercial.....	163
5.2	Les moyens de transport fournis	165
5.3	L'offre de NAFTAL Tizi-Ouzou	167
5.4	La distribution des lubrifiants chez NAFTAL	169
o	La distribution des lubrifiants.....	172
	<i>Section 2 : approche méthodologique de recherche</i>	176
1	<i>La méthodologie de l'enquête</i>	176
1.1	Présentation de l'enquête.....	176
1.2	L'objectif de l'enquête	176
1.3	Cible de l'enquête.....	176
1.4	Le déroulement de l'enquête	176
2	<i>La structure de travail</i>	178
	<i>Section 3 : la présentation et la discussion des résultats qualitatifs</i>	182
1	<i>Interprétation des résultats des questionnaires</i>	183
2	<i>Synthèse des résultats</i>	210
3	<i>Suggestions et recommandations</i>	211
	<i>Conclusion</i>	212
	<i>Conclusion générale</i>	2124
	Bibliographie	
	Table des matières	
	Annexes	

Table des matières

Annexes

Annexe N° 1 : Questionnaire

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION



QUESTIONNAIRE AFIN DE MIEUX CONNAITRE LA GESTION DE RELATION CLIENTS DE L'ENTREPRISE NAFTAL

NOM DE L'ENTREPRISE : NAFTAL TIZI-OUZOU

Localisation : Zone industrielle AissatIdir Oued Aissi Tizi-Ouzou.

Téléphone : 026 41 32 41

FAX : 026 41 32

Mesdames, mesdemoiselles et messieurs,

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion, option Management stratégique, sur le thème

« **Essai d'analyse des enjeux et des pratique de la gestion de la relation client
SOCIETE NAFTAL** ».

Ce questionnaire a pour objectif principal de mesurer le degré de la satisfaction et de la fidélité des clients par rapport aux différents aspects de la qualité des prestataires de NAFTAL. Il entendu que toutes les informations recueillies soient dans le respect total de la confidentialité.

Merci pour votre coopération.

Les intéressées :

- HAMADANI MELISSA
- FERHAT KAHINA

JUIN 2022

Thème N°1 : identification des clients de l'entreprise NAFTAL

Q1 : dans quel domaine travaillez-vous ?

Commercialisation

Transformation

Industriel

Q2 : Quel est votre statut juridique ?

SNC

EURL

SARL

Q3 : depuis quand vous êtes clients chez NAFTAL ?

Moins d'un an

Entre 1-2 an

Entre 2-5 ans

Plus de 15ans

Q4 : Achetez-vous les produits fournis par NAFTAL auprès d'autres entreprises ?

Oui

Non

Thème N°02 : la satisfaction des clients par rapport à l'offre et à la relation de service de
NAFTAL

Q1 : comment trouvez-vous les produits de NAFTAL ?

	Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Insatisfait
Adaptation à vos besoins ?				
Variété				
Qualité globale				
Innovation				

Q2 : Ne trouvez-vous pas que, quelque part vous êtes obligés d'être satisfait parce que NAFTAL est le seul distributeur en ALGERIE ?

Oui

Non

☞ Si, non, pourquoi

.....

Q3 : votre satisfaction est liée à quels facteurs ?

Disponibilité de l'offre

La qualité de service

La compétence de vos besoins pour l'entreprise

La réponse qu'offrent des services de NAFTAL à ses besoins

La rapidité avec laquelle NAFTAL répond à vos besoins

Le rapport qualité/prix

Q4 : Afin de vous rendre satisfait, pensez-vous que NAFTAL prend en considération vos besoin ?

Certainement

Plutôt

Pas de tout

Q5 : (le client est roi) concernant le cas de NAFTAL, cette phrase est respectée ?

Oui

Non

☞ Expliquez

Q6 : Depuis que vous êtes client de NAFTAL, avez-vous remarqué une évolution concernant son approche clients ?

Oui

Non

☞ Si, oui, expliquez.....

Q7 : Comment trouvez-vous la qualité des prestataires de service de NAFTAL ?

Excellente

Moyenne

Médiocre

Q₈ : Sur les critères suivants, quels sont ceux que vous jugez reflètent une bonne qualité de l'offre des services de NAFTAL ? (Vous-pouvez choisir plus d'un critère).

- La rapidité aux quelles notre besoin est satisfait
- La compétence de vous besoins
- La fiabilité de l'offre de service de NAFTAL
- La réactivité de l'entreprise (respect des délais)
- Les compétences de ses équipes
- La bonne commercialisation et la gestion de vos réclamations

Q₉ : Comment trouvez-vous la gestion des commandes de NAFTAL ?

Concernant la gestion de vos commandes	Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Insatisfait
Rapidité de traitement et de réponse				
Disponibilité des produits				
Suivi des commandes				
Relations avec le service				

Q₁₀ : Comment trouvez-vous la gestion de la facturation de NAFTAL ?

Concernant la facturation	Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Insatisfait
Précision et clarté des factures				
Prix				
Remises				
Délais de paiement				
Relations avec le service facturation				

Q11 : Comment trouvez-vous la gestion des livraisons par NAFTAL ?

Concernant la livraison	Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Insatisfait
Respect des délais				
Etat des produits livrés				
Prise en charge de la logistique par NAFTAL				

Q12 : Comment trouvez-vous l'emballage

	Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Insatisfait
Conservation du produit				
Respect de l'environnement				
Praticité (commodité)				

Q13 : En ce qui concerne la communication, pouvez-vous nous indiquer le mode de communication habituelle avec NAFTAL ?

Téléphone

Email

Série commerciale

Fax

Q14 : Comment qualifiez-vous votre relation avec NAFTAL ?

	Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Insatisfait
Sécurité				
Personnalisation				
Stabilité				
Flexibilité				

Thème 03 : la fidélité des clients

Q1 : « Recommandez-vous les produits NAFTAL à vos partenaires ? »

Oui

Non

☞ Si non, pourquoi ?

Q2 : Estimez-vous fidèle à l'entreprise NAFTAL ?

Oui

Non

☞ Si oui, pour quelle raison ?

	Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Insatisfait
Attachement à la marque				
Vous ne voulez pas prendre le risque de changer de fournisseur				
En raison de l'avantage perçu à terme (cadeaux, réduction...)				
Meilleure offre sur le marché				

Q3 : Si le marché algérien s'ouvre à la concurrence, resteriez-vous client de NAFTAL ?

Oui

Non

Q4 : Quelle sont vos remarques et suggestions pour NAFTAL ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Fiche signalétique

Société
Fonction
Domaine d'activité
Lieu

Merci d'avoir répondu à nos questions.

Annexe N°2 : modalité de codification client et gestion du fichier client

Codification client / TEL : 026 413 240

Dossier client consommateur à fournir muni de l'original des documents demandes

- 1- Demande manuscrite (Adressée au nom de Mme la directrice du District Com NAFTAL de Tizi-Ouzou).
- 2- Photocopie du registre de commerce ou décret.
- 3- Photocopie de l'identifiant fiscal.
- 4- Domiciliation bancaire (Spécimen de chèque ou R.I. Bancaire).
- 5- Extrait de naissance N°12 du gérant.
- 6- Numéro d'article d'imposition : « figurant sur la déclaration d'existence ».
- 7- Cartes grises des véhicules.
- 8- Statuts de la société (EURL-S.N.C-S.A.R. L etc...).
- 9- Contrat de location ou acte de propriété.

Fiche descriptive client : _____ code : O-

Raison sociale :
Secteur d'activité :
N° du registre de commerce : _____ Du : _____
Adresse :
Identifiant fiscal :
N° d'article d'imposition :
Type de client :

• **CADRE RESERVE AU PROPOSE A LA VISITE**

-Confirmation :

- Raison sociale :

- Secteur d'activité :

- N° du registre de commerce : _____ Du : _____

-Lieux :

Wilaya : _____ Daïra : _____ Commune : _____

Situation juridique au fonds de commerce :

Propriétaire	
Droit au bai (1)	
Concession de domaine public	
Location	
Situation en cours de légalisation	

(1) Acte notarié

_ Cette fiche sert à identifier le lieu exact (adresse) du client ou il exerce ses activités

Description du site :

Bâtiments	Superficie/volume	Nombre d'étages
Administratifs et commerciaux m ²		
-Aires de stockage -Couvert m ³ -Aires libres m ²		

Accès routiers :

Accessibilité par rapport aux points de ravitaillements et ou de livraisons ?

OUI NON

Opportunité de l'environnement :

Activité :

_____ Faible _____ Moyenne _ forte

Produits déjà commercialisés :

Produits	Quantités

Personnel en poste :

Fonctions	Nombre
TOTAL	

Transport :

Propriétaire : Oui Non

Genre	Matricule	Nombre
TOTAL		

Respect des normes réglementaires :

Environnement : Oui X Non

REMAEQUES (Supplémentaires) :

Avis motivé du préposé à la visite du client :

Date :

Nom, Prénom : OUALIKENE. Kamel

Fonction : Chef de SCE PNM P/I

Signature :

Signature :

FICHE DE RENSEIGNEMENTS CLIENT 014

CODIFIE LE : 01/2020 PAR Mme.TAIEB .N DATE DE FACTURATION PERMISE EN MANUEL

CODE : O-5601	CODE WILAYA 15	OBJET : MAJ (1)	RESERVE AU SYSTEME
TYPE DE CLIENT :	SECTEUR 35	CREATION X	D'EXPLOITATION MAJ FICHER CLIENT
National <input checked="" type="checkbox"/>		MODIFICATION	LE :
Etranger <input type="checkbox"/>		ANNULATION	ETABLI PAR MR :
SECTEUR SGC			
A 0 2 2 4			

NOM/ RAISON SOCIALE: I-E-P DE OUED FALLI TIZI-OUZOU

ADRESSE : OUED FALLI W.TIZI-OUZOU

N° DE TELEPHONE : 07 73 51 75 19

N° FAX:

E-MAIL:

CODE COMMUNE : 15000

LIEU : OUED FALLI TIZI-OUZOU

AU COMPTANT

Par :

PAR AVANCE

Par :

A TERME

Par :

AUTRES RENSEIGNEMENTS

MONNAIE DE FACTURATION : DINARS

TARIF : CONSOMMATEUR

STATUT JURIDIQUE: PRIVE

ECHEANCE :

REGIME DOUANIER: Acquitté Sous Douane

MINISTERE DE TUTELLE : ENERGIE

ACTIVITE DU CLIENT AU LIEU DE LIVRAISON : <<INSTITUT D'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNEL>>

BANQUE / CCP: CCP

AGENCE BANCAIRE : TRESOR PUBLIC N°15001 TIZI OUZOU

N° DE COMPTE: 2611115001- 46

TRESOR PW :

DECRET N° : 18-10 DU: 22/01/2018

TRIBUNAL : TIZI-OUZOU

IDENTIFIANT STAT(15) :419023000191057

ART IMP N° : 15011830001

LIEU : TIZI-OUZOU

FICHE 026 R1 ADRESSEE AUX CDS SUIVANTS :

OBSERVATIONS EVENTUELLES : CREATION

COMMERCIAL :

Préparée par :

Controlée par :

Approuvée par:

Nom: Mme TAIEB

Nom : Mme NAIT-IKENE.

Nom : Mme CHEBALLAH

Prénom: NASSIMA

Prénom : KARIMA

Prénom: FATIMA

Fonction: Charge de mission

Fonction: CHEF DE DEPT.COM

Fonction : LA DIRECTRICE DU DISTRICT

Date et signature:

Date et signature:

Date et signature:

