

République algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
Scientifique

Université MOULOUD MAMMARI de Tizi-Ouzou

Faculté des sciences économiques, commerciales et des
Sciences de gestion
Département des sciences commerciales

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales

Option : Marketing des services

Sujet

LA GESTION DE LA RELATION CLIENT DANS
UNE ENTREPRISE DE SERVICE
CAS : ALGERIE TELECOM

Réalisé par :

M^{me} Maha ASLANE

Dirigé par :

D^r Lynda OUENDI

(Maître de Conférences classe « B »)

Membres du jury :

Président du jury : M^r Badreddine BENBOUZID (Maître Assistant classe « A »)

Rapporteur : M^{me} Lynda OUENDI (Maître de Conférences classe « B »)

Examineur : M^r Abderrahmane BATACHE (Maître Assistant classe « A »)

Promotion : 2018 / 2019

DEDICACE

A la mémoire de mon père

*Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai
toujours eu pour toi.*

*Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma
formation. « Rahemaka Allah »*

A ma très chère mère

*Je te dédie ce travail en témoignage de ma gratitude,
ma profonde affection et mon profond respect.*

Puisse Dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.

À mes chers frères et à ma sœur, sans vous je n'aurais jamais réussi à arriver à ce stade-là.

A mon mari, Merci de m'avoir soutenu

Ce travail vous est dédié avec tout mon amour

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer mes plus vifs remerciements à ma promotrice Docteur OUENDI LYNDA, pour la confiance qu'elle m'a témoignée en acceptant la direction scientifique de ce travail. Les mots me manquent pour vous exprimer ma gratitude et ma reconnaissance de m'avoir soutenu dans les moments difficiles. Vous m'aviez apporté un soutien constant, une écoute, une confiance et des conseils précieux. Merci M^{me} OUENDI.

Je remercie vivement ma promotrice au niveau d'Algérie Telecom, M^{me} BETTACHE, la directrice de l'agence commerciale d'Algérie Telecom au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou, pour son accueil, sa sympathie et son soutien tout au long de mon stage.

Je remercie également les membres de jury, M^r Badreddine BENBOUZID et M^r Abderrahmane BATACHE d'avoir accepté d'évaluer notre travail.

J'adresse toute ma gratitude à toutes les personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce travail.

RESUME

La croissance des entreprises dépend aujourd'hui de la manière dont elles traitent leurs clients. Dans un contexte de mondialisation et de déréglementation, ces derniers sont en effet plus volatils et plus exigeants que jamais, et c'est pourquoi les entreprises ont besoin de rester particulièrement attentives à leurs besoins et de s'organiser dans ce but. De ce fait, L'usage d'une bonne technique et stratégie de la gestion de la relation client au sein d'une entreprise lui donne l'opportunité de dynamiser sa stratégie marketing au moyen d'un ciblage et d'une segmentation de ses clients.

La gestion de la relation client est une stratégie transversale d'organisation de l'entreprise qui permet de mieux comprendre, anticiper et gérer les besoins des clients actuels et potentiels en les plaçant au cœur du système.

C'est dans ce contexte que nous avons entrepris cette recherche, afin d'évaluer et clarifier l'importance du marketing relationnel dans la pérennité des entreprises, notamment dans le secteur des services, et d'identifier la place de la gestion de la relation client au sein d'"Algérie Telecom", ainsi que son importance et sa contribution à la satisfaction de ses clients. A travers cette étude, nous avons également pu mettre en évidence le degré de satisfaction des abonnés d'"Algérie Telecom", évaluer sa démarche de gestion de la relation client, et identifier les programmes de satisfaction et de fidélisation adaptée par l'entreprise.

Mots clés : orientation client, marketing relationnel, gestion de la relation client, satisfaction, fidélisation.

ABSTRACT

The growth of businesses today depends on how they treat their customers. In a context of globalization and deregulation, the latter are indeed more volatile and more demanding than ever, and that is why companies need to remain particularly attentive to their needs and to organize themselves for this purpose. Therefore, the use of a good technique and strategy of customer relationship management within a company gives it the opportunity to boost its marketing strategy through targeting and segmentation of its clients.

Customer relationship management is a transversal organizational strategy for the company that helps to better understand, anticipate and manage the needs of current and potential customers by placing them at the heart of the system.

It is in this context that we undertook this research, in order to assess and clarify the importance of relationship marketing in the sustainability of companies, especially in the service sector, and to identify the place of customer relationship management within "Algeria Telecom", as well as its importance and contribution to the satisfaction of its customers. Through this study, we were also able to highlight the level of satisfaction of "Algeria Telecom" subscribers, assess its customer relationship management approach, and identify satisfaction and loyalty programs adapted by the company.

Keywords: customer orientation, relationship marketing, customer relationship management, satisfaction, loyalty.

ملخص

يعتمد نمو الشركات في وقتنا الحالي على كيفية تعاملهم مع عملائهم. وفي سياق العولمة وإلغاء الضوابط التنظيمية، فإن هؤلاء العملاء هم في الواقع أكثر تقلبًا وأكثر طلبًا من أي وقت مضى، ولهذا السبب يجب على الشركات أن تظل منتبهة بشكل خاص لاحتياجاتهم وأن تنظم نفسها لهذا الغرض. لذلك، فإن استخدام تقنية واستراتيجية جيدة لإدارة علاقات العملاء داخل الشركة يمنحها الفرصة لتعزيز استراتيجيتها التسويقية من خلال استهداف عملائها وتقسيمهم إلى فئات.

إدارة علاقات العملاء هي استراتيجية شاملة لتنظيم الشركة، تساعد على تحسين فهم وتوقع وإدارة احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين بشكل أفضل من خلال وضعهم في قلب النظام.

في هذا السياق أجرينا هذا البحث، من أجل تقييم وتوضيح أهمية التسويق بالعلاقات في استدامة الشركات، لا سيما في قطاع الخدمات، وكذا التعرف على مكانة ودور إدارة علاقات العملاء داخل شركة اتصالات الجزائر، ومدى أهميتها ومساهمتها في إرضاء عملائها. ومن خلال هذه الدراسة، تمكنا أيضًا من إبراز مستوى رضا مشترك شركة اتصالات الجزائر، وتقييم نهجها في إدارة علاقات العملاء، وتحديد برامج الرضا والولاء التي تتبناها الشركة.

الكلمات المفتاحية: التوجه نحو العميل، التسويق بالعلاقات، إدارة علاقات العملاء، الرضا، الولاء.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 01 : Concept et fondement du marketing relationnel	7
Introduction.....	8
Section 1 : L'orientation client et le concept du marketing relationnel	9
Section 2 : Les principes du marketing relationnel	27
Conclusion	37
CHAPITRE 02 : La gestion de la relation client, élément fondamental du marketing relationnel	38
Introduction.....	39
Section1 : Les fondements de la gestion de la relation client	40
Section 2 : Les fonctions de la gestion relation client	57
Conclusion.....	69
CHAPITRE 03 : de la satisfaction à la fidélisation du client	70
Introduction.....	71
Section 1 : La satisfaction des clients	72
Section 2 : La fidélisation des clients	81
Conclusion	102
CHAPITRE 04 : La gestion de la relation client au sein d'Algérie Telecom	103
Introduction.....	104
Section 1 : Présentation générale de l'organisme d'accueil Algérie Telecom	106
Section 2 : Présentation de l'étude empirique et interprétation des résultats	132
Conclusion	157
CONCLUSION GENERALE	158

LISTE DES FIGURES

Figure N° 01 : Les cinq périodes d'orientation client.....	10
Figure N° 02 : Les rôles d'une base de données marketing	28
Figure N° 03 : Les missions du marketing relationnel.....	30
Figure N°04 : Roue résumant les facteurs de réussite du marketing relationnel.....	33
Figure N° 05 : Le modèle confirmation-infirmité.....	74
Figure N° 06 : les trois caractéristiques de la satisfaction.....	76
Figure N°07 : Chaîne relationnelle de fidélité à long terme.....	84
Figure N° 08 : les trois niveaux de fidélisation.....	88
Figure N° 09 : La courbe de satisfaction.....	99
Figure N°10 : L'organigramme d'Algérie Telecom.....	113
Figure N°11 : L'organigramme de l'agence commerciale ACTEL de Tizi-Ouzou.....	115
Figure N° 12 : Les offres et les services des clients particuliers d'Algérie Telecom.....	120
Figure N°13 : Les offres et les services des clients professionnels d'Algérie Telecom.....	123
Figure N°14 : Répartition de l'échantillon interrogé selon le sexe.....	136
Figure N°15 : La tranche d'âge des clients d'Algérie Télécom.....	136
Figure N°16 : La catégorie socioprofessionnelle des clients d'Algérie Télécom.....	137
Figure N°17 : La durée de l'abonnement à AT.....	138
Figure N°18 : l'offre sollicité	139
Figure N°19 : Le niveau de satisfaction des abonnés.....	140
Figure N°20 : Les critères liée à la satisfaction des abonnés	141
Figure N°21 : Le taux de réclamations	142

Figure N°22 : Les problèmes liées aux réclamations.....	142
Figure N°23 : le taux de prise en charge des réclamations des abonnées.....	143
Figure N°24 : le niveau de satisfaction des abonnées de la procédure de traitement des réclamations.....	144
Figure N°25 : le temps de prise en charge et le traitement des réclamations	145
Figure N°26 : l'utilisation des outils de fidélisation.....	146
Figure N°27 : les différents outils de fidélisation.....	147
Figure N°28 : l'effort pratiqué par Algérie Telecom pour connaître la clientèle.....	148
Figure N°29 : les moyens adaptés par Algérie Telecom pour connaître sa clientèle.....	149
Figure N°30 : Avis des abonnées par rapport à la nécessité de connaître les clients.....	150
Figure N°31 : le taux de contact avec le service client.....	151
Figure N°32 : les moyens de contact du service client.....	152
Figure N°33 : La qualité de l'accueil et la relation avec le conseiller client.....	153

LISTE DES SCHEMAS

Schéma N° 01 : Pyramide de l'ensemble des clients de l'entreprise	23
Schéma N° 02 : La performance du marketing relationnel.....	34
Schéma N° 03 : Les étapes du processus de la gestion de la relation client.....	63

LISTE DE TABLEAUX

Tableau N°01 : Définitions de la relation.....	13
Tableau N° 02 : Du marketing transactionnel au marketing relationnel.....	17
Tableau N°03 : L'importance stratégique du GRC	65
Tableau N°04 : Les portraits de clients selon la combinaison satisfaction/fidélité.....	100
Tableau N° 05 : Fiche technique d'Algérie Telecom	107
Tableau N°6 : La durée de l'abonnement à AT.....	138
Tableau N°7 : l'offre sollicité	139

LISTE DES ABREVIATIONS

4G LTE : Long Term Evolution, en anglais/ la quatrième génération du réseau de téléphonie mobile

ACTEL : Agence Commerciale des Télécommunications

ADSL : Asymmetric Digital Subscriber Line

ATM : Algérie Télécom Mobilis

ATS : Algérie Télécom Satellite

B-to-B: Business to Business

CRM: Relationship Management

DJAWEB: Djazaier Abra el Web

Gbps /Mbps : gigabit par seconde / mégabit par seconde

GMPCS : Global Mobile Personal Communication System

GRC : Gestion de la Relation Client

GSM: Global System for Mobile

Mbit/s: Mégabit par seconde

PTT : Poste, Télégraphe & Téléphone

RFM : Récence, Fréquence et Montant des achats

SAFEX : Société Algérienne des Foires et des Expositions

SPA : Société Par Action

T.I.C : Technologies de l'Information et de la Communication

VAC : la valeur actualisée d'un client.

VSAT : Very Small Aperture Terminal

WiCi : Wi-Fi Outdoor/ Point d'accès extérieur.

Wi-Fi : Wireless Fidelity/ une technologie de réseau informatique sans fil mise

INTRODUCTION GENERALE

Dans l'environnement hyper compétitif actuel, il n'est plus concevable de laisser le processus de vente ou de service client sans moyens de contrôle de son efficacité. Les spécialistes du marketing doivent prouver davantage l'efficacité et l'efficience de leurs dépenses. Il n'est plus suffisant de bien dépenser, il faut dépenser au mieux.

Historiquement, depuis que l'homme échange, le relationnel a toujours été la base du commerce. Toutefois, au 20^e siècle, la production de masse, la distribution extensive et la communication de masse ont réduit l'importance de la relation qui revient aujourd'hui en force.

Le retour du marketing relationnel se fonde donc clairement sur une nouvelle philosophie de gestion qui affirme qu'il convient de valoriser la fidélité plutôt que la transaction. Le marketing relationnel a donc de bonnes raisons d'être. Il ne s'agit plus, pour une entreprise, de chercher prioritairement à maximiser ses parts de marchés, mais bien ses parts de clients. « Une bonne relation vaut mieux qu'une vente. »¹.

Le marketing relationnel met davantage l'accent sur la notion d'échange, il fait de la relation l'objet central de l'analyse. Celle-ci est centrée sur le client et sur la qualité de la relation, considérée comme l'élément clé de la fidélité. En effet, l'orientation client génère les comportements nécessaires à la création de la valeur supérieure délivrée et donne la priorité aux intérêts du consommateur en vue d'une satisfaction continue, permanente, qui fait l'objet de perpétuelles améliorations. Cette satisfaction ne concerne plus uniquement les produits de l'entreprise, elle englobe aussi des éléments de la relation. L'entreprise recherche donc une relation continue orientée vers le long terme.

La clé de la réussite consiste donc à accorder la priorité aux besoins des clients, à fournir des produits ou services répondant à ses besoins, puis à gérer la relation avec le client de sorte de le satisfaire et d'assurer qu'il réitère ses achats. Pourtant, dans le passé, de nombreuses entreprises considéraient que l'excellence de leurs produits ou services suffisait à faire venir le client. Ce dernier se montre aujourd'hui de plus en plus audacieux et dynamique ; il exige, outre l'excellence, une réaction à ses demandes. Le seul moyen de combler cette attente réside dans la Gestion de la Relation Client (GRC).

¹ Lambin Jean-Jacques, Chantal de Moerloose. « *Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation- marché* » Edition Dunod, 7^e édition, Paris 2008, P31.

La gestion de la relation client ne constitue ni un concept, ni un projet. Il s'agit d'une stratégie par laquelle l'entreprise vise à comprendre, à anticiper et à gérer les besoins de ses clients actuels et potentiels. Lors de ce parcours qui associe des changements portant sur la stratégie, les processus, les structures et les techniques, l'entreprise s'efforce de mieux s'organiser elle-même autour du comportement de ses clients. Ceci nécessite qu'elle acquière des connaissances sur ces derniers et qu'elle les applique en tous ses points de contact afin d'obtenir à la fois profits et satisfaction maximale des clients.

Cette satisfaction joue un rôle prépondérant dans la fidélisation du client, et c'est dans ce contexte que se développent les politiques de fidélisation destinées à influencer le comportement des acheteurs. Il s'agit de fidéliser les meilleurs consommateurs.

La démarche de GRC qui est une source de profitabilité exerçant une influence sur la stratégie de l'entreprise, devrait faire l'objet d'une démarche spécifique. Cette démarche semble ne pas pouvoir être atteinte avec les outils classiques du marketing.

Les outils de GRC et les programmes de fidélisation apportent une dimension technologique et des données pour améliorer la connaissance de la clientèle, des prospects, et la gestion de la relation. Ces outils représentent clairement une réponse rationnelle des entreprises face à un environnement mouvant. Ils constituaient, au moment de leur lancement, une solution innovante et révolutionnaire inscrite dans une démarche marketing dont le point central était l'orientation client faite d'une relation interactive et individualisée.

Dans ce contexte, les entreprises algériennes, y compris les sociétés de services, doivent faire face aux évolutions mondiales afin de répondre aux besoins des clients qui sont de plus en plus exigeants, et de construire avec eux une relation durable basée sur la confiance et l'engagement, pour garantir leurs pérennités et leurs fidélités.

Par conséquent, Algérie Télécom, l'une des plus grandes entreprises dans le domaine du réseau mobile et le leader des services des télécommunications (internet et de la téléphonie fixe) en Algérie, doit mettre le client au centre de ses préoccupations. Le client algérien devient plus conscient et a accès à de nouveaux outils pour mieux s'informer et comparer les offres, et son niveau d'exigence augmente. Parallèlement, la rétention des clients devient de plus en plus difficile ; c'est pour cette raison qu'il devient crucial pour le groupe d'Algérie télécom d'adopter une nouvelle approche à la relation client, et adapter des nouveaux systèmes et stratégies de la gestion de la relation client.

➤ Objectifs de la recherche

Notre étude vise à fournir les bases et les concepts nécessaires pour comprendre les multiples composants de la gestion de la relation client, et d'apprécier l'impact de cette perspective sur les clients et la mesure dans laquelle elle les incite à rester fidèles. Nous avons organisé et clarifié les concepts du marketing relationnel et de la gestion de la relation client ainsi que la satisfaction et la fidélisation des clients, dans le cadre d'une architecture d'ensemble cohérente.

Ainsi, parmi les objectifs de notre recherche au sein de l'organisme d'accueil « Algérie Télécom », qui est l'intérêt central de ce travail, est d'identifier les moyens mis en œuvre par l'opérateur dans le cadre du marketing relationnel, déterminer l'existence d'une politique concrète de GRC et des programmes de fidélisation qui garantissant la satisfaction et la fidélisation de sa clientèle.

➤ Problématique et hypothèses de la recherche

Pour parvenir à nos objectifs, nous tenterons à travers ce travail d'analyser la problématique suivante :

« Le développement de la relation client-entreprise et l'application d'une démarche concrète de la gestion de la relation client constituent-ils un facteur clé de succès dans la satisfaction et la fidélisation des clients ? »

Poser ainsi le problème nous amène à chercher des réponses à des interrogations secondaires, à savoir :

- ❖ On quoi consiste la gestion de la relation client, et quelles sont les outils et les techniques de fidélisation appliqués ?
- ❖ La mise en œuvre d'une démarche de GRC permet-elle à l'entreprise d'augmenter la satisfaction de ses clients et de concrétiser ses objectifs de fidélisation ?
- ❖ Existe-t-il une politique concrète de GRC au sein des agences d'Algérie Télécom ?
- ❖ Algérie Telecom utilise-t-elle des programmes de fidélisations pour renforcer sa relation avec ses clients ?

Pour répondre aux interrogations précédentes, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : Le système de GRC se base sur la relation client-entreprise, et se positionne comme un outil pertinent de recueil d'information et d'analyse pour mieux connaître et répondre aux besoins et attentes des clients.

H2 : Algérie Telecom adopte une démarche de GRC et utilise des systèmes d'information et outils de GRC afin d'améliorer la qualité de service ainsi que sa relation avec ses abonnées.

H3 : Les outils et les programmes de fidélisation adapter par Algérie Telecom sont efficaces et permet d'atteindre ses objectifs de fidélisation.

➤ Intérêt du sujet

Notre choix de ce thème « La gestion de la relation client » est venu mettre en évidence les nouvelles méthodes et techniques adaptées par les entreprises de service afin de gérer la relation client-entreprise, et illustrer l'importance des stratégies de satisfaction et de fidélisation dans la réussite et la flexibilité de toute entreprise.

Par conséquent, nous clarifions l'importance croissante d'adopter une démarche de gestion de la relation client qui est un concept relativement nouveau pour les entreprises Algériennes et en particulier pour les entreprises de services. Un concept qui doit être pratiqué à la lumière de l'évolution des besoins et exigences du client algérien, c'est ce qui a été observé avec les clients d'Algérie télécom, qui cherchent une relation réelle, solide et pertinente basée sur la crédibilité, la confiance, l'échange et l'engagement. Sur cette base, nous avons décidé d'évaluer la démarche de la gestion de la relation client appliqué au sein de l'agence d'Algérie Télécom de Tizi-Ouzou, et d'estimer la satisfaction de leurs abonnées.

➤ Méthodologie de la recherche

Dans ce travail, nous cherchons à analyser et traiter la problématique de la recherche, en essayant d'apporter des réponses aux différentes questions, selon la chronologie du plan et selon la documentation dont nous disposons.

Et afin de bien mener notre travail qui contribuera à confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons suivi deux méthodes de recherche :

- la première est la méthode descriptive, ou bien l'étude documentaire, où nous avons récolté les informations à travers les ouvrages, les articles, les revues scientifiques, les thèses, ainsi que des sites d'internet.
- la deuxième est la recherche analytique basé sur une étude quantitative représenté par une enquête sur le terrain, un questionnaire auprès des clients d'ALGERIE TELECOM pour connaître leur degré de satisfaction et leur fidélité, et un entretien avec la directrice adjoint de l'agence de Tizi-Ouzou, afin d'approfondir nos connaissances sur la gestion de la relation client, et les techniques de satisfaction et de fidélisation adapter par l'entreprise, et d'aboutir à des repenses fiables.

➤ **Structure du mémoire**

Dans le but de réaliser cette étude, nous avons opté d'organiser ce mémoire en quatre chapitre :

- Le premier chapitre sera consacré au concept et aux fondements du marketing relationnel, tout en misant principalement les notions de base concernant l'orientation client et le marketing relationnel ainsi que les principes de ce concept.
- Le deuxième chapitre optera sur la gestion de la relation client où nous allons étudier les fondements, les différents aspects et les fonctions de la gestion de la relation client.
- Le troisième chapitre aura pour objectif d'éclaircir certaines notions autour de la satisfaction et de la fidélisation des clients, ainsi que la démarche de ses deux concepts.
- Enfin le quatrième chapitre sera consacré au volet pratique du travail, basé sur l'étude de la gestion de la relation client au sein de la société Algérie Télécom, où nous aurons une présentation de l'organisme d'accueil Algérie Telecom, ainsi qu'une description de la méthodologie suivie lors de notre travail d'enquête, une présentation et analyse des résultats de l'étude empirique, et une synthèse final.

CHAPITRE 01

Concept et fondements du marketing relationnel

Introduction

Les clients sont la raison d'exister des entreprises. Sans eux, elles ne peuvent se développer et prospérer. Avec la récente orientation « interactive » du marketing depuis quelques années, elles mesurent l'importance de leurs clients et le capital inestimable que constituent les informations dont elles disposent sur eux. Ces informations leur permettent de créer avec eux une relation de qualité, de plus en plus personnalisée et de les fidéliser.

De nombreuses entreprises ont désormais recours aux outils du marketing relationnel pour nouer des rapports privilégiés avec leur clientèle. Dans un contexte de compétition croissante pour la ressource stratégique « client », la simple utilisation des instruments et structures développés par le marketing relationnel est toutefois devenue insuffisante. Si l'entreprise veut établir des relations durables avec ses clients, elle doit adopter un marketing relationnel véritablement orienté vers le client et appliquer les principes d'une telle approche de manière systématique

Nous allons analyser dans ce premier chapitre la notion d'orientation client. Il s'agira d'abord de présenter sa définition, son historique et le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel. Puis, nous allons traiter le concept du marketing relationnel et ses principes, ainsi que ses facteurs de réussite, ses avantages et ses limites.

Section 1 : L'orientation client et le concept du marketing relationnel

Les relations que l'entreprise entretienne avec ses clients constituent un capital au même titre que le capital financier, humain ou organisationnel. Dans le contexte actuel, les entreprises sont devenues de plus en plus dépendantes envers leurs clients pour leur survie et pérennité et par conséquent, la préservation et la valorisation de ce capital qui passent par l'échange relationnel avec les clients, s'avèrent une nécessité. Cette dépendance contraint les entreprises à établir un échange relationnel avec leurs clients et à répondre positivement à leurs besoins.

1- L'orientation client :

1-1 Le construit de la relation client :

Le terme de « relation » évoque un sentiment qui peut s'exprimer entre deux personnes (attraction mutuelle, respect, considération, dépendance, etc.) ; ces sentiments ne se forment que si certaines conditions sont réunies entre parties. Les relations supposent une interaction intermittente ou continue entre deux ou plusieurs personnes et requièrent des échanges de différentes natures sur une période donnée².

Peelen Ed, considère les conditions suivantes comme nécessaires pour qualifier une relation au sens du marketing relationnel :

1/ les interactions doivent se dérouler entre au moins deux parties qui peuvent s'influencer mutuellement ;

2/ les interactions passées influencent les interactions futures, ce qui induit une continuité entre elles ;

3/ les interactions sont influencées par des événements réels et par les interprétations subjectives des acteurs.

La psychologie distingue deux types de relations, primaires et secondaires³ :

- les relations primaires sont les relations interpersonnelles sur le long terme, essentiellement fondées sur des liens émotionnels et sur le sentiment d'une obligation mutuelle entre acteurs ;

² Ed Peelen et al. « *Gestion de la relation client* », édition Pearson Education, 2eme édition, France 2007, p 23.

³ Ed Peelen, et al, op.cit, p24.

- les relations secondaires sont des relations interpersonnelles plus superficielles, davantage orientées sur le court terme et requièrent un degré d'interaction sociale limité, des règles d'usage clairement établies et des rôles bien définis entre les parties.

La relation «entreprise-client » doit être mutuellement perçue comme existante par les deux parties, elle doit aller au-delà de contacts occasionnels et être reconnue comme ayant un statut spécial⁴.

La revue de la littérature montre que la relation client connaît une amplitude dans ses définitions, le tableau ci-dessous présente une synthèse des définitions de la relation.

Tableau N°01 : Définitions de la relation

Auteurs	Définitions de la relation	Fondement
Kelley & al (1990)	Une relation existe si les comportements, les émotions et les pensées de deux personnes sont interconnectées d'une manière mutuelle et causale.	L'interdépendance
Hakansson & Snehota (1995)	Une relation est une interaction mutuellement orientée entre deux parties engagées réciproquement.	L'interaction et l'aspect mutuel
Barnes (1997)	Une relation est une chose positive, une situation qui mène à la répétition de transactions (business) et de références, comme l'impliquent les stratégies de rétention de clientèle.	L'aspect positif et la répétition
Grönroos (2000)	Une relation est développée lorsqu'un client perçoit qu'une manière de penser mutuelle existe entre lui et le fournisseur.	L'aspect mutuel
Peelen & al (2009)	La relation évoque un sentiment qui ne se forme qu'aux conditions suivantes : 1/des interactions, 2/dans la continuité, 3/influencées par des événements réels et par les interprétations subjectives des parties.	L'interaction
Poujol (2008), Pellat & al (2010)	Lien qui unit l'acheteur et le vendeur, basé sur la théorie de l'attachement.	L'attachement

Source : Janine Hobeika « *Les bénéfices relationnels attendus expliqués par le stéréotype du personnel en contact, l'attitude du client, ses valeurs et les incidents critiques : une application à la gestion de patrimoine et à la banque de réseau* » Thèse de doctorat, l'Université Paris-Dauphine ; 2018, P15.

⁴ Barnes J.G.et Howlett D.M. « *Predictors of equity in relationships between service providers and retail costumers* », International Journal of Bank Marketing, vol 16, N°1, 1998, p16.

1-2 De l'orientation produit à l'orientation client :

Le modèle orienté produit, a largement fait ses preuves ; plus de biens et de confort pour un nombre plus grand d'individus, à des prix plus accessibles et pour une qualité meilleure.

La focalisation sur le produit s'est traduite par un éloignement progressif entre l'entreprise et le client.

Depuis l'offre et la demande ont évolué suivant des cycles qui ont touché la plupart des entreprises ; les relations entreprise/ client ont varié et l'orientation marché devient de plus en plus forte. Jusqu'au début des années 1990, les entreprises se focalisaient sur leur optimisation interne, à savoir l'automatisation de la production et la rationalisation de la gestion. Il s'agissait d'une course à la productivité pour produire plus et moins cher.

Et sous les effets de la mondialisation, les clients sont submergés par les offres de toutes parts. L'augmentation de l'offre s'accompagne d'une baisse logique de la fidélité des clients⁵.

La tendance de la fin des années 1990 et du début des années 2000, est marquée par la recherche d'une relation personnalisée avec le consommateur. Le marketing est passé d'une période d'orientation produit à celle d'orientation client. Ainsi, après plus de trente ans de marketing orienté produit, les clients sont devenus plus volatiles et plus exigeants. Ce n'est plus le produit qui est rare, mais le client. Quand on en tient un, il faut le conserver⁶.

Être « orienté client » c'est placer ce dernier au centre des préoccupations de l'entreprise. Si auparavant les entreprises se contentaient de fournir des 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. L'entreprise doit donc tenir compte des initiatives client qui vont proposer leurs solutions ou rechercher la meilleure proposition, le client alors devient de plus en plus conscient de sa valeur et il en attend un juste retour⁷.

Dans ce contexte difficile, les méthodes traditionnelles pour atteindre et conserver un client se révèlent rapidement insuffisantes. Les entreprises développent des stratégies de différenciation. Mais, comme le client souhaite de plus en plus obtenir des services en complément, et attend une prestation globale pour satisfaire ses besoins. Les entreprises doivent

⁵ Lefebure.R et Venture.G. « *Gestion de la relation client* », édition Eyrolles, Paris 2005, p 12.

⁶ Lefebure.R et Venture.G. op.cit, p 13.

⁷ Anne. J. « *Marketing direct et relation client* », édition Demos, Paris 2004, p 26.

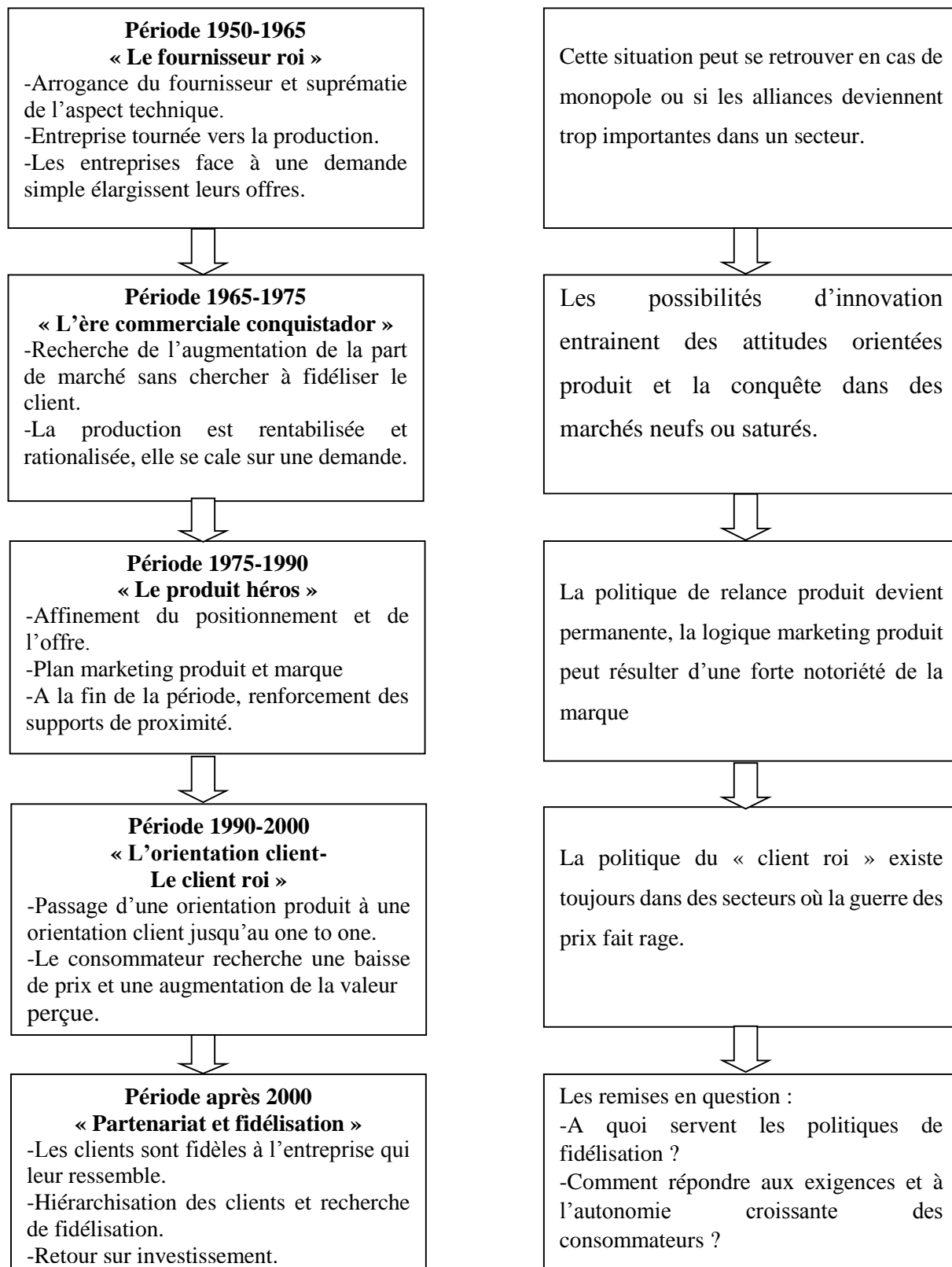
se montrer désormais attentives aux besoins des clients. Elles vont adresser un premier message au client par une multiplication des options⁸.

Aujourd'hui, les entreprises sont contraintes d'écouter et d'anticiper les attentes du marché, et donc du client. Alors, le marketing ou l'orientation client « consiste à orienter l'entreprise vers la satisfaction des besoins des clients, notamment par la mise en place de procédures axées sur le service offert au client en matière de produit ou service ».

⁸ Lefebure.R et Venture.G. op.cit, p 13.

En effet, L’histoire de l’orientation client peut être résumée en cinq grandes périodes, qui sont présentées dans la figure N°01.

Figure N° 01 : Les cinq périodes d’orientation client



Source : Anne Julien. « Marketing direct et relation client », édition Démos, Paris 2004, p 26.

– Les années 1950 et 1960 furent les années de la production de masse. Il fallait proposer des produits aux consommateurs pour répondre à la forte demande des consommateurs (La demande était simple). Pendant cette période, les entreprises se sont essentiellement concentrées sur la création de nouveaux produits et l'élargissement de l'offre.

– 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.

– 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 et le perfectionnement des techniques de production et de gestion pour mieux connaître et maîtriser les produits.

– 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 du marketing direct permet de mettre en avant les avantages de la relation directe.

– 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.

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.⁹

⁹ Lefebure.R et Venture.G. Op.cit, p 10-11.

Aujourd'hui, les étapes pour réussir l'orientation client sont ¹⁰:

- 1- Recueillir les attentes et besoins des clients et les satisfaire. L'écoute client est ici essentielle.
- 2- Faire que les clients deviennent les meilleurs alliés dans l'évolution des offres de l'entreprise.
- 3- Faire en sorte de consolider des liens privilégiés avec les clients.
- 4- Fidéliser les clients en leur montrant que leur avis est important pour l'entreprise.

La réussite de cette stratégie réside dans l'implication de tous les collaborateurs de l'entreprise (du dirigeant aux opérationnels) vers un objectif commun "satisfaire les attentes des clients".

2- Du marketing transactionnel au marketing relationnel :

Le marketing a longtemps eu tendance à ne pas s'intéresser qu'à la vente stricte (cet événement particulier de la transaction économique à un moment donné) et à l'ériger comme objectif essentiel de l'action et comme variable principale de l'échange.

Il paraît pourtant évident qu'une meilleure synchronisation des émotions entre partie est une condition préalable du développement de relations sur le long terme entre un acheteur et un vendeur.

Ces dernières années ont été marquées par un intérêt grandissant de la part des professionnels, comme des chercheurs, pour des situations de marché dont la focale s'est déplacée de la transaction pure et simple, pour se porter vers les aspects relationnels et la continuité de l'échange¹¹.

En effet, le marketing transactionnel se rattache à la transaction autant qu'un événement durant lequel un échange de valeur a lieu entre deux parties, mais sur le court terme, et sans connaissance ou reconnaissance de la part de ces deux parties ; il est parfois associé à une idée selon laquelle le rôle du vendeur est de persuader les gens d'effectuer une transaction en raison du prix ou de l'attractivité d'un produit en un lieu et temps donné.

La plupart des entreprises ont, durant de nombreuses années, privilégié l'accroissement du volume des ventes des produits ou services. L'approche valorisée était alors de maximiser les efforts sur la recherche de nombreux consommateurs, dans un champ concurrentiel limité

¹⁰ <https://www.vocaza.com/blog/orientation-client/>. Consulté le 08/09/2020 à 10 :35.

¹¹ Ed Peelen et al. « *Gestion de la relation client* », édition Pearson Education, 2eme édition, France 2007, p21, 22.

et connu face à des consommateurs avides. Cette approche reprend les thèmes de l'économie classique en plaçant l'échange dans un simple mécanisme d'allocation de ressources. Ainsi, nous pouvons dire que le marketing transactionnel favorise donc les activités à court terme, son objectif essentiel est de trouver de nouveaux clients pour l'entreprise¹².

Des auteurs (Arndt, 1979 ; Flipo, 1999) ont ainsi pu mettre en évidence que de nombreux marchés se structuraient désormais selon une logique relationnelle autour d'engagements entre parties à la fois forts, volontaristes et orientés sur le long terme. Les échanges transactionnels se limitant strictement à l'acte d'achat/vente peuvent ainsi être anticipés et mieux gérés au lieu d'être conduits de façon ponctuelle et uniquement opportuniste¹³.

Les pères fondateurs de ce qu'on appelle désormais l'« école Scandinave du marketing » ont été les premiers à établir des comparaisons précises entre marketing relationnel et marketing transactionnel (voir tableau N°01).

Le marketing transactionnel, selon eux, regroupe un ensemble de techniques qui se focalisent sur l'acte d'achat du client. 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 les centres d'intérêts du client.

A contrario, le marketing relationnel vise une optique de fidélisation du client sur le long terme, et à établir une relation directe, continue et personnalisée à travers des outils qui permettent de toucher le client et de l'encourager à revenir. L'échange n'est pas uniquement concrétisé par une satisfaction économique, mais prend aussi la satisfaction personnelle en compte.

¹² Lehu J-M. « *L'encyclopédie du marketing* », édition de l'organisation, France 2004, p 475.

¹³ Ed Peelen, op.cit, p22.

Tableau N° 02 : Du marketing transactionnel au marketing relationnel

	Marketing transactionnel	Marketing relationnel
Perspective temporelle	Court terme (approche discrète)	Long terme (approche continue)
Approche marketing dominante	Marketing mix	Marketing interactif (soutenu par le marketing mix)
Sensibilité du consommateur au prix	Forte (approche comparative)	Faible (opacités de marché)
Composante stratégique principale de l'entreprise	Dimension objective (approche produit)	Dimension relationnelle (solutions proposées)
Mesure de la satisfaction du client	Contrôle de la part de marché (approche indirecte)	Gestion de base de données relationnelle (approche directe)
Système d'information sur les clients	Enquêtes de satisfaction (mesures épisodiques)	Systèmes de feedback en temps réel (mesures instantanées)
Interdépendance entre fonction dans l'entreprise	Cloisonnement entre fonctions et interfaces limitées (organisation verticale et hiérarchique)	Approche transversale et importance des interfaces (organisation horizontal et collaborative)

Source : Ed Peelen « *Gestion de la relation client* », édition Pearson Education, 2eme édition, France 2007, P23.

La relation avec le client est le fruit de la stratégie d'une entreprise ; ses stratégies sont découper en trois groupes : une stratégie transactionnelle « pure », une stratégie relationnelle « pure » et une stratégie « hybride » qui mélangerait les deux stratégies.

La stratégie transactionnelle pure n'a d'intérêt que pour le volume de ses ventes et l'accroissement de sa part de marché au détriment de la fidélisation de son client. Le but de cette stratégie est de satisfaire le client à court terme dans son besoin immédiat et de créer une préférence pour le produit ou la marque.

La stratégie purement relationnelle a pour but de créer et développer une relation de confiance entre les parties, un engagement réciproque comme moyen idéal de construire des relations efficaces et durables.

Et enfin la stratégie dite « hybride » prend en compte les deux stratégies énoncées. Pour cela, l'entreprise doit connaître les attentes et désirs de ses clients pour choisir de se positionner sur l'une ou l'autre des stratégies ou bien un mélange des deux.

3- L'émergence du marketing relationnel :

3-1 historique du marketing relationnel :

Le marketing relationnel est paru pour pallier le type de marketing un peu trop concentré uniquement sur l'acquisition de nouveaux clients, et aller plutôt vers un marketing qui va mieux se préoccuper de garder les clients déjà acquis, les fidéliser, et essayer d'avoir un échange avec le consommateur et mieux adapter son offre à ces derniers, dans un but d'échange et un souci de toujours les faire consommer et les satisfaire au même moment grâce à des techniques et des outils adaptés à la création d'une relation durable.

Le marketing relationnel est historiquement apparu au milieu des années 1970. Baggozi(1975) est le premier à avoir défini le marketing comme un processus renouvelé d'échange entre un acheteur et un vendeur. Ce faisant, l'auteur pose les fondements conceptuels du marketing relationnel car, en admettant qu'une relation puisse donner lieu à plusieurs échanges entre parties, il pose implicitement la question de l'évolution de cette relation dans le temps.

Plusieurs phases peuvent ainsi être mises en évidence au cours d'une relation marchande. Elles sont étudiées pour la première fois au cours des années 1980 (Dwyer, Schurr et Oh, 1987), et la possibilité de dissocier les étapes dans une relation donnée rend nécessaire la formulation explicite d'un marketing relationnel. C'est Berry (1983) qui, le premier, réalise ce travail dans le cadre théorique du marketing des services et c'est effectivement dans le domaine des services que des contributions significatives sont d'abord apporté au marketing relationnel (Gummesson 1987 ; Grönroos 1990,1994). Dans cette même perspective, une équipe américaine (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988) conçoit *ServQual*, une échelle de mesure de la qualité de service, sujet jusqu'alors si peu concret.

En 1990, l'International Marketing and Purchasing Group (IMP) - sur la base des travaux d'Håkansson (1983) en particulier- crée un modèle conceptuel de marketing relationnel pour les marchés interentreprises (*b-to-b*), l'examen des interactions dans le domaine industriel et la mise en place de réseaux de vendeurs et d'acheteurs sont devenus désormais le sujet principal des recherches de ce groupe international (Cova et Jallat, 2005).

Puis, c'est au milieu des années 1990 qu'est mis en évidence l'un des concepts centraux de l'analyse de la relation client ; et l'un de ces principaux intérêts pour les professionnels: la profitabilité considérable d'une relation qui perdure la conservation du client et les revenus futurs qu'il peut ainsi générer pour l'entreprise sont mis en perspective dans une optique financière et comptable (on parle de *lifetime value* pour définir la valeur à terme d'un client tout le temps qu'est maintenue sa relation avec l'entreprise), et ces approches « quantitatives » deviennent des sujets d'intérêt centraux de la recherche en marketing (Reichheld, 1996).

Le marketing relationnel –bien qu'ayant trouvé ses origines au sein des activités de service et sur les marchés *b-to-b* – offre aussi des champs concrets d'application aux marchés de grande consommation (Leforstier, 1996 ; Fournier, Dobscha et Mick, 1998).

Et c'est encore dans les années 1990 que différents « construits relationnels » -liée à l'engagement et à la confiance en particulier (Morgan et Hunt, 1994)- sont développés par les chercheurs. La question fondamentale de la modification des relations entre acheteur et vendeur qui peut être liée à l'interruption comme au rétablissement des relations entre parties est de plus en plus étudiée¹⁴.

3-2 Définition du marketing relationnel :

En vue de mieux comprendre ce concept, il est nécessaire de passer en revue les principales définitions proposées par la littérature.

Le concept du marketing relationnel a été introduit dans la littérature académique par **Berry** (1982) ; dans le contexte des services, celui-ci constate qu' «*Offrir des services et vendre aux consommateurs existants se révèle être aussi important pour le succès du marketing à long terme que d'attirer de nouveaux consommateurs* » à cette fin, l'entreprise doit établir, maintenir et renforcer les relations avec les consommateurs¹⁵.

¹⁴ Ed Peelen, op.cit, p22, 23.

¹⁵ Berry L. «*Relationship marketing, Emerging perspectives on service marketing, American Marketing Association* » Vol 25, N° 8; 1983, p25.

Selon **Grönroos** (1994) « *Le marketing relationnel vise à établir, maintenir et développer les relations avec les clients et les autres partenaires, à un certain niveau de profit, de manière à ce que les objectifs des parties se rejoignent ; ceci sera atteint par un échange mutuel et l'accomplissement des promesses* »¹⁶.

Les éléments tactiques du marketing relationnel tels qu'identifiés par Grönroos sont :

- 1- La recherche de contacts directs avec les consommateurs pour connaître et créer les relations de confiance et de coopération.
- 2- La mise en place de bases de données qui permettront de mieux connaître les consommateurs de l'entreprise, créer des profils de consommateurs et leurs offrir un service personnalisé.
- 3- Le développement d'un système de service intégré qui demande la connaissance du management des services.

Morgan et Hunt (1994) définissent le marketing relationnel comme « *un concept qui se rapporte à toute les activités de marketing visant à établir, développer et maintenir une relation d'échange fructueuse* »¹⁷.

Bennett (1996) dit que le « *marketing relationnel est le développement et le maintien organisationnel de relations mutuellement satisfaisantes avec les consommateurs par l'intégration total des systèmes de gestion de l'information et de la qualité, du service, de la stratégie et de la mission de l'organisation dans le but de satisfaire le consommateur et d'assurer un profil durable* »¹⁸

Selon **Pellat & al** (2010) « *La vente ne se limite plus à un échange mais participe aussi à l'entretien d'une relation entre le vendeur et le client. Le vendeur « orienté client » développe une « bonne relation », en créant et en préservant la qualité de la relation dans le*

¹⁶ Melle Lynda Zemmour, mémoire de Master. « *La contribution d'amélioration de la qualité des services dans l'acquisition de nouvelle clientèle étude de cas : Algérie télécom* » ; EHEC, Alger, 2017, p42.

¹⁷ Morgan.R.M et Hunt.S.D. «*The commitment trust theory of relationship Marketing* », .Journal of Marketing 1994, p20.

¹⁸ Bennet. .R. « *Relationship formation and governance in Consumer markets* », Journal of Marketing Management. Vol 12, N° 12, 1996, p383-406.

temps. Son comportement relationnel conduit à la satisfaction de son client à long terme plutôt que son propre intérêt à court terme »¹⁹.

Selon **Lendrevie.J, Lévy.J** (2014) le marketing relationnel est défini comme «*une politique et un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque*»²⁰.

En effet, Le marketing relationnel n'a pas un objectif de prospection, mais de fidélisation. Il s'adresse aux clients de l'entreprise et peut se définir comme l'utilisation d'un ensemble d'outils de communication, principalement hors médias, destinés à établir et développer une relation individualisée, interactive et durable avec un client. Il vise à améliorer la relation avec un client pour augmenter son chiffre d'affaires et sa profitabilité²¹.

Le marketing relationnel vise à instaurer une relation durable avec ses clients, voire ses prospects, tout au long du cycle de vie client. Le marketing direct multicanal vise une communication individualisée avec ses clients et prospects, en utilisant des médias ne nécessitant pas le face-à face. Le marketing relationnel intègre le marketing direct multicanal et la relation en face-à face. Le marketing relationnel doit pouvoir mettre en évidence des objectifs de relation client individualisés par cible d'où peuvent découler avec précision les actions et les moyens adaptés : types d'actions de communication, type de canal utilisé et type d'offres proposées.

Le marketing relationnel s'inscrit donc dans une relation sur la durée, client par client ou type de client par type de client. Un préalable à la mise en œuvre du marketing relationnel est la segmentation des clients avec un ciblage créateur de valeur pour l'entreprise. Sans ce préalable, le marketing relationnel perd de son efficacité²².

3-3 Le but du marketing relationnel :

Le marketing relationnel a pour but majeur la construction des relations durables et satisfaisantes avec les différents acteurs du marché afin de gagner leur confiance à long terme.

¹⁹ Janine Hobeika, op.cit, p33.

²⁰ Lendrevie J, Lévy J. « *Mercator* », 11ed, Edition Dunod, Paris 2014, p 524.

²¹ Demeure. C. « *Aide-mémoire, marketing* »; 6eme éd, Edition Dunod, Paris, 2008.p353.

²² Van Laethem. N. « *Toute la fonction Marketing : Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être* », édition Dunod, Paris, 2005, p106.

Les clients ou groupes de clients concernés sont sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise²³.

Le marketing relationnel vise donc la stabilité des relations d'échange fondée sur la fidélité mutuelle non dictée par le contrat formel et ses diverses clauses contractuelles. La notion d'échange relationnel est fondamentalement de nature stratégique pour l'entreprise et repose sur la connexité des parties prenantes, c'est-à-dire le rapport étroit, la liaison entre l'entreprise et le client qui peuvent aller jusqu'au partage d'idées et de valeurs, et aussi vise à améliorer une relation avec un client pour augmenter son chiffre d'affaire et sa profitabilité²⁴.

4- Les objectifs et les outils du marketing relationnel :

4-1 Les objectifs du marketing relationnel :

Le marketing relationnel est orienté client et non produit. 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 fidéliser²⁵.

4-1-1 Identifier et connaître ses clients :

Au sein de l'entrepôt de données, la base de données clients rassemble l'ensemble des informations sur les clients d'une entreprise. Toutes ces données 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.

On peut représenter l'ensemble des clients d'une entreprise sous la forme d'une pyramide ; (partie I « Pyramide des clients » du schéma ci-dessous). On y retrouve, au sommet, les bons clients, suivis des clients standard. 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 des clients de la partie I (Pyramide des clients), et 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.

²³ Kotler P, Keller K, Manceau D. « *Marketing management* » 15eme édition, édition Pearson, France 2015, p27.

²⁴ Demeure. C, op.cit, p351.

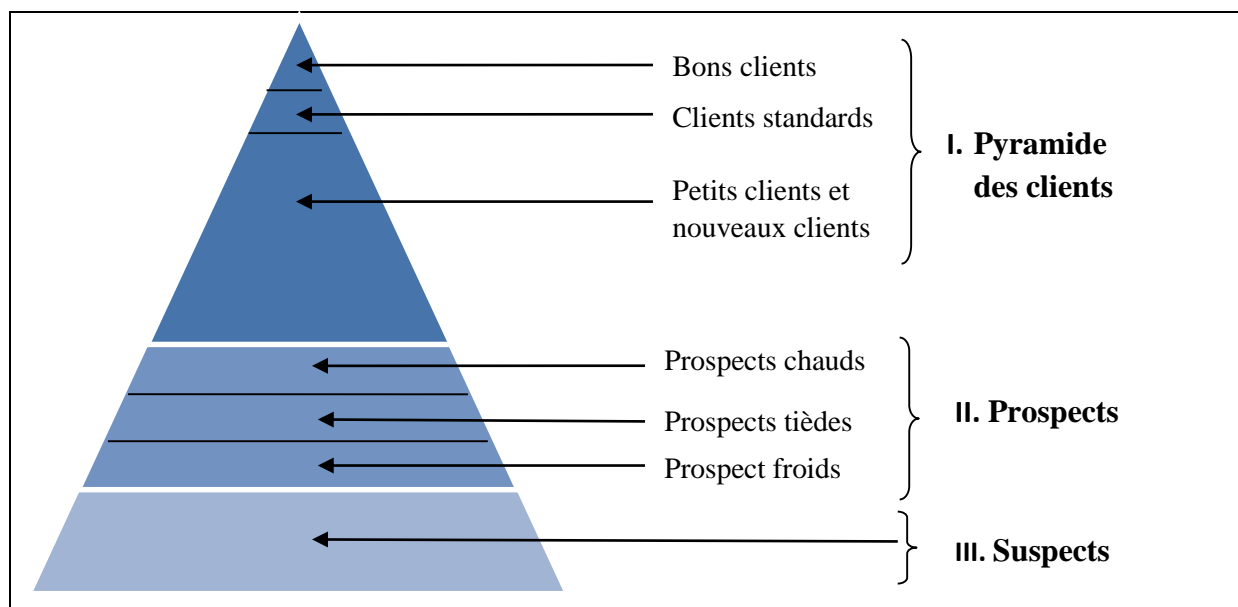
²⁵ Demeure. C, op.cit, p354, 355,356.

Pour compléter cette pyramide, on peut intégrer, comme sur le schéma ci-dessous (Schéma N°01), en plus des différents types de clients, les notions de prospects (froids, tièdes et chauds) et de suspects (prospects connus mais non qualifiés).

Les prospects sont ceux que l'entreprise imagine qu'ils pourraient acheter le produit ou le service. Après une analyse minutieuse de ces suspects, l'entreprise se détermine les prospects, c'est-à-dire ceux qui ont potentiellement un intérêt pour le produit et la possibilité de l'acheter²⁶

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 rentrées dans la base de données prospects), puis dans la pyramide des clients.

Schéma N° 01 : Pyramide de l'ensemble des clients de l'entreprise



Source : Demeure Claude. « Aide-mémoire, marketing » ; 6eme éd, Edition Dunod, Paris, 2008.p354.

4-1-2 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.

²⁶ Kotler P, Keller K, Manceau D. « marketing management », 12ème édition, édition Pearson, France 2006, p84.

a. Communiquer en direction des clients :

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

Cette communication peut parfois prendre un aspect différent quand l'entreprise sélectionne certains clients et les invite à une manifestation spécialement organisée pour eux. L'entreprise 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 :

Le développement des centres de contact (centres d'appels) 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.

4-1-3 Fidéliser ses clients :

La fidélisation est 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. Et 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.

a. La fidélité :

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.

b. La mesure de la fidélité d'un client :

Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la fidélité d'un client²⁷ :

- le cycle de vie d'un client, fonction du temps et du chiffre d'affaires réalisé avec ce client, qui permet de situer le tout nouveau client, le client récurrent, le client en déclin...,
- la méthode RFM (récence, fréquence et montant des achats), qui permet d'avoir une idée précise sur la qualité de la fidélité d'un client,
- l'indice de satisfaction d'un client, qui peut également donner des indications quant à sa fidélité,
- le taux de résonance d'un client (un client satisfait a tendance à faire connaître une entreprise ou un produit particulier, et à en recommander l'achat).

c. Les facteurs de fidélité :

La fidélité d'un client peut avoir plusieurs origines :

- la satisfaction du produit ;
- la satisfaction du service rendu autour de ce produit ;
- la satisfaction de la marque (dans le cas d'achat de plusieurs produits de la même marque, un processus de généralisation s'opère et la satisfaction du produit s'étend à la marque) ;
- la qualité de la relation établie entre le commercial et le client ;
- la force de l'habitude.

d. Prospection ou fidélisation :

Prospecter de nouveaux clients, ou bien fidéliser les clients actuels ? Qu'est-il le plus important ?²⁸

Il y a quelques années, l'idée dominante était que la prospection soit primordiale, car il fallait renouveler le portefeuille de clients. En effet, il paraissait normal que des clients «partent à la concurrence » pour différentes raisons (arguments plus convaincants de la concurrence, positionnement qualité ou prix défavorables...).

Aujourd'hui, la tendance est de croire le contraire à la lecture des ouvrages dédiés à la Gestion de la Relation Client. La nouvelle stratégie client est une stratégie à long terme : il faut

²⁷ Demeure. C, op.cit, p 356.

²⁸ Idem.

bâtir une relation durable avec ses clients, les fidéliser et les faire monter tout en haut de la pyramide des clients. En contre partie, on ne tolère plus de départ de client : le marketing relationnel et le marketing one to one doivent permettre, par une communication et une offre adaptées, de conserver tous les clients. La fidélisation est arrivée au cœur de la stratégie marketing. Conserver un client revient en moyenne beaucoup moins cher que d'en convaincre un nouveau.

4-2 Les outils du Marketing relationnel :

Les outils utilisés par le marketing relationnel sont nombreux, voici les principaux²⁹ :

- *Le Publipostage* : il consiste à l'envoi par la poste d'une publicité personnalisée.
- *Réseau sociaux* : les réseaux sociaux sont devenus des outils particulièrement prisés pour réaliser le marketing relationnel, cela permet d'avoir une véritable interaction entre la marque et le consommateur.
- *Télémarketing* : le téléphone reste un moyen pour réaliser un marketing relationnel efficace, on retrouve également tous les services consommateurs par téléphone.
- *Email* : l'E-mailing permet d'entretenir une relation avec ses clients, qui soit personnalisée et qui coûte beaucoup moins cher qu'un publipostage.
- *Offres spéciales* : Cela permet de montrer au client qu'on le connaît, en lui proposant une réduction sur un produit susceptible de lui plaire. Les achats du client étant inspectés, il est possible de définir les préférences du client.
- *Storytelling* : c'est une méthode spécifique qui consiste à raconter une histoire pour capter l'attention du client et apporter à la marque une véritable image qui viendra renforcer la relation existante.

Section 2 : Les principes du marketing relationnel

« *Le customer marketing est un processus planifié qui exploite une base de données client et un ensemble intégré de méthodes et de supports pour atteindre des objectifs de clientèle mesurables.* » Jay Curry et Ludovic Stora³⁰

²⁹ <https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-relationnel.html>. consulté le 31/08/2020 à 11:25.

³⁰ Curry. J, Stora.L. « *Le client, capital de l'entreprise, Customer Marketing* », Editions d'Organisation, Paris, 1993, p23.

Le marketing relationnel est une stratégie rentable pour toute entreprise souhaitant fidéliser ses clients. La mise en place d'une démarche relationnelle nécessite un engagement fort de l'entreprise et l'implication de toutes les fonctions concernées et les outils du marketing relationnel pour l'aboutissement et la réussite des objectifs visés, et l'établissement des relations privilégiées, personnalisées et durables fondées sur les principes et les variables du marketing relationnel et de la qualité des services.

1- Les formes du marketing relationnel :

Le marketing relationnel peut prendre trois formes : le marketing des bases de données, le marketing interpersonnel et le marketing des réseaux³¹.

1-1 Le marketing de base de données :

Une base de données peut se définir comme une boîte dotée d'une mémoire vivante, qui peut évaluer, à la demande, en fonction des besoins de l'entreprise, de nouveaux paramètres, de nouvelles informations³².

La connaissance intime des clients requiert du temps et se construit tout au long du dialogue établi avec lui. Plus le client donnera de l'information à l'entreprise, plus elle pourra le satisfaire et il sera de mieux en mieux servi. L'intérêt d'une base de données marketing réside dans la capacité à ³³ :

- Stocker des données clients.
- S'enrichir de nouvelles données.
- Actualiser les données existantes ou anciennes.
- Prévoir les comportements.
- Regrouper, segmenter et analyser différentes données.

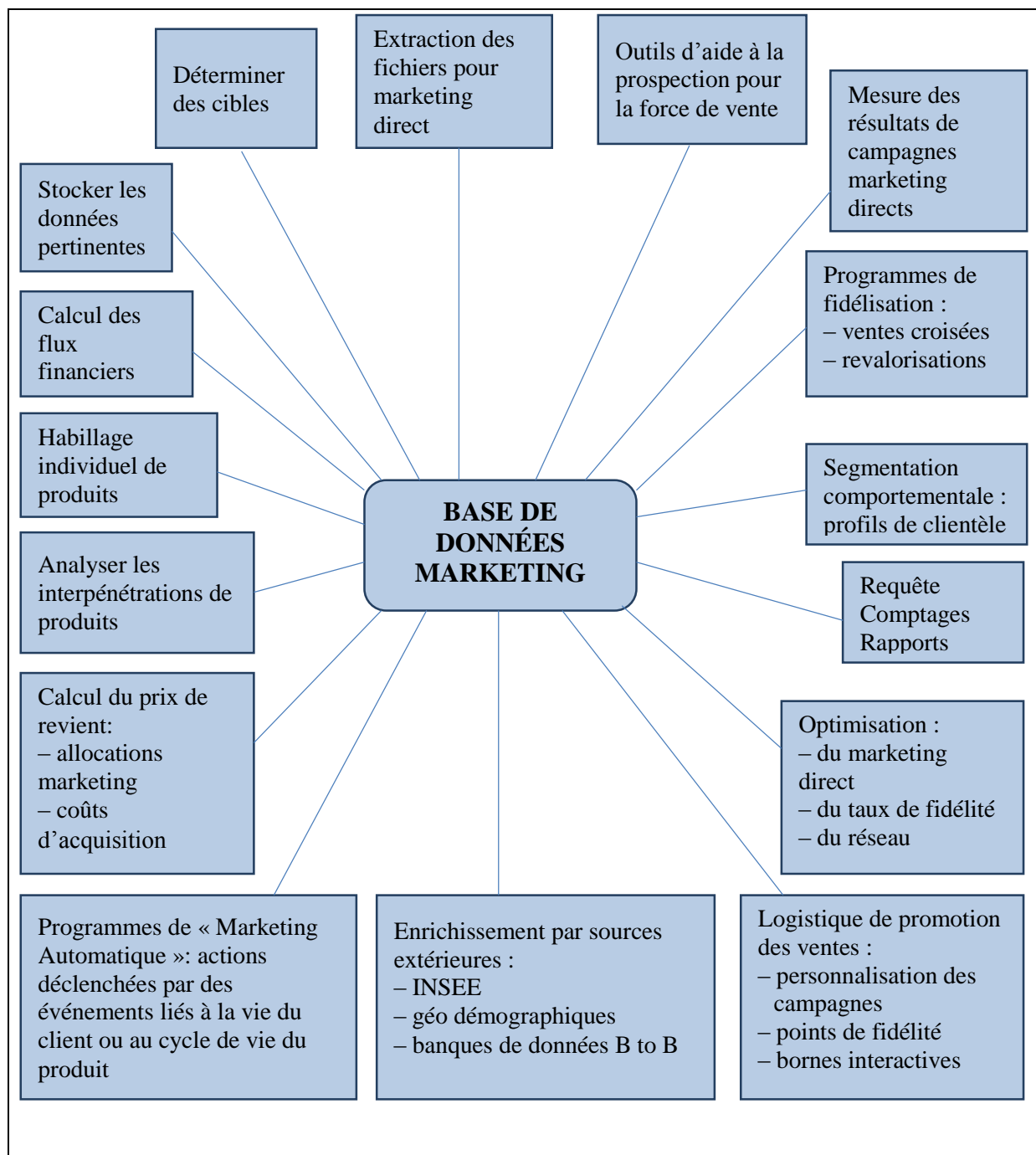
Avec l'extension du marketing relationnel, de l'orientation client et du marketing client, la base de données marketing prend une importance stratégique de plus en plus forte. Les bases de données marketing deviennent l'outil décisif pour prendre des décisions qui peuvent être aussi bien stratégique (segmentation, ciblage...) qu'opérationnelle (programmes de conquête ou de fidélisation...).

³¹ Anne. J, op.cit, p55.

³² Anne. J, op.cit, p55.

³³ Van Laethem. N, op.cit, p105, 106.

Figure N° 02 : Les rôles d'une base de données marketing



Source : Van Laethem Nathalie. « Toute la fonction Marketing : Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être », édition Dunod, Paris, 2005, p107.

1-2 Le marketing interpersonnel :

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 à 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. Cette politique cohérente nécessite une forte implication des dirigeants et la collaboration de nombreux services³⁴.

1-3 Le marketing par réseaux :

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

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

Dans cette conceptualisation le client sera ambassadeur de l'entreprise, il s'agit d'un moyen simple et efficace de diffuser des produits et services de qualité, au meilleur coût en supprimant tous les frais de communication (publicité) puisque la publicité s'effectue par le biais de la bouche à oreilles connu comme la meilleure publicité.

Le marketing par réseaux est le moyen le plus simple, le plus rapide et le plus efficace pour développer les ventes de n'importe quelle entreprise, où qu'elle se trouve, quels que soient ses produits et services et quel que soit son marché potentiel³⁵.

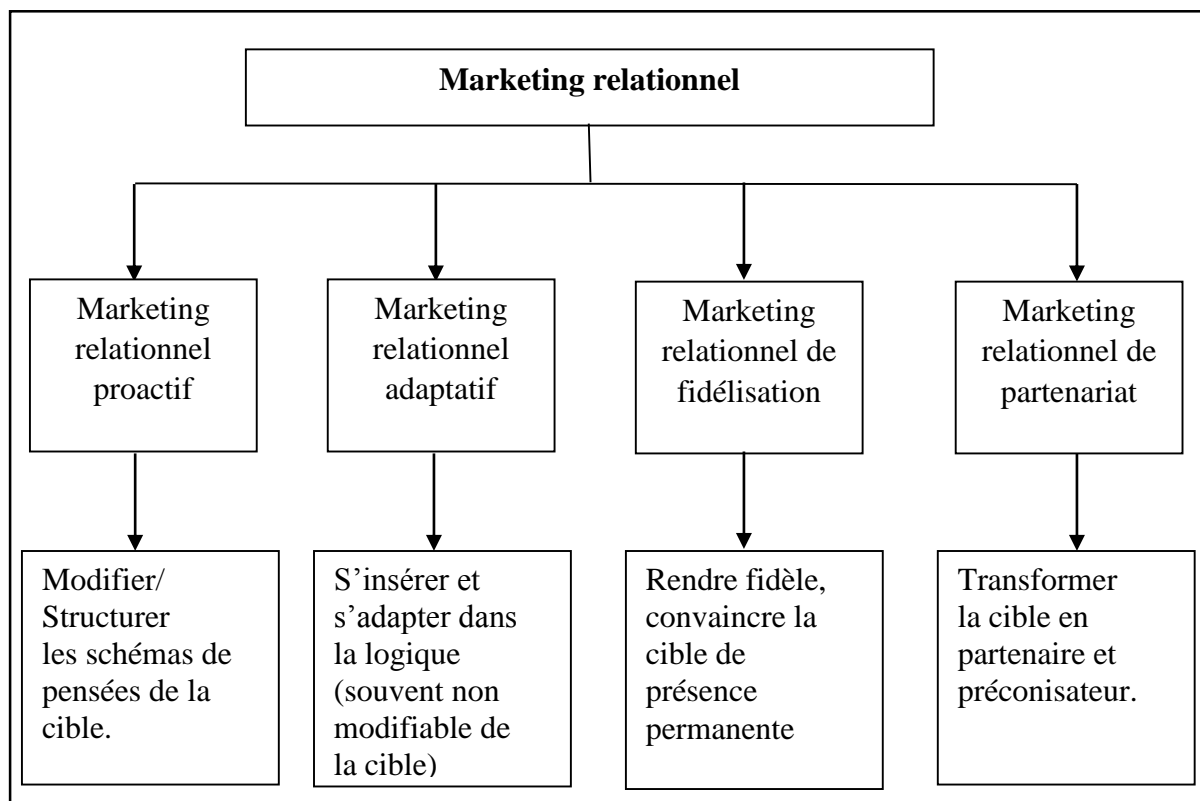
³⁴ Anne. J, op.cit, p56.

³⁵ Boisdevésy. J-C. « *le marketing relationnel* » édition d'organisation, Paris 2001, p 134.

2- Les missions du marketing relationnel :

Les missions du marketing relationnel sont diverses et sont résumées dans la figure suivante :

Figure N° 03 : Les missions du marketing relationnel



Source : Anne Julien. « Marketing directe et relation client », Edition : Démos, 2004, p61.

Chaque mission est incombée au marketing relationnel suivant les logiques d'approche utilisées à savoir : le marketing proactif, le marketing adaptatif, le marketing de fidélisation et le marketing de partenariat³⁶.

- *Marketing relationnel de pro-activité :*

Dans sa dimension proactive, le contact de l'entreprise avec la cible a pour objet de suggérer les améliorations du produit utilisé et de recueillir des idées des produits nouveaux. L'entreprise doit aider le client à repérer et à reconnaître ses besoins.

³⁶ Anne. J, op.cit, p61, 62

- *Marketing relationnel d'adaptabilité :*

Dans le cadre d'un marketing relationnel adaptatif, l'entreprise prend l'initiative d'aller ou de téléphoner pour s'assurer que le produit comble parfaitement aux attentes (tangibles et symboliques) du client.

Elle se renseigne de la suggestion de l'amélioration et les déceptions spécifiques éventuelles. L'entreprise doit mettre l'accent sur la construction et le maintien du dialogue.

- *Marketing relationnel de fidélisation :*

Dans un marketing relationnel de fidélisation, la dimension réactive est très importante. L'entreprise doit démontrer qu'elle peut faire mieux et proposer des améliorations adaptées aux problèmes, créés en permanence de la valeur pour ses clients.

Pour cela l'entreprise doit inciter les clients à réagir clairement et fermement s'ils ont 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.

- *Marketing relationnel de 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, découvrir des idées des nouveaux produits et créer de la valeur.

3- Les facteurs de réussite du marketing relationnel :

L'entreprise ne peut pas 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 de manière systématique et conséquente.

Ainsi, *Björn Ivens et Ulrike Mayrhofer* ont mis en forme huit facteurs qui permettent de réussir une stratégie de marketing relationnel et d'améliorer son efficacité ³⁷.

³⁷ Ivens. B & Mayrhofer. U. « *Les facteurs de réussite du marketing relationnel* » Revue : décision marketing, N° 31, Juillet- Septembre 2003, p 15,16.

- **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 démontrer l'engagement sincère de la part de l'entreprise.

- **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.

- **Fiabilité :**

Lors de chaque échange, le contrat (formel ou informel) établi entre les deux parties définit les rôles du vendeur et du client. Ainsi, 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.

- **Echange 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.

- **Flexibilité :**

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.

- **Solidarité :**

La solidarité est un élément impératif surtout, dans des situations difficiles où une forte orientation relationnelle peut inciter l'entreprise à proposer de l'aide au client (dans la mesure de ses possibilités mais sans contrepartie concrète immédiate). Cette aide peut être plus en moins matérielle.

- **Résolution des conflits :**

En cas de conflit, les litiges devant les tribunaux s'avèrent particulièrement nuisible à une relation d'affaires. Dans une relation 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 concerné et la résolution des problèmes.

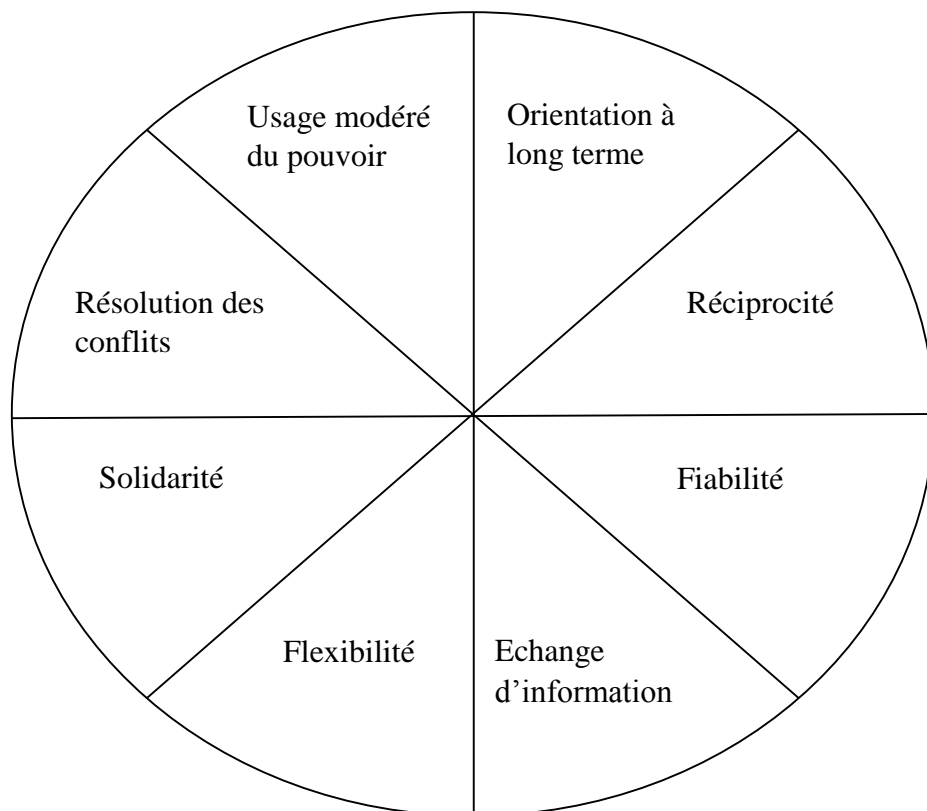
- **Usage modéré du pouvoir :**

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 des moyens de pression pour imposer ses intérêts.

Björn Ivens et Ulrike Mayrhofer ont construit une roue qui comporte tous ces facteurs (figure N°2).

Figure N°4 : Roue résumant les facteurs de réussite du marketing relationnel

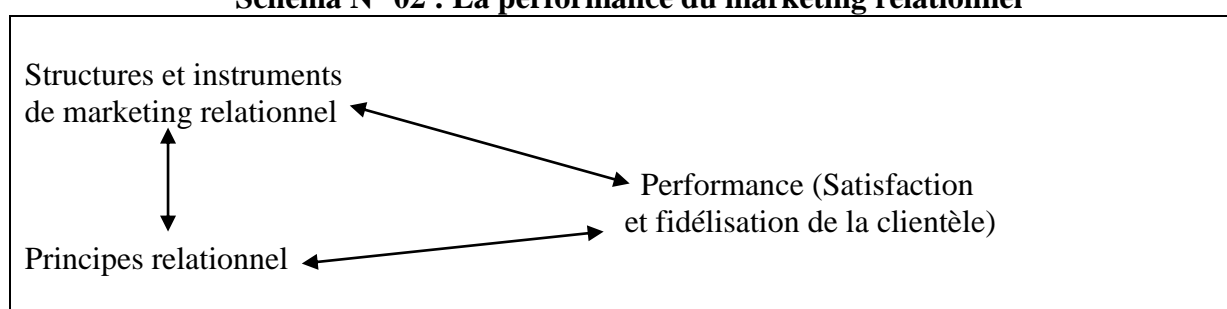


Source : Bjorn Ivens et Ulrike Mayrhofer. « *Les facteurs de réussite du marketing relationnel* », revue : décision marketing, juillet 2003, p15.

Björn Ivens et Ulrike Mayrhofer montrent également dans le schéma N°02, que la réussite d'une stratégie de marketing relationnel dépend non seulement des structures et instruments utilisés comme par exemple banques de données, marketing direct, gestion de la relation client mais aussi, de la mise en place de l'idée relationnelle dans l'interaction courante avec le client. Ainsi, tous les salariés engagés dans l'interaction avec la clientèle doivent adopter un comportement qui reflète l'objectif relationnel.

Ces observations effectuées par les deux auteurs nous permettent d'affirmer qu'une stratégie relationnelle ne se base pas que sur des outils mais dépend fortement de l'orientation stratégique de l'entreprise.

Schéma N° 02 : La performance du marketing relationnel



Source : Ivens. B et Mayrhofer.U « *Les facteurs de réussite du marketing relationnel* » » Revue : décision marketing, N° 31, Juillet- Septembre 2003, p 15.

4- Les avantages et les limites du marketing relationnel :

Le marketing relationnel présente plusieurs avantages, ainsi que des limites qui sont présentées comme suit :

4-1 Les avantages du marketing relationnel :

La mesure des actions de marketing relationnel permet de³⁸ :

- _ Enrichir la connaissance de la réactivité de ses contacts suite aux différentes actions menées ;
- _ Mieux connaître le degré d'affinité de ses contacts avec les canaux de communication utilisés ;
- _ Anticiper les réactions des clients lors de futures actions ;
- _ Développer une relation client plus fine et plus adaptée auprès de chaque client ;

³⁸ Van Laethem. N, op.cit, p108, 110.

- _ Les études de plusieurs industries montrent que les coûts pour préserver un client existant sont juste une fraction des coûts pour acquérir un nouveau client. Car elles semblent raisonnables de prêter plus d'attention aux clients existants ;
- _ Les clients de longue date peuvent faire de la publicité gratuite par le bouche à oreille et leur référence ;
- _ Les clients de longue date sont moins enclin (predisposer) à aller chez les concurrents, ceci rend la tâche des concurrents plus ardue pour accéder au marché.

4-2 Les limites du marketing relationnel :

Les risques de rejet sont réels³⁹ :

- _ 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) ;
- _ 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) ;
- _ Collectes d'informations pour alimenter les bases de données clients qui peuvent être aussi perçues comme inquisitrices (enquêtes sont forme de questionnaires pour affiner la connaissance des clients) ;
- _ L'approche relationnelle (intéressante car certains clients sont saturés par l'approche classique, dite transactionnelle), va atteindre elle aussi ses limites dans quelques années. Un équilibre entre les deux est peut-être souhaitable ;
- _ La rentabilité n'est pas immédiate car on ne cherche pas à court terme à générer des ventes ;
- _ Beaucoup d'entreprises hésitent à investir dans la constitution et l'exploitation de ces bases de données. La grande distribution utilise toujours les techniques de masse du marketing ;
- _ L'établissement d'une communication personnalisée et régulière avec les consommateurs et cela revient très cher, coût d'achat de la base ou saisie des noms, coût de l'informatique, coût des médias (e-mailing, serveurs vocaux...)⁴⁰ ;

³⁹ Demeure C, op.cit., 375.

⁴⁰ Lendrevie J, Levy J, op.cit, p 907.

- _ Le marketing relationnel épuise le consommateur. Il se sent traqué, harcelé par le téléphone, le fax et les papiers qui débordent sa boîte aux lettres⁴¹.

⁴¹ Kotler P, et al, op.cit, p192.

Conclusion

Une stratégie relationnelle ne peut être conçue et mise en place sans réflexion approfondie. Toute entreprise doit d'abord s'interroger sur la signification véritable des relations entre client et vendeur avant d'initier une démarche relationnelle. Une telle analyse peut initialement apparaître comme une perte de temps. À un stade préliminaire de la relation, l'attention est souvent prise par des questions qui sont fort éloignées de la tâche essentielle à effectuer : attirer puis conserver ses clients, mettre en place une infrastructure de communication adéquate et approfondir une connaissance du client la plus personnalisée et la plus intime possible. En prenant le temps d'étudier soigneusement ce que requiert le développement d'une relation à long terme, les décideurs peuvent élaborer une stratégie et un programme relationnels fort différents d'une approche purement transactionnelle.

CHAPITRE 02

La gestion de la relation client, élément fondamental du marketing relationnel

Introduction

Le marketing s'intéresse par nature à la relation avec le client. Mais, depuis l'apparition du terme de marketing, dans les années soixante, l'appréciation de cette relation par la démarche marketing a considérablement changé passant d'une relation purement numéraire à une relation transactionnelle pour tendre vers la constitution d'une relation dont la valeur dépasse l'enjeu de l'échange.

Face à cette nouvelle conjoncture, Les entreprises ont perçu que pour atteindre leurs objectifs et assurer la continuité de leurs fonctions, elles doivent mettre en place des techniques et des outils informatiques plus performants, et une stratégie de personnalisation des offres pour être plus percutantes pour leurs cibles. Ses techniques et outils ont rendu possible, à ce jour, de mettre le client au centre de toutes les activités réalisées par l'entreprises. Et c'est grâce à ces outils qu'elle a trouvé la clé pour réussir à mettre en place une stratégie de « gestion de la relation client » dans le but de créer et d'entretenir une relation durable avec ses clients afin de les satisfaire et les fidéliser.

La gestion de la relation client, ne constitue ni un concept, ni un outil informatique. Il s'agit d'une stratégie par laquelle l'entreprise vise à comprendre, à anticiper et à gérer les besoins de ses clients actuels et potentiels⁶⁹. C'est un processus de prédiction du comportement du client à partir de chaque interaction avec ce dernier. Il vise également à traiter le client de manière individualisée pour lui offrir le bon produit ou service.

Ce deuxième chapitre vise à expliquer les principes de la gestion de la relation client, sur lesquels se base notre mémoire. Et celui-ci est divisé en deux volets principaux.

Le premier volet abordera Les fondements de la gestion de la relation client, à savoir sa définition ses objectifs, ses différentes approches et composantes ainsi que ses étapes et ses outils. Le deuxième volet est fondé sur les fonctions de ce concept en présentant le programme de de gestion de la relation client ainsi que ses étapes, ses enjeux et enfin ses avantages et ses contraintes.

⁶⁹ Brown.S. « *CRM, Customer Relationship Management* », édition Person Education, France, 2006, p19.

Section1 : Les fondements de la gestion de la relation client

La gestion de la relation client est au cœur de toute entreprise à succès. C'est la mise en œuvre de moyens et de techniques dans le but de créer et d'entretenir une relation réciproquement bénéfique entre une entreprise et ses clients.

L'usage d'une bonne technique de gestion de la relation client au sein d'une entreprise lui donne l'opportunité de dynamiser sa stratégie marketing au moyen d'un ciblage et d'une segmentation de ses contacts.

1- Apparition, définition et objectifs de la gestion de la relation client :

1-1 apparition de la gestion de la relation client :

Le terme « la gestion de la relation client » ou GRC est relativement récent, La systématique qu'il recouvre n'étant observée que depuis quelques années ; il est apparu en réponse à l'intensification de la concurrence. En l'adoptant, les entreprises se munissent d'un avantage concurrentiel qui leur permet de se différencier de la concurrence.

Éditeur de progiciels et consultants lui ont donné vie grâce à leurs efforts commerciaux destinés à stimuler la vente de leurs solutions. En réalité, La GRC recouvre évidemment un principe beaucoup plus ancien. Depuis que l'entreprise commerciale existe, elle place la relation client parmi ses objectifs prioritaires.

L'attention portée à la relation individualisée entre client et fournisseur s'est accentuée à partir de la fin des années 1980 et au début des années 1990. C'est à cette époque que le concept de marketing relationnel a pris son essor. Alors que les rapports de coopération entre client et fournisseur duraient davantage, et que connaître la dynamique d'une relation et l'influence d'une partie sur l'autre pouvait être d'une efficacité supérieure à la simple stimulation des ventes. La valeur du client avait fait l'objet de calculs prouvant qu'il était plus rentable de conserver les clients plutôt que de se contenter de les attirer.

Il est désormais admis que le marketing relationnel entraîne de profondes répercussions et peut être à l'origine de bénéfices stratégiques significatifs. Et que, pour développer des relations individualisées avec leurs clients, les entreprises doivent être non plus « orienté produit » mais plutôt « orientée client ».

L'évaluation des employés et de leurs responsables doit alors se fonder sur de nouveaux critères, le principal souci de l'entreprise n'étant plus de vendre autant de produits que possible, mais plutôt de conserver ses clients et d'accroître leur satisfaction.

La GRC est une stratégie dont les préoccupations se manifestent dans toute l'entreprise. Les stratégies relationnelles obligent des organisations « orientées produit » à se transformer en organisations « orienté client ». Elles requièrent des montants d'investissements significatifs dans des infrastructures permettant de communiquer avec les clients par les canaux les plus divers

La GRC doit être considérée de façon clairement identifiée. Et les sociétés doivent adopter des changements nécessaires afin que l'évolution requise vers un fonctionnement orienté sur le client soit conforme à la stratégie d'ensemble.⁷⁰

1-2 Définition de la gestion de la relation client :

Malgré un grand intérêt pour le sujet, le cadre conceptuel de la gestion de la relation client reste difficile à définir car, de nombreuses définitions ont été proposées et sont parfois divergentes. Le terme de gestion de la relation client est apparu dans les années 1990 dans le secteur des technologies de l'information. Certaines définitions de la gestion de la relation client limitent ainsi le concept à l'idée d'outil technologique. Dans la littérature, les termes de gestion de la relation client sont par ailleurs souvent utilisés de façon interchangeable avec ceux de « marketing relationnel ». Ainsi d'autres définitions soulignent l'aspect stratégique de la gestion de la relation client visant le développement et le maintien de relations longues et mutuellement bénéfiques avec les clients les plus intéressants d'un point de vue stratégique.

Et pour mieux comprendre ce concept nous retenons quelques définitions qui répondent à tous les types de systèmes de gestion de la relation client :

- Le terme CRM (*Customer Relationship Management*) ou GRC en français (Gestion de la Relation Client) désigne l'ensemble des activités permettant le suivi et la gestion des actions envers les clients et les prospects.

L'utilisation du CRM par l'entreprise lui permet de noter en temps réel toutes les informations concernant ses clients. Ces données sont accessibles par tous et permettent de répondre et d'anticiper la demande du client.

L'architecture conceptuelle d'une démarche CRM permet avant tout de relier toutes les activités dites de back office, non visibles par le client, avec toutes les activités dites de front office, visibles par le client.⁷¹

⁷⁰ Ed Peelen, op.cit, p13, 14 & 15.

⁷¹ Demeure C, op.cit, p353

- La gestion de la relation client, plus communément appelée par son acronyme GRC, désigne l'ensemble de la démarche qui, à partir d'un entrepôt de données et d'applications logicielles spécifiques, permet de pratiquer un marketing ouvert (multipliant les points de contact) et relationnel avec ses clients dans le but d'augmenter la rentabilité globale de l'entreprise.⁷²
- La gestion de la relation client consiste à rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients, à gérer avec soin tous les moments de contact avec eux en vue de maximiser leur fidélité à l'entreprise.⁷³
- La gestion de la relation client est une stratégie, un processus organisationnel qui vise à accroître le chiffre d'affaire et la rentabilité de l'entreprise en développant une relation durable et cohérente avec les clients identifiés par leur potentiel d'activités et de rentabilités.⁷⁴
- Le CRM est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices.

Sous-tendant cette définition, trois dimensions sont implicites dans le CRM :

- *une dimension temporelle* avec la nécessaire construction d'une relation profitable sur le long terme ;
- *une dimension relationnelle* avec le souhait d'être le plus proche possible du client, quels que soient le point de contact et le moment choisis par ce dernier ;
- *une dimension opérationnelle* avec le besoin de gérer la complexité de la combinaison clients -offres-canaux avec des outils dédiés.

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 »⁷⁵.

⁷² Van Laethem N, op.cit, p103.

⁷³ Kotler P. «*Marketing management*», 13eme Ed, éducation Pearson, Paris 2009, p.178.

⁷⁴ Lenrevie-Levy-Lindon, op.cit, p906.

⁷⁵ Lefébure.R – Venturi.G. « Gestion de la relation client », Edition Eyrolles, Paris, 2005, p33.

1-3 Les objectifs de la gestion de la relation client :

La GRC doit permettre de construire une relation significative, à long terme, individualisée avec les clients qui généreront les revenus de demain, tout en assurant à moindre coût la relation avec des clients plus opportunistes.

L'objectif de GRC est devenu plus complexe : il ne s'agit pas seulement de passer d'un marketing de masse à un marketing capable de traiter chaque client de manière individuelle, mais de savoir multiplier les approches commerciales pour assurer le juste mode de relation, tant du point de vue de l'entreprise que du client. Cela implique d'apprendre et de comprendre les habitudes et les usages de chaque client, d'anticiper sur ses besoins, de modifier les processus internes et de trouver de nouvelles opportunités d'ajouter de la valeur à la relation. Cette démarche permet de positionner le client au cœur du processus de création de valeur⁷⁶.

La GRC vise à développer une proximité et une relation continue avec les clients. Pour cela, l'entreprise cherche en permanence à mieux comprendre les besoins présents et futurs de chacun d'eux. Grâce à cette connaissance, elle peut ensuite ajuster, de la manière la plus économique possible, les canaux de distribution, de contact, les options sur les produits, les conditions de livraison et la communication de son offre aux besoins⁷⁷.

La GRC est le moyen d'assurer une cohérence globale entre⁷⁸ :

- des clients aux enjeux et aux attentes très différents ;
- des offres de plus en plus personnalisées ;
- des canaux de contacts de plus en plus nombreux

1-4 La gestion de la relation client et le marketing relationnel :

Grönroos (1991) définit le but du marketing relationnel comme étant le suivant : « établir, maintenir et améliorer les relations avec les clients et les autres parties avec profit afin que les objectifs des parties concernées soient atteints. Cela se fait par échange mutuel et par l'accomplissement des promesses ». ⁷⁹

Les concepts de gestion de la relation client et de marketing relationnel apparaissent ainsi comme étroitement liés. Les deux concepts sont d'ailleurs régulièrement utilisés de manière interchangeable. La gestion de la relation client est également parfois considérée comme un outil basé sur le traitement de l'information du marketing relationnel.

⁷⁶ Lefébure.R – Venturi.G, op.cit, p34.

⁷⁷ Lefébure.R – Venturi.G, op.cit, p35.

⁷⁸ Lefébure.R – Venturi.G. p35.

⁷⁹ Grönroos, C. « The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s », Management Decision, Vol 29, N°01, p8.

La gestion de la relation client ne se limite pas à un outil technologique et se veut en elle-même une stratégie. Si les deux concepts de marketing relationnel et de gestion de la relation client sont liés, il convient donc tout de même de les distinguer. Ainsi Dibb et Meadows (2004) expliquent que la gestion de la relation client est une nouvelle perspective du marketing relationnel. Si les deux concepts se consacrent à l'établissement de relations à long-terme avec le client, la gestion de la relation client se distingue par son intérêt pour l'information sur le client et l'utilisation qu'elle parvient à en faire. Les deux auteurs expliquent ainsi que le traitement et l'utilisation des données clients par la gestion de la relation client lui permettent d'aller plus loin dans la personnalisation de l'offre et des interactions que le marketing relationnel.⁸⁰

Les concepts de gestion de la relation client et de marketing relationnel sont donc liés mais peuvent être distingués. Si la gestion de la relation client emprunte au marketing relationnel ses outils technologiques et son utilisation de l'information client, elle lui permettra d'aller plus loin dans sa capacité à créer des liens avec les clients et à les fortifier.⁸¹

2- Les huit leviers et les différentes approches de la gestion de la relation client

2-1 Les huit leviers du GRC :

La GRC place le client au cœur de la stratégie de l'entreprise. A ce titre, il représente une opportunité importante pour les fonctions marketing et vente.

L'apport des technologies permet de structurer, d'automatiser et d'optimiser les investissements marketing. Les dirigeants souhaitent avoir une meilleure visibilité des dépenses de marketing, comme c'est le cas pour la finance ou la production.

Cette mutation du marketing s'appuie sur l'intégration des huit tendances suivantes⁸²:

- **La réingénierie des processus :**

Ce processus de qualité consiste à remanier ce qui a déjà été mis en place lors d'une démarche d'ingénierie. Les entreprises sont conduites à revoir l'organisation de leurs processus, elles doivent déterminer comment les simplifier, les recomposer et les optimiser pour faciliter la

⁸⁰ Emilie Metz, Mémoire de Master Grande Ecole. « *Le développement et l'amélioration de la relation client comme facteur clé de succès dans le secteur des services* », Université de Strasbourg, Ecole de Management Strasbourg, 2012-2013 ; p8.

⁸¹ Emilie Metz, op.cit., p9.

⁸² Lefébure.R – Venturi.G, op.cit, p35-38.

fabrication et la fourniture de produits et services au client. L'objectif de la démarche est de redessiner tous les processus de l'entreprise pour les rationaliser.

Les logiciels de GRC permettent le partage de l'information entre l'ensemble des canaux de distribution ou de traitement.

- **La réactivité :**

Cette nouvelle tendance est mise en avant par Michael Porter. Après le management stratégique des années 1970, le management de la qualité en 1980, le *speed management* s'impose. Le management de la vitesse signifie que les entreprises compressent le temps de conception et de fabrications des produits afin de pouvoir répondre de manière personnalisée et satisfaisante les besoins des clients. Il faut savoir affronter les évolutions de plus en plus rapides des comportements, ainsi que les ruptures technologiques introduites par les concurrents.

La gestion réactive implique un marketing qui collabore avec les différents interlocuteurs (ingénieurs, fournisseurs, clients, commerciaux) pour guider les activités de recherche-développement. L'objectif est de concevoir des produits et des services avec le meilleur taux d'acceptation sur le marché.

Les logiciels de GRC permettent l'intégration des besoins, des idées des clients et des fournisseurs, en maintenant la complexité aux contraintes des systèmes de production.

- **La personnalisation de masse :**

La personnalisation de masse combine les économies d'échelles par une organisation optimale des processus et la personnalisation du produit et du service au goût du client. Les logiciels de GRC rassemblent et collectent les informations sur les goûts et préférences du client pour permettre aux équipes de production l'organisation des processus. Cette tendance suppose des liens forts entre marketing et production.

- **Le marketing relationnel :**

Il s'agit certainement de la révolution la plus importante pour le marketing. Le marketing relationnel nécessite de créer des relations au travers de l'ensemble des canaux de distribution, au niveau des partenaires, des fournisseurs, de l'utilisateur de produits et services.

Les logiciels de GRC permettent de créer une relation efficace entre l'ensemble des acteurs, du producteur au client. Ils facilitent l'échange d'informations entre les acteurs. Ils ouvrent la perspective d'un monde plus coopératif.

- **L'amélioration de la satisfaction client :**

Un nombre croissant d'entreprises se tournent vers la satisfaction et le service client pour conserver leurs clients et se différencier des concurrents. Le développement des serveurs vocaux, des centres d'appels et des sites Internet informatifs a permis aux clients de contacter directement les entreprises. La réception des réclamations clients offre des possibilités importantes d'améliorer les produits et permet d'apporter une compensation aux clients insatisfaits. De nombreuses études montrent qu'un litige traité rapidement et de manière efficace est un élément important de fidélisation.

Les logiciels de GRC jouent un rôle clé dans les programmes de satisfaction. Ils permettent à l'entreprise de collecter des informations de manière permanente sur le niveau de satisfaction des clients.

- **Le marketing one to one :**

Ce concept, suggère que les entreprises peuvent segmenter leur marché de manière individuelle. Cette approche a connu des difficultés de mise en œuvre, la rupture qu'implique le passage d'une optique « produit » à une optique « client individuel » est certainement trop difficile à réaliser. Il semble plus honnête aujourd'hui d'utiliser la notion de « *one to few* » pour exprimer les enjeux de la différenciation clients. La mise en œuvre de quelques processus différenciés de traitement représente des enjeux quantifiables, mesurables et rentables, ce qui est plus difficile avec le one to one.

Les logiciels de GRC favorisent l'approche différenciatrice en fournissant un moyen de collecter et de redistribuer des informations sur le comportement du client, tant au niveau des forces commerciales que des centres de back office administratifs. L'enrichissement par des données externes complète l'interprétation du comportement client pour évaluer le potentiel du client et mesurer la part de ses achats.

- **La modification du mix marketing**

Les éléments traditionnels du mix marketing, les 4 P, connaissent une évolution profonde ; du Produit, Prix, Place, Promotion vers 4C : Client, Coût, Communication, Confort ;

- une augmentation des services périphériques au produit ;
- une segmentation de plus en plus fine de la clientèle avec des notions de potentiel, de cycle de vie, de vitesse de développement, de potentiel d'innovation, etc. ;
- une stratégie de distribution multicanal permettant d'allier des canaux réactifs comme le SMS ou l'e-mail, des canaux plus conviviaux comme le téléphone ou la force de vente, et des canaux informatifs comme le mailing ou les sites Internet ;
- une politique de prix basée sur la valeur du client, en complément de la valeur intrinsèque de la transaction.

Les logiciels de GRC imposeront une flexibilité, tant dans la mise en œuvre que dans le paramétrage.

- **L'intelligence des clients et du personnel :**

Un accès de plus en plus large à l'information est la caractéristique du monde actuel. Des clients et des collaborateurs toujours mieux formés et informés sont la contrepartie d'un client qui exige plus de professionnalisme et plus de conseils de ses fournisseurs. Cette tendance signifie que le personnel de vente n'attend plus les directives du management, mais qu'il est prêt à utiliser cette connaissance accumulée, de manière à s'adapter parfaitement au marché. La sophistication des outils et l'amélioration du niveau de formation sont des leviers importants pour l'ajustement au marché.

Les logiciels de GRC doivent tenir compte de cette sophistication croissante et redistribuer cette information à l'ensemble des acteurs au service du client.

2-2 Les trois approches du GRC :

La gestion de la relation client relève d'une triple approche⁸³ :

- **Approche technologique** : Le CRM nécessite des logiciels de gestion de base de données clients et de traitements de ces données. Ceci relève de l'organisation des systèmes d'information.

⁸³ Coutelle-Briller P, Des Garets V. « *Marketing de l'analyse à l'action* », Pearson éducation, France, 2004, p137.

- **Approche marketing** : On identifie les clients, on les suit, on les segmente, on optimise les contacts. Le CRM nécessite de décider des actions voulues auprès des différents segments de clients ou de chacun des clients. Chaque personne de l'entreprise en contact avec un client doit être capable de connaître l'historique de ses relations avec l'entreprise. Cette vue globale du client permet de personnaliser la relation. On trouve ici la recherche du one to one.
- **Approche organisationnelle** : La relation client est l'affaire de tous dans l'entreprise ; l'ensemble du personnel doit donc être mobilisé sur le projet pour recueillir l'information et favoriser les relations avec les clients.

3- Les types et les composantes de la gestion de la relation client :

3-1 Les types de la gestion de la relation client :

Il existe trois types de la gestion de la relation client ou bien le CRM, à savoir :

- **Le CRM opérationnel** : C'est une combinaison de processus et de technologies qui aident à améliorer l'efficacité des relations au jour le jour avec le client. En effet il regroupe tous les canaux par lesquels les acteurs de la relation client interagissent⁸⁴.

Les solutions CRM opérationnelles sont le plus souvent des outils qui automatisent et formalisent la relation client lors des points de contact entre l'entreprise et son client. Elles apportent une plus grande rapidité de traitement des tâches de base du marketing interne⁸⁵.

- **Le CRM analytique** : met à disposition des décideurs et des managers des outils pour mesurer la performance du marketing, des ventes ou des départements de service client. il donne également aux statisticiens des outils pour renforcer la capacité opérationnelle de leur département⁸⁶.

Les solutions CRM analytiques, concerne l'analyse des données clients pour aider à la prise de décisions et au pilotage de l'activité. D'après *Crosby et Johnson (2001)*, le CRM analytique repose sur des technologies qui fournissent à l'entreprise une plate-forme permettant l'aide à la

⁸⁴ Durand. A, thèse de doctorat en sciences de gestion. « *Impact du Co-alignement entre l'orientation CRM et le déploiement technologique sur la performance organisationnelle* », Université Jean Moulin, Lyon3, France, 2010, p135.

⁸⁵ Buisson .F, thèse de doctorat en sciences de gestion « *Gestion de la relation client : apports et limites de la gestion des connaissances* » Université Jean Moulin, Lyon3, France, 2007, p18.

⁸⁶ Durand. A, op.cit, p136.

décision marketing. Les technologies analytiques du CRM permettent d'appréhender les comportements des clients, de définir des segments de marché et de développer des modèles prédictifs du comportement et des intentions des clients. Parmi ces technologies, on compte l'entreposage des données (data warehouse) et le forage des données (datamining)⁸⁷.

- **Le CRM collaboratif** : doit être basée sur les techniques de personnalisation de marketing afin de maintenir de longues relations avec les prestataires des services⁸⁸. Il gère toutes les interactions entre l'entreprise et ses clients (emails, échanges face à face, etc.). Selon **Crosby et Johnson (2001)**, le CRM collaboratif vise une amélioration de la communication et de la coordination interne à l'aide des technologies (telles que la gestion électronique des processus) qui assurent la coordination des activités et permettent ainsi d'avoir une vision intégrée du client mais aussi externe grâce à des technologies (telles que le courrier électronique) qui facilitent et développent des interactions directes avec le client.

Les solutions CRM « collaboratives » sont majoritairement des portails Internet permettant une gestion « one to one » des clients, soit par les clients directement soit par les chargés de clientèle. Ces portails permettent aussi d'échanger des informations de toutes formes (images, documents, documents multimédia...) avec les clients et d'avoir un « retour » sur ces dernières afin, par exemple, de réactualiser un protocole ou une notice ; on peut aussi analyser les clients présents sur le portail⁸⁹.

3-2 Les composantes de la gestion de la relation client :

La bonne conduite d'une stratégie relationnelle dépend de l'existence de certaines composantes ou compétences. Pour cela, la GRC comprend quatre composantes fondamentales, à savoir ⁹⁰ :

- **Connaissance du client :**

Connaitre chaque client à titre individuel est indispensable pour développer une relation durable et lui proposer une offre adaptée. Les clients actuels, mais aussi potentiels doivent être identifiables, de même que leur profil. Qu'est-ce que le client a acheté ? Quels moyens de

⁸⁷ Buisson .F, op.cit, p19.

⁸⁸ Piller.F.T and Schaller.C. « *Individualization Based Collaborative Customer Relationship Management Motives, Structures, and Modes of Collaboration for Mass Customization and CRM* » N° 29,2002,p136.

⁸⁹ Buisson .F, op.cit, p19.

⁹⁰ Ed Peelen, op.cit, p8-11.

communication préfère-t-il qu'on utilise pour le contacter ? De quels éléments l'entreprise dispose-t-elle pour affiner son profil ? Sans ce genre d'informations, établir avec lui des liens à long terme serait plus difficilement envisageable.

L'entreprise doit devenir apte à accumuler ce type de connaissances pour un grand nombre de clients. Elle complétera sa base de données par des informations exactes et régulièrement actualisées pour être ensuite analysées, ces données individuelles seront complètes par celles recueillies à l'occasion d'études de marché.

- **Stratégie relationnelle :**

L'exploitation des données relatives à chaque client doit contribuer à l'instauration d'une relation durable entre celui-ci et le fournisseur. En d'autre terme, toute stratégie (marketing ou autre) doit se distinguer de celles qui ne tendent qu'à favoriser les transactions et mettent en jeu des compétences d'une autre nature.

Les sociétés qui concentrent leurs efforts sur la stimulation de leurs ventes deviennent expertes dans l'art de la « séduction » (*Levitt, 1983*). Elles suivent des visées à court terme et ne manifestent qu'un intérêt limité envers le client, et elles meurent leurs sucées au nombre de transactions conclues et au chiffre d'affaires dégagé. Pour elle, la part de marché représente un critère de réussite essentiel.

A l'inverse, les organisations ayant adopté une stratégie relationnelle, envisagent un horizon plus éloigné. Elles accordent la plus grande attention à certains clients (les plus intéressants et les plus profitables) qu'elles privilégient sans états d'âme ; les soins qu'elles leur réservent ne disparaissent pas dès que la transaction est réalisée. Au contraire, un achat ne fait que marquer le début d'une relation qui donnera lieu à un engagement et une confiance mutuels et croissants.

- **Communication :**

La stratégie relationnelle doit se refléter amplement dans la communication entre l'entreprise et son client et dans l'initiation d'un dialogue individualisé. En général, la conversation n'apporte que des éléments d'une utilité immédiate, et les occasions propices à un dialogue véritablement substantiel sont souvent décevantes. Obtenir un simple renseignement ou une réponse à une réclamation s'avère souvent difficile parce que cela implique de sortir des procédures prescrites et

que l'informatique ou les processus de pilotage mis en place par l'entreprise n'autorisent pas ce genre d'arts.

Nombre d'entreprise n'ont jamais entretenu de dialogue un tant soit peu substantiel avec leurs clients, et la situation se complique encore si l'on tient compte du rôle des technologies de l'information et de la communication. Communiquer partout et à tout instant exige la mise en place d'un environnement multicanal, ou encore, d'un réseau de canaux intégrés permettant de communiquer partout et à tout moment.

- **Proposition de valeur individualisée :**

Une société qui prend l'initiative d'approfondir au mieux sa connaissance du client, de nouer avec lui des relations les plus étroites possible, ne saurait se dispenser de lui proposer une offre personnalisée. Cette entreprise est donc à même d'adapter ses produits à chacun, ainsi que les services et les tarifs qui l'accompagnent et doter de prestation sur mesure ; elle peut même concevoir, en coopération avec le client, le produit qui réponde parfaitement à ses besoins, et elle suivra une méthode adéquate pour fabriquer ce produit. Outre le produit à proprement parler, le service peut lui aussi être adapter aux attentes spécifiques du client et se concevoir en interaction avec lui.

L'acquisition par l'entreprise des quatre compétences mentionnées plus haut doit pouvoir s'effectuer de façon graduelle. Le développement de l'une ne doit pas devancer celui des autres, un investissement disproportionné dans l'une des quatre priverait l'entreprise du résultat escompté, en matière de revenus comme en matière de niveau d'activité.

4- Les phases et outils de la gestion de la relation client

4-1 Les phases de la gestion de la relation client :

Les clients ne sont pas tous égaux et les entreprises non plus. Celles-ci doivent franchir trois phases, chacune donnant lieu à un traitement distinct du client. La première s'axe sur l'acquisition du client, la deuxième sur sa fidélisation et la dernière sur la gestion stratégique du service client⁹¹.

- **Phase 1 – Acquisition du client :**

La première phase tourne autour de la conquête de nouveaux clients. L'entreprise concentre ses efforts sur l'élaboration d'une base de clientèle à l'aide de moyens techniques ainsi que de

⁹¹ Stanly.B, « CRM, Customer Relationship Management », édition Person Education, France, 2006, p93.

formation précisément étudiées pour rendre sa force de vente plus efficace. Elle consacre aussi d'importantes ressources en temps à l'acquisition de bonne pratique par la méthode de l'étalonnage des performances (benchmarking), à l'analyse des processus de service au client et à de premières enquêtes sur la clientèle.

- **Phase 2 – Fidélisation du client :**

Dans cette phase, l'optimisation de la relation client devient l'objectif prioritaire. L'entreprise commence alors à segmenter sa clientèle par groupe exprimant des besoins comparables, dans le but de servir chacun d'entre eux de manière plus efficace.

- **Phase 3 – Gestion stratégique du service client :**

A ce stade, l'entreprise a compris qu'elle ne peut apporter les mêmes avantages à tous ses clients. S'ils présentent, pour la plupart, une rentabilité potentielle, certains d'entre eux laissent espérer des perspectives à plus long terme que d'autres. Pour progresser sur la voie du GRC, il faut se montrer apte à identifier à l'avance ces clients prometteurs. Arrivée à la phase 3, l'entreprise doit exploiter à bon escient les outils technologiques et informatiques pour offrir un service de qualité à l'ensemble de ses clients et un service de niveau encore plus élevé aux meilleurs d'entre eux. Et, ce qui est tout aussi important, il lui faut parvenir à une situation aussi avantageuse pour ces derniers que pour elle-même.

4-2 Les outils de la gestion de la relation client :

Le CRM s'appuie sur des outils techniques permettant de gérer l'identification, la segmentation, l'adaptation, l'interaction et l'évaluation de la relation dans une activité de masse. La difficulté n'est pas en effet de mener à bien ces opérations en soi, mais de le faire quand on a des milliers, des centaines de milliers voire de millions de clients.

Les technologies de l'information donnent les moyens aux entreprises de gérer cette complexité, et d'aider l'entreprise à prendre les bonnes décisions en ayant à sa disposition des informations utiles et à jour. Pour cela, un certain nombre d'outils vont permettre de traiter toutes ces informations. Plus précisément, ces principaux outils de la gestion de la relation client sont :

A. Les outils analytiques :

Ont pour objet de collecter, consolider, analyser et transformer les données sur les clients. On inclura dans ces outils les datawarehouse, les datamarts, le datamining, outils statistiques, outils de reporting...⁹².

• Le datawarehouse ou entrepôt des données :

Bill Inmon, a proposé une définition de l'entrepôt de données qui, fait toujours référence « L'entrepôt de données est une collection de données orientées sujet, intégrées, non volatiles et historiques, organisées pour le support du processus d'aide à la décision. »⁹³.

L'entrepôt de données est une grande base de données où sont collectées les informations sur les clients qui peuvent venir de différentes sources, système de production (transactions, comptabilité, logistique...), points de contact clients (centres d'appel, Internet, points de vente...) ou sources externes (megabases, enquêtes...)⁹⁴. Donc il regroupe des bases de données internes (données comptables, commerciales...) et externes (panels distributeurs et consommateurs, bases de données « en ligne »...) à l'entreprise. Il permet de stocker un nombre considérable d'informations. C'est l'équivalent d'un énorme disque dur qui permet de stocker des milliards de caractères⁹⁵.

Ces informations sont extraites, nettoyées, transformées et intégrées dans la base de données centrale. Ces données servent à améliorer la fidélisation des clients ainsi que les actions marketing de la société.

Les principaux besoins des entreprises qui se lancent dans un projet d'entrepôt de données à vocation marketing sont traditionnellement ⁹⁶:

- Piloter les opérations de marketing : ciblage, mailing, promotions, etc.
- Analyser les ventes.
- Définir la typologie client pour affiner l'offre.
- Suivre les évolutions des segments de clients.
- Étudier l'impact des promotions.
- Étudier la satisfaction des clients/produit/réseau de distribution.
- Étudier la concurrence.

⁹² Lendrevie.J- Levy.J. « *Théories et nouvelles pratiques du marketing, Mercator* », 10^e édition, Edition Dunod, Paris, 2013, p942.

⁹³ Lefébure.R – Venturi.G, op.cit, p70.

⁹⁴ Lendrevie.J- Levy.J, op.cit, p943.

⁹⁵ Demeure. C, op.cit, p360.

⁹⁶ Lefébure.R – Venturi.G, op.cit, p74.

- Suivre la performance des commerciaux (budget/réalisé).
- Établir un report des activités des filiales.
- Piloter les événements.
- Mesurer l'efficacité des canaux de distribution
- Évaluer les principaux postes de coûts liés à la vente.

Sur le plan fonctionnel, ces attentes peuvent se résumer en trois grands ensembles d'activités :

- le marketing opérationnel ;
- l'analyse ;
- le pilotage.

La base de données s'inscrit donc dans le CRM comme un centre de profit par sa dimension opérationnelle. L'entrepôt de données doit, soit directement, soit par le biais de bases de données dérivées, supporter quatre grands ensembles de fonctions pour les utilisateurs du marketing ⁹⁷:

- Le pilotage des ventes, des forces commerciales et des actions marketing.
- Le contrôle de gestion avec le suivi des différents postes de coûts de commercialisation, de service après-vente permettant d'évaluer la rentabilité globale des produits, des clients ou des activités de l'entreprise.
- L'analyse statistique des facteurs explicatifs de tel ou tel comportement, ou la recherche de segmentation pertinente de clientèles.
- Le marketing opérationnel avec la gestion de campagnes depuis le ciblage jusqu'au suivi des remontées.

Cependant, au-delà de ces fonctions intrinsèques, l'entrepôt de données doit supporter également des fonctions plus techniques pour répondre complètement à la problématique du CRM⁹⁸ :

- L'alimentation, qui englobe toute la gestion des flux depuis et vers les systèmes opérationnels de CRM.
- La production, qui recouvre la production par des calculs plus ou moins sophistiqués de nouvelles informations à partir des données.
- La gestion transactionnelle, qui consiste à servir directement en données les canaux d'interactions.

⁹⁷ Lefébure.R – Venturi.G, op.cit, p75.

⁹⁸ Lefébure.R – Venturi.G, op.cit, p76

Une utilisation efficace de la base de données a pour effet de fidéliser, de réduire les pertes de clientèle et d'accroître la satisfaction des clients et les ventes. La base de données est utilisée pour cibler les offres sur les clients ou prospects, pour envoyer le bon message au bon moment et à la bonne personne, augmentant le taux de réponse attribué au marketing, diminuant les coûts par commande, fondant notre entreprise et augmentant nos profits.

- **Les datamarts :**

L'entrepôt de données est souvent complexe dans sa structure et difficilement exploitable par des utilisateurs finaux. Pour pallier ces limites fonctionnelles et techniques, il n'est pas rare que des datamarts soient créés en aval de l'entrepôt, voire parfois en parallèle à l'entrepôt.

L'accès à l'entrepôt de données se fait à partir de datamarts, qui constituent des accès limités aux données en fonction des besoins des utilisateurs (à partir d'un simple PC relié au réseau de l'entreprise). Chaque collaborateur autorisé peut ainsi consulter cette énorme source d'informations⁹⁹.

Les datamarts sont des sous-ensembles de l'entrepôt de données, qui ne contiennent que les informations nécessaires à certaines fonctions de l'entreprise (applications de marketing direct, analyse des résultats commerciaux, centre d'appels, segmentation, etc.), et de données pertinentes pour une activité particulière¹⁰⁰:

- Sous-ensemble des instances : par exemple, seuls les clients actifs sont repris dans le datamart, voire un échantillon aléatoire représentatif pour faciliter les comptages.
- Sous-ensemble des attributs : seules les données élémentaires et les agrégats pertinents pour l'activité concernée sont transférés ou calculés au chargement du datamart depuis le data warehouse.

En effet, il est beaucoup plus facile de traiter et d'analyser des bases de données ciblées que l'ensemble des informations sur les clients.

- **Le datamining ou fouille de données :**

Le datamining consiste à extraire, au moyen de techniques d'apprentissage et de statistiques, des connaissances à partir de gros volumes d'informations. Les techniques de datamining s'appliquent essentiellement à des problématiques de classification ou de prédiction.

⁹⁹ Demeure. C, op.cit, p360.

¹⁰⁰ Lefébure.R – Venturi.G, op.cit, p70.

Le datamining est une des composantes essentielles du marketing de base de données « Le marketing de bases de données est défini comme le fait de gérer un système informatisé de bases de données relationnelles qui collecte des données pertinentes sur les clients et les prospects pour délivrer de meilleurs services et établir une relation à long terme avec eux »¹⁰¹. En effet, il est généralement utilisé avant la définition d'une action ou d'une séquence d'actions marketing pour¹⁰²:

- Identifier des segments comportementaux homogènes ;
- Elaborer des modèles de réponses sur la base des actions marketing précédentes afin d'optimiser les taux de retour de la prochaine action ;
- Bâtir des modèles d'appétence ou d'attrition afin d'identifier les meilleures cibles pour telle ou telle action marketing.

Il s'articule ainsi avec les outils de gestion de campagnes en contribuant à déterminer les règles de sélection qui seront ensuite appliquées pour le ciblage dans les outils de gestion de campagnes¹⁰³.

B. Les outils opérationnels :

Ont pour objet de gérer les phases d'interaction et de participer à la productivité des moyens de commercialisation et de communication. On distinguera¹⁰⁴:

- Les outils de gestion de la relation (personnalisation des messages, gestion du contact client à travers les différents canaux, enrichissement des bases de données clients, etc.) ;
- Les outils d'automatisation de la force de vente (optimisation de la prospection, aide à la configuration d'une offre commerciale, automatisation de la prise de commande, etc.) ;
- Les outils d'automatisation du marketing (suivi des plans d'actions marketing, gestion des campagnes marketing, etc.).

C. Les outils de restitution :

Il ne sert à rien de collecter et de traiter une grande quantité de données à partir de nombreuses sources, de répartir ensuite ces informations dans des bases de données plus

¹⁰¹ Lefébure.R – Venturi.G, op.cit, p260.

¹⁰² Lefébure.R – Venturi.G, op.cit, p260.

¹⁰⁴ Lendrevie.J- Levy.J, op.cit, p944, 945.

spécialisées et de réaliser un travail important d'analyse, si les résultats obtenus ne sont pas facilement accessibles ou utilisables¹⁰⁵.

Dans les centres d'appel, les outils de restitution prennent la forme d'écrans qui résument les points les plus importants sur les clients, un standardiste verra s'afficher les coordonnées du client, son appartenance à un segment qui a été défini préalablement (par exemple, le niveau de chiffre d'affaires généré), des éléments d'information spécifiques (par exemple, s'il a été victime d'incidents répétés, etc.). Ces centres d'appel se transforment également en centres de profit, on suggérera peut-être au standardiste de proposer une offre commerciale qui a été sélectionnée par rapport au profil du client. L'outil d'interface devra permettre d'accéder à des informations complémentaires, comme par exemple, de remonter l'historique d'achat du client. Il devra également permettre de nourrir la base de données et d'entrer de nouvelles informations sur le client. Son efficacité dépend également de sa capacité à permettre au standardiste de traiter le problème du client en temps réel¹⁰⁶.

Le CRM doit constituer un système au service des clients qui permettra aux entreprises de mieux les connaître et de leur proposer des services mieux adaptés et se focaliser sur le développement de ces relations durables avec les clients les plus rentables.

Section 2 : Les fonctions de la gestion relation client

La démarche de GRC est une source de profitabilité qui exerce une influence sur la stratégie de l'entreprise, cette dernière devant faire l'objet d'une démarche spécifique, qui semble ne pas pouvoir être atteinte avec les outils classiques de la relation client.

Un programme de GRC, vise à avoir une meilleure connaissance du client et à fournir une vision transverse du client, une cohérence transverse à l'ensemble des processus.

1- La mise en œuvre du programme de GRC :

1-1 Les éléments du programme de GRC :

La mise en œuvre efficace d'un programme GRC requiert cinq éléments : stratégie, segmentation, technologie, processus et structure organisationnelle¹⁰⁷.

¹⁰⁵ Demeure. C, op.cit. p.351.

¹⁰⁶ Lambin, J-J., Chantal. M. » *Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation- marché* », 7e édition, Edition Dunod, Paris, 2008, p135.

¹⁰⁷ Lefébure.R – Venturi.G, op.cit, p41, 42, 43,44.

- **Stratégie**

Il existe six stratégies applicables à un programme GRC : distribution, segmentation, prix, marketing, marque et publicité. Celles qui exercent l'impact le plus important sont les trois premières.

La stratégie de distribution consiste à choisir le canal par lequel l'offre sera transmise au client.

La 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 des produits ou services.

- **Segmentation**

Auparavant, la segmentation se limitait à un produit ou à un marché particulier mais, depuis quelques années, les entreprises s'en servent pour juger de la valeur que peuvent leur procurer leurs clients. Aujourd'hui, certaines 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.

- **Technologie**

Le processus GRC repose sur des données informatisées, il comporte un aspect technique primordial : la création d'une base de données intégrée, logique et opérationnelle, des logiciels utilisés pour la gestion de cette base de données, le data mining, le support de décisions, la gestion des campagnes, 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.

- **Processus**

L'identification des processus nécessaires 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 mise en place et dans la mise en œuvre de technologie destinées à favoriser et à répandre leur emploi. Le processus GRC est l'ordre et la méthode selon lesquels les actions de marketing direct sont exécutées.

- **Structure organisationnelle**

La structure organisationnelle est la composante la plus souvent négligée dans la mise en œuvre d'un programme de GRC. Le marketing des entreprises repose le plus souvent 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 fonctions 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. Chaque équipe devrait, tour à tour travailler sur les différents types : récupération, fidélisation, élargissement/amélioration de l'offre et prospection.

1-2 les types de programme de GRC :

La GRC permet à l'entreprise de toucher tous les types de clients auxquels elle s'adresse en différents points de leur cycle de vie et de choisir le programme marketing qui correspond le mieux à l'attitude manifestée envers elle par chaque client et à sa volonté d'acquérir ses produits et services. Il existe quatre types de programme GRC, destinés à retrouver les clients qui sont détournés de l'entreprise ou à retenir ceux qui prévoient de le faire, à fidéliser la clientèle existante, à accroître ses achats dans une catégorie de produit ou services et à rechercher de nouveaux prospects.¹⁰⁸

- **Récupération et conservation :**

Il s'agit de convaincre un client devenu moins assidu de rester fidèle à l'entreprise ou bien de lui revenir après qu'il l'a quittée. En effet, les enquêtes démontrent qu'elle offre quatre fois de plus de chances de réussite si un contact est établi dès la première semaine suivant une défection que lorsque l'entreprise attend un mois pour agir.

La sélectivité constitue un autre élément clé d'une campagne efficace. Les organisations les plus dynamiques en matière de GRC filtrent souvent les prospects à contacter afin d'en exclure les clients ayant souvent changé de fournisseurs, les mauvais payeurs ou ceux qui n'expriment que des besoins limités.

¹⁰⁸ Stanly B, op.cit, p37-41.

- **Fidélisation :**

La catégorie fidélisation est celle sur laquelle il est le plus difficile d'établir des mesures précises. Pour retenir ses clients, l'organisation a recours à trois éléments essentiels : segmentation selon la valeur, segmentation selon les besoins et modèles prévisionnels de défection.

Le premier sert à déterminer les ressources que l'entreprise est prête à consacrer pour maintenir la fidélité des clients.

Une fois les clients passés au crible de la segmentation selon la valeur, l'entreprise les soumet à celui de la segmentation selon les besoins, afin d'aboutir à un programme de fidélisation personnalisée. Les offres privilégiées (qui attribuent par exemple au client des points sous forme de kilométrages aériens ou de nuit d'hôtel à tarif réduit) figurent parmi les plus pratiquées. En outre, les entreprises encouragent souvent la loyauté de leurs clients par une facturation préférentielle, des services d'assistance spéciaux ou des crédits avantageux. Il importe de remarquer que la plupart de ces privilèges dépendent davantage du niveau de profil assuré par le client que du segment auquel il appartient.

La dernière composante d'une campagne de fidélisation réussie consiste en la mise au point d'un modèle prévisionnel de défection, à l'aide des multiples données démographiques et informations relatives à l'usage dont l'entreprise dispose sur sa base de clientèle existante.

Des outils élaborés de data mining permettent d'élaborer des modèles aptes à identifier les clients vulnérables, à cibler dans le cadre d'une campagne de fidélisation ou auxquels il convient d'offrir de nouveaux produits.

- **Elargissement/ amélioration de l'offre :**

Ce programme de GRC, également désigné sous le nom de « développement du portefeuille » (autrement dit, des ressources que le client dépense chez l'entreprise), a pour finalité d'identifier les offres susceptibles d'intéresser le client, en plus de celles auxquelles il répond déjà. La nature de l'offre se détermine en fonction du segment dans lequel le client est classé selon ses besoins, du modèle d'usage auquel il correspond et de sa réaction à de précédents contacts. Après composition de l'offre et choix du support, l'entreprise présente directement son offre au client. L'amélioration de l'offre fonctionne suivant le même principe que l'élargissement de l'offre.

- **Prospection :**

La prospection consiste à déployer des efforts pour gagner des clients n'ayant jamais recouru aux services de l'entreprise. La campagne repose sur trois éléments fondamentaux, outre l'offre elle-même : la segmentation, la sélectivité et les ressources.

Pour cibler l'offre de manière efficace, il est essentiel de réaliser un modèle de segmentation réellement fondé sur les besoins, sans cela, l'offre ne susciterait pas un taux d'acceptabilité satisfaisant, ou les coûts de publicité ou de promotion tarifaire s'avèreraient trop onéreux.

La sélectivité est aussi importante pour la prospection que pour la récupération. La segmentation selon les besoins sert à définir ce que le client attend de l'entreprise ; la segmentation selon la rentabilité définit le profit que le client est à même de procurer à l'entreprise, qui peut donc établir combien est-elle prête à investir pour gagner sa confiance.

1-3 Les composants et les avantages du programme de GRC :

- **Les composants du programme de GRC :**

Une solution de GRC se construit autour des éléments suivants¹⁰⁹ :

- Les systèmes et les données de back office : *supply-chain*, ressources humaines, comptabilité, finance...
- Des bases de données client qui capturent l'ensemble des informations reliées aux clients, éventuellement unifiées sous la forme d'un datawarehouse ;
- Des canaux de relation qui permettent d'interagir avec les clients ou les fournisseurs ;
- Des accès à des bases de données externes pour enrichir le système d'information ;
- Des outils de gestion des données qui permettent d'assurer les fonctions stratégiques de pilotage et les fonctions tactiques pour réaliser les actions commerciales ;
- Des outils de gestion de la connaissance pour transformer la donnée en information.

- **les avantages du programme de GRC**

Les principaux avantages d'une démarche GRC sont centrés autour du client¹¹⁰ :

- Rationaliser et ainsi rendre plus performante son organisation commerciale.
- Suivre son client de manière personnalisée et individualisée.

¹⁰⁹ Stanly B, op.cit, p54.

¹¹⁰ Van Laethem. N, op.cit, p103, 104.

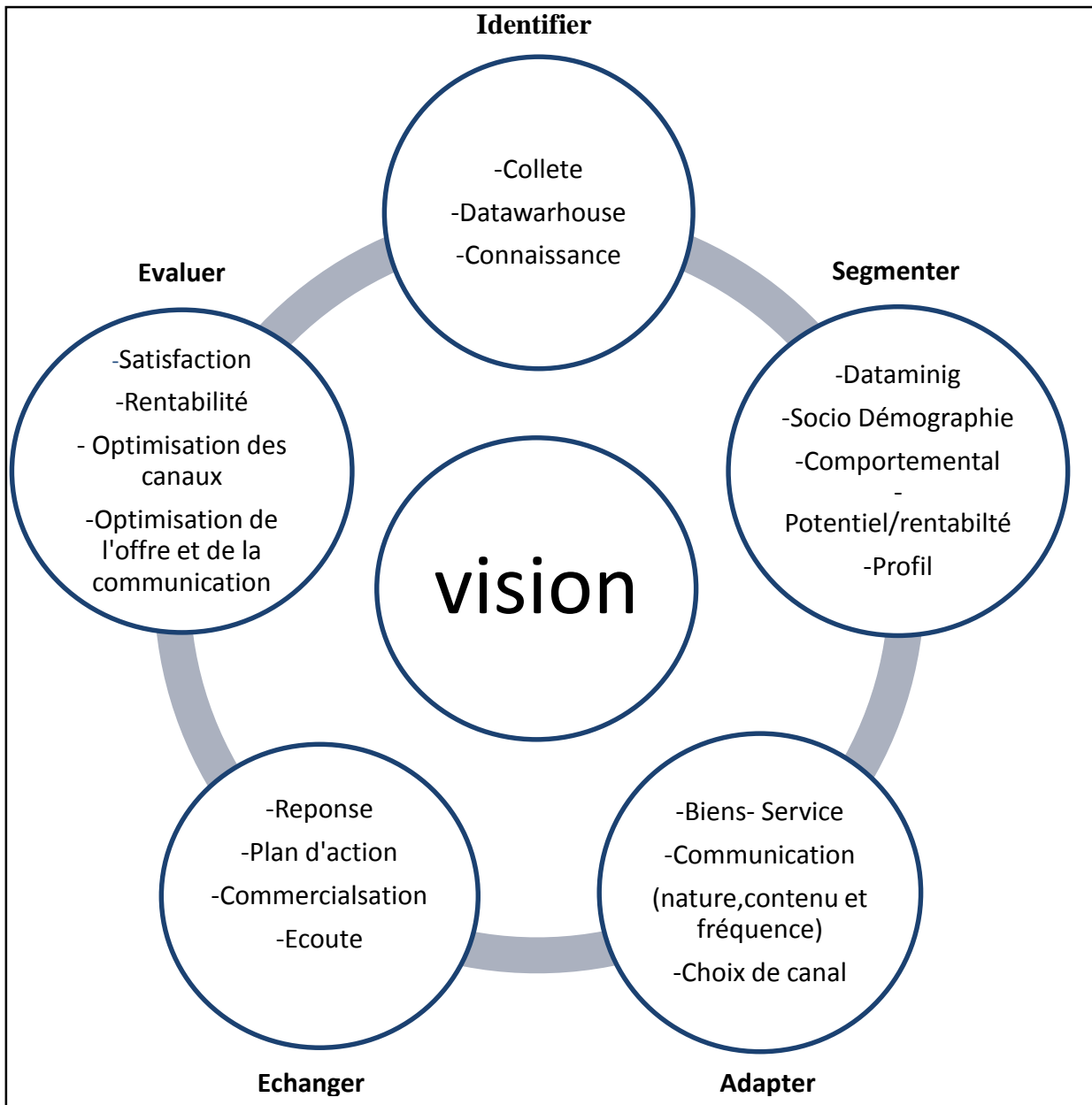
- Suivre de manière qualitative la performance des équipes commerciales (réponses au client, qualité des conseils...).
- Organiser des opérations ponctuelles auprès de ses clients ou prospects.
- S'adapter complètement à la vie du client en faisant des propositions au bon moment.
- Optimiser la synergie marketing/vente.

2- Les étapes du processus de GRC et leur importance stratégique

2-1 Les étapes du processus de GRC :

Le processus de la gestion de la relation client passe par cinq étapes essentielles ¹¹¹: identifier, segmenter, adapter, échanger, évaluer.

Schéma N° 03 : Les étapes du processus de la gestion de la relation client



Source : Lendervie J, Levy J, « Mercator », 10^e édition, Edition Dunod, Paris 2013, p.608.

¹¹¹ Lendervie J, Levy J, op.cit, 608,609.

- **Identifier**

L'identification consiste à la collecte d'information sur chaque client. C'est informations doivent être formalisées dans une base de donnée pour que l'entreprise connaisse ses clients d'une manière systématique et automatisée. Les sources d'information sont multiples tel que ; le questionnaire, la force de vente, le service après-vente, call center, internet...etc.

- **Segmenter**

Après l'identification, vient l'étape de la segmentation sur base de donné qui consiste à regrouper les clients en fonction de caractéristiques communes susceptible d'affecter leur comportements. La segmentation des clients se fait en fonction de leurs achats (petit, moyen, grand), de type de produit acheté, de leurs centres d'intérêts exprimés... etc.

- **Adapter le service et la communication**

L'identification et la segmentation des clients doivent conduire à adapter le service et la communication auprès des clients. Cette adaptation peut porter sur les offres, sur les canaux de contact ou encore sur le contenu de la communication.

Internet, même s'il n'est pas le seul, est un canal particulièrement propice à la personnalisation de la communication. Un site web peut en effet adapter son contenu en fonction du profit du client, reconnaître et accueillir un visiteur identifié, proposer des services liés à leur profil tels que des recommandations personnalisées et enrichir progressivement le profil de l'internaute.

- **Echanger**

L'interaction entre le client et l'entreprise résulte, soit de campagnes organisées par l'entreprise, soit d'une repense aux sollicitations du client. Dans le premier cas, l'entreprise postera un courrier, passera un appel téléphonique, enverra un e-mail, etc. pour faire une offre au client ou entretenir une relation. Dans le second cas, c'est le client qui sollicite l'entreprise, en appelant un standard téléphonique, en envoyant un courrier ou un e-mail ou en se rendant au point de vente. Ces interactions ont autant d'opportunités pour nourrir la base de donné d'information nouvelle sur le client ainsi que pour lui proposer une offre spécifique.

- **Evaluer**

La relation avec les clients se construit dans le temps et s'enrichit à chaque interaction. De ce fait, l'apprentissage est une dimension essentielle de ce processus. Les objectifs doivent être quantifiés pour pouvoir être évalué. Les indicateurs peuvent prendre plusieurs formes : indice de satisfaction, chiffre d'affaire par client, rentabilité par client, taux de transformation des courriers ou de bons ...etc.

2-2 L'importance stratégique du GRC :

L'importance stratégique de GRC est résumée dans ces dix principes clés, présentées dans le tableau N°03 :

Tableau N°03 : L'importance stratégique du GRC

Principes	Description
<i>Segmentation</i>	Réalisation d'une segmentation basée sur les besoin 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.
<i>Mémoire Institutionnelle</i>	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.
<i>Collaboration</i>	Le client doit être impliqué dans les spécifications, le design... etc.
<i>Les points de contact adapté</i>	Le client doit être en mesure de faire des affaires avec l'entreprise via de multiples voies qui sont adaptées à ses besoins, sa valeur et ses attentes.
<i>Un seul contact</i>	Les besoins des clients doivent être comblés lors du premier contact
<i>Accès à l'information en temps réel</i>	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.
<i>Carte de pointage du client</i>	Les employés doivent être en mesure de crée des comportements spécifiques chez les clients comme capture une plus grande part de ces dépenses, augmenter la fidélité, augmenter la valeur du client, et mesure de façon explicite ces aspects.
<i>Boucler la Bouche</i>	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.
<i>Ecouter et apprendre</i>	A 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.
<i>Gestion de l'expérience client</i>	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 haut qualité et de constante qui donne au client une valeur ajoutée.

Source : Belarbi.K ,Belarbi.R « La gestion de la relation client dans le B to B Cas : Sicoge- Boghni- Tiz Ouzou », mémoire de Master ,Université de Tizi ouzou,2019, p43.

3- Les enjeux de la gestion de la relation client :

La GRC répond aux préoccupations fondamentales suivantes¹¹² :

- **Un meilleur service clients**

Les clients attendent plus de services de la part des marques. L'information sur les produits, le conseil, la facilitation des achats, l'automatisation et les services client sont autant de services associés qui jouent un rôle croissant dans l'appréciation des clients sur la valeur d'une offre.

Beaucoup de ces services sont adaptés à la situation de chaque client, c'est-à-dire qu'ils sont personnalisés. Le développement de ces derniers associés passe ainsi de plus en plus par celui d'un marketing relationnel.

- **L'intégration multicanal**

Les entreprises étendent progressivement leurs modes de communication et de distribution auprès de leurs clients. Toutes une panoplie de canaux s'offrent à elles (représentants, points de vente, catalogues, mailing, centres d'appel, Internet et autres canaux électroniques,..... etc.).

Les clients veulent avoir une expérience continue et interagir avec la même entreprise, quel que soit le canal utilisé.

Mieux identifier les clients, conserver la mémoire des interactions avec eux, faire partager cette connaissance entre les différents canaux et permettre au client d'interagir de façon cohérente avec l'entreprise, à travers d'une multitude de canaux, sont autant d'enjeux qui deviennent ainsi une préoccupation des entreprises.

- **Le développement des ventes**

Sur des marchés, dont la croissance est relativement faible, la part des entreprises passe de plus en plus par la fidélisation des clients en préservant, voire en augmentant, la part des dépenses consacrées à la marque.

Une politique relationnelle n'est pas seulement destinée à accroître la qualité de service, à l'image d'un service clients, mais une façon privilégiée de développer les ventes. Plutôt que de se focaliser seulement sur la part de marché (qui est un solde final qui ne permet pas d'identifier le nombre de clients qui ont quitté l'entreprise par rapport à ceux qui ont été recruté), une entreprise soucieuse de développer ses ventes doit s'intéresser au capital client.

¹¹² Kotler. P , op.cit, p182.

- **L'accroissement de la productivité**

Il existe, dans la gestion de la relation avec le client, de nombreuses tâches qui peuvent être partiellement ou totalement automatisées, aussi bien en matière de communication que de commercialisation.

Cette automatisation peut conduire à des réductions de coûts, c'est-à-dire des gains de productivité que recherchent constamment les entreprises.

4- Les avantages, les contraintes et les facteurs clés de succès de la gestion de la relation client :

Comme toutes les stratégies marketing, la stratégie de GRC offre de nombreux avantages, tant pour l'entreprise que pour les clients, mais elle présente aussi plusieurs contraintes.

4-1 Les avantages de la gestion de la relation client :

Le CRM offre divers avantages par rapport au marketing de masse traditionnel¹¹³ :

- Il réduit les coûts de publicité ;
- Axe sur les besoins de clients spécifiques, il facilite leur ciblage ;
- Permet de constater plus aisément l'efficacité d'une campagne ;
- Permet à l'entreprise de rivaliser avec ses concurrentes non pas sur des tarifs, mais sur les services offerts ;
- évite des dépenses excessives sur des clients à faible rentabilité et l'inverse, une sous-estimation des ressources à consacrer à des clients à haute rentabilité ;
- accélère les délais de développement et de commercialisation d'un produit (cycle de commercialisation) ;
- améliore l'utilisation du canal employé pour atteindre le client et donc optimise chaque contact avec celui-ci ;
- Augmente le chiffre d'affaires par une meilleure information sur les clients et les prospects, et un meilleur pilotage des activités¹¹⁴ ;
- Améliore les prévisions et le management des ventes par une meilleure visibilité des opportunités¹¹⁵ ;

¹¹³ Stanly B, op.cit, p34, 35.

¹¹⁴ Anne. J, op.cit, p55

¹¹⁵ Anne. J, op.cit, p55

- Augmente la productivité de la force de vente en réduisant le nombre d'étapes pour collecter les informations nécessaires à une proposition ou à la réponse à un cahier des charges¹¹⁶.

4-2 Les contraintes de la gestion de la relation client :

Les contraintes de la gestion de la relation client représentent une préoccupation majeure pour de nombreuses entreprises qui cherchent à adopter ou intégrer ce système, parmi ces contraintes¹¹⁷ :

- Implication et formation des utilisateurs ;
- Grande capacité de changement de l'organisation ;
- Ressources financières ;
- Délais d'implantation d'un projet GRC.

4-3 Les facteurs clés de succès de la gestion de la relation client :

Plusieurs facteurs clés de succès de la gestion de la relation client, dont les plus importants¹¹⁸ :

- Insérer la gestion de la relation client dans la vision stratégique de l'entreprise ;
- Susciter l'adhésion des forces commerciales et marketing à l'outil et aux processus ;
- Manager par la valeur client.

¹¹⁶ Anne. J, op.cit, p56.

¹¹⁷ Lendrevie- Levy-Lindon. « *Théorie et nouvelles pratiques du marketing, Mercator* ». 8e édition. Edition Dunod, Paris, 2006, p943.

¹¹⁸ Van Laethem. N, op.cit, p104

Conclusion :

Sans clients, pas d'entreprise. La gestion de la relation client est une stratégie de management visant la satisfaction client et favorisant sa fidélisation. L'un des facteurs essentiels à la croissance d'une entreprise est l'optimisation et l'entretien d'une bonne relation client.

L'objectif d'une bonne relation client est d'apporter de la valeur ajoutée aux clients. Pour cela, il est fondamental de savoir s'organiser afin de connaître les préférences des clients.

Avec une bonne gestion de la relation client, l'entreprise doit être en mesure de gérer les clients, d'être réactive et communicative, d'être satisfaite en répondant à ses besoins et ses attentes, de cibler la bonne clientèle et de proposer le bon service et/ou produit, au bon moment, à travers du bon canal et au meilleur prix.

CHAPITRE 03

De la satisfaction à la fidélisation du client

Introduction :

La satisfaction et la fidélisation des clients sont de tout temps les éléments indispensables à la pérennisation et au succès des entreprises, compte tenu du fait que la rude concurrence dans laquelle évoluent les entreprises, fait qu'il est désormais très important pour elles, de savoir dans quelle mesure la satisfaction de leurs clients, peut être un garant de leur fidélité.

Pour cela, l'amélioration de la qualité de service ou produit n'est plus un choix, elle engage l'avenir de toute organisation, et c'est de cette qualité dépend la satisfaction du client et sa fidélisation.

Créer une démarche de la satisfaction du client est une obligation stratégique, une condition de survie. De ce fait, les entreprises qui veulent tisser des liens privilégiés avec leurs clients doivent connaître ses clients, être à leur écoute, comprendre et s'efforcer en permanence de dépasser leurs attentes, mettre au point une offre de produit et de service adaptée et avantageuse, ainsi de mobiliser le personnel pour une bonne gestion de cette relation avec les clients.

Dans ce chapitre nous allons essayer d'aborder deux points essentiels, dont le premier est consacré au concept de la satisfaction des clients, à savoir quelques définitions de la satisfaction, ses caractéristiques, sa démarche ainsi que ses indicateurs de mesure. Ensuite on se penchera sur la fidélisation des clients, où nous présenterons les différentes définitions du concept, les composantes et la démarche marketing de la fidélisation, ses programmes et ses outils, et enfin la relation entre fidélisation et satisfaction.

Section 1 : La satisfaction des clients

« *La satisfaction des consommateurs apparaît clairement comme un champ majeur de la recherche en marketing faisant l'objet à la fois de l'intérêt de la recherche académique et des études appliquées en entreprise* ». **Évrard** (1993)⁹²

La satisfaction client est l'une des notions fondamentales du marketing, qui a été à l'origine de nombreuses études et modélisations. L'apparition du concept de satisfaction date du milieu des années 1970, et en une vingtaine d'année la satisfaction est devenue l'un des thèmes majeurs de l'étude du comportement après-achat/ consommation du consommateur.

1- Le concept de satisfaction client :

Dans la littérature, plusieurs définitions ont été apportées pour donner une explication au concept de satisfaction client.

Selon **Kotler et Dubois et al (2005)**, la satisfaction « *est l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue* »⁹³.

« *La satisfaction correspond au jugement d'un individu qui compare la performance perçue d'un bien ou d'un service lors de sa consommation avec ses attentes préalables. Si la performance se situe en deçà des attentes, le client est déçu et insatisfait. Si les deux correspondent, il est satisfait. Si la performance va au-delà, il est très satisfait ou même enchanté* »⁹⁴ (**2015**).

Selon **Lendrevie.J, Lévy.J** (2014) « *La satisfaction peut être définie en marketing comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation* »⁹⁵.

⁹² Ladhari.R. « *La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences* », Revue La gestion de l'information, Université de Moncton, France, Vol 36, N°2, 2005, P172.

⁹³ Kotler. P et Dubois et al, op.cit, p172.

⁹⁴ Kotler P et Dubois et al, op.cit., p196.

⁹⁵ Lendrevie.J et Levy.J, op.cit, p859.

Ainsi **Monio J-M** (2001) définit la satisfaction comme « *l'opinion du client sur le niveau de réponse d'une transaction à ces besoins et attentes* »⁹⁶.

Llosa (1996) envisage la satisfaction comme « *une évaluation qui intervient après l'achat, l'usage, la consommation ou l'expérimentation d'un produit ou d'un service* »⁹⁷.

D'après **Oliver** (1980) « *La satisfaction du client est fonction du degré de concordance entre ses attentes vis-à-vis du produit d'une part et sa perception de la performance du produit ou service* »⁹⁸.

Dans le modèle proposé par Oliver (figure n°04), connu sous le nom de modèle de la « confirmation-infirmité », également nommé paradigme de confirmation des attentes. Ce phénomène implique la comparaison entre la qualité perçue et la qualité attendue.

- **La qualité perçue** : désigne l'état actuel du produit/service de l'entreprise et le niveau de qualité d'un produit/service tel qu'il est perçu par le consommateur de manière plus ou moins subjective, elle peut jouer un grand rôle dans le processus de choix et d'achat.

- **La qualité attendue** : désigne le niveau de qualité d'un produit/service tel qu'il est souhaité et attendu par le consommateur et qu'il possède un certain nombre de caractéristiques.

La comparaison entre la performance et les attentes va donner naissance à une évaluation globale de l'expérience de consommation. Ce processus comparatif inclut quatre éléments principaux :

- 1- Le jugement porté sur la performance du produit/service au cours de l'expérience (qualité perçue).
- 2- Les attentes à l'achat et à la consommation du produit/service (qualité attendue) ;
- 3- La comparaison entre la performance et les attentes va donner naissance à la disconfirmation qui peut être positive, neutre, ou négative ;
- 4- La disconfirmation va générer l'évaluation globale de l'expérience de consommation, c'est-à-dire la satisfaction.

La satisfaction du client va alors résulter de l'écart :

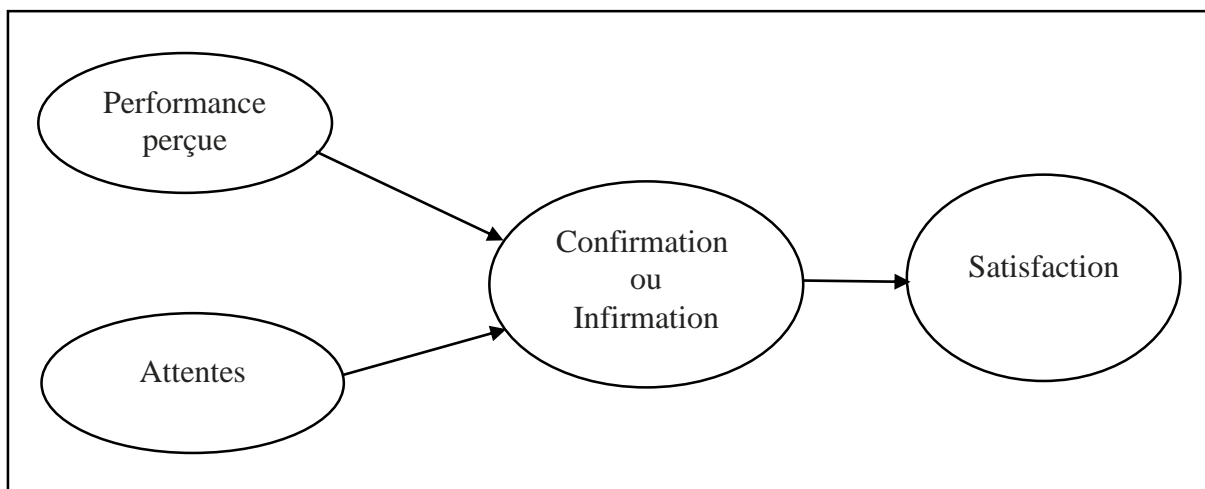
⁹⁶ Monio J-M, « *La certification dans les services* », Edition Afnor, 2001, p.108.

⁹⁷ Boris Bartikowski. « *La satisfaction des clients dans les services : une vue situationnelle du poids fluctuant des éléments* », Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix Marseille, France. W.P N° 542, 1999, p12.

⁹⁸ Lambin. J-J et De Moerloose. C. « *Marketing stratégique et opérationnel ; Du marketing à l'orientation-marché* », 7e édition, Edition Dunod, Paris, 2008, p124.

- **Qualité perçue < qualité attendue** : si les attentes des clients ne sont pas satisfaites, il en résulte de l'insatisfaction et on parle de « disconfirmation » négative.
- **Qualité perçue = qualité attendue** : dans le cas de la correspondance entre les deux, quand les attentes du client correspondent exactement à l'état du produit (la performance). Il en résulte la satisfaction du client.
- **Qualité attendue > qualité perçue** : si la performance de l'entreprise dépasse les attentes du client. On parle alors d'une « disconfirmation » positive, d'une satisfaction client forte.

Figure N° 05 : Le modèle confirmation-infirmation



Source : Lambin. J-J et De Moerloose. C. « *Marketing stratégique et opérationnel ; Du marketing à l'orientation-marché* », 7^e édition, Edition Dunod, paris, 2008, p124.

Si le résultat obtenu est conforme au résultat escompté, il y a une « satisfaction » ; s'il est inférieur, il y a une « insatisfaction ». Par contre si le résultat est très supérieur à celui attendu, il y a un « enchantement ».

Une confirmation entraîne de la satisfaction qui, elle-même entraîne une action positive (compliment, achat, recommandation...) de la part du client, alors qu'une infirmation entraîne de l'insatisfaction à l'origine d'une action négative (réclamation...).

La satisfaction est le résultat de la perception de l'offre et du sentiment qui résulte de la comparaison entre cette perception et l'attente du client par rapport à cette offre.

A partir de ces définitions, on déduit que, les attentes des clients et la qualité ou la norme de performance perçue, sont des variables majeures qui doivent être prises en compte par les entreprises de toute activité confondue pour satisfaire leurs clients.

En effet, Différentes affirmations ont été reprises par les entreprises et les éditeurs de logiciels de CRM, pour justifier la nécessité d'investir dans la satisfaction des clients.

Les effets supposés de la satisfaction client ont été donnés par des éléments chiffrés, à savoir ⁹⁹:

- le coût d'acquisition d'un nouveau client est cinq fois plus élevé que la conservation d'un client déjà existant ;
- la probabilité pour qu'un client reste fidèle à son fournisseur varie de 70 % à 45 % selon qu'il est satisfait ou relativement satisfait ;
- un client insatisfait en parle à une dizaine, en moyenne, contre quatre pour un client satisfait ;
- l'insatisfaction conduit 80 % des clients insatisfaits à migrer vers la concurrence ;
- seulement 4 % des clients insatisfaits réclament, ce qui signifie que 96 % des clients quittent une entreprise sans se plaindre du produit ou du service qui leur est fourni ;
- permettre à un client déçu de se plaindre contribue à accroître les chances de le voir acheter de nouveau ;
- les probabilités de ré-achat sont d'autant plus importantes que les réclamations auront été traitées rapidement et avec efficacité.

2- Les déterminants et les caractéristiques majeures de la satisfaction :

La satisfaction client est un concept complexe car elle se manifeste sous plusieurs formes. Pour bien la mesurer, les entreprises doivent comprendre ses déterminants et ses caractéristiques majeures.

1-1 Les déterminants de la satisfaction :

Parasuraman, Zeithmal et Berry sont penchés sur les déterminants organisationnels de la satisfaction des clients en général.

Pour eux, la satisfaction ou l'insatisfaction des clients résulte de la confrontation entre les attentes et l'expérience du produit. Chacun de ces deux éléments est déterminé par plusieurs facteurs.

⁹⁹ Lefebure.R- Venture.G , op.cit, p408.

Les deux chercheurs proposent quatre déterminants principaux des attentes qui sont ¹⁰⁰ :

- Le bouche à oreille, positif ou négatif sur l'offre ;
- Les besoins dont le client cherche à satisfaire ;
- L'expérience passée de l'offre ;
- La communication de l'entreprise envers les clients.

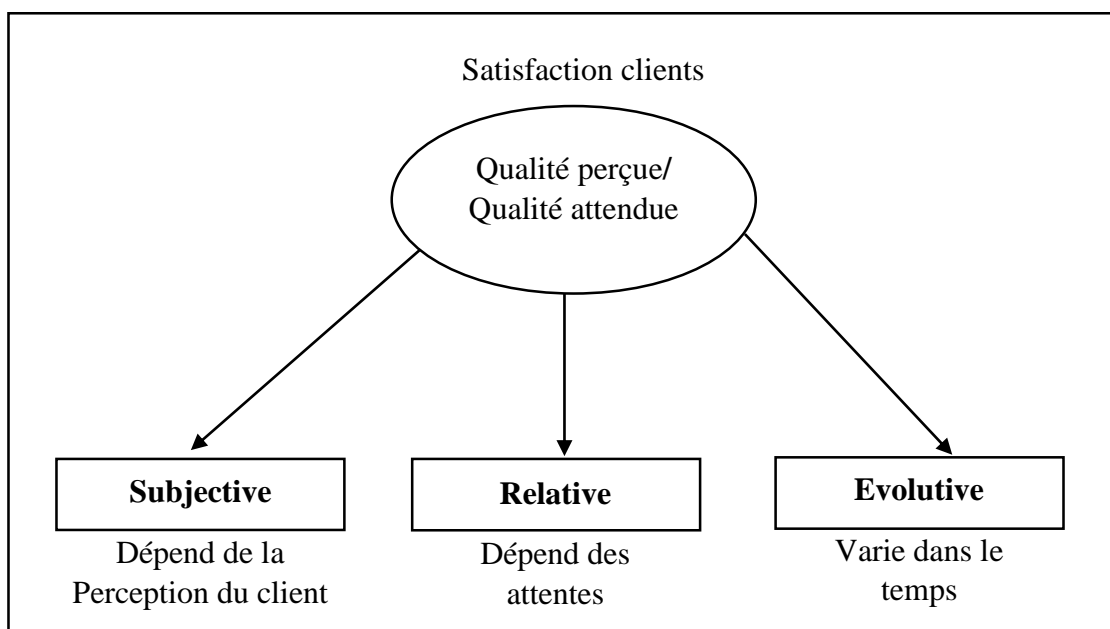
Les chercheurs en satisfaction souligne, notamment, le risque de la sur-promesse. Les entreprises doivent donc trouver le juste équilibre dans leurs politiques de communication entre les promesses élevées susceptibles d'attirer des clients, mais aussi de les décevoir, et aussi les promesses faibles qui conduirait à une perception favorable à l'expérience, mais qui ont un faible pouvoir d'attraction.

2-2 Les caractéristiques majeures de la satisfaction :

Pour faire évaluer un produit ou un service le client fait recours à un ensemble de critères. La littérature reconnaît l'existence de trois caractéristiques fondamentales de la satisfaction qui sont : la subjectivité, la relativité et l'évolutivité¹⁰¹.

La figure suivante illustre ces caractéristiques qui participent à la formation du jugement d'un client :

Figure N° 06 : Les trois caractéristiques de la satisfaction



Source : Ray.D. « Mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, Paris 2001, P24.

¹⁰⁰ Lendrevie.J, Levy.J, op.cit., édition 2014, p 528.

¹⁰¹ Ray.D. « Mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, Paris 2001, P24, 25.

Lorsque la qualité est définie à partir des attentes du client, elle entraîne une plus grande satisfaction de ce dernier. Dans ce contexte l'entreprise doit assurer que les exigences des clients sont déterminées afin d'accroître leurs satisfaction.

En effet dans son système d'évaluation, le client va mesurer l'écart entre ce qu'il attend (la qualité attendue) d'un produit ou service et ce que l'entreprise lui propose (la qualité perçue).

➤ **La satisfaction est subjective :**

Chaque client a une perception différente du produit ou du service consommé, et la satisfaction d'un client ne dépend que de sa perception et non pas de la réalité et il arrive qu'il ait une différence entre la perception et la réalité.

➤ **La satisfaction est relative :**

Comme la perception du client est subjective, la satisfaction varie aussi entre l'expérience vécue par le consommateur, et une base de référence antérieure à l'achat.

La satisfaction est relative car, elle varie selon les niveaux d'attentes des différents clients, vis-à-vis d'un produit ou d'un service. S'il ne répond pas aux attentes, une entreprise qui propose le meilleur produit du marché ne pourra pas générer de la satisfaction. A l'inverse, un produit qui répond aux attentes, générera de la satisfaction même s'il n'est pas le meilleur. Plus les attentes sont élevées, plus la déception est grande.

➤ **La satisfaction est évolutive :**

Il est rare aujourd'hui que le consommateur soit satisfait pour une longue durée par un produit ou service, car celle-ci évolue dans le temps en fonction de l'évolution des attentes et des standards, et les clients définissent leurs attentes en fonction de l'état actuel des offres et les prestations des entreprises.

Le consommateur a tendance à s'attendre à un produit meilleur que celui déjà consommé, il est devenu plus exigeant, ce qui fait que la durée de vie d'une innovation est de plus en plus courte.

Ces trois importantes caractéristiques participent toutes à la formation du jugement d'un client, qui évalue un produit ou un service. Le jugement d'un client ne repose donc pas sur des bases absolues, mais se construit de façon subjective, relative et évolutive.

3- La démarche de la satisfaction client :

Face aux attentes et exigences des clients, les responsables d'entreprises ont essayé d'intégrer la satisfaction client dans la démarche qualité visant à répondre au mieux aux besoins des clients.

La mise en œuvre d'une telle démarche de satisfaction des clients suit quatre étapes qui sont¹⁰² :

Etape 1 : Identifier les déterminants de la satisfaction

Il s'agit d'abord d'identifier et connaître les critères de satisfaction et d'insatisfaction des clients, au-delà des intuitions. Par l'appui sur des études de marchés, des études qualitatives qui doit permettre d'explorer la façon dont les clients expérimentent le service, d'identifier les critères de jugement et les indicateurs qu'ils utilisent.

Etape 2 : Analyser les critères de satisfaction et d'insatisfaction

Il s'agit de mesurer l'importance de chaque critère et identifier les priorités des clients sous l'effet d'une comparaison entre les attentes et l'offre perçue. Les études sont quantitatives et utilisent différentes techniques possibles pour hiérarchiser les critères et segmenter la clientèle par types d'attente.

Etape 3 : Construire et mettre en place un baromètre de satisfaction

Le baromètre de satisfaction est une étude de satisfaction conduite de façon régulière sur un échantillon représentatif de clients. Il permet de les interroger sur des aspects spécifiques de leur expérience du produit et sur leur satisfaction globale. L'étude est généralement réalisée par courrier, mais peut l'être aussi par téléphone, Internet ou face à face. L'intérêt du baromètre est de comparer les résultats d'une période à une autre.

Etape 4 : Se comparer aux concurrents

Les meilleures études de satisfaction cherchent à situer la performance de l'entreprise par rapport à celle des concurrentes.

A noter que la satisfaction n'est pas une fin en soi, elle reste un moyen de favoriser la fidélité. En effet un client satisfait reste plus fidèle à l'entreprise, et consomme d'avantage, accorde moins d'attention aux concurrents et diffuse un bouche-à-oreille positif pour l'entreprise. Lorsque les clients ne sont pas exclusifs, on leur demandera d'indiquer leur satisfaction à l'égard des produits concurrents ou on élargira l'étude de satisfaction aux clients des concurrents¹⁰³.

¹⁰² Ray.D, op.cit, p35.

¹⁰³ Kotler. P et al, op.cit, p169.

4- Les indicateurs de mesure de la satisfaction :

La mesure de la satisfaction client est au cœur de l'analyse marketing, car elle permet d'évaluer la valeur client.

4-1 La mesure de la satisfaction clients :

La mesure de la satisfaction client est un outil d'écoute indispensable pour orienter la stratégie qualité et fournir les éléments d'un diagnostic précis des satisfactions et insatisfactions des clients. Ce diagnostic se traduit logiquement par des actions concrètes, pour maintenir ou accroître le niveau de satisfaction.

La vérification de la qualité peut se faire sur les lieux de production de bien ou de services considérés par des méthodes de contrôle, fondées sur l'objectif de l'étude, le caractère objectif ou subjectif de la mesure et le moment de la mesure. Elles sont soit subjectives ou objectives ¹⁰⁴:

➤ Les mesures objectives de la satisfaction :

Les mesures objectives de la satisfaction se font au travers de l'évolution du nombre de clients, du chiffre d'affaires par client, du taux de rachat, de l'utilisation des garanties, du rapport entre le nombre de nouveaux clients pris à la concurrence et ceux qui partent à la concurrence, etc.

➤ Les mesures subjectives de la satisfaction :

Les mesures subjectives de la satisfaction ou l'écoute directe de la clientèle se font par le biais d'enquêtes de satisfaction clients, l'analyse des suggestions et réclamations de la clientèle. Ces mesures se font par l'administration des questionnaires, au cours d'entretiens, ou par courrier.

Une mesure complète de la satisfaction doit permettre¹⁰⁵ :

- D'identifier les différents éléments qui génèrent la satisfaction et l'insatisfaction des clients ;
- De hiérarchiser ces éléments par leur contribution à la satisfaction globale ;

¹⁰⁴ Assienin Kouakou ArmeL «*Les déterminants de la satisfaction des clients des officines pharmaceutiques ivoiriennes*», Université Félix Houphouët Boigny, Côte d'Ivoire, DOI : [10.13140/RG.2.2.17346.53449](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17346.53449), Avril 2020, p 4,5.

¹⁰⁵ Lendrevie et al, op.cit, p863.

- De mesurer la satisfaction des clients à l'égard des produits ou de l'entreprise par rapport aux concurrents ou par rapport aux périodes précédente ;
- De déterminer les axes d'amélioration prioritaires.

4-2 Les techniques de mesure de la satisfaction :

La satisfaction peut être mesurée avec plusieurs techniques, à savoir ¹⁰⁶ :

➤ **Les suggestions et réclamations :**

L'entreprise doit tenir compte des suggestions et critiques de la clientèle, Les réclamations ne révèlent pas le niveau général de satisfaction des clients, mais les principales causes d'insatisfaction et elles donnent des idées de nouveaux produits.

De nombreuses entreprises tiennent un registre où les clients peuvent consigner leurs remarques connues sous le nom de « cahier de doléances », et certaines entreprises mettent un numéro de téléphone pour faciliter l'assistance et le contact avec la clientèle.

Si le traitement des réclamations est bien suivi, il peut être un indicateur de satisfaction des clients. Un niveau élevé de réclamation, une augmentation des réclamations, la concentration de plaintes sur un produit ou des lieux de service sont des signes d'une mauvaise qualité qui appelle une correction.

➤ **Le taux de défection des clients :**

La mesure de la défection des clients est également un indicateur utile d'insatisfaction, un taux de défection (ou attrition, c'est quand le client décide d'abandonner l'entreprise) élevé ou une montée de l'attrition sont les signes d'un problème de satisfaction des clients.

Cet indicateur est particulièrement suivi dans le cadre de politiques de fidélisation. Cependant, le taux d'attrition est un symptôme et il n'indique pas la raison des difficultés, il est donc nécessaire d'enquêter auprès des clients pour mesurer et évaluer leur satisfaction.

➤ **Les enquêtes de satisfaction :**

Les clients satisfaits s'expriment rarement. Plus encore, la plupart des clients insatisfaits n'expriment pas spontanément leur opinion. Ils se contentent de changer de marques ou de produit, sans que l'entreprise en comprenne la raison¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Ray.D, op.cit, p27.

¹⁰⁷ Kotler.P,et al, op.cit, p172.

L'enquête de satisfaction est l'outil le plus courant pour mesurer la satisfaction client. Elle permet d'obtenir des retours des clients après un achat ou un contact, connaître le niveau général de la satisfaction et suivre son évolution dans le temps.

Pour mesurer la satisfaction et non l'image générale de l'entreprise, il est essentiel d'effectuer des mesures au moyen d'enquêtes régulières auprès d'un échantillon représentatif de la clientèle, un questionnaire est employé par voie postal, par téléphone, par e-mail, et enquêtes en ligne, où on se focalise sur une expérience d'achat et de consommation donnée, Il est également utile de poser des questions similaires sur les concurrents.

➤ **Le client mystère :**

C'est Une autre technique, courante dans les services et la distribution, qui consiste à faire appel à un enquêteur anonyme pour jouer le rôle d'un client en lui demandant de noter toutes ses impressions, positives et négatives, afin d'évaluer la qualité du service. Cette méthode permet beaucoup plus de contrôler le respect des normes de service, tester la capacité de réaction du personnel, d'avoir une expérience de terrain sur les façons dont un client est traité et d'évaluer la relation client.

Section 2 : La fidélisation des clients

Créer une relation durable avec ses clients comporte beaucoup d'avantages pour l'entreprise. Dans un contexte marqué par une concurrence féroce et la volatilité des consommateurs, la fidélisation des clients est une stratégie indispensable pour l'entreprise afin de consolider sa part de marché et développer ses activités.

L'objectif d'une stratégie de fidélisation client efficace est d'éviter de perdre des clients et d'encourager les clients existants à réaliser de nouveaux achats.

De ce fait, l'entreprise doit activement promouvoir et continuer de promouvoir son programme de fidélisation. Vu que, le consommateur continue d'être fidèle tant qu'il continue d'avoir ce qu'il veut, quand il le veut et au prix qu'il veut.

1- Le concept de fidélisation client :

Au cours des dix dernières années, la fidélisation du client bénéficie d'un intérêt croissant, elle est considérée comme la clé d'une augmentation des recettes. Toutefois, il ne s'agit, sans

doute, que d'une étape dans l'évolution du service apporté au client, destinée à aboutir à une situation de gestion stratégique de la relation client.

1-1 Définition de la fidélisation :

Il existe de nombreuses définitions de la fidélisation, que leurs auteurs font varier en fonction des secteurs concernés, des objectifs stratégiques poursuivis ou des courants de pensée auxquels ils se rattachent.

Une des premières définitions de la fidélisation a été donnée (en 1992) par **Barlow** « *La fidélisation est une stratégie qui identifie, maintient et accroît le rendement des meilleurs clients au travers d'une relation à valeur ajoutée, interactive et axée sur le long terme* »¹⁰⁸.

Richard Oliver (1997) définit La fidélité comme « *un engagement à racheter de façon régulière un produit ou un service plus apprécié que les autres, malgré les circonstances changeantes ou des actions marketing présentant un impact potentiel suffisant pour entraîner une évolution des comportements* »¹⁰⁹.

Selon **Jean-Marc Lehu** (2002) « *la fidélisation n'est que la caractéristique d'une stratégie marketing, conçue et mise en place dans le but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service, à la marque, et/ou au point de vente. Elle doit également permettre un meilleur contrôle de l'activité de l'entreprise concernée et, à terme, une plus grande rentabilité de cette activité* »¹¹⁰.

Pour **Philip Kotler et al** (2006) la fidélité est « *un engagement profond pour acheter ou fréquenter à nouveau un produit ou un service en dépit des facteurs situationnels et des efforts marketing susceptibles de provoquer un changement de comportement d'achat* »¹¹¹.

D'après **Lars Meyer Waarden** (2015) « *La fidélisation est une stratégie qui consiste à identifier les meilleurs clients avec une VAC élevée, à les maintenir grâce à une relation interactive à valeur ajoutée et axée sur le long terme, pour accroître leur rendement. Elle est*

¹⁰⁸ Van Laethem. N, Op.cit, p93.

¹⁰⁹ Brown.S, op.cit, p81.

¹¹⁰ Lehu.J-M. « *Stratégie de fidélisation* » éditions d'Organisation, Paris 2002, p31.

¹¹¹ Kotler. PH et al, op.cit, p185

destinée à influencer le comportement d'achat actuel et futur d'un client de manière positive, afin, de stabiliser et d'élargir la relation avec ce client »¹¹².

En fait, La notion fondamentale de la fidélisation repose sur la conservation de clientèle acquise et son développement. Ainsi, la fidélité du client résulte des avantages offerts par l'entreprise au client de sorte qu'il renouvelle, voir augmente, ses achats auprès d'elle. Elle est véritablement établie dès lors que le client devient un authentique partisan de la société en question mais, sans y être encouragé par un moyen de stimulation quelconque.

Comme le soulignent **Peppers et Rogers**, il ne faut pas oublier que les ingrédients clés de la fidélisation sont la capacité d'apprendre et de comprendre les clients pour développer une Learning relationship (Relation d'apprentissage). Il faut pour cela ¹¹³:

- étudier les données pour comprendre quelles sont les meilleures combinaisons d'offres ;
- diriger les efforts de fidélisation vers les clients qui présentent la valeur la plus élevée et laisser les concurrents travailler les clients les moins rentables ;
- construire et appliquer les profils des segments prioritaires sur l'ensemble de la base des clients existants ou potentiels pour les qualifier ;
- effectuer les études de satisfaction en priorité sur les clients appartenant à ces profils cibles et qui ont quitté l'entreprise ;
- comprendre les causes d'insatisfaction et mesurer les écarts par rapport aux principaux concurrents ;
- évaluer si des progrès dans l'offre seraient susceptibles de les faire revenir ;
- mettre en œuvre des campagnes différentes des concurrents ;
- enregistrer toutes ces informations dans la base de données pour construire une base de test ;
- mesurer et évaluer les résultats.

Ces analyses permettent de sélectionner les projets qui donnent un avantage concurrentiel. Les coûts et les délais de réalisation de ces investigations qui allient du qualitatif et du

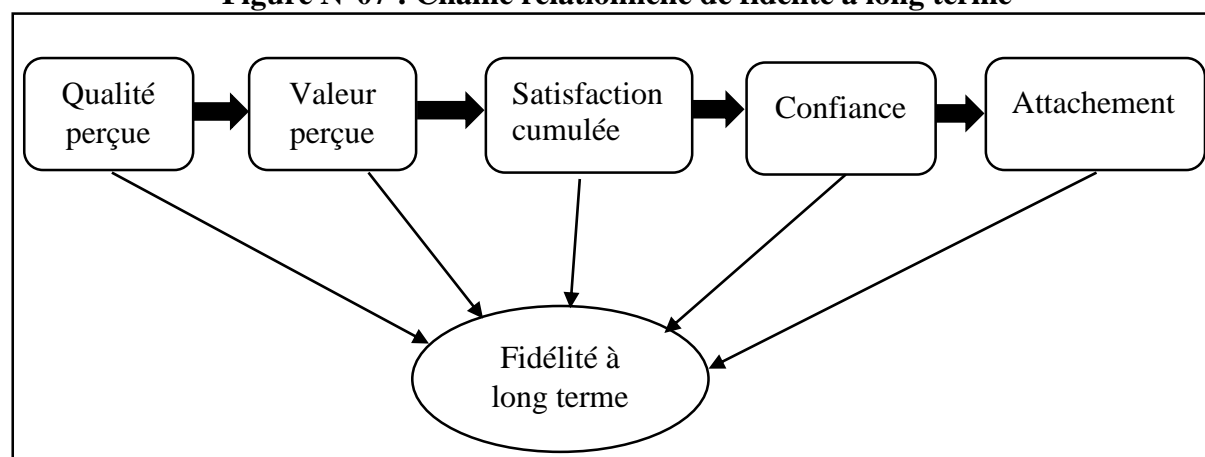
¹¹² Waarden. L-M. « *Management de la fidélisation : de la stratégie aux technologies digitales* », 2^{ème} édition, édition Vuibert, 2015, p28.

¹¹³ Lefébure.R – Venturi.G, op.cit, p150.

quantitatif sont importants. Pourtant, les avantages retirés de cette connaissance du client sont largement supérieurs aux coûts.

La fidélité est liée à plusieurs facteurs qu'on ne peut prendre isolément, car ils concourent tous à créer une chaîne relationnelle de fidélisation. Les concepts de qualité perçue, valeur perçue, satisfaction confiance et attachement résultent d'une expérience cumulée des clients et déterminent leur fidélité à long terme, et donc pour arriver au point de la fidélité le consommateur passe par cette chaîne d'étapes qui sont reliées entre elle et c'est ce que résume la figure suivante¹¹⁴.

Figure N°07 : Chaîne relationnelle de fidélité à long terme



Source : Lars meyer Waarden « *management de la fidélisation : de la stratégie aux technologies digitales* », 2^{ème} édition, édition Vuibert, 2015, p32.

Le marketing relationnel considère la satisfaction comme un élément fondamental influençant la confiance, l'attachement et l'engagement. À leur tour, l'attachement et la confiance agissent sur la fidélité¹¹⁵.

Cette chaîne permet d'expliquer la construction de la fidélité à partir de ces antécédents, qui sont les variables de la qualité de la relation. L'examen des liens entre les variables montre que chacune a un rôle dans la construction de la relation ; enfin, chacune a un effet direct et indirect sur la fidélité des clients. L'intérêt de ce modèle est de présenter l'aspect dynamique de la fidélité à la marque et d'identifier les dimensions permettant de mesurer la qualité de la relation

¹¹⁴Van Laethem. N, op.cit, p94.

¹¹⁵ Waarden. L-M. , op.cit, p 31.

Dans cette perspective, l'un des objectifs du marketing est d'évaluer les différentes composantes de cette chaîne pour développer et resserrer les liens, il convient de préciser ici que mettre en œuvre un programme de fidélisation sans avoir d'abord réfléchi à la qualité du service perçue et à l'ensemble de cette chaîne relevé du non-sens marketing¹¹⁶.

1-2 La distinction entre fidélité et fidélisation :

Il est important de distinguer entre la fidélité et la fidélisation :

La *fidélité* renvoie à des actions volontaires et actives de la part du consommateur pour être fidèle¹¹⁷. Ainsi, La fidélité du client est reliée à des attitudes et exprime un état psychologique du client. On parle de fidélité absolue « je fais tous mes achats dans cette enseigne », de fidélité relative « je choisis souvent cette marque », ou de fidélité passive « de toute façon je n'ai pas le choix »¹¹⁸.

La fidélité serait alors un comportement répétitif d'achat d'un produit ou d'un service observé pendant une période de temps donnée.

Quant à la *fidélisation*, elle reflète plus les outils et les techniques mis en œuvre pour construire la fidélité et mesurer les résultats. Ainsi, de la même manière, nous pouvons dire que « la fidélisation est la mesure de la fidélité du client »¹¹⁹.

La fidélisation est construite autour des notions :

- De croissance des achats,
- D'augmentation de la fréquence,
- De régularité des visites,
- D'augmentation de la durée de la relation,
- De diversité des achats.

¹¹⁶ Anne. J, op.cit. , p 28.

¹¹⁷ Waarden. L-M op.cit, P28.

¹¹⁸ Idem, p207.

¹¹⁹ Idem, p207.

1-3 Le rôle de la fidélisation :

La fidélisation est un axe stratégique pour l'entreprise et un défi majeur pour faire face à la concurrence qui est de plus en plus accrue et à l'environnement économique instable. De ce fait, le rôle de la fidélisation est présenté dans ¹²⁰:

➤ **L'identification et la sélection les clients :**

La sélection des meilleurs clients passe par leur identification, ce qui nécessite des bases de données marketing et leur segmentation. L'analyse de la VAC permet d'optimiser les ressources en vue d'une augmentation de la valeur du portefeuille clients en fixant les investissements nécessaire à l'acquisition ainsi qu'à la fidélisation en fonction du potentiel de développement. L'analyse des cycles de vie et du comportement d'achat passé permet de donner une allure individualisée à la relation en fonction des besoins du client et avantages recherchés.

➤ **La rétention de la clientèle et la construction d'une relation forte :**

Après avoir segmenté et sélectionné les clients, le point central devient l'établissement d'une relation durable, interactive et individualisée entre le consommateur et le fournisseur car, selon le paradigme du marketing relationnel, la fidélisation ne peut pas être atteinte uniquement par la préférence pour la marque, ni même par la satisfaction ponctuelle à l'égard des produits. C'est alors une relation de confiance, d'engagement et d'attachement, des valeurs essentielles qui contribuent à renforcer un lien affectif entre l'entreprise et le client. Les bases de données marketing, enregistrant les comportements d'achat par les cartes de fidélité, permettent de connaître de plus en plus précisément les besoins individuels et de les satisfaire dans une approche de personnalisation de masse.

➤ **L'intensification des achats :**

La fidélisation vise à conserver la base de clients et à intensifier des schémas d'achat répété des clients, en augmentant la fréquence de visite, les paniers et en diminuant le répertoire de marques ou enseignes concurrentes. Le marketing multi-canal, en multipliant les moyens de contact et les canaux de distribution, permet aux entreprises de se rapprocher des clients. Le principe général consiste à centraliser des informations structurées sur le client pour mieux anticiper les événements et le bon moment, le canal optimal et le bon prétexte pour le prochain contact ou la prochaine action leurs comportement d'achat.

¹²⁰ Idem, p 28, 29.

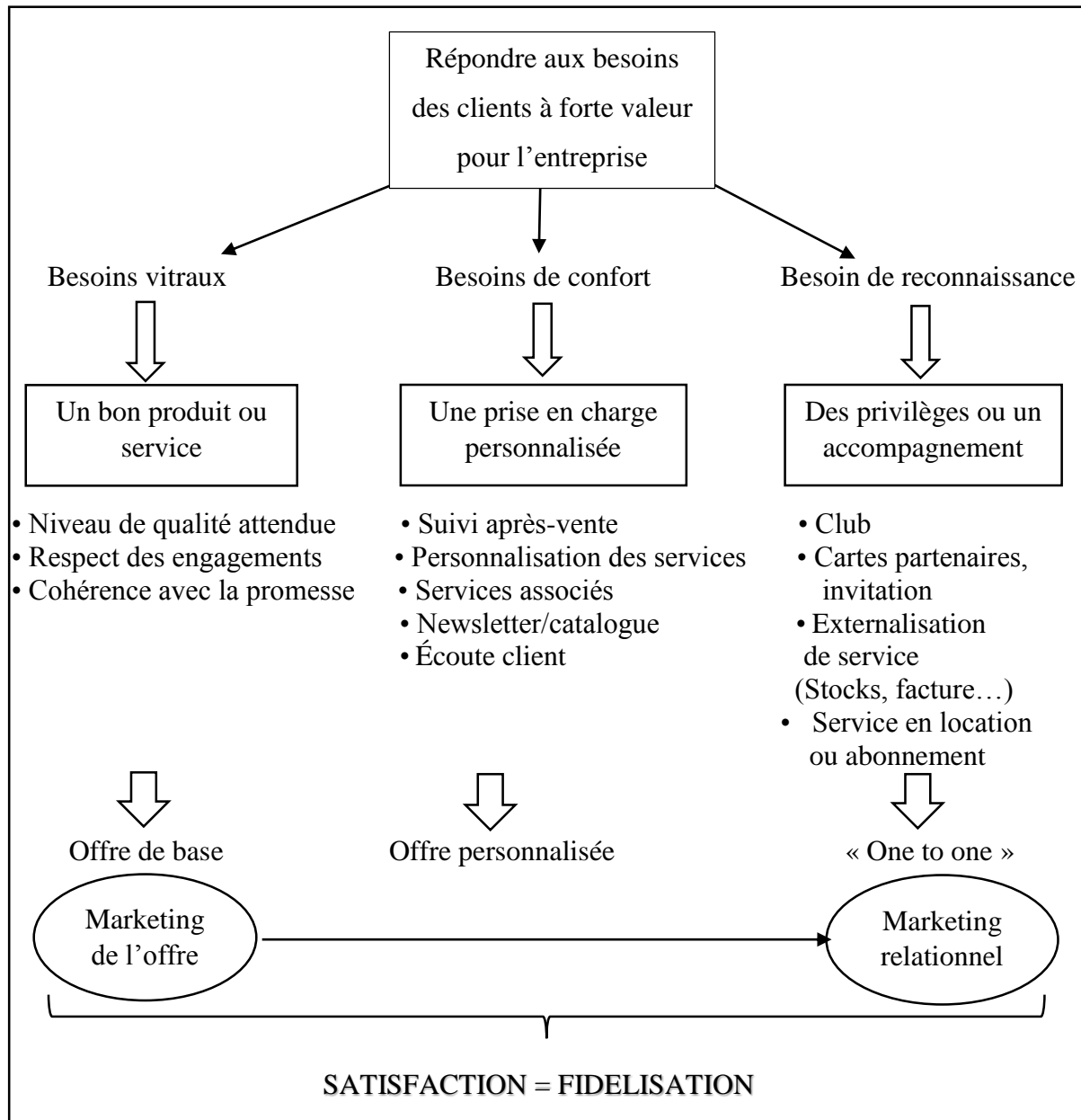
1-4 Les trois niveaux de la fidélisation :

Un travail mené avec plusieurs groupes de responsables marketing a montré trois niveaux de fidélisation. Outre la condition essentielle de satisfaction, d'autres critères sont indispensables¹²¹.

- **Fidéliser par la réponse aux besoins de base :** C'est la condition *sine qua non* (indispensable), le produit ou le service doit correspondre au minimum à la promesse.
- **Fidéliser en apportant du confort :** Cette stratégie consiste à apporter de la valeur sur des services complémentaires comme le service après-vente, la formation, les services juridiques, l'assistance téléphonique...
- **Fidéliser par la reconnaissance individuelle :** Il s'agit plus d'accompagner ses clients dans leur vie quotidienne ou dans leur fonction, en leur apportant d'une part des privilèges significatifs, mais aussi de la matière utile à leurs pratiques.

¹²¹ Van Laethem. N, Op.cit, p94.

Figure N° 08 : Les trois niveaux de fidélisation



Source : Van Laethem Nathalie « *Toute la fonction Marketing : Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être* », édition Dunod, Paris, 2005, p95.

2- Les composantes et la démarche marketing de la fidélisation :

2-1 Les composantes de la fidélisation :

Pour une démarche marketing efficace de la fidélisation des clients, l'entreprise doit prendre en compte certains composantes de la fidélisation¹²² :

➤ **L'engagement :**

Certains auteurs définissent l'engagement comme étant une attitude à s'investir dans une relation à long terme qui sera, comme la satisfaction, l'un des fondements sur lesquels la relation de fidélité va se construire.

L'engagement envers le client entraîne certains compromis favorable à l'établissement, d'une relation stable et volontaire dans le but de protéger ses intérêts. La qualité de l'engagement permet de mesurer le niveau de l'adéquation par rapport aux attentes du client à travers son niveau de satisfaction. Toutefois, l'engagement doit être accompagné par un certain niveau de confiance instauré par l'entreprise afin de favoriser le développement de la relation avec le client. Cette confiance représente en soi la base de la continuité.

➤ **La confiance :**

La confiance est indispensable à l'engagement d'une relation durable, elle découle d'une satisfaction positive envers un produit ou un service. Le développement de l'attitude de confiance dépend, d'une part, du niveau de satisfaction des attentes du client et de l'autre part, du niveau de la perception de la qualité qui est différent d'un client à l'autre. Sous un autre angle, la confiance est une croyance particulière à chacun fondée sur la possibilité de compter sur la bienveillance et la sincérité des autres

➤ **La communication :**

La communication est au cœur de la relation qu'exerce l'entreprise envers un client ou une autre entreprise, c'est un élément essentiel du marketing des services. Dans l'absence partielle ou globale de la communication, l'entreprise ne sera plus en mesure d'établir le contact, de définir les besoins de sa clientèle, d'émettre un sentiment de confiance ou de recevoir l'appui de sa clientèle. Une meilleure qualité de communication favorise la fluidité de la circulation de

¹²² Ouajih Ben Arous. « *La gestion de la qualité du service client* », mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, l'université du Québec, Canada, 2015, p65-69.

l'information, cette information est nécessaire pour maintenir le client informé des offres et des avantages offerts par l'entreprise.

Il est légitime de dire que la vente d'un produit ou d'un service représente l'objectif principal de toute activité commerciale pour chaque entreprise. La réalisation de cet objectif impose une écoute attentive des clients et une interprétation objective de l'information verbale et non verbale (le contact visuel ; le hochement de tête déglagée ; le gestuel dans le suivi de la conversation...) par ces derniers. C'est ainsi qu'on pourrait recueillir l'information nécessaire afin de pouvoir modeler un service correspondant aux attentes des clients et par conséquent, obtenir leur satisfaction et leur fidélisation.

➤ **Le « bouche à oreille » :**

Le bouche à oreille est un outil très convoité dans le domaine du marketing depuis fort longtemps et cela permet le maintien d'une relation durable basée sur la confiance envers les clients. Qu'elles soient positives ou négatives, les critiques sont transmises par ce canal de communication et se propagent rapidement dans le réseau proche du client. Ce canal est considéré comme étant un outil capital dont l'entreprise est tenue à prendre en considération afin de réajuster la qualité de son service offert à ses clients, cette considération est appuyée largement par en lui donnant un certain aspect de crédibilité.

Le bouche à oreille est un moyen de sollicitation des clients potentiels. Ce canal de communication pourrait encourager ou décourager les futurs acheteurs tout dépendamment de l'image que l'entreprise se laisse reflétée sur la qualité de son service offert.

2-2 La démarche marketing de la fidélisation :

La fidélisation est le résultat d'une démarche stratégique visant à offrir un avantage au consommateur visé. L'entreprise doit choisir et exploiter une ou plusieurs techniques qui lui paraîtront parfaitement adaptées à son cas particulier. En revanche, la démarche marketing de la fidélisation peut être résumée en cinq étapes principales ¹²³:

- **1 ère étape : Identifier**

La première étape consiste à identifier les clients, les concurrents et les techniques. Il s'agit en fait d'une triple procédure d'audit pour l'entreprise :

¹²³ Lehu.J-M, op.cit, p74-76.

- Un audit de son portefeuille clients (attentes, besoins, appréciations de l'ensemble des consommateurs/clients de l'entreprise...)
- Un audit de la concurrence (nature et composition de l'offre concurrente, axe et modalités de communication...)
- Un audit des techniques de fidélisation (techniques disponibles, accessibles, déclinables par rapport au secteur...)

Au-delà du simple principe marketing fondamental qui consiste à connaître son environnement et sa cible, il importera ici de parfaitement identifier chacune des catégories de clients auxquelles l'entreprise s'adresse, afin de pouvoir leur offrir d'avantage, et donc de leur appliquer éventuellement des techniques de fidélisation spécifiques.

- **2^e étape : Adapter**

Afin de conserver son avantage concurrentiel et parce que l'entreprise vit rarement dans un environnement figé, il sera, nécessaire d'adapter les choix d'origine à la cible et surtout aux objectifs stratégiques de l'entreprise. C'est l'objet de la deuxième étape, qui permettra à l'entreprise, tout en utilisant des techniques connues de tous, d'en faire une utilisation qui ne soit pas déclinable à l'identique par le premier concurrent venu. Encore une fois, le but ultime est la différenciation de l'offre qui seule peut permettre d'obtenir une valeur spécifique et donc justifier la fidélité aux yeux du consommateur.

- **3^e étape : Privilégier**

La troisième étape représente l'action de fidélisation elle-même. Hors le cas de l'obligation, un consommateur est fidèle parce qu'il perçoit un intérêt tel à continuer à consommer la même marque, le même produit, que l'envie ou l'idée de changer ne lui vient pas à l'esprit.

L'action de fidélisation consistera ni plus ni moins qu'à amplifier cet intérêt, en offrant au consommateur un privilège.

Un privilège est une prérogative, un avantage, un droit attaché à un bien ou à un statut, certes. Mais dans l'optique de la démarche marketing de fidélisation, c'est surtout un avantage que les autres n'ont pas. Les « autres » étant ici les non consommateurs du produit ou de la marque concernés.

- **4^e étape : Contrôler**

La quatrième étape de la démarche consistera systématiquement à vérifier, contrôler l'efficacité de la ou des techniques utilisées. Le but d'une stratégie de fidélisation étant d'instaurer un lien durable entre la marque et le consommateur, il est impératif de s'assurer de la pertinence et de la solidité de ce lien. D'autre part, une stratégie de fidélisation peut parfois mobiliser des moyens financiers très importants. Cette étape de contrôle permet alors de mesurer tout ou partie du retour sur investissement.

- **5^e étape : Évoluer**

Dès cette étape, les enseignements doivent permettre de faire évoluer la stratégie elle-même, afin qu'elle demeure le véritable soutien de l'avantage concurrentiel de la marque qu'elle est censée être. Cette évolution est devenue indispensable aujourd'hui, car le consommateur a besoin de nouveauté et de diversité. C'est quand tout va bien qu'il faut s'empresse de réfléchir à changer, afin de continuer à progresser.

3- Les programmes et les outils de fidélisation :

3-1 Les programmes de la fidélisation :

Les programmes de fidélité sont des instruments importants d'engagement des clients auxquels de nombreuses entreprises ont recours. Ces programmes sont généralement servis par une base de données bien gérée et tenue à jour contenant des informations sur le nom, l'adresse, la ville, certaines données comportementales et des informations générales concernant chaque client de façon spécifique. Le succès d'un programme de fidélité tient au fait qu'il offre à ces clients des récompenses particulières et adaptées à chacun d'entre eux. Le but est de récompenser davantage les clients fidèles et de stimuler la fréquence des achats¹²⁴.

Il existe une grande variété de programme de fidélité. La différence réside essentiellement dans les objectifs de chaque programme mis en place, la manière de récompenser les comportements favorables à l'entreprise, l'accessibilité du programme à ses membres, la nature de la récompense offerte et les parties impliquées au sein du programme.

¹²⁴ Ed Peelen, op.cit, p90.

Sur la base de ces différences, on peut distinguer trois types de programmes¹²⁵.

- **Les programmes par capitalisation :**

Qui ne sont pas des programmes de fidélité à proprement parler mais qui encourageant le client à effectuer le plus de transactions possibles en récompensant certains comportements d'achat. Ce type d'approche associe souvent des actions promotionnelles aux points cumulés par transaction afin que les clients n'aient pas à attendre les récompenses associées trop longtemps.

- **Les programmes Club :**

Offre aux clients l'opportunité de devenir membres d'un club soit gratuitement soit pour une somme modeste. Dès son inscription, le client reçoit une carte qui l'identifie comme membre. L'avantage pour les porteurs de ces cartes c'est qu'ils reçoivent un magazine d'entreprise, se voient offrir des rabais et des facilités de paiement...

- **Les programmes de marketing relationnel :**

Sont les seuls programmes de fidélité véritables ; l'objectif premier de ces programmes est d'accroître l'engagement mutuel entre prestataires et clients.

Grâce à la gestion bien pensée d'une base de données conséquente, une communication centrée et des services personnalisés sont offerts et le programme est capable de mettre à jour les événements qui comptent le plus pour chaque client. Chaque participant au programme peut, en outre, obtenir des récompenses au cours d'une période donnée et dans certaines limites.

C'est à ce troisième type de programme de fidélité :

- S'instaure une relation personnalisée entre l'entreprise et ses clients lorsque celle-ci établit une véritable distinction entre clients profitables et clients moins profitables en partant d'une base de données constituée

- Se mettent en place des processus à la fois psychologique et comportementaux à travers lesquels les deux parties éprouvent de l'empathie l'une pour l'autre, se font mutuellement plaisir et s'engagent l'une envers l'autre de façon active et volontaire.

L'efficacité de ces programmes de fidélité dépend aussi du degré avec lequel l'entreprise est en position de surprendre, de remercier, de stimuler et d'informer le client.

¹²⁵ Ed Peelen, op.cit, p92.

3-2-Les outils de fidélisation :

Il existe plusieurs techniques de fidélisation adaptées aux objectifs de l'entreprise, et parmi les techniques les plus utilisées aujourd'hui, on trouve :

- **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.

Le merchandising constitue un outil de fidélisation en ce sens où il doit permettre un renouvellement suffisamment important du point de vente ou encore la conception et/ou le développement d'un site sur Internet, pour supprimer le phénomène négatif de lassitude chez le consommateur/utilisateur¹²⁶.

- **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, réparation, application des conditions de garantie, informations, réception d'appels 24 h/24 h...).

Le recours au service après-vente a pour origine, dans la majorité des cas, une insatisfaction du consommateur. Soit l'entreprise saisit l'opportunité de respecter, voire dépasser la confiance que lui porte son consommateur et renforce sa fidélité. Soit elle néglige cette opportunité et encourt de perdre non seulement ce consommateur, mais également ceux à qui il racontera son infortune¹²⁷.

- **Le couponing électronique :**

Le consommateur est identifié en fin de caisse, à l'aide d'une analyse de ses achats. Un programme informatique permet alors de générer un coupon de réduction personnalisé¹²⁸.

- **La carte de fidélité :**

Chaque consommateur/client se voit décerner une carte, lui permettant d'obtenir différents avantages auprès de l'entreprise ou de certains partenaires.

¹²⁶ Lehu.J-M, op.cit, p 320.

¹²⁷ Idem, p330.

¹²⁸ Lehu.J-M, op.cit, p335.

La carte de fidélité représente l'une des techniques de fidélisation les plus pertinentes, notamment parce que pouvant être utilisée à deux niveaux :

- **Niveau 1** : Le porteur de la carte peut obtenir des avantages et avoir accès à des services privilégiés (promotions, services...) sur simple présentation de sa carte.

- **Niveau 2** : L'émetteur de la carte utilise les informations comportementales collectées sur le porteur, à l'issue de chaque utilisation, pour déclencher des actions marketing adaptées.

Les principaux avantages pouvant être attachés à la possession d'une carte de fidélité varie selon l'entreprise utilisatrice et son secteur d'activité¹²⁹ :

- Fonctions de paiement et/ou de crédit ;
- Cumul de points pour obtention d'avantages ultérieurs ;
- Cadeaux et autres avantages exclusifs ;
- Réductions et autres offres promotionnelles ;
- Envoi de catalogue de produits ;
- Accès privilégié à certains services (guichet, interlocuteur spécial...)
- Assurance personnelle et/ou produit induite ;
- Assistance technique, juridique...

- **Les technologies Push :**

Après avoir identifié les attentes et/ou les caractéristiques d'un interlocuteur, une entreprise lui adresse, via Internet, une information personnalisée.

L'utilisation des technologies push peut dès lors se révéler très intéressante pour informer une population dispersée géographiquement, ainsi que pour des cibles professionnelles dont le temps disponible est toujours limité¹³⁰.

- **Le site internet :**

Adresse informatique sur laquelle les internautes peuvent connecter leur ordinateur 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

¹²⁹ Idem, p337.

¹³⁰ Lehu.J-M, op.cit, p348.

également offrir la possibilité d'entrer en contact avec l'entreprise par courrier électronique, liaison téléphonique parallèle ou visioconférence¹³¹.

- **Les cadeaux :**

Le consommateur/client bénéficie d'un avantage se matérialisant par la réception d'un cadeau ; un bien ou un service est offert en échange ou remerciement de son achat d'un ou de plusieurs produits de l'entreprise.

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 ponctuels d'une véritable technique (club, carte de fidélité...)¹³².

- **Le club :**

L'entreprise crée une structure dont ses clients/consommateurs peuvent devenir membres afin d'obtenir des avantages particuliers, selon des conditions générales ou particulières.

La création d'un club implique la volonté de tisser une relation durable avec le consommateur. D'où la nécessité de garder le contact en permanence avec lui et de l'informer régulièrement sur la vie de l'entreprise et sur ses produits. Cette technique s'accompagne généralement d'autres supports, tels que la carte de fidélité ou le consumer magazine¹³³.

- **Le parrainage :**

L'entreprise incite ses consommateurs/clients à se transformer en prospecteurs potentiels, et à recruter de nouveaux consommateurs. Chaque nouveau consommateur/client acquis permet au prospecteur d'obtenir des cadeaux et avantages à titre de remerciements

Un programme de parrainage est surtout intéressant en raison de l'implication des clients actuels, qu'il génère. D'où l'importance de bien choisir l'avantage/le cadeau offert en contrepartie. L'objectif n'est pas de faire du recrutement à tout prix mais davantage de fidéliser les parrains potentiels¹³⁴.

¹³¹ Idem, p351.

¹³² Idem, p355.

¹³³ Idem, p362.

¹³⁴ Lehu.J-M, op.cit, p367.

- **Le consumer magazine :**

Envoi régulier d'un magazine (gratuit le plus souvent) aux consommateurs qui s'y sont abonnés. Il comporte des informations générales mais surtout des informations sur les produits et/ou les activités de l'entreprise¹³⁵.

- **Le 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 ...¹³⁶

- **Le S.M.S. :**

Possibilité technologique apparue en 1992, permettant d'adresser un message court à une ou plusieurs personnes sur l'écran de leur téléphone mobile. Le SMS peut servir d'outil support de la fidélisation en ce sens où il permet un lien direct avec le destinataire / client¹³⁷.

- **Le service consommateurs :**

Service mis en place au sein d'une entreprise afin d'instaurer un contact permanent avec les consommateurs, en étant à l'écoute de leurs remarques, leurs critiques, leurs réclamations et de manière à les informer au mieux sur les produits et les services de l'entreprise.

L'objectif poursuivi par la création d'un service consommateurs ne saurait être d'accroître le chiffre d'affaires de l'entreprise, du moins en tant qu'objectif premier. Il s'agit de mettre l'entreprise en accord avec les nouvelles attentes des consommateurs¹³⁸.

¹³⁵ Idem, p373.

¹³⁶ Idem, p379.

¹³⁷ Idem, p386.

¹³⁸ Lehu.J-M, op.cit, p391.

4- La relation entre fidélisation et satisfaction et les avantages de la fidélisation :

4-1 La relation entre fidélisation et satisfaction :

La relation entre la satisfaction et la fidélité a fait l'objet de nombreuses études. Plusieurs chercheurs rapportent une relation linéaire entre la satisfaction et la fidélité. La satisfaction se trouve ainsi associée à une plus grande fidélité de la part des consommateurs.

Il est souvent dit, qu'un client satisfait est par conséquent un client fidèle, or ce n'est pas forcément vrai. Certaines enquêtes ont constaté que des clients ayant un niveau de satisfaction de 90% avaient un taux de fidélisation de 50%¹³⁹.

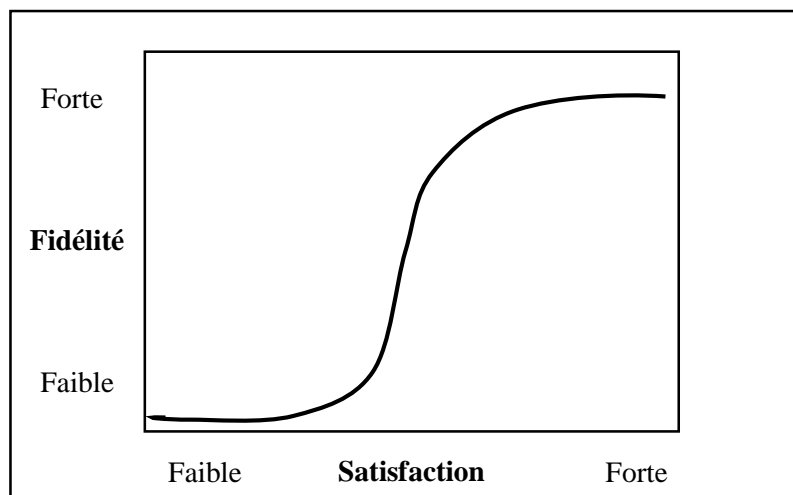
D'autres chercheurs rapportent que la relation entre la satisfaction et fidélité n'a pas de caractère automatique et elle est non linéaire. En effet, une majorité des consommateurs infidèles sont satisfaits de leur fournisseur. Le faible lien entre satisfaction et fidélité peut s'expliquer par l'hétérogénéité des consommateurs (exemple : l'inertie ou la recherche de variété), des facteurs externes tel que la disponibilité ou des actions marketing de la concurrence, des variables contextuelles, les ruptures de stock¹⁴⁰.

¹³⁹ Charef. L « *La gestion de la relation client dans les banques : un outil de fidélisation du client* » Université de Sidi Bel Abbès; Algérie, El-Bahith Review 15/2015, p169.

¹⁴⁰ Waarden.L-M Op.cit. p33.

La relation entre la satisfaction et la fidélité n'est pas linéaire, mais elle prend la forme de S.

Figure N° 09 : La courbe de satisfaction



Source : Lars meyer Waarden « *management de la fidélisation : de la stratégie aux technologies digitales* » 2^{ème} édition, édition Vuibert, 2015, p33.

La fidélité s'accroît rapidement lorsque le niveau de satisfaction dépasse un certain seuil et la satisfaction ne devrait avoir un effet significatif sur la fidélité qu'à partir de ce seuil, où la fidélité augmente à un taux croissant.

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 (exemple : secteur de l'automobile ou de la grande distribution), plus la satisfaction doit être élevée pour influencer positivement la fidélité.

Au contraire, sur des marchés peu compétitifs (exemple : secteur de la téléphonie ou de l'électricité), où les coûts de changement sont élevés, la fidélité sera forte même avec un niveau de satisfaction bas, car les coûts de changement importants ou le manque d'alternatives verrouillent les consommateurs et les empêchent de choisir. C'est le cas par exemple des logiciels comme Windows ou office de Microsoft.

En combinant la satisfaction et la fidélité, *Noyé (2000)*, a pu dresser quatre portrait de clients ; *le client perdu* (peu satisfait et peu fidèle), *le captif* (peu satisfait et fidèle), *le zappeur* (satisfait et peu fidèle) et *le comblé* (satisfait et fidèle).

Tableau N°04 : Les portraits de clients selon la combinaison satisfaction/fidélité

Client	Peu fidèle	Fidèle
Peu satisfait	Perdu (Faiblesse dans la qualité, le service, le prix, la relation... D'autres choix sont possible)	Captif ou grognard (Peu de choix, cout du changement élevé, commodité, peu d'enjeux)
Satisfait	Zappeur (Forte concurrence, relation insuffisante, nouveau besoin)	Comblé (Par la qualité, le service, le prix, la relation...)

Source : Didier Noyé. « Pour fidéliser les clients », Insep Editions Consulting, Paris, 2000. P 19

4-2 Les avantages de la fidélisation :

Conserver la fidélité d'un client est de plus en plus important pour les entreprises, pour plusieurs raisons¹⁴¹ :

- *Limiter l'évasion de la clientèle* : un client mécontent en parle à environ dix personnes, alors qu'un client satisfait n'en parle au mieux qu'à trois personnes. Ainsi, le bouche à oreille favorise bien plus les ressentis négatifs que la satisfaction.
- *Conserver ses clients rentables le plus longtemps possible* : il est plus coûteux pour l'entreprise de recruter de nouveaux clients que de conserver des clients déjà acquis et convaincus.
- *Accroître la rentabilité de l'entreprise* : en favorisant l'investissement sur les clients, l'entreprise accroît ainsi sa profitabilité.
- *Développer un bouche à oreille positif* : plus la satisfaction est grande et plus le bouche à oreille positif se déploie.

Les clients fidèles offrent aussi d'autres avantages¹⁴² :

- Les clients fidèles coûtent moins en service car ils connaissent mieux les produits et les circuits.
- Les clients fidèles accordent plus d'importance à la marque et aux services. Ils acceptent donc généralement un supplément de prix.

¹⁴¹ Van Laethem. N, op.cit, p93.

¹⁴² Lefébure.R – Venturi.G, op.cit, p147-148.

- Un client satisfait recommande plus facilement l'entreprise ou leurs produits auprès d'un autre client et il devient un ambassadeur de la marque. Ce pouvoir de référence est très utile car il permet de recruter à moindre coût des clients globalement de meilleure qualité.

Conclusion :

La satisfaction client est une question de lien entre les entreprises et les personnes, et fait donc partie intégrante de la psychologie du consommateur. Ainsi, le but d'une entreprise est d'améliorer l'expérience client et d'envoyer de nombreux signaux positifs que ce soit avant, pendant ou après l'achat. Pour cela, plusieurs facteurs sont importants. D'une part, de bons produits et services à des prix raisonnables jouent un rôle central, d'autre part, le conseil, le service client ou la conception de la boutique en ligne et du magasin ont une influence décisive sur la satisfaction du client au final, et sur sa fidélisation à long terme.

De ce fait, cela justifie pleinement que le marketing perçoive la fidélisation comme un puissant levier de croissance pour l'entreprise. Une stratégie de fidélisation découle d'une réflexion approfondie, sur les éléments de différenciation que l'entreprise pourrait mettre en avant afin d'apparaître aux yeux de ses consommateurs comme étant véritablement différente de ses concurrents.

Ainsi, la compréhension des processus de fidélisation permet de trouver les bons leviers pour agir, attirer et conserver des clients toujours plus exigeants, informés et maîtrisés de leurs choix.

Cette prise de conscience récente de l'importance de la fidélisation s'inscrit dans le contexte d'une concurrence mondiale de plus en plus ouverte qui rend la conquête de nouveaux clients difficile et coûteuse.

CHAPITRE 04

La gestion de la relation client au sein d'Algérie Telecom

Introduction :

Dans ce monde en pleine mutation, la modernisation du secteur des télécoms apparaît comme une nécessité urgente, à un moment où les services de télécommunications sont devenus un élément fondamental et nécessaire de la vie des individus et des sociétés. Cette modernisation implique de revitaliser le secteur par des idées et des technologies innovantes visant à répondre aux besoins des citoyens.

Par conséquent, l'Algérie ne fait pas d'exception à cette évolution. De ce fait, la modernisation des services de télécommunications en Algérie, porte notamment, sur la mise à niveau du secteur, le développement de ses ressources humaines et technologiques et de ses infrastructures, en vue d'améliorer la qualité de ses services.

Algérie Télécom est le premier opérateur algérien dans le domaine de la téléphonie et télécommunication, et occupe une place dominante sur le marché des télécommunications, offrant une gamme complète de services. Pour satisfaire des clients qui s'avèrent de plus en plus exigeants, il a adopté une vision d'innovation performante et moderne afin de réduire l'écart entre les attentes présumées et les attentes réelles de ses clients. Pour ce faire, Algérie Télécom souhaite mieux comprendre et connaître les besoins de ses clients, afin d'améliorer l'offre de leurs produits et services et de maintenir leur part de marché.

Ce chapitre se penchera donc sur le cas d'Algérie Télécom, où nous avons réalisé notre stage pratique dans l'agence commerciale d'Algérie Telecom de Tizi-Ouzou. Notre travail a eu pour mission l'étude de la gestion de la relation client au sein de l'agence.

Dans le but de mieux présenter les résultats obtenus, nous avons repartis ce chapitre en deux sections. La première section est consacrée à la présentation du groupe d'Algérie Telecom, son historique, son organisation et son organigramme, ses missions et objectifs et les offres et services proposés aux clients. Et nous terminerons avec une étude détaillée de la gestion de la relation client, la démarche de GRC, les systèmes d'informations utilisés et les outils de fidélisation adaptés par Algérie Telecom.

La deuxième section portera sur notre enquête que nous avons menée auprès des clients de l'agence commerciale de Tizi-Ouzou. Nous fournirons d'abord, une présentation de la

méthodologie de l'étude, ainsi que la structure du questionnaire, puis une présentation et analyse des résultats obtenus, et en enfin une synthèse finale de l'étude.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil : Algérie Telecom

Algérie Telecom est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients particuliers et professionnels. Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

1- Présentation et Historique d'Algérie Télécom :**1-1 Présentation d'Algérie Telecom :**

Algérie Telecom, est une société par actions SPA, opérant sur le marché des réseaux et services de communication électroniques. Sa naissance a été inscrite par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des postes et de télécommunication, qui sépare notamment les activités postales de celles des télécommunications, ainsi que les résolutions du conseil national aux participations de l'état (CNPE) du 1er Mars 2001 portant création d'une Entreprise Publique Economique dénommée « Algérie Télécom »¹⁴³.

Algérie Telecom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA, au capital social de 61.275.180.000 Dinars et inscrite au centre du registre de commerce le 11 mai 2002 sous le numéro 02B 0018083.

Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec trois objectifs : *rentabilité ; efficacité ; qualité de service.*

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel. Son souci consiste, aussi à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

¹⁴³<https://www.algeriatelecom.dz/fr/page/presentation-du-groupe-p2>. Consulté le 06/01/2021 à 13 :24.

La fiche technique d'Algérie Telecom est présentée dans le tableau N°05.

Tableau N° 05 : Fiche technique d'Algérie Telecom

	
Algérie Télécom	
Création	1 ^{er} janvier 2003
Forme juridique	SPA (société par action)
Slogan	« Toujours plus proche »
Siège social	Mohammadia (Alger)- Algérie
Direction	Karim Bibi Triki (PDG du groupe), Hocine Helouane (PDG de la filiale)
Actionnaires	État algérien (100 %)
Activité	Opérateur de télécommunications
Produits	Commercialisation d'équipements et de services de télécommunication pour les particuliers, les professionnels et les entreprises (via Mobilis Corporate), téléphonie fixe, téléphonie mobile, services sur internet, etc.
Filiales	-Mobilis, -Djaweb, -Algérie Télécom Satellite (ATS), - Algérie Télécom Europe (ATE)
Effectif	21 182
Site web	algeriatelecom.dz
Capitalisation	61 275 180 000 DA
Chiffre d'affaires	997 millions de dollars (2019)

Source : document interne de l'agence commerciale ACTEL de Tizi-Ouzou.

1-2 Historique d'Algérie Télécom :

L'opérateur historique de Télécommunications, Algérie Telecom a plus de 20 ans d'expérience dans le domaine des télécommunications sur tout le territoire national. Ses activités comprennent la téléphonie fixe, la téléphonie mobile, Internet et les télécommunications par satellite.

Algérie Télécom a subi de multiples changements dans ses activités depuis sa création jusqu'à nos jours, nous présenterons alors les changements les plus importants survenus au cours de ses années¹⁴⁴ :

Algérie Télécom a été créée le 1er janvier 2003 d'une séparation des activités postales et télécommunications des anciens services de PTT.

En 2003, Algérie Télécom comptait près de 130 000 abonnés GSM et 1,9 million de clients sur le réseau fixe.

En 2004, Algérie Telecom a créé une filiale pour le segment mobile « Mobilis », pour des soucis de séparation de l'activité vis-à-vis de la concurrence.

En 2006, la société a créé deux autres filiales, la filiale Algérie Télécom Satellite connue sous l'acronyme « ATS » ayant pour principale mission de développer et de promouvoir les télécommunications par satellite, et « DJAWEB » pour tout ce qui est service Internet. Ces deux filiales constituent l'un des axes les plus importants de la stratégie globale du développement d'Algérie Telecom¹⁴⁵.

En Mars 2014, Algérie Télécom a lancé sa nouvelle gamme d'offres Internet, nommée « Idoom ADSL », avec des débits allant de 1 à 8 Mbit/s.

En Mai 2014, Algérie Télécom propose la téléphonie fixe en illimité à travers sa nouvelle gamme d'offres, « Idoom Fixe ».

En Septembre 2014, Algérie Télécom lance la 4G LTE en mode fixe à ses clients résidentiels.

¹⁴⁴https://fr.wikipedia.org/wiki/Alg%C3%A9rie_T%C3%A9l%C3%A9com#:~:text=Alg%C3%A9rie%20T%C3%A9l%C3%A9com%20a%20%C3%A9t%C3%A9%20cr%C3%A9%C3%A9e,clients%20sur%20le%20r%C3%A9seau%20fixe

Consulté le 29/03/2021 à 13.40.

¹⁴⁵ <https://www.ats.dz/>. Consulté le 29/03/2021 à 13 :43.

En Avril 2015, Algérie Télécom a procédé au lancement du premier service Wi-Fi Outdoor en Algérie, surnommé « WiCi », une solution innovante qui permet de couvrir de larges zones urbaines avec du haut débit sans fil.

En Avril 2016, Algérie Télécom lance sa nouvelle offre ADSL illimité avec un débit allant jusqu'à 20 Mbit/s.

En avril 2016, le groupe d'Algérie Télécom a créé une nouvelle filiale, la filiale Algérie Télécom Europe (ATE), dont le siège est implanté à Valence en Espagne, Équipé des dernières technologies, dans le but de vendre des capacités datas pour les besoins nationaux et de l'exporter à l'international. Cette connexion se fera grâce au projet d'acheminement de câble sous-marin de fibre optique via Valence-Oran-Alger qui relie l'Algérie avec l'Espagne. Cette construction a été officiellement inauguré la fin du Novembre 2019¹⁴⁶.

En Novembre 2019, Algérie Télécom lance l'application « E-Paiement espace client », pour le rechargement des comptes Idoom et le paiement des factures téléphoniques.

1-3 L'organisation d'Algérie Telecom :

Pour répondre aux besoins de sa clientèle et assurer une prestation de service de qualité, le groupe Algérie Telecom est organisé en divisions, Directions Centrales, et Régionales ; à cette structure s'ajoutent quatre filiales :

- Algérie Télécom (Téléphonie fixe et internet Djaweb « ATI »).
- Algérie Télécom Mobile ATM (Mobilis).
- Algérie Télécom Satellite ATS (RevSat).
- Algérie Télécom Europe ATE.

• A propos d'ATI Djaweb et téléphonie fixe :

Algérie Télécom a comme activité principale la téléphonie fixe et pour laquelle elle est actuellement en position de monopole. Offre aussi les services Internet à travers la structure Djaweb « EL DJAZAIR ABRA EL WEB » anciennement Easy ADSL qui est le seul

¹⁴⁶ « Algérie Telecom Europe : une source de fierté pour l'Algérie » article publié le 3/10/2019 sur : <http://bourse-dz.com/algérie-telecom-europe-une-source-de-fierté-pour-lalgerie/>. Consulté le 29/30/2021 à 15 :00.

fournisseur d'accès Internet sur tout le territoire national, Djaweb xDSL est né de la fusion de trois fournisseurs d'accès à internet filiales d'Algérie Télécom : Easy adsl, Fawri et Anis.

Djaweb dispose de trois types d'accès :

- Accès bas débit via RTC : 7000 accès RTC ;
- Accès haut débit par liaisons spécialisées : 3000 accès liaisons spécialisées ;
- Accès haut débit xDSL : Via trois plateformes, dont deux sont mises en œuvre en partenariat avec des équipementiers étrangers ;
- Plus de 3.569.176 millions abonnés, repartis selon une connexion ADSL, fibre, 4G LTE et wimax;
- 15 000 cybercafés ;
- Près de 10 000 000 utilisateurs d'Internet.

- **A propos d'ATM Mobilis :**

ATM Mobilis, Filiale spécialisée dans le domaine de la téléphonie mobile, est l'un des trois grands opérateurs mobiles algériens et dispose de :

- plus de 4200 Stations de Base Radio (BTS) ;
- Plateformes de Service des plus performantes ;
- plus de 17 millions d'abonnés ;
- près de 80 % de la population algérienne est couverte par le réseau ;
- une licence globale de télécommunication (2G, 3G et 4G)
- un réseau commercial en progression dépassant les 116 Agences ;
- 52 500 points de vente indirects.

- **A propos d'ATS Revsat :**

ATS Revsat, Filiale spécialisée dans le domaine des Solutions satellitaires (les systèmes de communications par satellite) permettant de développer divers services spécialisés adaptés aux besoins des entreprises en terme d'évolution des systèmes d'information, de communication et de transmission de données à faible moyen et haut débit.

Elle procure des avantages en termes de rapidité de transmission et d'amélioration des liaisons nationales et internationales directes, ce qui a permis le développement de divers services spécialisés parmi lesquels :

- Le service **VSAT** (Very Small Aperture terminal) : c'est une technologie de télécommunications par satellite, capable d'assurer les services de téléphonie, de télécopie, de transmission de données et de visioconférence, dans la zone de couverture du satellite.

Le réseau VSAT algérien offre aussi à l'utilisateur implanté sur le territoire national ou à l'étranger (banques, entreprises privées ou publiques, nationales ou étrangères), dans les limites de la zone de couverture, la possibilité de disposer d'un outil moderne de communication.

- Le réseau **INMARSAT** : c'est un réseau mondial de communication par satellite. A l'origine destiné aux services mobiles maritimes, par la suite ce service a été étendu aux activités terrestres. Algérie Télécom doter de sa propre station de transit, destinée à prendre en charge le trafic des terminaux INMARSAT évoluant sur le territoire national et celui des navires.
- Le service **GMPCS Thuraya GMPCS** (Global Mobile Personal Communication System): proposé par Algérie Télécom est un téléphone mobile qui fonctionne même dans les zones qui ne sont pas couvertes par le GSM et qui associe deux systèmes, le GSM et le satellite.

En outre la filiale ATS Revsat dispose de :

- 45 stations terriennes domestiques ;
- 4 stations internationales Intelsat et Arabsat ;
- 2500 stations VSAT déployées ;
- Mobile par satellite, THURAYA avec près de 3500 abonnés ;
- Une présence nationale optimale sur 48 wilayas.

- **A propos d'ATE :**

ATE une nouvelle filiale spécialisée dans la vente des capacités data pour les besoins nationaux et l'exportation des produits à l'international. Cette connexion se fera grâce au projet de câble sous-marin de fibre optique via Valence-Oran-Alger qui relie l'Algérie avec l'Espagne.

Dit projet Orval/Alval, a été réalisé et dédié à améliorer la qualité de service internet et téléphonique en Algérie et renforcer les communications internationales et améliorer la capacité du pays à faire face aux catastrophes naturelles.

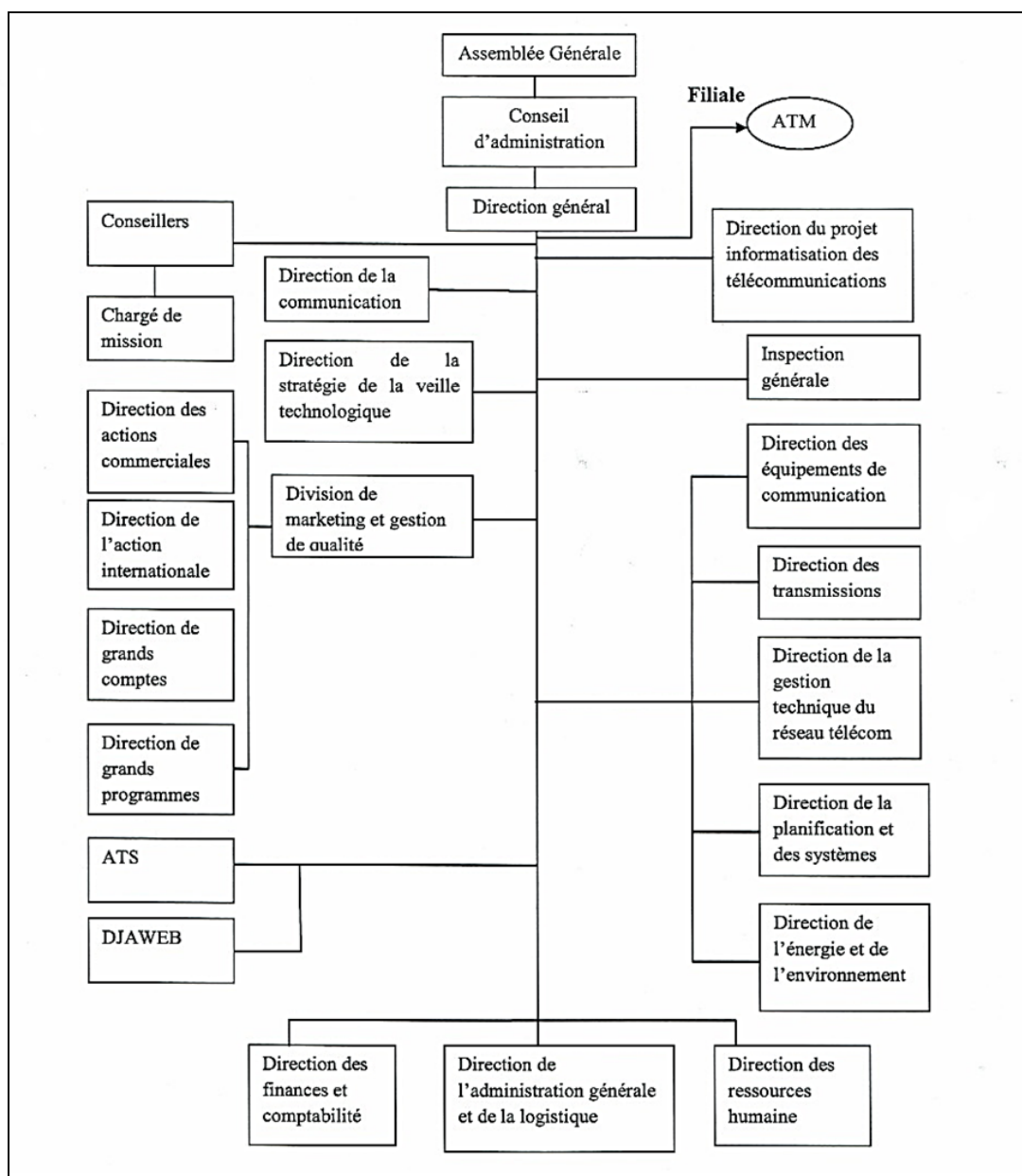
L'infrastructure télécoms dotée d'une capacité de conception maximale de 20 téraoctets par seconde, longue de 560 km et déjà déployée entre les deux pays, elle est entrée en phase de tests en novembre 2019, afin de synchroniser toutes les installations d'ATE avec ceux d'Algérie Télécom avant d'être mis en service.

1-4 Structure et organigramme d'Algérie Telecom et de l'agence commerciale ACTEL de Tizi-Ouzou :

Le groupe Algérie télécom est réparti sur le territoire national en 13 directions territoriales des télécommunications (D.R.T), 53 unités opérationnelles des télécommunications (U.O.T) et 174 agences commerciales de télécommunications (ACTEL)¹⁴⁷. Son organigramme se présente dans la figure N°10.

¹⁴⁷ Document interne de l'agence commerciale ACTEL de Tizi-Ouzou.

Figure N° 10 : L'organigramme d'Algérie Telecom.



Source : document interne de l'agence commerciale ACTEL de Tizi-Ouzou.

Les agences commerciales d'Algérie Telecom dite « ACTEL » sont considérées comme étant le point de vente d'Algérie Télécom, l'objectif principal de ces agences est constitué dans la commercialisation de l'ensemble de ses offres et veillent à la satisfaction de ses clients.

L'Actel de Tizi-ouzu est représenté par un effectif de 15 employés, dont les missions de ces deniers consistent à exécuter une panoplie de tâches, tel que l'accueil et l'orientation de la

clientèle, la mise à la disposition des clients des factures détaillées et la vente de produits HUAWEI et ZTE, ainsi que le téléphone sans fil WLL et des modems,....etc.

L'organigramme de l'agence commerciale de Tizi-Ouzou comporte les différents cadres facilitant l'accomplissement des tâches des employés. Il est donc important de comprendre la structure de l'agence qui comporte la partie visible aux clients qui est le front office et la partie invisible le back office¹⁴⁸.

- **Le Front office :**

Le front office est la vitrine de l'agence d'Algérie télécom, il constitue le point d'accueil des clients pour tous les types de demandes commerciales et point de paiement sûr et fiable. Le front office renvoie à la partie frontale de l'entreprise visible par la clientèle et en contact direct avec celle-ci.

Les agents du front office ont le rôle de :

- Enregistrer les demandes de lignes téléphoniques ;
- Répondre aux questions sur les demandes en cours ;
- Fournir les explications sur les factures ;
- Informer sur les produits et services d'Algérie Télécom ;
- Renseigner sur le suivi des dérangements ;
- Délivrer les duplicatas de factures ;
- Vendre de cartes prépayées ;
- Encaisser les montants des factures.

- **Le Back office :**

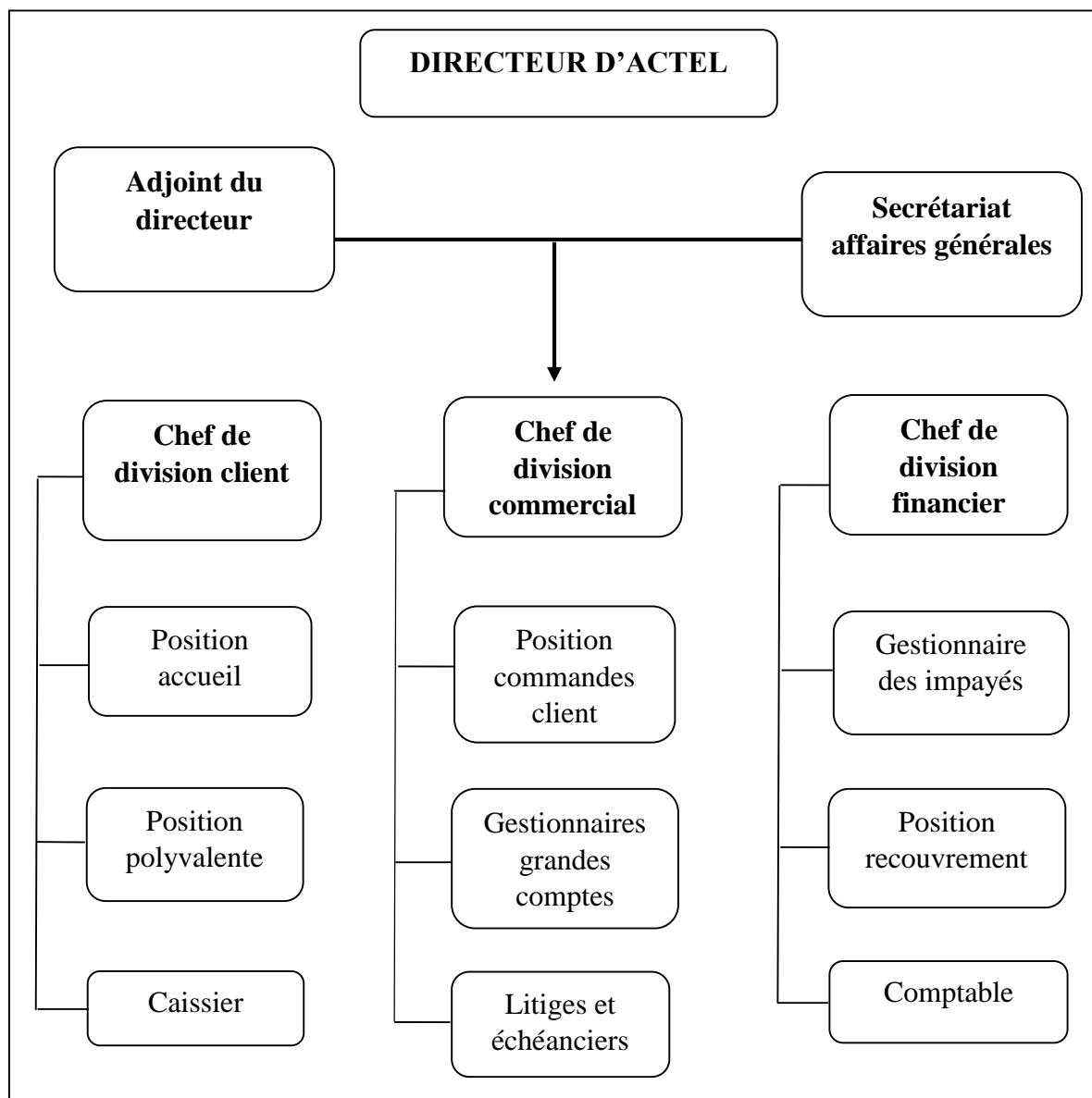
Le back office est la partie non visible de l'agence, désigne l'ensemble des parties du système d'information auxquelles l'utilisateur final n'a pas accès. Il s'agit donc de tous les processus internes à l'entreprise, il effectue les opérations suivantes :

- Suivre la réalisation des demandes en cours ;
- Suivre les dérangements, les échéanciers et les impayés ;
- Traiter les litiges et suivre et résolution de toute requête non résolue en front office.

¹⁴⁸ Document interne de l'agence commerciale ACTEL de Tizi-Ouzou.

L'organigramme de l'agence commerciale ACTEL de Tizi-Ouzou se présente dans la figure N° 11.

Figure N°11 : L'organigramme de l'agence commerciale ACTEL de Tizi-Ouzou.



Source : document interne de l'agence commerciale ACTEL de Tizi-Ouzou.

- **Le directeur d'Agence « manager » :**

C'est le responsable du fonctionnement, de l'organisation de son agence, de l'atteinte des objectifs de vente, de satisfaction client et de l'activité des agents au sein de son agence.

- **Le chef de division « client » :**

Le chef de division client a pour mission de garantir la circulation de l'information au sein des équipes et de s'assurer du respect des consignes et procédures d'Algérie Télécom auprès des agents du front office.

- **Le chef de division « commercial » :**

Celui-ci s'assure du suivi des demandes et veille à garantir la circulation de l'information au sein des équipes.

- **Le chef division « finance » :**

Le chef de division financier a pour mission de :

- Traiter les cas particuliers (erreurs d'imputation d'encaissement, remboursement)
- Valider les échéanciers (avec accord du responsable d'agence)

- **La position accueil :**

Celle-ci veille à :

- Accueillir les clients ;
- Renseigner les clients sur les procédures (pièces à fournir...) ;
- Mettre à jour les affichages publicitaires au niveau de l'accueil.

- **Position commande clients :**

Ses activités principales :

- Enregistre les demandes commerciales manuscrites ;
- Edite / envoie les courriers aux clients ;
- Traite les demandes ayant dépassé le délai légal de paiement ;
- Traite les demandes de lignes temporaires arrivant à expiration ;
- Traite les demandes d'informations.

- **Gestionnaire des impayés :**

La tâche de gestionnaire des impayés est d'analyser les actions proposées dans les listes d'impayées.

- **Position polyvalente :**

A pour mission de :

- Enregistrer les opérations commerciales (suspension, transferts, modification...) dans le système de facturation « Gaia » ;
- Enregistrer les ventes en direct dans le système « Gaia » ;

- Etablir les contrats idoom ADSL, Fixe et 4 G LTE ;
- vendre les cartes idoom ADSL et Fixe ;
- Renseigner les clients sur l'état d'avancement de leurs demandes sur leur facteur ;
- Editer les détails de communications à la demande des clients.
- **Gestionnaire grands comptes :**
 - Il occupe les mêmes missions de gestionnaire commandes clients :
 - Traiter les anomalies de pré-facturation/commerciales ;
 - Analyser les actions d'impayés ;
 - Gestion des conventions.
- **Position de recouvrements :**
 - Position de recouvrements a comme fonction de saisir les versements.
- **La caisse :**
 - Le caissier a pour mission de :
 - Encaisser les facteurs ;
 - Valider les achats et terminer sa vacation par le contrôle de sa caisse.
- **Litiges et échéanciers :**
 - Il occupe les missions suivantes :
 - Assurer le suivi des litiges reçus par courriers et du recouvrement des échéanciers ;
 - Enregistrer les litiges reçus par courriers et mener des enquêtes nécessaires à la résolution des litiges ;
 - Traiter les appels clients concernant les litiges et les échéanciers ;
 - Fournir les justificatifs nécessaires au chef d'Agence pour l'aide à la décision.
- **Comptable :**
 - Les tâches du comptable s'organisent autour des activités suivantes :
 - Gérer les comptes de l'agence ;
 - Vérifier les fonctions comptables, préparer les bilans mensuels et annuels, et la gérer les placements et liquidités de l'agence ;
 - Établir les fiches de paie du personnel ;
 - Relancer les clients qui n'ont pas payé leurs factures.

2- Les missions et les objectifs d'Algérie Telecom :

Algérie Telecom s'implique dans le développement socio-économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications. Dans ce contexte l'entreprise a fixé plusieurs objectifs en parallèle de ses missions.

2-1 Les missions d'Algérie Telecom :

L'activité majeure d'Algérie Télécom est de ¹⁴⁹:

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles... ;
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux ;
- Préparer et exécuter les plans annuels et pluriannuels de développement relevant de ses objectifs ;
- Réaliser des études techniques, technologiques, économiques et financières en rapport avec son projet ;
- Promouvoir et assurer la qualité des produits et services fournis aux clients ;
- Etudier les voies et mettre en place les moyens nécessaires en vue d'adapter, en permanence, les services offerts aux progrès technologiques ;
- Concourir à la formation et au perfectionnement de son personnel, organiser et développer les structures de maintenance et modernisation permettant d'optimiser ses performances ;
- Étendre et diversifier les produits et services offert aux utilisateurs.

¹⁴⁹ Document interne de l'agence commerciale ACTEL de Tizi-Ouzou.

2-2 Les objectifs d'Algérie Telecom :

Algérie Telecom s'est investie dans le monde des technologies de l'information et de la communication (T.I.C) avec les objectifs suivants¹⁵⁰ :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;
- Améliorer la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ;
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information ;
- Mettre en place une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace ;
- L'amélioration de la relation client par la mise en place des solutions et des services qui visent à apporter plus de confort aux abonnés (par exemple les solutions de paiement en ligne rapides et efficaces) ;
- moderniser les réseaux et diminuer le taux de dérangements.

2-3 Les engagements d'Algérie Télécom :

Les engagements d'Algérie Télécom Algérie Télécom éprouvent quelques responsabilités vis-à-vis de ses actionnaires voire partenaire, ses clients ainsi que son personnel¹⁵¹.

- Les actionnaires : devoir mériter leur soutien en valorisant leur patrimoine.
- Les clients : devoir anticiper leurs besoins en leur fournissant des produits et des services de qualité afin de gagner et conserver leur confiance.
- Le personnel : devoir satisfaire ses attentes en organisant les conditions de l'épanouissement de tous.

¹⁵⁰ <https://algeria20.com/2019/10/10/algerie-telecom/> .consulté le 06/01/2021 à 12 :42.

¹⁵¹ Document interne de l'agence commerciale ACTEL de Tizi-Ouzou.

3- Les offres d'Algérie Télécom :

Algérie Télécom a mis en place un programme d'offre d'une gamme de produits/services variées pour les clients particuliers et professionnels, ainsi que les différentes promotions dans le but de satisfaire et de répondre aux attentes de ses clients.

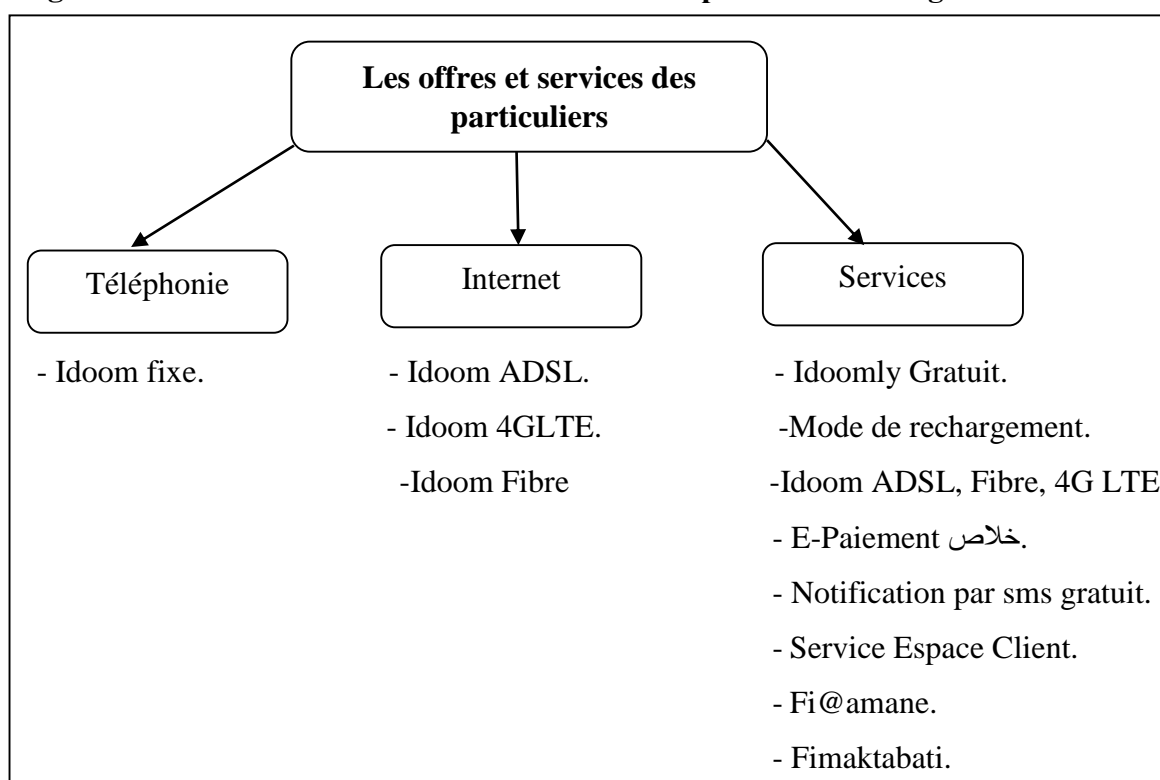
Ces offres sont divisées par types de clients en deux sections :

- Les offres et les services proposés aux particuliers ;
- Les offres et les services proposés aux professionnels.

3-1 Les offres et les services proposés aux particuliers :

La figure N°12 présente Les offres et les services proposés aux clients particuliers d'Algérie Telecom, organisés sous trois rubriques (la téléphonie, l'internet et les services).

Figure N° 12 : Les offres et les services des clients particuliers d'Algérie Telecom



Source : conception à partir des documents interne de l'agence commercial ACTEL de Tizi-Ouzou.

➤ Les offres :

• L'offre IDOOM FIXE :

IDOOM FIXE est une offre de téléphonie fixe par une ligne classique ou fibre, incluant une multitude de services téléphoniques.

- **L'offre IDOOM ADSL :**

IDOOM ADSL est une gamme d'offres d'Internet haut débit (ADSL), ces offres comportent des débits plus rapides allant jusqu'à 20 Mbps, à des prix réduits et illimités.

- **L'offre 4G LTE :**

La 4G LTE c'est un jumelage entre le data (connexion) et la voix (volume) qui permet de bénéficier de l'Internet Haut Débit et de la Téléphonie. La technologie VoLTE (la Voix sur 4G LTE) améliore sensiblement la qualité de la voix, mais aussi le temps de latence.

- **L'offre IDOOM FIBRE :**

IDOOM fibre d'Algérie Télécom est une nouvelle technologie qui assure un service Internet de très haut débit allant de 2 jusqu'à 100 Mbps, sur le nouveau réseau de Fibre Optique pour offrir des services de très haut débit dix et plus rapides que les solutions classiques de type ADSL. Cette offre est accompagnée de plusieurs services offerts gratuitement (comme par exemple la nouvelle offre promotionnelle où le client bénéficiera d'un modem optique gratuit pour toute nouvelle souscription durant le mois de novembre 2020 et d'une durée de trois (03) mois ou plus au service).

➤ **Les services :**

- **IDOOMLY :**

Le rechargement de secours Idoomly est un service qui permet aux clients abonnés ADSL et Fibre résidentiels de réactiver pour une durée de 36 heures la connexion Internet en cas d'expiration de l'abonnement à des horaires tardifs, les week-ends et durant les jours fériés.

- **Mode de rechargement :**

Algérie Télécom met à disposition de ses clients plusieurs moyens de rechargement des abonnements Idoom ADSL, Idoom Fibre ou Idoom 4G.

- Mode de rechargement classique au niveau des agences commerciales.
- Mode de rechargement Internet par carte ou ticket qui s'active en appelant le serveur 1500,
- Mode de rechargement en ligne via l'Espace Client ou à partir de l'application mobile d'Algérie Telecom.

- **E-Paiement خلاص:**

Le service KHLASS est un moyen de paiement en ligne qui permet aux clients résidentiels de recharger leurs abonnements ADSL et payer leurs factures téléphoniques sans

avoir à se déplacé, à travers l'espace client d'Algérie Télécom, par débit direct de leurs comptes CCP, ou bien par l'application mobile E-Paiement.

- **Notification par SMS :**

Le service « *Notification factures téléphoniques par SMS* » consiste à informer les clients résidentiels par SMS du montant de leurs factures téléphoniques ainsi que la date limite de paiement, aussi ils seront informés des nouvelles offres et promotions d'Algérie Télécom par le biais de ce même service.

- **Service espace client :**

C'est un champ ou un espace réservé dans le site web d'Algérie Télécom, qui induit une relation à la fois permanente, interactive et personnelle avec le client.

- **Fi@amane :**

Une solution proposée par Algérie Télécom pour les parents qui souhaitent protéger leurs enfants des dangers d'Internet.

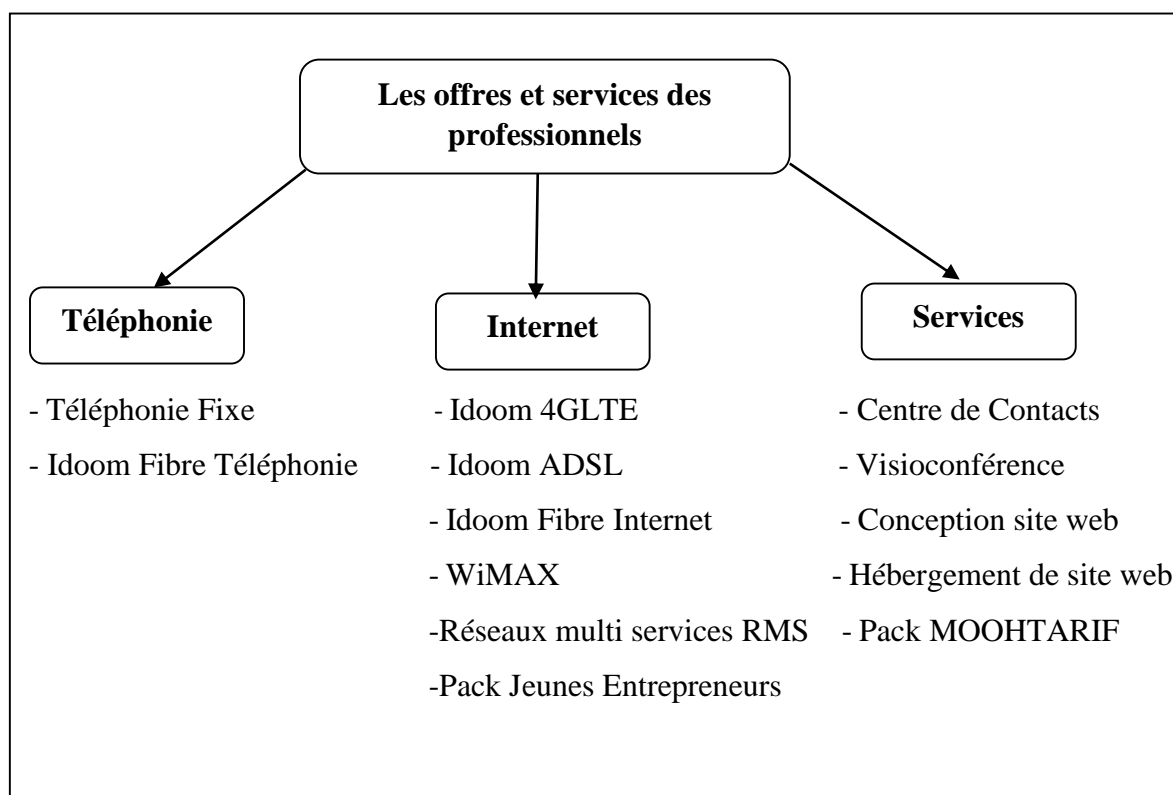
- **Fimaktabati :**

C'est une bibliothèque virtuelle d'Algérie Télécom en partenariat avec la société française Cyberlibis, qui offre des milliers de livres traitants toutes les thématiques existantes, afin d'aider les universitaires, les professionnels (management, marketing, web, ...) ainsi que d'autres livres pour se cultiver et apprendre de nouveaux métiers.

3-2 Les offres et les services proposés aux professionnels :

Algérie Telecom offre une gamme d'offres et services pour ses clients professionnels, certaines offres sont les même que celles destinées aux particulier, mais avec des débits et tarifs différents (Idoom Fixe, Idoom ADSL, Idoom 4GLE, Idoom Fibre internet).

Figure N°13 : Les offres et les services des clients professionnels d'Algérie Telecom.



Source : conception à partir des documents interne à l'entreprise.

➤ **Les offres :**

• **IDOOM Fibre Téléphonie :**

Une offre de téléphonie qui est associée à Idoom Fibre, c'est une nouvelle gamme d'offre « Internet+ téléphone » sur le réseau de fibre optique avec une tarification dédié aux professionnels.

• **WIMAX :**

Le WIMAX (Worldwide Interoperability for Microwave Access) désigne un standard de communication sans fil, utilisé comme mode de transmission et d'accès à Internet haut débit, portant sur une zone géographique étendue, qui procure une connexion symétrique sans support filaire et en complément des deux stations 4G visant à satisfaire les besoins des entreprise et les usagers dans les zones isolées non desservies ATHIR.

• **Réseau multi service RMS**

Réseau multi services de nouvelle génération offre la possibilité de transmission entre deux points de terminaison déterminés du réseau public ; avec un avantage d'un transfert rapide

de données, une plus grande sécurité dans les émissions/réceptions de données, une communication fiable et de qualité, et une interconnexion de sites distants.

Cette offre mise à la disposition des entreprises, les collectivités locales, les banques et industries, les opérateurs de service et télécom, grand public et profession libéral.

- **Pack Jeunes Entrepreneurs :**

Algérie Télécom, propose aux entreprises financées par l'ANSEJ et la CNAC, et les entreprises ANGEM et d'autres catégories de clients, des packs incluant les services Internet, téléphonie et les services à valeur ajoutée, à des tarifs adaptés.

➤ *Les services :*

- **Centre de contacts (centre d'appel) :**

Un centre d'appels est une structure composée d'un dispositif humain et de moyens de télécommunications basé sur une plateforme téléphonique ; sa vocation est de gérer à distance les clients et les prospects d'une entreprise.

- **Visioconférence :**

Ce sont des salles et des valises de visioconférences réparties sur le territoire national, équipées pour assurer des réunions, des regroupements et des formations entre plusieurs sites nationaux et internationaux.

- **Conception site web :**

Algérie Télécom propose ses services pour la création et la conception de sites WEB qu'il soit de type statique, dynamique ou interactif.

- **Hébergement de site web :**

Algérie Télécom offre la possibilité aux professionnels d'héberger le nom de domaine de leur entreprise (votredomaine.dz) et effectue toutes les démarches nécessaires pour l'enregistrement et l'administration de ce nom de domaine.

- **Pack MOOHTARIF :**

Pack MOOHTARIF est une offre destinée aux professions libérales (avocats, comptables, médecins, architectes...etc), et aux très petites entreprises (TPE) (Restauration rapide, agence de voyages et de tourisme, auto-écoles ...etc).

Les avantages de ce Pack sont :

- La flexibilité : Accédez en toute facilité à une solution de communication complète.

- La visibilité : Assurez une visibilité optimale à l'activité sur le Web et les réseaux sociaux.
- La maîtrise : Optimisez le budget de clients grâce à un meilleur rapport avantages/prix.

4- La gestion de la relation client au sein d'Algérie Télécom :

La gestion de la relation client donne la possibilité aux entreprises de disposer d'un ensemble d'outils technologiques dont elles ont besoin pour améliorer le contact et la relation avec les clients, simplifier les opérations de service et de support à la clientèle, et pour transformer les clients prospects en clients rentables et fidèles dans le temps. En visant ce but, Algérie Telecom cherche à établir une stratégie marketing performante basé sur l'aspect relationnel afin de satisfaire et fidéliser les clients.

4-1 La démarche de la gestion de la relation client adapté par Algérie Télécom :

La mise en place d'une offre personnalisée et adaptée au client, augmente la recette moyenne par utilisateur et présente pour toutes les entreprises une véritable opportunité de renforcer les liens avec leurs clients. La démarche de gestion de la relation client adopté par Algérie Telecom est présentée dans les étapes suivantes ¹⁵²:

- **La connaissance de la clientèle :**

Toute entreprise doit d'abord connaître ses clients, non pas seulement leurs noms et adresses, mais aussi leur profils sous divers aspects, ces informations sont nécessaires pour connaître parfaitement chaque client. Cette connaissance des clients passe par la création de base de données clients ou fichiers clients. Et bien que les agences d'Algérie Télécom utilisent des systèmes d'information et des outils techniques pour stocker les données des clients, elles ne disposent pas de détails complets sur les clients et leurs besoins. Car la collecte et l'analyse des informations sur les clients restent limitées dans le cadre d'attribution de ligne téléphonique et ADSL, du paiement des factures, et rarement par les centres d'appel ; et donc elles ne disposent que très peu d'informations sur ses abonnés. Ce qui ne permet pas la constitution d'une base de données performante. Il est donc impératif de construire et produire des informations pertinentes et appropriées et de mettre à jour les fichiers des clients afin d'apporter des réponses immédiates aux besoins de ses abonnés.

¹⁵² L'analyse de la démarche de GRC est basée sur notre entretien avec la directrice de l'agence commerciale Actel de Tizi-Ouzou, et sur les documents interne de l'agence.

- **La segmentation de la clientèle :**

La segmentation sur base de données consiste à regrouper les clients en fonction de caractéristiques communes susceptible d'affecter leur comportements, repose essentiellement sur une connaissance détaillée de la clientèle. En raison du manque accru en informations sur la clientèle d'Algérie Telecom et l'absence d'une base de données performante, la phase de segmentation apparaît plus qu'une tâche difficile à réaliser. Elle n'interprète donc que des informations générales sur les clients et cela ne conduit qu'à une segmentation superficielle, tel que la segmentation en fonction des clients particuliers et professionnels et en fonction de types d'abonnements de service d'Internet.

- **L'adaptation à la clientèle :**

L'identification et la segmentation des clients doivent conduire à adapter le degré de personnalisation des produits et services aux besoins exprimés en termes de différenciation et d'interaction. Cette adaptation peut porter sur les offres, sur les canaux de contact ou encore sur le contenu de la communication. Bien que l'adaptation semble difficile en raison du manque de segmentation parfaite des abonnés, Algérie Telecom essaye d'élaborer une stratégie de communication adéquate adapté à la clientèle, via des différents moyens de communication.

- **L'échange avec la clientèle :**

La qualité de l'échange influe considérablement sur le degré de réussite de la société. Et comme Algérie Telecom possède que peu d'informations et de coordonnées sur sa clientèle, les échanges avec ses derniers se limitent aux interactions survenues par les centres de contact (centres d'appel) ou bien au niveau des agences, et souvent lors des réclamations. Même dans ce cas, le personnel en charge n'envisage que très rarement d'exploiter les informations obtenues lors de l'échange pour alimenter la connaissance de la clientèle et de la base de données.

- **L'évaluation de la relation client :**

L'évaluation de la relation client est une dimension essentielle du processus de la gestion de la relation client, cette évaluation s'organise par la mise en place des outils d'évaluation de la relation, notamment à travers des enquêtes de satisfaction et l'optimisation de l'offre et de la communication. Quant aux agences d'Algérie Telecom, nous avons constaté qu'elles ne font

pas un réel effort pour évaluer cette relation, notamment à travers la mise en œuvre des enquêtes de terrain sur la satisfaction des abonnés.

4-2 Les outils techniques et les systèmes d'information d'Algérie Télécom :

L'organisation d'un système de gestion de la relation client suppose la mise en place d'outils interactifs au sein des fonctions de marketing, vente et service et d'autres départements. A cet égard les entreprises doivent maîtriser les systèmes d'information, parmi lesquels celles des systèmes de base de données clients.

Dans ce contexte, Algérie Telecom a mis en place deux systèmes d'information sécurisés dédiés à la gestion de la relation client. Le système d'information « GAIA » concernant la gestion de la relation client de la téléphonie fixe et le système « BILLING » consacré au client ADSL. De plus l'entreprise possède d'autres systèmes gestion dans plusieurs domaines :

- **Le système d'information « GAIA » :**

C'est un pro logiciel qui est composé d'un ensemble de logiciels destinés à répondre aux besoins de l'opérateur public dans le domaine de la relation client et la gestion commerciale et technique du réseau fixe, il gère les problèmes techniques et de la comptabilité des abonnés de la téléphonie fixe (Facturation, gestion des abonnés, activation, interconnexion).

Le système comprend l'ensemble des informations qui concerne le client :

- Les caractéristiques générales (nom, prénom, adresse, statut social...);
- L'historique des demandes du client (enregistrement, validation) ;
- Les factures ;
- La gestion des dérangements et réclamations (historique des dérangements).

L'utilisation du système de GAIA permet la suppression de l'utilisation du papier entre les services et directions de production, permet au client de se rendre à un seul guichet pour régler sa facture ADSL ou de téléphonie et de consulter sa facture à travers l'Internet.

- **Le système d'information « BILLING » :**

C'est une banque de donnée qui contient l'ensemble des informations concernant le client ADSL :

- Les caractéristiques générales du client (nom, prénom, adresse, statut social...);

- L'historique des demandes du client (enregistrement, validation) ;
 - Les détails des factures (solde, les impayés de facture.....) ;
 - La gestion des réclamations (date, historique,....).
-
- **Système de gestion financière et comptabilité « ORACLE FINANCE » :**
Gère la finance et la comptabilité générale de l'entreprise.
 - **Système de gestion des ressources humains « HR ACCESS » :**
Permet la gestion du personnel, le calcul de la paie et la formation suivie par les employés.
 - **Système de collecte « G-COLLECT » :**
Gère la collecte du trafic téléphonique entrant et sortant de la téléphonie fixe et mobile.
 - **Système d'interconnexion « ICT » et « ITU » :**
Gère les comptes d'interconnexion nationale et internationale entre le fixe et les opérateurs mobiles (Mobilis, Djezzy, Ooredoo).
 - **Système décisionnel « MOACHIR » :**
Représente le tableau de bord de l'entreprise (solution Interne).
 - **Système documentaire« GDOC-AT » :**
Représente le portail documentaire de l'entreprise (solution Interne).
 - Autres systèmes tels que : site web de l'entreprise, espace clients, espace employés, portail corporatif, portail entreprise, argumentaire de ventes,...etc.

4-3 Les techniques et les programmes de satisfaction adaptée par Algérie Telecom :

La satisfaction et la fidélisation du client est l'indice le plus important pour une entreprise commerciale, il est donc primordial d'être à l'écoute du marché. Pour cela Algérie Télécom a mis en place une panoplie d'actions et des moyens de satisfaction, afin d'améliorer la qualité des services, répondre aux besoins et aux préoccupations de ses clients et nouer une relation durable et fidèle.

- Algérie Telecom s'est associée des solutions de centres de contacts et serveurs vocaux interactifs comme l'un de ses stratégies, afin d'améliorer la qualité de la relation client-entreprise et assurer une solution de Gestion de la Relation Client¹⁵³.
- l'amélioration de la relation client par la proposition des solutions de paiement en ligne rapides et efficaces qui visent à apporter plus de confort aux abonnés¹⁵⁴.
- l'amélioration de la qualité du service commercial par la formation de plus de 7000 agents commerciaux sur l'utilisation de nouvelle plateforme de facturation, garantissant la traçabilité des paiements et des réclamations¹⁵⁵.
- Algérie Telecom a mis des mesures correctives sur tous les niveaux administratif, financier et opérationnel et améliore le management de l'entreprise pour avoir une organisation plus fluide, basée sur la réactivité et l'efficacité du traitement des dossiers des clients¹⁵⁶.
- L'augmentation des débits minimum de la connexion Internet de 2 mégas à 4 mégas jusqu' à 8 mégas, avec des prix raisonnables dans le but de satisfaire les abonnés qui se plaignent de la qualité de service¹⁵⁷.
- l'amélioration de la qualité de service d'Internet et le renforcement du débit, par la mise en place des nouvelles technologies, et la réalisation des projets relatifs aux câbles sous-marins en fibre optique reliant l'Algérie à l'Espagne qui vise à offrir une connectivité plus large, plus sécurisée, et résiliente¹⁵⁸.
- Algérie Telecom vise à raccorder tous les foyers algériens aux services de téléphonie fixe et internet de fibre optique, garantissant des débits qui peuvent atteindre les 100 Mbps¹⁵⁹.

¹⁵³ <https://www.algeriatelecom.dz/fr/entreprises/centre-de-contacts-prod12>. Consulté le 30/03/2021 à 11 :00.

¹⁵⁴ D'après l'entretien avec la directrice de l'agence commerciale Actel de Tizi-Ouzou.

¹⁵⁵ Article publié sur ALGERIE PRESSE SERVICE, « *Entretien du PDG d'Algérie Télécom à l'APS* », sur le site <https://www.aps.dz/sante-science-technologie/81304-entretien-du-pdg-d-algerie-telecom-a-l-aps>, consulté le 30/03/2021 à 17 :30.

¹⁵⁶ D'après l'entretien avec la directrice de l'agence commerciale Actel de Tizi-Ouzou.

¹⁵⁷ Article publié sur ALGERIE PRESSE SERVICE, « *Objectif à court terme, le débit internet minimum augmentera de 4 à 8 Mégas* », sur le site, <https://www.aps.dz/sante-science-technologie/115801-objectif-a-court-terme-le-debit-internet-minimum-augmentera-de-4-a-8-megas>. Consulté le 30/03/2021 à 11 :26.

¹⁵⁸ Article publié sur ALGERIE PRESSE SERVICE, « *Internet : le câble sous-marin Alval/Orval, une capacité de 20 fois les besoins actuels du pays* », sur le site <https://www.aps.dz/sante-science-technologie/115799-internet-le-cable-sous-marin-alval-orval-une-capacite-de-20-fois-les-besoins-actuels-du-pays>. Consulté le 30/03/2021 à 17 :25.

¹⁵⁹ Idem.

- Algérie Télécom a mis en œuvre plusieurs moyens de communication media et hors media afin de rester proche des clients et des prospects, tels que¹⁶⁰ :
 - La publicité à la télévision, la radio et la presse ;
 - L'internet (le site officiel, et les réseaux sociaux) ;
 - Les foires et les salons tels que sa participation à des foires nationales et internationales organisées par la SAFEX (Société Algérienne des Foires et des Expositions) ;
 - Les journées portes ouvertes tels que le séminaire sur la veille stratégique qui s'est déroulé le samedi 18 juin 2013.
- Algérie Telecom a mis en place plusieurs autres offres et services, dont la digitalisation de ses différents services, le rechargement du compte ADSL à partir des opérateurs mobiles, le lancement d'Idoom fibre Moohtarif pour les professionnels, Idoom 4G LTE, le rechargement de secours ainsi que la demande via le web d'une ligne internet et téléphonique¹⁶¹.

4-4 Les outils de fidélisation adaptée par Algérie Telecom :

Algérie Télécom veille à satisfaire les besoins de ses clients, afin de les fidéliser. Par conséquent elle a mis en place auprès de ses clients des outils de fidélisations à savoir ¹⁶²:

- **Le site Internet :**

Le site Internet d'Algérie Telecom (www.algeriatelecom.dz) expose et met en avant l'ensemble des offres de services de l'entreprise, c'est la façade principale de l'entreprise sur le digital et un moyen de communication utilisé pour se rapprocher de ses clients et personnaliser le contact avec eux, et leur informer sur ses offres de services et promotions ainsi toute information relative à l'entreprise et ses actualités.

- **Le numéro vert :**

Algérie télécom propose à ses clients des numéros verts pour tout renseignement ou toute réclamation, tel que le numéro 12 pour le service client et le numéro 1500 pour les Rechargements de secours (par carte ou ticket) qui permet de réactiver la connexion Internet

¹⁶⁰ D'après l'Entretien avec la directrice de l'agence commerciale Actel de Tizi-Ouzou.

¹⁶¹ Idem.

¹⁶² <https://www.algeriatelecom.dz/fr/>. Consulté le 30/03/2021 à 10 :09 ; et d'après notre entretien avec la directrice de l'agence commerciale Actel de Tizi-Ouzou.

ADSL en cas d'expiration de l'abonnement à des horaires tardifs, durant les week-ends ou les jours fériés.

- **Les centres d'appel :**

Algérie Telecom a mis en place des centres d'appels dédiés à toutes informations sur les services de l'entreprise ainsi aux réclamations (service consommateurs) et les services après-vente. La vocation de ces centres est de gérer à distance les clients et les prospects, être en contact permanent, informer les clients sur leurs produits et services, les promotions, sur les réseaux de points de vente et la prise en charge des réclamations ou toutes autres demandes.

- **Les réseaux sociaux :**

Algérie Télécom est présente sur 5 canaux digitaux, une page de Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, et une chaîne Youtube. Ces canaux servent à informer les clients de toute actualité de l'entreprise et de ses offres, permet de recevoir les avis, les questions et les réclamations des clients et la prise en charge de leurs commentaires, les messages privés en les traitants et en répondant à leurs demandes dans les meilleurs délais.

- **Les remises :**

La remise est une réduction commerciale habituelle ou exceptionnelle accordée généralement à la facturation, Les remises d'Algérie Telecom se manifestent dans les tarifs effectués sur les appels (par exemple des remis sur les appels locaux et nationaux, des tarifs préférentiels vers des numéros favoris mobiles ...etc.) et sur les tarifs de rechargement d'ADSL (une remise sur chaque rechargement de 5 mois, un mois offert gratuit).

- **Les cartes de fidélité (carte premium) :**

La carte premium est un outil de fidélisation disponible au niveau des agences d'Actel, elle désigne une favorite donnée au profit des clients qui ont un certain niveau élevé ou répété d'achat des services, elle donne aux abonnées un avantage d'accède directement au front office et permet de régler leurs factures sans attendre aux files d'attente.

Section 2 : Présentation de l'étude empirique et interprétation des résultats

Afin de compléter nos objectifs de recherche, et plus précisément d'étudier de la gestion de la relation client au sein de l'organisme d'accueil Algérie Telecom, nous avons eu recours à une enquête auprès des abonnés de l'agence commerciale de Tizi-Ouzou, afin d'évaluer la qualité de la relation client-Algérie Télécom, et mesurer le niveau de satisfaction et le degré de fidélité de ces clients.

A cet effet, nous allons présenter dans cette section, la démarche méthodologique adoptée pour répondre à nos questions de recherche, analyser les réponses que nous avons recueillies à l'aide de notre enquête, ainsi qu'interpréter et évaluer les résultats finaux obtenus grâce à cette étude empirique.

1- La méthodologie de l'étude :

Afin de réaliser notre travail de recherche et de bien mener notre enquête, nous avons suivi une méthodologie de recherche qui nous permet de collecter au mieux les données et les informations exactes et chiffrées sur l'application du GRC au niveau de l'agence d'Algérie Telecom de Tizi-Ouzou, ainsi que le niveau de satisfaction de ses clients.

1-1 L'objectif de l'enquête :

Les enquêtes de mesure de satisfaction de la clientèle constituent une des méthodes privilégiées pour mesurer l'évolution de la fidélité des clients et la capacité, pour l'entreprise, à capter une nouvelle clientèle. Ce type d'études constitue une méthode très populaire auprès des entreprises, et prend une importance capitale pour la prise en charge des besoins des clients et pour une meilleure offre des services, dans la perspective de répondre à leurs attentes et leurs satisfactions.

À cet égard, l'objectif principal de la présente enquête, est de collecter des données quantitatives et des informations détaillées auprès des abonnés d'Algérie Télécom afin :

- D'analyser la réalité du marketing relationnel ;
- D'évaluer la qualité de la gestion de la relation client ;
- Mesurer la satisfaction des clients ;
- Comprendre les principales raisons de satisfaction et d'insatisfaction ;

- Identifier les solutions pour remédier aux insatisfactions ;
- Définir les attentes qui ne sont pas encore prises en compte.

1-2 Le choix de la méthode de recueil :

Pour atteindre les objectifs de notre étude et vérifier nos hypothèses, nous avons opté pour la collecte des données, une étude de marché quantitative par sondages, à travers un questionnaire proposé aux abonnées de l'agence commerciale d'Algérie Telecom de la wilaya de Tizi-Ouzou, la nouvelle ville.

Afin de réaliser cette enquête, nous avons choisi la technique de l'échantillonnage qui convient à notre recherche.

L'échantillonnage consiste à interroger l'ensemble d'une population donnée, donc c'est une sélection d'individus ciblés pour réaliser un sondage. Les personnes interrogées sont triées parmi la population de référence (la population mère), ce qui permet de tirer des conclusions applicables à l'ensemble de cette la population.

- **La population mère :**

La population mère est constituée de la population sur laquelle porte l'étude, et au sein de laquelle est prélevé l'échantillon.

La population prise en compte dans notre étude est celle des abonnés actuels d'Algérie Telecom de la wilaya de Tizi-Ouzou.

- **L'échantillon :**

« Dans le cadre d'une étude quantitative, l'échantillon est un sous ensemble de la population de base qui est interrogé après sélection lors d'une enquête »¹⁶³.

De ce fait, notre échantillon comprend un groupe de personnes présentant les mêmes caractéristiques que la population mère à étudier.

La détermination de la taille de l'échantillon dépend essentiellement par la précision souhaitée, le budget disponible et la durée favorable. La totalité des clients interrogés étaient (142) abonnés d'Algérie Télécom de l'agence ACTEL de la nouvelle ville de la willaya de Tizi-Ouzou, et le nombre de personne ayant répondu correctement au questionnaire étaient de cent (100) personnes.

¹⁶³ Marc Vandercammen.M, Gauthy-SinechaL. M « *Etudes de marché : méthode et outils* », 4eme édition ; édition Deboeck ; Paris 2014,.

La méthode d'échantillonnage retenue dans notre enquête est celle de la méthode non probabiliste (empirique) puisque on ne dispose pas d'une liste complète de la population étudiée. Et plus précisément, on a adopté la méthode des quotas, dans le but de reproduire les caractéristiques de la population mère dans notre échantillon (un échantillon défini par la méthode des quotas est représentatif de la population mère, selon un certain nombre de critères préalablement choisis, par exemple le sexe, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, ...etc.¹⁶⁴).

2- La structure du questionnaire :

L'enquête par questionnaire est un outil méthodologique très utilisé par les chargés d'étude pour réaliser des études de marché (analyser et comprendre l'environnement de marché d'une entreprise, les cibles et la concurrence et évaluer le degré de satisfaction et fidélité de leurs clients...), il comprend un ensemble de questions s'enchaînant de manière structurée et logique. Ce type d'enquête vise à obtenir des données statistiques quantifiables et comparables sur une population précise.

Pour notre étude, qui vise à évaluer le niveau de la satisfaction et la fidélisation des clients de l'agence d'Actel, nous avons choisi le questionnaire comme technique d'interrogation individuelle selon deux modes d'administration.

- Un questionnaire administré en face à face a été dressé aux abonnés au niveau de l'agence de l'Actel de Tizi-Ouzou ;
- Un questionnaire auto-administré a été mis en ligne via les réseaux sociaux et les e-mails¹⁶⁵. Ce type de questionnaire est très peu coûteux et il peut être envoyé instantanément à une multitude d'individus et la saisie des réponses est grandement simplifiée par l'utilisation de logiciels de traitement en ligne.

Notre questionnaire est agencé en 17 questions (voir annexe 01), utilisant différents types de questions dont :

- **Les questions fermées (dichotomique) :** ce sont celles pour lesquelles il n'existe qu'un très petit nombre de réponses possibles ; afin de cerner les réponses et d'aboutir à des résultats plus pertinents. Elles sont facilement exploitables par l'informatique.

¹⁶⁴ Ulrike Mayrhofer « marketing » 2eme edition; edition Bréal; Paris 2006; p 45.

¹⁶⁵ <https://docs.google.com/forms/d/1B7y9-grrd-CN9S6xoKU3bdcSQqxcXm6Cv56GIKEDe4U/edit>.

- **Les questions ouvertes** : ce sont celles qui laissent à la personne interrogée toute liberté quant à la forme et à la longueur de sa réponse ; elles sont plus difficilement exploitables par informatique, mais offrant l'opportunité au répondant de s'exprimer et d'apporter son point de vue.
- **Les questions préformées ou à choix multiple** : ce sont celles auxquelles le nombre de réponses possibles semble important, mais reste limité. Le fait de prévoir différentes réponses possibles permet une gestion informatique aisée.
- **Les échelles d'attitude** : ce sont celles qui permettent d'évaluer des attitudes et des opinions sur des échelles graduées. On distingue plusieurs types d'échelle : l'échelle numérique, l'échelle verbale, l'échelle imagée, l'échelle Likert, l'échelle d'Osgood, ...etc. Pour notre questionnaire, nous avons adopté l'échelle de Likert qui mesure l'attitude des abonnés et contient cinq choix de réponse. Les graduations accompagnées de supports allant par exemple de « Très insatisfait » à « Très satisfait ».

En outre, la structure de notre questionnaire est composée de trois parties :

- **L'introduction** : liée à la présentation de notre étude (le sujet de notre mémoire) et sa finalité (la raison de l'enquête)
- **Le corps du questionnaire** : représente l'ensemble des questions posées regroupées en trois parties, la première partie porte sur des informations sur le client (la fiche signalétique), la seconde partie se concentre sur l'évaluation de la satisfaction et la fidélisation des clients, et la dernière partie traite la gestion de la relation client.
- **La conclusion** : comprend les remerciements.

3- Présentation et analyse des résultats :

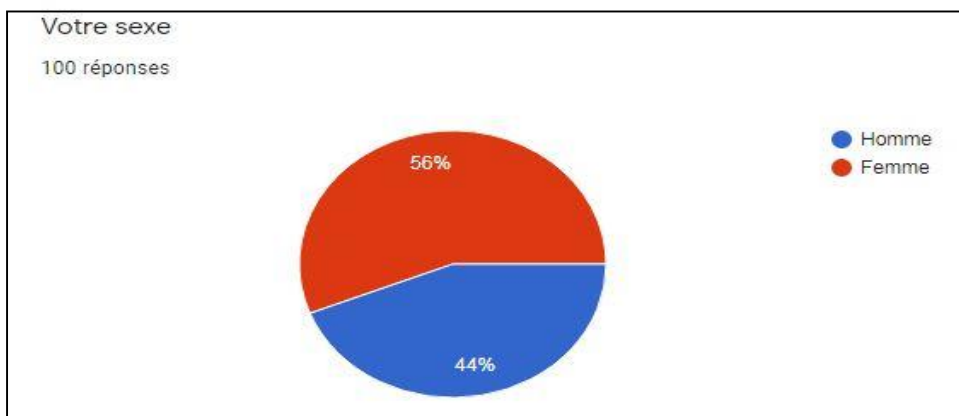
Après avoir collecté toutes les données de notre enquête, nous sommes passés au traitement de ces derniers à l'aide du logiciel Excel et le logiciel en ligne « Google Forms », qui nous ont permis de représenter les résultats sous forme de diagrammes en bâtons et de diagrammes circulaires.

Les résultats obtenus seront présentés et interprétés comme suit :

➤ **Information sur le client**

• **Votre sexe**

Figure N°14 : Répartition de l'échantillon interrogé selon le sexe



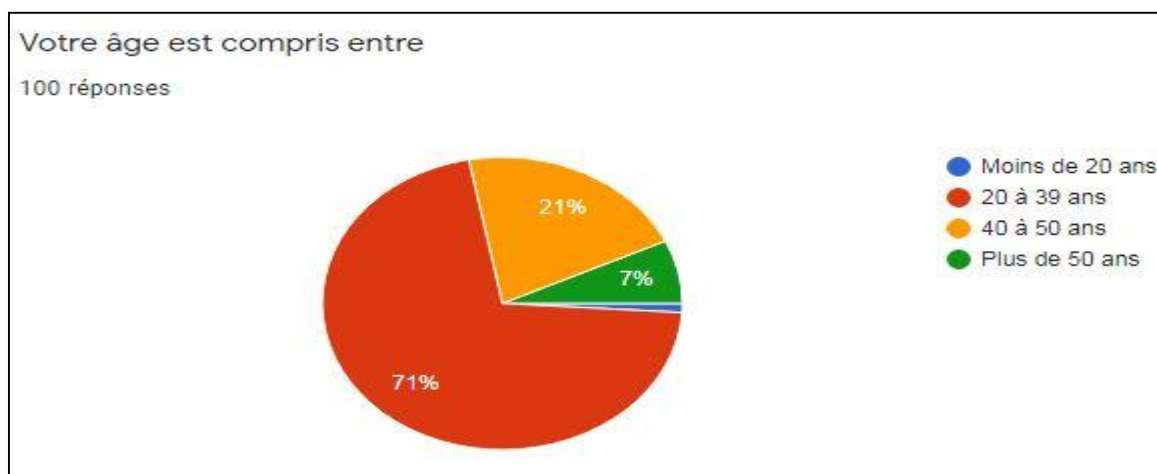
Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel on ligne « Google Forms ».

Analyse :

Le nombre des répondants par sexe démontre que plus de la moitié de la population enquêtée sont de sexe féminin, représenté par 56 % et 44 % du sexe masculin, nous rappelons que notre échantillon est choisi au hasard.

• **votre âge est compris entre**

Figure N°15 : La tranche d'âge des clients d'Algérie Télécom



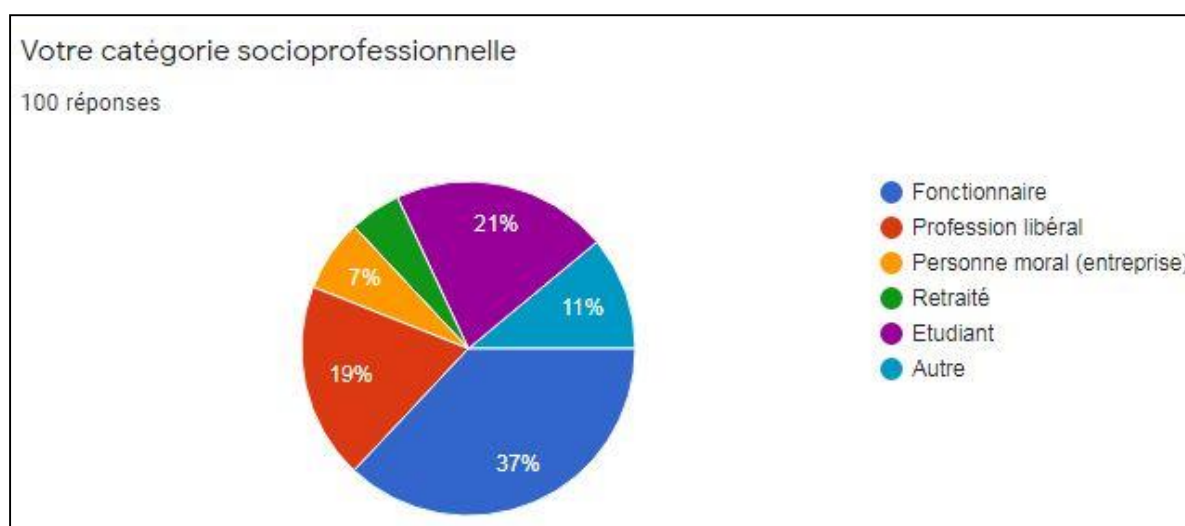
Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel on ligne « Google Forms »

Analyse :

Nous constatons d'après les résultats obtenus, que les clients d'Algérie Télécom sont majoritairement constitués par des personnes ayant entre 20 et 39 ans avec un pourcentage de 71%, suivie en deuxième position par ceux ayant entre 40 et 50 ans avec un pourcentage de 21%, et 7% des répondants dépassent les 50 ans, enfin un taux très faible de 1% qui ont moins de 20 ans. Cela nous renseigne que la catégorie des jeunes est la plus dominante.

- **Votre catégorie socioprofessionnelle**

Figure N°16 : La catégorie socioprofessionnelle des clients d'Algérie Télécom



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel on ligne « Google Forms »

Analyse :

Nous remarquons que la plus part des clients d'Algérie Télécom sont des fonctionnaires avec un taux de 37%, et des étudiants de 21%. Par contre 19% font partie de la profession libéral, 11% autre, et 7% pour les entreprises et enfin 5% sont des retraités.

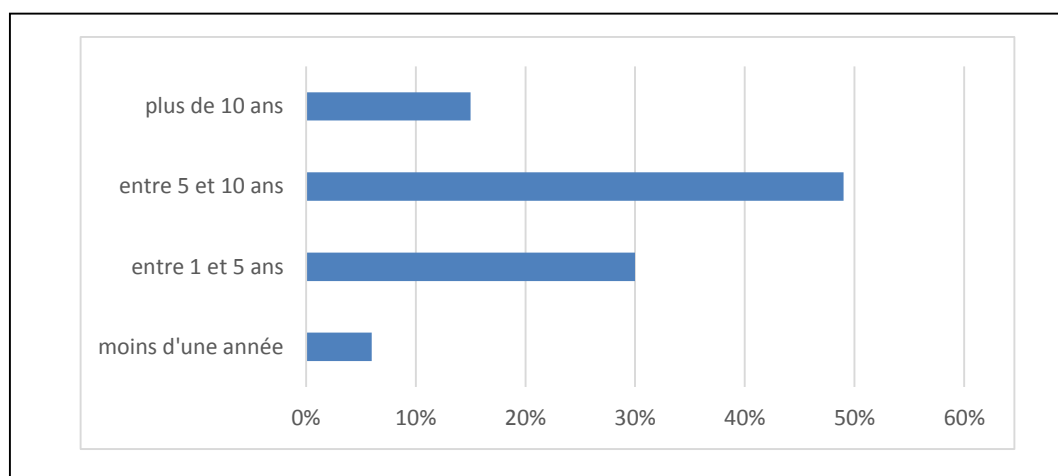
- Depuis combien de temps êtes-vous client chez Algérie Telecom ?

Tableau N°6 : La durée de l'abonnement à Algérie Telecom

Période	Nombre des abonnés	Pourcentage
moins d'une année	6	6%
entre 1 et 5 ans	30	30%
entre 5 et 10 ans	49	49%
plus de 10 ans	15	15%
Total	100	100%

Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Figure N°17 : La durée de l'abonnement à Algérie Telecom



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Analyse :

D'après les résultats, près de la moitié des répondants 49% sont des abonnés depuis une période comprise entre 5 et 10 ans, puis 30% sont des abonnés depuis 1 an à 5 ans, 15% sont des abonnés depuis plus de 10 ans, et la plus petite partie des répondants 6% le sont depuis moins d'une année.

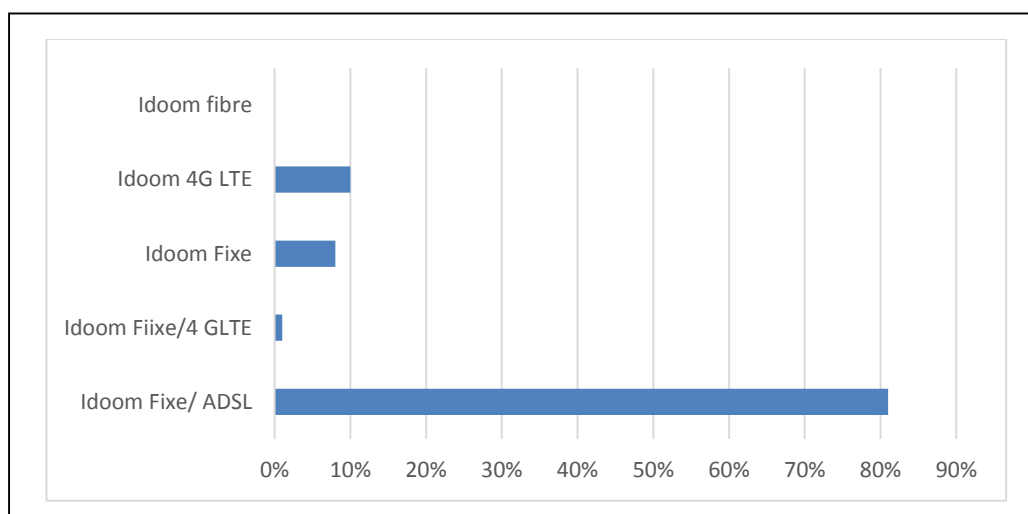
- Vous êtes sur quelle offre ?

Tableau N°7 : L'offre sollicité

offre	nombre des abonnés	pourcentages
Idoom Fixe/ ADSL	81	81%
Idoom Fixe/4G LTE	1	1%
Idoom Fixe	8	8%
Idoom 4G LTE	10	10%
Idoom fibre	0	0%
Total	100	100%

Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

Figure N°18 : L'offre sollicité



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel Excel.

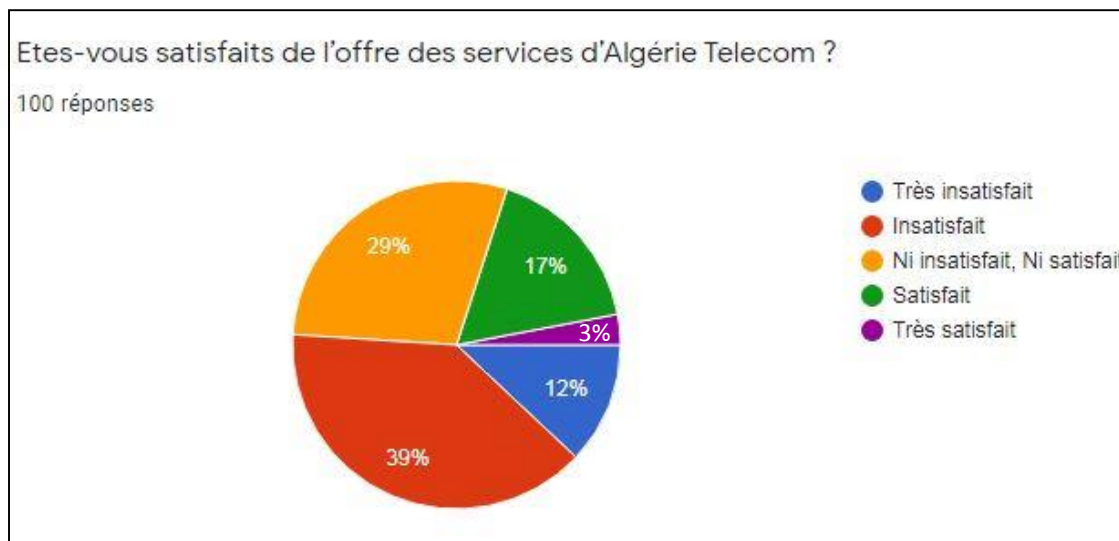
Analyse :

La majorité des clients interrogés souscrivent aux deux services ADSL et le téléphone fixe à un taux de 81%, car l'utilisation de l'Internet dépend des lignes téléphoniques, utilisées dans les anciennes technologies comme Internet ADSL, Djaweb. Suivis par 10% souscrivent à l'offre Idoom 4G LTE, 8% concernant le téléphone fixe, seulement 1% des répondants utilisent les offres Idoom Fixe et la 4G LTE en même temps, et enfin nous n'avons enregistré aucun abonnement au service de Idoom fibre 0%.

➤ La satisfaction et la fidélisation des clients

- Etes-vous satisfaits de l'offre des services d'Algérie Telecom ?

Figure N°19 : Le niveau de satisfaction des abonnées



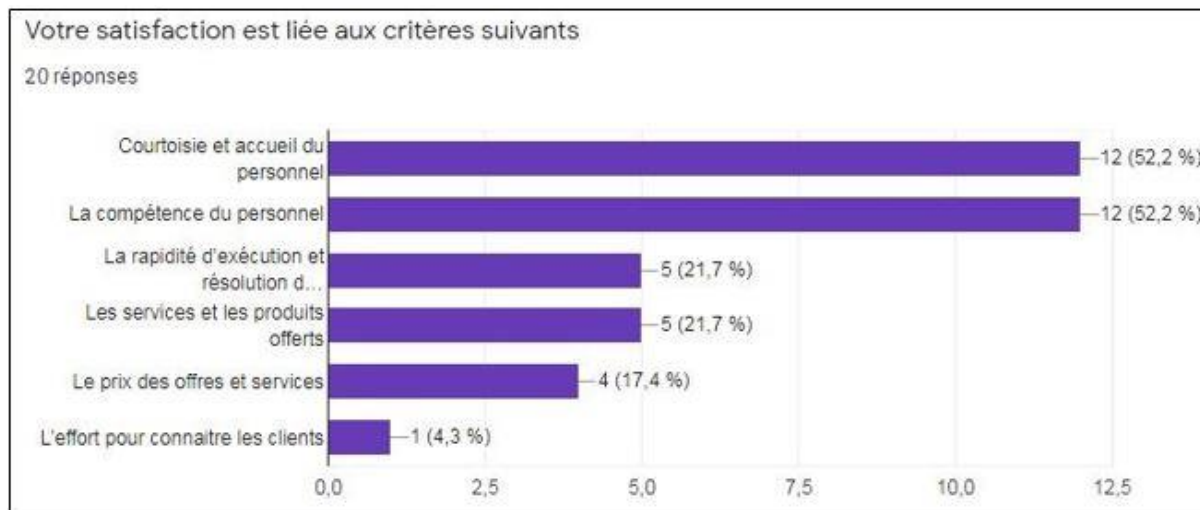
Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel on ligne « Google Forms »

Analyse :

D'après ces résultats, plus d'un tiers, 39% des clients sont insatisfaits de l'offre des services d'Algérie Telecom, et pas trop loin de ce taux, sont ni satisfait, ni insatisfait qui représentent 29%, puis 17% sont satisfaits des offres, 12% sont très insatisfait, et seulement 3% des abonnés sont très satisfaits. Nous remarquons donc, que plus de la moitié des clients sont insatisfaits 51% et ceci est indépendamment de ceux qui sont neutres.

- Votre satisfaction est liée aux critères suivants

Figure N°20 : Les critères liée à la satisfaction des abonnés



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel on ligne « Google Forms ».

Analyse :

D'après les résultats que nous avons obtenus dans la question précédente, 20% des abonnés sont satisfaits de l'offre des services, et cette satisfaction est liée aux plusieurs critères. De ce fait, on constate que 52,2% des réponses de ces abonnés sont satisfaits par rapport à la courtoisie et l'accueil du personnel, et le même taux pour la compétence du personnel 52,2% ; 21,7% des répondants leur satisfaction est liée à la rapidité d'exécution et résolution des problèmes, et encore le même pourcentage pour le critère des services et les produits offerts 21,7%. Viens après le critère prix des offres et services par un taux de 17,4%, et seulement 4,3% sont satisfaits par rapport à l'effort pour connaitre les clients.

- Avez-vous déjà fait des réclamations ?

Figure N°21 : Le taux de réclamations



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel on ligne « Google Forms »

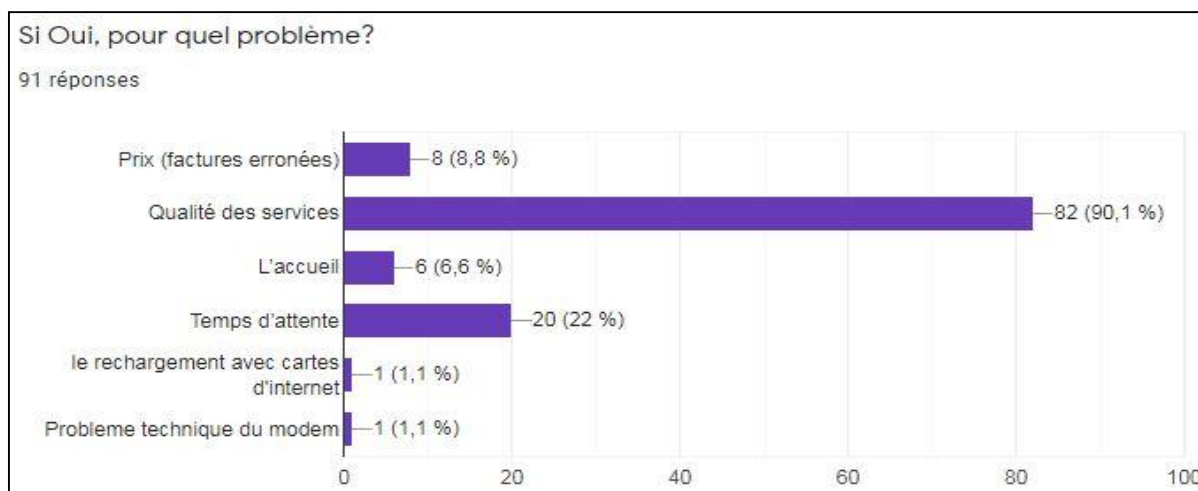
Analyse :

Sur la base de cette question, nous constatons qu'un très grand nombre d'abonnés ont déjà fait des réclamations au niveau de l'agence avec un taux de 91%, en revanche seulement 9% des abonnés n'ont pas signalé de problème ou de réclamation.

Algérie Télécom enregistre, un taux élevé de réclamations, ce qui confirme le fort taux de l'insatisfaction des abonnés.

❖ Si Oui, pour quel problème ?

Figure N°22 : Les problèmes liés aux réclamations



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel on ligne « Google Forms ».

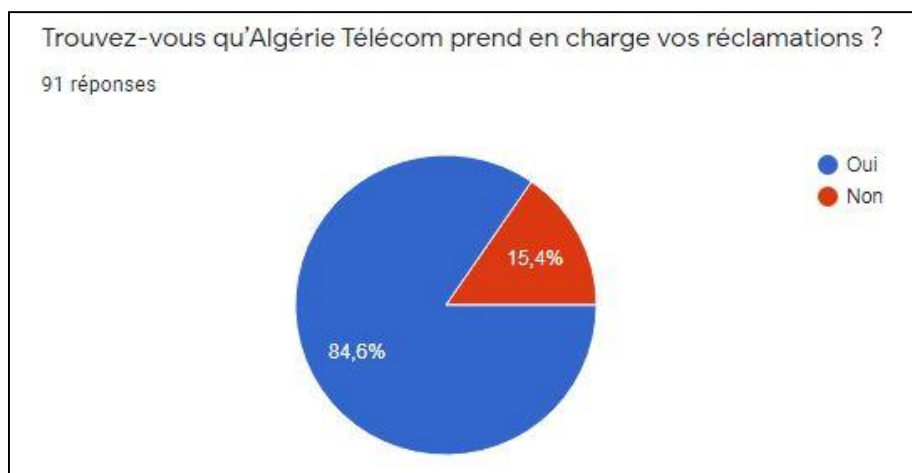
Analyse :

Nous constatons que le nombre de réponses est de 118, ce qui est supérieur au nombre de clients qui ont signalé des réclamations 91, et cela due au fait que plusieurs d'entre eux ont cochés plusieurs réponses.

On note ici que la majorité, soit 82 personnes, se sont plaints du problème lié à la qualité des services, et ils représentent 90,1% du total des réponses, et 22% ont déclaré avoir eu l'opportunité de signaler le problème du temps d'attente. Les tarifs ou la facturation erronée représente quant à elle 8.8%, et 6,6% pour l'accueil. Au final, 1,1% ont déclaré des problèmes liés au renouvellement de l'abonnement internet par les cartes de recharge, et le même pourcentage 1,1% pour des problèmes techniques des modems.

- **Trouvez-vous qu'Algérie Télécom prend en charge vos réclamations ?**

Figure N°23 : le taux de prise en charge des réclamations des abonnées



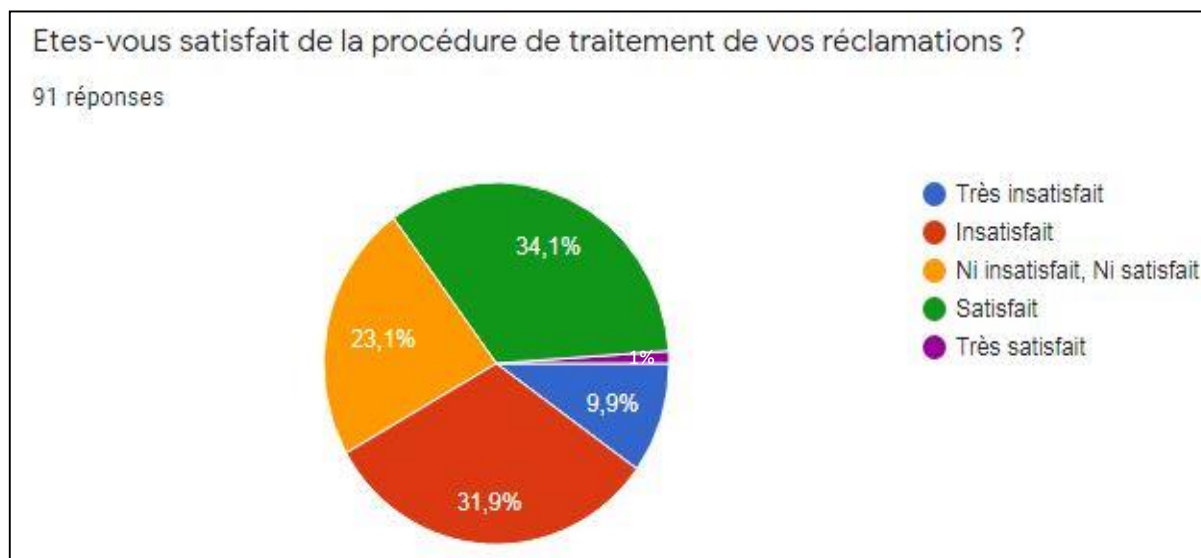
Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel on ligne « Google Forms ».

Analyse :

Nous constatons que sur les 91 clients qui ont signalé des réclamations, 84.6% d'entre eux déclare que leurs réclamations ont été prises en charge (77 personne), tandis que 15.4% (14personne) trouvent que leurs réclamations n'ont pas été prises en charge par Algérie Télécom.

- Etes-vous satisfait de la procédure de traitement de vos réclamations ?

Figure N°24 : le niveau de satisfaction des abonnées de la procédure de traitement des réclamations



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel on ligne « Google Forms ».

Analyse :

Parmi les abonnés ayant eu l'occasion de déposer une réclamation, près de 34.1% des abonnés sont satisfaits de la procédure de traitement de leurs réclamations, par contre 31.9% sont insatisfaits de cette procédure, suivis par 23.1% qui sont ni satisfait ni insatisfait, puis 9.9% sont très insatisfaits, et enfin 1% des clients sont très satisfaits à l'égard de la qualité et la procédure de traitement de leurs réclamations.

Selon les résultats obtenus, 41.8% des abonnés ne sont pas satisfaits des procédures de traitement de leurs réclamations, (ajoutez à cela le taux des abonnés neutre), ce qui indique qu'Algérie Telecom n'accorde pas une grande importance à la procédure de traitement de ces réclamations, et cela reste un point essentiel afin de satisfaire et fidélise sa clientèle.

- Comment jugez-vous le temps de prise en charge et le traitement de vos réclamations ?

Figure N°25 : le temps de prise en charge et le traitement des réclamations ?



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel on ligne « Google Forms »

Analyse :

Parmi les 91 clients qui ont déposé des réclamations nous pouvons remarquer que 39.6% trouvent que le temps de prise en charge et le traitement des réclamations est moyen, aussi 30.8% des abonnés déclarent que le temps est lent, suivis de ceux qui le trouve très lent à un taux de 16.5%, et 13.2% qui le juge court, Et enfin 0% pour la très courte période.

- Qu'attendez-vous qu'Algérie Télécom améliore pour vous satisfaire ?

Analyse :

Une question ouverte a été posée pour offrir l'opportunité au répondant de s'exprimer et d'apporter son point de vue en toute liberté, concernant les améliorations requises d'Algérie Télécom pour satisfaire les clients.

La plupart des clients interrogés se sont mis d'accord sur la nécessité de changement et d'amélioration de plusieurs critères, pour les faire satisfaits, à savoir :

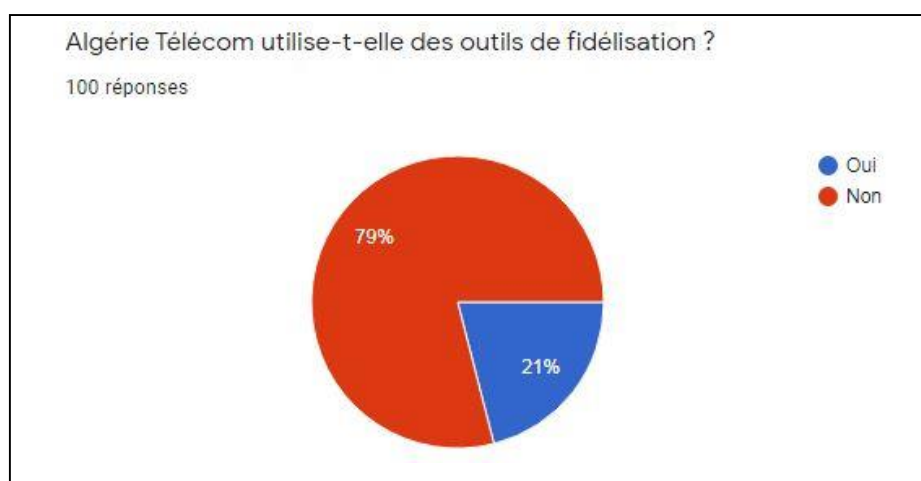
- Améliorer la qualité des services et les produits offerts ;
- Régler les problèmes de connexion, les coupures d'Internet, rétablir le réseau et augmenter les débits d'Internet ;

- Diminuer les prix des offres des produits et services que ça soit pour le téléphone fixe ou le réseau d'Internet ;
- Améliorer la qualité technique du téléphone fixe ;
- Résoudre le problème des factures de téléphone qui n'atteignent pas les clients ;
- Régler les problèmes des cartes de recharge qui ne fonctionnent pas ;
- Traiter les réclamations sérieusement et rapidement ;
- Renforcer la compétence du personnel ;
- Améliorer le service client et être à l'écoute des clients ;
- Renforcer le service technique, les équipes de maintenance, et recruter des techniciens qualifiés ;
- Avertir les abonnés avant quelque jour de la coupure d'Internet ;
- Améliorer la communication médias et faire connaître les offres aux clients ;

Présenter et faire connaître le mode de paiement en ligne (le site e-paiement), par le biais de publicités.

- **Algérie Télécom utilise-t-elle des outils de fidélisation ?**

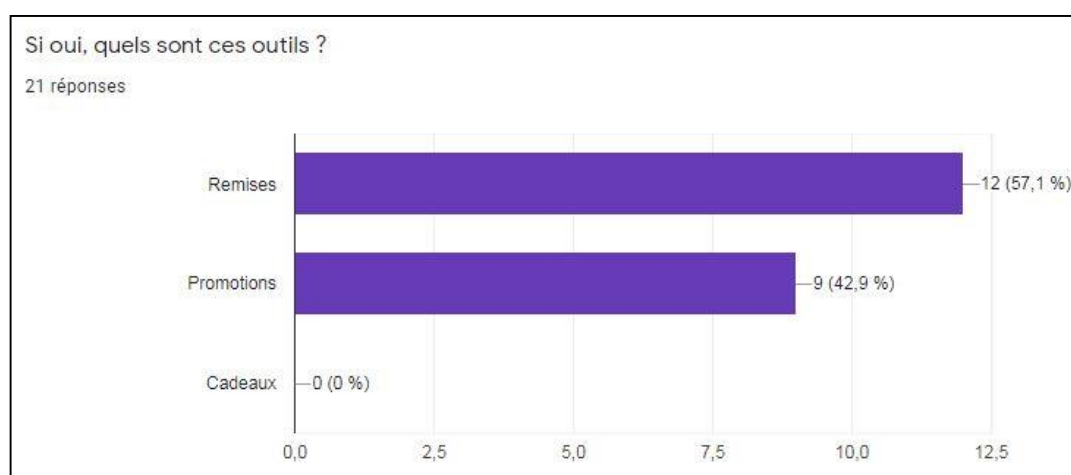
Figure N°26 : l'utilisation des outils de fidélisation



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel on ligne « Google Forms »

Analyse :

D'après ces résultats, 79% des clients déclarent qu'Algérie Telecom n'utilise pas des outils de fidélisation, alors que 21% des clients qui ont répondu par oui, et qui ont bénéficié des programmes de fidélisations. Ceci est dû au manque d'information et de communication.

Si oui, quels sont ces outils ?**Figure N°27 : les différents outils de fidélisation**

Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel on ligne « Google Forms »

Analyse :

Parmi les abonnés qui ont confirmé l'utilisation des outils de fidélisation, 57.1% d'entre eux déclarent qu'Algérie Telecom utilise les remises comme moyen de fidélisation, suivis par ceux qui ont choisi les promotions avec un taux de 42.9%, et enfin nous n'avons enregistré aucun pourcentage concernant l'outil cadeaux 0%.

Sur la base de ces résultats, l'entreprise utilise un programme de fidélité, mais nous constatons qu'il s'appuie sur un nombre limité d'outils de fidélisation, et cela dépend principalement des deux types, les remises et les promotions, qui sont généralement proposés sous forme d'une offre en fin d'année ou juste au mois de Ramadan ou encore à des occasions limitées.

➤ **La gestion de la relation client :**

- **Trouvez-vous qu'Algérie Telecom fait des efforts pour connaître sa clientèle ?**

Figure N°28 : l'effort pratiqué par Algérie Telecom pour connaître la clientèle



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel on ligne « Google Forms ».

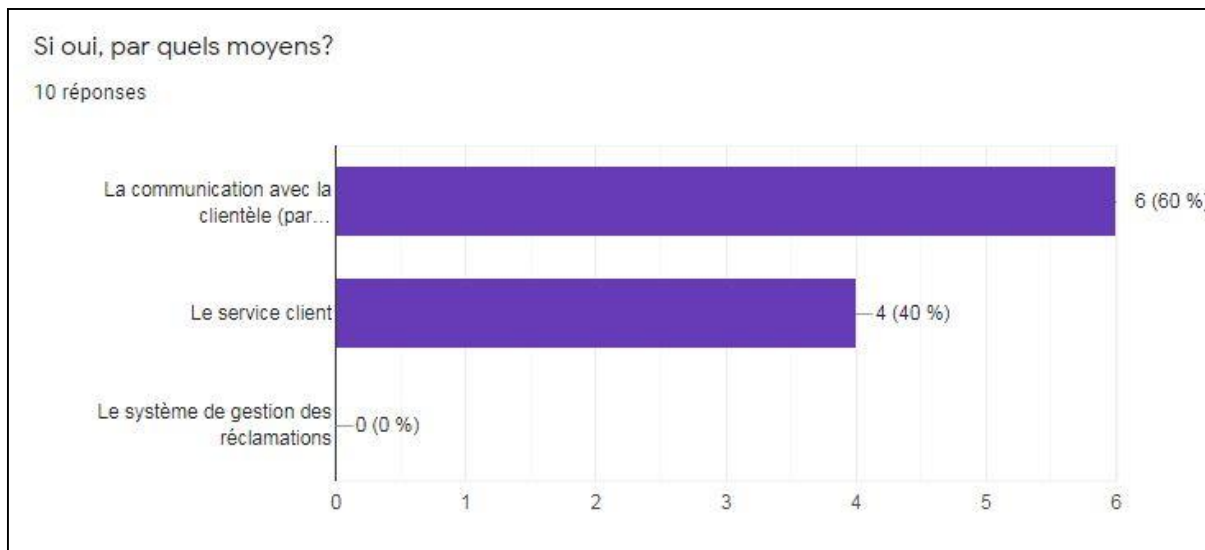
Analyse :

Le but de cette question est de savoir si Algérie Télécom prend soin de ses clients et dans quelle mesure elle cherche à connaître ses clients et leurs attentes.

On constate, que 90% des clients trouvent et affirment qu'Algérie Telecom ne fait pas d'efforts pour connaître ses clients, alors que seulement 10% trouvent que l'entreprise fait assez d'effort dans ce sens.

❖ Si oui, par quels moyens ?

Figure N°29 : les moyens adaptés par Algérie Telecom pour connaître sa clientèle



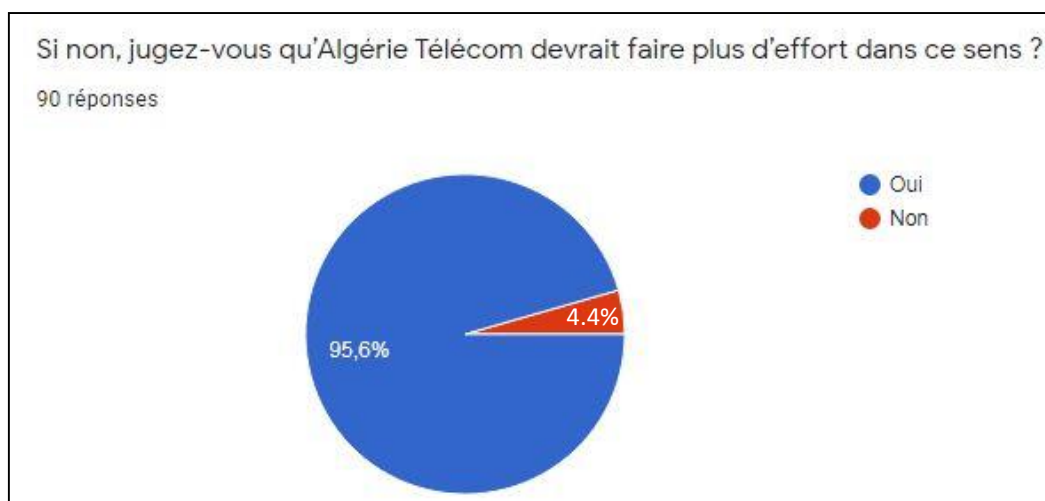
Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel on ligne « Google Forms ».

Analyse :

Parmi ceux qui ont répondu par oui aux efforts de l'entreprise pour connaître ses clients dans la question précédente, 60% de ces clients trouvent que la communication (par un appel, sms, email ...) est le moyen le plus adapté par Algérie Telecom pour connaître ses clients, suivi par le service client avec un pourcentage de 40%, alors qu'aucun client n'a choisi le système de gestion des réclamations 0%.

❖ Si non, jugez-vous qu'Algérie Télécom devrait faire plus d'effort dans ce sens ?

Figure N°30 : Avis des abonnés par rapport à la nécessité de connaître les clients



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel on ligne « Google Forms ».

Analyse :

Toujours liée à la même question précédente, cette sous-question est posée aux clients qui pensent qu'Algérie Telecom ne fait pas assez d'efforts pour connaître ses clients, et ils sont interrogés alors sur le fait que l'entreprise devrait faire plus d'effort dans ce sens ou non.

Une grande majorité des clients, 95.6% pensent qu'Algérie Telecom devrait faire plus d'effort pour mieux connaître ses clients, contre seulement 4.4% qui pensent que l'entreprise n'a pas besoin de faire plus d'efforts pour les connaître.

De plus que la connaissance de la clientèle représente la première étape de la démarche de la GRC, l'approfondissement dans cette connaissance et l'effort consacrés à ce profil est absolument essentiel aux yeux des clients.

- Avez-vous déjà été en contact avec le service client ?

Figure N°31 : le taux de contact avec le service client



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel on ligne « Google Forms ».

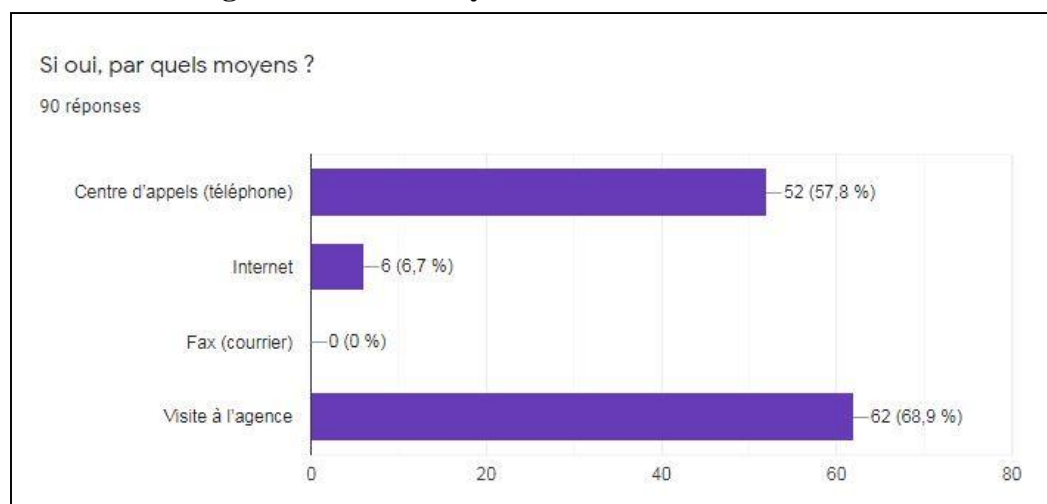
Analyse :

D'après les résultats obtenus, la majorité des clients ont déjà été contactés avec le service client, et ils représentent 90% de l'échantillon interrogé, en contrepartie 10% des clients n'ont jamais eu un contact avec le service client.

Ce pourcentage élevé de contact avec le service client confirme le taux élevé des réclamations et l'insatisfaction des abonnés sur plusieurs critères, et nous verrons d'ailleurs par la suite, les problèmes et les raisons de contact dans la question N°3 (question ouverte sur les raisons de contact).

❖ Si oui, par quels moyens ?

Figure N°32 : les moyens de contact du service client



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel on ligne « Google Forms ».

Analyse :

Encore une fois, le nombre de réponses qui est de 120, est supérieur au nombre des répondants qui ont déjà été en contact avec le service client qui est de 90, et cela due au fait que plusieurs d'entre eux ont cochés plusieurs réponses.

Nous remarquons qu'une grande partie soit 68.9%, des répondants déclarent qu'ils se rendent à l'agence afin de se rapprocher du service client, et 57.8% des répondants utilisent les centres d'appels (le téléphone) comme moyen de contact, et enfin vient l'Internet (via le site d'Internet d'Algérie Telecom) qui est utilisé rarement avec un taux de 6.7%. Nous pouvons donc dire que les deux moyens de contact, les visites à l'agence et les centres d'appels, sont les plus utilisés avec des pourcentages proches.

- **Pour quelles raisons avez-vous été en contact avec le service client ?**

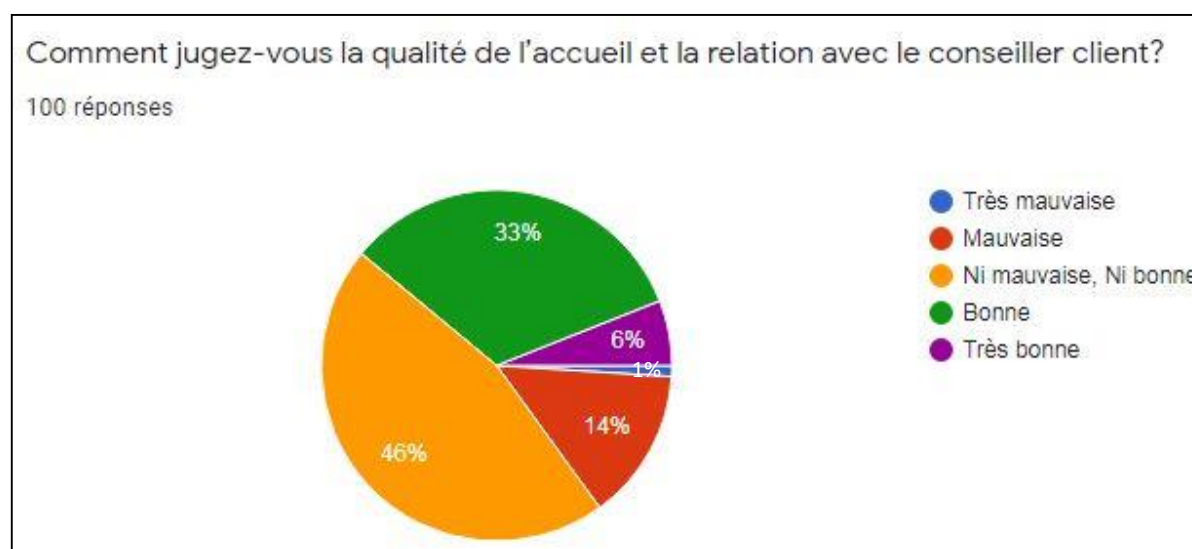
Analyse :

A partir de cette question, nous avons pu recueillir différentes réponses liées aux raisons de contact avec le service client, qui se rejoignent toutes sur des aspects majeurs, à savoir :

- Demande de réparation des coupures de connexion d'Internet ;
- Le changement de débit d'Internet ;

- L'installation de la ligne téléphonique et la réparation des pannes ;
 - La configuration du modem ;
 - Demande de savoir les délais d'abonnement d'Internet ;
 - Réclamation sur la qualité du produit offert ;
 - Réclamation sur le problème du rechargement avec les cartes de recharge d'Internet ;
 - Réclamation sur la vente dans l'agence d'Algérie Telecom des coupons de recharge déjà utilisée par quelqu'un d'autre que le client ;
 - Demande d'amélioration du service technique ;
 - Plainte de temps à résoudre les coupures et les perturbations de la connexion d'Internet.
- **Comment jugez-vous la qualité de l'accueil et la relation avec le conseiller client ?**

Figure N°33 : La qualité de l'accueil et la relation avec le conseiller client



Source : Etabli par nous-mêmes à l'aide de logiciel on ligne « Google Forms ».

Analyse :

Nous constatons que plus d'un quart des clients, soit 46%, trouve que la qualité de l'accueil et la relation avec le conseiller clients est ni mauvaise ni bonne, et que 33% déclare qu'elle est bonne, tandis qu'une minorité la trouve très bonne, représentant 6%. En revanche, on note le mécontentement des clients restants de l'échantillon, 14% d'entre eux soutiennent

recevoir un accueil de mauvaise qualité, et seulement 1% des clients estiment que la qualité de l'accueil et la relation avec le conseiller clients est très mauvaise.

4- Synthèse finale :

les résultats obtenus à travers notre enquête, menée auprès des abonnées de l'agence d'Algérie Telecom de Tizi-Ouzou, nous ont permis d'identifier et d'évaluer les pôles les plus importants liés à la gestion de la relation client adaptée par l'entreprise, à savoir la nature de la relation entre Algérie Telecom et ses clients, les attentes de ses derniers vis-à-vis des prestations de l'entreprise et le degré de satisfaction et de fidélité de ces clients.

Après le traitement des données, nous avons conclu que :

- La grande partie des clients sont insatisfaits de l'offre des services d'Algérie Telecom, ce qui confirme le taux très élevé des réclamations concernant la qualité des services, le temps d'attente à l'agence, la qualité de l'accueil, les prix élevés des produits et services, et d'autres raisons mentionnées précédemment dans le questionnaire ;
- Bien qu'Algérie Télécom se soucie des réclamations de ses abonnés, une partie importante d'entre eux n'est satisfaite ni de la procédure et le suivi convenable de leurs réclamations, ni du temps pris pour les traiter ;
- De plus, les offres de fidélité sont si limitées que la majorité des clients estiment qu'Algérie Télécom n'utilise pas d'outils de fidélisation, ceci est dû au manque de publicité et de communication avec ses clients, et au personnel de contact qui n'est souvent pas à l'écoute, et ni soucieux de présenter les offres d'Algérie Télécom ;
- La plupart des clients confirment qu'Algérie Telecom ne fait pas assez d'effort pour les connaître, et ils estiment qu'elle devrait renforcer la relation et communiquer avec eux afin d'obtenir plus informations sur le client et connaître ses attentes pour lui offrir le produit ou le service adapté à ses besoins. Cela peut s'expliquer par le manque d'une démarche formelle de la GRC au sein d'entreprise ;
- La qualité de l'accueil n'est pas toujours satisfaisante pour les clients, vu que la relation avec le conseiller client est bonne aux yeux de moins de la moitié de l'échantillon interrogé.

Beaucoup d'améliorations et changements sont donc à prévoir au sein des agences d'Algérie Télécom, dans les pratiques du marketing relationnel et de la gestion de la relation client, afin d'améliorer et pérenniser la relation (client-entreprise), ainsi que satisfaire et fidéliser leurs abonnés et améliorer leurs performances. Ces améliorations pourraient être identifiées à travers les recommandations suivantes :

- Algérie Télécom doit investir dans la formation et le perfectionnement de son personnel, elle doit former un personnel dynamique, motivé, qualifié, formé et informé, pour bien exécuter leur tâches et prendre en charge toutes les réclamations et les demandes des clients et leur fournir un bon service. Car la première ressource d'une entreprise de service est le personnel avec un savoir-faire, une expérience et la volonté d'être à la hauteur, afin de préserver la clientèle existante et acquérir d'autre ;
- Améliorer la qualité d'accueil au sein de l'agence et réduire la durée d'attente pour la prise en charge du client ; en augmentant le nombre de guichets, et en créant un guichet dédié spécifiquement aux renseignements pour faciliter les opérations et donc diminuer le temps d'attente pour les clients ;
- Améliorer la qualité des prestations fournies, car la plupart des clients déclarent l'insatisfaction de la qualité des services. La qualité est un grand atout à ne pas négliger, puisqu'il représente le premier problème lié aux réclamations des abonnés ;
- Mettre en place des solutions radicales aux problèmes et aux réclamations des clients, et réduire le temps de traitement de ses derniers. La réclamation est considérée comme une véritable opportunité pour l'entreprise de conquérir la confiance du client et de sauvegarder de bonnes relations ;
- Mettre à la disposition des clients des fiches de réclamations dans le cas où ils ne seraient pas satisfaits, ceci permettra au responsable de traiter toutes ces éventuelles défaillances susceptibles d'avoir une incidence sur la qualité de service ;
- Mettre en place une réelle démarche marketing et un système de gestion de la relation client efficaces fondé sur la connaissance du client et de la relation individualisé et pertinente ;
- Créer et mettre en œuvre des bases de données plus performantes afin de conserver des données clients exactes, et mettre à jour ces informations au fil du temps. ces base de données serviront à l'établissement d'un programme de GRC efficace ;

- Innover et améliorer les moyens de communication medias et hors medias, et utiliser les nouvelles technologies d'information et de communication dans la publication de ses produits et services, pour être toujours proche des clients et favoriser l'échange et le partage d'information avec eux ;
- Communiquer plus régulièrement avec ses clients et les informer sur ses nouvelles offres et services et sur les programmes de fidélité ;
- Mettre en place des programmes de fidélisation plus efficaces autre que les remises et les promotions ;
- Le recours régulièrement à des enquêtes de satisfaction des abonnés, servirait à suivre l'évolution de la perception des clients dans le temps, connaître les motifs d'insatisfaction des clients, et vérifier l'efficacité et la pertinence des actions mises en place grâce au renouvellement périodique de l'enquête.

Conclusion

Le présent chapitre a été consacré à la partie pratique de notre travail de recherche, où nous avons pu mettre en lumière les efforts consentis par d'Algérie Télécom, que ce soit dans la mise en œuvre du programme de marketing relationnel, programme de satisfaction et fidélité des clients. Nous avons également discuté des problèmes auxquels l'entreprise est confrontée dans l'application d'une bonne stratégie de la gestion de la relation client en raison de la qualité de base de données et du manque d'informations sur les clients, ou dans la recherche de solutions radicales aux problèmes des clients, ainsi d'autres problèmes mentionnés plus haut dans ce chapitre.

Le degré d'insatisfaction qui est toujours ressenti par les clients d'Algérie Telecom devrait être la raison pour laquelle l'entreprise s'efforce d'améliorer sa relation avec ses clients, d'apporter de la valeur aux clients et mettre en place une réelle démarche de marketing relationnel et de gestion de la relation client.

Construire et développer des relations individualisées et adéquates avec ses clients est l'un des aspects essentiels de la réussite de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

À l'heure actuelle, il est impératif pour toute entreprise opérant dans un environnement caractérisé par une concurrence féroce de choisir une bonne stratégie pour sa survie et sa pérennité.

Ainsi, après plus de trente ans de marketing orienté produit, les clients sont devenus plus volatiles et plus exigeants. Ce n'est plus le produit qui est rare, mais le client. Quand on en tient un, il faut le conserver.¹⁶⁶ De ce fait, les entreprises optent de plus en plus pour une orientation client plutôt qu'une orientation produit, et cherchent à améliorer la relation avec leur clientèle, qui souhaite obtenir des services en complément et attend une prestation globale pour satisfaire ses besoins.

Les entreprises doivent se montrer désormais attentives aux besoins des clients et doivent apprendre à entretenir le dialogue avec leurs clients privilégiés, acquérir une connaissance approfondie sur chacun d'entre eux et élaborer des stratégies marketing qui visent au développement de leur relation avec eux, dans le but de les satisfaire puis les fidéliser. Dans ce contexte, les organisations s'équipent des techniques et outils de gestion de la relation client. Ces solutions deviennent une partie majeure de la planification de leur stratégie.

L'usage d'une bonne technique de GRC au sein d'une entreprise lui donne l'opportunité de dynamiser sa stratégie marketing relationnel au moyen d'un ciblage et d'une segmentation de ses clients. Et se positionne comme un outil pertinent de recueil d'information et d'analyse apportant la connaissance du client, grâce à la création de fiche d'informations client et l'archivage de toutes les données utiles des clients, ce qui permet de recueillir les avis de ces derniers et l'ensemble des recommandations pour orienter les projets de l'entreprise.

La GRC émerge comme un élément clé de la stratégie commerciale et du marketing relationnel de nombreuses entreprises dans le monde entier. Par conséquent, accorder plus d'attention à la gestion de la relation client est le meilleur moyen par lequel Algérie Telecom (qui fait l'objet de notre travail de recherche) peut protéger sa part de marché, stimuler sa croissance et satisfaire ses clients qui sont de plus en plus exigeants.

La réalisation de notre travail de recherche avait pour objectif d'évaluer les axes importants du GRC, la satisfaction et la fidélisation des clients.

¹⁶⁶ Lefébure.R et Venturi.G, op.cit, p13.

Ainsi, l'enquête que nous avons menée au sein d'Algérie Telecom nous a permis de comprendre la façon par laquelle l'entreprise gère ses relations avec ses clients, démontrer la démarche et les outils de GRC adoptés au sein de ses agences commerciales et connaître le degré de satisfaction et de fidélisation de ses abonnées.

A travers de notre étude, le souci était d'analyser et d'apporter des éléments de réponses à notre problématique de recherche intitulée :

« Le développement de la relation client-entreprise et l'application d'une démarche concrète de la gestion de la relation client constituent-ils un facteur clé de succès dans la satisfaction et la fidélisation des clients ? »

Ainsi, notre étude nous a permis de confirmer la première hypothèse stipulant que *«Le système de GRC se base sur la relation client-entreprise et se positionne comme un outil pertinent de recueil d'information et d'analyse pour mieux connaître et répondre aux besoins et attentes des clients »*. En effet, la relation avec les clients est la base du succès de toute entreprise ; l'établissement et le maintien de cette relation reposent sur le degré de connaissance de l'entreprise de ses clients, leurs exigences et leurs préférences. Cette connaissance se construit donc, par l'adoption d'un système de GRC, dont le rôle est d'archiver toutes les informations et les interactions avec les clients, et mettre à jour en temps réel ces informations afin de répondre aux besoins des clients et d'arriver à les satisfaire et les fidéliser.

En outre, et d'après notre entretien avec la directrice de l'agence commerciale d'Algérie Telecom de Tizi-Ouzou, nous sommes parvenus à la confirmation de la deuxième hypothèse énonçant que *« Algérie Telecom adopte une démarche de GRC et utilise des systèmes d'information et outils de GRC afin d'améliorer la qualité de service ainsi que sa relation avec ses abonnées »*. Mais sur la base de l'analyse de notre étude, nous avons conclu que la démarche de GRC suivie par Algérie Telecom souffre de certaines lacunes dont elle doit tenir en compte afin d'améliorer la qualité de ses services ainsi que sa relation avec ses abonnées.

Aussi, Les résultats obtenus à travers notre enquête, menée auprès des abonnées de l'agence d'Algérie Telecom de Tizi-Ouzou concernant l'efficacité des outils et programmes de fidélisation adopter par l'entreprise, nous ont permis d'infirmer la dernière hypothèse disant que *« Les outils et les programmes de fidélisation adapter par Algérie Telecom sont efficaces et permet d'atteindre ses objectifs de fidélisation »*. Car la plupart des abonnés interrogés n'ont

pas connaissance des programmes de fidélisation, d'autant que le manque de communication avec les clients affecte sur leur satisfaction et leur fidélité.

Ceci dit, l'application d'une démarche concrète de la gestion de la relation client constitue un facteur clé de succès dans la satisfaction et la fidélisation des clients car, la GRC vise à construire une relation continue et individualisée avec les clients, et permet de s'organiser afin de connaître les préférences des clients, dans l'objectif de délivrer les services et les produits dans les meilleures conditions et de les satisfaire.

Plus les fonctionnalités de GRC sont complètes, plus l'entreprise est en mesure de gérer ses relations clients de façon performante et satisfaisante. De ce fait, Algérie Telecom devrait chercher à renforcer et améliorer sa stratégie de GRC et mettre en place de nouveaux outils et logiciels de GRC plus efficace ; elle doit encore être en mesure de gérer les besoins de ces clients, être à l'écoute de ses abonnés et de trouver des solutions adéquates à leurs réclamations, et être réactive et communicative afin de répondre à leurs attentes

REFERENCES

BIBLIOGRAPHIQUES

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE

❖ *Ouvrages*

1. Anne Julien. « *Marketing direct et relation client* », édition Demos, Paris 2004.
2. Boisdevésy Jean-Claude. « *Le marketing relationnel* », édition d'Organisation, Paris 2001.
3. Coutelle-Briller P, Des Garets V. « *Marketing de l'analyse à l'action* », édition Pearson Education, France 2004.
4. Demeure Claude. « *Aide-mémoire, marketing* », Edition Dunod, 6^e édition, Paris 2008.
5. Ed Peelen. « *Gestion de la relation client* », édition Pearson Education, 2^{eme} édition, France 2007.
6. Jay Curry, Ludovic Stora. « *Le client, capital de l'entreprise, Customer Marketing*», les éditions d'Organisation, Paris 1993.
7. Jean-Marc Lehu. « *Stratégie de fidélisation* », éditions d'Organisation, Paris 2002.
8. Kaufman Henri, Faguer Laurence. « *Le marketing de l'ego : du client-roi au client-moi* », édition Maxima, Paris 2005.
9. Kotler. P, et al. « *Marketing management* », édition Pearson, 12^e édition, France 2006.
10. Kotler. P, et al. « *Marketing management* », édition Pearson Education, 13^e édition, Paris 2009.
11. Kotler. P, et al. « *Marketing management* », édition Pearson, 15^e édition, France 2015.
12. Lambin Jean-Jacques, Chantal de Moerloose. « *Marketing stratégique et opérationnel, du marketing à l'orientation- marché* », édition Dunod, 7^e édition, Paris 2008.
13. Lars meyer Waarden. « *management de la fidélisation : de la stratégie aux technologies digitales* », édition Vuibert, 2^{eme} édition, Paris 2015.
14. Lefébure René –Venturi Gilles. « *Gestion de la relation client* », édition Eyrolles, Paris 2005.
15. Lehu J-M. « *L'encyclopédie du marketing* », édition d'Organisation, France 2004.
16. Lendrevie. J, Levy. J. « *Mercator* », Edition Dunod, 11^e édition, Paris 2014.
17. Lendrevie. J, et al. « *Théories et nouvelles pratiques du marketing, Mercator* », édition Dunod, 8^e édition, Paris 2006.
18. Lendrevie. J, Levy. J. « *Théories et nouvelles pratiques du marketing, Mercator* », édition Dunod, 10^e édition, Paris 2013.
19. Mayrhofer Ulrike « *Marketing* », édition Bréal, 2^e édition, Paris 2006.
20. Monio J-M. « *La certification dans les services* », édition Afnor, 2001.

21. Ray.D. « *Mesurer et développer la satisfaction clients* », édition d'organisation, Paris 2001.
22. Stanly Brown. « *CRM, Customer Relationship Management* », édition Person Education, France 2006.
23. Van Laethem Nathalie. « *Toute la fonction Marketing : Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être* », édition Dunod, Paris 2005.
24. Vandercammen Marc, Gauthy-Sinechal Martine. « *Etudes de marché : méthode et outils*», édition Deboeck, 4^e édition, Paris 2014.

❖ *Articles*

1. Assienin Kouakou ArmeL. « *Les déterminants de la satisfaction des clients des officines pharmaceutiques ivoiriennes*», Université Félix Houphouët Boigny, Côte d'Ivoire, DOI : 10.13140/RG.2.2.17346.53449, Avril 2020.
2. Barnes J.G, Howlett D.M. « *Predictors of equity in relationships between service providers and retail costumers* », International Journal of Bank Marketing, Vol 16, N°1, 1998.
3. Bartikowski Boris. « *La satisfaction des clients dans les services : une vue situationnelle du poids fluctuant des éléments* », Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix Marseille, France. W.P N° 542, 1999.
4. Bennet.R. « *Relationship formation and governance in Consumer markets* », Journal of Marketing Management, Vol 12, N° 12, 1996.
5. Berry L. « *Relationship marketing, emerging perspectives on service marketing*», American Marketing Association, Vol 25, N° 8, 1983.
6. Charef Leila. « *La gestion de la relation client dans les banques : un outil de fidélisation du client* » Université Djillali Liabes de Sidi Bel Abbès, Algérie, El-Bahith Review, 15/2015.
7. Grönroos. C. « *The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s*», Management Decision, Vol 29, N°01.
8. Ivens. B, Mayrhofer. U. « *Les facteurs de réussite du marketing relationnel* », Revue : décision marketing, N° 31, Juillet- Septembre 2003.
9. Ladhari Riadh.« *La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences* », Revue de l'Université de Moncton, La gestion de l'information, Vol 36, N° 2, 2005.

10. Ladhari.R. « *La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences* », Revue : La gestion de l'information, Université de Moncton, France, Vol 36, N°2, 2005.
11. Morgan.R.M, Hunt.S.D. « *The commitment trust theory of relationship Marketing* », Journal of Marketing, Vol 58, Juillet 1994.
12. Piller Frank Thomas, Schaller Christian. « *Individualization based collaborative Customer Relationship Management motives, structures, and modes of collaboration for mass customization and CRM* », N° 29, 2002.
13. Document interne de l'agence commerciale d'Algérie Télécom de Tizi-Ouzou.

❖ *Thèses et mémoires*

1. Belarbi.K,Belarbi.R. « *La gestion de la relation client dans le B to B Cas : Sicoge-Boghni- Tiz Ouzou* », mémoire de master, université de Tizi-Ouzou, 2019.
2. Buisson Florianne. « *Gestion de la relation client : apports et limites de la gestion des connaissances* », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon3 2007.
3. Durand Aurelie. « *Impact Du Co-Alignement Entre L'orientation Crm Et Le Déploiement Technologiquesur La Performance Organisationnelle : Proposition Et Test D'un Modele De recherche* », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon3, 2010.
4. HobeikaJanine. « *Les bénéfices relationnels attendus expliqués par le stéréotype du personnel en contact, l'attitude du client, ses valeurs et les incidents critiques : une application à la gestion de patrimoine et à la banque de réseau* », Thèse de Doctorat de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres PSL Research University ; l'Université Paris-Dauphine, 2018.
5. MetzEmilie. « *Le développement et l'amélioration de la relation client comme facteur clé de succès dans le secteur des services : une revue de la littérature des enjeux de la gestion de la relation client* ».mémoire de Master Grande Ecole, Université de Strasbourg, 2012-2013.
6. Ouajih Ben Arous. « *La gestion de la qualité du service client* », mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, l'Université du Québec à Trois-Rivières, Canada 2015.

7. ZemmourLynda. « *La contribution d'amélioration de la qualité des services dans l'acquisition de nouvelle clientèle étude de cas : Algérie télécom* », mémoire de Master EHEC, Alger 2017.

❖ **Sites internet**

- <https://www.marketing-etudiant.fr>
- <https://www.vocaza.com>
- <https://id.erudit.org>
- <https://algeria20.com>
- <https://www.algeriatelecom.dz>
- <https://fr.wikipedia.org>
- <https://www.ats.dz>
- <http://bourse-dz.com>
- <https://www.aps.dz>

❖ **Lien du questionnaire en ligne :**

- <https://docs.google.com/forms/d/1B7y9-grrdCN9S6xoKU3bdcSQqxcXm6Cv56GIKEDe4U/edit>

ANNEXE

QUESTIONNAIRE

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de l'élaboration de notre travail de recherche qui consiste à étudier « **La gestion de la relation client au sein d'Algérie Télécom** », en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Marketing des services ; nous avons élaboré ce questionnaire comme instrument d'analyse du niveau de la satisfaction et de la fidélisation des clients de l'agence Algérie Télécom de la wilaya de Tizi-ouzou.

A cet effet, nous sollicitons votre attention afin de répondre à nos questions. Nous tenons à vous assurer que le but de cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche universitaire et toutes les réponses que vous fournirez demeureront strictement confidentielles.

Nous vous remercions de votre collaboration ; votre aide nous sera très précieuse.

1- Information sur le client :

Q.1 - Votre sexe :

Homme Femme

Q.2- Votre âge est compris entre :

Moins de 20 ans 20 à 39 ans 40 à 50 ans plus de 50 ans

Q.3- Votre catégorie socioprofessionnelle :

Fonctionnaire Profession libéral Personne moral
Retraité Etudiant Autre

Q.4 - Depuis combien de temps êtes-vous client chez Algérie Telecom ?

..... Année(s) Mois

Q.5 - Vous êtes sur quelle offre ?

Idoom Fixe Idoom ADSL

Idoom Fibre Idoom 4G LTE

Autre (veuillez préciser)

2- La satisfaction et la fidélisation des clients :

Q.1 - Etes-vous satisfaits de l'offre des services d'Algérie Telecom ?

Très insatisfait Insatisfait Ni insatisfait Satisfait Très satisfait
Ni satisfait

Q.2- Votre satisfaction est liée aux critères suivants :

- Courtoisie et accueil du personnel
- La compétence du personnel
- La rapidité d'exécution et résolution des problèmes
- Le produit offert
- Le prix des offres et services
- L'effort pour connaître les clients

Q.3- Avez-vous déjà fait des réclamations ?

Oui Non

➤ Si Oui, pour quel problème ?

- Prix (factures erronées)
- Qualité des services
- L'accueil
- Temps d'attente

Autres (veuillez préciser)

Q.4- Trouvez-vous qu'Algérie Télécom prend en charge vos réclamations ?

Oui Non

Q.5- Etes-vous satisfait de la procédure de traitement de vos réclamations ?

Très insatisfait Insatisfait Ni insatisfait Satisfait Très satisfait
Ni satisfait

Q.6- Comment jugez-vous le temps de prise en charge et le traitement de vos réclamations ?

Très lent Lent Moyen Court Très court

Q.7-Qu'attendez-vous qu'Algérie Télécom améliore pour vous satisfaire ?

.....
.....

Q.8- Algérie Télécom utilise-t-elle des outils de fidélisation ?

Oui Non

➤ Si oui, quels sont ces outils ?

Remises Promotions Cadeaux Autres (veuillez préciser)

3- La gestion de la relation client :

Q.1- Trouvez-vous qu'Algérie Telecom fait des efforts pour connaître sa clientèle ?

Oui Non

➤ Si oui, par quels moyens ?

La communication avec les clients (par un appel, sms, email...)

Le service client

Le système de gestion des réclamations

Autre (veuillez préciser)

➤ Si non, jugez-vous qu'Algérie Télécom devrait faire plus d'effort dans ce sens ?

Oui Non

Q.2-Avez-vous déjà été en contact avec le service client ?

Oui Non

➤ Si oui, par quels moyens ?

Centre d'appels (téléphone)

Internet

Fax (courrier)

Visite à l'agence

Q.3- Pour quelles raisons avez-vous été en contact avec le service client ?

.....
.....

Q.4- Comment jugez-vous la qualité de l'accueil et la relation avec le conseiller client ?

Très mauvaise Mauvaise Ni mauvaise Bonne Très bonne
Ni bonne

Merci de votre collaboration

TABLE DES MATIERES

Dédicace	I
Remerciements.....	II
Résumé	III
Sommaire	V
Liste des figures	VI
Liste des schémas.....	VIII
Liste des tableaux	IX
Liste des abréviations	X
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 01 : Concept et fondement du marketing relationnel	7
Introduction.....	8
Section 1 : L'orientation client et le concept du marketing relationnel	9
1- L'orientation client	9
1-1 Le construit de la relation client	9
1-2 De l'orientation produit à l'orientation client.....	11
2- Du marketing transactionnel au marketing relationnel	15
3- L'émergence du marketing relationnel	18
3-1 historiques du marketing relationnel	18
3-2 Définition du marketing relationnel	19
3-3 Le but du marketing relationnel	21
4- Les objectifs et les outils du marketing relationnel	22
4-1 Les objectifs du marketing relationnel	22
4-2 Les outils du Marketing relationnel	26
Section 2 : Les principes du marketing relationnel	27
1- Les formes du marketing relationnel	27
1-1 Le marketing de base de données	27

1-2	Le marketing interpersonnel	28
1-3	Le marketing par réseaux	29
	2- Les missions du marketing relationnel	30
	3- Les facteurs de réussite du marketing relationnel	31
	4- les avantages et les limites du marketing relationnel	34
4-1	Les avantages du marketing relationnel	34
4-2	Les limites du marketing relationnel	35
	Conclusion.....	37

CHAPITRE 02 : La gestion de la relation client, élément fondamental du marketing relationnel

Introduction.....39

Section1 : Les fondements de la gestion de la relation client

	1- Apparition, définition et objectifs de la gestion de la relation client	40
1-1	Apparition de la gestion de la relation client.....	40
1-2	Définition de la gestion de la relation client	41
1-3	Les objectifs de la gestion de la relation client	43
1-4	La gestion de la relation client et le marketing relationnel	43
	2- Les huit leviers et les différentes approches de la gestion de la relation client	44
2-1	Les huit leviers du GRC	44
2-2	Les trois approches du GRC	47
	3- Les types et les composantes de la gestion de la relation client	48
3-1	Les types de la gestion de la relation client	48
3-2	Les composantes de la gestion de la relation client	49
	4- Les phases et outils de la gestion de la relation client	51
4-1	Les phases de la gestion de la relation client	51
4-2	Les outils de la gestion de la relation client	52

Section 2 : Les fonctions de la gestion relation client

	1- La mise en œuvre du programme de GRC	57
1-1	Les éléments du programme de GRC	57

1-2	les types de programme de GRC	59
1-3	Les composantes et avantages du programme de GRC	61
	2- Les étapes du processus de GRC et leur importance stratégique	63
2-1	Les étapes du processus de GRC	63
2-2	L'importance stratégique du GRC	65
	3- Les enjeux de la gestion de la relation client	66
	4- Les avantages, les contraintes et les facteurs clés de succès de la gestion de la relation client	67
4-1	Les avantages de la gestion de la relation client	67
4-2	Les contraintes de la gestion de la relation client	68
4-3	Les facteurs clés de succès de la gestion de la relation client	68
	Conclusion	69
	 CHAPITRE 03 : de la satisfaction à la fidélisation du client	70
	Introduction	71
	Section 1 : La satisfaction des clients	72
1-	Le concept de satisfaction client	72
2-	Les déterminants et les caractéristiques majeures de la satisfaction	75
2-1	Les déterminants de la satisfaction	75
2-2	Les caractéristiques majeures de la satisfaction	76
3-	La démarche de la satisfaction client	77
4-	les indicateurs de mesure de la satisfaction	79
4-1	La mesure de la satisfaction clients	79
4-2	Les techniques de mesure de la satisfaction	80
	 Section 2 : La fidélisation des clients	81
1-	Le concept de fidélisation client	82
1-1	Définition de la fidélisation	83
1-2	La distinction entre fidélité et fidélisation	85
1-3	le rôle de la fidélisation	86
1-4	Les trois niveaux de la fidélisation	87

2- Les composantes et la démarche marketing de la fidélisation	89
2-1 Les composantes de la fidélisation	89
2-2 La démarche marketing de la fidélisation.....	90
3- Les programmes et les outils de fidélisation	92
3-1 Les programmes de la fidélisation	92
3-2 Les outils de fidélisation	94
4- La relation entre fidélisation et satisfaction et les avantages de la fidélisation	98
4-1 La relation entre fidélisation et satisfaction	98
4-2 Les avantages de la fidélisation	100
Conclusion	102

CHAPITRE 04 : La gestion de la relation client au sein d'Algérie Telecom.....103

Introduction

Section 1 : Présentation générale de l'organisme d'accueil Algérie Telecom.....106

1- Présentation et Historique d'Algérie Télécom :	106
1-1 Présentation d'Algérie Telecom.....	106
1-2 Historique d'Algérie Télécom	108
1-3 L'organisation d'Algérie Telecom	109
1-4 Structure et organigramme d'Algérie Telecom et de l'agence commerciale ACTEL de Tizi-Ouzou	112
2- Les missions et les objectifs d'Algérie Telecom	118
2-1 Les missions d'Algérie Telecom.....	118
2-2 Les objectifs d'Algérie Telecom.....	119
2-3 Les engagements d'Algérie Télécom.....	119
3- Les offres d'Algérie Télécom	120
3-1 Les offres et les services proposés aux particuliers	120
3-2 Les offres et les services proposés aux professionnels	122
4- La gestion de la relation client au sein d'Algérie Télécom	125
4-1 La démarche de la gestion de la relation client adapté par Algérie Télécom	125
4-2 Les outils techniques et les systèmes d'information d'Algérie Télécom	127

4-3	Les techniques et les programmes de satisfaction adaptée par Algérie Telecom.....	128
4-4	Les outils de fidélisation adaptée par Algérie Telecom	130

Section 2 : Présentation de l'étude empirique et interprétation des résultats.....132

1- La méthodologie de l'étude	132
1-1 L'objectif de l'enquête	132
1-2 Le choix de la méthode de recueil	133
2- La structure du questionnaire	134
3- Présentation et interprétation des résultats	135
4- Synthèse finale	154
Conclusion	157
CONCLUSION GENERALE	158
Références bibliographiques	162
Annexe	167
Table Des Matières	171