

UNIVERSITE D'ORAN

Faculté des Sciences Economiques, Sciences de Gestion et Sciences Commerciales

Ecole doctorale d'économie et de management

MEMOIRE DE MAGISTER EN MANAGEMENT

Option : Marketing

Thème:

**La gestion de la relation client comme
élément de consolidation de la fidélisation**

Cas des entreprises algériennes

Présenté par :

ELHARROUCHI KHATTAB

Sous la direction de:

Mr.Pr.EGUIEG-ISSAAD Driss

Membres de jury :

Président : M.FEKIH Abdelhamid. -Maitre de conférences (A) -Université d'Oran.

Rapporteur : M.REGUIEG-ISSAAD Driss.-Professeur –Université d'Oran.

Examineur : M.DAOUDI Salah.-Maitre de conférences (A) -Université d'Oran.

Examineur : M.AMROUN Seddik.- Maitre de conférences (A) -Université d'Oran.

Année Universitaire : 2011-2012

Remerciements :

Merci Allah

L'élaboration de cette thèse a entraîné la sollicitation de plusieurs personnes. Qu'elles soient, par ces quelques lignes, remerciées.

En premier lieu, remerciement vont à :

- Monsieur le **Professeur REGUIEG-ISSAAD Driss**, qui a dirigé cette recherche, pour son soutien et ses conseils.
- **BOUTAGHANE MED ABDEREZEK** et **CHERARA WALID** qui ont accepté de collaborer et travailler en groupe et **ASSIA Hadjar**.
- **Docteur Salima JAZI** qui m'a aidé par la documentation malgré ses obligations.
- **AMMOUR Amina** pour son soutien moral.

In fine, je ne saurais terminer, sans saluer la confiance et l'affection constante et déterminante, de **mes parents**.

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à ma mère et mon père, à ma famille, à ma femme, à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à ma réussite.

Résumé :

La transition ressentie de l'économie algérienne en faveur d'une logique de marché et le phénomène de mondialisation, commence à dessiner les traits d'un cadre concurrentiel nouveau. Avec une concurrence de plus en plus rude, les fournisseurs se sont multipliés ; cela permet au client d'opérer son choix en fonction de ses attentes.

C'est ce constat qui explique pourquoi les entreprises cherchent aujourd'hui à mettre en place des systèmes de collecte et de traitement de données toujours plus performants.

Pour cela, **l'entité** doit s'intéresser **aux clients**, de conquête et de **fidélisation** puis armer sa force de vente pour la maîtrise **des enjeux clés futurs**. Une utilisation systématique des renseignements détenus sur les clients, la **gestion de la relation client** permet d'entretenir avec eux, des relations plus **personnelles** et plus riches avec une qualité constante. Elle consiste à **savoir cibler**, à **attirer** et à **conserver les bons clients**.

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

Mot-clé :

Orientation client, marketing relationnel, relation client, NTIC, satisfaction client, fidélisation des clients, programme de fidélisation, base de données marketing, gestion de relation client.

Abstract :

Businesses are in a constant race to increase profits, keep the current customers and gain new ones, competing for customers on globalised market like never before. One of many sets of tools aimed at aiding the interaction between supplier and customer are the Customer Relationship Management methodologies. CRM is aimed at building strong long term relationships that keep customers coming back repeatedly. It aims to help organizations build individual customer relationships in such a way that both the firm and the customer get the most out of the exchange, providing both parties with long term benefits.

ملخص :

إن سعى المؤسسات إلى اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم وتدعيم العلاقة معهم جعلتها في أمس الحاجة إلى إستراتيجية لبناء قاعدة صلبة وفعالة ومتكاملة تتضمن احتياجات وسلوكيات العملاء وتقيس فاعلية التسويق والمبيعات، وهذا ما تحققه منظومة إدارة علاقات العملاء، وذلك من خلال التنسيق والتكامل بين أفراد المبيعات والتسويق وخدمة العملاء وتكنولوجيا المعلومات، بهدف خلق وتحسين العلاقات الشخصية مع العملاء المختارين بعناية، مما يمكن المؤسسات من تبسيط العمليات، وخفض تكاليف المبيعات و التسويق، وتقديم خدمات أفضل بجودة عالية و توفير معلومات أكثر اكتمالا مما يسهم بصورة كبيرة في تحسين رضا العملاء، وزيادة الأرباح.

Liste des tableaux :

- Tableau N°01 Résumé comparatif des caractéristiques de l'entreprise classique et de l'entreprise orientée clients -----	28
- Tableau N 02 le point sur les différentes définitions du marketing relationnel dans la littérature -----	49
- Tableau N 03 Les dimensions de la proximité spatiale et temporelle -----	59
- Tableau N° 04 Les facteurs de la fidélité et les moyens marketings correspondants -----	74
- Tableau N° 05 Définitions d'un programme de fidélisation-----	88
- Tableau N° 06 Les principales étapes d'une stratégie de fidélisation -----	102
- Tableau N°07: Les 10 principes clés du CRM -----	111
- Tableau N° 08 Analyse SWOT du CRM-----	123
- Tableau N°09 Les entreprises concernées par le questionnaire-----	148

Liste de figures :

- **Figure N°01 Les démarches d'orientation client.....29**
- **Figure N°02 Les cinq niveaux ou périodes d'orientation client.....36**
- **Figure N°03 Chaine de valeur de la relation clients.....42**
- **Figure N°04L'exploitation efficace des données permet l'élaboration de plans d'action.....52**
- **Figure N°05 Implications et actions basées sur l'historique des transactions.....53**
- **Figure N°06 La mission du marketing relationnel.....55**
- **Figure N°07Les facteurs de réussite du marketing relationnel.....62**
- **Figure N°08 Historique de la fidélisation.....69**
- **Figure N°09 Modèle conceptuel de la fidélité.....77**
- **Figure N°10 Les différentes approches théorique de la fidélité.....78**
- **Figure N°11 Les deux dimensions de la fidélité.....80**
- **Figure N°12 Le cycle de la croissance par la fidélisation.....93**
- **Figure N°13 La pyramide de la fidélité.....96**
- **Figure N°14 Processus de développement du client pur être fidèle.....100**
- **Figure N°15 Le modèle de satisfaction.....103**
- **Figure N°16 GRC comme source de création de la valeur.....117**
- **Figure N°17 Le CRM comme stratégie d'entreprise.....122**
- **Figure N°18les types de CRM.....124**
- **Figure N° 19 LE CRM analytique.....125**
- **Figure N° 20 CRM opérationnel.....126**
- **Figure N°21 La GRC comme moyen de connaissance individuelle des clients...128**
- **Figure N°22 acquisition de clients et CRM.....136**
- **Figure N°23 Le cycle de vie du client.....138**
- **Figure N°24 progression vers une gestion stratégique de la relation client.....139**
- **Figure N°25processus de développement d'un produit.....139**
- **Figure N°26 sources d'idées.....140**
- **Figure N° 27 Mode d'élaboration du questionnaire.....145**

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE -----	21
<u>Chapitre.1 La nouvelle orientation marketing:</u>	
Introduction-----	26
<u>Section I : D'une orientation produit à une orientation client</u>	
1. L'orientation client-----	27
1.1. Contributeurs au concept d'orientation client -----	29
1.1.1 La concurrence accrue-----	29
1.1.2 L'Exigence accrue des clients-----	30
1.1.3 La pressions budgétaires-----	30
1.1.4 L'insatisfaction des clients-----	30
1.1.5 L'évolution sociétales-----	31
1.1.6 La recherche d'efficacités-----	31
1.2 L'orientation client du personnel (Le Marketing Interne) -----	31
2. Les avantages de l'approche client-----	32
3. Le nouveau consommateur (I.O.C)-----	33
4. La relation client-----	34
4.1 Définitions de la relation client -----	34
4.2 L'évolution de la relation client -----	35
4.2.1. La période du « Fournisseur roi-----	36
4.2.2. La période de « l'ère commerciale conquistador »-----	37
4.2.3. La période du « produit héros »-----	37
4.2.4. La période du « Client roi »-----	38
4.2.5. La période du « Partenariat et fidélisation »-----	38
5. L'organisation relation clients	
5.1 L'organisation focalisée par processus clés -----	39
5.2 L'organisation segmentée par marchés -----	40
5.3 L'organisation intégrée vente /service -----	40
5.4 L'organisation intégrant équipe fonctionnelle et opérationnelle -----	40
5.5 L'organisation en centre de coût et de profit -----	40
5.6 L'organisation en unités de création de valeur -----	41
5.7 L'organisation atomique -----	41

TABLE DES MATIERES

6. La relation clients différenciée et les bénéfices issus	
6.1 La relation clients différenciée -----	41
6.2 Les bénéfices issus du maintien de la relation -----	43
6.2.1 Les coûts des clients perdus -----	43
6.2.2 La rentabilité-----	43
6.2.3 La Stabilité-----	43
6.2.4 Un bouche à oreille positif -----	44
 <u>Section II</u> : Le développement d'une approche relationnelle de Marketing	
1. Le marketing relationnel définition et historique -----	45
1.1. L'historique du marketing relationnel -----	45
1.2. La définition du marketing relationnel -----	46
2. Les formes du marketing relationnel -----	51
2.1 Le marketing des bases de données -----	51
2.2 Le marketing interpersonnel -----	53
2.3 Le marketing des réseaux -----	54
3. Les missions du marketing relationnel-----	55
3.1 Le marketing relationnel proactif -----	55
3.2 Le marketing relationnel d'adaptation -----	55
3.3 Le Marketing relationnel de Fidélisation -----	56
3.4 Le Marketing relationnel de partenariat -----	56
4. L'évolution et la reconsidération du Marketing relationnel au sein de l'entreprise ---	57
5. L'intérêt des NTIC en marketing relationnel -----	58
5.1 La proximité avec les clients -----	58
5.2 Un outil d'amélioration de la satisfaction -----	60
6. Les facteurs de réussite et les limites du marketing relationnel -----	62
6.1 Les facteurs de réussite du marketing relationnel -----	62
6.2 Les limites du marketing relationnel -----	63
Conclusion-----	64

Chapitre.2 Fidéliser et maintenir la relation client

TABLE DES MATIERES

Section I : Le cadre conceptuel de la fidélisation client

Introduction -----	66
1. La fidélisation ; définition et historique -----	67
1.1 La définition de la fidélisation -----	67
1.2 L'historique de la fidélisation -----	69
1.3 Les différents concepts de fidélité -----	70
2. L'intérêt de la fidélisation -----	72
2.1 Les enjeux de la fidélisation -----	72
2.2 L'impotence de la fidélisation -----	73
3. Les facteurs de la fidélité -----	74
3.1 Les facteurs environnementaux -----	74
3.2 Le facteur satisfaction du client -----	75
3.3 Le facteur attitudes affectives à l'égard des marques -----	76
3.4 Le modèle conceptuel de la fidélité -----	76
3.4.1 La satisfaction des consommateurs -----	77
3.4.2 L'image -----	77
3.4.3 Le prix -----	78
4. Les approches théoriques de la fidélité -----	78
4.1 L'approche behavioriste (comportementale) -----	79
4.2 L'approche cognitive (attitudinale) -----	79
4.3 L'approche mixte -----	80
5. Les outils de la fidélisation des clients-----	81
5.1 Le merchandising -----	81
5.2 Les bases données -----	81
5.3 Le multi canal de contact -----	81
5.3.1. Les centres d'appels -----	82
5.3.2. Les sms-----	83

TABLE DES MATIERES

5.3.3. Le mailing -----	83
5.3.4. Le e-mailing -----	84
5.3.5. Le site internet-----	84
5.3.6. Le numéro vert -----	84
5.3.7. Le club client -----	85
5.4 Le client expert -----	85
5.5 Les cartes de fidélité-----	86
5.6 Le service après-vente-----	86
5.7 Les programmes cadeaux -----	87
6. Les programmes de fidélisation-----	88
6.1 Définition -----	88
6.2 Les objectifs des programmes de fidélisation -----	88
6.3 Les programmes de fidélisation les plus innovants -----	89
6.3.1 Gestion de relation client-----	89
6.3.2 Customer Value Measurement “CVM -----	90
6.3.3 Personnaliser pour fidéliser -----	90
<u>Section II</u> : L’aspect stratégique de la fidélisation	
1. Le cycle de croissance par fidélisation-----	92
2. Les types de fidélités -----	94
2.1 Fidélité par conviction -----	94
2.2 Fidélité par satisfaction -----	94
2.3 Fidélité par crainte de risque -----	95
2.4 Fidélité par inertie -----	95
3. Les différents niveaux de la fidélité-----	96
4. Les types des stratégies de fidélisation -----	97
4.1 La stratégie du produit fidélisant -----	98
4.2 La stratégie préventive-----	98
4.3 La stratégie du « client ambassadeur » -----	98

TABLE DES MATIERES

4.4 La stratégie de « Fidélisation événementielle »	98
4.5 La stratégie de « Fidélisation par services »	99
4.6 Les stratégies supplémentaires	99
4.6.1 La stratégie de fidélité endogène	99
4.6.2 La stratégie de fidélisation par co-branding	99
5. La démarche marketing de la fidélisation	100
5.1 Les différentes étapes pour fidéliser les clients	100
5.2 Les principales étapes d'une stratégie de fidélisation	100
6. L'importance stratégique de la satisfaction client	102
6.1 Définition de la satisfaction	102
6.2 L'intérêt de satisfaire le client	103
6.2.1 La satisfaction comme mesure de la qualité.....	103
6.2.2 La satisfaction comme gisement de vente	103
6.2.3 La satisfaction comme source de fidélité	103
Conclusion	104

Chapitre.3 L'implication du CRM dans la fidélisation client

Introduction	106
<u>Section I : Le cadre conceptuel du CRM</u>	
1. Définition	107
2. L'historique du CRM	109
3. L'importance stratégique du CRM	111
3.1 Identifier la valeur d'un client	113
3.2 La segmentation de la clientèle et la connaissance des clients à privilégier ---	114
3.3 Le suivi du client	114
3.4 L'instauration des relations durables	115

TABLE DES MATIERES

3.5 Une source de création de la valeur -----	117
4. les notions du CRM -----	117
4.1 Le CRM comme processus technologique -----	117
4.2 Le CRM comme processus relationnel -----	119
4.3 Le CRM comme principe 'efficacité organisationnelle-----	120
4.4 Le CRM comme stratégie d'entreprise-----	120
5. L'analyse SWOT du CRM -----	122
6. Les types du CRM -----	124
6.1 CRM analytique-----	124
6.2 CRM opérationnel -----	125
6.3 CRM collaboratif -----	127
7. Les composantes du CRM -----	127
7.1 La connaissance de client -----	127
7.2 La stratégie relationnelle -----	128
7.3 La communication -----	128
7.4 La valeur individualisée -----	129
 Section II : La fidélisation à l'ère du CRM	
1. Entrepôt de données et CRM -----	130
1.1 Les bases de données marketing -----	130
1.1.1 Définition de la base de données client -----	130
1.1.2 Les avantages d'une base de données clientèle-----	130
1.1.3 Les types de bases de données -----	132
2. L'utilité informationnelle du CRM -----	133
2.1 Le traitement des informations-----	133
2.1-1 L'exploitation stratégique d'information -----	133
2.1-2 Le Datamining (extraction de données)-----	133

TABLE DES MATIERES

2.2 La convergence du système d'information marketing et le système décisionnel -----	134
2-3- La gestion des centres de contacts -----	134
3. L'acquisition des clients et le CRM -----	135
4. La facilités de travail de la force de vente -----	136
5. Le CRM agit sur le cycle de vie du client -----	137
6. Le développement des produits et le CRM-----	139
Conclusion-----	142

Chapitre .4 :La tendance relationnelle dans les entreprises

algériennes :

Introduction-----	143
-------------------	-----

Section I : La méthodologie de l'enquête et la description de l'échantillon

1. La méthodologie de l'enquête -----	144
1.1 Le choix méthodologique -----	144
1.2 L'élaboration du questionnaire -----	145
1.3 Le mode d'administration-----	146
1.4 La distribution -----	146
1.5 L'entrevue semi-structurée -----	149
2. La description d'échantillon-----	150
2.1 Le statut juridique -----	150
2.2 Le chiffre d'affaire annuel -----	151
2.3 Nombre d'employés-----	152
2.4 Le nombre approximatif des clients-----	153

Section II : La présentation et L'analyse des résultats

1 .La situation concurrentielle-----	145
2 .L'avantage concurrentiel -----	155
3 .La perte des clients -----	156
4 .L'objectif d'échange avec clients-----	157
5 .La stratégie défensive ou offensive -----	159
6 .Investissement des ressources marketing-----	160

TABLE DES MATIERES

7. Le plan d'action marketing -----	162
8. La fidélité des clients-----	163
9 Les avantages de la gestion relation client -----	164
9.1 Idéal pour garder les clients -----	164
9.2 Mieux connaitre les clients -----	165
9.3 Assurer la suivie des clients -----	165
9.4 Gérer facilement les contacts -----	166
9.5 Partager les renseignements sur les clients entre services -----	167
9.6 Gérer et résoudre les incidents -----	167
10- Les inconvénients de la gestion relation client -----	168
10.1 Coût supplémentaire -----	168
10.2 Male adaptation -----	169
10.3 La complexité du concept -----	170
10.4 La non qualification du personnel -----	171
11. Le traitement des réclamations -----	172
11.1. Le système de traitement des réclamations -----	172
11.2 .La difficulté de traitement des réclamations-----	173
12 .Les bases de données -----	174
13-La difficulté de satisfaire les clients -----	175
Section III : La synthèse du diagnostic et les recommandations	
1. La synthèse du diagnostic -----	177
2. Les recommandations -----	178
Concussion-----	180

CONCLUSION GENERALE

Bibliographie

Glossaire

Questionnaire

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Conscientes que le produit à lui seul n'est plus au cœur du marché, les entreprises entrées dans un contexte de concurrence accrue travaillent aujourd'hui autour d'une nouvelle problématique : le client roi. Ce dernier effectue de manière rationnelle des choix de consommation en fonction de ses attentes et de ses besoins. Les entreprises ont alors à s'adapter jour après jour pour non seulement coller à la demande de leurs clients mais également pour augmenter leur cycle de vie c'est-à-dire les fidéliser. Il s'agit d'orienter toute leur stratégie autour des services et des produits proposés à leurs clients. De plus, la tendance à l'optimisation des coûts de l'entreprise favorise aussi grandement la fidélisation du client puisqu'il est 5 fois plus cher de conquérir un client plutôt que de fidéliser un client existant. L'objectif est donc commun à tous les services de l'entreprise.

La création d'une culture relationnelle au sein de l'entreprise est un des aspects essentiels de la réussite d'une politique de fidélisation. Rappelons que la culture est composée de convictions, de normes et de valeurs internes auxquelles le personnel d'une entreprise adhère. Cette culture va avoir un impact sur le comportement de celui-ci.

La logique est simple et consiste à récolter un maximum d'information sur son client et d'être à son écoute afin de le satisfaire et de le garder à long terme. Cette gestion de l'information reposant sur les nouvelles technologies, elle nécessite une réorganisation structurelle de l'entreprise afin d'intégrer le système, mais aussi une implication commune pour le rendre optimal. C'est ainsi que la gestion des relations client (CRM) a fait son chemin au sein des entreprises. Le CRM lui se positionne comme un outil pertinent de recueil d'information et d'analyse apportant la connaissance du client: il s'agit alors de travailler sur la relation client-entreprise

Né dans les années 1990, le Customer Relationship Management (CRM) ou Gestion de la Relation Client (GRC) est devenu un atout concurrentiel de choix pour toute entreprise qui veut se démarquer en créant et entretenant des relations privilégiées avec non seulement l'ensemble de ses clients, mais aussi de ses prospects.

La transition ressentie de l'économie algérienne en faveur d'une logique de marché et le phénomène de mondialisation, commence à dessiner les traits d'un cadre concurrentiel nouveau.

Cela oblige les entreprises de passer d'une conception ancienne « l'important est de produire » à une nouvelle conception « l'important est de vendre ».

Pour se pencher vers de nouveaux avantages concurrentiels, ces dernières doivent répondre aux besoins et attentes de leurs clients afin de les satisfaire et les fidéliser.

Dans cette conjoncture, l'information est devenue un élément à la fois stratégique pour développer ses activités, et essentiel pour assurer un avantage concurrentiel aux entités qui savent l'utiliser. C'est ce constat qui explique pourquoi les entreprises cherchent aujourd'hui à mettre en place des systèmes de collecte et de traitement de données toujours plus performants.

De même, la satisfaction du client est plus que jamais au centre des préoccupations des entreprises et se concrétise par une gestion personnalisée de la relation client : comprendre les clients et leurs attentes, les fidéliser, les inciter à consommer davantage.

Ainsi le CRM englobe l'ensemble des activités et des processus que doit mettre en place une entreprise pour interagir avec ses clients et ses prospects afin de leur fournir des produits et des services adéquats au bon moment. Les entreprises ont de plus en plus recours à

une approche de type de CRM, afin de se différencier. En effet, la banalisation de l'offre, une exigence accrue du client conduit les entreprises à faire évoluer leur offre dans le sens d'une plus grande personnalisation.

Du fait d'une concurrence rude du marché des produits, les aspects d'une politique de fidélisation et de relation client sont déterminants pour conserver une part de marché et assurer la pérennité de toute organisation.

Notre problématique est centrée sur la question suivante :

La réussite de l'entreprise algérienne passe-t-elle par l'orientation client? La gestion de relation client est-elle une démarche nécessaire et suffisante pour que l'entreprise concrétise ses objectifs de fidélisation?

Notre problématique liée à la fidélisation et la gestion de la relation client étant définie, les hypothèses de travail sont les suivantes :

Hypothèse 1 Trop d'entreprises se concentrent sur la réussite de transactions commerciales à court terme et ne manifestent qu'un intérêt limité pour le client. Leur réussite se mesure en termes de nombre de transactions réalisées et au chiffre d'affaires réalisé. La part de marché représente pour elles un indicateur de réussite essentiel.

Hypothèse 2 - La meilleure façon pour l'entreprise de nouer des relations solides avec les clients est de fidéliser la clientèle. Pour ce faire, elle doit développer Une stratégie efficace de CRM.

Hypothèse 3- Etant donné que la société apporte plus de valeur aux clients, ceux-ci seront toujours plus satisfaits des produits ou des services offerts et en parleront en positif autour

d'eux. Ainsi(bouche a Oreille positif), les employés auront plus de fierté à travailler dans une telle entreprise et n'en seront que plus loyaux.

Le profit ne doit pas être le moteur du développement de l'entreprise, mais il est néanmoins fondamental parce qu'il permet à l'entreprise d'améliorer sa création de valeur et qu'il va fidéliser salariés, actionnaires et clients.

Dans ce modeste travail, nous résoudrons cette problématique, en essayant d'apporter des réponses à ces différentes questions, selon la chronologie du plan et selon la documentation dont nous disposons.

Pour mener à bien ce travail, nous avons jugé utile de deviser ce mémoire en quatre chapitres:

> Le premier sera consacré à l'orientation client ou le marketing relationnel, nommé la nouvelle orientation marketing

> Le deuxième chapitre intitulé (Fidéliser, maintenir la relation client) fera l'objet de deux sections ; la première sera consacrée à l'approche stratégique de la fidélisation et la seconde parlera de la conceptualisation de la fidélisation.

> Le troisième chapitre traitera Gestion de la relation client, de la fidélisation, qui sera reparti en deux sections .la première gestion de relation client GRC et la deuxième sur La fidélisation à l'ère du CRM

Enfin le quatrième chapitre qui sera notre étude de cas, relative à la gestion de la relation client au niveau des entreprises algériennes et ses pratiques de fidélisation. Il sera scindé en deux sections aussi, la première sera consacrée à l'enquête et l'analyse des résultats, suivie de la deuxième consacrée à la synthèse du diagnostic et aux recommandations.

Chapitre 1 :
La nouvelle orientation
marketing

Introduction :

A l'opposé du marketing et des stratégies transactionnelles des années 1980- l'acquisition des clients et la réalisation des transactions- se trouve le marketing et les stratégies relationnelles.

Dans cette approche le client doit être pris tel qu'il est avec ses caractéristiques socioculturelles et ses spécificités.

Dans ce chapitre on traite la nouvelle orientation marketing et développement de la relation client en deux sections ; section (1) d'une orientation produit à une orientation client. Section (2) le développement d'une approche relationnelle de marketing.

Section I : D'une orientation produit a une orientation client :

1. L'orientation client :

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

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

Auparavant centré essentiellement sur le produit, le marketing s'oriente résolument vers le client, qui devient l'objet de toutes les études, de tous les investissements, de tous les désirs de la part des entreprises. Avec la récente orientation du marketing depuis quelques années, les entreprises mesurent l'importance de leurs clients et le capital inestimable que constituent les informations dont elles disposent sur eux.

« L'orientation client est une démarche globale au sein de l'entreprise, c'est bien plus qu'un objectif, qu'une culture, qu'une promesse ou qu'un slogan publicitaire. L'orientation client est une stratégie qui touche toute l'entreprise, qui impose un mode d'organisation particulier de l'entreprise ainsi qu'un mode de management adapté. Elle s'oppose fondamentalement à l'orientation produit qui propose un même produit pour l'ensemble des marchés».⁶

⁶ <http://www.typepad.com/services/trackback/6a00d83421124f53ef00d8344a97053ef>

Tableau N°01 : Résumé comparatif des caractéristiques de l'entreprise classique et de l'entreprise orientée clients⁷

ENTREPRISES CLASSIQUES (prédominance des fonctions)	ENTREPRISE ORIENTEE CLIENTS (prédominance des processus)
<ul style="list-style-type: none"> • Organisation pyramidale (plus ou moins lourde) • primauté de la structure • traitement du symptôme de fonctions • cloisonnement des services • management centré sur les résultats des conséquences • court terme • progrès dus aux innovations technologiques seules • logiques de performance individuelle. valorise les dimensions : • quoi • combien • court terme • raisonnements objectifs dans les métiers • on met l'accent sur l'expertise technique attachée à un poste • communications à dominante verticale • logique de l'exécution, de la conformité, de l'obéissance • besoins des clients définis à partir d'une vision interne • loyauté au chef • planification – prévisions, ce qui n'est pas autorisé est interdit 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation matricielle transversal • primauté du service rendu au client interne -- externe) • anticipations des problèmes avec les différents partenaires de l'entreprise • logiques transversales • relation clients fournisseurs sur l'ensemble du processus. • Management centré sur les causes et la prévention • moyen terme • progrès dus aux innovations technologiques et à l'amélioration continue • logique de métier, de compétence qui met l'accent sur : <ul style="list-style-type: none"> pourquoi pourquoi (enjeux) comment moyen-long terme • raisonnement par projet • on valorise initiative et l'autonomie • communications à dominante transversale • logique de la responsabilité, de l'autonomie de l'initiative • en besoins des clients définis par le client lui-même est pris en compte • indicateur centré sur le client final est partagé par tous • loyauté au client • réactions à l'environnement que tout ce qui n'est pas interdit est autorisé.

⁷ B.Dorillou et C.Vincent, « *Le client au cœur de l'organisation* », Editions de l'organisation 2011, page 3

1.1. Contributeurs au concept d'orientation client :

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

Objectif principal
du concept
D'orientation client

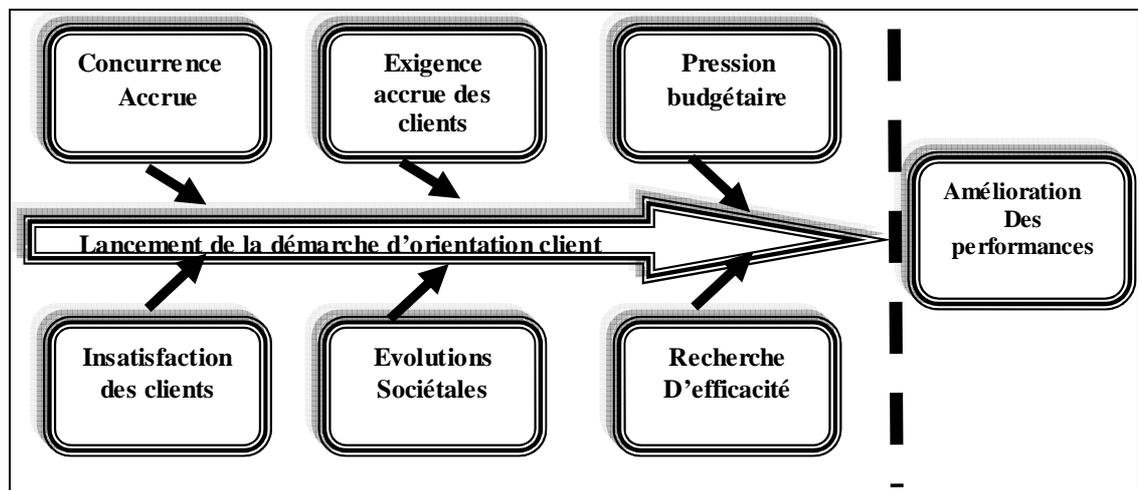


Figure 1 : Les démarches d'orientation client⁸

1.1.1 La concurrence accrue:

L'une des caractéristiques majeures de la nouvelle économie est l'accélération de la pression concurrentielle. La course à la différenciation se matérialise pour le client par des produits plus personnalisés et un service sans cesse amélioré. Les nouveaux concurrents sont souvent rapides et volontaristes.

⁸ www.quali2d.fr/6.html

1.1.2 *L'exigence accrue des clients:*

Sous les effets de la concurrence, les clients sont submergés par les offres de toutes parts. L'augmentation de l'offre s'accompagne d'une baisse logique de fidélité des clients. Dans ce contexte difficile, les méthodes traditionnelles pour atteindre et conserver un client se relèvent rapidement insuffisantes. Ce n'est plus le produit qui est rare, mais le client.

« Dans un univers commercial en évolution permanente, le consommateur à de plus en plus de difficultés à mener avec précision son analyse comparative de l'offre. »

Il est notable que leurs exigences augmentent sensiblement d'année en année. Ayant davantage de choix et d'informations, les clients se permettent d'être plus critiques et demandent plus d'attention. Il attend désormais qu'on lui apporte, non seulement un produit performant, mais également des services pour une utilisation simplifiée et un accompagnement personnalisé.

1.1.3 *La pressions budgétaires:*

Les fonctions marketing doivent faire face à d'importantes pressions budgétaires et concurrentielles qui les contraignent à optimiser le cout et l'efficacité de leurs actions. Pour résoudre cette équation, trois possibilités leur sont offertes : améliorer leur ciblage, simplifier leurs offres et accroître les opportunités donc l'entreprise est mené a être orienter client afin de généralisé une stabilité financière.

1.1.4 *L'insatisfaction des clients:*

Le comportement de demain du consommateur vis-à-vis de l'entreprise est grandement conditionné par sa satisfaction d'aujourd'hui.

L'enjeu économique et financier de la satisfaction des clients est donc considérable : il représente un pourcentage important de votre chiffre d'affaires. La satisfaction des clients doit donc être une des priorités des entreprises.

1.1.5-L'évolution sociétales:

Progressivement, la consommation est devenue un élément de socialisation de marketing. C'est un marketing tourné vers la personne et à la recherche de son individualisation.

Il cherche à tisser le lien entre l'entreprise et le consommateur intermédiaire ou final.

C'est ainsi que le marketing relationnel a fait son apparition.

1.1.6 La recherche d'efficacité:

L'affrontement des concurrents et la multiplication des nouvelles offres adaptées client de plus en plus mais l'action sur l'efficacité des entreprises et de ces activités de production et de commercialisation. Dans ce fait l'entreprise mais le client au cœur de ces préoccupations.

Cette recherche d'efficacité peut être résumée en :

- Développer des produits mieux adaptés aux besoins des clients.
- L'efficacité dans les opérations de mise en marché.
- Avoir un meilleur accès aux informations de marchés.
- Offrir un meilleur soutien à la gestion et au développement de la marque et de la gestion de relation client.
- Mieux gérer la propriété intellectuelle (personnel).

1.2 L'orientation client du personnel (Le Marketing Interne) :

« Quelle est l'entreprise aujourd'hui qui peut se vanter d'imposer son image, sa marque et ses produits sans communiquer vers ses prospects et clients ? Quelle est celle qui veut prétendre gérer son personnel sans l'informer ? Se développer sans échanger avec ses Partenaires ou son environnement professionnel ? Encore faut-il le faire selon une stratégie Bien établie, garante de cohérence et d'efficacité ».⁹

⁹ Myriam BELLAOUAIED, « *Le positionnement du Marketing relationnel dans l'organisation : Vers un marketing interne-externe performant dans le secteur des services* », 7TH INTERNATIONAL CONGRESS -MARKETING TRENDS – VENICE, Equipe IRISCentre de recherche Magellan page 15

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

B.Ivens et U. Mayrhofer déclarent que « pour être efficace, le Marketing relationnel doit être adopté et pratiqué par tous les services de l'entreprise »

2 .Les avantages de l'approche client :

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

- Outil de différenciation ;
- permet de profiter d'un effet de levier important sur la rentabilité ;
- Amélioration de la capacité de retenir et d'acquérir les clients ;
- Concurrencer non pas par les tarifs mais par les services offerts ;
- Identification des marchés et des clients à fort potentiel ;
- Coordination des activités de vente, de marketing et de support client ;
- Loyauté envers l'entreprise et engagement à long terme ;
- Moins coûteux de retenir un client que d'en trouver un nouveau ;
- Diminution des coûts de vente, de distribution et de support à la clientèle ;
- Amélioration du service sans augmenter le coût de service (service sur-mesure);
- Finalement et le plus importantes c'est la survie de l'entreprise.

3. Le nouveau consommateur : mieux informé, plus ouvert, plus

critique :

On assiste aujourd'hui, à la naissance d'un « nouveau consommateur » de demain. La surabondance de l'offre et l'hyper-concurrence est les deux facteurs économiques majeurs qui ont incité l'entreprise à s'intéresser davantage à ses clients. La globalisation des marchés a contribué à l'intensification de cette concurrence. L'entreprise procure une dimension mondiale en s'adressant une clientèle hétérogène et variée.

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

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

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

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

Nous sommes entrés dans l'ère du « client entrepreneur ». « Avant de se définir comme client, un individu se définit d'abord comme personne humaine, membre d'une

société, citoyen, collaborateur d'une entreprise. Il aspire à être reconnu dans toute sa richesse. Il souhaite qu'on lui accorde de l'attention.

Ceci est vrai qu'il s'agisse d'un client « haut de gamme » ou à forte valeur ou d'un consommateur standard. Les entreprises doivent se familiariser avec cette dimension plus sociale de la relation ».⁵

4. La relation client :

Nous sommes passés d'une vision traditionnelle focalisée sur le transfert de biens à une approche plus large centrée sur l'interaction « client-fournisseur » et plus récemment, à une perspective relationnelle privilégiant la relation « client-fournisseur » basée sur le développement des relations à long terme.

La relation client est au cœur des problématiques actuelles en marketing. Cette notion fait l'objet d'un grand intérêt principalement dans le domaine des activités de services et production en raison de l'importance pour la qualité de la réalisation.

4.1. Définitions de la relation client :

Ce terme désigne l'ensemble des activités en prise directe avec les clients d'une entreprise, et qui s'inscrit dans une logique de continuité avec ce client. Cette notion implique une volonté pérennité dans les relations avec les clients à qui l'on a vendu un produit ou un service.⁶

La relation 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 spécial⁷.

La définition que donne le petit Robert « lien de dépendance ou influence réciproque entre personne »⁸.

⁵ Jérôme Delacroix ; **Cher Client Ecouter - Comprendre – Servir** ; ebg electronic business group ; Edition, février 2007, p17.

⁶ SYLVAIN WASERMAN, l'organisation relation clients, Dunod, 2001, p3

⁷ Barnes J. G. et Howlett D. M. « Predictors of equity in relationships between service providers and retail customers », International Journal of Bank Marketing, (1998) ,p16

⁸ Le petit Robert.

"Qu'est-ce qu'une relation ? Une relation durable existe lorsqu'un client perçoit une compréhension de ses besoins par l'entreprise.

- Une relation est liée aux attitudes et aux intentions d'achat ;
- C'est le client qui juge s'il y a relation, non l'entreprise ;
- Cette différenciation peut être atteignable par le produit (marque), le marketing (publicité), mais de plus en plus le lien direct producteur consommateur devient un inévitable."⁹

4.2. Evolution de la relation client:

Les relations d'échange entre les clients et les entreprises ont fait l'objet de nombreux développements Conceptuels.

L'évolution temps ver élargir le concept de marketing pour l'envisager comme un processus social ; en évidence la tendance des entreprises à s'engager dans des relations de long terme pour assurer leur croissance et survie et surtout la fidélisation de ces clients.

Sur les cinquante dernières années, l'histoire de la relation client peut être résumée en cinq grandes périodes correspondant à des différents types de relations entre les différents acteurs :

⁹ <http://www.fsaa.ulaval.ca/>

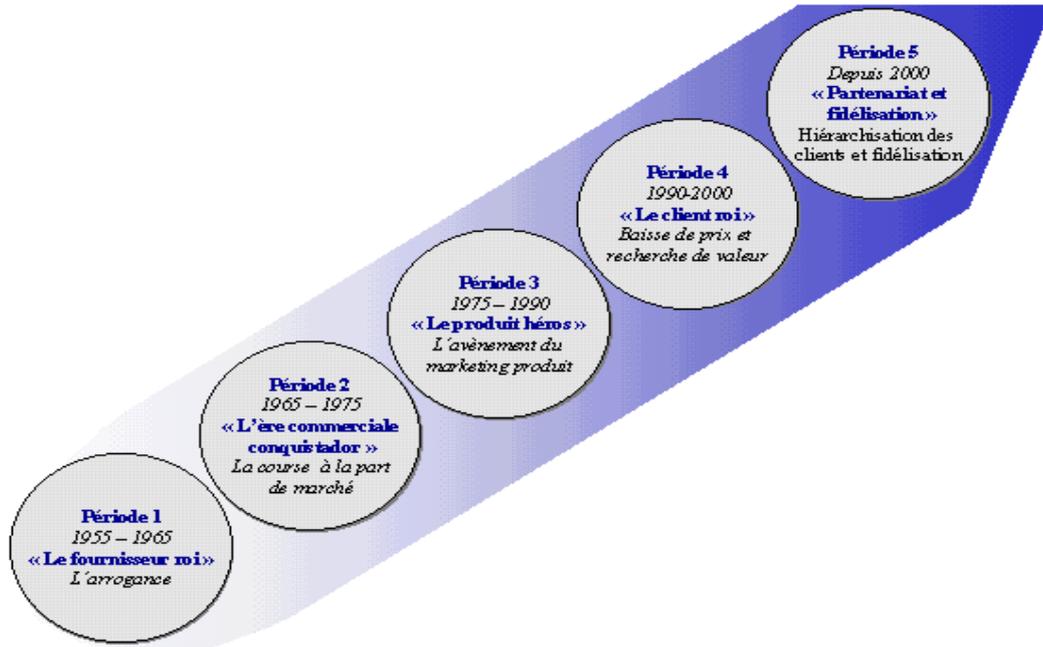


Figure 2 : les cinq niveaux ou périodes d'orienté client – source « Etes-vous orienté client ? »¹⁰

4.2.1 La période du « Fournisseur roi » / Optique production :

Cette période est caractéristique des années 1950 à 1960 au cours desquelles l'offre est limitée et la concurrence faible. Face à cette situation de pénurie, le client doit s'estimer heureux de pouvoir acheter à un fournisseur qui livre quand il peut ou quand il veut. (L'individu était fier d'être le client de ...). Par exemple, un client désirant acheter une automobile ne la recevait pas avant un ou deux ans. Et si, par audace, il la choisissait verte, il devait se contenter d'une voiture grise ! (le client a le choix de couleur de sa voiture temps qu'elle est noire) L'acheteur est totalement dépendant de la volonté et de la capacité de réponse du fournisseur. A tort, on a souvent dit que le client n'était pas exigeant, la réalité est qu'il n'avait pas les moyens de l'être il était obligé d'être telle qu'il était.

¹⁰ JULIEN BRUANT, LES ENJEUX DE LA SEGMENTATION DANS LA RELATION CLIENT, THESE PROFESSIONNELLE, Pour l'obtention d'un Mastère de Management des Systèmes d'Information et des Technologies, 2002,p7

4.2.2. *La période de « l'ère commerciale conquistador » :*

Vers les années soixante, les entreprises, pour la plupart, maîtrisent leurs fabrications industrielles et cherchent à se développer. Elles partent à la conquête de nombreux clients et parts de marché. Leur but est de trouver de nombreux débouchés à leur offre : il faut vendre partout. Le client est ouvert à l'innovation, curieuse et avide d'essayer, il achète au premier fournisseur qui vient le voir avec des nouveautés.

A cette époque, l'entreprise envoie des équipes commerciales combattives défrichées le terrain. L'enjeu principal est d'ouvrir les portes, séduire, se faire référencer et conquérir tous les clients les uns après les autres. Ces derniers ne sont pas encore difficiles et la concurrence est peu active. Il n'est donc pas nécessaire de segmenter ou de sophistication la démarche de prospection. Il suffit en gros de se présenter pour être référencé. Parallèlement, la production se synchronise progressivement avec la demande.

4.2.3 *La période du « produit héros » / Optique vente :*

A partir 1975, la concurrence est plus vive, les clients plus exigeants. Les entreprises apprennent à différencier les produits, à segmenter leur offre et la rendre plus attractive pour des clients à la recherche de variété. La segmentation de l'offre stimule l'innovation. Le consommateur se délecte de ce choix pléthorique. Il surconsomme avec appétit et se laisse séduire par les mirages publicitaires. Créer et vendre de l'image devient l'objectif prioritaire de toute marque. Pour réaliser cette ambition, il y a surenchère de créativité et de concepts, parfois à la limite de l'absurde. Bien que l'offre se développe, chaque marque réussit à imposer son image. Dans cette période d'exubérance, le consommateur n'est pas encore saturé : il arrive à différencier le territoire des marques et à mémoriser un certain temps les campagnes publicitaires.

Vers le milieu des années 1980, le paysage de la communication évolue. Davantage de concurrents communiquent, les médias se sont beaucoup diversifiés et les clients sont de

moins en moins sensibles aux grands médias. La mémorisation et l'attrition des messages baissent. Malgré des segmentations d'offre toujours plus fines, des positionnements ajustés, les lancements s'essouffent, les clients y sont moins sensibles et leur portée moins durable. La suroffre génère par ailleurs un sentiment de banalisation. Le client perçoit de moins en moins le bénéfice ou la valeur ajoutée d'un produit par rapport à un autre. Le critère d'achat prioritaire n'est plus systématiquement la qualité du produit, mais de plus en plus son application ou sa valeur d'usage et la différenciation par rapport à d'autres produits.

4.2.4 La période du « Client roi » / Optique Marketing Classique :

Au cours des années 1990, la pression de la concurrence mondiale et la sous-traitance internationale font s'effondrer certains coûts et par là même le prix. Parallèlement, le développement des moyens de communication et le ralentissement de la croissance dans les pays industrialisés, ont fait évoluer les habitudes d'achat du client. Inconstant, il butine d'un fournisseur à un autre avec pour seule fin d'obtenir les meilleurs avantages. Il se laisse aller à ses impulsions, recherche une offre de plus en plus personnalisée et veille au prix. L'entreprise doit réfléchir à repositionner complètement son organisation, ses fonctions. Les ressources mal allouées ont réduit les marges. Il va falloir les attribuer en hiérarchisant et en segmentant les clients et les priorités. Cibler tous les clients de la même façon devient trop coûteux.

4.2.5 La période du « Partenariat et fidélisation » / Optique marketing stratégique/ Optique marketing sociétal/ Optique marketing relationnel :

Cette période démarre aux alentours des années 2000 avec l'émergence de nouveaux comportements de la clientèle. Ces attentes se manifestent à tous les niveaux, du grand public aux grands clients. Les fournisseurs comprennent qu'ils doivent fidéliser leurs clients afin de construire des relations durables et équilibrées. Perdre un client est à présent reconnu comme préjudiciable d'autant plus que sa conquête est coûteuse. La fidélisation n'est ni une technique

promotionnelle ni une mode. Pour la réussir, l'entreprise doit hiérarchiser et récompenser ses clients les plus fidèles.

5. L'organisation relation clients :

La connaissance du client étant devenu le pivot des réflexions stratégiques des entreprises ; cela implique qu'elles doivent mettre en place de nouvelles structures organisationnelles. De ce fait, le service marketing « traditionnel » ne peut intégrer toutes les différentes facettes d'une gestion de la relation client plus transversale, mieux protégée et plus « intime ».

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

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

5.1. L'organisation focalisée par processus clés :

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

Exemple les processus clés classique :

- livraison des commandes ;
- répondre aux demandes des clients ;
- répondre aux réclamations ;
- facturation.

Ce type de solution d'organisation a pou conséquence de créer des équipes expertes, focalisées et responsabilisées, car elles maîtrisent leur processus de bout en bout et peuvent donc en être collectivement responsables. Ces équipes sont donc plus réactives, et savent

mieux appréhender le changement. C'est-à-dire quelle intègrent mieux lancement d'un nouveau produit, un nouveaux système et peuvent même contribuer à leur succès.¹¹

5.2. L'organisation segmentée par marchés :

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

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

5.3. L'organisation intégrée vente /service :

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

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

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

5.4. L'organisation intégrant équipe fonctionnelles et opérationnelle :

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

5.5. L'organisation en centre de coût et de profit :

Ce type d'organisation vise responsabiliser l'équipe opérationnelle chargée de la relation clients sur la création de valeur, la réalisation des buts commerciales et l'optimisation des

¹¹ Sylvain Waserman, l'organisation relation clients, Dunod ;2001 ,p151

¹² Sylvain Waserman, OP.Cit.

coûts. Ce type de solution d'organisation favorise particulièrement la création de valeur arbitrer les ratios économiques car l'opérationnels prend conscience des coûts.¹³

5.6. L'organisation en unités de création de valeur :

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

5.7. L'organisation atomique :

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

6. Les bénéfices issus du maintien de la relation :

6.1 .La relation clients différenciée:

L'accélération de pression concurrentielle est l'une des caractéristiques de la nouvelle économie. Les concurrents sont zélés, rapides et ils s'appuient sur les nouvelles technologies.

Dans ce contexte la relation client joue un rôle déterminant. Il est plus nécessaire donc de se distinguer des concurrents par de véritables « différenciateurs ».

On peut répertorier cinq axes majeurs de différenciation :¹⁴

-Différenciation par produit ou prestation de service : il s'agit de l'innovation de nouveaux produits ou l'amélioration des produits par rapport aux produits concurrents ;

- Différenciation par la marque : le client cherche la garantie, la bonne qualité et la marque qui donne la meilleure appréciation ;

¹³ Sylvain Waserman, Op.Cit.

¹⁴ Sylvain Waserman, Op.Cit.

- Différenciation par la valeur** : bon rapport qualité/prix ;
- Différenciation par la valorisation de client** : respecter les croyances des clients, ses idées, ses éthiques ;
- Différenciation par la relation** : il s'agit de différencier l'entreprise au travers de la qualité de la relation client.

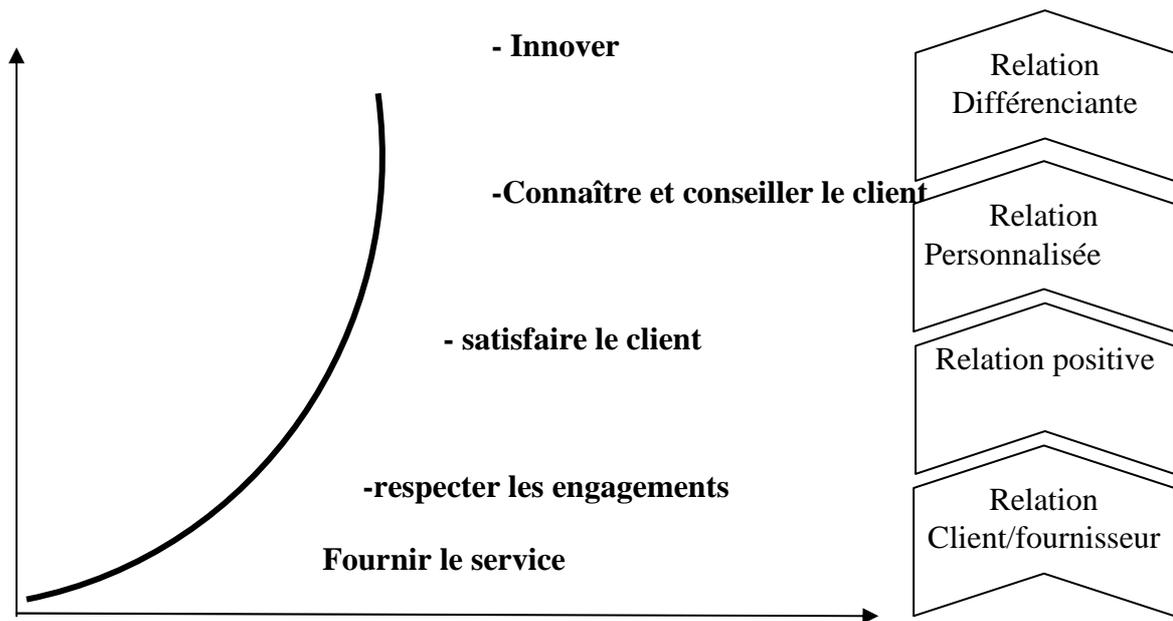


Figure N°03 Chaîne de valeur de la relation clients¹⁵

¹⁵ Sylvain Waserman Op.Cit.

6.2. Bénéfices issus du maintien de la relation :

La survie, la croissance et la rentabilité d'une marque dépendent, pour une part, de son aptitude à conquérir de nouveaux clients. Mais elles dépendent plus encore de son aptitude à les conserver c'est-à-dire à les fidéliser¹⁶. Aujourd'hui de plus en plus d'entreprises s'efforcent de conserver leurs clients.

6.2.1. Les coûts des clients perdus :

Un marketing défensif coûte moins cher qu'un marketing offensif, qui oblige souvent à une confrontation directe avec la concurrence. Le coût de l'acquisition d'un nouveau client est si élevé qu'il constitue un véritable investissement, qui ne pourra être amorti que si le client reste fidèle

6.2.2. La rentabilité :

Selon Reichheld et Sasser une augmentation de 5% du taux de fidélisation de la clientèle peut augmenter de 25 à 100% la valeur du client moyen¹⁷. Les clients fidèles sont parfois plus rentables que les clients occasionnels ; la rentabilité des clients fidèles s'accroît au fil de temps. Notamment, dans les activités de service, les clients d'une entreprise ont tendance à augmenter leur achat auprès de cette entreprise au fur et à mesure qu'ils la connaissent et l'apprécient mieux.

6.2.3. La stabilité :

Les clients fidèles sont moins sensibles aux sollicitations et offres promotionnelles des concurrents. Ils sont aussi moins amenés à abandonner leur préférence en cas de crise que les clients récents ou occasionnels.

¹⁶ Lendrevie- Lévy- London, Mercator, 8^e édition, Dunod, 2006, Paris p 868

¹⁷ Revue française de gestion 02-2000 p52

6.2.4. Un bouche à oreille positif :

Dans de nombreux cas les clients fidèles d'une entreprise vont spontanément la promouvoir auprès de leur entourage. Le bouche-à-oreille se distingue par une forte crédibilité; il est un indicateur important de la fidélité. Pour toutes les raisons, la clientèle fidèle d'un service d'une entreprise est considéré comme un véritable capital, appelé le capital client ou le client ambassadeur.

Client fidèle peut être défini comme celui qui non seulement utilise le bien ou le service, mais sa satisfaction est telle qu'il en parle à son entourage. Un client fidèle dénoncera à autrui de bonnes appréciations et les encouragera à fréquenter la même entreprise ou à acheter la même marque. IL s'agit donc de faire une publicité gratuite pour l'entreprise.¹⁸

¹⁸ Revue française de gestion 02-2000, Op.Cit.

Section II : Le développement d'une approche relationnelle de Marketing

1 .Le marketing relationnel définition et historique :

1.1L'historique du marketing relationnel :

L'Histoire montre une véritable évolution des tendances marketing. En effet, pendant nombreuses décennies c'est le marketing de la transaction qui a prévalu, les marketers ignoraient le relationnel jugé coûteux et trop complexés.

L'évolution du concept est profonde –BERRY parle d'un vieux concept RAJUNI, GROOS cite même un proverbe du moyen orient disant que « comme marchand vous feriez mieux d'avoir un amis dans chaque vile »¹⁹.

Cependant l'intérêt porté a l'approche relationnelle est beaucoup plus récent ; il date de milieu des années 1970.En 1975 R.P BAGOZZI énonce pour la première fois le concept du marketing comme un processus renouvelé d'échanges entre acteur. En 1977 RAYANS et WITTINK apte d'encourager la loyauté des consommateurs. En 1983 dans les actes de la conférence sur le marketing des services organisé par l'américain marketing association ; LIONAD BERRY employait pour la première fois dans la littérature marketing l'expression de « marketing relationnel » " le Marketing relationnel consiste à attirer, à maintenir et à renforcer la relation avec le client".

HETZEL trouve que le concept du marketing relationnel provient du marketing industriel et s'est, par la suite, étendu au marketing des services. Le marketing industriel s'intéresse aux relations inter-organisationnelles entre deux entreprises dans le cadre de leur relation d'affaires. Il possède une dimension relationnelle de l'échange qui naît des transactions

¹⁹Jean-Claude Dufour, Stéphane Maisonnas marketing et services : du transactionnel au relationnel, les presses de l'université Laval, 1997 .p 556,

régulières entre entreprises. Et c'est cette régularité qui permet d'envisager les relations sur le long terme.

Le caractère relationnel de l'échange a inspiré le marketing des services à plusieurs niveaux car il permet de répondre aux spécificités des services (interaction avec le client, le personnel qui est en contact avec le client, etc.) en favorisant une certaine socialisation.

En 1989 on dénombrait moins de 10 citations du single CRM dans la presse américaine.

Aujourd'hui, les entreprises se préoccupent de plus en plus de la relation et de la fidélisation de leur clientèle. Les systèmes de Gestion de la Relation Client sont alors perçus comme un nouvel outil indispensable à l'établissement d'une véritable relation personnalisée avec chacun des clients de l'entreprise, quel que soit le canal de communication utilisé.

« Par la prise en compte de cette optique relationnelle, le marketing évolue d'une vision centrée sur les biens (prédominance de la matérialité et des transactions continues) à une vision tournée vers les services qui est caractérisée par l'immatérialité, l'organisation des échanges et des relations ».

Ces différentes origines, à la fois abondantes et disparates, font du marketing relationnel un concept cloisonné jouissant de peu d'unicité interdisciplinaire.

1.2. La définition du marketing relationnel :

L'apparition progressive du marketing relationnel et la disparition d'autres concepts Marketings devenus inopérants s'inscrivent dans le cadre des évolutions socio-économiques. Qu'a connues la société. Pour mieux appréhender la place occupée par le marketing relationnel, il serait intéressant de mieux définir ses contours.

Le marketing relationnel comme l'a défini Berry, " le Marketing relationnel consiste à attirer, à maintenir et à renforcer la relation avec le client"²⁰. Morgan et Hunt définissent le

²⁰ Berry L., Relationship marketing, Emerging perspectives on services marketing, Éds. L. Berry, G.L. Shostack et G. Upah, Chicago, American Marketing Association,(1983),p25.

Marketing relationnel comme « un concept qui se rapporte à toutes les activités de Marketing visant à établir, développer et maintenir une relation d'échange fructueuse »²¹.

Pour les spécialistes du marketing des services, il s'agirait de la création, du développement et du maintien d'échanges individualisés avec le client. Le marketing relationnel correspond à « un effort intégré pour identifier, construire et soutenir un réseau de consommateurs individuels, et renforcement continu de ce réseau dans l'intérêt des deux parties, grâce à des contacts interactifs, personnels et valorisant la relation sur une longue période.

Dans ces trois définitions apparaissent clairement les notions de « création » et d'« établissement », de « développement » et de « maintien », ainsi que les idées d'« échanges individualisés », d'« interaction » et de « relations d'échange ». Il s'articule autour de deux notions centrales :²²

- **L'individu** : le marketing relationnel fait appel à des techniques de ciblage extrêmement fines, permettant de connaître individuellement les consommateurs pour répondre à leurs attentes de personnalisation et d'individualisation.

- **La relation** : la vente ne constitue plus le point final de l'approche commerciale mais s'inscrit dans le contexte d'une relation dans le temps entre le vendeur et son client. La transaction ponctuelle (et le profit à court terme) s'efface au profit du concept de relation (et de rentabilité à longue échéance).

« Le marketing relationnel est une déclinaison du marketing qui repose sur les interactions et la nature de ces interactions à moyen-long terme entre le vendeur, d'une part, et l'acheteur

²¹ Morgan.R.M et Hunt.S.D.« The commitment trust theory of relationshipMarketing ». Journal of Marketing, (1994), p 20

²² JULIEN BRUANT, les enjeux de la segmentation dans la relation client, thèse professionnelle, l'Ecole des Mines de Paris par, 2002.

et/ou le consommateur d'autre part. Il vise dès lors à privilégier la qualité du contact établi avec l'acheteur et/ou le consommateur».²³

La définition générale du marketing relationnel pourrait s'énoncer ainsi « le marketing relationnel est une stratégie orientée vers le client rentable et désireux de s'engager dans une relation²⁴

Finalement, on constate que 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 le client pour augmenter son chiffre d'affaire et sa profitabilité ».

²³ Editions d'Organisation « Le marketing relationnel » de Que sais-je? , Editions d'Organisation. 2004- p 03

²⁴ http://www.guideinformatique.com/avis_expert_le_marketing_relationnel_face_a_la_confusion_du_crm-473-298.htm

Tableau n°2: Le point sur les différentes définitions du marketing relationnel dans la Littérature source : thèse Etat des pratiques relationnelles en B to C:la confiance au cœur des relations consommateurs - enseignes ²⁵

<p>Auteurs</p> <p><i>par ordre chronologique des apports</i></p>	<p>Définition du marketing relationnel</p>
<p><i>Berry (1983)</i></p>	<p>Attirer, maintenir et améliorer les relations avec les clients.</p>
<p><i>Jackson (1985)</i></p>	<p>Marketing orienté vers des relations fortes et durables avec les individus.</p>
<p><i>Czepiel (1990)</i></p>	<p>Ensemble d'interactions accumulées à travers le temps entre vendeur et acheteur et qui donnent lieu à des opportunités favorisant la transformation des transactions discrètes</p>
<p><i>Grönroos (1991)</i></p>	<p>Etablir, maintenir et solidifier les relations avec les clients et les autres parties concernées de façon à ce que les objectifs des deux parties se rencontrent.</p>
<p><i>Evans et Laskin (1994)</i></p>	<p>Approche centrée sur le client où l'entreprise cherche à avoir des relations à long terme avec les clients actuels ou potentiels.</p>
<p><i>Grönroos (1994)</i></p>	<p>Identifier, établir, maintenir, solidifier et, quand ceci s'avère nécessaire, rompre les relations avec les clients et les autres parties concernées de façon à ce que les objectifs des deux parties se rencontrent.</p>
<p><i>Gummesson (1994)</i></p>	<p>Marketing comme un ensemble de relations, de réseaux et d'interactions</p>

²⁵ Molka ABBES, Etat des pratiques relationnelles en B to C:la confiance au cœur des relations consommateurs - enseignes distribution;Reims Management School p7-8

<i>Morgan et Hunt</i> (1994)	Toute activité marketing destinée à établir, développer et maintenir des relations d'échange à succès
<i>Perrien et Ricard</i> (1995)	Processus marketing asymétrique et personnalisé prenant place dans une perspective de long terme, débouchant sur des bénéfices mutuels et se basant sur une connaissance approfondie des besoins et des caractéristiques des consommateurs.
Sheth et Parvatiyar (1995)	Développer des interactions proches avec des clients, des fournisseurs et des concurrents choisis afin de créer de la valeur suite à un effort de collaboration et de coopération.
<i>Wilson (1995)</i>	Développer et maintenir des relations proches, à long terme, mutuellement bénéfiques et satisfaisantes entre individus et organisations
<i>Greenberg et Li</i> (1997)	Processus interactif transformant les transactions en des relations, structurant et maintenant les échanges relationnels, coordonnant les activités marketing entre les différents partenaires stratégiques
<i>Morris et alii</i> (1998)	Organisation stratégique adoptée par les organisations acheteuses et vendeuses, représentant un engagement dans une collaboration mutuellement bénéfique à long terme.

Il est toutefois nécessaire de noter qu'un certain nombre d'auteurs s'accordent à dire qu'il n'existe pas une définition communément acceptée du marketing relationnel.

2 .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 réseaux)²⁶

2.1. Le marketing des bases de données :

Pour simplifier, une base de données peut se définir comme une boîte dotée d'une mémoire vivante, qui peut évoluer, à la demande, en fonction des besoins de l'entreprise, des nouveaux paramètres, de nouvelles informations²⁷ d'autre par elles conserve toute l'historique des transactions.

Contrairement aux fichiers traditionnels, elles procurent la malléabilité nécessaire pour s'enrichir de manière permanente de sources extérieures. Elle présente un autre atout majeur : la souplesse d'accès.

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

Communiquer, prospecter, trier, classer les comportements de consommation (segmenter), puis les "transformer" en actions marketing. C'est le rôle des entrepôts de données (data warehouse) et des techniques d'analyse (datamining). Aujourd'hui, ce type de support est crucial pour travailler la fidélisation.

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

²⁶ -Claude Boisdevésy «Le Marketing relationnel", Ed. D'organisation 2001- p 120

²⁷ « La force d'une base de données bien gérée », Dossier L'art du marketing, N°5, *Les Echos*

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

Les bases de données -BDDM- sont indispensables en appui d'un marketing efficace au service de l'action commerciale et de la création de valeur dans l'entreprise.

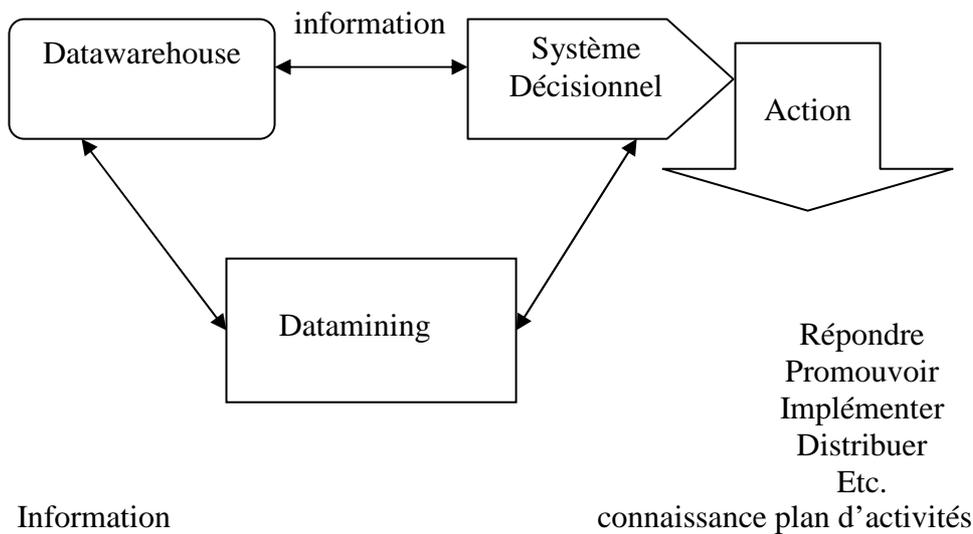


Figure N°04 L'exploitation efficace des données permet l'élaboration de plans d'action²⁸

Les bases de données sont actualisées et enrichies en permanence et tous les services de l'entreprise peuvent les exploiter pour leurs propres besoins. Ainsi le marketing relationnel peut déclencher les actions les plus ciblées possibles et pour servir à fidéliser les clients. Avec cette base donnée marketing les clients sont classifiés comme suite :

- Le suspect ;
- Le prospect qualifié ;
- Le client occasionnel ;
- Le client régulier ;
- Le client fidèle ;
- Le client ambassadeur ;

²⁸ Pierre Alard, Damien Dirringer, stratégie de relation client, Dunod, 2000, p 76

- Le client inactif.

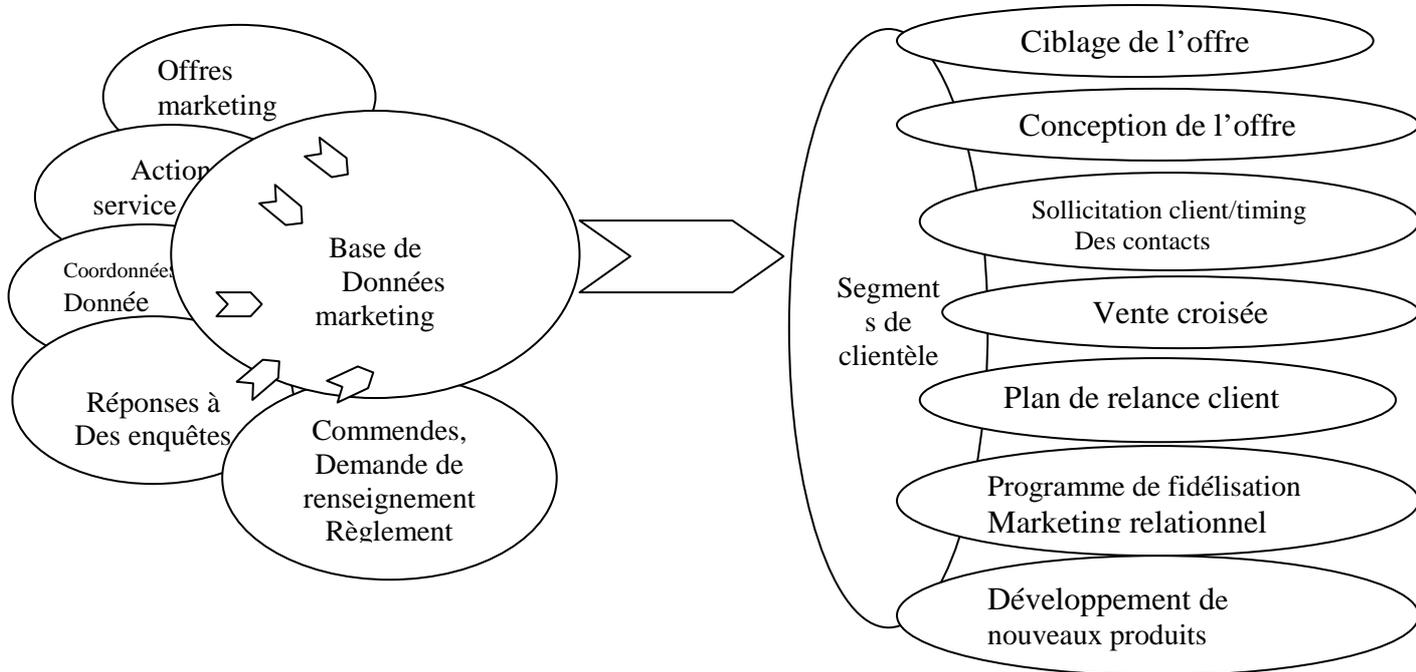


Figure N°04 Implications et actions basées sur l'historique des transactions²⁹

2.2 .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. Cette politique cohérente nécessite une forte implication des dirigeants est la collaboration de nombreux service.

²⁹ Pierre Morgat, Fidéliser vos clients stratégiques, outils, CRM et e-CRM, édition d'organisation, 2001 ; p194

2.3 .Le marketing des 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 question³⁰

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.

Cette technique de mise en marché au travers de Réseaux de Marketing constitués de CLIENTS-DISTRIBUTEURS mais aussi et surtout pour partager cette opportunité auprès de leur "relationnel".

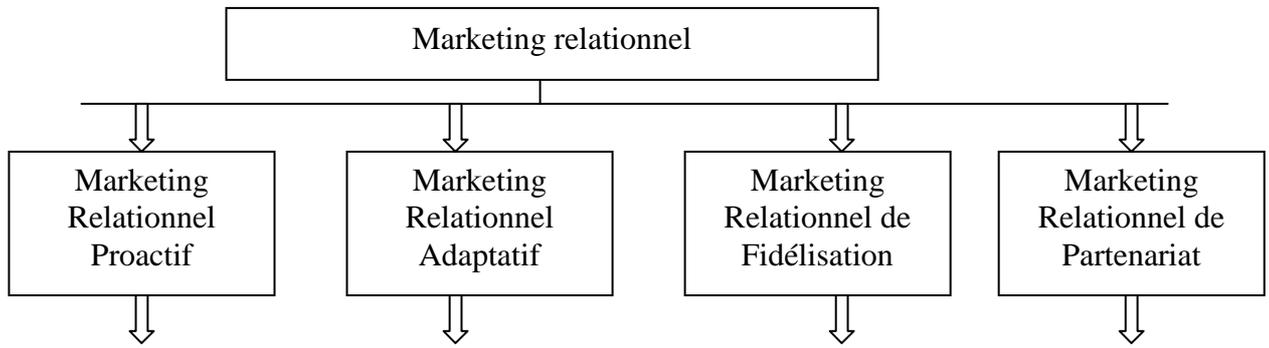
Le Marketing par Réseaux est le moyen le plus simple, le plus rapide et le plus efficace pour développer les ventes de n'importe quelle entreprise, où qu'elle se trouve, quels que soient ses produits et services et quel que soit son marché potentiel.

Les Amis de mes Amis sont mes Amis ... Cette phrase bien connue résume à elle seule l'Esprit du Marketing par Réseaux. Toutes les sociétés de Marketing par Réseaux reconnaissent le principe de base suivant : Les clients persuadés par vos clients sont aussi vos clients.

Dans une logique "Marketing par Réseaux", les sociétés ne rémunèrent que les clients-distributeurs qui ont contribué (directement ou indirectement) à la vente ou à la distribution des produits et services.

³⁰ Jean-Claude Boisdevésy, «Le Marketing relationnel», Ed. D'organisation 2001- pages 134

3. Les missions du marketing relationnel :



Modifier/structurer	s'insérer et s'adapter	Rendre fidèle,	transformer la
Les schémas de	dans la logique	convaincre la cible	cible en partenaire
Pensées de la cible	(souvent non	de notre présence	et préconisateur
	Modifiable de la cible	permanente	

Figure N°05 La mission du marketing relationnel³¹

3.1. Le marketing relationnel proactif :

Dans sa dimension proactive, le contact de l'entreprise avec ces clients a pour objet de suggérer les améliorations du produit et de recueillir des idées des produits nouveaux à partir des réactions. L'entreprise doit aider le client à repérer, à structurer ou à reconnaître ses besoins avant de lancer le produit ou avant le modifier ou améliorer.

3.2. Le marketing relationnel d'adaptation :

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 les attentes (tangibles et symboliques) du client³².

³¹ Anne Julien, « Marketing direct et relation client », édition : Demos, 2004, p24

Elle se renseigne de la suggestion de l'amélioration. L'entreprise doit mettre l'accent sur la construction et le maintien du dialogue avec le client. Le produit peut être adapté à ses besoins là où il faut.

3.3. Le Marketing relationnel de Fidélisation :

Dans un marketing relationnel de fidélisation, l'entreprise doit démontrer qu'elle peut faire mieux, 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 en même temps quelle lui donne l'impression qu'elle s'inquiète de ces appréciations.

3.4. Le marketing relationnel de partenariat :

Dans le marketing relationnel de partenariat, le client est partenaire. Ce dernier travaille en partenariat avec l'entreprise pour satisfaire les attentes de ses clients, servir de ces idées à la conception des nouveaux produits.

Le plus intéressant à retenir de ce qui précède est le fait de parler, d'écouter et d'associer les Clients à la vie de l'entreprise.

³² Flambard-Ruaud S., Le marketing relationnel : nouvelle donne du marketing, ETheque.com, 2002

4-L'évolution et la reconsidération du Marketing relationnel au sein de

l'entreprise :

Il est évident que la naissance du Marketing relationnel est la conséquence d'un nouveau type de consommateurs, avertis, plus éclairés, exprimant des besoins et des désirs différents et qui sont donc plus exigeants, néanmoins et comme l'a affirmé Gilles Marion, c'est aussi

« Le résultat de l'intensification concurrentielle et de la prolifération des instruments de communication à la disposition des individus »³³.

Le client est généralement prêt à s'engager dans une relation durable avec l'entreprise si cette relation lui procure des avantages spécifiques. Ces avantages sont généralement réservés aux clients fidèles de l'entreprise. Face à l'homogénéisation croissante des produits et des services ces avantages résident rarement dans le noyau du produit ou du service mais plutôt dans la Compétence relationnelle de l'entreprise.

L'application d'une approche relationnelle réclame un engagement vigoureux de l'entreprise et l'implication de toutes les fonctions concernées ; « si l'entreprise établit 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 »³⁴.

Toutefois, face à la concurrence accrue et croissante des entreprises pour la conquête et la fidélisation des clients et face à la remise en question de l'intérêt même de la fonction Marketing ; les outils développés par le Marketing relationnel semblent être de plus en plus insuffisants, ce qui nous amène à s'interroger sur l'évolution de cette approche ainsi que sur les différents facteurs de réussite assurant son efficacité, sa performance ainsi que celle de l'entreprise.

³³ Marion G, « le marketing relationnel existe-t-il ? », *Décisions Marketing*, n°22,(2001) , p.8

³⁴ Ivens.B et Mayrhofer.U (2003). « Les facteurs de réussite du Marketing Relationnel» *Décisions Marketing*; Jul-Sep; 31, p 39

5- L'intérêt des NTIC en marketing relationnel :

Dans ce contexte, les technologies de l'information et de communication (TIC) représentent les outils majeurs pour affronter les défis marketing et vont contribuer à faire évoluer le marketing.

Tout d'abord, grâce aux TIC, le marketing pourra évoluer d'un marketing de masse vers un marketing de plus en plus individualisé qui permet de créer une relation forte entre l'entreprise et ses clients, d'assurer une information personnalisée et de mieux répondre aux attentes de ces derniers.

Les TIC prennent à une place prépondérante dans la collecte, l'exploitation et l'analyse des données marketing afin de concevoir des actions marketing sur-mesure et interactive pour entretenir la relation entre l'entreprise et ses clients. Ce marketing relationnel a pour ambition de renforcer la fidélité du client.

Ensuite, l'usage de nouveaux médias, comme Internet, va permettre de mieux cibler les messages mais contribue surtout à un accès instantané et mondial à l'information par tous les consommateurs.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont un double intérêt pour les praticiens du marketing relationnel : d'une part, développer la proximité de leur entreprise/marque vis-à-vis de leur clientèle et d'autre part, être un facteur d'amélioration de la satisfaction.

5-1-La proximité avec les clients :

Si le marketing relationnel s'est principalement développé dans le secteur de la vente par correspondance (catalogues en ligne, offres personnalisées, etc.), il est fréquemment utilisé dans tous les domaines pour créer du lien avec les consommateurs. Pour montrer la proximité entre les clients et l'entreprise, Bergadaà et Laaroussi (2001) relèvent les cinq dimensions de la proximité spatiale – à travers la proximité identitaire et la proximité de réseau – et

temporelle – à travers la proximité de processus et la proximité technologique ; la proximité idéologique étant à la fois spatiale et temporelle.

Tableau N° 3 : Les dimensions de la proximité spatiale et temporelle (Bergadaà et Laaroussi, 2001)³⁵

Proximité spatiale	Proximité temporelle
1) Proximité identitaire	2) Proximité de processus
Les consommateurs et les acheteurs sont désécurisés par une trop grande dispersion de l'offre de solutions/produits, mais également par une vaste étendue de besoins potentiels à satisfaire. Or la confiance du client et sa fidélisation débutent par la proximité des valeurs partagées par une entreprise et ses partenaires commerciaux.	L'instantanéité des informations disponibles pour le client induit une véritable mutation de la fonction commerciale : le client devient le point de départ du processus d'information et de vente, et non plus l'aboutissement d'un processus de production, de vente et de transfert de propriété.
2) Proximité de réseau	4) Proximité technologique
Les produits de grande consommation, comme les biens technologiques à coût élevé, sont élaborés dans différents lieux géographiques par différents intermédiaires. Au sein de ces réseaux, la recherche de la valeur ajoutée globale est essentielle. Et là, même des concurrents peuvent devenir partenaires temporaires.	Il est d'ores et déjà indispensable de créer autour d'une interface Net un type spécifique d'organisation. Ainsi, il ne s'agit pas de faire du site Internet le reflet de l'organisation actuelle, mais bien de créer une organisation d'un nouveau type intégrant une culture et un fonctionnement de réseau Net.

³⁵ Julien Hermetet, Marketing relationnel et événementiel sportif *Le cas des Internationaux de Strasbourg*, Master de Formation Internationale à la Gestion, Mémoire sous la direction de Sylvie HERTRICH Année universitaire 2004 p 17

5) Proximité idéologique	
Il faudra chercher un partenariat éthique dans les réseaux et vérifier que chacun des acteurs a un comportement social responsable afin de s'assurer qu'aucun problème n'interviendra (...). [Les] réseaux de l'entreprise doivent être conçus à la base comme durables avec partage des responsabilités et des risques.	Le mot « idéologie » ne peut être que le reflet d'une proximité de valeurs entre entreprise et clients, valeurs qui se répandent instantanément dans le monde, via l'Internet notamment.

5.2. Un outil d'amélioration de la satisfaction :

Les technologies caractérisées notamment par Internet, les cartes de crédits, etc. possèdent plusieurs avantages, qui assurent la satisfaction client. Ces technologies permettent davantage de sécurité dans les transactions, pour le consommateur et pour l'entreprise. Par exemple les paiements en ligne sont devenus sûrs grâce à l'investissement des banques qui valident la sécurité du système mis en place par l'entreprise.

Les TIC peuvent apporter un nouveau service au client. Et l'amélioration du service offert au consommateur est un autre avantage des nouvelles technologies. Enfin, les nouvelles technologies proposent au client un maximum d'informations sur le produit/service et ce, à tout moment.

Les apports des TIC pour le marketing client et la fidélisation se situent à plusieurs niveaux : l'usage ainsi que la mise à disposition de l'information dans la phase pré- et post achat, l'expérience relationnelle, la collaboration en réseau. Ils s'effectuent à chaque étape du processus d'achat et du cycle de vie dans la relation clientèle (prospection/acquisition, transformation/développement, fidélisation/rétention, abandon) :

1. Tout d'abord, les TIC peuvent contribuer à un usage optimisé des informations sur les clients pour :

- identifier les clients ;
- collecter des informations (comportements, Satisfaction, besoins, intérêts, ...) sur eux dans la phase de la prospection/acquisition ;
- analyser et segmenter la base de clientèle afin de mieux orienter les ressources marketing.

2. Les TIC peuvent aisément mettre de l'information à la disposition des consommateurs dans la phase d'acquisition, de développement ainsi que fidélisation.

- Ils prennent en charge la gestion de la mobilité accrue des consommateurs par l'usage de nouveaux médias ;
- Ils impliquent les consommateurs dans une démarche interactive et collaborative de création de l'information ;
- Les TIC permettent de compléter l'approche CRM par un marketing expérientiel et de faire vivre aux consommateurs une vraie expérience relationnelle ;
- Enfin, les nouvelles technologies permettent une meilleure gestion du processus post-achat (Satisfaction, réclamation, fidélisation).³⁶

³⁶ Lars MEYER-WAARDEN, Le marketing orienté client et la fidélisation – Stratégies et pratiques, Rapport en vue de la préparation de l'Habilitation à diriger des Recherches., Université de Toulouse, Soutenue publiquement le 25 / 06 / 2008

6- Les facteurs de réussite et les limites du marketing relationnel :

6-1-Les facteurs de réussite du marketing relationnel :

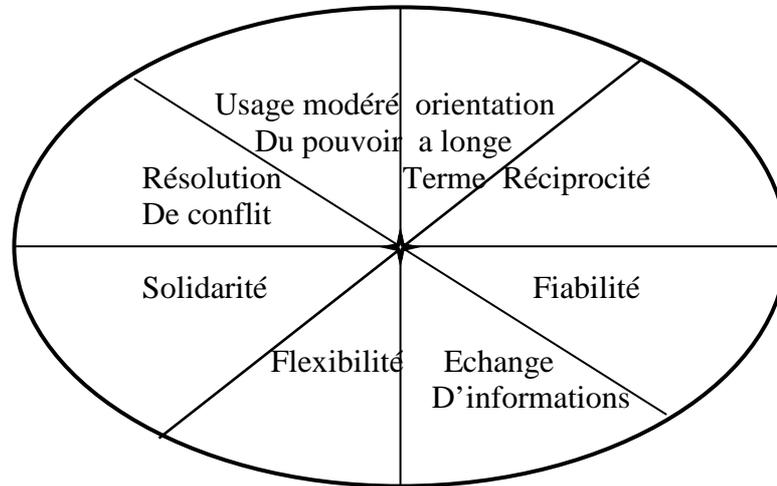


Figure N°07 Les facteurs de réussite du marketing relationnel ³⁷

6.1.1. Orientation à long terme :

Dès le premier contact, l'entreprise doit veiller à maintenir la relation avec le client, ce qui constitue la base de la confiance et justifie l'engagement de l'entreprise.

6.1.2 .Réciprocité :

Dans cette vision l'entreprise doit montrer au client qu'il ne s'agit pas de l'exploiter pour son propre profit mais bien au contraire elle doit montrer qu'elle entretient avec lui une relation gagnant-gagnant.

6.1.3 .Fiabilité :

Dans une approche relationnelle, l'entreprise doit savoir anticiper les besoins du client, comprendre ses attentes et s'y adapter.

6.1.4. Echange d'informations :

C'est une preuve de confiance qui reste très utile pour les partenaires.

³⁷ Bjorn Ivens et Ulrike Mayrhofer ; Les facteurs de réussite du marketing relationnel ; revue décision marketing, juillet 2003, p15

6.1.5. Flexibilité :

L'aptitude de l'entreprise à modifier certains accords plus au moins formels et s'adapter aux attentes du client prouve qu'elle tient à maintenir sa relation avec le client.

6.1.6. Solidarité :

Cela consiste à aller jusqu'à proposer de l'aide à ses clients (aide immatérielle ou matérielle).

6.1.7. Résolution de conflits :

Dans le cas où des conflits surviennent, l'entreprise doit tenter de trouver un compromis qui satisfait les deux parties pour permettre la continuité de la relation.

6.1.8. Usage modéré du pouvoir :

L'entreprise, si elle est en position de pouvoir, ne doit jamais l'utiliser pour mettre la pression au client, ceci peut perturber le climat d'échange et interrompre la relation.

Les tâches d'un vendeur ne sont pas simples et encore moins homogènes face aux clients; chaque client exprime un besoin différent et réclame un service adapté à ses attentes.

6-2-Les limites du marketing relationnel :

Le marketing relationnel est présenté parfois comme " one best way " et l'évolution ultime du marketing mais il faut relativiser son importance et être conscient de ses limites.

Certaines techniques du marketing relationnel perdent rapidement leur efficacité dès lors qu'elles se généralisent.

La plupart du temps, l'implication du client reste relativement faible et cette attitude est renforcée par un manque d'écoute des clients de la part de l'entreprise.

Risque d'épuisement et sentiment de harcèlement des clients face à une personnalisation trop poussée et des contacts trop fréquents risque de désintérêt de la part des clients face à la multiplication des cadeaux de fidélisation.

Conclusion

On assiste depuis près d'une décennie à un changement de comportement ; le consommateur devient **consomm'acteur** : il veut s'exprimer. Dans une véritable interaction avec les marques, il devient nouveau collaborateur de l'entreprise en participant au développement de produits et services. Ce qu'il faut comprendre, c'est que le consommateur agit et décide avant tout, en tant que personne; les entreprises se dirigent aujourd'hui avec attention vers leurs clients. Cette nouvelle tendance se traduit par la création de nouvelles doctrines marketing comme le **marketing relationnel**, le **one to one marketing**, ou le **Customer Relationship Management (CRM)**, qui ne sont que des dénominateurs communs de cette nouvelle gestion du marketing orientée vers le client.

Le client et sa conservation deviennent une préoccupation marketing et un objectif stratégique.

Les doctrines des années 50 correspondaient à une optique de commercialisation n'est toujours pas convenable à la banalisation des produits et un accroissement des exigences des consommateurs combiné à une baisse logique de la fidélité. A force de se consacrer à l'amélioration de leurs produits et de leur fonctionnement interne, les entreprises avaient fini par perdre de vue la composante primordiale de leur fonds de commerce: leurs clients. Aujourd'hui la fidélisation est devenue le souci majeur de toute entreprise.

Chapitre 2 :
**Fidéliser et maintenir la
relation client**

Introduction

Depuis d'une dizaine d'années, la fidélisation du client bénéficie d'un intérêt croissant. Désormais, elle est considérée comme la clé d'une augmentation des recettes.

Dans ce chapitre on traite la fidélisation et maintien la relation client en deux sections ; section (1) La fidélisation client conceptualisation, section (2) L'approche stratégique de la fidélisation.

Section I : La fidélisation client conceptualisation :

1. La fidélisation définitions, historique :

1.1. Définitions de la fidélisation :

Selon Jean-Marc LEHU : « Il existe de nombreuses définitions de la fidélisation, que leurs auteurs font varier en fonction des secteurs concernés et des objectifs stratégiques poursuivis. Portant si on renonce au large technique sophistiquée, on peut s'autoriser à dire que la fidélisation n'est que la caractéristique d'une stratégie marketing, conçue et mise en place pour rendre les consommateurs fidèles à une marque à un produit à un hôtel. Elle également permettre un meilleur contrôle de l'activité de l'entreprise concernée et une plus grande rentabilité de cette activité. »¹

Pierre MORGAT à définit la fidélisation comme : « la fidélisation correspond à un besoin structurel et récurrent pour toutes les entreprises offrant des produits ou services dont l'achat peut être renouvelé. L'investissement de l'entreprise dans la création d'une relation commerciale prene avec un ou plusieurs groupes de client, doit être rentable ».²

Selon Didier NOYE : « la fidélité est un attachement, une constance de relation dans le temps. »³

La définissent Jacoby et Kyner (1973) de la manière suivante : « la fidélité est définie comme une réponse comportementale biaisée car non-aléatoire (non spontanée) exprimée dans le temps par une entité de décision, considérant une ou plusieurs marques prises dans un ensemble, en fonction d'un processus de décision ».⁴

Autre définit la fidélisation comme ensemble des techniques visant à établir un dialogue continu avec ses clients pour fidéliser ceux-ci au produit, au service, à la marque.

¹ Jean-Marc LEHU, « stratégie de fidélisation », Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation P.31

² Pierre MORGAT, « fidéliser vos clients, stratégie, outils, CRM, e-CRM » éd d'organisation, (2^{ème} édition), 2000- 2001, P 14.

³ Didier NOYE, « pour fidéliser les clients », 2004. Edition INSEP CONSULTING, P.1

⁴ Viot CATHERINE , « L'essentiel sur le marketing », édition Berti, 2005, P 64.

Chapitre II : Fidéliser et maintenir la relation client

La fidélisation repose aujourd'hui sur une véritable gestion de la relation client.⁵

Pour Newman et Werbel le consommateur est fidèle à une marque s'il la rachète et ne recherche pas d'information sur l'offre des concurrents⁶ et Ricard OLIVIER définit ainsi la fidélité : « engagement profond à racheter de façon régulière un produit ou un service plus apprécié que les autres, malgré des circonstances changeantes ou des actions marketing présentant un impact potentiel suffisant pour entraîner une évolution des comportements ».⁷

Donc la fidélisation est une stratégie qui identifie, maintient et accroît le rendement des meilleurs clients à travers une relation à valeur ajoutée, interactive et basée sur le long terme.

D'après ces définitions, la fidélité nécessite :

- Un comportement d'achat répété résultant de plusieurs antécédents et variable qui se complètent mutuellement (trois ou quatre achats successifs sont généralement admis pour qualifier un comportement fidèle mais des périodes discontinues d'achat et de non-achat peuvent coexister sans pour autant parler d'infidélité) ;
- Une attitude positive du consommateur qui doit pouvoir être contrôlée ou orientée. Cette attitude révèle une perception favorable vis-à-vis de l'enseigne, de la marque ou du produit, différenciant en cela la fidélité du comportement routinier.

Un autre courant de pensée sur la fidélisation est celui qui a donné naissance à la gestion de la relation client (CRM) avec l'émergence des idées de la « Life Time Value ».

Celle-ci a pour objet d'analyser la valeur du client à la fois par sa contribution actuelle mais aussi sur la base de ses potentialités afin d'allouer au mieux les ressources de l'entreprise.⁸

⁵ Philippe KOTLE, Kevin Lane KILLER, Bernard DUBOIS, Delphine MANCEAU « Marketing management » édition Pearson Education, Paris, 2006, P 326

⁶ Olivia GUILLON, « la prise en compte de la fidélité dans l'analyse économique des comportements de consommation. Une application aux consommations culturelles » thèse pour le Doctorat en Science Economiques présentée et soutenue publiquement le 18 juin 2009, Université de Paris PANTHEON SORBONNE UFR de sciences économiques P 52.

⁷ Stanley BROWN, « CRM la gestion de relation client », village Mondial, 2001, P 81.

⁸W. Wiencke et D.Koke, "Cards & clubs", édition Econ, Düsseldorf, 1994.

Chapitre II : Fidéliser et maintenir la relation client

Il s'agit pour l'entreprise d'une analyse en termes de portefeuille de clientèle, elle doit donc chercher à développer son portefeuille autour des clients les plus rentables en mettant en œuvre une mercatique individualisée (marketing One to One).⁹

''En termes simples, on peut dire la fidélité s'exprime par les comportements de consommations et s'explique par les attitudes favorables des consommateurs à l'égard des produit ou de la marque''¹⁰

1.2. L'historique de la fidélisation :



Figure N° 08: Historique de la fidélisation

Le marketing dans ces débuts s'est focalisé sur des méthodes de commercialisation s'appuyant sur une production, une distribution et une communication massive, à ce stade l'application d'une stratégie de fidélisation n'était envisageable. Ainsi le client était

⁹ Peppers D, et Rogers M, "The One to One Future : Building Relationships On Customers at a Time", New York, 1993, P

¹⁰ Jean-Marc LEHU, « la fidélisation client », Edition d'Organisation, 2003, P 37.

Chapitre II : Fidéliser et maintenir la relation client

Contraint d'être fidèle au seul commerçant lui offrant ses besoins de premier ordre. Ce qui a poussé les producteurs à essayer d'attirer de nouveaux clients qui sont obligés de rester fidèles.

L'offre dépassant la demande était la caractéristique des années 70. Garder et préserver ses clients est devenu l'une des priorités des entreprises moyennant l'établissement de liens directs avec ces derniers. Et vers les années 90 le marketing relationnel, le marketing personnalisé ou encore la « gestion de la relation client. » (CRM- Customer Relationship Management) a vu le jour.

Voilà maintenant 50 ans que des chercheurs dans le monde entier se sont penchés et se penchent encore aujourd'hui sur le sujet de fidélisation. Des décennies que des travaux académiques sont présentes sur les raisons, les conséquences et l'évolution de la fidélisation.

1.3. Les différents concepts de fidélité :

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 »).¹¹

- **Fidélité absolue ou relatif:** Comme indique le nom la fidélisation absolue est la fidélisation que les responsables conçoivent et cherchent de l'obtenir; rarement conclue que dans le cas des abonnements.

Mais, le plus souvent le client qui effectue la plus grande partie, ou du moins une partie importante de ses achats chez l'entreprise est considéré fidèle _ cette fidélité est dénommée la fidélité relatif.

¹¹ Jean-Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation p207

Chapitre II : Fidéliser et maintenir la relation client

- **Fidélité objective ou subjective:** Les responsables s'intéressent au premier rang à la fidélité objective (comportementale), en considérant ce qui compte en définitive pour une entreprise, c'est ce que ces clients font (achat); plutôt que ce qu'ils pensent.

Sa n'empêche pas que la plupart des auteurs et des responsables marketing considère que la fidélité doit être définie non seulement comme comportement mais aussi comme attitude mentale. Il peut arriver en effet qu'un se soit montré pendant une période de temps fidèle pour raison de routine ou d'absence d'offres alternatives intéressantes.

- **Fidélité passive ou active:** La fidélité passive: le client achète toujours la même marque ou va voir toujours le même fournisseur parce que c'est pour lui c'est le comportement le plus facile. La fidélité active: elle résulte d'une conviction, d'un véritable attachement ou d'une véritable préférence (rationnelle et/ou affective) d'un client pour une marque ou pour un fournisseur. Elle est plus solide et généralement plus durable que la fidélité passive.

- **Fidélité offensive ou défensive:** Une des finalités de la fidélisation offensive consiste à agir et à modifier les comportements des clients de manière à accroître leur valeur actualisée. La fidélisation offensive passe par deux niveaux d'actions sont possibles:

✓ *Accroître la valeur relationnelle* il vise à tisser des liens, à redonner du sens à l'acte d'achat, à replacer l'individu au centre du processus de consommation.

✓ *Accroître le flux de transactions* par satisfaire le client à chaque expérience qui est supposé une attitude positive. La satisfaction est nécessaire car la non satisfaction peut être source d'attrition de la clientèle. Notamment par Proposer des produits complémentaires et accroître le rendement.

- **Fidélité relationnelle:** La fidélité relationnelle représente un processus en développement au cours duquel les apports de chacun des deux partenaires, renforcent leur fidélité mutuelle. La fidélité relationnelle doit donc se manifester par une relation de coopération sur le Long terme. Le consommateur ne représente plus un simple acheteur du produit ou utilisateur

du site, mais plutôt un véritable partenaire avec qui il est possible de coopérer et qui acceptera de faire des sacrifices sur le court terme.

- **Fidélité exclusive:** C'est la fidélité par les contrats.

2. L'intérêt de la fidélisation :

2.1. Les enjeux de la fidélisation:

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

"Les enjeux de la fidélisation sont importants: mieux vaut s'attacher à la valeur du client plutôt que se lancer à la conquête continuelle de nouveaux prospects qui coûte cher ; ils sont volages et peuvent disparaître aussi rapidement qu'ils sont arrivés. C'est le meilleur moyen de fragiliser la rentabilité du commerce¹²

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

Les enjeux majeurs de la fidélisation sont alors:

- la maturité du marché sur lequel les entreprises opèrent ;
- le niveau de pression concurrentielle du marché ;
- l'existence de barrières à l'entrée ou à la sortie ;
- la nature plus ou moins différenciée des offres de produits et de services ;
- le cycle de réachat plus ou moins court ;
- la valeur potentielle des clients ;

¹² LEMONNIER, Nathalie «Valoriser son site Web», Paris: Éditions d'organisations,(2002) page65.

- la répartition des profits qu'ils génèrent ou encore le taux d'attrition (perte de clients) de l'entreprise au regard de celui du secteur et des principaux concurrents.

2.2. L'importance de la fidélisation :

Selon Didier NOYE 9 « Les efforts fait pour la qualité ne génèrent pas automatiquement de meilleurs résultats économiques pour l'entreprise. Mais un progrès de la fidélité des clients est toujours en rapport avec une meilleure rentabilité de l'entreprise. »¹³

La fidélisation des clients coûterait beaucoup moins chère que le recrutement de nouveaux clients et en conséquence les politiques de fidélisation amélioreraient les résultats dans des proportions considérables : une augmentation de 5% du taux de fidélisation de la clientèle peut augmenter de 25 à 100% la valeur du client moyen »¹⁴

Les travaux du TARP (technical assistance research program)¹⁵ confortent ces observations.ils montrent que conquérir un nouveau client permet donc de profiter d'un effet de levier important sur la rentabilité. Les raisons principales sont les suivantes :

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

¹³ Didier NOYE, Pour fidéliser les clients, 2004, Editions INSEP CONSULTING p.18 et 19

¹⁴ Revue Française de Gestion,02/2000 p52

¹⁵ www.lynksoftware.com/document/ROI.PDF

2. Les facteurs de la fidélité :

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

TABLEAU N° 4 : LES FACTEURS DE LA FIDELITE ET LES MOYENS D'ACTION MARKETING CORRESPONDANTS

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

La fidélité d'un client peut avoir plusieurs origines :

- La satisfaction du produit ou du service ;¹⁶
- La satisfaction de la marque dans le cas d'achat de plusieurs produits de la marque, un processus de généralisation s'opère et la satisfaction du produit s'étend à la marque ;
- La qualité de la relation établie entre le commercial et le client.

3.1. Les facteurs externes (ou d'environnement) :

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

¹⁶ Jean-Marc Lehu « La fidélisation client », Editions d'Organisation, 2003- P 205

3.1.1. L'accessibilité plus ou moins grande du produit :

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

3.1.2. L'intensité de la concurrence :

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

3.1.3. L'existence de freins réglementaires ou contractuels à la mobilité :

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

3.2. Le facteur satisfaction du client :

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

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

produit, peut parfois contribuer à la satisfaction des clients en les aidant à mieux utiliser les produits qu'ils achètent.

Il semble cependant que la satisfaction des clients, tout en étant généralement une condition nécessaire de leur fidélité, n'en soit pas une condition suffisante. S'il est vrai qu'un client insatisfait par le produit qu'il a acheté a de fortes chances de ne pas le racheter, il n'est pas certain, en revanche, qu'un client satisfait sera toujours un client fidèle.

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

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

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

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

3. 4. Modèle conceptuel de la fidélité :

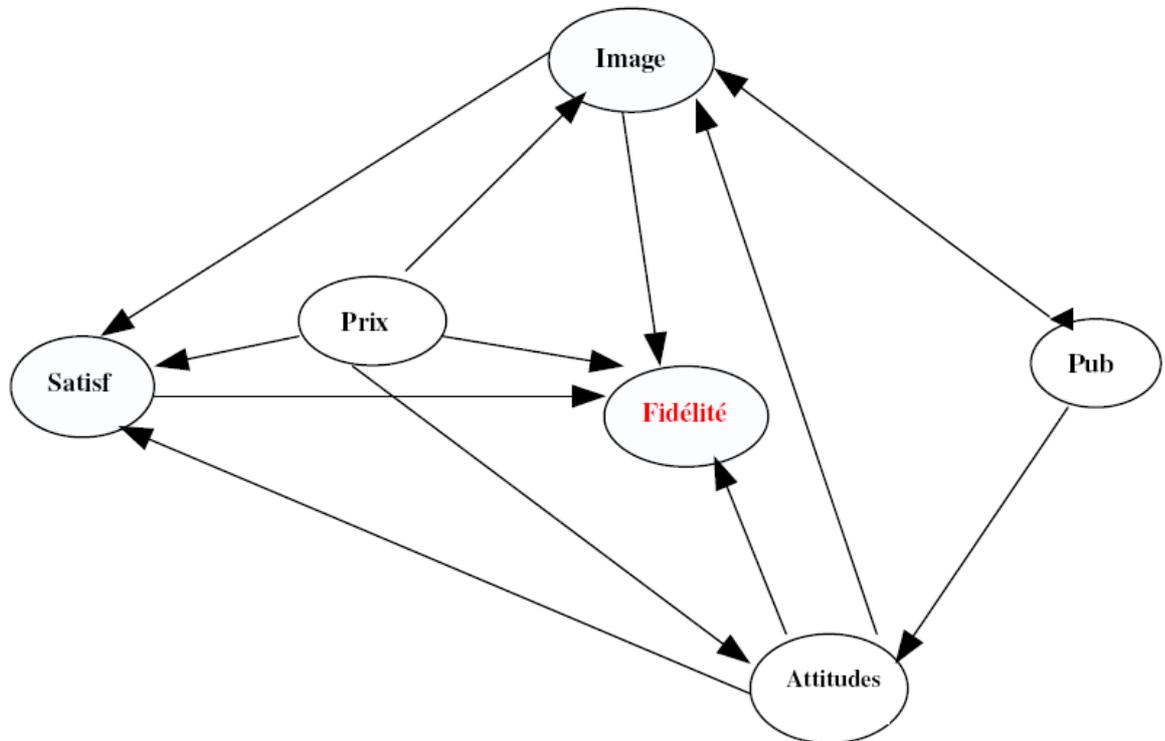


Figure N°9 Source: article du “6th International Congress Marketing Trens Paris, January 26 – 27, 2007” p.8

3.4.1. La satisfaction des consommateurs:

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

La satisfaction est le résultat de l'écart entre les attentes du client et sa perception quant à la prestation de l'entreprise. Quand la qualité de la prestation de l'entreprise rejoint ou dépasse les attentes du client l'écart est positif de manière que le client achète de façon fréquente et périodique les produits de la dite entreprise.

3.4.2. L'image:

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

3.4.3. Le prix :

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

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

3. Les approches théoriques de la fidélité:

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

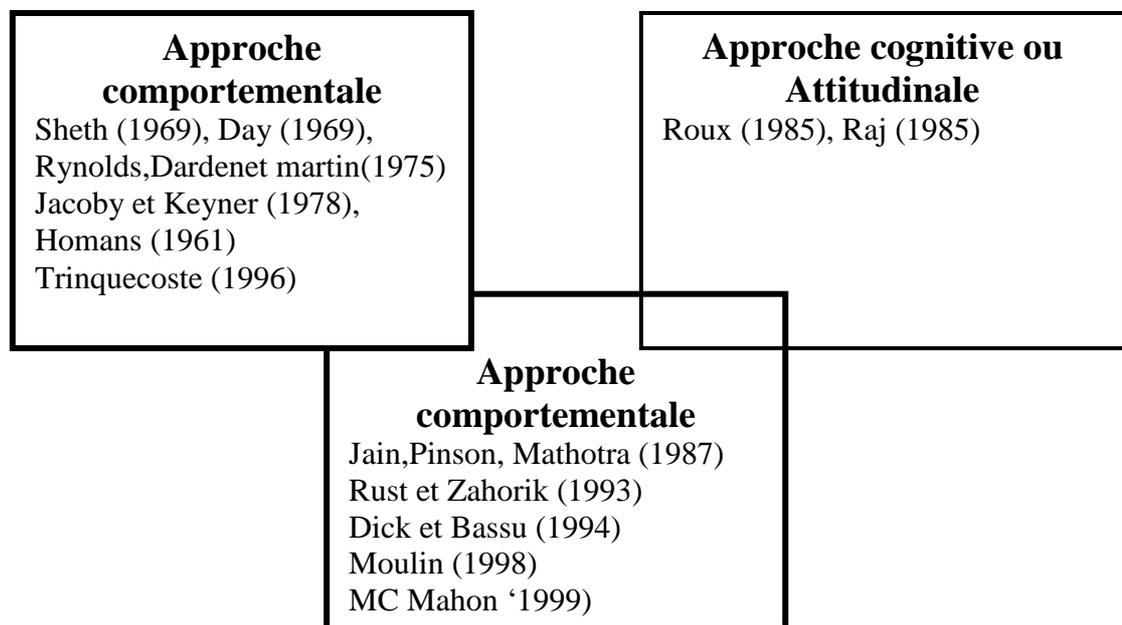


Figure10: Les différentes approches théoriques de la fidélité au point de vente source thèse salima jazi¹⁷

¹⁷ Salima Jazi, proposition d'un modèle intégrateur de la fidélité au point de vente : Application à l'hypermarché, thèse pour obtention du doctorat en sciences de gestion, 2005 p 84

4.1. L'approche behavioriste ou comportementale :

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

Comme l'indique le nom de cette approche, pour Jean Marc LEHU « la fidélité à la marque est constatée à l'observation du comportement des consommateurs. La fidélité n'est alors que la constatation d'une suite d'achats répétés en faveur de la marque. »¹⁸

La possibilité de mesurer la fidélité constitue un atout incontestable de cette approche. Toutefois, les mesures développées n'expliquent pas si ce constat de fréquentation répétée est dû à une réelle préférence ou plutôt à une absence de choix ou encore à un comportement d'inertie.

4.2. Approche cognitiviste ou attitudinale :

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

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

Selon Jean Marc LEHU 4 « l'approche cognitiviste introduit la notion d'attitude, comme étant l'un des facteurs explicatifs de la fidélité. Un consommateur ne sera fidèle à une marque que s'il a développé préalablement une attitude positive à l'égard de cette marque. La formation de l'attitude précède donc ici le déclenchement du comportement ».¹⁹

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

¹⁸ Jean-Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation p.39

¹⁹ Jean-Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation p.40

4.3. L'approche mixte

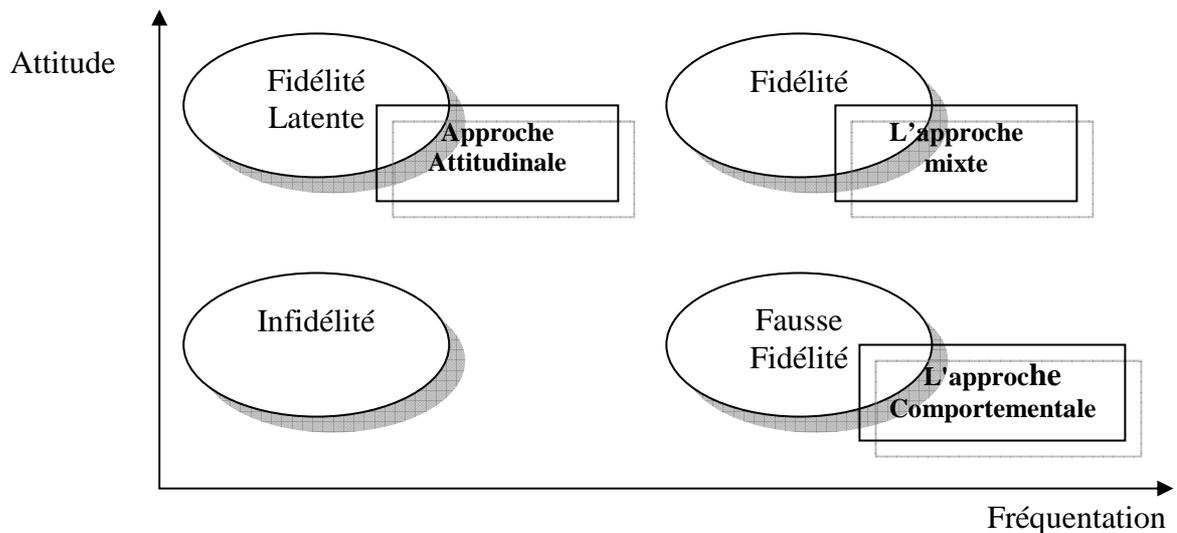


Figure N° 11: Les deux dimensions de la fidélité

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

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

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

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

5. Les outils de fidélisation des clients:

5.1. Le merchandising:

Le merchandising regroupe toutes les techniques commerciales qui permettent de déterminer la localisation et l'aménagement adéquats du lieu de vente, ainsi que la présentation des produits qui y sont vendus, dans des conditions physiques et psychologiques optimales.²⁰

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

5.2. L'indispensable base de données:

Selon Jean Marc LEHU « La mise en place d'une stratégie de fidélisation implique que l'entreprise va engager un dialogue avec son consommateur. Dans ces conditions, l'utilisation d'une base de données pour concevoir, orienter et développer ce dialogue peut devenir un atout considérable ». ²¹

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

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

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

- Identité, Adresse, téléphone, fax, e-mail ;
- Sexe, Date de naissance, profession, situation de famille ;
- Demandes de renseignements exprimées par le client, préférences exprimées ;

²⁰Jean-Marc LEHU, stratégie de fidélisation, Éditions d'Organisation, Paris (2002), page 320

²¹ Jean-Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation p.184

- Facteurs ayant déclenché la relation entreprise/client ;
- Estimation du potentiel que représente le client ;
- Historique des relations avec le client, et appréciations portées par le client ;
- Comportement du client pour le paiement.

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

5.3. Le Multi canal de contact avec les clients:

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

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

5.3.1. Les centres d'appels:

Les centres d'appels: de par leurs coûts réduits par rapport à une visite en face à face, connaissent un succès bien compréhensible.

"L'usage du téléphone représente un gain de temps qui permet aux sociétés de conquérir à moindre coût de nouveaux marchés. Le téléphone peut être qualifié de rencontre interactive, rapide, chaleureuse et adaptée. Si les techniques de vente par téléphone ont peu évolué (script, argumentaire, guide d'entretien), la façon d'aborder les personnes s'est, en revanche, transformée. Les contacts téléphoniques sont aujourd'hui mieux ciblés, grâce aux logiciels de

scoring et l'approche est devenue "plus douce". L'objectif est d'identifier, de comprendre le besoin de l'individu et non plus de vendre un produit à tout prix".²²

5.3.2. *Le SMS:*

Aujourd'hui le téléphone s'élargit au téléphone mobile et permet de nouveaux contacts au travers de ce qu'on appelle mini-messages, textos ou SMS. Il s'agit de messages courts diffusés sur les téléphones mobiles. Les envois de SMS doivent se faire exclusivement auprès des personnes ayant explicitement donné leur accord pour recevoir des messages à caractère publicitaire ou de celles qui ont communiqué leur numéro de téléphone dans le cadre d'une relation avec la marque.

"Le SMS peut servir d'outil support de la fidélisation en ce sens où il permet un lien direct avec le destinataire / client. Certaines études le créditent même d'un taux de mémorisation 4 fois supérieur à un message télédiffusé ou radiodiffusé".²³

5.3.3. *Le mailing ou la lettre d'information:*

L'entreprise adresse régulièrement à l'ensemble de ses consommateurs/clients une lettre contenant à la fois des informations générales, en liaison avec son secteur d'activité et des informations spécifiques sur ses produits.²⁴ Il s'agit de moyens d'information ou de conseil.

Pour être efficaces, ils doivent être intéressants, utiles et valorisants pour les clients.

Les entreprises de distribution informent leurs clients de leur zone de distribution des promotions effectuées. Les industriels envoient catalogues et offres diverses à leurs clients et à leurs prospects.

Cet outil de fidélisation est considéré comme un moyen d'information à faible coût et de moyen de contact personnalisable, individualisé et régulier.

²² Jean-Pierre HELFER et Géraldine MICHEL, LE MULTICANAL, La stratégie de contact avec les clients au moyen de canaux multiples : une nécessité mais des dangers réels, page 4

²³ Jean-Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation p386

²⁴ Jean-Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation p.372

5.3.4. L'E-Mailing :

Les envois de courriers électroniques directs sont en augmentation rapide, notamment en raison des faibles coûts de ce média. Le contact par Internet coûtant 10 fois moins cher qu'un contact par téléphone et 100 fois moins le coût d'une visite avec un vendeur.

Toutefois, le succès du e-mailing ne s'explique pas seulement par des contraintes de coûts, ce nouveau canal de communication permet, en effet, d'améliorer le contact clientèle grâce à un échange immédiat et interactif.

Ainsi que, le client fidèle d'une entreprise lui confie son adresse mail et accepte très volontiers d'entretenir, par ce canal, une histoire à répétition. Les offres proposées par l'annonceur sont alors adaptées, donc bien accueillies par le consommateur.²⁵

5.3.5. Le site Internet:

Les sites Internet pour lesquels le client décide, par lui-même, de les visiter connaissent un grand succès auprès des marques qui veulent développer leur marketing relationnel. Les marques intègrent ainsi de plus en plus l'adresse de leur site Internet au sein de leurs campagnes publicitaires dans la presse, à la télévision ou en affichage.

Outre l'image de modernité que confère le web, les sites Internet permettent aux marques de mettre en place un nouveau canal d'échange avec les consommateurs.²⁶

Ces outils de fidélisation permet d'établir un contact instantané avec des millions d'individus, Avec un cout relativement maîtrisable, généralement le plus faible para port au nombre communiqué.

5.3.6. Le numéro vert:

Numéro de téléphone gratuit pour le consommateur lui permettant d'entrer en relation avec Un service d'information de l'entreprise.²⁷ En effet, les lignes téléphoniques dédiées aux

²⁵ Jean-Pierre HELFER et Géraldine MICHEL, LE MULTICANAL, La stratégie de contact avec les clients au moyen de canaux, multiples : une nécessité mais des dangers reels ,page6

²⁶ Jean-Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisationp.354

services consommateurs sont devenues un véritable argument de communication : outils de proximité et de dialogue avec le client.

5.3.7. Le club client:

Les clubs de clientèle contribuent à instaurer des liens privilégiés en organisant des rencontres, tables-rondes, des visites... mais les buts d'un club peuvent être variés : informer, apporter un avantage aux membres, tester un nouveau produit, recueillir des idées pour innover, susciter des relations entre clients adeptes d'un même produit... le club peut inciter le client à s'identifier au produit, lui donner le sentiment d'appartenir à une communauté, voire à un cercle fermé et ainsi gagner sa fidélité pour un long terme.

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. C'est pourquoi cette technique s'accompagne généralement d'autres supports, tels que la carte de fidélité ou le consumer magazine. Sans ce contact permanent, le taux de renouvellement des adhésions s'effondrera et l'objectif de la fidélisation ne sera jamais atteint.²⁸

5.4. Le client expert:

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

²⁷ Jean-Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation p379

²⁸ Didier NOYE, Pour fidéliser les clients, 2004, Editions INSEP CONSULTING p.44

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

5.5. Les cartes de fidélité:

C'est un outil de fidélisation fourni, le plus souvent nominativement à chaque client, afin de lui offrir différents avantages auprès de l'entreprise émettrice et de ses éventuels partenaires.

Elle permet à l'entreprise de collecter, à l'issue de chaque utilisation, des informations comportementales sur le client porteur, utiles pour la création de bases de données marketing et déclencher des actions marketing adaptées.

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

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

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

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

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

5.6. Le service après-vente:

Il regroupe l'ensemble des services fournis par un producteur ou par un distributeur à ses clients, après la vente du produit (installation, formation et conseils d'utilisation, révision, entretien, dépannage, réparation, application des conditions de garantie, informations, réception d'appels 24 h/24 h sur hot-line...). Sa mention est parfois accompagnée des lettres

P (pièces), MO (main d'œuvre) et/ou D (déplacement), qui qualifient sa portée et la nature de la garantie.²⁹

Ce dernier facteur de satisfaction ne doit pas être mis de côté dans une stratégie de fidélisation de la clientèle. En effet, proposer des produits de qualité par exemple ne suffit pas à satisfaire entièrement le Client. Si ce produit tombe en panne ou fonctionne mal, et que l'entreprise n'assure pas de service après-vente, il aura un sentiment de mécontentement profond et le client ne renouvellera sûrement pas son achat. Au contraire, s'il bénéficie également d'un service après vente de qualité, à l'image du produit qu'il aura choisi, il sera complètement satisfait des prestations de l'entreprise et sera fidèle à celle-ci. Une relation de confiance s'établit alors entre le fournisseur et l'utilisateur, favorable au développement d'une stratégie de fidélisation.³⁰

5.7. Les programmes cadeaux:

Le principal intérêt du cadeau tient à son caractère relationnel et affectif .Le cadeau est généralement un moyen de provoquer ou d'anticiper une décision d'achat et de remercier la cliente pour la fidéliser.

Le cadeau est un témoignage d'intérêt porté au client; Avec les programmes à points, le client est récompensé de sa fidélité par un cadeau, dont la nature varie en fonction des points qu'il a accumulés grâce à sa consommation. Le cadeau peut être un produit de l'entreprise ou des produits très divers proposés sur catalogues.

²⁹ Jean-Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation p330

³⁰ Jean-Marc LEHU, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition 2007, Edition d'Organisation p.395

6. Programmes de fidélisation:

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

Tableau N°05: définitions d'un programme de fidélisation³¹

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

De ces définitions nous retiendrons trois principaux éléments pour caractériser un programme de fidélisation : ① un ensemble d'actions ou de bénéfices offerts à certains clients ② dont l'objectif est d'augmenter les volumes achetés et donc la rentabilité de l'entreprise ③ et de créer une relation durable et profitable entre l'entreprise et ses clients.

6.2. Les objectifs des programmes de fidélisation :

Les programmes de fidélisation ont pour objectif de rentabiliser le portefeuille client : un client fidèle est moins cher à retenir qu'un prospect à acquérir, et surtout il est beaucoup

³¹ Salima Jazi, Proposition d'un modèle intégrateur de la fidélité au point de vente : application à l'hypermarché, thèse pot obtention du doctorat en sc de gestion, 2005, p147

moins sensible au prix. Pour autant, ces programmes peuvent poursuivre des objectifs complémentaires :

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

6.3. Les programmes de fidélisation les plus innovants :

6.3.1. Customer Relationship Management « CRM » :

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

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

6.3.2. Customer value Measurement « CVM » :

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

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

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

6.3.3. Personnaliser pour fidéliser :

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

En s'inspirant de la théorie du marketing « one to one »³², il désigne le moyen de communication et de vente permettant de s'adresser d'une manière individualisée, spécifique et différenciée à chaque prospect ou client, en tenant compte de ses particularités.

En effet, au-delà d'un simple ajustement de marketing de masse, la personnalisation du message doit permettre de mettre en œuvre une véritable Gestion de la relation

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

Chapitre II : Fidéliser et maintenir la relation client

client. Cette personnalisation n'est possible qu'en collectant, stockant et traitant de très grandes quantités d'informations sur ses clients.

Section II : L'approche stratégique de la fidélisation

1. Le cycle de croissance par fidélisation :

De nos jours, la fidélisation des clients est déterminante pour la survie de certaines Entreprises. Selon Didier Noye « les efforts fait pour la qualité ne génèrent pas automatiquement de meilleurs résultats économiques pour l'entreprise. Mais un progrès de la fidélité des clients est toujours en rapport avec une meilleur rentabilité de l'entreprise »³³

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

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

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

³³ Didier Noye « pour fidéliser les clients », 2004 Editions INSEP CONSULTING p18 et 19

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

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

2. Les types de fidélité

Si l'enjeu des entreprises est aujourd'hui d'améliorer la satisfaction de leurs clients et d'accroître leur fidélité, le type de fidélité qu'ils parviendront à développer sera déterminant quant à leur vulnérabilité face aux actions des concurrents. En effet, il existe plusieurs niveaux possibles de fidélité.

J.N.Kaferer et G.Laurent identifient quatre types de fidélité :

2.1. Fidélité par conviction :

La marque choisie possède les attributs qui correspondent exactement aux attentes physiques ou psychologiques de l'acheteur. L'acheteur a comparé méthodiquement les différentes marques présentes dans son environnement commercial. Sa fidélité est le reflet d'une réelle préférence envers sa marque. Cette dernière présente à ses yeux une réelle supériorité par rapport aux marques concurrentes. Cette supériorité perçue d'une marque peut avoir différentes origines parmi lesquelles longueur et largeur de l'assortiment de produit, prix, personnel de vente, services, merchandising, communication, etc.

2.2. Fidélité par satisfaction :

Cette fidélité résulte du contentement d'avoir trouvé une marque satisfaisante. Elle traduit un attachement moindre à la marque que la fidélité par conviction. Sans avoir comparé l'ensemble des marques existantes, l'acheteur a néanmoins arrêté son choix sur une marque qui le satisfait globalement. La supériorité de cette marque par rapport à l'ensemble des

marques présentes n'a pas été démontrée, mais il en est globalement satisfait et il ne voit pas de raison d'en changer.

2.3. Fidélité par crainte de risque :

L'acheteur évite de changer de marque et de prendre des risques parce que les conséquences en cas d'erreurs seraient graves. Ainsi, pour certains produits, l'acheteur pourrait-il rester fidèle à une marque ou à une enseigne parce qu'il a peur des risques associés au changement ? Avec sa marque habituelle, il sait ce qu'il obtient, en changeant de marque, il ne sait pas ce qu'il aura. Le changement de marque est intrinsèquement vecteur de risque. La crainte du risque constitue un frein au changement.

2.4. Fidélité par inertie :

Le caractère pratique de la répétition est le seul mobile de la fidélité à la marque. L'acheteur n'est pas particulièrement attaché à la marque. Il achète au même endroit par habitude et pour des raisons de commodité (proximité du point de vente, par exemple). Il n'a pas ainsi à se poser des questions.

Ces différents types de fidélité n'ont pas la même valeur pour l'entreprise. Sa capacité à développer une véritable fidélité par conviction en créant un réel attachement à la marque va lui permettre d'ériger des barrières sérieuses contre les actions des concurrents.

La fidélité par crainte du risque constitue également un moyen d'éviter un transfert des clients de la marque vers les marques concurrentes. Il s'agit ainsi de créer ou de mettre en évidence les risques associés à un changement de marque. L'entreprise peut également tenter de créer des coûts au changement de marque. Ainsi, quand un acheteur possède une carte de fidélité d'une enseigne puisqu'il ne pourra bénéficier des points supplémentaires s'il achète ailleurs.

Les entreprises doivent éviter une fidélité par inertie qui n'est en fait qu'une pseudo-fidélité, une fidélité de surface. Le réachat d'une marque ne s'explique pas par un attachement réel du client à la marque mais simplement par l'habitude. Dans ce cas, la marque encourt le risque

de voir le client se tourner vers les marques concurrentes dès que celle-ci proposent des offres prix plus attractives.

3. Les différents niveaux de la fidélité :

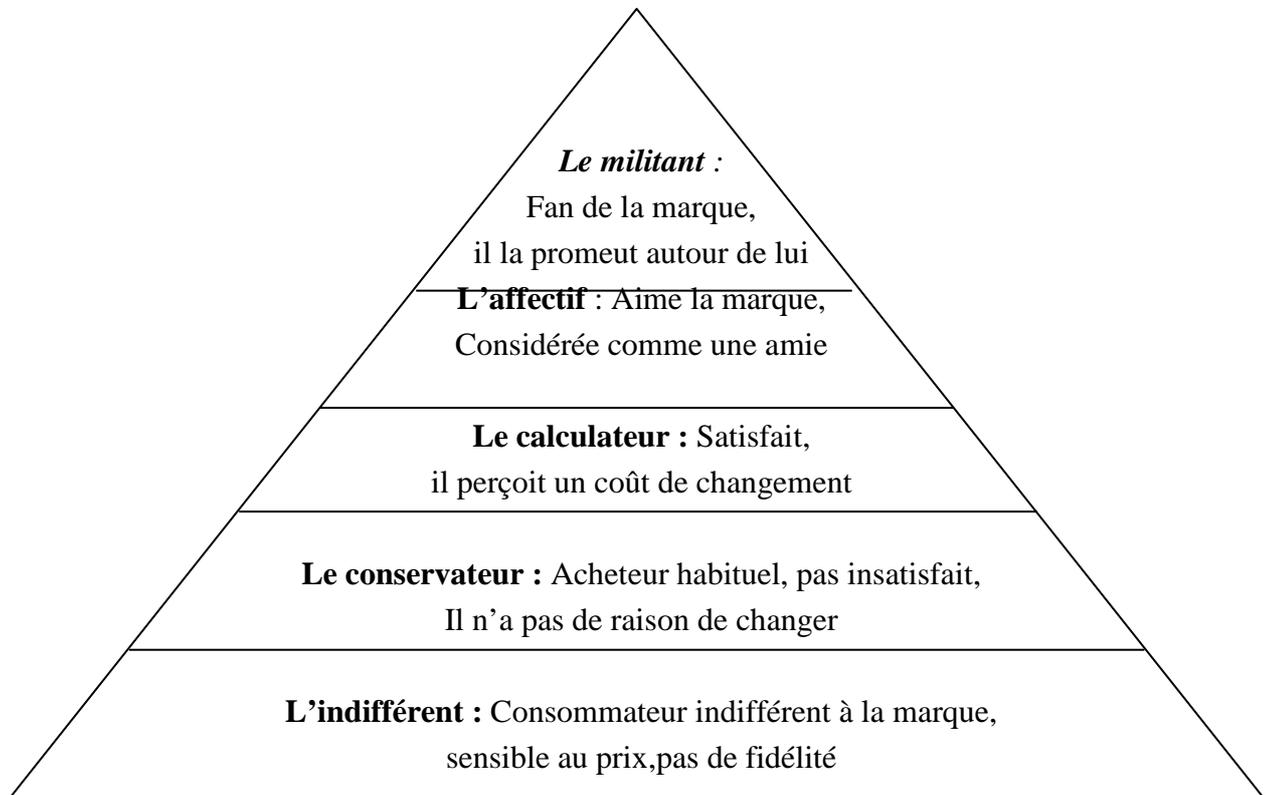


Figure N°13 : LA PYRAMIDE DE LA FIDELITE³⁴

- **L'indifférent :** estime que toutes les marques peuvent le satisfaire aussi bien. Le nom de marque joue donc un rôle négligeable dans sa décision d'achat ;
- **Le conservateur :** La marque du satisfait. Tout au moins, elle ne lui donne pas des motifs de mécontentement suffisants pour provoquer le changement de marque. Ce type de consommateur reste vulnérable à la concurrence ;
- **Le calculateur :** Client satisfait mais conscient du coût de changement. Il a calculé qu'il est préférable de rester fidèle car changer de marque serait une perte d'argent ;

³⁴ Nathalie Guichard, Régine Vaheems ; comportement du consommateur et de l'acheteur, lexi fac gestion ;2004 p64

- **L'affectif** : Celui qui aime vraiment la marque pour son histoire, pour ses symboles, pour son image. Son attachement est réel ;
- **Le militant** : S'implique passionnément dans une marque et est fier de la posséder, de l'utiliser et de la montrer. Il a une telle confiance en la marque qu'il la recommande vivement autour de lui.

4. Les types des stratégies de fidélisation:

Stratégie de fidélisation est une stratégie marketing conçue et mis en place dans le but de permettre aux clients de devenir et rester fidèles aux produits, aux services et la marque. La fidélisation doit permettre à l'activité un contrôle et, a terme, une grande rentabilité. Grâce à la stratégie de fidélisation, l'entreprise développera un avantage concurrentiel certain, source d'un revenu stable et d'un succès commercial puisque les clients fidèles vont consommer régulièrement.

Il existe de nombreuses stratégies marketing visant à mettre en oeuvre tous les moyens techniques, financiers et ou humains nécessaires afin d'instaurer une relation durable du type « gagnant/ gagnant» avec les segments de clientèle à fort potentiel commercial.

Toutefois l'examen de toutes ces pratiques fait ressortir deux principales approches stratégiques en matière de fidélisation:

- **Les stratégies de récompense**, se premier type de stratégie consiste sur Les récompenses par ventes croisées, bons de réduction, cadeaux, loteries, concours, ... offertes pendant quelques jours aux possesseurs de cartes de fidélité sont l'exemple type de ce genre d'action. (développement horizontal) ;
- **Les stratégies d'intensification** se type de stratégie vise le développement de la consommation des clients actuels de l'entreprise, l'augmentation de la probabilité d'achat

répété en proposant des produits complémentaires et en intensifiant la valeur du client notamment par un trafic ou une fréquence d'usage plus importants. (réduction supplémentaire sur une durée limitée dans le temps par exemple) (développement vertical).

Ces deux principales approches de fidélisation sont caractérisées par plusieurs types de stratégies de fidélisation:

4.1. La stratégie du « produit fidélisant »:³⁵

La fidélité du client peut se construire et se structurer soit autour de la relation avec le fournisseur soit autour du produit uniquement.

Cela consiste, dès la conception du produit, de la gamme et de ses déclinaisons, à suivre le consommateur tout au long de sa vie et donc de lui offrir pour un même besoin, des produits adaptés à son évolution dans la vie, à son âge, à sa génération.

4.2. La stratégie préventive « anti-attribution »:³⁶

Ce type de stratégie manifeste dans le cadre d'un monopole ; c'est une démarche préalable, préventive l'entreprise comporte comme si elle est dans milieu concurrentielle (veille marketing).

4.3. La stratégie du « client ambassadeur »:³⁷

On appelle «client ambassadeur» un client qui est fortement attaché à une marque qui se transforme en force de vente active, efficace et motivée en participant à la promotion de la marque ou du produit pour lequel il est très fidèle. Cette stratégie consiste donc à transformer ses meilleurs clients en force de vente active, motivée, efficace et bénévole.

4.4. La stratégie de « fidélisation événementiel »:³⁸

Cette stratégie consiste à satisfaire les clients en répondant à leurs attentes en matière d'évènements uniques, ponctuels et donc éphémères. Pour illustrer cette stratégie, on peut

³⁵ Pierre Morgat ; Fidélisez vos clients stratégies, outils, CRM et e-CRM ; 2eme édition d'organisation, (2001) p27

³⁶ Pierre Morgat, op.cit.p27

³⁷ Pierre Morgat, op.cit.p28

³⁸ Pierre Morgat, op.cit.p29

donner l'exemple du secteur automobile avec le lancement d'un nouveau véhicule ou d'une nouvelle gamme au moment du salon mondial de l'automobile. Il en conclue que l'événement marque plus le client, qui en déduit que c'est une réelle nouveauté. Ainsi, l'intérêt qu'il portera au véhicule en sera accru: il aura peut-être l'opportunité de « l'essayer et de l'adopter».

4.5. La stratégie de « fidélisation par les services »:³⁹

La qualité du produit ou du service peut engendrer la fidélité du consommateur et sa satisfaction. Toute fois l'association de services a ces mêmes produits jouera un rôle important pour cette même fidélisation. En effet, l'accueil du client, être a son écoute, savoir le conseiller, garantir un service après vente efficace et de qualité sont autant de facteurs qui ont leur importance et poussent le consommateur a rester fidèle comme contre partie du sérieux et de la compétence de l'entreprise.

4.6. Les stratégies supplémentaires :

4.6.1. Stratégie de fidélisation endogène :

Cette stratégie consiste à fidéliser la force de vente pour mieux fidéliser les clients. Il n'y pas d'entreprise bénéficiant d'un grand degré de fidélité de ses employés. Plus les employés ne sont engagés et fidèles, plus ils ont la capacité de fidéliser les clients. Car en effet, ce que les clients achètent, c'est les relations, la politesse, familiarité. Ils préfèrent acheter chez ceux qui les connaissent et maîtrisent leurs préférences. Commencez par servir vos employés, ils pourront alors servir vos clients.

4.6.2. Stratégie de fidélisation par cobranding :

L'association de deux marques non concurrentes en termes d'offres de produits ou services, visant les mêmes de marché et, en l'occurrence, issues d'un même groupe, est une alternative intéressante, voire intelligente, à condition que la complémentarité des marques soit pleinement exploitée.

³⁹Pierre Morgat, op.cit.p29

5. La démarche marketing de la fidélisation :

5.1. Les différentes étapes pour fidéliser les clients :

Fidéliser un client implique la gestion de son cycle de vie évolutif et de ses états psychosociaux instables.

Kotler et Dubois dans leur ouvrage *Marketing Management* (2000) résument le processus d'évolution du comportement du client vers la fidélité en cinq types de clients à savoir le client suspect ou potentiel, le nouveau client, le client répétitif qui achète plusieurs fois de suite le produit, le client fidèle et finalement l'adepte. Voici, ci-dessous la figure qui résume ces étapes.

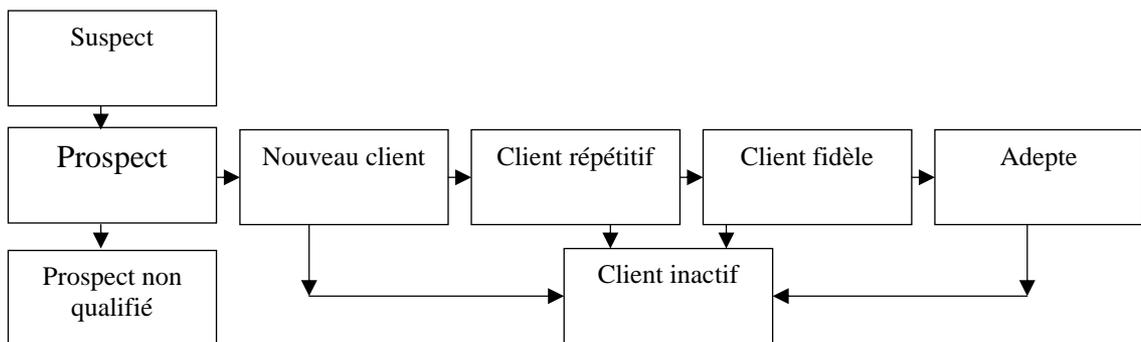


Figure N° 14 Le processus de développement du client pour devenir fidèle⁴⁰

5.2. Les principales étapes d'une stratégie de fidélisation :

La fidélité suit la même courbe que celle du cycle de vie d'un produit :

Phase 1 : expérimentation de la relation. Le client n'est pas ou peut être fidèle. Pour commencer, il faut que l'entreprise comprenne que son rapport avec les clients doit évoluer au court de temps. La loyauté et la confiance réciproque se construisent de façon sélective et progressive.

Phase 2 : expansion de la relation (naissance de la fidélité). L'entreprise doit, avant tout, apprendre à connaître son client. La fidélité est alors considérée comme très limitée car elle ne repose pas sur un véritable lien mais sur un attrait superficiel (physique), celui des produits

⁴⁰ Jean-Marc Lehu, « La fidélisation client » : Editions d'Organisation, (2003), p 78

Chapitre II : Fidéliser et maintenir la relation client

et des prix. Rien n'empêche le client, a se stade, de rejoindre la concurrence si elle le séduit par de meilleur relation.

Phase 3 : décollage de la relation (instauration de la fidélité). Les liens se consolident de plus en plus. Avant et après le chat, l'entreprise se montre a l'écoute du client, qui prend de son côté à mieux la connaitre. Sa loyauté ne dépend plus uniquement des prix et des produits. La relation elle-même devient un facteur de fidélisation, bien que rien ne garantisse que le client n'ira pas (voir par ailleurs). Mais désormais, son attachement en vers l'entreprise ne peut plus passer pour éphémère. Un intérêt mutuel excite-bel et bien, chaque partie perçoit l'avantage que peut lui procurer la poursuite de la relation.

Phase 4 : maturité de la relation (fidélité par habitudes). Une alliance prolongée ne pouvant que convenir à l'un comme à l'autre, ils deviennent un inextricablement unis. A ce stade, la fidélité résulte d'un haut degré de satisfaction du client. La vie du couple ne fait que renforcer leurs liens, de façon progressive. La satisfaction du client et de se fait, sa loyauté continuent à s'accroître. On peut véritablement parler de fidélité. Un attachement exclusif s'instaure.

Phase 5 : déclin de la relation.

Tableau N°06 : les principales étapes d'une stratégie de fidélisation.

	Etapes	Contenu
1	Stratégie de fidélisation	Détermination des grands axes
2	Choix des principaux segments à fidéliser	Segmentation première
3	Collecte des données complémentaires sur cible	Connaissance des clients affinés
4	hyper segmentation	Identification des groupes homogène de clients à fort potentiel commerciale
5	Identification des « leviers de fidélisation » et des motifs d'attrition	Suggérer « l'exclusivité » par le développement de la qualité de services
6	Détermination du Mix Fidélisation	Chois des outils, des périodes de communication de la fréquence, des marges allouées, du Budget Fidélisation
7	Pré-test du programme	Validation auprès d'un panel clients
8	Lancement	Campagne et mise en ouvre des outils
9	Mesure de l'efficacité	Customer Valu Measurement, Customer Satisfaction, mesure d'un pacte, mesure de Retour sur Investissement
10	Pilotage dans le temps	Action correctives

Source : Pierre MORGAT, fidélisation vos clients, stratégie, outils, CRM, e-CRM, éd d'organisation, (2^{ème} édition), 2000-2001, P122

6. L'importance stratégique de la satisfaction client :

6.1. Définition de la satisfaction :

Kotler et Dubois définit la satisfaction comme : « Le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ces attentes »⁴¹

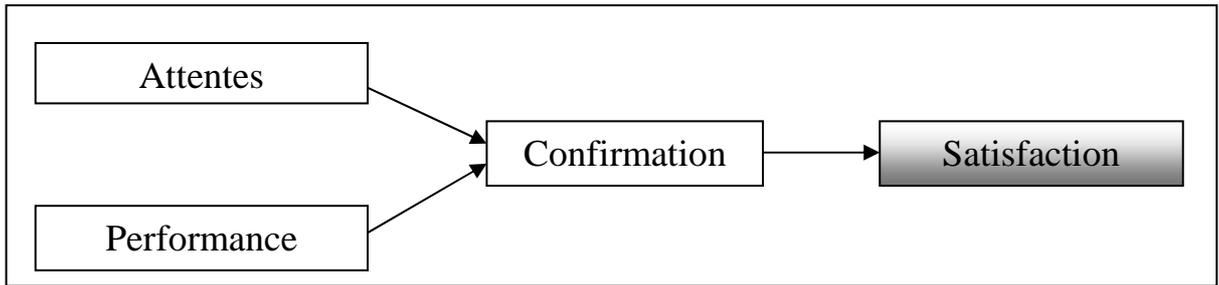
Ainsi la satisfaction peut se définit comme : « l'opinion du client sur le niveau de réponse d'une transaction à ses besoin et attentes »⁴²

De façon générale, la satisfaction des clients indique dans quelle mesure un produit ou un service répond à leurs attentes. Il est donc essentiel de distinguer le mieux possible les deux composantes de la satisfaction – les attentes des clients et la qualité du service offert et de ne pas considérer la satisfaction comme une entité (figure 15).

⁴¹ kotler.P et Dubois.B, Marketing Management, éd Publi-Union, (10 édition), 2000, P69

⁴² Monin.J-M, La certification qualité dans les services, éd Afnor, 2001, P108.

Figure 15 : Le modèle de satisfaction



Source : Evrard Y., la satisfaction des consommateurs : état des recherches revues française du marketing. 144-145, P58

6.2. L'intérêt de la satisfaire le client :

Les enjeux de la satisfaction sont considérables. Au-delà des affirmations de principe, des phénomènes bien réels aux tonalités, peuvent être associés à la question de la satisfaction.

6.2.1. La satisfaction, mesure de la qualité :

Le premier enjeu lié à la satisfaction est le développement des ventes connexes à la prestation initiale.

6.2.3. La satisfaction source de fidélité :

Le troisième enjeu de la satisfaction réside dans la fidélisation des clients et les bénéfices associés à cette fidélité.

Conclusion

Dans le contexte très concurrentiel de notre époque, l'entreprise doit déployer des efforts permanents pour conserver ses clients ou du moins ses meilleurs clients. Pour réussir, la relation avec le client doit se faire dans une logique gagnant-gagnant : profitable pour chacune des parties.

Pour retenir ses clients, les entreprises peuvent recourir à des stratégies de fidélisation qui leur permettent de tisser des liens plus étroits avec la clientèle pratiquement avec les meilleurs dans le but de les conquérir puis les conserver.

Chapitre 3 :

**L'implication du CRM dans
la fidélisation client**

Introduction :

Le succès dans chaque domaine d'activité dépend de la capacité à établir, maintenir, construire et entretenir la relation client. Encore aujourd'hui, il est difficile dans un environnement économique très concurrentiel de totalement comprendre la dynamique de la relation client. Est ce que vos clients sont fidèles à votre entreprise ? Qu'est ce qui est le plus important pour eux ? Quels éléments de leur relation les conduisent à vous être fidèles ? Comment vous comparer à vos concurrents ? Voici des questions auxquelles il est difficile de répondre dans l'absolu. Mais comprendre les réponses peut nous aider dans le déploiement de marketing stratégique et opérationnel. Le développement exponentiel du nombre de données disponibles aujourd'hui sur chaque client et la complexité de la relation client impose des outils spécifiques de gestion, pour que le message que leur livre l'entreprise soit homogène et adapté. C'est le principe du CRM (Customer Relationship Management).

Dans ce chapitre on traite la conceptualisation de CRM dans la première section ensuite la fidélisation clients à l'aire de CRM dans la seconde section.

Section I : le cadre conceptuel du CRM

1. Définition de CRM :

La gestion de la relation client connue sous le nom de CRM (Customer Relationship Management), est définie comme "un processus de modification du comportement du client, cherchant à apprendre à partir de chaque interaction avec ce dernier. Le CRM vise également à traiter le client de manière individualisée et à renforcer le lien existant entre celui-ci et l'entreprise".⁸⁰

Ce processus interactif a pour objectif de réaliser l'équilibre optimum entre les investissements de l'entreprise et la satisfaction des besoins des clients afin de générer un maximum de profit⁸¹

GRC vient, à l'origine, des États unis d'Amérique. Elle consiste « à mettre en place une stratégie, des processus et des outils pour bâtir une relation globale et profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contacts ». ⁸²

Le *CRM* comprend :

- La mesure des inputs des différentes fonctions de l'entreprise y compris les coûts marketing, ventes, services ainsi que des outputs en termes de revenu, profit et valeur pour le client ;
- L'acquisition et la mise à jour permanente de la connaissance des besoins, motivations et comportements des clients durant toute la durée de vie de la relation ;

⁸⁰ Newell, F McGraw-Hill, www.loyalty.com

⁸¹ <http://www.eccs.com>, ECCS, the European CRM Portal, (traduit).

⁸² Définition extraite de la fiche technique «le CRM» sur www.softcomputing.com

- L'utilisation de la connaissance client dans un but d'amélioration constante des performances à travers un processus d'apprentissage des réussites et des échecs ;
- L'intégration des activités marketing, ventes et service client dans la perspective d'objectifs communs ;
- La mise en œuvre de systèmes appropriés pour supporter l'acquisition de la connaissance client, son partage et la mesure de l'efficacité du *CRM* ;
- Maintenir constamment l'équilibre entre les investissements marketing, vente et service et les besoins changeants des clients avec comme objectif de maximiser le profit.

Le Gartner Group (2004) donne la définition suivante : le CRM est un outil de système d'information qui permet de mettre en oeuvre une stratégie commerciale, les résultats escomptés étant d'optimiser la rentabilité et le revenu client en s'organisant autour de segments de clientèles, en développant des comportements de satisfaction client et en mettant en oeuvre des processus centrés-client. Il touche l'organisation dans son ensemble : le marketing, les ventes, les systèmes d'informations, la logistique, la finance, la production, le R&D, les ressources humaines, etc.⁸³

Suite à cette définition générale, il est important de s'intéresser à ce que représente la CRM pour l'entreprise et quels buts l'on doit poursuivre lors de son implantation. La CRM est:⁸⁴

- Un avantage concurrentiel défendable et une compétence d'entreprise ;
- Une stratégie d'entreprise visant à atteindre une croissance profitable ;

⁸³ LARS MEYER-WAARDEN <http://www.geap.iut-tlse3.fr/~meyer/HDR%20Final.pdf>.

⁸⁴ Cap Gemini, "*Customer Relationship Management: The Key to Maintaining a customer Focus*", Chemical Market Reporter, August 27, 2001, P.26

- Un outil essentiel à l'amélioration des performances au niveau de l'acquisition, de la rétention et de la gestion des relations clientèles ;
- Une nécessité à toute entreprise peu importe qu'elle vende des produits ou des services à des consommateurs ou à des entreprises.

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

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

Évidemment, on comprendra l'ampleur des implications liées à l'implantation de cette approche. Il s'agit dans certains cas de totalement transformer l'organisation de l'entreprise et la façon de conduire ses affaires avec les clients

Les solutions CRM permettent également de disposer d'avantages compétitifs (valeur ajoutée) par rapports à un environnement concurrentiel donné. Ceci grâce à l'analyse des données collectées, le plus souvent via des logiciels de gestion de relation client spécifiques.

2. L'historique du CRM :

Le marketing orienté client et le CRM ne se sont pas construits en une seule fois. Plusieurs étapes se sont successivement complétées ou remplacées, et divers phénomènes sont apparus.

En effet, depuis l'introduction des 4P dans les années soixante, aucun autre modèle n'a pu le déloger. Par contre, depuis le début des années 90 plusieurs auteurs semblent

remettre en cause l'absence de la notion de service de ce modèle⁸⁵. "L'émergence du marketing des services et du marketing industriel dans les années 70 a participé grandement à la prise de conscience que l'on devait non seulement considérer le mixe marketing, mais aussi les relations clients. Or Déjà en 1960, Levitt indiquait que" les firmes ne devraient pas se concentrer sur la vente des produits, mais plutôt sur la satisfaction des besoins.

Levitt (1969) a également introduit le concept de produit augmenté en affirmant que le client est attiré par la totalité de l'expérience d'achat et de consommation, et pas seulement par le produit de base. Bagozzi (1974) a également souligné l'importance de la valeur perçue pour les acteurs impliqués dans un processus d'échange."⁸⁶

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

Pour Grönroos, "*...every firm, irrespective of whether it is a service firm by today's definition or a manufacturer of goods, has to learn how to cope with the new competition of the service economy*"⁸⁷ C'est ainsi que la gestion des relations client a fait son chemin au sein des entreprises. Depuis 1998, la CRM est devenue une priorité pour plusieurs entreprises. Comme le démontre une étude réalisée par la revue CIO Insight, l'implantation d'infrastructures technologiques destinées à la gestion CRM arrive troisième en importance et ce, autant dans les entreprises de taille moyenne et que de grande taille.

⁸⁵ Waterschoot, W. and Van den Bulte, C., "The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited", Journal of Marketing, Vol. 56, October 1992, p83.

⁸⁶ Gurău Călin, *La relation client comme source d'avantage concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies génériques*

⁸⁷ Grönroos, C., Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition, Free Press/Lexington Books, Lexington, MA, 1990 page.

3. L'importance stratégique de la GRC :

Tableau N°7: Les 10 principes clés du CRM⁸⁸

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

Principes	Description
Segmentation	Réalisation d'une segmentation basée sur les besoins du client, les préférences, le comportement, le potentiel économique dans le but de fournir une base nécessaire à l'allocation des ressources, aux décisions marketing, de vente et de service.
Mémoire institutionnelle	Lorsque le client interagit avec l'entreprise, n'importe qui est en mesure de connaître les interactions précédentes avec ce client, les problèmes particuliers ainsi que les opportunités.
Collaboration	Le client doit être impliqué dans les spécifications, le design et/ou la livraison du résultat
Les points de contact adaptés	Le client doit être en mesure de faire des affaires avec l'entreprise via de multiples voies qui sont adaptées à ses besoins, ses valeurs et ses attentes.
Un seul contact	Les besoins des clients doivent être comblés lors du premier contact

⁸⁸ M. Michel Zins, *“La gestion des relations client: Impact sur l'entreprise et le marketing”* Université Laval Décembre 2001, page5

Accès à l'information en temps réel	Les employés doivent avoir accès en temps réel à la bonne information afin de prendre des décisions en fonction du client et résoudre de façon immédiate le problème
Carte de pointage (Scorecard) du client	Les employés doivent être en mesure de créer des comportements spécifiques chez le client comme capturer une plus grande part de ces dépenses, augmenter la fidélité, augmenter la valeur du client, et mesurer de façon explicite ces aspects
Boucler la boucle	Intégrer les systèmes du front et du back office afin de s'assurer que le processus permet d'atteindre la conclusion logique de la transaction, clore celle-ci ainsi que de capturer le maximum d'information tout au long du processus.
Écouter et apprendre	À l'aide de forums, faciliter le partage d'information ainsi que l'apprentissage entre les clients afin de les aider à faire des affaires avec l'entreprise, ainsi que de participer à l'amélioration des processus d'affaires et des opérations.
Gestion de l'expérience client	On doit être en mesure de connaître tous les points de contact entre le client et l'entreprise et s'assurer de fournir une expérience d'achat de haute qualité et constante qui donne au client une valeur ajoutée

3.1. Identifier la valeur d'un client :

La valeur client mesure est l'espérance de revenus (ou de profits) qu'une entreprise peut attendre du développement d'une relation moyen et long terme avec un client.

Le concept de valeur client est un concept relativement nouveau qui consiste à mesurer dans le temps la rentabilité sur les ventes et à mettre en relation les investissements de l'entreprise pour atteindre ce résultat. La valeur client mesure la rentabilité des efforts fournis au niveau client ou segment de clients. Elle est donc un indicateur important permettant d'évaluer la performance des stratégies de différenciation.

Abram Hawkes classifie les valeurs du capital client selon trois types:⁸⁹

- **La valeur historique**: valeur totale de l'ensemble des transactions effectuées entre un client et une entreprise par le passé ;
- **La valeur courante** : valeur qui fait référence à l'ensemble des transactions Attendues en considérant que le client ne changera pas son comportement d'achat ;
- **La valeur potentielle** : valeur d'un client si on est en mesure de le persuader de changer son comportement et d'augmenter ses dépenses. »

La détermination de la **Valeur des Clients** se traduit par des résultats tangibles et mesurables :⁹⁰

- **Meilleure identification des cibles** à potentiel pour le recrutement ou les premiers actes d'achat permettant de mieux cibler les actions de recrutement,
- **Meilleure allocation des investissements marketing** (visites, mailings, contacts) sur les cibles présentant un potentiel de développement de portefeuille,

⁸⁹ René Lefebure <http://www.blog-crm.com/valeur-client/valeur-client/> René Lefebure

⁹⁰ <http://www.petite-entreprise.net/P-2417-85-G1-la-valeur-a-vie-du-consommateur.html>

- **Optimisation des portefeuilles commerciaux** avec une adaptation des « profils clients » en fonction des profils des commerciaux (action de formations ciblées).

3-2- La segmentation de la clientèle et reconnaissance des clients à privilégier :

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

Lorsque les entreprises ont des bases de plusieurs millions de clients, il devient indispensable de les rassembler au sein de groupes homogènes, c'est à dire ayant des caractéristiques similaires.

3.3. Le suivi du client :

Ce n'est pas au client de suivre la société et ses nouveaux produits, mais à l'entreprise de ne pas oublier de l'informer. Un fichier client doit toujours vivre, on peut l'utiliser pour connaître sa satisfaction dans le but d'améliorer ses services, mais aussi de réaliser de la vente additionnelle. Pour identifier des segments de clientèle il faut s'appuyer sur un large éventail de relations et d'attributs personnalisables tels que la localisation des clients et de leurs transactions, des données démographiques concernant les clients, les achats qu'ils ont effectués, leurs réactions à des campagnes promotionnelles antérieures, des historiques des contacts divers (réclamation, demande d'information, ...). Les

segments constituent la base d'une planification marketing et d'une communication plus efficace. Ils permettent également d'assurer le suivi des clientèles, d'en comprendre les évolutions et d'exploiter toutes les informations de l'entrepôt de données grâce à des représentations personnalisées de l'activité. Il s'agit de faciliter le développement de relations plus rentables avec des segments de clients, de mesurer constamment la valeur des actions entreprises et de se démarquer de la concurrence dans un contexte commercial de plus en plus difficile. Une bonne solution CRM doit permettre à l'entreprise de fidéliser ses clients tout en augmentant ses ventes. Grâce à un modèle de données adéquat et des analyses complètes, il est possible d'obtenir une vision complète de ses clients.

3.4. L'instauration des relations durables :

Dans le contexte compétitif d'aujourd'hui l'une des voies de succès pour les entreprises est d'établir des relations durables avec leurs clients. Pour cela globalement il s'agit de savoir identifier ses clients rentables, d'interagir avec eux, de créer des relations privilégiées et de les prolonger dans le temps. De façon plus détaillées il convient en particulier de savoir :⁹¹

- Identifier la valeur de chaque client et déterminer la contribution des clients aux résultats ;
- Définir une stratégie de fidélisation des clients en identifiant et en fidélisant prioritairement les clients à valeur élevée susceptibles d'aller à la concurrence ;
- Identifier les opportunités de vente croisée pour accroître la rentabilité et générer un chiffre d'affaires accru ;
- Rechercher et gagner des clients rentables pour consolider sa part de marché ;

⁹¹ Bruley <http://www.cherclient.com/les-articles/225-solution-crm-pour-etablir-des-relations-durables-avec-ses-clients.html>

- Analyser toutes les données détaillées des ventes (transactions et interactions diverses), pour déterminer le flux de communication souhaitable en fonction de la valeur du client pour l'entreprise ;
- Evaluer sans cesse le dialogue le plus approprié à établir entre le client et la société au moment opportun, en prenant en compte la qualité des expériences des clients et les objectifs de la société ;
- Il faut enfin rechercher en permanence les meilleures manières de modifier les processus de contact client pour améliorer le confort d'achat des clients et les fidéliser.

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

3.5. Une source de création de la valeur :

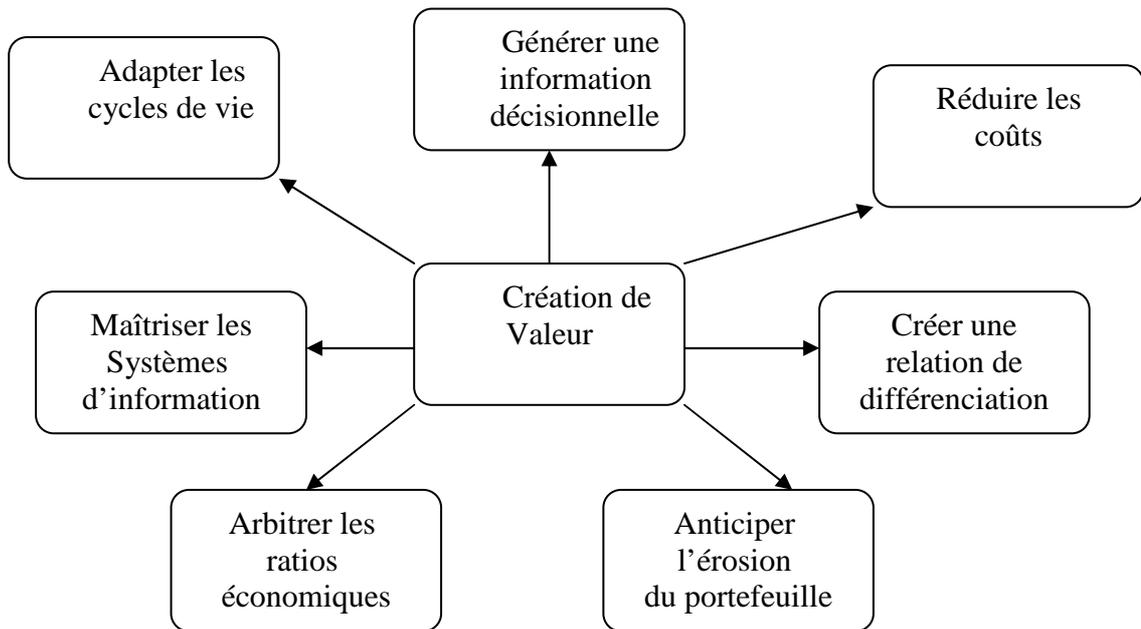


Figure N°16 GRC comme source de création de la valeur

4. Les notions du CRM :

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

4.1. Le CRM comme processus technologique :

L'approche technologique comprend l'ensemble des logiciels mis en place pour Collecter, traiter et restituer l'information sur les clients et l'ensemble des outils pour Communiquer avec les clients : réseau Internet, site web, call center... Cette approche Technologique permet d'intégrer les nombreux capteurs de l'organisation marketing (Chargés de clientèle, guichets, guichets automatiques, call center, interface web...), les bases de données clients (historique des contacts et des relations, historique des incidents...) et les outils d'analyse (outil décisionnel, data-mining...). Cette approche est nécessaire à la bonne réalisation de la relation client, car elle saisit la vie du client

dans son appréhension la plus large mais elle ne doit pas être considérée comme unique ou suffisante.

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

Aujourd'hui, la technologie permet à l'entreprise de saisir de multiples données sur chacun de ses clients: comportements d'achat, volume d'achat moyen, goûts, etc. Collecter et exploiter ces informations apporte un avantage concurrentiel fort. Chaque transaction entre un client et la firme est l'occasion de recueillir des renseignements capitaux qui renforceront ses liens avec lui.

Les bases de données de l'entreprise recensent en effet des dizaines d'informations sur les prospects et clients (secteur d'activité, lieu d'implantation, comportements d'achats, etc.).

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

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

- ✓ **L'avant-vente** : il s'agit du marketing consistant à étudier le marché, c'est-à-dire les besoins et à déterminer les prospects.
- ✓ **Les ventes** : l'Automatisation des forces de vente (Sales Forces Automation, SFA), consiste à fournir des outils de pilotage aux commerciaux afin de les assister dans leurs démarches de prospection (gestion des prises de contact, des rendez-vous, des relances, mais aussi aide à l'élaboration de propositions commerciales,...) ;
- ✓ **La gestion du service clientèle** : le client aime se sentir connu et reconnu de l'entreprise et ne supporte pas devoir récapituler, à chaque prise de contact, l'historique de sa relation à l'entreprise ;
- ✓ **L'après-vente** : consistant à fournir une assistance au client notamment via la mise en place de centres d'appels (call centers, help desk ou hotline) et via la mise en ligne d'informations de support technique.

4.2. Le CRM comme processus relationnel :

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

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

4.3. Le CRM comme principe d'efficacité organisationnelle :

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

4.4. Le CRM comme stratégie d'entreprise :

Sous peine de connaître de graves problèmes, l'entreprise devra considérer le CRM comme une véritable stratégie d'entreprise qui vise à instaurer des relations individualisées, durables et profitables tant pour le client que pour le fournisseur. Une véritable infrastructure informatique permettant le déroulement de processus bien définis et mieux contrôlés et un investissement dans les ressources humaines sera nécessaire. L'organisation entière de l'entreprise est concernée : marketing,

informatique, service clientèle, logistique, finance, production, recherche développement, ressources humaines, direction, ... La stratégie de CRM doit ici servir de référence à tous les services et tous les membres du personnel en contact avec le client. Comme le client est à même de surveiller les opérations, les processus doivent être repensés pour un maximum de transparence et d'efficacité.

L'entreprise a de nouveaux défis à relever : identification et meilleure connaissance du client ; optimisation de l'impact des opérations marketing ; augmentation de l'efficacité commerciale ; amélioration de la satisfaction du client ; fidéliser ses meilleurs clients. Enjeu stratégique, la gestion efficace et l'amélioration de la relation client est l'un des leviers les plus efficaces pour accroître les performances de l'entreprise et lui permettre de gagner des parts de marché. Elle est d'autant plus nécessaire que les canaux d'interaction avec le client se multiplient : téléphone, fax, email, internet, chat, SMS...

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

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

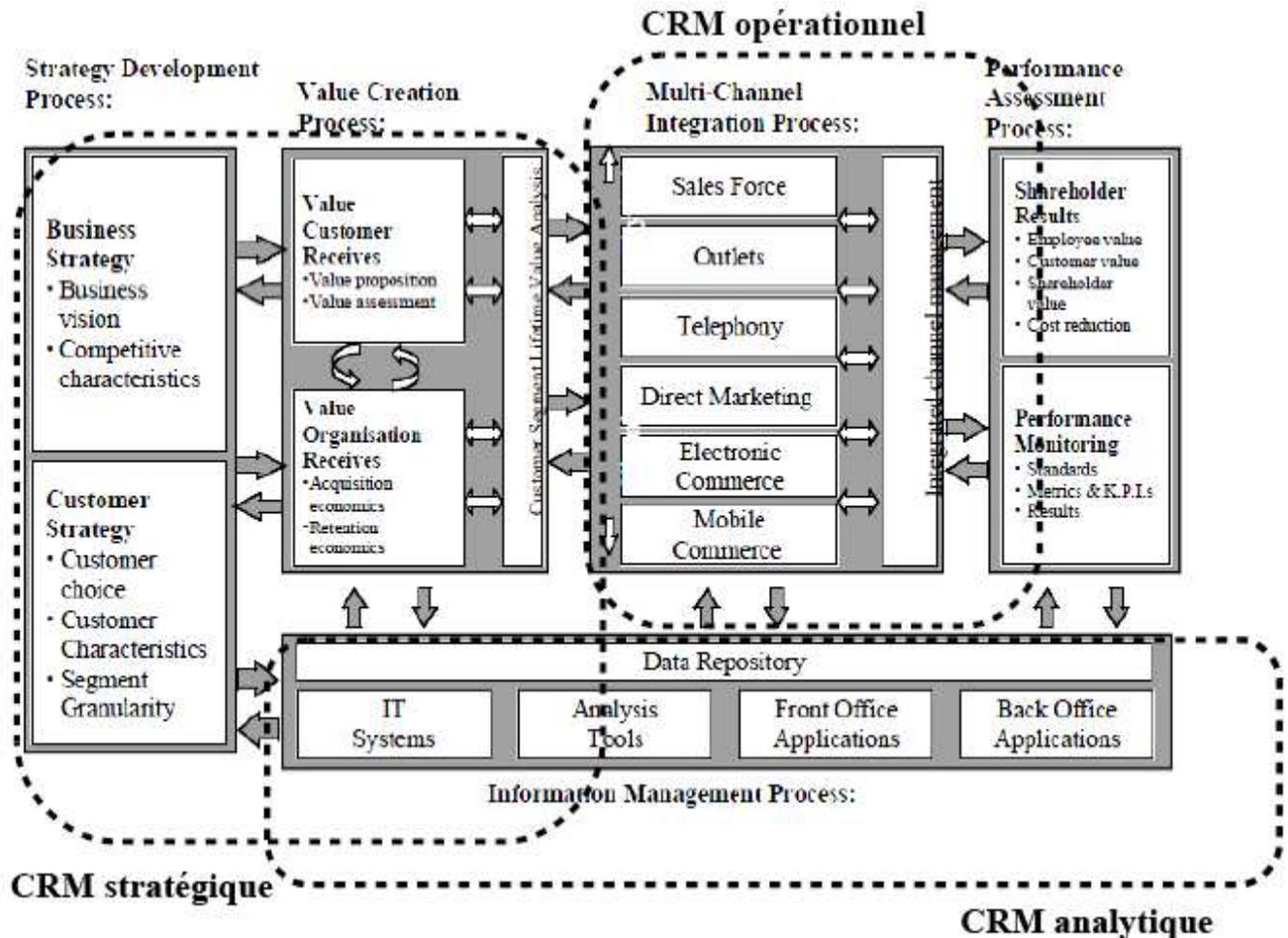


Figure N°17 Le CRM comme stratégie d'entreprise ⁹²

5. Une analyse SWOT du CRM ⁹³

Recoupant les travaux de différents auteurs, Haran (2005) a réalisé une analyse SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) du CRM (Tableau 8). Rappelons que l'analyse SWOT est un outil utilisé en stratégie d'entreprise qui consiste à effectuer deux diagnostics :

- un diagnostic externe, qui identifie les opportunités et les menaces présentes

⁹²http://theses.univlyon3.fr/documents/lyon3/2005/ramarotafika_II#p=88&a=TH.3.2.1.1

⁹³Aurélien DURAND http://theses.univ-lyon3.fr/documents/lyon3/2010/durand_a#p=46&q=crm&a=TAB-9

dans l'environnement. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que le modèle PESTEL, le modèle des cinq forces de Michael Porter ou encore une analyse de scénarios. Il peut s'agir par exemple de l'irruption de nouveaux concurrents, de l'apparition d'une nouvelle technologie, de l'émergence d'une nouvelle réglementation, de l'ouverture de nouveaux marchés, etc ;

- un diagnostic interne, qui identifie les forces et les faiblesses du domaine d'activité stratégique. Elles peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que la chaîne de valeur, le benchmarking ou l'analyse du tissu culturel.

Tableau N° 08 : Analyse SWOT du CRM (Haran, 2005)⁹⁴

strenghts	weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> - Identifie les meilleurs clients - Organise toutes les données sur les clients - Augmente l'efficacité commerciale - Augmente la satisfaction des clients 	<ul style="list-style-type: none"> - Surcharge d'informations - Recueil des données long et difficile - Manque de conduite de changement
opportunities	threats
<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de satisfaire le client - Augmenter le volume des ventes avec les clients existants - Améliore les relations avec les clients 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte du contact personnel - Sur-automatisation - Faible intégration avec les systèmes back-office

⁹⁴ Aurélie DURAND http://theses.univ-lyon3.fr/documents/lyon3/2010/durand_a#p=46&q=crm&a=TH.2.1.3.3

6 .Les types du CRM :

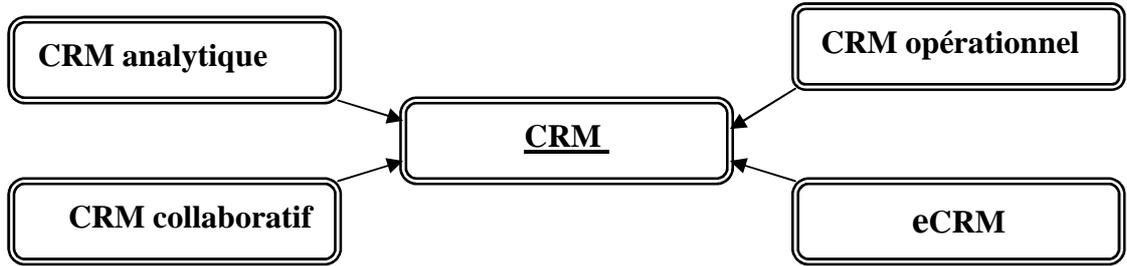


Figure N°18 les types de CRM

6.1. CRM analytique:

Il vise à améliorer la connaissance et la compréhension du client. Il permet également de diffuser l'information dans l'ensemble des processus commerciaux (entrepôts de données gestionnaire de campagnes). Le CRM analytique comprend : la connaissance de la clientèle et les analyses de segmentation, le développement de tableaux de bord pour analyser la rentabilité, la mesure de la valeur client et le calcul de la Life Time Value, les scores prédictifs, les applications marketing avec les bases de données marketing, la gestion de campagnes et l'optimisation de la relation. Cet élément également appelé Business Intelligence analyse et exploite les données brutes de l'entreprise pour aider à la prise de décision.

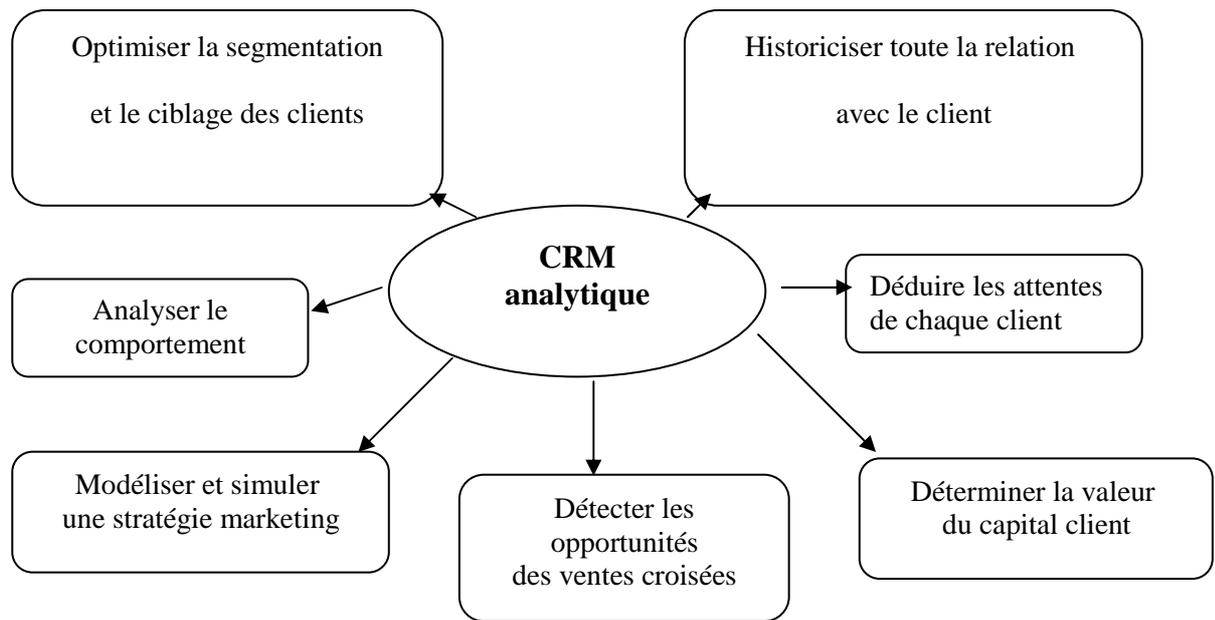


Figure N° 19 LE CRM analytique

6.2. CRM opérationnel:

Le CRM opérationnel est centré sur la gestion quotidienne de la relation avec le client, à travers l'ensemble des points de contact (centres de contacts à distance par téléphone ou Internet, outils de force de vente). Il coordonne les différents canaux d'interaction entre l'entreprise et ses clients en synchronisant les informations pour le marketing, la vente et l'ensemble des services.

Le CRM opérationnel est centré sur la gestion quotidienne de la relation avec le client, à travers l'ensemble des points de contact (centres de contacts à distance par téléphone ou Internet, outils de force de vente). Il coordonne les différents canaux d'interaction entre l'entreprise et ses clients en synchronisant les informations pour le marketing, la vente et l'ensemble des services. Le CRM opérationnel est une combinaison de processus et de technologies qui aident à améliorer l'efficacité des relations au jour le jour avec le client. Il regroupe en effet tous les canaux par lesquels les acteurs de la relation client interagissent. Les technologies de CRM opérationnel représentent

l'interface directe de l'entreprise avec sa clientèle lui permettant un accès facile à l'information et la possibilité de discuter des problèmes avec des êtres humains plutôt qu'avec un système de réponse électronique. L'évolution des TIC a permis l'émergence de nouveaux canaux de communication. Parmi les technologies opérationnelles du CRM on trouve les centres d'appel, les logiciels du service client (CSS, ou Customer Support Systems), les logiciels d'automatisation des ventes (SFA, ou Sales Force Automation), le service de réclamation, le téléphone, le fax, le Web, la réception et la vente en ligne et les logiciels de gestion des commandes.

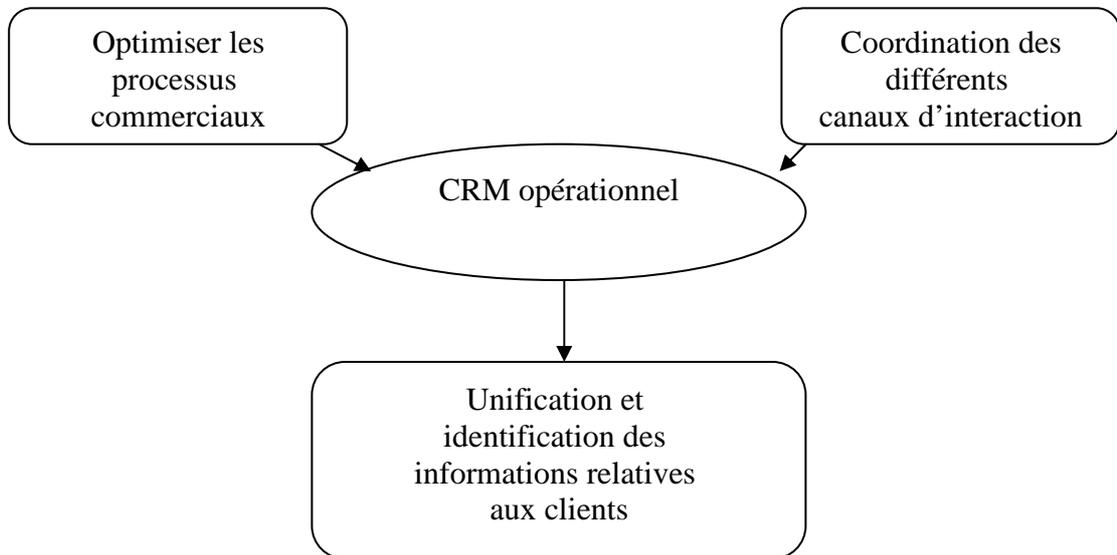


Figure N° 20 CRM opérationnel

6.3. CRM collaboratif :

Si les entreprises du secteur du CRM sont d'accord sur les composantes du CRM analytique et opérationnel, on trouve des approches plus variées quant au CRM collaboratif. Par exemple Gartner Group estime que le CRM collaboratif met en avant les technologies entrant en jeu lorsqu'on est en contact avec le client (voix sur IP, web call center...), Scaconsult parle de gestion des connaissances, partage et synchronisation d'informations, d'intégration back office et de bureaux nomades.

Dans une démarche de synthèse, on peut estimer que le CRM collaboratif se traduit par la mise en œuvre de techniques collaboratives destinées à faciliter les communications entre l'entreprise et ses clients ainsi que l'intégration avec les autres départements de l'entreprise : logistique, finance, production, distribution.

7. Les composantes du CRM :

7.1. La connaissance du client :

La connaissance de chaque client, individuellement, est indispensable pour développer une relation à long terme et lui proposer une offre adaptée à ses besoins et ses attentes. L'entreprise doit savoir ce qu'il a acheté, à quelle fréquence, mode de paiement, comment il communique avec elle, ...autant d'informations strictement nécessaires au développement des relations à long terme. En général, les entreprises possèdent ces données, mais elles ne sont pas organisées d'une façon qui permette une lecture facile et une prise de décision rapide.

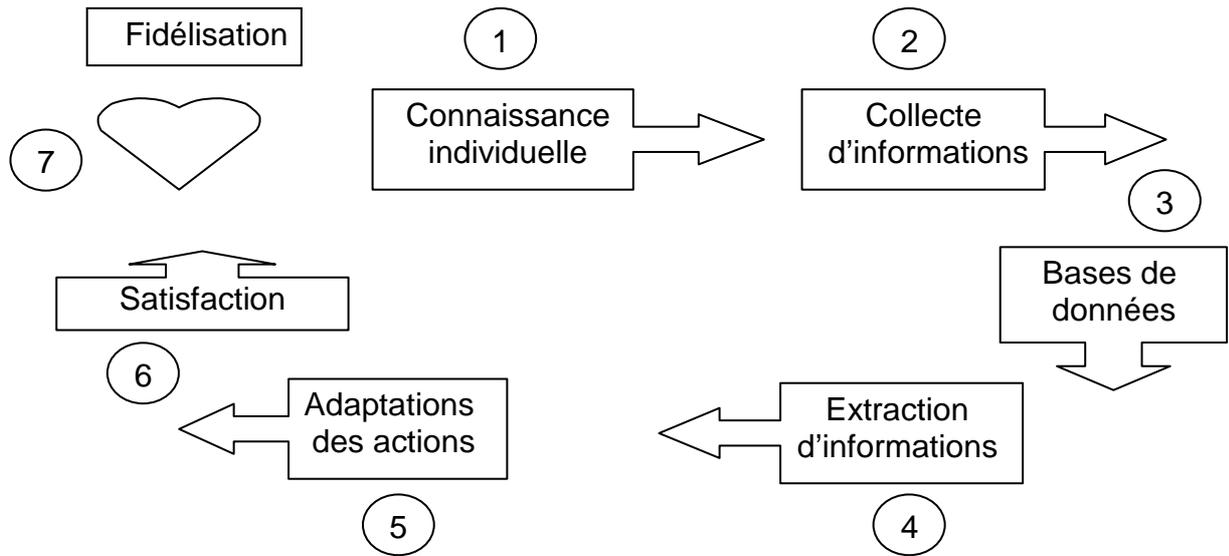


Figure N°21 La GRC comme moyen de connaissance individuelle des clients

7.2. La stratégie relationnelle :

Les entreprises ont tout l'avantage à développer une stratégie relationnelle et s'intéresser au développement de la relation à long terme avec leurs clients.

Pour elles, il s'agit plus d'un acte de communication qu'une tentative de vente, privilégiant ceux qui sont les plus intéressants et les plus profitables. La transaction commerciale ne constitue pas l'aboutissement de la relation, au contraire : celle-ci donnera lieu à un approfondissement des connaissances basées sur la confiance et un engagement mutuel et croissant.

7.3. La communication :

La communication de l'entreprise envers son client devra démontrer sa capacité à utiliser les données récoltées pour ne pas "polluer" son client avec des informations qui ne l'intéressent pas. Elle devra être porteuse d'un vrai contenu intéressant pour :

- Amener le client sur le point de vente (magasin physique, internet,...) ;
- Amener le client à entrer en relation avec l'entreprise pour demander des informations Supplémentaires.

- Inciter le client à transmettre cette communication à son entourage.

Pour ce faire, elle devra maîtriser plusieurs canaux et choisir le bon par client. Dans le cas de la société Orange par exemple, elle utilise de nombreux canaux comme les envois postaux, les SMS, les appels téléphoniques, les e-mails,...

7.4. La valeur individualisée :

Le développement d'une relation étroite et d'un dialogue véritable avec le client doit être basée sur la création des propositions d'offres personnalisées, que ce soit des produits en particulier, voire des réductions de prix à certains moments sur les produits "phares" du client pour ne pas tomber dans des processus de gestion trop compliqués, le CRM permet de trier les données, de les compiler et de sortir des groupes de clients en fonction de leurs affinités. Ces groupes seront alors ciblés avec des offres spécifiques, permettant de réaliser des économies d'échelles pour les contacts et d'optimiser les campagnes.

Section II : La fidélisation à l'ère du CRM

1. L'entrepôt de données et CRM :

1.1. Les bases de données marketing :

1.1.1. *Définition de la base de données client :*

La base de données est plus qu'un simple fichier, elle est le dépositaire des goûts spécifiques des clients. Lorsqu'une société répond plus vite aux attentes d'un client, elle a toutes les chances de le fidéliser pour une longue période et d'en faire un actif ayant de la valeur. Les directeurs marketing arrivent à cibler les clients avec de plus en plus de précision, ce qui leur permet d'exploiter les plus petites niches même à l'échelle internationale⁹⁵.

“De l'amont à l'aval, de la réflexion à l'opérationnel, la base de données est devenue un outil incontournable pour toute entreprise qui a décidé de mettre le client au cœur de sa stratégie. Mais, même si les avancées technologiques ont largement facilité son exploitation - qu'il s'agisse du stockage, de la segmentation, des analyses... -, la gestion d'une BDD est une affaire de spécialistes. Internalisation ou externalisation ? Centralisation ou décentralisation ? Unification des différentes bases (facturation, clients, marketing...) d'une entreprise autour d'un seul outil d'information et de gestion...”⁹⁶

1.1.2. *Les avantages d'une base données clientèle :*

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

⁹⁵ « La force d'une base de données bien gérée », Dossier L'art du marketing, N°5, *Les Echos*

⁹⁶ La base de données, arme stratégique Décembre 2010 <http://www.e-marketing.fr/>

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

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

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

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

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

1.1.3. Les types de la base de données :

On distingue trois types de bases de données :

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

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

- **Les bases de données objet :** Qui ouvrent des perspectives intéressantes, Notamment par leur capacité à traiter des données multimédia.

A partir de ce type de base, il est possible de construire de nouveaux types (ou classes) qui participent eux-mêmes à la construction d'autres types et ainsi de suite. La construction se fait par héritage simple, multiple ou par composition.

- **Les bases de données relationnelles :** sont basées sur la théorie de L'algèbre relationnel. Dans cette théorie, la relation est représentée par des lignes d'une table. Elles peuvent être décrites, pour simplifier, comme un ensemble de tableaux. Ainsi une base de données clients comprendra le tableau des coordonnées des clients, le tableau de l'historique des contacts, le tableau des produits achetés.

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

2. L'utilité informationnelle du CRM :

2.1. Le traitement des informations :

2.1.1. *L'exploitation stratégique d'information :*

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

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

2.1.2. *Le datamining (l'extraction de données):*

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

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

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

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

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

2.3. Gérer les centres de contacts :

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

Relation client.

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

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

3. L'acquisition du client et CRM :

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

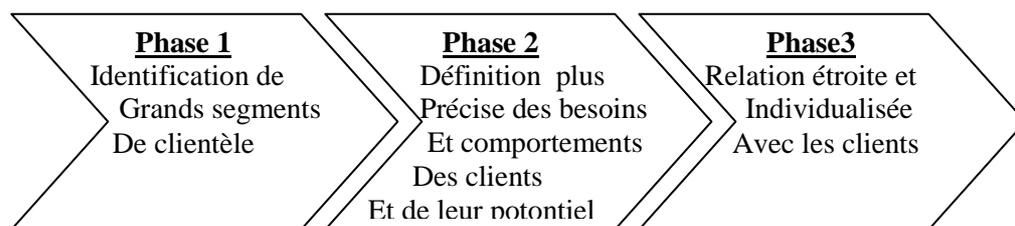


Figure N°22 acquisition de clients et CRM⁹⁷

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

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

4. La facilité du travail de la force de vente :

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

« La mise en place d'un outil de CRM permet les forces de vente d'accéder à des aides pour les grilles tarifaires, la lecture de stocks et la configuration de produits ; cette assistance leur permet de construire une offre cohérente et de minimiser les

⁹⁷ STANLEY BROWN. « *CRM La gestion de la relation client* » ;village Mondiale,2001.p 114

risques.....le deuxième objectif dans la mise en place du CRM est d'accélérer les processus de vente. »⁹⁸

5. Le CRM agit sur le cycle de vie du client:

Le programme cherche à augmenter la valeur pour certains clients à fort potentiel pour lesquels les taux de nourriture sont trop faibles afin d'augmenter leur niveau de consommation et modifier durablement leur comportement d'achat. Les programmes de fidélisation trouvent alors leurs intérêts dans la possibilité d'évaluer la valeur des clients, de gérer la relation de manière dynamique en fonction des cycles de vie, et d'individualiser le marketing mix. En particulier, la discrimination par les prix qui offre des opportunités d'attirer le plus grand nombre de consommateurs et de faire payer à chacun le prix le plus élevé possible sans perdre trop de marge. L'efficacité d'un système de fidélisation dépend évidemment de ses caractéristiques et avantages attribués, mais également de la valeur ajoutée procurée par la relation qu'il est susceptible d'engendrer.

La gestion du cycle de vie il s'agit de transformer les prospects en clients, puis en ambassadeurs, en maîtrisant les couts et les délais.

⁹⁸ René Lefebure,,*gestion de la relation client ;edition EYROLLES ; 2005 p43-44*

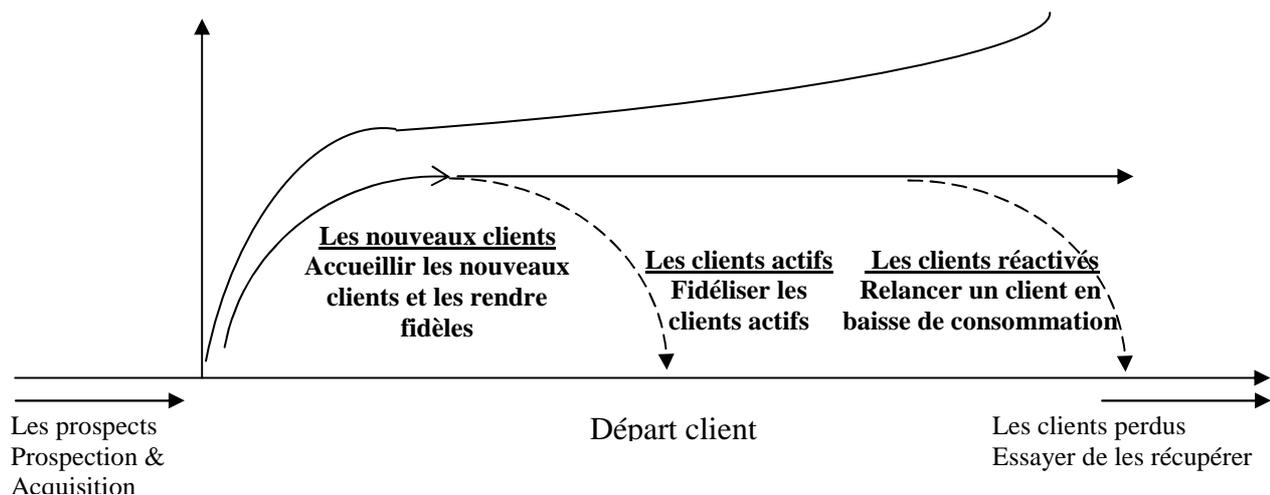


Figure N°23 Le cycle de vie du client - Source: KERADEC (Hervé), « Courbe de vie du Client et GRC »⁹⁹

D'un autre point de vue, et par rapport au cycle de vie du client, un programme de fidélisation (de type CRM) est un outil de : 1) constitution relationnelle, 2) renforcement du niveau transactionnel dans le cadre d'une maturation de la relation, et 3) rétention pour augmenter la durée de vie (voir figure ci-dessus). Le programme de fidélisation va donc au-delà de la communication et la distribution.

⁹⁹KERADEC (Hervé), «Courbe de vie du Client et GRC», Economie et Management, 2004, Octobre, n°113,pages10

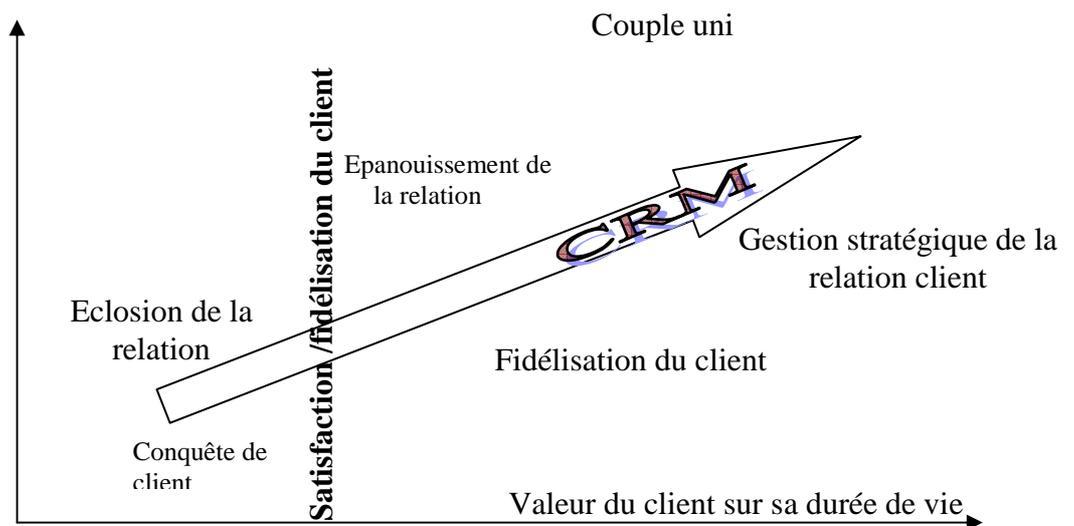


Figure N°24 progression vers une gestion stratégique de la relation client¹⁰⁰

6. Développement de produits & CRM:

Les clients sont beaucoup mieux informés qu'auparavant sur ce qu'ils achètent. Plus avertis, ils sont prêts à payer si le rapport qualité/prix leur semble justifié ; le client ne tient pas compte de l'ancienneté de sa relation avec l'entreprise lorsqu'il n'obtient pas le produit/service qu'il est en droit d'attendre.

Face à des possibilités éventuellement limitées ; les entreprises doivent se doter d'un processus de développement de produit qui convient véritablement aux clients.

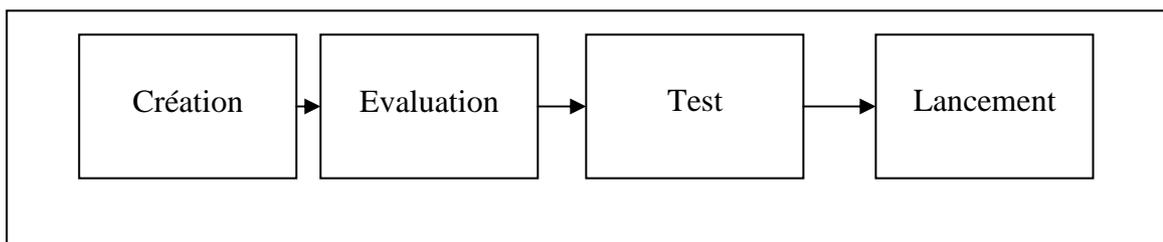


Figure N°25 processus de développement d'un produit¹⁰¹

La première étape du développement de produit consiste à conclure une perception susceptible de répondre aux besoins des clients.

¹⁰⁰ STANLEY BROWN. « *CRM La gestion de la relation client* » ;village Mondiale,2001.p83

¹⁰¹ STANLEY BROWN. « *CRM La gestion de la relation client* » ;village Mondiale,2001.p138

« Pour ouvrir la plus vaste voie possible aux idées nouvelles, il convient d'exploiter toute les sources disponibles, qu'elles soient internes ou externes ... En raison des rapports personnels qu'ils entretiennent avec les clients, les commerciaux possèdent une précieuse connaissance de leur opinion à propos des produits »¹⁰²

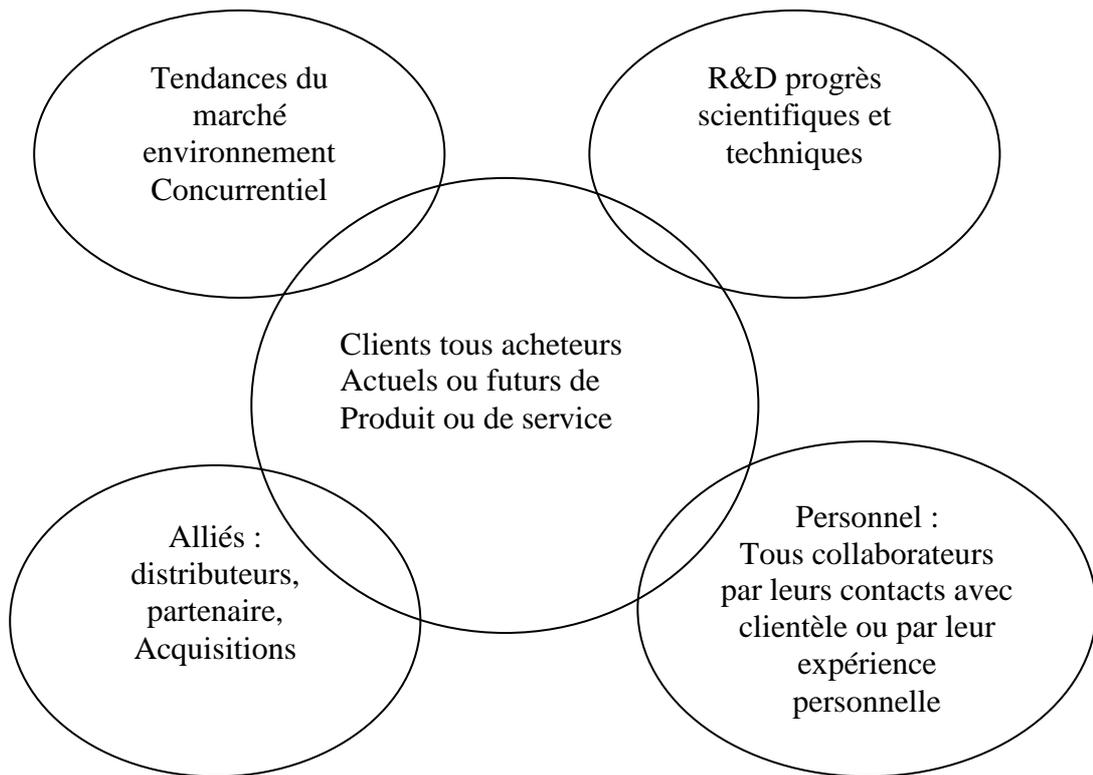


Figure N°26 sources d'idées¹⁰³

L'évaluation d'un produit convenablement, a pour but d'assurer la pertinence du produit. Notamment s'évaluer d'après leurs concepts de base et en fonction de l'environnement concurrentiel, de la taille de marché potentiel, des exigences des clients.

Après le test du produit, il convient de passer au lancement qui n'est pas un processus aussi simple, donc l'intervention de la gestion de la relation client est

¹⁰² STANLEY BROWN. « *CRM La gestion de la relation client* » ;village Mondiale,2001,p139

¹⁰³ STANLEY BROWN. « *CRM La gestion de la relation client* » ;village Mondiale,2001,p140

primordiale dans chaque étape de développement d'un produit qui peut être un aspect additif à la stratégie de la fidélisation.

Conclusion:

On conclut que, le CRM définit clairement qui est un consommateur loyal, et qui ne l'est pas, est essentiel. Considérer un client « normal » comme étant « fidèle » à la suite d'une mauvaise interprétation peut faire la différence entre le succès et l'échec.

Fidéliser, c'est un travail de longue endurance, un travail de tous les jours qui implique toutes les ressources de l'entreprise. Chaque contact client est un contact de fidélisation.

Identifier les bons clients, les sélectionner, réaliser des actions pour eux et rien que pour eux, offre une croissance organique à l'entreprise à moindre coût. Acheter sa croissance par des acquisitions, des fusions, des primes attractives aux vendeurs, ça peut marcher sur le court terme, mais ça ne stabilise pas l'activité de l'entreprise.

Les outils de fidélisation sont innombrables. Ils sont aussi divers que variés. Ils dépendent bien souvent de la cible. Cette cible qui rapporte des profits sains sur le long terme, sur laquelle il vaut la peine d'investir pleinement. Les nouvelles technologies offrent maintenant une large palette de nouveaux outils pour aider à la fidélisation. La communication est multi canal et facilitée par des outils d'extraction de données performants.

Pour terminer, notons encore une chose primordiale. Fidéliser à travers des machines qui ne marchent pas. Il faut de l'émotion.

Introduction :

La méthode de recherche est très importante, c'est elle qui va déterminer la pertinence des résultats de la recherche. Dans ce quatrième chapitre, nous nous attacherons à la méthodologie de recherche que nous avons adoptée. Nous verrons tout d'abord l'objet précis de notre recherche, puis les outils de recherche utilisés et enfin nous vous présenterons le terrain de recherche adopté. Mais avant tout, rappelons notre problématique, qui est le point de départ de notre logique et du cheminement de notre recherche :

L'une des principales préoccupations de notre travail de recherche dont le principe est simple mais essentiel: comment identifier, attirer et fidéliser un client d'une bonne gestion relation client ?

Notre problématique est centrée sur la question suivante :

La réussite de l'entreprise algérienne passe-t-elle par l'orientation du client ? La gestion de relation client est-elle une démarche nécessaire et suffisante pour que l'entreprise algérienne concrétise ses objectifs de fidélisation ?

Pour répondre à ces questions de recherche, nous avons utilisé une approche méthodologique mixte. (Questionnaire et entrevue « semi structuré »¹⁰⁶)

¹⁰⁶ Zeïneb Gharbi, Analyse des pratiques de lecture sur livres électroniques chez les étudiants universitaire, these en vue d'obtention du grade de philosophiae Doctor, université de montérial, janvié 2006,p76

Section I : La méthodologie de l'enquête et la description de l'échantillon

1-La méthodologie de l'enquête :

1-1- Le choix de la méthodologie :

« La difficulté de choisir un objectif méthodologique est souvent vouloir en même temps explorer, comprendre, décrire et expliquer des données alors que chacune des opérations correspond à une phase différente de l'étude.....celui des études descriptives, on a recours aux techniques quantitatives de l'enquête par sondage et de traitement par sondage et de traitement statistique des données. »¹⁰⁷

De cette introduction il 'est évident de mentionner que le choix de la méthodologie était vraiment un déficit majeur qui nous a obligé de nous servir des ouvrages spécialisés¹⁰⁸ et d'autres¹⁰⁹.

Selon Fortin l'approche mixte est pertinente pour la bonne conduite des recherches exploratoires¹¹⁰ (explorer les pratiques de gestion relation clients dans les entreprises algériennes et ses impacts sur la fidélité clients) l'avantage de ce type d'approche est qu'il permet de combiner différentes modes de collecte et d'analyse.

Par ailleurs, notre recherche met l'accent sur l'expérience individuelle de chaque répondant et sur les particularités.

¹⁰⁷ REGUIEG ISSAD DRISS, les principes du marketing, Edition Dar El Adib, 2006, p22

¹⁰⁸ L'art de la thèse (Michel Beau)

¹⁰⁹ Les principes du marketing (REGUIEG ISSAD DRISS), Gestion de la relation client (René Lefébure)

¹¹⁰ Zeïneb Gharbi, op-cit, 2006, page69

1-2-L'élaboration du questionnaire :

Pour que l'usage du questionnaire soit efficace, certaines conditions doivent exister : la disponibilité de l'échantillon ciblé, la capacité des participants, la capacité du chercheur à enregistrer l'information adéquatement, et la pertinence de l'unité d'analyse dans le contexte de la recherche. Ces conditions ont été respectées le plus possible dans la présente recherche. Le questionnaire permet de formuler plusieurs questions sur un même sujet.

Pour Mitiger les défis et mieux conduire notre étude on à choisi de passer par le mode d'élaboration du questionnaire ci dessous.¹¹¹

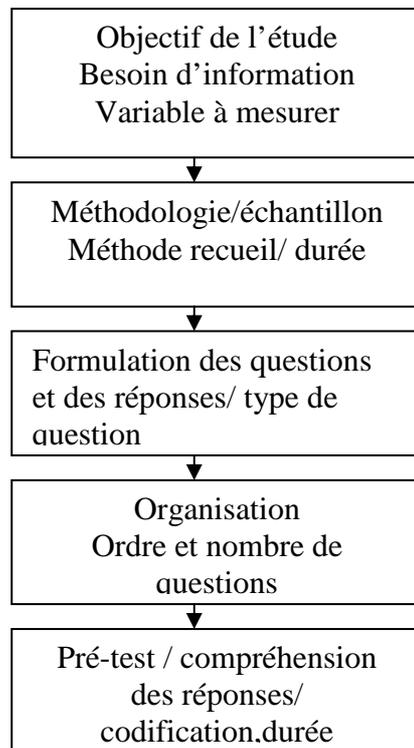


Figure N° 26 Mode d'élaboration du questionnaire

Après une récapitulation des idées de formulation de questions conformes à notre sujet de recherche, on a pu réaliser un questionnaire de cinq pages regroupant des questions en relation avec notre thème de recherche sur la fidélisation des clients à l'ère

¹¹¹ REGUIEG ISSAD DRISS, op.cit p31

Chapitre IV : La tendance relationnelle dans les entreprises algériennes

de CRM dans les entreprises algériennes, notre questionnaire a été enrichi plutôt que rectifié en ajoutant et en supprimant des questions après un test composé d'une dizaine de répondants.

Ce présent questionnaire est composé de 25 questions dont la majorité est préformée ou des questions avec échelle de notation.

L'ensemble de ces questions nous permettra de répondre aux éléments suivants :

- La situation concurrentielle des entreprises concernées par le questionnaire
- Perspective marketing (relationnelle ou transactionnel)
- L'intérêt consacré à la fidélisation des clients et ces outils

1.3 Le mode d'administration :

On a choisi le mode d'administration en face à face, car c'est le moyen le plus facile pour le recueil d'information dans la mesure où les personnes à interroger sont identifiées. C'est l'outil le plus privilégié pour ce type d'enquête.

1 4. La distribution :

La distribution de questionnaire a été en collaboration avec deux collègues de même promotion chacun avec son questionnaire et ses propres relations personnelles.

Pour élargir notre échantillon nous l'avons passé par le biais de la chambre du commerce ; d'autres questionnaires ont été envoyés par mail.

Le nombre de questionnaires distribués de main à main (en ce qui concerne les entreprises des wilayas d'Oran et Mostaganem) 57 questionnaires et 14 par mail.

On est arrivé par la suite à collecter 30 questionnaires en mentionnent que aucun questionnaire n'a été rendu par mail. Donc le taux de questionnaires rendus est de 52.63% sur deux wilayas seulement : Mostaganem et Oran.

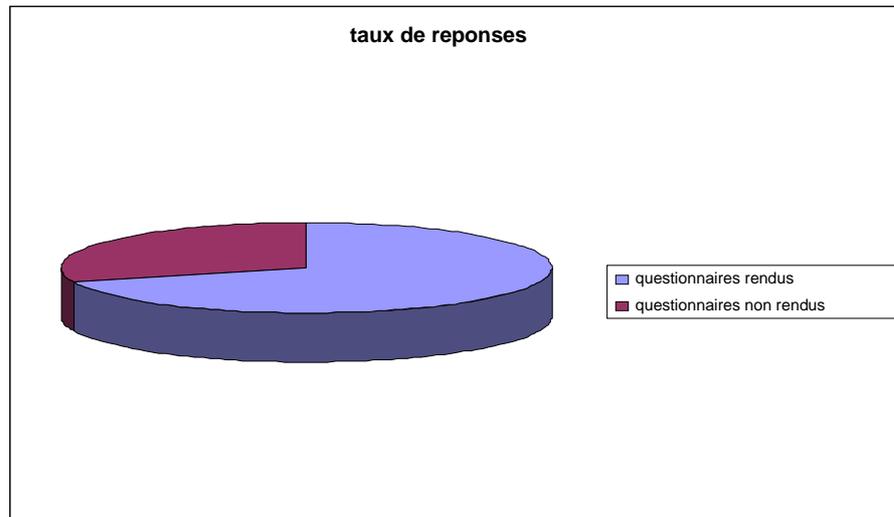


Schéma 01 : le taux de réponse

Notre questionnaire a atteint un nombre de cinquante sept(57) entreprises ; dans le tableau suivant figurent toutes les entreprises contactées.

Chapitre IV : La tendance relationnelle dans les entreprises algériennes

N°	Entreprise	Activité	N°	Entreprise	Activité
1	ENAB	BTP	34	ANISSIMO	Agro
2	ANABIB	BTP	35	SORASUCRE	Agro
3	HADJ HAMOU BITUME	Pet chimi	36	ADOUANE	Pro chim
4	CERAM souafia	BTP	37	ABM	BTP
5	SBD minoterie	Agro	38	JUPITER	Agro
6	SBD câblerie	BTP	39	UNILEVER	PGC
7	GROUPE LEZRAG	BTP	40	ALFATRON	PGC
8	CARTANA	Ind cosm	41	AFIA	Agro
9	PLASTOSTA	Tran plast	42	ENHO	Agro
10	BIMBA biscuiterie	Agro	43	SANCELLA	PGC
11	CHAUSS MOSTA	PGC	44	BIOPHARM	In pharm
12	CARTOMEX	PGC	45	BAHIAPHARM	In pharm
13	CRUIRE MOSTA	Trans cuire	46	BELLE VACHE	Agro
14	ABED laiterie	Agro	47	FORMACOL	Agro
15	SOCIETE GENERALE	Banques	48	BCR	PGC
16	BNA	Banques	49	BENZINE TOURS	tourisme
17	SAA	Assurances	50	SARL SARB	Agro
18	MAZOUZ	Agro	51	MONDIAL PLAST	Tran plast
19	MAGMOS	Agro	52	KORI PLAST	Tran plast
20	ENDIMED	Indu pharm	53	BADR banque	Banques
21	SOACHLORE	Agro	54	TAPIS D'OR	PGC
22	KAISAR fromagerie	Agro	55	GIPLAIT	Agro
23	CHOCOLUX	Agro	56	RAMY	Agro
24	SKIP	Agro	57	SIM	Agro
25	MOBILIS	Telecom	BTP : bâtiment et travaux publics Agro : entreprise d'agroalimentaire PGC : produit de grande consommation Tourisme : agence de tourisme Assurances : compagnie d'assurances Telecom : entreprise de télécommunication Banques : banques Trans plast : transformation plastique Ind pharm : industrie pharmaceutique Pro chim : produit chimique Pet chim : pétrochimie		
26	ALGERIE TELECOM	Telecom			
27	ETPSH	BTP			
28	CRMA	Assurances			
29	GMD	Agro			
30	MINUTS	Agro			
31	LARBAOUI MOULIN	Agro			
32	ALWATANIA	Telecom			
33	LAFARGE ORASCOM	BTP			

Tableau N°9 Les entreprises concerner par le questionnaire

1.5. L'entrevue semi-structurée :

Le type d'entrevue que nous avons utilisé est l'entrevue semi-structurée qui se situe entre la conversation informelle et l'entrevue structurée. Il s'agit du deuxième instrument de collecte dans cette recherche. Ce type d'entrevue consiste en une liste de Questions formulées, liées à des thèmes, déterminées à l'avance, formant le guide d'entrevue et destinées à être explorées lors de l'entrevue. Dans un guide d'entrevue, les questions ne sont pas posées dans des mots exacts.

Le guide d'entrevue est un instrument assez flexible qui favorise l'émergence de Nouveaux thèmes importants, selon les répondants, permettant ainsi d'aller au-delà de ce qui a été déterminé à l'avance, d'où sa pertinence dans l'étude d'un nouveau phénomène

L'entrevue, dans notre recherche, avait pour objectif de vérifier la valeur des Résultats obtenus par le questionnaire.

2-La description d'échantillon :

2-1-Le statut juridique :

SARL	EURL	SPA	Personne Physique	MUTUELLE	TOTAL
11	5	10	3	1	30
36,67%	16,67%	33,33%	10,00%	3,33%	

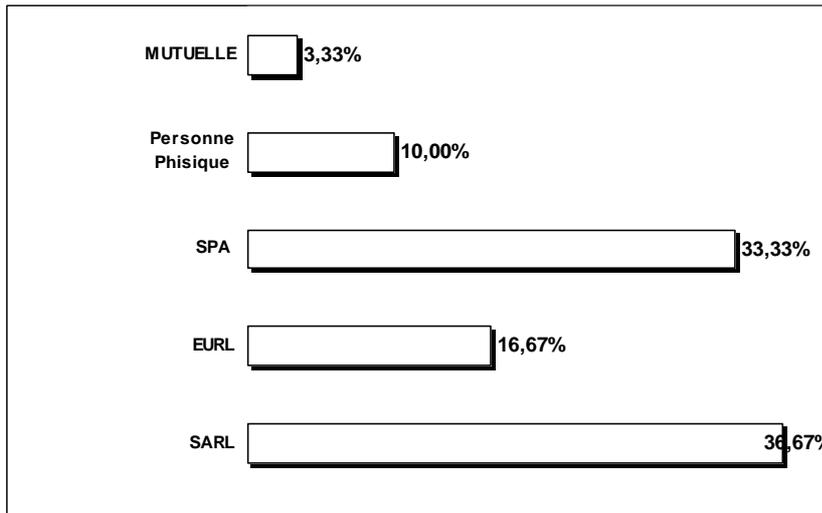


Schéma 02 : Le statut juridique

D'après les résultats, on constate que notre échantillon obtenu est composé de 5 statuts juridiques et réparti comme suit par ordre progressif : 11 SARL (soit 36.67%), 10 SPA (soit 33.33%), 5 EURL (soit 16.67%), 3 personnes physiques (soit 10%) finalement 1 mutuelle (soit 3.33%).

2-2-Le chiffre d'affaire annuel en DA :

CA<20 million	20million<CA<200 million	200million<CA<2 milliards	plus de 2 milliard	répondant	non répondant
8	9	5	6	28	2
26,67%	30,00%	16,67%	20,00%	93,33%	6,67%

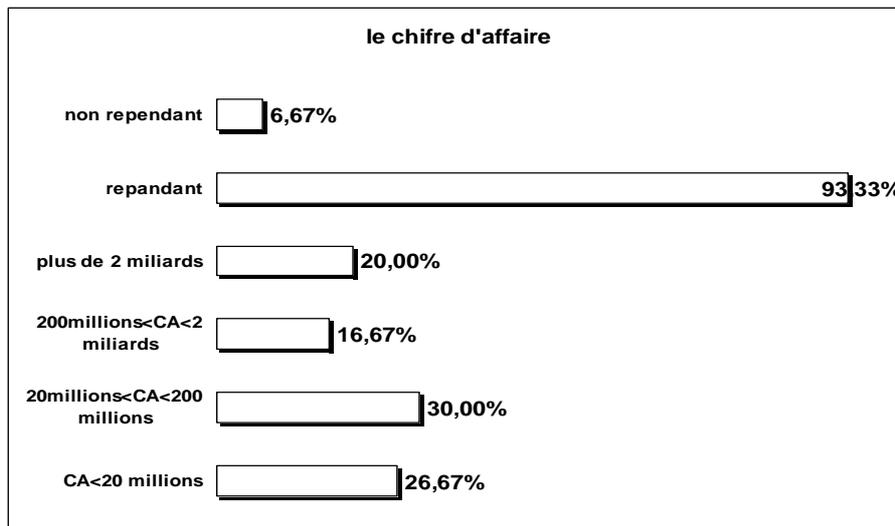


Schéma 03 : le chiffre d'affaire annuel

Les résultats obtenus, démontrent que sur l'ensemble des 93.33% entreprises répondantes nous avons 30.00% qui ont un chiffre d'affaire entre 20 et 200millions de dinar or 26.67% des entreprises chiffrent moins de 20 millions, notamment 20.00% ont plus de 2 milliard dinar finalement 16.67% ayant un chiffre d'affaire entre 200 millions et 2 milliards de dinars. Ces intervalles déterminent la taille de l'entreprise a partir du chiffre d'affaire.

2-3- Le nombre d'employés :

très pt entreprise<9 employés	pt entreprise 10<emp<49	moyenne entreprise 50<emp<250	emp>250
7	9	5	9
23,33%	30,00%	16,67%	30,00%

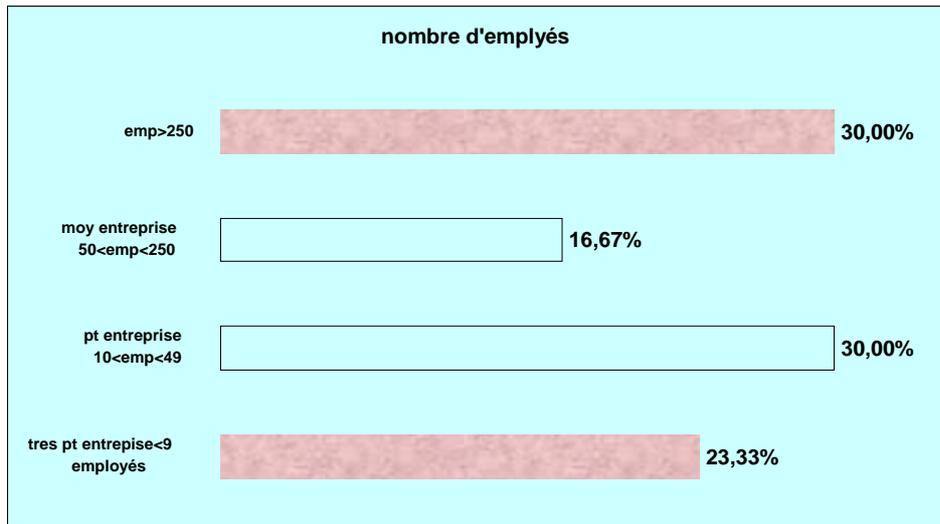


Schéma 04 : nombre d'employé

De ce qu'il s'agit de la taille de l'entreprise en référence au nombre d'employés les résultats énoncent que 30% des entreprises de l'échantillon présentent les grandes entreprises avec un nombre d'employés plus de 250, notamment les petites entreprises avec un même pourcentage, or que les moyennes entreprises, ne présentent que 16.67% et les très petites entreprises 23.33%.

2-4-Le nombre approximatif des clients :

de 1 à10	de 11 à 100	101 à 1000	1001 à 10000	10001 à 100000	plus de 100000	repond	non repond
1	17	5	3	0	2	28	2
3,33%	56,67%	16,67%	10,00%	0,00%	6,67%	93,33%	6,67%

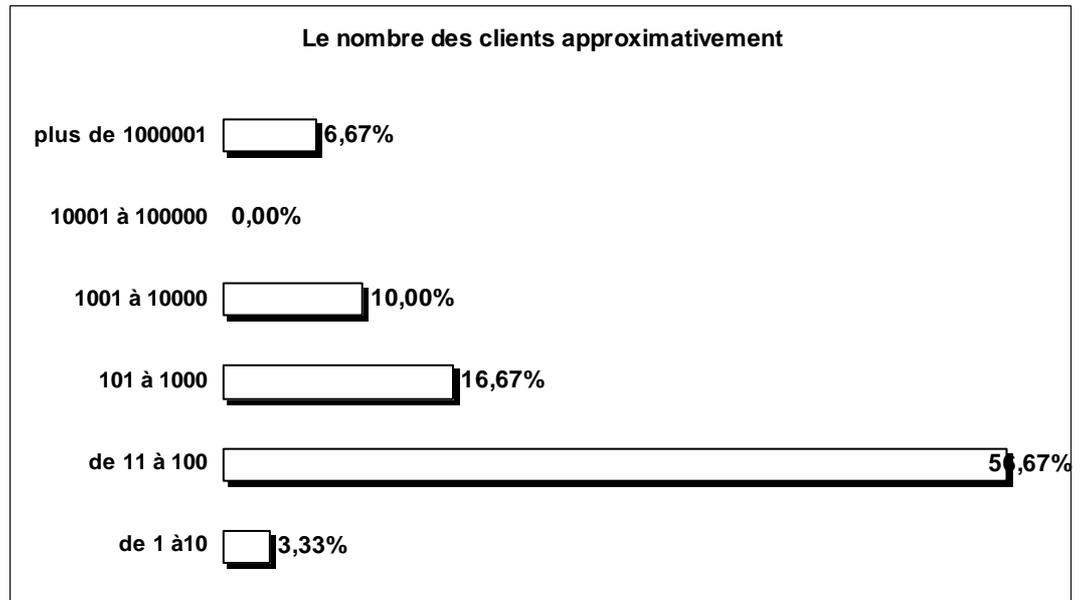


Schéma 05 : le nombre des clients

La plupart des entreprises de notre échantillon avaient un nombre de clients entre 11 et 100 ce qui facilite énormément la gestion de relation clients de moins en moins celle qui ont un effectif entre 101 -1000 (soit 16.67%), et 1001-10000 (10%).

Notre échantillon est bien varié et homogène et nous a permis de tisser une variété riche surtout de ce qu'il s'agit du nombre de clients.

Section II : Présentation et analyse des résultats:

1-La situation concurrentielle :

jamais	rarement	toujours	
1	2	27	
3,33%	6,67%	90,00%	

Dans notre partie théorique nous avons dénoncé pas mal de fois que la progression de la concurrence a joué un rôle primordial au changement de paradigme et de la reconsidération du capital client.

Donc il était essentiel de sonder la situation concurrentielle des entreprises algériennes.

La majorité des entreprises interrogées disent qu'elles se trouvent toujours en concurrence, soit 90% (n=27) que 3.33% (n=1), et des entreprises qui ne se trouvent jamais en concurrence soit 6.67% (n=2).

On note que quelques entreprises souffrent d'une concurrence déloyale, une entreprise ne vend que par contrat.

René Lefébure-Gilles Venturi résume le besoin du CRM en quelques questions, la plus impotente focalise sur la situation concurrentielle ; ce qui nous avons essayé de savoir au premier lieu.

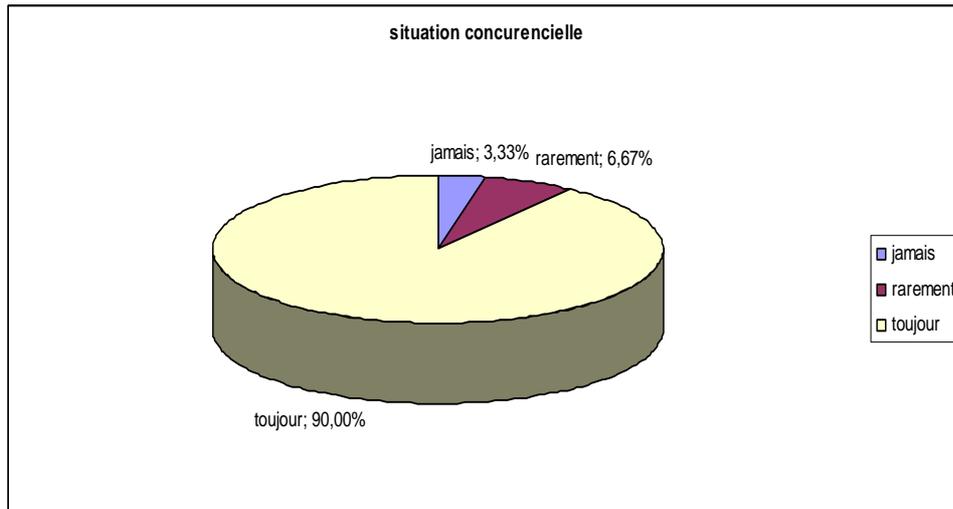


Schéma 06 : la situation concurrentielle

2-L' avantage concurrentiel :

oui	non	
21	9	
70,00%	30,00%	

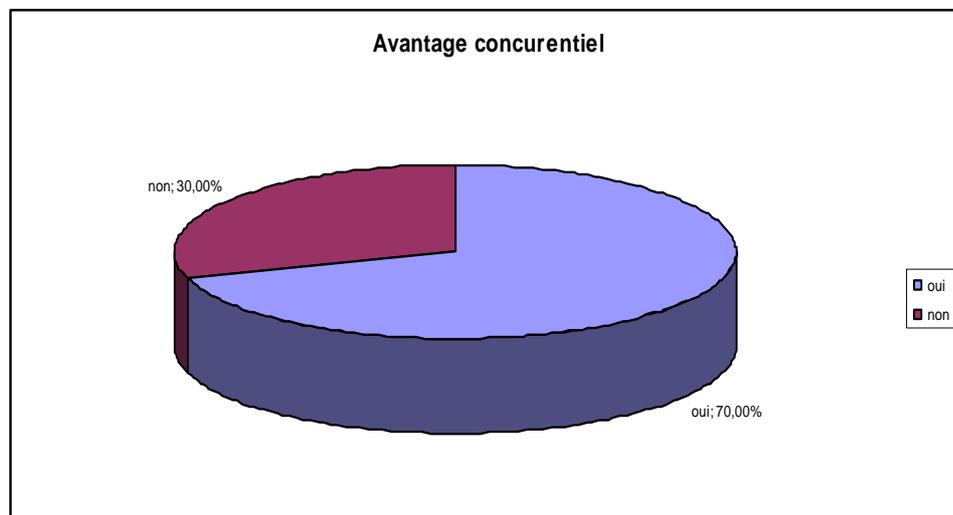


Schéma 07 :l'avantage concurrentiel

Soixante dix pourcent soit 21 des entreprises croient qu'elles ont un ou des avantages concurrentiels, or que 30% croient que non ; on note la que malgré que la

Chapitre IV : La tendance relationnelle dans les entreprises algériennes

plupart des entreprises d'échantillon affirment qu'elles ont un avantage concurrentiel une part significative 30% n'ont pas et que les 70% du reste a affirmé.

3-La perte des clients :

Oui	non	
21	9	
70,00%	30,00%	

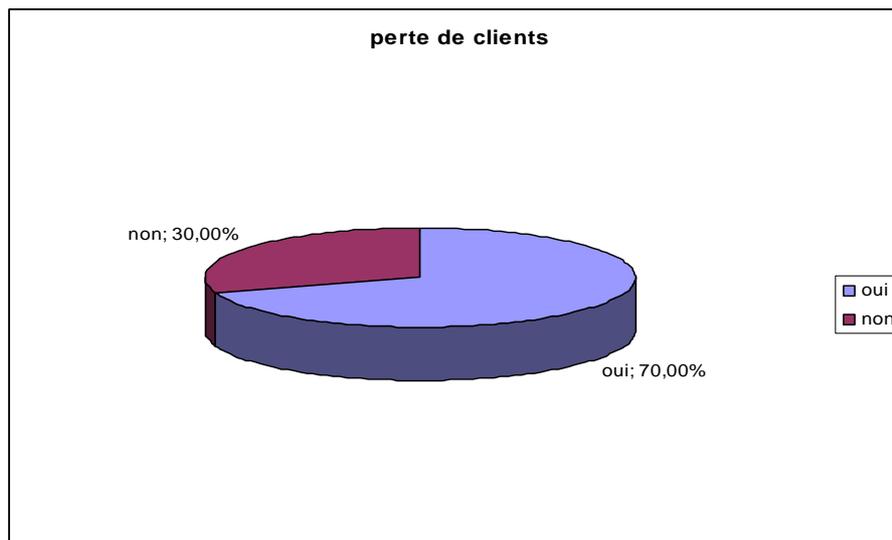
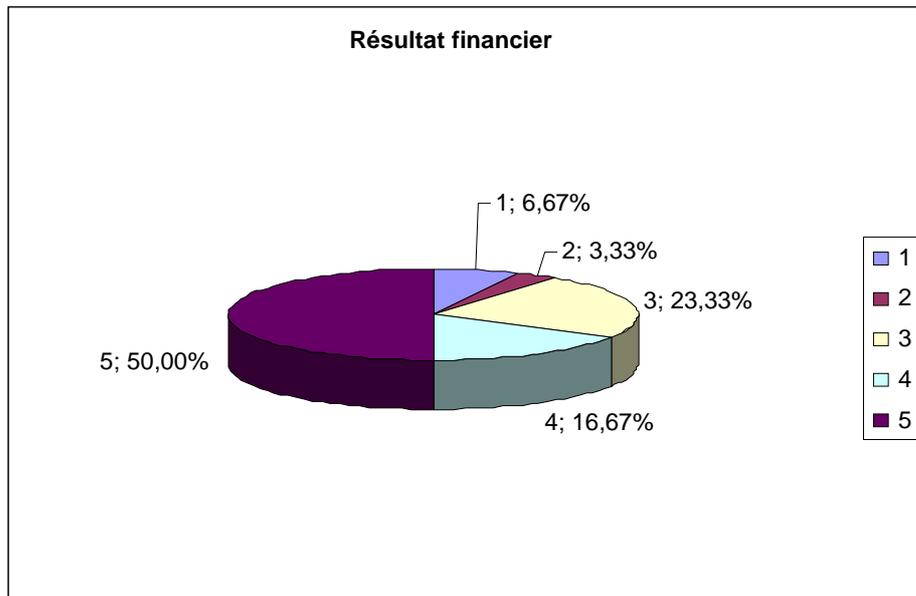
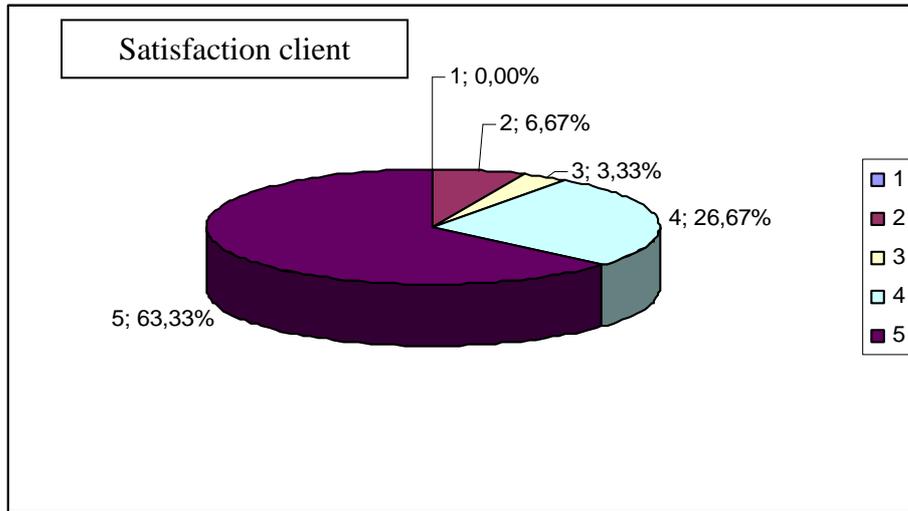


Schéma 08 : perte de clients

Ce qui est important à retenir de ces résultats est que la majorité 70% soit 21 entreprises perdent des clients suite à une réaction plus forte des concurrents, or que la majorité ont déjà affirmé qu'elles ont un avantage concurrentiel. Cette situation paradoxale ne peut être justifiée que par faire un grand point d'interrogation sur la réponse précédente ou au moins douter de la fiabilité de ces avantages concurrentiels.

4- L'objectif d'échange avec clients :

Résultat financier					Satisfaction client					Fidélisation client				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	1	7	5	15	0	2	1	8	19	0	0	4	8	18
6,67 %	3,33 %	23,33 %	16,6 7%	50,0 0%	0,0 0%	6,67 %	3,33 %	26,67 %	63,33 %	0,00 %	0,00 %	13,33 %	26,67 %	60,00 %



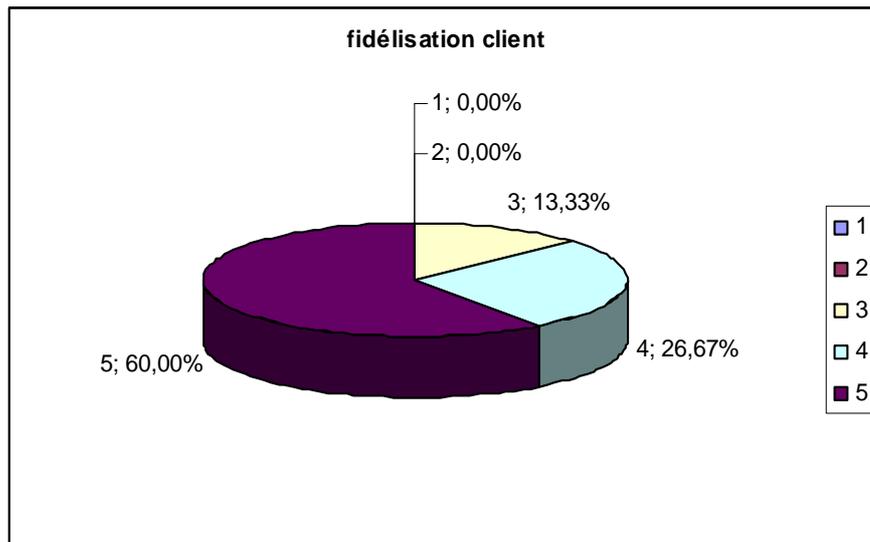


Schéma 09:l'objective de l'échange

Après la codification des résultats de cette question avec d'échelle de notation comme suit :

Pas du tout d'accord (1), plutôt pas d'accord (2) plutôt d'accord (3) d'accord (4) entièrement d'accord (5).

Donc les résultats obtenus, démontrent que sur l'ensemble des 30 entreprises, 50% sont entièrement d'accord que leurs objectifs d'échanges est de réaliser un résultat financier, 16.6% ne diffèrent pas et qu'elles sont d'accord que le résultat financier est l'objectif des leurs transactions, 23.33% plutôt d'accord ; 3.33% plutôt pas d'accord or 6.67% ne sont pas du tout d'accord. Avant de se pencher ver l'interprétation de ce résultat, il est évident de compléter notre vue et de la voir par tous les angles.

63.33% sont entièrement d'accord que leur objectif d'échange est de satisfaire leurs clients, 26.67% sont d'accord avec cette suggestion sauf que 6.67% ne sont plutôt pas d'accord et 3.33% sont plutôt d'accord.

Donc les entreprises algériennes particulièrement les entreprises ciblées par notre enquête sont conscientes de l'importance stratégique de la satisfaction des clients et même de la fidélisation qui semble pour eux étroitement liée ; Or ce n'est pas le cas.

5-La stratégie défensive ou offensive :

d'attirer de nouveaux consommateurs					maintenir les clients existants				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	0	4	7	16	0	0	2	6	22
10,00%	0,00%	13,33%	23,33%	53,33%	0,00%	0,00%	6,67%	20,00%	73,33%

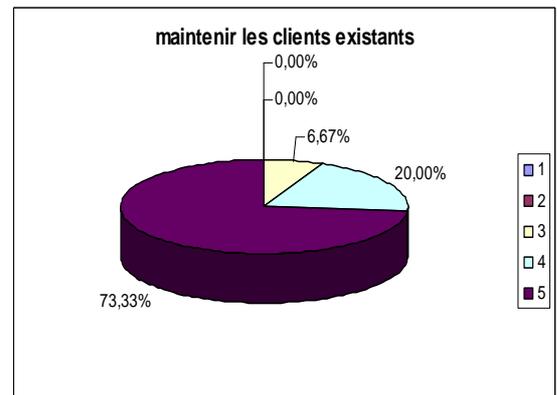
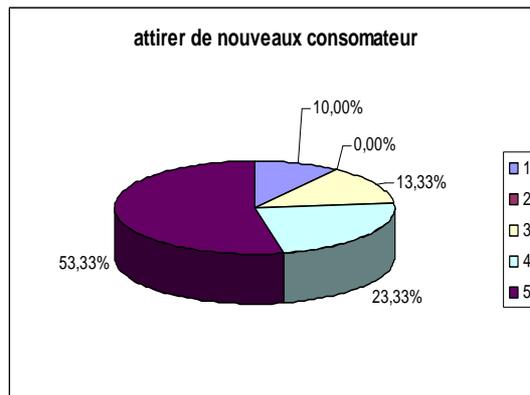
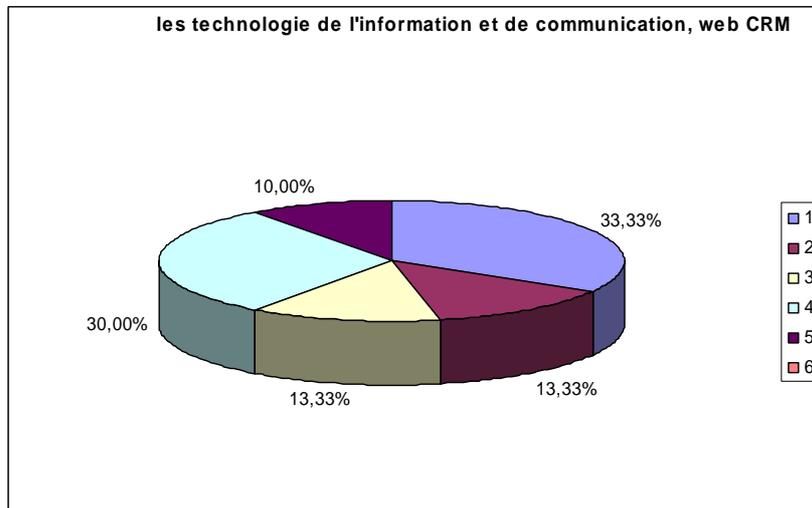
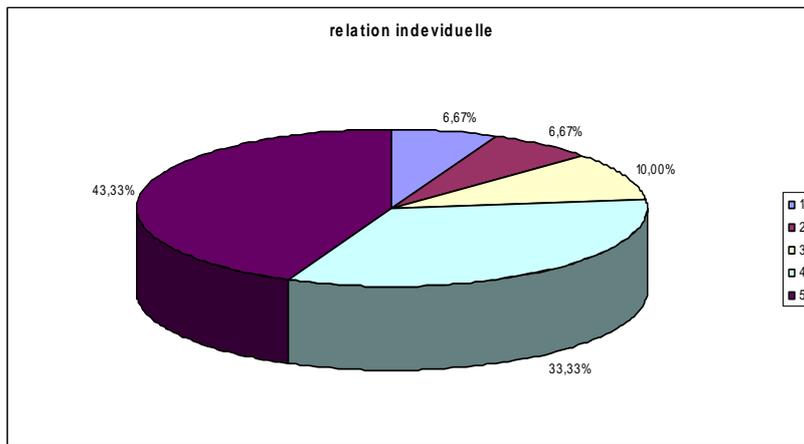


Schéma 10 : type de stratégie

Malgré que la majorité des entreprises sont entièrement d'accord que leurs efforts commerciaux sont pour l'objectif d'attirer de nouveaux clients (53.33% entièrement d'accord 23.33% d'accord 13.33% plutôt d'accord) alors qu' une minorité qui est saturée à cause de sa particularité ; presque les mêmes entreprises sont entièrement d'accord d'être plus défensives 73.33% ; donc les entreprise choisissent d'être plus défensives que d'être offensives.

6-Investissement des ressources marketing :

produit, prix, communication, distribution					les technologies de l'information et de communication site web base donnée CRM					l'établissement et la construction de relation individuelle				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
0	0	3	9	18	10	4	4	9	3	2	2	3	10	13
0,00 %	0,00 %	10,00 %	30,00 %	60,00 %	33,33 %	13,33 %	13,33 %	30,00 %	10,00 %	6,67 %	6,67 %	10,00 %	33,33 %	43,33 %



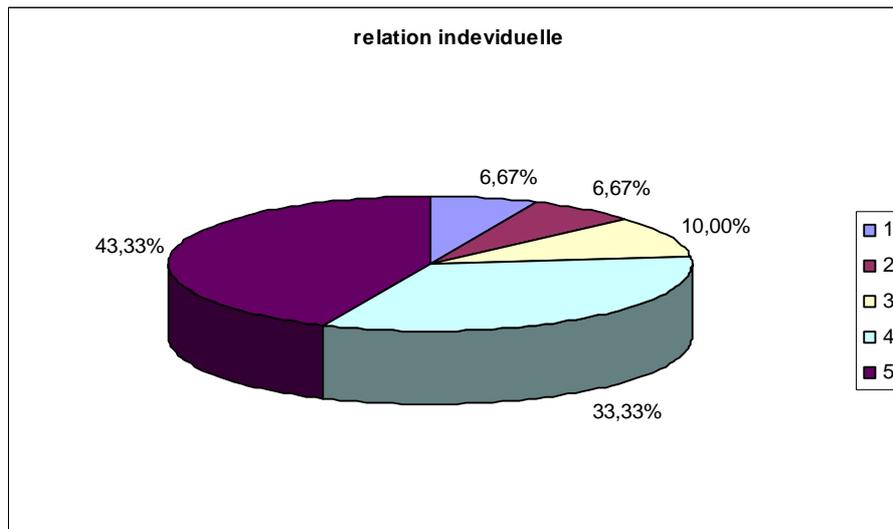


Schéma 11 : l'investissement des ressources marketing

Pour s'assurer de l'orientation marketing des entreprises concernées on a préféré de passer par l'investissement des ressources marketing ; il s'agit des 60% des entreprises qui portent d'entières importances, 30% avec une très grande importance or 10% sont d'accord.

Moins d'importances ont été accordées aux technologies de l'information et de communication site web base de données CRM ,33.33% ne sont Pas du tout d'accord.

De ce qu'il s'agit de l'établissement et la construction de relation individuelle une majorité de 43.33% entièrement d'accord ,33.33% d'accord et 10% plutôt d'accord.

De tout cela, on distingue que ces entreprises sont toujours dans la logique produit et qu'ils sont plein de transaction d'une autre logique (logique client) mais elles ne sont encore pas conscientes des outils nécessaires qui sont les technologies de l'information et de communication site web base donnée CRM.

7-Votre plan/action marketing :

produit/service					les clients				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	2	6	19	1	0	4	6	19
3,33%	6,67%	6,67%	20,00%	63,33%	3,33%	0,00%	13,33%	20,00%	63,33%

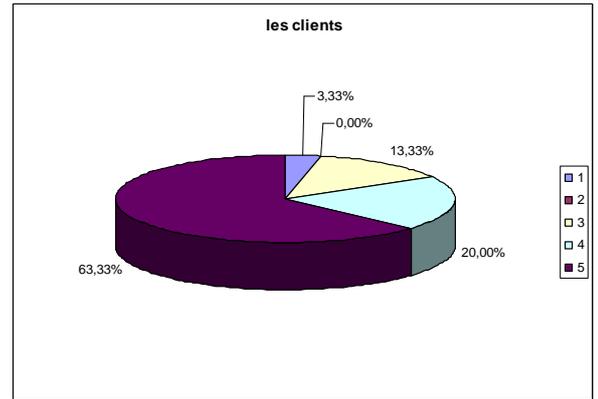
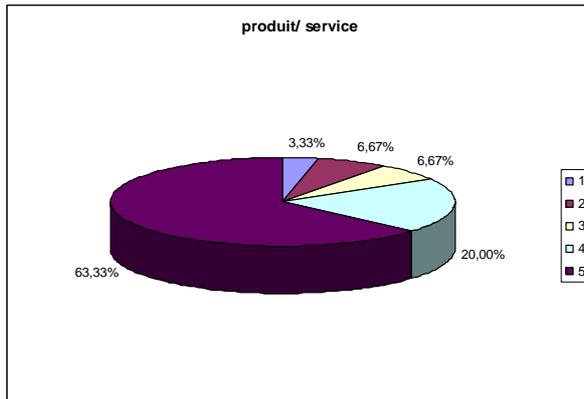


Schéma 12 : plan marketing

Les entreprises semblent qu'elles focalisent sur les clients et les produits en même temps et de même degré d'accord, 63.33% d'entreprises entièrement d'accord à la fois de focaliser sur les produits et sur les clients. Mais l'esprit scientifique nous impose de tenir en compte que les 63.33% ne sont pas les mêmes autrement dit, il y a des entreprises qui tendent entièrement au produit et non pas pour les clients, et d'autre font le contraire.

8-La Fidélité des clients :

Non fidèle	Peu fidèle	Moyenne fidélité	Très fidèle
0	2	18	10
0,00%	6,67%	60,00%	33,33%

Afin de savoir plus sur l'environnement des entreprises de notre échantillon, les entreprises étaient interrogées sur la fidélité de leurs clients, 60% répond que leurs clients ont une moyenne de fidélité ; autrement dit ne sont pas sûrs de leur fidélité, les uns affirment qu'ils sont fidèles au prix et non pas à l'entreprise ou à la marque. Juste 33.33% de l'échantillon disent que leurs clients sont très fidèles.

9 .Les avantages de la gestion de relation client :

9-1-idéal pour garder les clients :

1	2	3	4	5	non repond	repond
0	0	3	6	17	4	26
0,00%	0,00%	11,54%	23,08%	65,38%	13,33%	86,67%

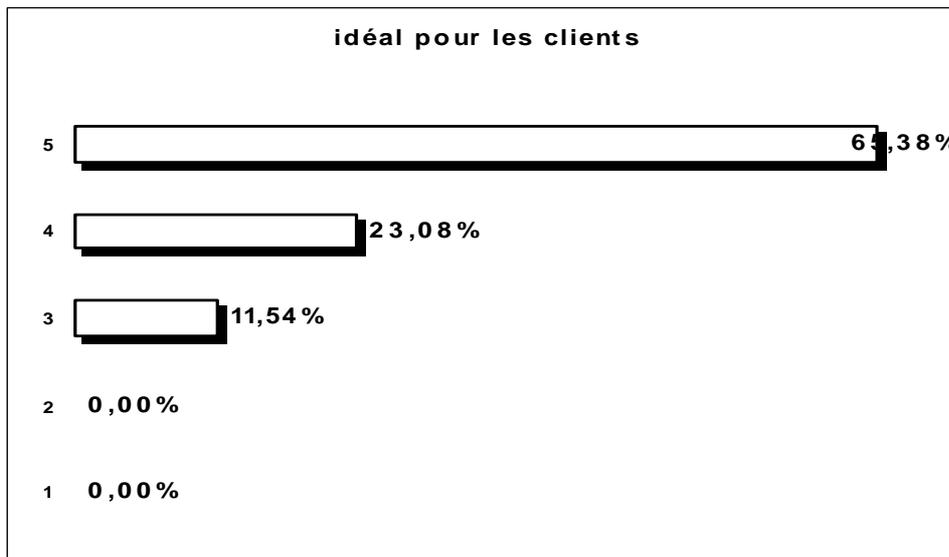


Schéma 13 : gestion de relation client et conservation des clients

Dix sept entreprises soit 65.38% des entreprises sont entièrement d'accord que la gestion de la relation client est idéale pour garder ses clients ce qui affirme qu'elles sont plus défensives ; 23.08% sont d'accord que le CRM est indispensable pour conserver le portefeuille clientèle, 3 entreprises soit 11.54% de notre population sont plutôt d'accord avec notre proposition.

9.2 Mieux connaître les clients :

1	2	3	4	5	non repond	repond
0	0	3	7	16	4	26
0,00%	0,00%	11,54%	26,92%	61,54%	13,33%	86,67%

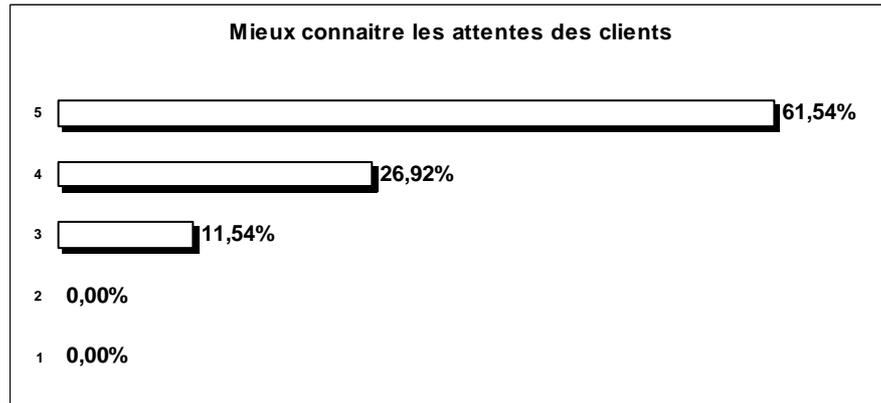


Schéma 14 : gestion de relation client et la connaissance des attentes clients

La majorité 61.54% étaient entièrement d'accord que la gestion de relation client joue un rôle primordial à la connaissance précise des clients. Or d'autres croient qu'elles n'ont pas vraiment besoin de connaître ses clients précisément.

9-3-assurer le suivi des clients :

1	2	3	4	5	non répond	répond
0	0	3	5	18	4	26
0,00%	0,00%	11,54%	19,23%	69,23%	13,33%	86,67%

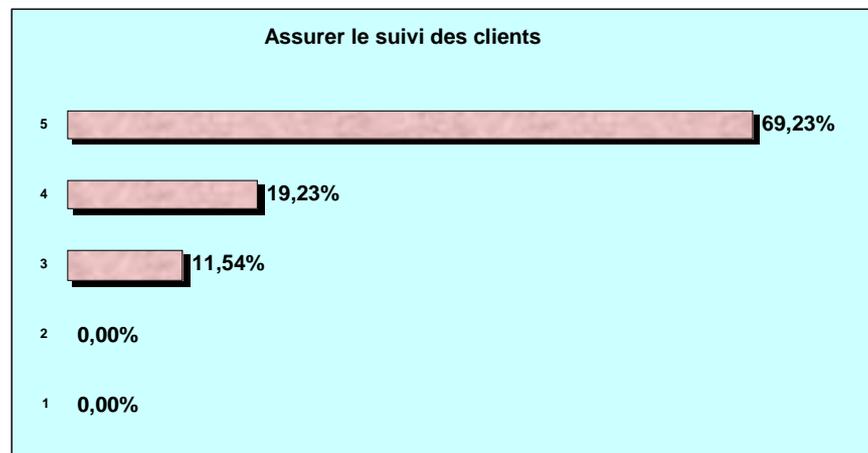


Schéma 15 : le suivi des clients

Chapitre IV : La tendance relationnelle dans les entreprises algériennes

1	2	3	4	5	non repond	repond
0	0	5	5	16	4	26
0,00%	0,00%	16,67%	16,67%	53,33%	13,33%	86,67%

Le suivi des clients est un des points les plus affirmés des avantages de la GRC
69.7% des entreprises sont entièrement d'accord 19.23 % d'accord avec aucune
objection dans toutes les réponses précédentes.

9-4-Gérer facilement les contacts :

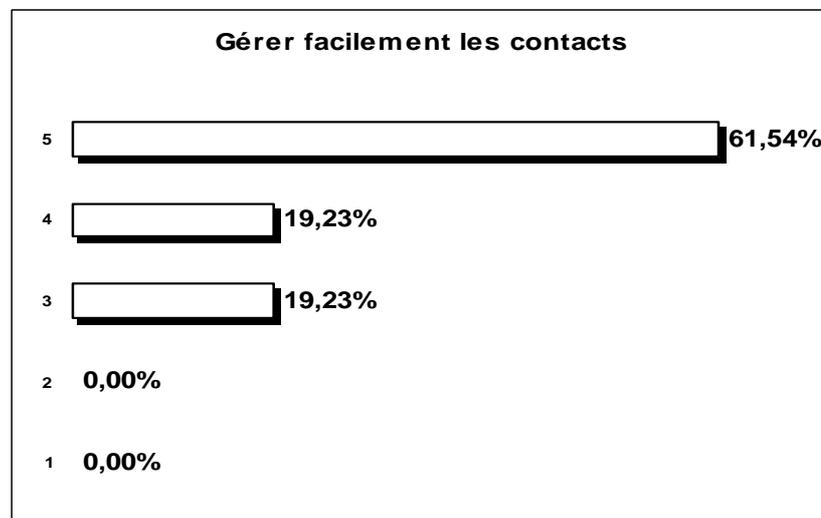


Schéma 16 : gérance des contacts

Avec aucune objection gérer facilement les contacts passe par la gestion de la
relation client 61.54%, 7 entreprises affirment entièrement et de moins en moins les
19.23%. La concentration remarquable sur la gestion des contacts nous reflète la nature
de l'orientation stratégique adoptée par les entreprises concernées qui semble à court
terme.

9-5-Partager renseignement sur les clients entre services :

1	2	3	4	5	non repond	repond
2	1	10	6	7	4	26
7,69%	3,85%	38,46%	23,08%	26,92 %	13,33 %	86,67%

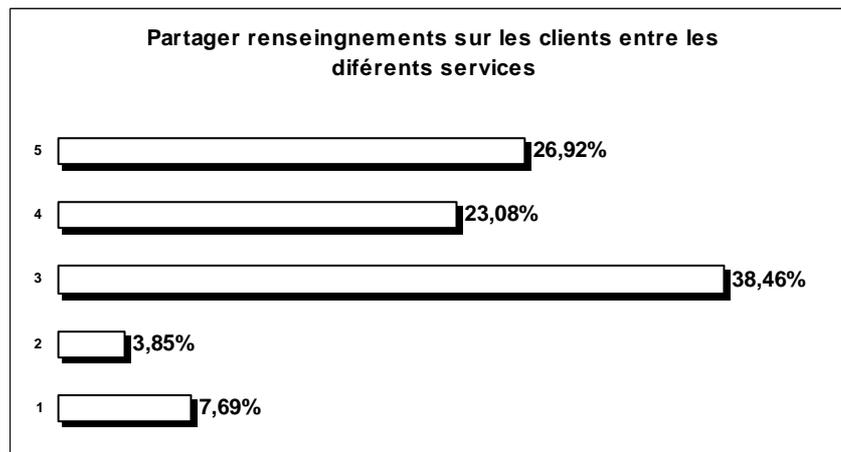


Schéma 17 : renseignement sur les clients

D'après les résultats les entreprise ne sommes pas très d'accord de se qu'il s'agit du partage des renseignements parce qu'ils ne donnent pas un grand intérêt à la diffusion de l'information clients même qu'il ne maitrise pas tellement l'outils informatique qui essentiel pour cette optique.

9-6-gérer et résoudre les incidents :

1	2	3	4	5	non répond	répond
1	1	3	10	11	4	26
3,85%	3,85%	11,54%	38,46%	42,31%	13,33%	86,67%

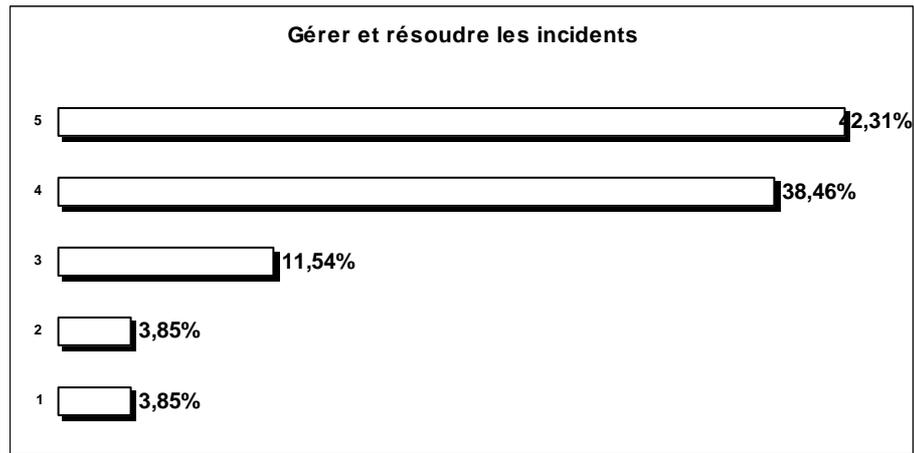


Schéma 18 : résolution des incidents

La porte d'importance à la gestion des incidents se reflète sur les réponses 42.31% entièrement d'accord à l'importance massive de GRC à la gestion des incidents ; 38.46% plutôt d'accord, 11.54 % d'accord ou que 3.81% sont plutôt pas d'accord et 3.81 qui ne sont guère d'accord.

10- l'inconvénient :

10-1- coût supplémentaire :

1	2	3	4	5	non répond	répond
12	6	3	3	1	5	25
48,00%	24,00%	12,00%	12,00%	4,00%	16,67 %	83,33%

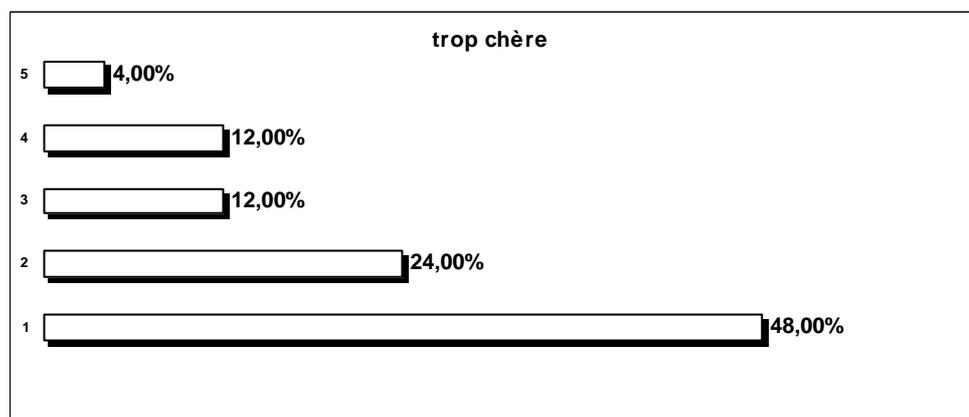


Schéma 19 : le coût de la gestion de relation client

Chapitre IV : La tendance relationnelle dans les entreprises algériennes

La majorité des entreprises ne trouve pas que la gestion de la relation client coûte chère (48% pas du tout d'accord qu'elle est chère, 24% ne sont pas d'accord) le reste 28% (reparti par 12% d'accord ; 12% plutôt d'accord, 4% absolument d'accord).

Donc ce n'est pas la contrainte de coût qui retarde l'optique relationnelle du marketing.

10-2-Mal adaptation du CRM :

1	2	3	4	5	non repond	repond
7	7	6	3	1	6	24
29,17%	29,17%	25,00%	12,50%	4,17%	29,17%	29,17%

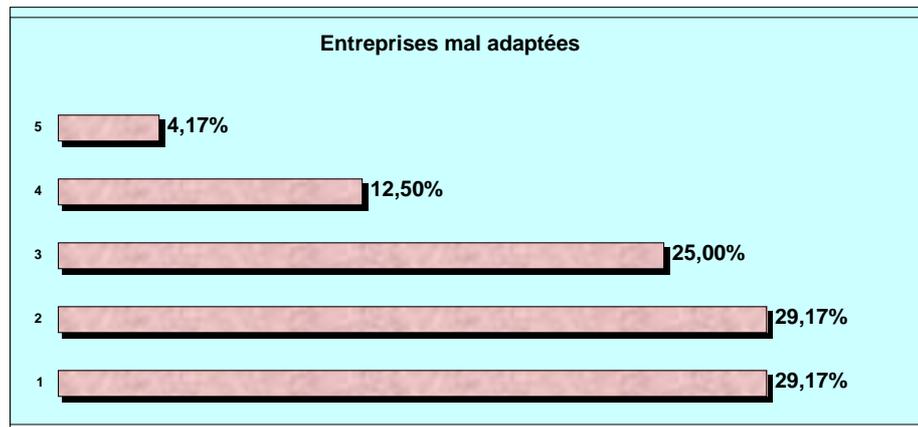


Schéma 20 : adaptation a la gestion relation client

Quelques entreprises trouvent que la GRC n'est pas adaptée à leur organisation (4.17% entièrement d'accord, 12.5% plutôt d'accord 25% d'accord) ; Or d'autres affirment que ce n'est pas le cas (29.1% pas d'accord, 29.1% plutôt n'est pas d'accord).

10-3-La complexité du concept:

1	2	3	4	5	non repond	repond
8	9	6	2	1	4	26
30,77%	34,62%	23,08%	7,69%	3,85%	13,33%	86,67%

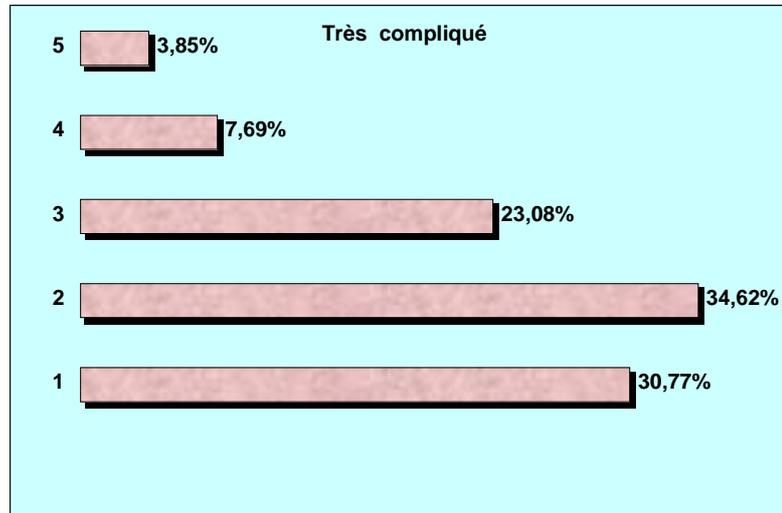


Schéma 2 : La complexité de la gestion de relation client

Des entreprises trouvent que la gestion de la relation client est compliquée

3.85% croient que c'est entièrement compliquée et 23.08% croient que c'est plutôt compliquée ; d'autres part la majorité ne trouve pas que c'est complexe. Cette même majorité dit que ce n'est qu'une question de personnel qualifié.

10.4. La non qualification du personnel :

1	2	3	4	5	non repond	repond
9	8	2	3	3	5	25
36,00%	32,00%	8,00%	12,00%	12,00%	16,67%	83,33%

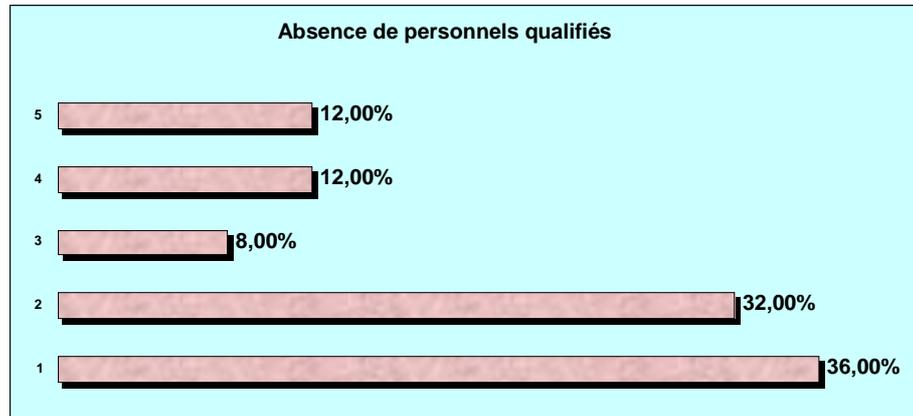


Schéma 22 : qualification du personnel

Les résultats indiquent qu'il y'a un défi considérable à la gestion de la relation clients spécialement un déficit d'encadrement 12% entièrement d'accord qu'il n'y'as pas un encadrement qui peut conduire la GRC, 12% plutôt d'accord et 8% d'accord finalement la majorité (32%+ 36%) trouvent qu'elles ont le personnel compétent.

11-traitement des réclamations :

11-1-Le système de traitement des réclamations :

Oui	non	répond	non répond
18	11	29	1
62,07%	37,93%	96,67%	3,33%

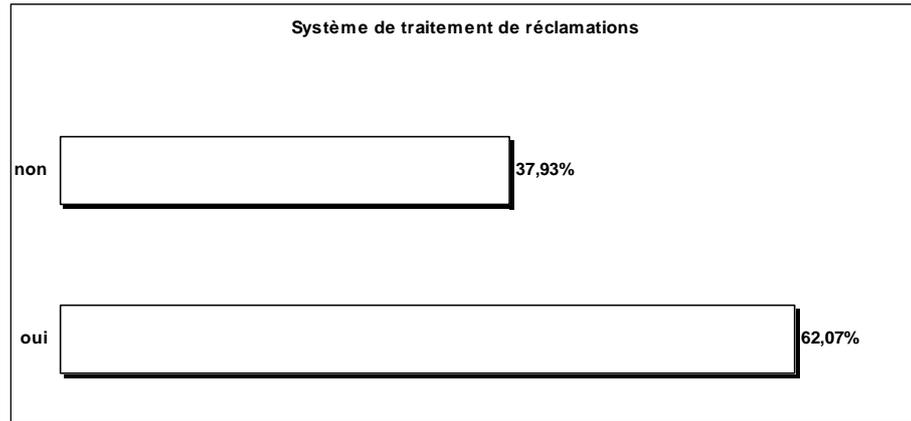


Schéma 23 : traitement de réclamation et gestion de relation client

Dix huit entreprises, soit 62,07% affirment qu'elles ont un système de traitement de réclamation or, 37.93 % n'ont pas .malgré que la majorité ont un système de réclamation l'autre part reste toujours considérable. On note que le terme système était pris à la légère.

11-2-La difficulté de traitement de la réclamation :

Oui	non	répond	non répond
8	20	28	2
28,57%	71,43%	93,33%	6,67%

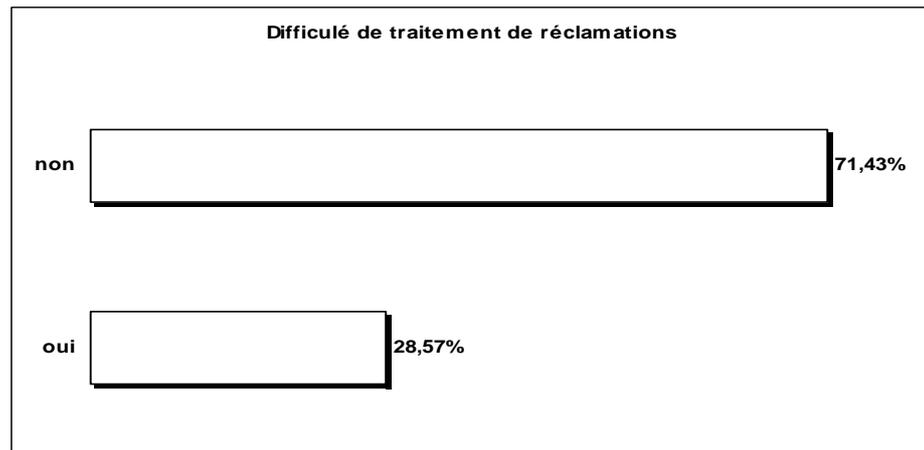


Schéma 24 : difficultés de traitements des réclamations

Huit entreprises, soit 28% trouvent des difficultés de traiter les réclamations, alors que 71.43% ne trouvent aucune difficulté. Mais plusieurs entreprises disent qu'elles n'ont pas un système structuré de traitement des réclamations mais ce n'est que des procédures traditionnelles non raisonnées et qui ne remplissent pas les conditions scientifiques de traitement, de suivi et de statistique.

12-Les bases de données :

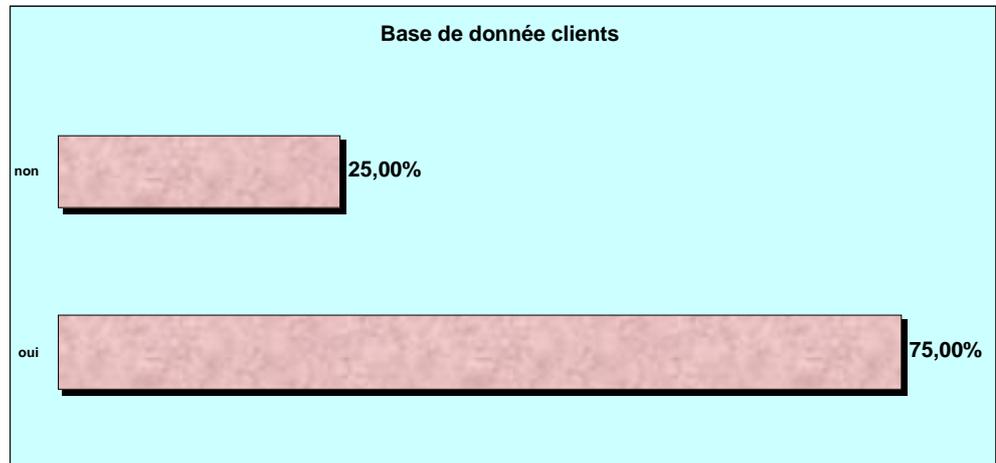


Schéma 25 : base de données marketing

De ce qu'il s'agit de la base de données, 75% d'entreprises ont une base de données mais 25% n'ont pas. On note qu'une grande part nous a affirmé qu'elles ne sont pas manuscrites.

12-1-Image claire sur client :

Oui	non	répond	non répond
14	9	23	7
60,87%	39,13%	76,67%	23,33%

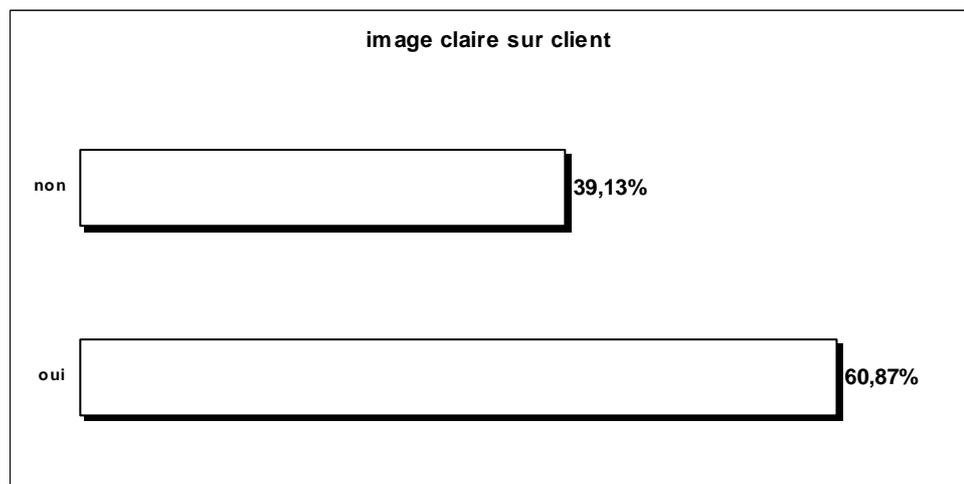


Schéma 26 : image claire sur les clients

Chapitre IV : La tendance relationnelle dans les entreprises algériennes

Malgré que le pourcentage des entreprises ayant une base de données fût élevé l'efficacité était minime car 39.13% disent qu'elle ne donne pas une image très claire de ses clients.

Revenons à ce qui était dit dans le chapitre théorique. La base de données est plus qu'un simple fichier, elle est le dépositaire des goûts spécifiques des clients. Lorsqu'une entreprise répond plus vite aux attentes du client, elle a toutes les chances de le fidéliser pour une longue période et d'en faire un actif ayant de la valeur. Donc ce sera clair et naturel que les entreprises vont avoir des difficultés de satisfaire les besoins de ses clients, également de les fidéliser.

13-Difficulté de satisfaire les clients :

oui	non	répond	non répond
19	4	23	7
82,61%	17,39%	76,67%	23,33%

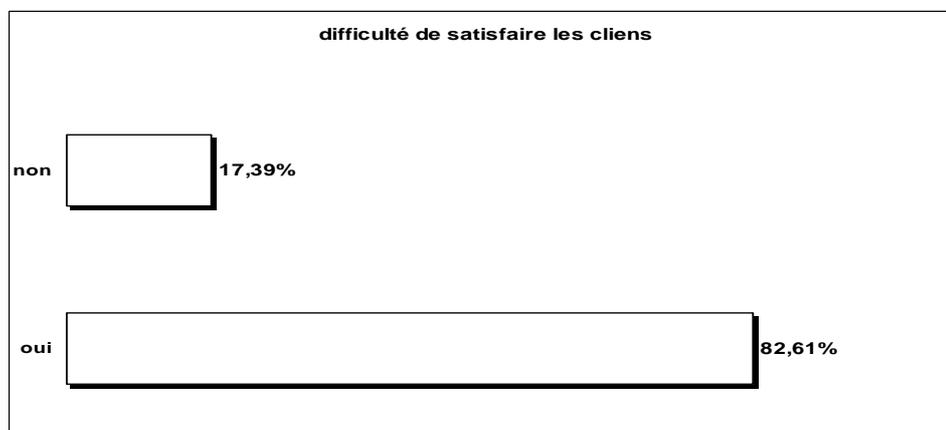


Schéma 27 : difficulté de satisfaire les clients

Est-ce qu'il est facile de satisfaire le client algérien ? 82.61% (soit 19) des entreprises trouvent que c'est vraiment dure de satisfaire les clients, d'autres minorités trouvent que c'est le contraire.

Ce résultat semble logique quand on sache que quelques entreprises ont un semi monopole, d'autres gèrent ces affaires par des contrats préalables.

Chapitre IV : La tendance relationnelle dans les entreprises algériennes

Les entreprises répliquent ces difficultés de satisfaction à la concurrence étrangère et informelle.

Alors ces résultats renforcent notre hypothèse qu'il est temps de se pencher vers le marketing relationnel particulièrement le CRM afin de satisfaire puis fidéliser notre clientèle.

Section III : Synthèse du diagnostic et recommandations

Synthèse du diagnostic :

L'environnement des entreprises algériennes a beaucoup évolué au cours de ces dix dernières années. Les marchés arrivant à maturité, la relation client est devenue de plus en plus complexe dans un contexte où les clients sont, de plus en plus exigeants et difficiles de satisfaire.

Dans le passé, on avait souvent tendance à considérer qu'un client était acquis à jamais, parce qu'il n'avait pas d'autre choix. Mais aujourd'hui, des clients il y en a de toute sorte, des bons qui génèrent des chiffres d'affaires conséquents, qui participent à la conception des nouveaux produits et restent fidèles à l'entreprise, et des mauvais qui paient en retard ou pas du tout et qui finissent par coûter plus chers qu'ils ne rapportent. Le client algérien est devenu actif et expert.

En quelques années, Nous sommes passés du marketing de l'offre au marketing de la demande, d'un marketing produit vers le marketing client, d'un marketing push vers un marketing de fidélisation de plus en plus relationnel, celui qui convient aux clients qui demandent plus de services, plus de facilités et des communications de plus en plus personnalisées.

Le marketing apporte donc un soutien primordial afin d'attirer le client et développer avec lui des relations stables et durables. Si, auparavant le marketing était centré sur le produit, il s'oriente maintenant vers le client qui arrive au centre de nombreuses études. Le client est ainsi devenu un objet de convoitise pour les entreprises qui investissent toujours plus dans le but de le satisfaire.

Les clients sont devenus l'objet de beaucoup d'études, le centre d'intérêt de toutes les entreprises qui voudraient avoir des investissements rentables. Le client est devenu ainsi le principal sujet de conversation et de mobilisation.

L'une des principales préoccupations des organisations dont le principe est simple mais essentiel : comment identifier, attirer et fidéliser un client ?

La gestion de la relation client, se place au cœur des stratégies des entreprises, est la démarche qui réalise ces objectifs et qui assure la croissance des clients à long terme, elle représente donc une opportunité pour le marketing et la vente.

2. Recommandations

Confrontons la concurrence accrue, **la création d'une culture relationnelle au sein de l'entreprise algérienne** est un des aspects essentiels de la réussite ; Construire et développer des relations avec ses clients est un défi, particulièrement lorsque l'entreprise possède des milliers de clients qui communiquent avec celle-ci de multiples manières. Pour arriver à un résultat satisfaisant, les systèmes de gestion des relations clients -CRM doivent permettre aux responsables d'entreprises de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser leurs produits ou leurs services.

√ **La présence d'un département de la gestion de la relation client** : en terme organisationnel le service de gestion de la relation clients est le point de départ pour la mise œuvre d'une politique de gestion de relation client, donc il est impératif pour toute entreprise de créer, un service de gestion de la relation client et de bien définir les tâches du personnel de ce service. Le personnel chargé de la relation client ne doit pas seulement rassurer les clients mécontents ou interrogatifs, mais aussi faire remonter les informations en vue d'améliorer l'offre et la qualité des produits.

✓ **Développer de nouveau canaux de contacts tels que l'Internet** : les technologies Internet vont modifier durablement et en profondeur la manière avec laquelle les entreprises conduisent leur activité, et notamment leurs relations avec les clients. En particulier, elles ouvrent à ceux-ci le système d'information de l'entreprise et ce, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et cela pour des services différents tel que :

- service de gestion des réclamations à travers le Web ;
- Gestion des emails entrants ;
- Site de commerce... etc.

✓ **Des bases de données plus performantes** : conserver des données clients exactes dans le temps est un challenge permanent. Il est impératif de définir et mettre en œuvre un programme de gestion de la qualité des données clients incluant l'évaluation de la qualité des données et des coûts associés à ce non qualité. Dans ce but, il faut définir des objectifs de qualités de données supportés par un engagement fort du management et allouer des ressources pour permettre leurs réalisations. En même temps, l'entreprise doit mettre en place des processus de gestion et de maintien de la qualité des données : processus de saisie des données, processus de contrôle, de validation et de correction. L'historique de la relation avec le client doit être conservé pour éviter la duplication et permettre l'analyse de son comportement dans le temps ou le calcul de sa valeur à long terme grâce aux outils d'analyse tel que le datamining.

Conclusion :

Maintenant que la démonstration de la nécessité d'implanter la gestion des relations client n'est plus à faire, il devenait important de prendre le recul nécessaire pour comprendre l'implication pour l'entreprise et pour le secteur marketing. Comme, nous avons pu le constater, il est primordial de voir le CRM comme une stratégie et non pas uniquement comme un outil. Retenons qu'afin de réaliser une implantation réussie, on se doit de revoir les stratégies d'entreprise afin de mettre en place des philosophies et des processus adaptés. Même si le CRM requiert des investissements importants dans le domaine des technologies de l'information et des communications, on ne peut sous estimer le rôle central que se doit de jouer les ressources marketing de l'entreprise. C'est non seulement l'opportunité mais aussi une nécessité de voir à diminuer les frontières entre les différentes fonctions de l'entreprise. En préconisant une approche axée sur le client, chaque membre de l'entreprise se voit assigner un rôle prépondérant dans la capacité de l'entreprise à gérer adéquatement sa clientèle et ainsi maximiser la valeur à vie de celle-ci.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale :

Basé sur la personnalisation du rapport client, le CRM (Customer Relationship Management) représente de l'avis de tous les spécialistes une révolution en matière de stratégie d'entreprises en cela qu'il permet de se différencier de la concurrence autrement que par le prix.

Elles y parviennent au travers d'une véritable révolution culturelle inspirée par le « Marketing client ». La relation client est ainsi devenue un axe majeur de structuration et de pilotage de l'entreprise. Ce concept « d'entreprise orientée client » se traduit par des changements organisationnels majeurs comme la multiplication des points de contact fonctionnels entre le client et le fournisseur, le passage à des organisations structurées par client plus que par produit, ou encore le rapprochement des fonctions marketing et commerciales.

Grâce aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et notamment aux bases de données, les entreprises ont pu affiner la connaissance de leur clientèle et se rendre compte qu'il est moins coûteux et plus rentable de fidéliser un client existant que d'en recruter un nouveau.

Ainsi les entreprises sont maintenant engagées dans cette stratégie de "sur-mesure" en adoptant le plus possible leurs produits aux besoins de leurs clients. Elles conjuguent les différents canaux de communication pour dialoguer avec eux, mieux les connaître et les fidéliser.

Les stratégies Relation Client intègrent tant des outils de référence que sont le marketing direct et le téléphone couplés aux bases de données, que les nouvelles opportunités qu'offrent les NTIC, Internet, web call center. Identifier les bons clients, les sélectionner, réaliser des actions pour eux et rien que pour eux offre une croissance organique à l'entreprise à moindre coût. Acheter sa croissance par des acquisitions, des fusions, des primes alléchantes

aux vendeurs, ça peut marcher sur le court terme, mais ça ne stabilise pas l'activité de l'entreprise et ça lui fait prendre des risques parfois inutiles.

Les outils de fidélisation sont innombrables. Ils sont aussi divers que variés. Ils dépendent bien souvent de la cible. Cette cible qui rapporte des profits sains sur le long terme, sur laquelle il vaut la peine d'investir pleinement car le ROI est pour sûr atteignable rapidement et à moindre coût.

Pour conclure ce travail de recherche, commençons par répondre de façon claire et précise à notre problématique, qui est :

La réussite de l'entreprise algérienne passe-t-elle par l'orientation client? La gestion de relation client est-elle une démarche nécessaire et suffisante pour que l'entreprise concrétise ses objectifs de fidélisation?

Les entreprises savent que la clé, pour qu'une relation commerciale soit profitable à long terme avec un client, va bien au delà de la satisfaction « un client satisfait n'est pas forcément un client fidèle ». Ces entreprises savent qu'elles doivent être capables d'évaluer l'attachement de leur client, leur faculté à les recommander aux autres et leur volonté de consommer davantage pour accroître leur activité.

Construire des relations avec ses clients est un défi, particulièrement lorsque l'entreprise en possède de nombreux qui communiquent avec elle de différentes manières. Les outils CRM doivent permettre aux entreprises de mieux connaître leurs clients et de prendre les bonnes décisions. L'analyse de chaque client, à titre individuel, est donc indispensable afin de développer avec lui une relation durable, personnalisée et ainsi lui proposer une offre adaptée.

L'historique de ses achats, ses moyens de communication habituels, etc, sont donc autant d'informations nécessaires au développement de relations à long terme. Souvent disséminées

dans l'entreprise, ces informations doivent impérativement être consolidées dans une plateforme collaborative afin d'être exploitables.

Ainsi, l'entreprise devra considérer l'approche CRM comme une véritable stratégie visant à instaurer des relations individualisées. Cette stratégie passe par le développement d'une infrastructure informatique dédiée, permettant le déroulement de processus bien définis et mieux contrôlés.

Le CRM est donc une brique essentielle du système d'information qui vient fédérer un ensemble de données clients. Véritable mémoire de l'entreprise et outil de pilotage, il offre à ses utilisateurs la possibilité de s'appuyer sur des indicateurs à forte valeur ajoutée qui permettent de proposer une plus grande qualité de service et d'apporter une réponse adaptée aux attentes spécifiques de chaque client surtout que la majorité des entreprises affirme que leurs clients semblent plus en plus difficiles à satisfaire. La concurrence rude et la multiplication des points de contacts, la prise en conscience de l'importance de la gestion de la relation client et la fidélisation sont les contributeurs au concept d'orientation client chez l'entreprise algérienne particulièrement les entreprises de notre échantillon.

Malheureusement, trop d'entreprises se concentrent sur la réussite de transactions commerciales à court terme et ne manifestent qu'un intérêt limité pour le client. Leur réussite se mesure en termes de nombre de transactions réalisées et au chiffre d'affaires réalisé. La part de marché représente pour elles un indicateur de réussite essentiel. Cette hypothèse est bien vraie d'après les résultats obtenus la plupart des entreprises focalisent sur le profit à court terme et le résultat financier instantané sans avoir un prospectif stratégique basé sur la fidélisation et conservation des clients.

Comme deuxième hypothèse on a supposé que -la meilleure façon pour l'entreprise est de nouer des relations solides avec les clients et de fidéliser la clientèle. Pour ce faire, une entreprise doit développer une stratégie efficace de CRM- après l'analyse des résultats la mise sur pied d'un marketing efficace est vital pour pouvoir convaincre le maximum de clients d'acheter les produits ou les services de l'entreprise. Ce sont les efforts en marketing orienté client qui permettront d'augmenter la consommation en influençant le comportement des clients qui semblent de plus en plus exigeants et méticuleux. Le CRM vise donc à intégrer et coordonner les consommateurs en utilisant un ensemble de processus, et d'outils dans le but d'améliorer les ventes, la profitabilité et la satisfaction du client.

De nos jours, on assiste à une tendance à la convergence vers le client au sein des entreprises particulièrement les entreprises de notre échantillon. Les attentes des clients sont aussi de plus en plus élevées.

Il est, dans ce contexte, de moins en moins facile de se différencier de ses concurrents.

Les entreprises se rendent compte qu'une différenciation par les produits n'est plus suffisante pour atteindre un avantage compétitif dans ce contexte que s'affirme notre troisième hypothèse. Donc c'est vraie que le profit ne doit pas être le moteur du développement de l'entreprise, mais il est néanmoins fondamental parce qu'il permet à l'entreprise d'améliorer sa création de valeur et qu'il va fidéliser salariés, actionnaires et clients.

Attachons nous désormais aux limites de notre recherche :

La limite majeure de notre recherche est l'échantillon sur lequel a porté notre analyse. C'est un échantillon de commodité, ce qui ne nous permet pas d'affirmer que les résultats de notre recherche sont fiables à 100%.

Le déficit de la langue nous a obligé de multiplier les efforts, par rendre compte aux spécialistes et même faire des formations de perfectionnement (français et anglais) afin de mieux maîtriser le sujet.

Aussi, la liberté dans le choix du sujet, est un aspect très plaisant. Pouvoir travailler sur son domaine de prédilection, de la manière dont on le souhaite et sans contrainte est un véritable plaisir. C'est l'occasion de traiter un sujet que l'on aime, qui nous touche. Le dernier apport que l'on peut citer d'un tel travail de recherche, est la satisfaction et la fierté que l'on en tire. Une fois notre analyse menée, nous sommes ravis d'avoir pu apporter quelques choses de nouveau aux connaissances actuelles.

Notre étude s'inscrit plutôt dans le descriptif, elle se limite à faire des constats et des remarques. Et elle est loin de présenter des solutions ou des recommandations, vu que nos moyens financiers et matériels sont limités, la durée de l'élaboration du travail est courte et le manque d'expérience dans le domaine des études et des recherches empiriques.

Bibliographie :

Livre :

1. **Anne Julien**, « Marketing direct et relation client », édition : Demos, (2004).
2. **Barnes J. G. et Howlett D. M.** « Predictors of equity in relationships between service providers and retail customers », *International Journal of Bank Marketing*, (1998).
3. **B. Dorillou et C. Vincent**, « Le client au cœur de l'organisation », Editions de l'organisation (2011).
4. **Berry L.**, Relationship marketing, in Berry L., Shostack L. et Upah G., *Emerging Perspectives of Services Marketing*, AMA, (1983), Chicago.
5. **Bjorn Ivens et Ulrike Mayrhofer** ; Les facteurs de réussite du marketing relationnel ; revue décision marketing, juillet (2003)
6. **Bernard Dorillou et Charles Vincent**, Le client au cœur de l'organisation, Editions de l'organisation (2001).
7. **BOISDEVÉSY, Jean-Claude** «Le Marketing relationnel: le conso-acteur a pris le pouvoir », Paris : Éditions d'organisation. (2001).
8. **Claude Boisdevésy** «Le Marketing relationnel", Ed. D'organisation (2001)
9. **Christophe Benavent**, D. Crié et Meyer-Waarden, Analysis of the efficiency of loyalty programs, German conference about retailing and distribution in Europe (2000),
10. **D. Peppers et M. Rogers** «Le one to one»: édition d'organisation, (1999)
11. **Didier NOYE**, Pour fidéliser les clients, Editions INSEP CONSULTING, (2004)
12. **Frédéric Jallat** ; La reconquête du client « stratégies de capture » ; Village mondiale presse ; (2001)
13. **Flambard-Ruaud S.** « Le marketing relationnel » : nouvelle donne du marketing, ETheque.com, (2002)
14. **Hetzl P.**, *Le marketing relationnel*, PUF, (2004)

15. **Jean-Claude Dufour, Stéphane** marketing et services : du transactionnel au relationnel, les presses de l'université Laval, (1997)
16. **Jérôme Delacroix** ; Cher Client Ecouter - Comprendre – Servir ; ebg electronic business group ; Edition, février (2007)
17. **Jean-Claude Boisdevésy** "Le Marketing relationnel" : Ed. D'organisation. (2001)
18. **Jean-Marc Lehu** « La fidélisation client » : Editions d'Organisation, (2003).
19. **Jean-Luc, LEHU** « L'encyclopédie du Marketing », Paris : Éditions d'Organisation ;(2004).
20. **Jean-Marc LEHU**, Stratégie de fidélisation, Nouvelle édition, Edition d'Organisation, (2007)
21. **Pierre Morgat** ; Fidélisez vos clients stratégies, outils, CRM et e-CRM ; 2eme édition d'organisation, (2001).
22. **Pierre Alard, Damien** Dirriger, la stratégie de relation client, dunod, (2000).
23. **Philip Kotler**, Kevin Lane Keller, Bernard Dubois, Delphine Manceau « Marketing management » :édition Pearson Education, paris, (2006)
24. **René Leférbure-Gilles Venturi** ; Gestion de la relation client ;Eyrolles ; paris,(2005)
25. **REGUIEG ISSAD DRISS**, les principes du marketing, Edition Dar El Adib, 2006
26. **Stanley Brown**, CRM La gestion de la relation client, Village mondiale press, (2001),(traduit par Marie Christine guyon).
27. **Syvain Wasserman** ; L'organisation relation clients CRM 7 nouvelle sources de création de valeur ; Dunod, paris ; (2001).
28. **SYLVAIN WASERMAN**, l'organisation relation clients, Dunod, 2001
29. **Sylvie Lunet** ; PROSPECTION ET SUIVI DE CLIENTÈLE ; Éditions Casteilla, (2002).
30. **LEHU, Jean-Marc** « La fidélisation client », Éditions d'organisations ; Paris, (2000)

31. **Lendrevie-Lévy-lindon**, Mercator, Dunod, 8^{ème} edition, paris, (2006).
32. **Line Lasserre et bernard Legrand**, CRM la relation client vue par client, Village mondiale presse ; (2002).
33. **Lars Meyer-Waarden** « La Fidélisation client : Stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel » : Editions Vuibert, paris,(2004)
34. **LEMONNIER, Nathalie** «Valoriser son site Web», Paris: Éditions d'organisations,(2002)
35. **Editions d'Organisation** « Le marketing relationnel » de Que sais-je? ,Editions d'Organisation. (2004)
36. **MOULTON J.**, *Le marketing du désir*, Editions d'Organisation

Revue :

- Revue française de gestion 02-2000
- **Meyer-Waarden L. & Benavent C.**, Les programmes de fidélisation et leurs opportunités de segmentation, *Décisions Marketing* ;(2003), No.4.
- **GRUEN (T.W)**, 2005, “Marketing relationnel: réflexions et leçons sur une décennie”, *Revue Française du Marketing*, n°202
- **Kotler P. et Dubois B.**, Satisfaire la clientèle à travers la qualité, le service et la valeur, - *Revue Française du Marketing*, 1993
- Optique Relationnelle et Gestion de la Relation Client *Revue Française du Marketing n° 202 (2005/2)*
- Optique Relationnelle et Gestion de la Relation Client *Décisions Marketing*, n°22,(2001
- Groupe de recherche en communication des organisations. « Fidélisation et personnalisation. Les nouvelles formes de relation consommateurs/entreprises », Appel à communications, *Revue n°27 du GREC/O*, (2005)en ligne : <http://calenda.revues.org/nouvelle4771.html>
- **Ivens.B et Mayrhofer.U** « Les facteurs de réussite du Marketing Relationnel» *Décisions Marketing*; Jul-Sep; (2003).

- **Morgan R.M. et Hunt S.D.**, The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of marketing*, 1994
- Les Echos N°5, « La force d'une base de données bien gérée », *Dossier L'art du marketing*
- Décisions Marketing, n°22 Marion G, « le marketing relationnel existe-t-il ? », (2001)
- Marketing Direct n°52, Janv-Fev 2001, , *La GRC, proche de la maturité ?*, C.C.

Thèse :

- **JULIEN BRUANT**, thèse professionnelle Pour l'obtention d'un Mastère de Management des Systèmes d'Information et des Technologies, Ecole des Mines de Paris, 2002.
- **Julien Hermetet**, Marketing relationnel et événementiel sportif *Le cas des Internationaux de Strasbourg*, Master de Formation Internationale à la Gestion, Mémoire sous la direction de Sylvie HERTRICH Année universitaire 2004
- **Myriam BELLAOUAIED**, Le positionnement du Marketing relationnel dans l'organisation :
- Vers un marketing interne-externe performant dans le secteur des services, 7TH INTERNATIONAL CONGRESS -MARKETING TRENDS – VENICE, Equipe IRISCentre de recherche Magellan
- **Olivia GUILLON**, La prise en compte de la fidélité dans l'analyse économique des comportements de consommation. Une application aux consommations culturelles thèse pour le Doctorat en Sciences Economiques présentée et soutenue publiquement le 18 juin 2009, UNIVERSITE DE PARIS 1 PANTHEON SORBONNE UFR DE SCIENCES ECONOMIQUES
- **AMIRA HENI**, INTERNET ET LA FIDELISATION DE LA CLIENTELE BANCAIRE. ÉTUDE DU PASSAGE DE LA RELATION B2C DE PERSONNE À PERSONNE À LA RELATION B2C VIRTUELLE Mémoire présenté UNIVERSITÉ LAVAL QUÉBEC 2007
- **Lars MEYER-WAARDEN**, Le marketing orienté client et la fidélisation – Stratégies et pratiques, Rapport en vue de la préparation de l'Habilitation à diriger des Recherches., Université de Toulouse, Soutenue publiquement le 25 / 06 / 2008
- **MEROUANE Ali**, YELLES Lynda ,La fidélisation et la satisfaction des clients MASTER 2 : ADMINISTRATION DES ENTREPRISES - MAE.; Année universitaire : 2008/2009

- «La fidélisation du client bancaire», DESS «banques et finances », Faculté de droit, Université René Descartes, Paris V, en ligne : <http://www.droit.univ-paris5.fr/dess-bf/memoires/database/memoires/00515.doc>
- **BERGADAÀ, Michel, LAAROUSSI, S** ,«La proximité avec le client final dans un référentiel spatial et temporel en mutation : exploration d'un modèle conceptuel », 17^e Congrès de l'association française de marketing, Deauville, 22-23 mai 2001
- **CIFRÉ, Christèle**, « Le marketing one to one & Internet », DESS Vente et Négociation, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, (2000). en ligne : <http://www.chezchristele.com/onetotone/internetonetotone/webreliant.htm>.

Web- graphie :

http://bcouly.blogs.com/bruno_couly/2004/09/quelle_dfnitio.htm

<http://www.typepad.com/services/trackback/6a00d83421124f53ef00d83448a97053ef>

www.marketing-etudiant.fr

http://www.abc-netmarketing.com/article.php?id_article=H945

<http://www.chezchristele.com/onetotone/internetonetotone/webreliant.htm>

<http://www.fsaa.ulaval.ca/>

http://www.guideinformatique.com/avis_expert

www.quali2d.fr/6.html

http://www.guideinformatique.com/avis_expert

[le_marketing_relationnel_face_a_la_confusion_du_crm-473-298.htm](http://www.le_marketing_relationnel_face_a_la_confusion_du_crm-473-298.htm)

<http://laurence.mollard.free.fr/MEMOIREwebCRM.htm>

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

[http://www.hihlio.eureka.cc/Biblio/1¹'rames/1"rameMain.asp](http://www.hihlio.eureka.cc/Biblio/1¹'rames/1).

Résumé

La transition ressentie de l'économie algérienne en faveur d'une logique de marché et le phénomène de mondialisation, commence à dessiner les traits d'un cadre concurrentiel nouveau. Avec une concurrence de plus en plus rude, les fournisseurs se sont multipliés ; cela permet au client d'opérer son choix en fonction de ses attentes. C'est ce constat qui explique pourquoi les entreprises cherchent aujourd'hui à mettre en place des systèmes de collecte et de traitement de données toujours plus performants. Pour cela, **l'entité** doit s'intéresser **aux clients**, de conquête et de **fidélisation** puis armer sa force de vente pour la maîtrise **des enjeux clés futurs**. Une utilisation systématique des renseignements détenus sur les clients, la **gestion de la relation client** permet d'entretenir avec eux, des relations plus **personnelles** et plus riches avec une qualité constante. Elle consiste à **savoir cibler**, à **attirer** et à **conserver les bons clients**. Pour arriver à un résultat satisfaisant dans la construction et le développement des relations avec les clients, les systèmes de **gestion des relations clients** ou de Customer Relationship Management (CRM) (en anglais) doivent permettre aux responsables d'entreprise de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser leurs produits ou leurs services.

Mots-clés:

Orientation Client; Marketing Relationnel; Relation Client; NTIC; Satisfaction Client; Fidélisation Des Clients; Programme De Fidélisation; Base De Données Marketing; Gestion De Relation Client; Customer Relationship Management