

LISTE DES ABREVIATIONS

GRC : La gestion de la relation client ;

CRM: Customer Relationship management;

VC: Valeur client;

SFA : Sales force Automation ;

EMA : Entreprise Marketing Automation ;

BDDM : Base de données marketing ;

APSI : Article ;

UHT : Ultra Haute Température ;

CNR : les clients non rentables ;

CFR : clients faiblement rentables ;

CTR : les clients très rentables ;

PQR : la presse quotidienne régionale.

SOMMAIRE

SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
 Chapitre I : Du marketing transactionnel au marketing relationnel	
Section 1 : Généralités sur le marketing.....	4
Section 2 : L'orientation client.....	13
 Chapitre 2 : La gestion de la relation client	
Section 1 : Les fondements de la gestion de la relation client.....	27
Section 2 : La mise en œuvre d'un projet de CRM au sein d'une entreprise....	43
 Chapitre 3 : La gestion de la relation client au sein de TCHIN LAIT (CANDIA)	
Section 1 : Présentation et historique de CANDIA	56
Section 2 : L'analyse de la mise en place d'un projet CRM au sein de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA).....	70
 Chapitre 4 : Présentation de l'enquête et l'analyse des résultats	
Section 1 : Présentation de l'enquête.....	85
Section 2 :L'analyse des résultats aux questions adressés aux clients agroalimentaires de CANDIA.....	89
 Conclusion générale.....	 113

Introduction générale

Introduction générale

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, la mondialisation et l'exacerbation de la concurrence ont conduit les entreprises à développer des réponses managériales et organisationnelles diverses afin de fidéliser leurs clients, qui doivent choisir parmi une grande variété des produits offerts le plaisir, la sécurité, la considération, la personnalisation et la convivialité, avec des niveaux de qualité relativement proches¹.

De nos jours, les entreprises essaient toujours de valoriser la richesse constituée par leurs clientèles. Le marché est considérable et la demande est forte, il ne suffit de proposer un bon produit pour qu'il se vende aisément, il est indispensable de se démarquer de la concurrence afin de bien vendre son produit, par la mise en place d'un bon argumentaire.

Dans un monde où la compétition s'établit non pas uniquement sur le plan local mais également à un niveau mondial, où la majorité des marchés sont saturés, où les produits passent de plus en plus au stade de commodité, les entreprises se doivent de développer des avantages concurrentiels défendables qui leur permettront d'évoluer avec succès dans un environnement toujours de plus en plus hostile.

À cet égard, le passage du marketing de l'offre au marketing de la demande s'avère nécessaire et implique une série de changements dans la façon d'aborder le client. En effet, les consommateurs aujourd'hui habitués à avoir le choix et l'accès à des produits de qualité portent une attention grandissante à des aspects autrefois relégués au second plan. Lors de son processus d'achat, le client recherche des aspects comme le plaisir, la sécurité, la considération, la personnalisation et la convivialité. Ces nouveaux critères obligent 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 ou la Customer Relationship Management (CRM).

Il faut dire qu'après avoir répondu à l'essentiel des besoins du marché de masse dans les années 60's et 70's et après avoir optimisé au possible la productivité, il ne reste plus qu'à s'occuper des clients. Il est temps maintenant de valoriser un élément indispensable à la bonne santé de l'entreprise, à savoir ; le capital client.

¹ MIRATON Lionel, « introduction à la gestion de la relation client »P.6. <http://www.netalys.com>, (1e 02/2015 à 18h00)

La question principale à laquelle nous tenterons de répondre est celle de savoir : Dans quelle mesure la mise en œuvre de la gestion relation client (CRM) peut-elle contribuer à la fidélisation de la clientèle de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) ? Pour répondre à cette question centrale, nous tenterons de répondre aux interrogations suivantes :

- Qu'est-ce que la gestion de la relation client, et quels sont ses principaux outils et objectifs ?
- Quelles sont les différentes démarches de CRM qui peuvent être adoptées par l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) ?
- Comment l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) arrive-t-elle à satisfaire les besoins et les attentes des clients en tenant compte d'une démarche CRM ?

Afin de répondre aux questions posées au-dessus, nous avons formulé trois hypothèses permettant de préciser les axes d'investigation retenus dans cette étude :

- La gestion de la relation client est indispensable à l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) et le client est devenu le centre des préoccupations de celle-ci.
- Une mise en œuvre de la gestion relation client au sein de l'entreprise TchIn lait (CANDIA) est le moyen le plus efficace. Par conséquent, CANDIA adopte différentes démarches permettant d'entretenir de bons rapports avec les clients et les fidéliser.
- Les démarches de CRM au sein de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) utilisent les outils de CRM pour satisfaire les besoins et des attentes des clients.

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons opté pour la méthodologie suivante :

Pour réaliser la partie théorique, nous avons procédé à la consultation d'ouvrages, revues et divers articles publiés sur le sujet.

La réalisation de la partie pratique a nécessité l'étude d'un cas pratique effectué au sein de L'entreprise CANDIA (SARL TCHIN LAIT), ce qui nous a permis de réaliser une étude (qualitative et quantitative) en procédant à la collecte d'informations par l'élaboration de guide d'entretien et questionnaires: le premier est adressé aux responsables de l'entreprise TchIn lait (CANDIA), à savoir : le responsable de centre distribution, le responsable marketing

et le responsable chargé des formations de la force de vente) . Le deuxième est adressé à un échantillon de clients (distributeurs, grossistes, détaillants) de l'entreprise CANDIA de Bejaia.

Pour y parvenir, nous avons structuré notre travail autour de quatre chapitres :

-Le premier chapitre porte sur des généralités sur le marketing relationnel (Section 1) L'orientation client (section 2).

-Le deuxième chapitre décrit la démarche de mise en œuvre de la gestion de la relation client dans une entreprise. Tout d'abord, nous allons aborder les fondements de la GRC (section 1). Ensuite, La mise en œuvre d'un projet de GRC (section 2).

-Le troisième chapitre porte sur la gestion de la relation client au sein de l'entreprise CANDIA Bejaia. A cet égard, nous allons présenter l'organisme d'accueil (section 1), nous tacherons sur l'analyse de la mise en place d'un projet CRM au sein de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) (section 2).

-Le dernier chapitre est consacré à la présentation et l'analyse des résultats, il sera scindé en deux sections, la première porte sur la présentation de l'enquête (section1). La dernière sur la présentation des résultats obtenus à l'aide des données collectées à travers le questionnaire (section2).

Chapitre I

Du marketing transactionnel au marketing relationnel

Chapitre I : Du marketing transactionnel au marketing relationnel

Introduction

Il y'a quelques années, les entreprises utilisent le marketing direct, qui est un marketing interactif utilisant un ou plusieurs média en vue d'obtenir une réponse ou une transaction. Mais avec le développement de la connaissance du client, l'importance de la fonction marketing s'est accrue dans l'ensemble des secteurs d'activité, ce qui est qualifié de « freudien » dans ses principes (j'écoute, j'analyse, et je m'adapte). Par contre, le marketing direct est qualifié de « pavlovien » dans ses principes (je stimule et tu réponds). Ainsi, le marketing relationnel connaît un engouement depuis une dizaine d'années, cette évolution repose sur l'idée que les clients fidèles sont extrêmement rentables.

Ce chapitre porte sur du marketing transactionnel au marketing relationnel, nous tenons à le subdiviser en deux sections : la première expose les Généralités sur le marketing relationnel au sein de l'entreprise (section), en second lieu, L'orientation client (section).

Section 1 : Généralités sur le marketing relationnel

Le marketing relationnel vise à créer et animer une « relation » entre une marque et son marché cible. Le marché cible peut correspondre aussi bien à la clientèle établie qu'aux clients potentiels.

1. Définitions et historique du marketing relationnel

1.1. Définitions

Le marketing relationnel est défini comme étant «une politique et l'ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque»¹

Cette définition met en évidence deux caractéristiques majeures du marketing relationnel. Qui permettent de distinguer d'autre approche :

¹LENDREVIE, (J).LEVY, (J) et LINDON, (D) : « Mercator », Edition DALLOZ, 7eme Edition, Paris, 2003, P.25

- En premier lieu, le marketing relationnel utilise des moyens d'action individualisés et interactifs à la différence des moyens de communication de masse ou impersonnels tels que la publicité.
- Ensuite, le marketing relationnel vise à obtenir un changement ou un renforcement durable des attitudes des clients, plutôt qu'à déclencher un achat immédiat de leur part ; c'est ce qui le distingue de la force vente et du marketing direct traditionnel, dont l'objectif principal a longtemps été plus transactionnel que relationnel.

1.2. Historique de la relation client

Le concept marketing client est apparu par l'évolution du monde fonctionnement des entreprises, après la deuxième guerre et les trente glorieuse, les entreprises n'avaient pas de mal à écouler les stocks de produits qu'elles fabriquent pour leurs clients².

Les années 50 aux 80, l'orientation « produit » : les 30 glorieuses permettent le plein emploi et l'augmentation de la consommation, les ménages s'équipent massivement ce qui traduit par une forte demande.

Pendant cette période, les entreprises essayant d'améliorer de plus en plus leur offre de produit et les techniques de distribution. Enté 50 /60 c'est la production de masse. Il fallait proposer des produits aux consommateurs pour répondre à une demande explosive. Les optimisations de la production visaient à baisser des couts, d'une amélioration des processus de vente nouveaux, élargir la taille de leurs marchés potentiels. Les entreprises ont commencé à segmenter leurs clientèles et leur approche axée autour des produits. En 1980 l'exigence des consommateurs commençait à se faire sentir, les entreprises cherchent à améliorer leur processus de production et la qualité des produits, dans la mesure de la qualité des produits et dans le développement des services aux clients.

Les années 90 : depuis le début des années 1990, le marché à connu une profonde modification avec l'inversion du paradigme marketing : passage d'une orientation client.

Les années 1990 marquent le début de l'ère du client. Les bases de données client se multiplient. L'essor du marketing direct permet de mettre en avant l'avantage de la relation directe. Les canaux d'accès et d'information prolifèrent.

²Sabine Flambard-Ruaud , « *les évolutions du concept marketing* », Editions d'organisation, paris, 2000, P.33.

Les années 2000 marquent l'intensification de cette tendance client avec l'émergence du concept de marketing one to one : une offre spécifique pour chaque client, possible essentiellement grâce à l'avènement de l'internet. Les entreprises, quels que soient leurs secteurs d'activité, concentrent leurs efforts sur le service et la gestion de la relation client.

2. Le passage de marketing transactionnel au marketing relationnel

Tableau N°1:Tableau mettant en évidence la différence entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel.

Marketing de la transaction	Marketing de la relation
<ul style="list-style-type: none"> • Orientation à court terme • Intérêt pour la vente isolée • Contact avec la clientèle discontinu • Mise en avant des caractéristiques du produit • Peu d'importance au service clientèle • Engagement limité à satisfaire la clientèle • Contact clientèle modéré • La qualité est d'abord le souci de la production. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation à long terme • Intérêt pour la rétention clientèle • Contact avec la clientèle continu • Mise en avant de la valeur du produit • Beaucoup d'importance accordée au service clientèle • Fort engagement à satisfaire la clientèle • Fort contact clientèle • La qualité est le souci de tout le personnel.

Source: adapté de Payne, Christopher, Clark et Peck, (1996)

3. Les objectifs du marketing relationnel

Le Marketing relationnel vise à atteindre un certain nombre d'objectifs aussi bien au niveau interne qu'au niveau externe³

- En interne
- Il essaye de Donner des sens à l'action et fabriquer du lien entre les organisations ;
- focaliser l'attention et les énergies sur la finalité de l'entreprise ;
- revisiter les organisations et les procédures avec une préoccupation constante : le client.

³BOISDEVES. (J) : « Marketing Relationnel », Edition D'ORGANISATION, Paris, 1996, P.124.

- En externe
 - Il se positionne sur un axe de fidélisation et peut aider les circuits de distribution et les réseaux de vente ;
 - maintenir et développer des parts de clientèle ;
 - aider les organisations commerciales à optimiser leur performance et leur relation client afin de vendre plus et mieux dans une logique de maîtrise;
 - le marketing relationnel se positionne également sur l'axe de la conquête organisée à travers l'identification des potentiels marchands grâce aux outils modernes de segmentation.
 - Définir et véhiculer les valeurs de l'entreprise que ce soit en interne ou en externe pour clarifier la mission de celle-ci et développer ainsi un sentiment d'apparence profitable

Tableau N° 2:les objectifs et les outils du marketing relationnel.

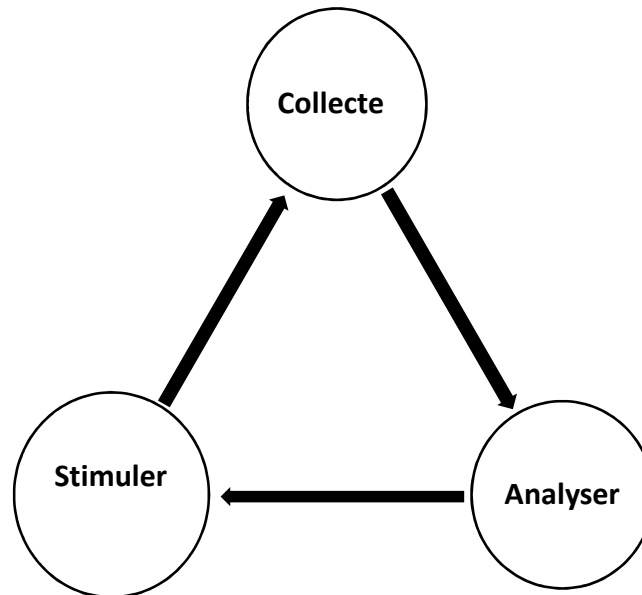
Objectifs	Moyens d'action
<ul style="list-style-type: none"> - Connaitre les clients - Leur parler - Les écouter - Les récompenser - Les associer 	<ul style="list-style-type: none"> - Bases de données - Revues consommateur, courrier personnalisé, site web, e-mail... - Enquêtes, services clients, centres d'appel, site internet... - Cartes et points de fidélité - Club de clients, parrainage, forums

Source : LENDREVIE, (J). LEVY, (J). LINDON, (D) : op.cit., P. 905.

Le marketing relationnel selon l'axe consommateur peut donc être décomposé en trois phases : la collecte, l'analyse, et stimulation (Figure n°1). Ces trois éléments doivent obéir à la notion de feed-back et rétroagir les uns sur les autres.

On peut schématiser de la manière suivante

Figure N°1:les phases du marketing relationnel selon l'axe de consommateur



Source: BOISDEVESY, (J.C) : « *Le marketing relationnel* », Editions d'Organisation, France, 2001, p. 84.

4. Les missions du marketing relationnel

Le marketing relationnel a quatre missions essentielles : Proactivité, Adaptabilité, Fidélisation et partenariat Le marketing relationnel⁴

4.1. Pro-activité

Elle a pour objet de suggérer les améliorations du produit utilisé et de recueillir les idées de produit nouveaux, L'entreprise doit aider le client à reconnaître ses besoins.

4.2. Adaptabilité

Dans cette mission, l'entreprise prend l'initiative d'aller ou de téléphoner pour s'assurer que le produit comble parfaitement les attentes (tangible et symbolique) du client.

L'entreprise doit mettre l'accent sur la construction et le maintien du dialogue.

⁴ Julien(A), « *marketing direct et relation client* », Edition DAMOS, 2004, p. 24

4.3. Fidélisation

L'entreprise doit inciter le client, elle doit le pousser à réagir clairement et fermement s'il a des questions, des commentaires ou des revendications concernant le produit, car il n'y a pas plus infidèle qu'un client qui ne se plaint jamais.

4.4. Le partenariat

Dans le marketing relationnel de partenariat, le client est un complice. Ce dernier travail en collaboration avec l'entreprise pour satisfaire les attentes du client et mutuellement dénicher les idées de produits nouveaux, créer de la valeur.

5. Les facteurs de réussite et les limites du marketing relationnel

5.1. Les facteurs de réussite de marketing relationnel

L'entreprise ne peut établir des relations durables avec ses clients que si elle leur propose une valeur ajoutée relationnelle et si elle applique les principes du marketing relationnel de manière systématique et conséquente⁵.

5.1.1. Orientation à long terme

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

5.1.2. Réciprocité

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

5.1.3. Fiabilité

Lors de chaque échange, le contrat (formel ou informel) établi entre les deux parties définit les rôles du vendeur et du client. Dans une relation à long terme, les tâches exercées par le vendeur ne sont pas toujours définies de manière explicite. Une entreprise soucieuse de démontrer son orientation relationnelle tentera de comprendre les attentes de sa clientèle par rapport aux tâches à accomplir. Elle s'efforcera de remplir ces rôles de façon constante pour démontrer sa fiabilité.

⁵Bjorn (I), Mayhofer (U), « *Décisions marketing* », 2003, p. 43

5.1.4. Echange d'information

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

5.1.5. Flexibilité

Les transactions économiques sont généralement fondées sur des accords plus ou moins formels entre les parties concernées, avec pour objectif d'anticiper des situations futures. Dans certaines situations, il se peut que la réalité ne corresponde pas aux prévisions définies au moment de l'accord.

La disposition d'un fournisseur à adapter un accord aux nouvelles conditions d'un échange, par exemple en modifiant les quantités ou les délais de livraison, exprime son intention de maintenir la relation avec le client en respectant les intérêts de chacun

5.1.6. Solidarité

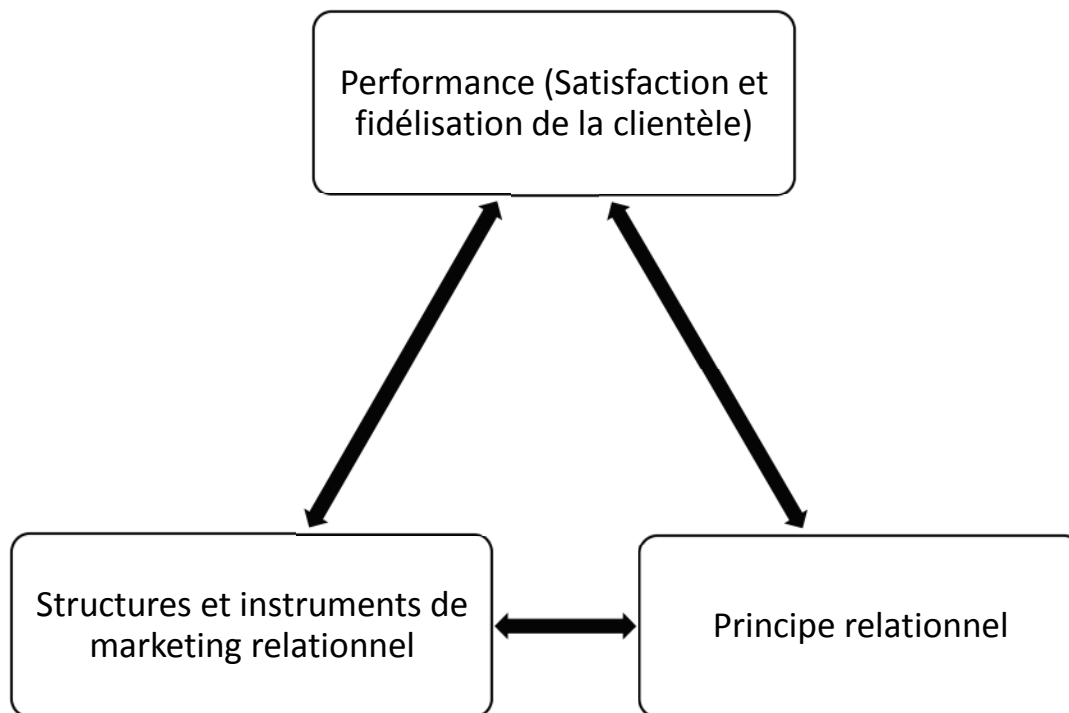
Dans des situations difficiles, une forte orientation relationnelle peut inciter le fournisseur à proposer de l'aide au client (dans la mesure de ses possibilités mais sans contrepartie concrète immédiate). Cette aide peut être plus ou moins matérielle.

5.1.7. Résolution des conflits

En cas de conflit, les litiges devant les tribunaux s'avèrent particulièrement nuisibles à une relation d'affaires. Dans une perspective relationnelle, les parties impliquées cherchent à trouver un compromis en s'appuyant sur des pratiques souples, privilégiant la conciliation des intérêts de chaque partie, afin de permettre la continuation de la relation concernée

5.1.8. Usage modéré du pouvoir

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

Figure N° 2: La performance de marketing relationnel

Source : IVENS, (B) et MAYRHOFER, (U) : « Les facteurs de réussite du marketing relationnel » 2003, p. 43

B. IVENS et U. MAYRHOFER montrent dans le schéma ci-dessus que la performance instruments d'une stratégie de marketing relationnel dépend non seulement des structures utilisés, mais aussi de la mise en place de l'idée relationnelle dans l'interaction courante avec le client. Ainsi, tous les salariés engagés dans l'interaction avec la clientèle doivent adopter un comportement qui reflète l'objectif relationnel

6. Les limites de marketing relationnel

Les risques de rejet sont réels.⁶

- Risque de lassitude et sentiment d'harcèlement des clients face à une personnalisation trop poussée, des contacts trop fréquents de la part de l'entreprise, d'autant plus que certains outils de marketing relationnel ne sont pas nouveaux et ont été parfois déjà très utilisés par le marketing direct (mailings). Collecte d'informations pour alimenter les bases de données clients qui peuvent être aussi perçues comme inquisitrices (enquêtes sous forme de questionnaires pour affiner la connaissance des clients).
- Le marketing relationnel épuise le consommateur. Ce dernier se sent traqué, harcelé par le téléphone, le fax et les papiers qui débordent sa boîte aux lettres.
- L'établissement d'une communication personnalisée et régulière avec les consommateurs revient très cher : coût d'achat de la base ou saisie des noms, Coût de l'informatique, coût de médias (mailing, serveurs vocaux...).

⁶LENDREVIE, (J). LEVY, (J) et LINDON, (D) : op.cit., P. 907.

Section 2 : L'orientation client

Certains chercheurs vont jusqu'à parler d'un changement de paradigme : invoquant non seulement un changement dans la pratique du marketing mais aussi l'idée que le marketing transactionnel a cédé la place au marketing relationnel. Pourtant, une telle affirmation sur les deux plans académique et pratique paraît plutôt mitigée. Cela a suscité encore de nombreuses interrogations concernant l'avenir du marketing relationnel. Et malgré la réticence de certaines personnes, il est largement affirmé que le marketing relationnel représente un changement fondamental en marketing.

1. Le marketing client : évolution et définition

1.1. Evolution

L'analyse de l'évolution du marketing au cours des cinquantes dernières années fait apparaître deux tendances distinctes : un marketing orienté produit, préoccupé surtout par des considérations technologiques, centrés sur l'entreprise, ses contraintes de production, succède un marketing orienté client tourné vers la satisfaction des besoins.

1.2. Définition :

À mi-chemin entre le marketing produit et la vente, cette discipline vise à orienter l'offre de l'entreprise en fonction des besoins du marché et des clients. Le marketing client est « un processus planifié qui exploite une base de données clients et un ensemble intégré de méthodes et de supports pour atteindre les objectifs de clientèle mesurable⁷ »

2. L'approche traditionnelle : la route vers le marketing produit

Cette évolution comporte plusieurs étapes :

- Années 1950-1960 : le fournisseur dicte sa loi

Dans un contexte de concurrence faible et d'offre limitée, la production de masse prévoit de faire face à la demande explosive de l'après-guerre. La fonction commerciale est souvent réduite à la vente. Les clients ne peuvent acheter que ce que leur proposent les commerciaux.

⁷CURRY, (J) et STORA, (L) : « Le Client Capital de l'Entreprise », Editions D'ORGANISATION, Paris, 1993, P. 24

- Années 1970-1980 : à la conquête des marchés

La fonction marketing arrive par le biais des multinationales américaines. C'est l'ère de la consommation de masse : les entreprises diversifient leurs gammes pour répondre à l'élargissement de la demande. Face à la multiplication des produits, les entreprises commencent à segmenter leur clientèle pour mieux adapter leur offre à une demande diversifiée.

- Années 1980-1990 : le produit roi

L'offre s'affine davantage pour satisfaire des clients en attente de produits au meilleur rapport qualité/prix. Dans un souci de différenciation, face à une concurrence accrue, le produit est complété par des services, souvent gratuits. Cette époque constitue l'apogée du marketing/produit qui s'attache à segmenter l'offre pour la rendre plus attractive. La démarche marketing se cristallise finalement dans le plan marketing, ou encore les 4 P : le bon produit, au bon prix, au bon endroit, en communiquant la bonne image (promotion ou communication). À partir de 1985, le marketing produit atteint ses limites : la diversification de l'offre n'est plus un critère suffisant de différenciation ni de déclenchement d'achat ; un niveau de qualité conforme aux besoins est désormais assuré. D'autres facteurs interviennent dans le processus d'achat : valeur d'usage, aspects pratiques, sécurité, etc.... Les clients aspirent à une offre globale : des produits qui leur facilitent la vie et créent de la valeur.

2.1. La rupture des années 90 : le marketing client

Les années 90 voient une transformation radicale du marketing. Ce dernier est caractérisé par :

- L'intensification de la concurrence (ouverture des marchés, déréglementation, ...)
- L'émergence d'un nouveau consommateur plus sensible au prix, plus rationnel, mieux informé, moins fidèle aux marques, plus versatile, plus soucieux d'éthique, environnement, mais également plus individualiste ;
- L'explosion des technologies de l'information et de la communication vont permettre aux entreprises de recueillir, maîtriser et exploiter l'information client, et au client d'être informé, plus vite et mieux.

.Auparavant, les industriels créaient un produit et le mettaient sur le marché. Soit les clients adhéraient et achetaient, soit ils n'aimaient pas, et les produits restaient dans les rayons.

Aujourd'hui, le contexte économique hyperconcurrentiel interdit une telle approche. Pour être sûre d'écouler leurs stocks, les entreprises sont contraintes d'écouter et d'anticiper les attentes du marché, et donc du client. C'est là, toute la valeur ajoutée du marketing-client, mieux orienté les travaux marketing produit grâce à une meilleure connaissance du marché et des besoins des consommateurs. Les entreprises doivent recentrer leurs préoccupations autour du client pour assurer leur survie. Cette préoccupation est devenue très importante aussi bien chez les industriels que dans le marché des services.

2.2. La connaissance du client

Dans un contexte économiquement tendu, collecter des données sur le client pour mieux le comprendre, mieux le cerner mais aussi mieux le servir et anticiper ses attentes, est capital. Les outils et les solutions technologiques ne manquent pas, mais il faut demeurer prudent et miser en permanence sur la qualité des informations collectées et sur les techniques employées, pour exploiter ces données. L'ensemble des points essentiels pour bien comprendre les clients sont :

2.2.1. Mieux connaître le client

La démarche du marketing relationnel part du principe qu'il faut capter et garder durablement le client qui représente une valeur potentielle. Pour ce faire, en doit être capable de nouer avec lui une relation personnalisée. La personnalisation de la relation client part d'une connaissance de plus en plus fine du comportement des clients, de leurs attentes, de leurs besoins. Deux composantes sont systématiquement à prendre en compte, quel que soit le secteur d'activité concerné, son cycle d'achat et sa valeur potentielle. A partir de là, on construit la catégorie ou segments auxquels le client se rattache⁸

2.2.1.1. Le cycle d'achat du client

Une des caractéristiques déterminantes de la relation client avec un client est son cycle d'achat. Ce dernier correspond à toutes les interactions qui seront générées entre deux achats. Cette notion est très variable selon les secteurs d'activité et les clients. Le passage du marketing de masse au marketing relationnel a le double objectif de maintenir un

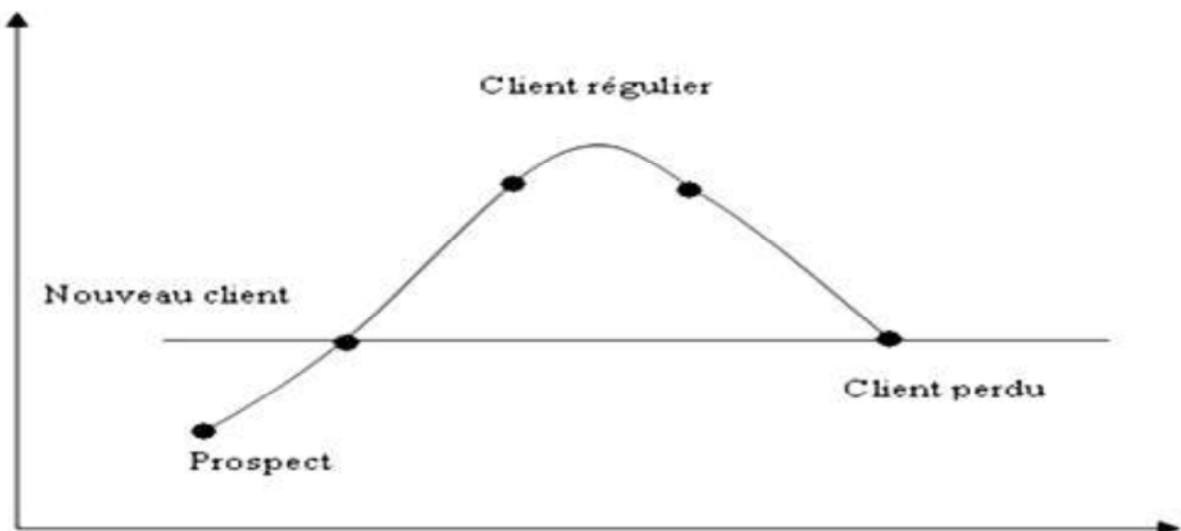
⁸MOISAND, (D) : « *Gestion de la Relation client* », Editions LAVOISIER, Paris, 2002, P. 33.

contact client pour assurer une meilleure fidélisation au moment de renouvellement du produit service ou de l'abonnement) et mettre à profit ce contact pour améliorer la connaissance client, ses besoins, et son potentiel.

2.2.1.2. Le cycle de vie du client

Le cycle de vie du client est marqué par des événements (mariage, accès à la propriété, naissances, retraites, etc..) qui influencent la structure et le comportement de consommation de certains produits. Les produits bancaires ou financiers ou le secteur de l'automobile sont des secteurs où la prise en compte d'un cycle de vie client est importante. Le cycle de vie du client correspond à sa durée en tant que client, de l'état du nouveau client à l'état de client perdu comme illustré dans la.

Figure N°3: le cycle de vie du client



Source : MOISAND, (D.) « Gestion de la Relation client », Editions Lavoisier, Paris, 2002, P. 33.

2.2.1.3. L'analyse du portefeuille client

Si la connaissance individuelle des clients, de leur comportement d'achat, de leur valeur client, de leur rentabilité est indispensable à la gestion de la relation client, cette approche individuelle est réductrice, la conduite de l'activité commerciale nécessite tout autant d'avoir une analyse d'ensemble des clients. Celle-ci possible à travers le portefeuille client.

La somme des valeurs clients constitue le capital client de l'entreprise. La gestion de ce capital s'opère notamment à travers celle du portefeuille client.

2.2.2. La structure du portefeuille client

La connaissance de la structure du portefeuille client dégage des catégories significatives de clients, qui sont analysées plus finement, et permettent de mieux orienter l'action.

2.2.2.1. L'analyse du client

On distingue quatre analyses principales :

L'analyse (20/80)

L'essentiel des résultats (chiffre d'affaires, marge ou quantité vendue) d'une entreprise est réalisé avec un nombre relativement restreint de clients. Ainsi on estime que 80 % des ventes sont réalisées grâce à 20 % des clients. Cette catégorie de clients est dite « gros clients », car l'entreprise réalise avec eux l'essentiel de son activité. Les autres clients, sont dits « petits clients ». Les 80 % de clients qui complètent la pyramide ne contribuent aux résultats de l'entreprise qu'à hauteur de 20 %.- Les gros clients ne sont pas toujours les plus rentables. Compte tenu de leur pouvoir de négociation, ils obtiennent parfois des conditions qui grèvent de façon importante la marge de l'entreprise. Néanmoins, ces clients représentent un intérêt stratégique. Ils permettent de réaliser des volumes importants et donc contribuent pour l'essentiel à absorber les charges fixes de l'entreprise. Ils constituent également des références dont l'entreprise peut se prévaloir dans sa communication.

- Les petits clients ne doivent pas être négligés. Certains d'entre eux disposent peut être d'un potentiel d'achat important et peuvent constituer les gros clients de demain.

Cette classification en deux catégories est une application de la loi de « PARETO ».

L'analyse ABC

Il y a trois catégories de clients :

- La catégorie A correspond aux gros clients. 15 à 20 % des clients réalisent environ 70 à 80 % de l'activité ;

- La catégorie C regroupe les petits clients. 70 à 80 % des clients représentent 5 à 10 % des ventes ;

- La catégorie B (catégorie intermédiaire) qui regroupe les clients trop importants pour être classés en petits clients sans toutefois pouvoir bénéficier des conditions et de toute l'attention portée aux gros clients. On trouve dans cette catégorie 10 à 15 % des clients représentant 10 % du chiffre d'affaires.

□ **L'approche par la valeur client**

La comparaison entre gains générés par le client et coûts engagés dans la relation permet de caractériser la valeur attachée au client. On peut alors distinguer trois catégories de clients différents :

- **Catégorie n°1** : les clients non rentables (CNR) ; ceux pour lesquels la valeur client est inférieure à 0 : les coûts engagés sont supérieurs aux gains espérés ;

- **Catégorie n°2** : les clients faiblement rentables (CFR) ; leur valeur client est approximativement égale à 0 ou faiblement positive : les gains attendus couvrent à peu près les coûts ;

- **Catégorie n°3** : les clients très rentables (CTR) ; la valeur client est fortement positive, les gains potentiels sont beaucoup plus élevés que les coûts engagés.

□ **L'approche par la pyramide clients**

La pyramide client est l'un des éléments clés dans le CRM⁹ :

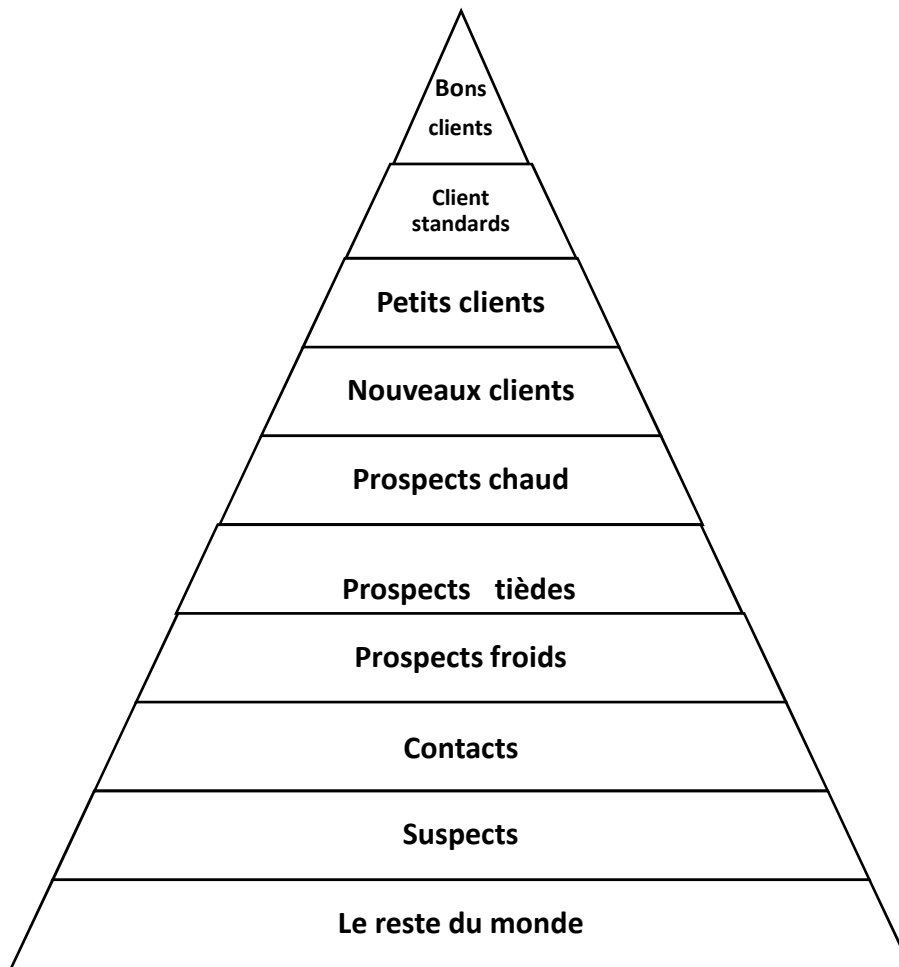
- Elle matérialise l'évolution du client dans l'entreprise. Un simple classement sur le chiffre d'affaires des clients par ordre décroissant montre que :

- Les 5 % de bons clients peuvent se scinder en deux catégories : les premiers (1 %), sont les très bons clients et les 4 % suivants, sont les bons clients qui nous font travailler ;

- Les 15 % suivants sont les clients standards ;

- Les 80 % restants représentent les petits clients.

⁹LEFEBURE (R) et VENTURI (G): « *Gestion de la relation client* », Editions EYROLLES, Paris, 2005, P. 143.

Figure N°4: la pyramide client

Source: CURRY, (J) et STORA, (L): « Le Client Capital de l'Entreprise », Editions D'ORGANISATION, Paris, 1993, P. 21.

La pyramide se complète avec les anciens clients, les prospects et les suspects, des consommateurs ou des sociétés avec lesquels des contacts ont eu lieu, mais qui ne sont pas encore des acheteurs. On peut les segmenter de la façon suivante :

- Prospects chauds : personnes prêtes à acheter et pour lesquelles vous faites partie des derniers fournisseurs potentiels retenus.

- Prospects tièdes : personnes qui achèteront probablement à court terme et avec qui vous avez un espoir raisonnable de faire affaire.

- Prospects froids : personnes avec lesquelles vous êtes en contacts. Mais qui ne sont pas prêtes à acheter ou qui ont métré peu d'enthousiasme à l'idée de traiter avec Vous.

- Contacts : réponses à des opérations de marketing, qui n'ont pas encore été qualifiées et dont on ne sait pas à quel type de prospect elles correspondent.

- On peut compléter la pyramide en incluant les suspects : des gens ou des sociétés susceptibles d'avoir besoins de vos produits ou services, mais avec lesquels vous n'avez encore été en relation.

2.2.2.2. L'analyse de la structure de portefeuille de client

La mise en évidence de la structure de portefeuille client va permettre non seulement d'identifier les segments de clients les plus rentables, mais surtout de repérer les déséquilibres :

- Une part trop importante du chiffre d'affaire est réalisée avec un ou deux gros clients : cela induit un état de dépendances porteur de risques. Que se passe-t-il si un client passe à la concurrence ?

- L'entreprise a trop de clients peu rentables : les résultats de l'entreprise risquent de se dégrader et à terme, grever sa capacité d'investir, remettre en cause les emplois, rendre plus difficile le dialogue avec les banques, etc...

- Par rapport à la structure du marché, certaines cibles peuvent être surreprésentées ou sous-représentées ;

- Une mauvaise répartition géographique de la clientèle éparpillée sur un vaste territoire peut introduire des coûts d'exploitation trop élevés : livraison des produits, visite des commerciaux, etc....

- Le vieillissement de la clientèle au fil du temps, le client progresse dans son cycle de vie, et l'on peut s'attendre à une diminution du potentiel en fin de cycle, le non renouvellement du portefeuille client risque la baisse de la rentabilité.

La prise en compte de ces déséquilibres permet d'initier des actions pour optimiser le portefeuille. C'est là l'objet de la gestion du portefeuille client.

2.2.2.3. La gestion du portefeuille client

Si on applique une typologie fondée sur la valeur client, on pourrait mettre en œuvre quatre stratégies pour y remédier aux déséquilibres¹⁰ (voir figure n°5).

□ **Stratégie 1 : abandon.** On renonce à travailler avec les clients pour lesquels l'entreprise n'a aucune perspective de voir leur valeur client devenir positive. On incite ces clients à se tourner vers les concurrents.

□ **Stratégie 2 : intégration.** Parmi les clients non rentables, l'entreprise a pu identifier des clients pour lesquels elle garde l'espoir de rendre leur valeur positive. L'entreprise va alors mettre en œuvre des actions propres à modifier leurs comportements et/ou réduire les coûts de la relation.

□ **Stratégie 3 : développement.** L'objectif est double :

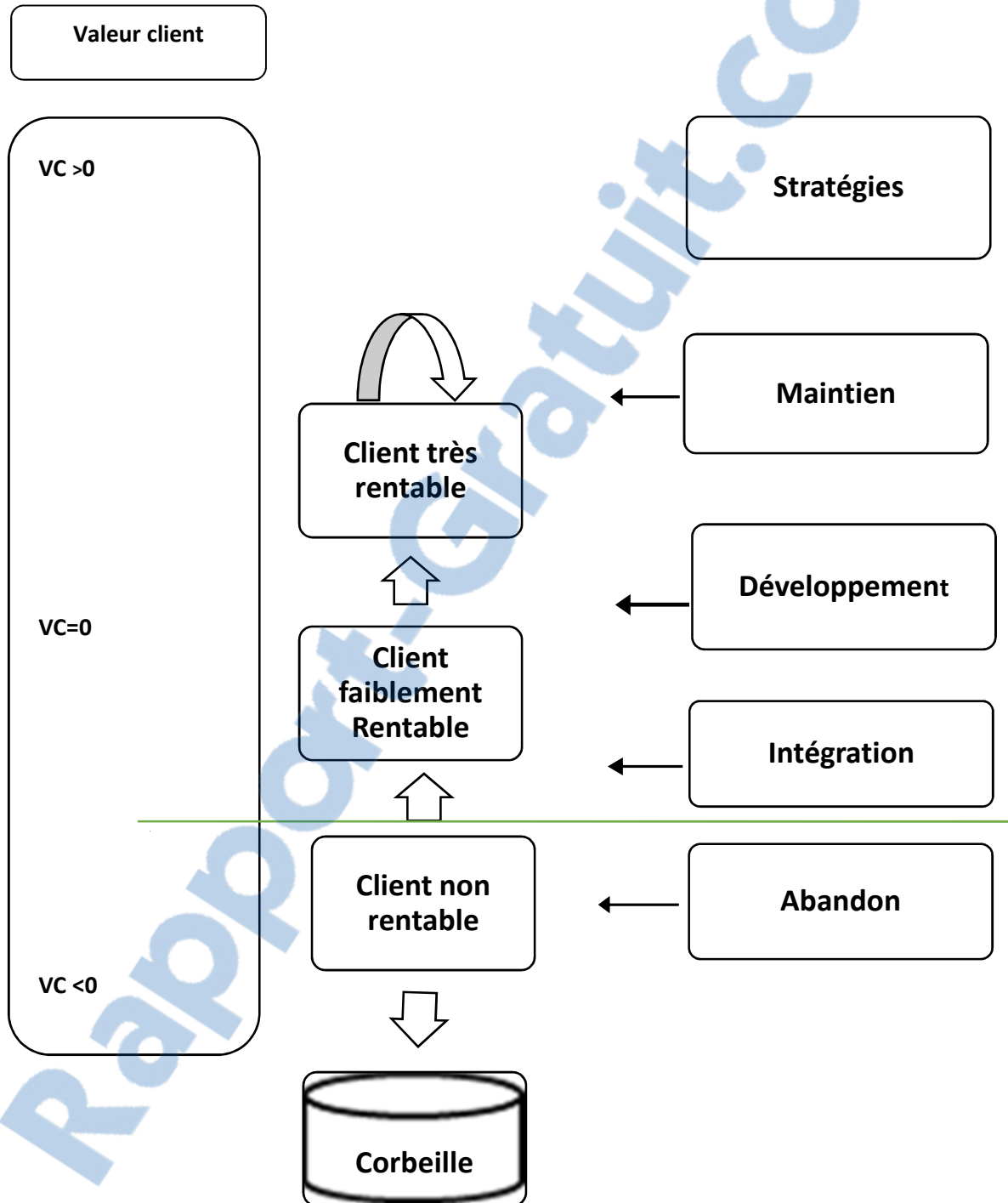
- conserver les clients faiblement rentables. Pour cela, l'entreprise va initier des actions de rétention ;

- Augmenter la valeur client des clients faiblement rentables au moyen d'actions propres à développer et diminuer les coûts.

□ **Stratégie 4 : maintien.** L'objectif est évidemment de conserver ces clients très rentables et au-delà, de renforcer le lien qui les unit à l'entreprise. Pour cela, il faut engager des actions de rétention et de fidélisation et récompenser leur loyauté envers l'entreprise par des programmes appropriés. L'entreprise vise à rendre ses clients partenaires.

¹⁰HAMON, (C), LEZIN, (P) et TOULLEC (A): « *La gestion du portefeuille client* » Paris, 2004, op.cit., P. 28.

Figure N°5: la pyramide client



Source: HAMON, (C), LEZIN, (P), TOULLEC, (A): « Gestion de la Clientèle », Editions DUNOD, Paris, P. 129.

Ce schéma explique la relation entre les stratégies adaptées par l'entreprise par rapport à ces clients, on comprend par ce schéma que l'entreprise adapte ces stratégies par rapport au taux de rentabilité des clients.

3. Le capital client

3.1. Définition

C'est la somme des valeurs à vie actualisées des clients de l'entreprise. Plus la fidélité des clients est forte, plus la valeur de capital client est élevée. Les trois déterminants du capital client qu'on peut identifier sont¹¹ :

- Le capital de valeur correspond à la perception qu'a le client de la valeur globale de l'offre compte tenu de ses avantages et de ses coûts. Elle dépend de la qualité perçue, des prix, de la facilité d'achat et d'utilisation.
- Le capital marque est lié à la notoriété et à l'image de la marque. On peut accroître la valeur de la marque aux yeux du client en ayant recours à la publicité, aux relations publiques et aux autres moyens de communication.
- Le capital relationnel est la tendance du client à rester fidèle à l'entreprise. On peut construire des relations à travers les programmes de fidélisation, le traitement individualisé des clients, les bases de données sur les attentes et les achats passés, ou encore la construction de communautés de clientèle.

3.2. L'évaluation du capital client

Selon REICHHELD, le simple fait de réduire le temps d'attribution de 5% peut se traduire par une croissance des revenus de 75% dans certains secteurs d'activité. D'où la nécessité de fidéliser les clients à plus forte valeur¹².

3.2.1. Mesurer le life time value

La mesure de la life time value évalue l'espérance mathématique de marge (EMM) générée par un client. Elle correspond à « la somme des profits nets attendus au cours de la durée de vie d'un client et actualisée à un taux d'intérêts approprié ».

¹¹LENDREVIE, (J). LEVY, (J) et LINDON, (D): op.cit., PP. 178-179.

¹²LEBON, (Y), VAN LEATHAM, (N) : « *Marketing orienté résultat* », Editions DUNOD, 2003, P. 81-83.

3.2.2. Calculer le capital client

On peut Calculer le capital client en 5 étapes faciles:

1. Prenez votre chiffre d'affaires total et le diviser en acheter le nombre total de clients que vous avez vendus à une période donnée. Ceci est votre chiffre d'affaires par client.
2. Combien de fois pensez-vous que le client va réordonner un produit ou un service? Il s'agit de la durée de vie du client.
3. Le vieil adage «Un client satisfait ne rend compte. Un client mécontent raconte 10 de ses amis." Est vieux pour une raison. Aujourd'hui, un client satisfait peut faire une référence occasionnelle sur son blog ou poster un commentaire dans un forum sur l'expérience de magasinage formidable que vous avez fournis. Cette observation pourrait être lue par des milliers de personnes! Vous pouvez faire une estimation prudente quant à combien de personnes entendront sur vous par votre client. Il s'agit du nombre de saisine du comité. Vous pouvez commencer à poser de nouveaux clients Comment ils ont entendu à votre sujet.
4. Autant que nous aimerions croire que tout le monde qui nous vient va acheter quelque chose, ne pas tout renvoi donnera lieu à une vente. Devin estimer le pourcentage qui va acheter. Il s'agit du pourcentage de renvois qui deviennent des clients.
5. Enfin, prenez votre coût total des biens (ou services) et de le diviser acheter le nombre total de clients que vous avez vendus à une période donnée. Multipliez cela par la durée de vie du client que vous avez calculé précédemment. Il s'agit du coût des ventes.

Conclusion

Nous constaterons que, désormais, le client a le choix. Il ne doit plus être considéré comme un être passif subissant la pression des fournisseurs, mais comme un acteur qui choisit en toute connaissance de cause. Le rapport de force client - fournisseur semble se rééquilibrer à son avantage, et pour l'entreprise, il n'existe plus de clients acquis à vie. C'est vraisemblablement là le point essentiel qu'il faut retenir.

Le marketing relationnel permet de sensibiliser, conquérir et fidéliser des consommateurs ou des professionnels, par l'envoi de courriers personnalisés (mailing) Et de recueillir, en retour, de précieuses informations qui elles-mêmes permettant d'être encore plus proche de la cible. Les services marketing de la marque pourront parallèlement intégrer dans leur politique commerciale les données obtenues.

Le développement d'un programme de marketing relationnel se fait souvent - mais pas toujours - par le biais d'un programme de marketing multi canal, utilisant tour à tour le publipostage, le télémarketing, les courriels, et les diverses techniques de marketing sur l'Internet.

Les progrès technologiques (base de données, solutions de gestion des relations avec la clientèle (CRM), interactivité, etc.) Ont grandement contribué à l'avènement du marketing relationnel qui se veut avant tout un marketing axé sur les besoins du public ciblé.

Chapitre II

La gestion de la relation client

Chapitre II : La gestion de la relation client

Introduction

Actuellement, et dans un marché de plus en plus concurrentiel, la majorité des entreprises sont confrontées au même problème. Elles doivent réduire leurs coûts d'exploitation ainsi que maintenir leur rentabilité face à des clients toujours plus exigeants. Ces derniers font de plus en plus attention aux prix ainsi qu'aux services adossés aux produits commercialisés et demandent des facilités et des communications plus personnalisées. Ainsi, les entreprises doivent exploiter chaque interaction avec leurs clients pour donner une impression positive et susciter une fidélisation.

Elles se trouvent dans l'obligation de définir une stratégie bien précise et la suivre pour pouvoir exploiter au maximum les informations qui sont à leurs disposition d'où la notion du GRC (Gestion de la Relation Client) ou CRM (Customer Relationship Management), qui va leur permettre d'être clairement orientées vers leurs clientèles et leurs prospects, et cela via une écoute active de leurs attentes menant à des réponses ou même des anticipations appropriées ainsi d'offrir une qualité de service irréprochable et d'être performantes dans leurs recherches et suivi des prospects.

Le deuxième chapitre décrit la démarche de mise en œuvre de la gestion de la relation client dans une entreprise. Tout d'abord, nous allons aborder les fondements de la GRC (section 1), en suite, La mise en œuvre d'un projet de GRC (section 2).

Section 1 : Les fondements de la gestion de la relation client

Avant de donner une définition précise de la GRC, on expliquera les raisons qui ont conduit à son développement. La GRC répond à trois préoccupations suivantes : L'accroissement de la fidélité et satisfaction, l'intégration multi canal. Ainsi, l'accroissement de la productivité.

- L'accroissement de la fidélité et la satisfaction des clients

Sur des marchés dont la croissance est relativement faible, comme c'est le cas le plus fréquent dans les économies développées, la part de marché des entreprises passe de plus en plus par la fidélisation des clients en préservant, voire en augmentant la part de la marque chez chacun de ses clients.

La GRC répond à cette attente des entreprises en permettant un suivi plus individualisé des clients, autant par une connaissance plus précise de leur profil et de leurs habitudes que par une communication plus personnalisée.

- L'intégration multi canal

Elle se traduit par la mise en œuvre de techniques collaboratives destinées à faciliter les communications entre l'entreprise et ses clients par la mise en place des canaux ou des actions de dialogue, ainsi que l'intégration avec les autres départements de l'entreprise : logistique, finance, production, distribution.

- L'accroissance de la productivité Il existe, dans la gestion de la relation client, de nombreuses tâches qui peuvent être partiellement ou totalement automatisées. Aussi bien en matière de communication que de commercialisation. L'automatisation des services d'information aux clients, du service après-vente, de la force de vente, des prises de commande peut conduire à des réductions des coûts, c'est-à-dire à des gains de productivité que recherchent constamment les entreprises.

1. Définitions :

La GRC «est définie comme étant une démarche organisationnelle qui vise à mieux connaître et mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers une pluralité de canaux de contact. Dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise»¹.

On a pu comprendre par cette définition que :

Le CRM n'est pas une application informatique, ni un processus purement fonctionnel, c'est avant tout un processus organisationnel. La GRC mène Pour mieux comprendre et mieux satisfaire les clients pour construire une relation profitable à long terme. En effet ce sont les clients d'aujourd'hui qui assurent les revenus de demain.

2. Les principaux objectifs du CRM

Les principaux objectifs sont : La satisfaction du client, le dialogue avec les clients, la bonne gestion des réclamations clients.

2.1. La satisfaction du client

La satisfaction des clients est un concept de nature différente et plus générale que celui de la qualité, notamment parce qu'il intègre d'autres déterminants que le seul produit :

2.1.1. Le concept de satisfaction client

Les chercheurs en psychologie et en comportement du consommateur étudient depuis longtemps le concept de satisfaction et sont conduits à sophistication de plus en plus leur compréhension du concept. On se restreindra aux éléments qui ont une conséquence pratique et une pertinence managériale.

« La satisfaction peut être comprise en marketing comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation »².

La satisfaction est donc fondamentalement un jugement, une évolution qui intègre d'une part la qualité perçue (expérience de consommation) et d'autre part les attentes préalables.

¹LENDREVIE, (J). LEVY (J), LINDON, (D): « *Mercator* », Dalloz, 7ème Edition, 2003, Paris, p. 937

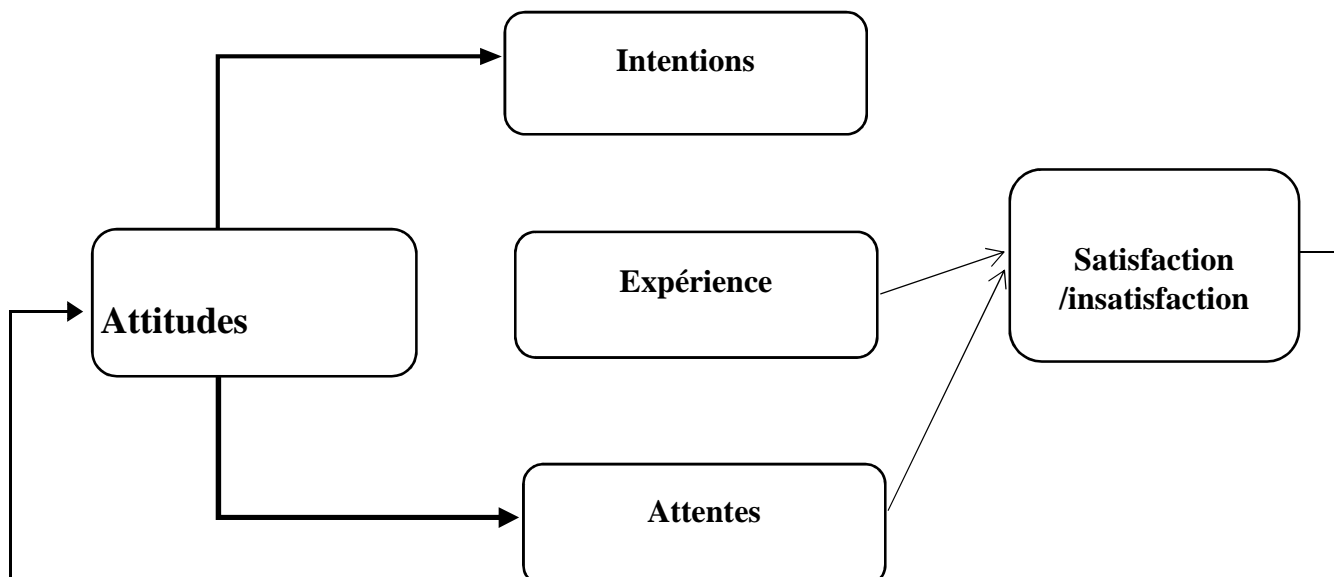
²LENDREVIE, (J). LEVY, (J). LINDON, (D) : Op.cit., P. 911

Une expérience supérieure ou égale aux attentes crée un sentiment de satisfaction alors qu'une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction.

Chaque expérience de consommation fait évoluer la perception du produit ou de la marque et peut modifier les attentes, une expérience malheureuse n'a pas cependant nécessairement d'effet durable. Dans certains cas, elle peut être jugée suffisamment grave pour entraîner une rupture mais dans d'autres, elle peut être évaluée comme un cas exceptionnel qui ne va pas modifier les attentes futures. La répétition de mauvaises expériences a néanmoins une influence incontestable sur l'évolution de la qualité fournie.

C'est pour mieux analyser ces mécanismes psychologiques qu'on intègre la notion d'attitude dans le processus. L'attitude est une disposition relativement durable à l'égard d'un concept ou d'une offre. Elle est formée par de multiples déterminants psychologiques, sociologiques, situationnels, ainsi par l'expérience passée. Attitude influence les intentions d'achat et les attentes. La confrontation entre l'expérience et les attentes conduit à la satisfaction ou à l'insatisfaction du client. Cette évolution influence dans le temps les attitudes.

Figure N°6: le modèle de la satisfaction



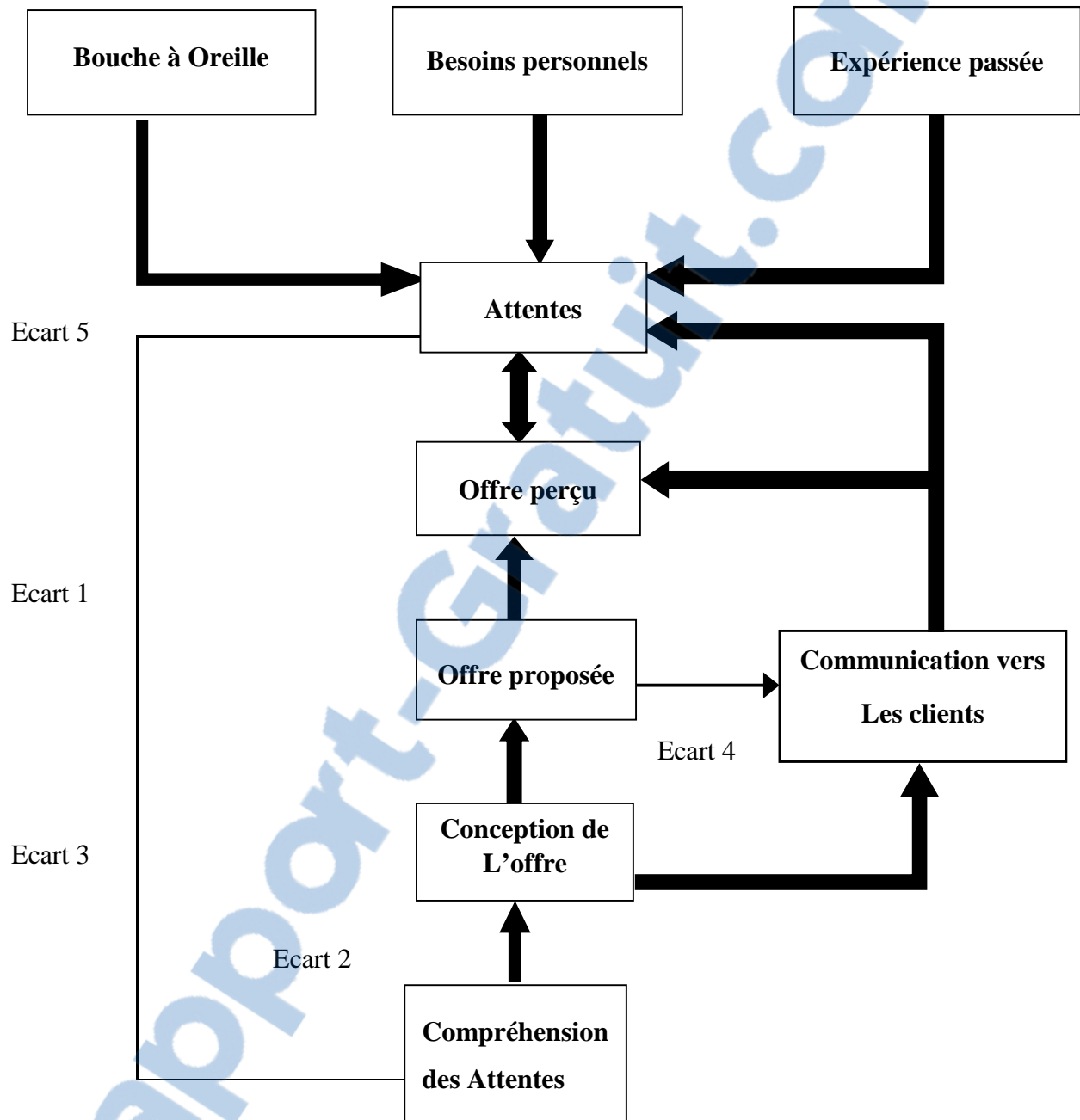
Source : LENDREVIE, (J). LEVY, (J). LINDON, (D) : Op.cit., P. 912

2.1.2. Les déterminants organisationnels de la satisfaction client

La satisfaction ou l'insatisfaction des clients résultent de la confrontation entre les attentes et l'expérience du produit (offre perçue). Chacun de ces deux éléments est déterminé par plusieurs facteurs.

Quatre déterminants principaux des attentes sont soulignés par les auteurs (voir figure n°6) :

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

Figure N°7:le modèle de satisfaction

Source : LENDREVIE, (J). LEVY, (J). LINDON, (D) : Op.cit., P. 913.

L'offre telle qu'elle est proposée aux clients a d'abord fait l'objet :

- D'une compréhension des attentes à travers notamment les études de marché;
- D'une politique de création des produits pour répondre aux attentes des clients ;
- De la réalisation effective du produit (fabrication ou prestation). Les auteurs ont identifié 5 écarts possibles :

- Qualité de l'écoute (écart 1) : l'écart entre ce que les clients attendent et ce que l'entreprise comprend qu'ils attendent ;
- Qualité de la conception (écart 2) : écart entre ce que l'entreprise comprend des attentes des clients et la façon dont l'offre est conçue ;
- Qualité de la réalisation (écart 3) : l'écart entre la façon dont l'offre est conçue et la façon dont elle est réalisée et proposée aux clients ;
- Qualité de la communication (écart 4) : l'écart entre la façon dont l'offre est réalisée et la façon dont elle est communiquée (promesse, publicité...) ;
- Satisfaction (écart 5) : l'écart final, entre les attentes et l'offre perçue, se traduit par la satisfaction ou l'insatisfaction.

La satisfaction des clients résulte ainsi de nombreux facteurs exogènes ou endogènes à l'offre. Les chercheurs en satisfaction soulignent notamment le risque de la sur promesse. Si la satisfaction résulte d'une comparaison entre les attentes et l'expérience, élever le niveau des attentes rendra plus difficile la satisfaction des clients. A l'inverse, des attentes faibles conduiront à une comparaison très favorable avec l'expérience.

2.1.3. Mesurer la satisfaction

La vérification de la satisfaction peut se faire sur les lieux de production du bien ou de service considéré par des méthodes de contrôle statistique de la qualité.

Dans les services, on peut aussi envoyer des clients mystères : un enquêteur joue au client auprès de l'entreprise de service et contrôle de façon dont il est reçu et servi. Il évalue ensuite la qualité de servi. Ce pendant la visite de client mystères permet de contrôler le respect de normes plus que la satisfaction des clients elle-même. La mesure de la satisfaction doit permettre :

- D'identifier les différents éléments qui génèrent la satisfaction ou l'insatisfaction des clients ;
- De hiérarchiser ces éléments par leur contribution à la satisfaction globale ;
- De mesurer la satisfaction des clients à l'égard des produits ou de l'entreprise par rapports aux concurrents ou par rapport à une période précédente ;
- De déterminer des axes d'amélioration prioritaires.

La mesure de la satisfaction doit donc être menée auprès des clients eux-mêmes, par le biais d'indicateur et d'enquêtes de satisfaction :

- Les indicateurs de satisfaction : parmi les indicateurs utilisés, on peut citer les réclamations et le taux de défection des clients.
- Les enquêtes de satisfaction : passent par quatre étapes :
 - Etape 1 : identifier les déterminants de la satisfaction ;
 - Etape 2 : analyser les critères de satisfaction ou insatisfaction ;
 - Etape 3 : construire et mettre en place un baromètre de satisfaction ;
 - Etape 4 : se comparer aux concurrents.

2.2. Le dialogue avec les clients

L'écoute des clients est bien la première et indispensable étape permettant de développer une stratégie qui répond le plus précisément possible aux besoins du marché. Que cette écoute soit directe par biais d'enquêtes, de focus group, de remonter du service client et /ou indirecte par un datamining sophistiqué de la base de données. Le dialogue avec le client doit être le vecteur nourricier d'une réelle relation gagnant-gagnant.³

2.3. La bonne gestion des réclamations clients

Il faut en effet faire passer l'idée d'un client qui réclame est toujours un client, il aurait pu s'éclipser sans rien dire, ne pas saluer avant de quitter l'entreprise pour le concurrent.

Une bonne gestion de réclamations est une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise car elle permet :

- de satisfaire le client ;
- de développer la fidélité du client ;
- d'augmenter la profitabilité de l'entreprise à court, moyen et long terme.

On peut aussi citer d'autres objectifs de la GRC :

³LEHU, (J.M) : « *Stratégie de fidélisation* », Editions D'ORGANISATION, Paris, 2003, P. 105-107.

- L'accroissement du chiffre d'affaire provenant de la satisfaction des clients qui constitue un facteur clé de rentabilité car la personnalisation de la relation client avec les outils de la GRC permet de passer d'une relation de marketing de masse à une relation one to one.
- Meilleure maîtrise et gestion du portefeuille client
- Identifier les populations intéressées et leur proposer des services différenciés
- Diriger le client vers le meilleur interlocuteur

3. Le processus de la gestion de la relation client

Le processus de la gestion de la relation client passe par cinq (5) étapes essentiels⁴ : identifier, segmenter, adapter, échanger, évaluer. (Voir figure n°8).

3.1. Identifier

L'identification consiste à collecter des informations sur chaque client, ou du moins ceux qui ont été ciblés dans le plan d'action. Ces informations doivent pouvoir être formalisées et intégrées dans une base de données afin que l'entreprise bénéficie d'un mode de connaissance systématique et automatisé des clients.

Les sources d'information sont multiples : questionnaire, force de vente, comptabilité, cartes de fidélité, livraison, service après-vente, call center, internet, courrier, bases de données externes... les entreprises ont souvent des bases de données partielles et imparfaites, mais elles ne doivent pourtant pas être négligées.

Construire une base de données de clients passe par quelques grandes étapes :

- Auditer les sources d'information actuelles sur les clients, internes ou externes à l'entreprise ;
- Évaluer les sources d'information potentielles en termes d'intérêt, de coût et de faisabilité ;
- Définir une politique qui systématise la collecte d'information : quels objectifs,

⁴PIERRE (A) et PIERRE (A)- Guggémos, « CRM et les clés de réussite », Edition, Organisation, Paris, 2005, P (9-11)

quels moyens, quelles récompenses (par exemple, pourquoi les clients s'identifieraient-ils aux caisses, pourquoi les salaires prendraient-ils de leur temps pour enregistrer des informations sur les clients ?

- Evaluer la faisabilité de l'intégration des bases de données existantes : il vaut mieux parfois partir de bases de données existantes et dans d'autre cas partir de zéro.

3.2. Segmenter

L'identification des clients n'est qu'une première étape ; il faut analyser les données et regrouper les clients. La segmentation sur bases de données consiste à regrouper les clients en fonction de caractéristiques communes susceptibles d'affecter leur comportement.

On pourra ainsi segmenter les clients en fonction de l'importance de leurs achats (petits/moyens/gros clients...), du type de produit achetés, de leurs centre d'intérêt exprimé, de leur probabilité calculée de défection, etc. La segmentation par rentabilité est un type de segmentation extrêmement important pour conduire une politique relationnelle.

3.3. Adapter

L'identification et la segmentation des clients doivent conduire à adapter le service et la communication auprès des clients. Cette adaptation portée sur les offres, sur les canaux de contact ou encore sur le contenu de la communication. Internet est un canal particulièrement propice à la personnalisation de la communication.

Un site web peut en effet adapter son contenu en fonction du profil du visiteur, reconnaître et accueillir un visiteur identifié (qui aura donné son identité lors d'une visite), proposer des services liés au profil des visiteurs tels que des recommandations personnalisées et enrichir progressivement le profil de l'internaute.

3.4. Echanger

Les interactions résultent soit de campagnes organisées par l'entreprise, soit d'une réponse aux sollicitations du client. Dans le premier cas, l'entreprise postera un courrier, passera un appel téléphonique, enverra un e-mail, etc. pour faire une offre au client ou entretenir une relation. dans le second cas, c'est le client qui sollicite l'entreprise, en appelant un standard téléphonique, en envoyant un courrier ou un e-mail, ou en se rendant dans point de vent : dans ces derniers cas, l'entreprise doit tirer profit des opportunités de

contact en nourrissant la base de données d'informations nouvelles sur le client ainsi qu'en lui proposant en réponse d'offre spécifique.

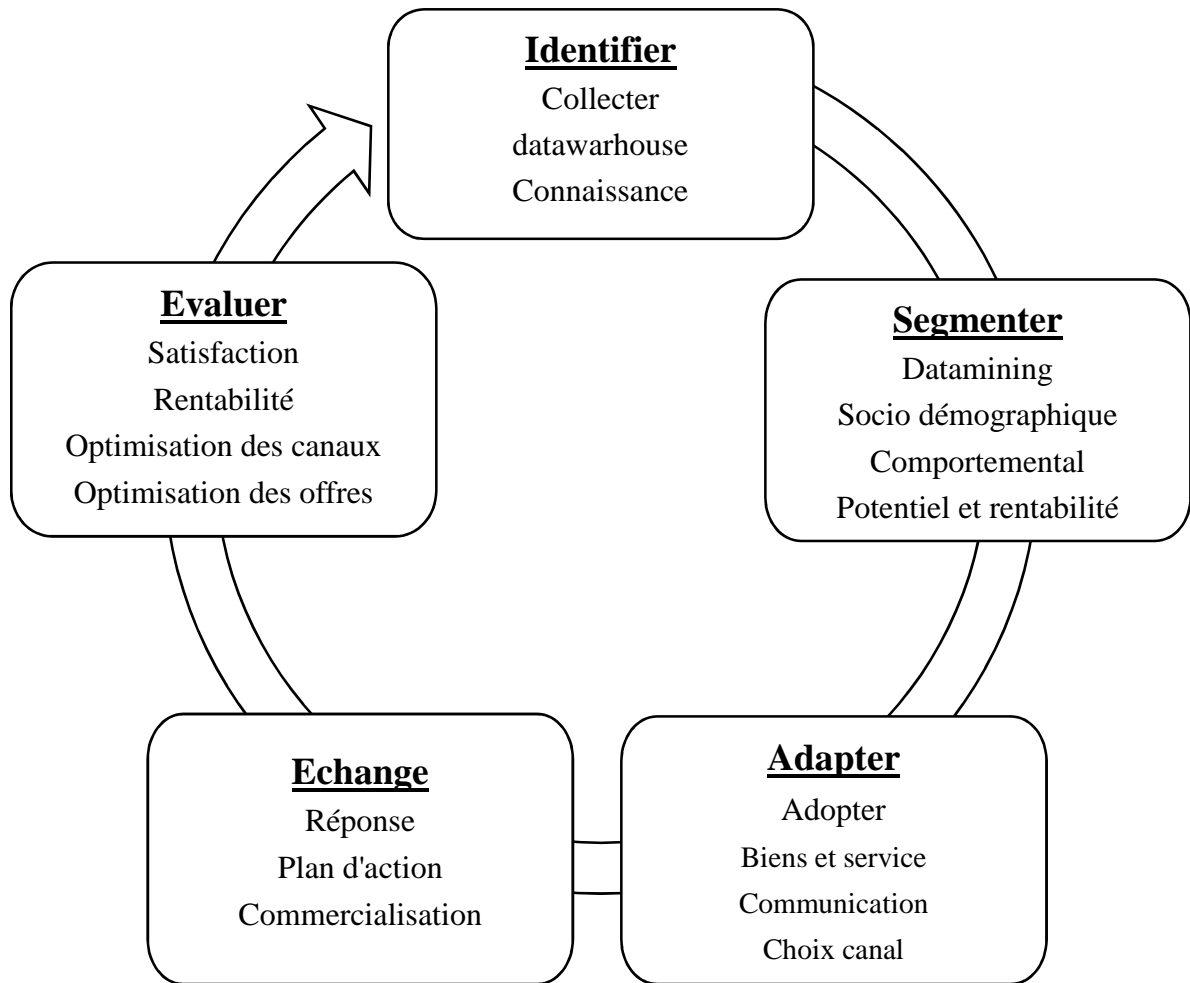
La pertinence de l'interaction est décisive pour la satisfaction du client. Une interaction mal conçue, une offre ou une communication mal adaptée est de faible valeur pour le client : elle peut même détruire de la valeur en irritant inutilement le client. Ce dernier peut avoir le sentiment d'une violation de sa vie privée lorsqu'il est reconnu alors qu'il ne s'y attendait pas. Ainsi, en appelant un call center, il pourra être étonné de se faire accueillir par son nom. Dans certains des cas le respect de la vie privée peut donc conduire à ce que l'entreprise personnalise le message et l'interaction sans que cette personnalisation soit par trop visible.

3.5. Evaluer

La relation clients se construit dans le temps et s'enrichit à chaque interaction. De ce fait, l'apprentissage est une dimension essentielle de ce processus.

Les objectifs doivent être quantifiés pour pouvoir être évalués. Les indicateurs peuvent prendre plusieurs formes : indice de satisfaction, taux d'attrition, chiffre d'affaire par client, rentabilité par client, part de client, taux de transformation des courriers ou de bons, taux d'ouverture de newsletters, etc. Au sein de l'entreprise, des résultats partiels et démontrables dans le cadre d'une démarche progressive sont les meilleurs arguments pour faire avancer le dossier de la relation client.

Figure N°8: les étapes de CRM



Source : LENDREVIE, (J). LEVY, (J). LINDON, (D) : op.cit., P. 939

4. Les leviers de la gestion relation client

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

L'apport technologique permet de structurer, d'automatiser les investissements marketing. Les dirigeants souhaitent avoir une meilleure visibilité des marketings .comme c'est le finance ou la production. Cette mutation du marketing s'appuie sur l'intégration des 8 tendances suivantes⁵ :

4.1. La réingénierie des processus

Les entreprises sont conduites à revoir l'organisation de leurs processus. Elles doivent maintenant déterminer comment les optimiser pour faciliter la fourniture de produits et services aux clients.

4.2. La réactivité

Afin de pouvoir répondre de manière personnalisée et satisfaisante aux clients, les entreprises doivent compresser leur temps de conception et de fabrication des produits.

4.3. La personnalisation de masse

La personnalisation des produits aux goûts du client est rendue fiable par l'optimisation et la flexibilisation du processus de production. Cette tendance suppose des liens forts entre marketing et production.

4.4. Le marketing relationnel

Les entreprises passent d'un marketing produit (vendre ce que l'on sait produire) à un marketing client (produire que l'on peut vendre). Le rôle du marketing n'est donc plus d'envoyer des messages vers les clients, mais d'écouter et analyser pour s'adapter à ses besoins.

⁵MIRATON (L) : « Introduction à la gestion de la relation client (GRC) », <http://www.netalys.com>.(le 03/2015à 16h)

4.5. L'amélioration de la satisfaction client

La fidélité des clients devient un facteur très puissant de la rentabilité des entreprises. Les solutions de GRC permettent de connaître le niveau de satisfaction de client.

4.6. Le marketing one to one

Il représente le paroxysme de la segmentation. Les entreprises devraient pouvoir aborder de manière individuelle le comportement des clients.

4.7. La modification du marketing-mix

Produit, prix, place, promotion ----- Client, coût, communication, confort.

4.8. L'intelligence des clients et du personnel

Pour répondre à des clients plus informés et plus exigeants, les entreprises doivent disposer des collaborateurs formés et informés. Pour ce faire, elles doivent faciliter l'autonomie en permettant un accès plein et rapide à l'information client et marché.

5. Les outils de la Gestion de la relation client

La mise en œuvre d'un projet GRC passe par différentes outils qui permettent d'automatiser toutes ou une partie des activités des acteurs de la GRC. On peut citer parmi ses outils : Le back-office, le data warehouse, les bases de données externes, les canaux de relation pour la vente et l'après-vente, les logiciels d'automatisation du marketing⁶.

5.1. Le back-office

Gestion des devis et contacts. Outils d'aide à la décision (configurateur d'offres encyclopédie des produits, concurrence ...). Interfaçage avec outils de gestion (production, stock, facturation ...).

⁶MIRATON (L) : « Introduction à la gestion de la relation client (GRC) ». <http://www.netalys.com>.(le 03/2015à 16h).

5.2. Le Data Warehouse (entrepôt de données)

Unification en une seule source, de toutes les informations ayant trait aux clients et prospects (historique, état des commandes en cours, exigences particulières, potentiel)

5.3. Les bases de données externes

Bases de données marketing qui viennent enrichir l'information sur le marché, sa segmentation, les comportements des clients et prospects.

5.4. Les canaux de relation pour la vente et l'après-vente

Multiplicité des canaux de contact (points de vente, la force de vente, centre d'appels, internet... Il faut que tous ces canaux de contact aient accès à toute l'information client pour permettre d'avoir un haut niveau de service, enrichissement des informations client, personnalisation de l'offre et fidélisation.

5.5. Les logiciels d'automatisation du marketing

Le marketing one-to-one rend nécessaire l'utilisation d'outils de productivité dans les services marketing. Conception des campagnes segmentation, ciblage, planification des actions en fonction des données de chaque client-prospect et des objectifs de la campagne.

6. Les fonctions de la gestion de la relation client

Les principales fonctions d'un CRM sont au nombre de Cinq :

6.1. SFA (Sales force Automation)

Automatisation du cycle de vente intégrant les différentes étapes de la vente. Logiciel visant à automatiser le cycle de vente : saisie des objectifs et prévisions ; plans d'action et diffusion personnalisée aux commerciaux gestion des affaires (depuis la proposition jusqu'au contrat) ; suivi des clients (description des actions effectuées et à réaliser, sauvegarde des comptes rendus d'entretien, requête sur les clients ou les produits, système d'alerte et de relance, gestion du planning des commerciaux).

6.2. EMA (Entreprise Marketing Automation)

Automatisation des campagnes marketing permettant de collecter, analyser et segmenter les informations sur les clients.

6.3. Call Center

Automatisation des différents processus de la prise d'appels depuis la numérotation, la réception d'appel jusqu'à l'analyse et l'élaboration de rapports.

6.4. Contact Center

Solutions permettant de gérer les relations « multimédia » : Téléphone, email, fax, courrier...

6.5. BDDM (Base de données marketing)

Stockage des informations clients exploitées à travers des outils de datamining.

7. Les politiques de la relation client

On peut proposer au moins 4 types de politiques⁷ :

7.1. Politique de (re)conquête

Cette politique vise à transformer des prospects ou des anciens clients de l'entreprise en clients actifs. Elle suppose la mise en œuvre d'arguments de séductions (offres spéciales) nouveaux et puissants.

7.2. Politique d'abandon

Cette politique consiste à délaissier une clientèle peu rentable et peu stratégique.

Le degré de rentabilité de cette clientèle détermine le degré d'urgence de la cessation des relations commerciales.

⁷MIRATON Lionel, « introduction à la gestion de la relation client »P.6. <http://www.netalys.com>,(le 03 /2015 à 16h)

7.3. Politique de fidélisation

Cette politique ambitionne l'intensification et la pérennisation d'une relation commerciale. Elle suppose souvent des efforts de la part du vendeur.

7.4. Politique de rationalisation

Cette politique cherche à améliorer la rentabilité de clients réguliers mais peu lucratifs. Cette rationalisation passe par la réduction de tous les coûts liés à ces clients (coûts commerciaux, coûts industriels...).

Ces politiques sont choisies en fonction de la rentabilité actuelle et potentielle, degré de priorité stratégique du client et de la notion de RFM (Récence, Fréquence, Montant).

Section 2 : La mise en œuvre d'un projet de CRM au sein d'une entreprise

Un projet GRC ne se réduit pas uniquement à l'achat et au déploiement d'un logiciel. Il s'agit ensuite de le paramétrer. La mise en place d'une solution GRC implique une bonne connaissance des clients, de leurs habitudes, de leur centre d'intérêt et de leurs comportements de consommation.

1. La mise en œuvre d'un projet de CRM

1.1. La mise en œuvre

La mise en œuvre efficace d'un programme CRM requiert cinq éléments⁸ : Stratégie, segmentation, technologie, processus et structure organisationnelle.

1.1.1. La stratégie

Il existe six stratégies applicables à un programme CRM : distribution, segmentation, prix, marketing, marque et publicité. Celles qui exercent l'impact important sont les trois premiers. La stratégie de distribution consiste à choisir le canal par lequel, l'offre sera transmise au client la segmentation définit comment la clientèle, et donc l'organisation du marketing doivent se structurer.

1.1.2. Segmentation

Jadis, la segmentation se limitait à un produit ou à un marché particulier mais, depuis quelque années, les entreprises s'en servent pour juger de la valeur que peuvent leurs procurer leurs clients. Aujourd'hui certaines adoptent même une approche de troisième génération, en classant leurs clients en fonction de leurs besoins et en élaborant leur marketing en conséquence.

Cette idée est simple, mais il peut s'avérer difficile de tracer un portrait fidèle de ses besoins. Pour réaliser une segmentation efficace, il faut trouver l'ensemble de formules (algorithmes) qui permettra de modéliser le comportement des clients. Souvent, les segments que l'entreprise commence à définir manquent de clarté ; il arrive même qu'elle ne parvienne pas à classer ses clients par catégories. Ceci résulte du fait qu'elle accorde trop d'importance à des projections comportementales ou psychographiques, par rapport à des modèles historiques ou à des données démographiques. Pour assurer que les prospects soient correctement classés, il est nécessaire de bien tester les algorithmes.

⁸BROWN, (S) : « La Gestion de la Relation client », Editions VILLAGE MONDIALE, Paris, 2001, PP. 41-43

1.1.3. Technologie

Le processus CRM repose sur des données informatisées. Il compte un aspect technique primordial : la création d'une base de données intégrée, logique et opérationnelle. Il est également essentiel de réfléchir aux logiciels utilisés pour la gestion de cette base de données, le datamining, le support de décisions, la gestion des compagnes, l'équipement matériels et les centres d'appels.

Le plus vaste problème technologique qui se pose aux entreprises réside dans l'élaboration de leur base de données. Le plus souvent, elles la configurent en vue d'assurer de simple fonction de stockage ; il est alors impossible de l'adapter à la saisie des commandes ou à la facturation. Nombre d'entre elles se dotent de plusieurs bases indépendantes à fin de soutenir des opérations de datamining, la gestion de compagne et le fonctionnement des centres d'appels. Cette méthode est non seulement en temps et en argent, mais elle suscite souvent des problèmes de comptabilité.

1.1.4. Processus

L'identification des processus nécessaires à la mise en œuvre d'un programme GRC ne présente pas, en soi, de problèmes. La difficulté réside dans l'adhésion de l'entreprise, dans l'évaluation de l'efficacité des processus nouvellement mis en place et dans la mise en œuvre de technologies destinées à favoriser et à répondre leur emploi. Le processus GRC et l'ordre et la méthode selon lesquels les actions de marketing direct sont exécuté. Sans être excessivement compliqué, il exige des délais brefs. Par conséquent, l'essentiel des efforts ré-engineering des processus visent à minimiser le temps nécessaire pour réaliser une action marketing donné et pour limiter les interdépendances, voire supprimer l'ensemble des taches de marketing.

Du fait de l'importance accordé au délai, il est intéressant d'observer que les problèmes résultent, le plus souvent d'un échec à mesurer ou à évaluer le processus en soi. Les entreprises concentrent tellement leur attention sur leurs prévisions de taux d'acceptabilité des produits ou services offerts qu'elles oublient d'améliorer sans cesse le processus. L'inaptitude à saisir et à évaluer toutes les données existantes, qu'elles soient positives ou négatives, compromet-elle aussi gravement l'application d'un programme. Se débarrasser d'informations obtenues par le centre d'appel sortant alors qu'elles n'ont été ni traitées ni transmises à la base de données centrale en constitue un exemple flagrant.

1.1.5. Structure organisationnelle

La structure organisationnelle est la composante la plus souvent négligée dans la mise en œuvre d'un programme CRM. Comme on connaît le marketing des entreprises repose, le plus souvent, sur les médias. C'est pourquoi la transition vers un marketing direct soulève des difficultés, surtout quand elle coïncide avec l'introduction d'une segmentation en fonction des besoins. La création d'équipes d'interdisciplinaires reparties par segment n'est efficace que si ces groupes sont constitués en vue d'apprendre et de mettre en pratique de nouveaux styles de compagnes. Chaque équipe devrait, tour à tour, travailler sur les différents types que nous avons définis : récupération, fidélisation, élargissement/amélioration de l'offre et prospection.

Dans chacune certaines personnes sélectionnées devraient apprendre comment accélérer les transferts des connaissances et guider leurs collègues dans cette voie. Il est déconseillé d'inaugurer une compagne sur le segment le plus rentable de l'entreprise, sauf si elle vise à récupérer des ex-clients.

Il est primordial que les différentes unités de l'organisation mettent au point, en collaboration des instruments de mesures qui reflètent la nouveauté et le caractère coopératif de CRM.

1.2. Les constats d'échecs de la mise en œuvre d'un projet CRM.

Le manque de maîtrise des contraintes liées aux projets CRM pourrait, en partie, expliquer le pourcentage important d'échecs identifiés. Les causes sont souvent les mêmes.

1.2.1 Des plannings ou budgets dépassés.

Certains projets ont démarré très rapidement et sans qu'une réflexion approfondie ne soit menée en amont permettant d'en identifier le périmètre global.

En l'occurrence, ni les budgets ni les plannings réels n'ont pu être identifiés.

D'autres entreprises ont démarré le projet par le choix de l'outil sans maîtriser les besoins et donc les ressources.

1.2.2. Des délais de mise en œuvre très importants

Un projet CRM trop long a très peu de chance d'aboutir et risque d'être décrédibilisé auprès des utilisateurs.

1.2.3. Un système trop complexe et peu ergonomique

La mise en production d'un outil sans une analyse préalable des différents processus de métiers de l'entreprise avec un groupe d'utilisateur peut amener à monter une usine à gaz qui a peu de chance de convaincre.

Les projets menés de façon confidentielle par la direction de l'entreprise ont toutes les chances de tomber dans ce cas d'école.

1.2.4. Une rupture dans les flux de l'information

Si les échanges de données entre les différents systèmes de gestion n'ont pas été prévus, l'utilisateur devra toujours accéder à plusieurs applications pour saisir ou obtenir une information globale avec les conséquences évidentes de risques d'erreur et de perte de productivité.

1.2.5. De mauvaises performances techniques

Des serveurs non adaptés au nombre d'utilisateurs, sous dimensionnés par rapport aux besoins de l'application et des postes clients mal configurés pénalisent les temps de réponse et découragent les utilisateurs.

1.2.6. Les impératifs techniques sous-estimés

Si les contraintes techniques : environnement existant, compatibilité avec les systèmes en place ou choix techniques ne sont pas clairement identifiés, cela peut amener à rencontrer des problèmes de viabilité à terme.

1.2.7. Un outil pertinent mais non utilisé

Deux éléments peuvent être à l'origine de ce type de problème. Le premier, par manque de ressources ponctuelles lors de la mise en production de la solution.

Le deuxième élément est relatif à l'implication des utilisateurs. C'est le cas où un directeur impose l'utilisation de la solution à toutes ses équipes mais lui-même ne s'implique pas pour alimenter la base. Les collaborateurs peuvent se décourager et ne pas effectuer leurs tâches comme il le faut.

D'autres projets peuvent périr faute de ressources et d'énergies dédiées pour mener les réflexions liées à l'organisation. De nombreux dirigeants sont convaincus de l'urgence de mettre en œuvre une solution mais sont débordés par leur quotidien. Conscients du manque de productivité, de la perte de temps de leurs équipes et des dossiers papiers qui s'accumulent, ils ne peuvent pas réagir sans plan d'action global sur le sujet.

1.3. Les clefs de la réussite d'un projet de la gestion de relation client

On trouve certains projets CRM étant bien déroulés, ont abouti et sont aujourd'hui des références couronnées de succès. Les spécialistes présentent la réussite d'un projet CRM lorsqu'il dépend pour 20% de l'outil et pour 80 % de l'organisation mise en œuvre par l'entreprise. Ces chiffres semblent être le reflet de la réalité et les principaux aspects à intégrer dans ces 80 % sont les suivants⁹:

1.3.1. La définition précise des objectifs du projet

Si les objectifs sont clairs, précis et présentés à l'ensemble des utilisateurs, ces derniers pourront les comprendre, en appréhender les enjeux et accepteront de contribuer à ce changement.

1.3.2. L'expression et la formalisation claire des besoins et des contraintes

Deux objectifs amènent à ce fonctionnement :

Seule, la maîtrise complète des besoins et des contraintes permettront de s'assurer de l'adéquation entre la solution choisie et le périmètre du projet.

La formalisation des besoins évitera de démarrer un projet et de devoir par la suite changer d'orientation. Il est préférable de passer un peu plus de temps sur les phases de réflexion plutôt que de prendre le risque d'oublier des points importants. Dès le début d'un projet CRM, il faudra prévoir son intégration dans le système d'information et avec les autres applications : comptabilité, gestion de la production, des stocks, des ressources humaines et plus généralement le back-office.

1.3.3. Un plan d'action réalisable

Le planning de réalisation et de mise en production doit être cohérent avec le périmètre du projet. Certains projets ont démarré avec une contrainte de date butoir pour la mise en production et, le temps imparti à chaque étape intermédiaire est décidé en fonction de cet impératif.

Dans ce cas, l'entreprise, faute de temps, a toutes les chances de devoir s'adapter aux fonctionnalités minimales de l'outil. De plus, la solution ne sera peut-être pas en adéquation avec les besoins des utilisateurs.

⁹BJORN I et MAYHROFER U, « *décision marketing* », 2003, P.43.

Ce type de conduite de projet peut réussir un temps, mais reste très risqué et l'entreprise n'est pas à l'abri d'un rejet de la part des utilisateurs, et encore moins du risque de devoir recommencer quelques années plus tard.

1.3.4. Les ressources adaptées

Menée en amont, l'analyse du périmètre du projet permet de quantifier très précisément les ressources. Cette réflexion peut éviter de commencer un projet sans avoir les ressources humaines et financières de le mener à terme. Seule cette approche peut vous aider à anticiper sur ces deux aspects et d'analyser immédiatement le degré de faisabilité de votre projet.

1.3.5. Un plan de communication

La mise en œuvre d'une solution CRM concerne un grand nombre d'utilisateurs au sein de l'entreprise. Comme toute décision stratégique, une communication doit être prévue sur le projet et son état d'avancement. Ces messages réguliers devraient être diffusés à chaque démarrage d'une nouvelle étape pour résumer le travail accompli sur la précédente et présenter les objectifs de la phase en cours de démarrage. Plusieurs points sont importants par rapport à ce plan de communication.

Il permet de démystifier l'arrivée de ce nouveau outil, souvent synonyme de changement de s'assurer que les utilisateurs ont bien compris les principaux enjeux du projet en leur donnant régulièrement l'opportunité d'exprimer leurs craintes ; de préparer le plan de déploiement général ; d'alerter au plus vite en cas de dérapage et d'éviter le risque de décrédibiliser le projet. Ce plan de communication fait partie intégrante de l'accompagnement du changement.

1.3.6. L'implication de la direction générale.

Ce rôle de sponsor de la Direction Générale est primordial et permettra de construire une réelle dynamique autour du projet et surtout de créer une motivation qui sera le maître mot du succès. La Direction Générale pourra ainsi s'assurer de la cohérence entre les objectifs, les ressources et les impératifs du projet. Son implication permettra d'adapter le plan d'accompagnement et ce, en fonction de la perception du projet en interne.

1.3.7. Mener le projet de façon progressive.

La réalisation de la solution idéale pour toute entreprise, en une seule phase, constitue un risque majeur d'échec, voire une utopie. Il faut découper le projet en plusieurs lots afin de garantir une première mise en œuvre rapide.

La pression interne et les objectifs de chacun ne doivent pas être les principales contraintes du projet. Il est préconisé d'informatiser l'ensemble des processus de l'entreprise de façon progressive.

De plus, la mise en production de fonctionnalités complémentaires est souvent inévitable, car les besoins peuvent évoluer au fur et à mesure de la maturité des utilisateurs et de la maîtrise de l'outil.

2. Limites et contraintes de la gestion de la relation client

2.1. Les limites de la gestion de relation client

La gestion de la clientèle a des limites au-delà desquelles elle ne peut agir.

Ces limites sont:

- La difficulté, pour l'entreprise, de faire la distinction, dans ses parts de marché, entre le pourcentage dû au réachat de celui dû à une vente à un prospect ;
- La connaissance des clients engendre des coûts, d'où la nécessité de ne récolter que les informations jugées pertinentes
- La favorisation du réachat et le maintien des clients engendrent des coûts et ne permettent pas à l'entreprise de tirer profit des demandes spécifiques de son client lors de l'usage du produit qu'elle lui a vendu, et d'exploiter un marché existant ;
- Les pratiques de mise en dépendance des clients peuvent échouer, lorsque les entreprises tentent de les rentabiliser à long terme, en les exploitant d'une façon indue.

En effet, si les clients se rendent compte qu'ils ont été exploités injustement, ils envisageront de changer de fournisseurs, en choisissant un système souple qui leur donnera une certaine indépendance.

2.2. Les contraintes du CRM

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

3. Avantages et inconvénients du CRM

3.1. Les avantages du CRM

Au-delà des retours chiffres, la mise en œuvre d'une solution GRC impacte la force de vente, le client est par conséquent l'entreprise¹⁰ :

3.1.1. Pour l'entreprise

Réduire les coûts : l'affectation des investissements marketing sur des segments plus petits, entraîne une diminution des coûts du marketing direct. L'analyse de l'efficacité des ventes par canaux permet de mieux allouer les dépenses par canal, segment ou client La mise à disposition de bases données documentaires en ligne réduit les frais d'édition des documents commerciaux et facilite le travail de mise à jour des tarifs. La limitation des volumes de papier est le premier gain, mais la réduction des erreurs de facturations et aussi un gain appréciable.

La possibilité offerte aux clients de contrôler certaines opérations et de trouver par eux-mêmes la réponse à leur problème baisse les coûts.

Ainsi certaines fonctions typiquement "centre de coûts" comme le service client sont partiellement transformées en "centre de profit" grâce aux outils de GRC.

- Augmenter le résultat : l'orchestration efficace des différents canaux de recrutement et leur optimisation permanente génèrent plus de prospects et moins de perte de client. Les clients, qui présentent certains signes prédictifs d'attrition, se voient allouer des efforts spécifiques (offres spéciales, prise de contact, entretien découverte, etc.) afin d'essayer de modifier leurs comportements. Les techniques de segmentation offrent la possibilité de construire des offres plus adaptées avec un meilleur mix des offres et des canaux.

¹⁰LEFEBURE, (R). VENTURI, (G): Op. cit, PP.43-44.

Elles améliorent la part de marché par client (share of customer) et elles diminuent l'attrition

- Réduire l'attrition : l'attrition exprime la désaffection des clients, elle se mesure en taux, en prenant sur une cohorte de clients arrivés dans la même période. Un taux d'attrition de 20% exprime qu'une clientèle change totalement en 5 ans (ce qui est faux car le noyau de gens très fidèle et stable). Les études sur la rentabilité montrent qu'une amélioration de cinq points d'un taux d'attrition entraîne dans certains secteurs une croissance des profits de 75%
- Améliorer la qualité de l'information : le partage des informations entre nombre important d'utilisateurs, bien encadré par des procédures organisationnelles, assure une meilleure intégrité de données. Pour déterminer l'obsolescence du fichier client qui est de 5% par année au minimum. L'objectif même de la GRC et le partage de l'information entre les canaux d'interaction le mailing, le télémarketing, les centres de réception d'appels, la force de vente, les services administratifs, le service après-vente le minitel, le serveur vocal interactif ou internet.
- Augmenter la valeur de l'entreprise : la GRC a un impact important sur l'augmentation de la valeur à vie des clients (life time value ou LTV) en améliorant les taux de transformation lors d'acquisition, les ventes croisées et la rétention des clients fidèles. La GRC contribue à créer de la valeur sur chaque client de l'entreprise et par conséquent sur l'entreprise elle-même (note du capital client).

3.1.2. Pour le client

- Améliorer la qualité des contacts : grâce aux outils de GRC, le client est globalement mieux accueilli, orienté et conseillé lorsqu'il entre en relation avec l'entreprise. A l'accueil, il est reconnu par son nom, et les informations sur une relation précédente peuvent être mises à profit pour orienter et personnaliser le dialogue. En cas d'orientation entre différents départements, le client n'a pas à raconter son histoire à chaque nouvel interlocuteur.
- Améliorer la fidélisation : grâce aux fonctions de conseil et d'aide à la vente qu'offrent les outils de GRC, les clients se voient proposer des offres sur-mesure en fonction de son profil ou de son comportement lors de l'entretien. Cette personnalisation, se traduit naturellement par une intensification de la relation avec les clients.

- Faire du client un ambassadeur : la confiance développée doit se traduire par un bouche à oreille positif. Le client se transforme en ambassadeur de l'entreprise (recommandation des produits et services de l'entreprise auprès de prospect).

3.2. Les inconvénients de la gestion de relation client

Le terme de Customer Relationship Management est utilisé pour définir deux concepts très distincts : d'une part, le développement de la relation et, d'autre part, l'optimisation du contact. En tant qu'instrument de développement de la relation, la GRC a pour but de mettre en place et d'intensifier la loyauté de la clientèle en favorisant sa confiance et son attachement émotionnel envers l'entreprise, et ce par le biais de prestations orientées sur le client durant toutes les phases de la relation commerciale.

Pour ce qui est de l'optimisation du contact, il s'agit de mesures technologiques qui visent en priorité une réduction des coûts et une augmentation de l'efficacité en marketing direct, grâce à un appel direct et individuel du client. Bien entendu, ces deux acceptions se complètent l'une après l'autre lorsque l'optimisation du contact s'accorde parfaitement avec les objectifs d'un concept stratégique de développement de la relation.

Dans le cas contraire, les activités de GRC risquent de se répercuter négativement sur la confiance et l'attachement de la clientèle, provoquant ainsi un affaiblissement de la relation client.

Conclusion

La méthode de suivi d'un projet GRC relève de bon sens. Elle est un peu différente des projets classiques de mise en œuvre d'outils de gestion dont la finalité est connue, il faut favoriser la réflexion, l'organisation est une approche pragmatique gérée étape après étape, seules ces règles permettront un déploiement réussi.

La réussite de tout projet dépend aussi et surtout de la pertinence de l'étude qui sera faite en amont et de l'accompagnement pendant toute sa durée. La particularité d'un outil de GRC est qu'il doit s'adapter à l'organisation et aux processus de l'entreprise et non le contraire. Cependant, c'est aussi un projet transversal qui peut obliger une optimisation de l'organisation existante afin de pouvoir informatiser les flux d'informations. Mieux appréhender la problématique de la mise en œuvre d'un projet GRC permet aussi aux dirigeants d'entreprise de réaliser le retour sur investissement attendu. Il est donc primordial que les acteurs de l'entreprise comprennent les bénéfices de la GRC et le rôle à face à celle-ci.

Chapitre III

La gestion de la relation client au sein de l'entreprise

CANDIA

Chapitre III : La gestion de la relation client au sein de l'entreprise CANDIA

Introduction

Avant de mettre en place une stratégie CRM, on doit savoir que la démarche de gestion de la relation client est avant tout une démarche organisationnelle. C'est-à-dire, le CRM ou la GRC dans l'entreprise qui permet la collecte d'informations sur les clients pour mieux le connaître et mieux le satisfaire.

L'objectif de notre étude est d'étudier l'influence de la mise en place de la gestion de la relation client sur la fidélisation de la clientèle pour ce faire, il est nécessaire de répondre à la problématique posée :

Dans quelle mesure la mise en œuvre de la gestion relation client (CRM) peut-elle contribuer à la fidélisation de la clientèle de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) ?

Nous débutons le chapitre par la présentation de l'organisme d'accueil : complexe CANDIA agro-alimentaire, où nous nous concentrons sur la direction marketing puisque l'ensemble des relations sont effectuées au niveau de ce service. Dans la deuxième section, nous abordons, l'analyse de la mise en place d'un projet CRM au sein de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA).

La marque Candia est présente en Algérie depuis plusieurs années grâce à ses exportations de lait liquide, stoppées en 1998, suite à une hausse importante des taxes douanières.

Le lait en poudre Candia et surtout ses campagnes publicitaires, appréciés par la population algérienne, ont largement contribué à la notoriété de la marque sur le territoire algérien durant les années 1990.

Plusieurs industriels algériens se sont spontanément adressés à Candia afin de se lancer sur le marché du lait.

Le projet de l'entreprise Tchén-Lait a retenu l'attention de Candia qui l'a choisi. On est en 1999 et une franchise Candia est née en Algérie.

Section 1 : Présentation l'organisme d'accueil :

1. Historique et raison social:

Tchin-tchin était, à l'origine, une entreprise familiale, spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1954. Elle a de ce fait, capitalisée une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme liquide¹.

L'arrivée des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses, l'a contraint à réviser sa stratégie ; d'où l'idée de reconversion vers le lait UHT, qui a donné naissance à TCHIN-Lait.

Le lait en poudre Candia et surtout ses campagnes publicitaires, appréciées par la population algérienne, ont largement contribuées à la notoriété de la marque sur le territoire algérien durant les années 1990.

Plusieurs industriels algériens se sont spontanément adressés à Candia afin de se lancer sur le marché du lait. Le projet de l'entreprise Tchin-Lait a retenu l'attention de Candia qui l'a choisi en 1999, une franchise Candia est née en Algérie.

1.1. Adresse et raison sociale :

L'unité de TCHIN LAIT est implantée dans le tissu urbain de Bejaia, à Bir SLAM au lieu et place de l'usine TCHIN- TCHIN (limonaderie) délocalisée vers la commune de Tala Hamza.

TCHIN LAIT est une laiterie totalement moderne, dotée d'un équipement de dernière technologie.

Sa réalisation est intervenue dans le cadre de l'APSI, (Décision n° 15 751 du 7/3/1999).

L'assiette de l'usine, bordée par deux voies principales d'accès s'étend sur une superficie de 4500 M2.

Sa localisation géographique,

- à proximité de l'entrée de la ville de Bejaia,
- face à l'axe routier principal (Route nationale N° 12)
- à moins de 3 km du port et de l'aéroport international de Bejaia,

¹Document interne de l'entreprise (direction Marketing et ventes, Tchin lait, 2014).

Lui confère une position stratégique de premier ordre dans ses relations commerciales et internationales.

Elle dispose depuis 2006, d'une infrastructure de distribution et de stockage de près de 3 000 M2, pour ses besoins de stockage des matières et produits finis, qu'elle a réalisée en autofinancement pour la majeure partie.

Un nouveau bâtiment administratif destiné à abriter les structures commerciales et marketing, Approvisionnements, Finances & Comptabilité, a également été édifié dans la même enceinte ; celui-ci a été réceptionné fin 2008.

Une extension de l'usine a été lancée en 2009, après obtention des permis de construire du terrain mitoyen de 1 500 M2 acquis auprès des héritiers CHOULAK, prévoyant une nouvelle bâtisse destinée à abriter les nouveaux équipements de production prévus dans le cadre des nouvelles capacités envisagées.

Elle est dotée d'un capital social de 497.000.000 DA, détenus majoritairement par Mr Fawzi BERKATI, gérant de la société.

1.1.1. Le choix du procédé UHT (lait traité Ultra Haute Température)

Figure N°9: le choix de procédé UHT



Source : Document interne de l'entreprise (direction marketing et ventes, 2014)

Le procédé UHT est un traitement en douceur qui préserve les qualités organoleptiques et nutritionnelles du produit. Il représente le meilleur compromis entre les demandes de produits non modifiés par le traitement et une durée de vie plus longue².

Le lait UHT est obtenu après traitement à Ultra Haute Température; c'est un procédé qui consiste à chauffer le lait à 135 - 140° pendant deux à quatre secondes, ce qui permet de préserver les éléments essentiels du lait, et de lui conserver toute sa texture et le bon goût du naturel.

²Document interne de l'entreprise (Service marketing & ventes, Tchin lait, 2014).

Il n'est pas utile de faire bouillir un lait stérilisé sous ultrahaute température. Sa qualité nutritionnelle dépendra de la qualité d'origine, de son traitement et des conditions de conservation.

Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium.

Le lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaire. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait ; elle représente un marché de plus de 3 milliards de litres/an, soit 100 litres/habitant/an.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et la non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions Nord de l'Algérie et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas habituellement le cas :

-le lait pasteurisé est parfois vendu au consommateur à une température deux à six fois supérieure à la température exigée par la législation (+6°C).

-la chaîne de froid est quasi inexistante chez le détaillant et souvent défaillante chez le distributeur et le producteur.

1.1.2. Contrat de franchise CANDIA / TCHI-LAIT :

N'étant pas laitier de tradition, Tchic-Lait a opté pour un partenariat avec CANDIA, leader européen du lait. Candia, c'est 40 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait. Ce contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchic-Lait et CANDIA, où chacune des parties trouve son intérêt : CANDIA peut, grâce aux contrats de franchise, étendre le marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale ; Tchic-Lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire CANDIA pour produire des produits de bonne qualité qui, de plus, sont déjà bien connus du marché. Voici, à titre d'exemple, certains engagements des deux parties dans ce contrat de franchise :

1.1.2.1. Engagements du franchiseur (CANDIA) :

L'engagement le plus important de CANDIA est, sans doute, le fait d'autoriser le franchisé à produire et vendre ses produits sous la marque CANDIA ; de ce fait, il pourra bénéficier de la notoriété internationale de cette marque.

De plus, CANDIA s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie.

Cette assistance se matérialise, tant sur le plan technique que sur le plan commercial :

a) Sur le plan technique :

- Assistance au franchisé en ce qui concerne les procédés et techniques de fabrication ;
- Faire bénéficier le franchisé de l'expérience de CANDIA pour le choix des équipements et des approvisionnements ;
- Assistance au franchisé pour la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières premières, de l'emballage et des produits finis.
- Mettre à la disposition de Tchir-Lait toute innovation technologique développée par Candia (nouveaux produits, nouveaux emballages, nouvelles techniques de fabrication et de contrôle qualité, etc.).

b) Sur le plan commercial/Marketing :

- Assistance pour l'élaboration de plans marketing et campagnes de communication.
- Le franchisé bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation, marketing et merchandising de CANDIA.

Pour assurer cette assistance, CANDIA s'engage à envoyer en Algérie un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel à des périodes choisies de l'année. CANDIA s'engage, aussi, à accueillir et former, dans ses usines en Europe, le personnel du franchisé.

1.1.2.2. Engagements du franchiser (TCHIN-LAIT) :

En plus des redevances annuelles (royalties représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires) et du droit d'entrée que le franchisé doit payer après la signature du contrat,

le franchisé doit prendre d'autres engagements qui ont pour but de préserver l'image de marque de CANDIA ou de se prémunir de toute concurrence déloyale aux produits CANDIA.

Nous pouvons citer quelques-uns de ces engagements :

- **Contrôle de la qualité**

La préservation de la notoriété et de l'image de marque CANDIA est un point primordial pour CANDIA. Pour cette raison, le franchisé se doit de respecter certaines contraintes concernant le contrôle de la qualité de ses produits. En conséquence, il a été convenu que :

- Toutes les matières premières, les ingrédients, les emballages et les accessoires utilisés par le franchisé, pour la fabrication des produits CANDIA, doivent être conformes aux normes de qualité prescrites par CANDIA.
- Le franchisé doit s'assurer de l'accord préalable de CANDIA sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières, CANDIA se réservant le droit de refuser l'intervention de tout fournisseur s'il estime que celui-ci est de nature à compromettre le niveau de qualité ou de productivité exigée pour les produits CANDIA

2. Les objectifs de l'entreprise TCHIN LAIT CANDIA :

- être toujours le leader national dans la production de lait uht avec des parts de marché plus importantes³.
- Diversifier sa gamme de produit par l'innovation permanente qui est un facteur clé pour toute survie de l'entreprise.
- Soigner l'image de marque par l'amélioration continue de la qualité de ses produits.
- Exporter vers différent pays du monde, après la seule exportation vers la Libye.
- Réaliser un plus grand chiffre d'affaires, en réalisant des ventes beaucoup plus importantes.
- Faire connaître le différent produit de sa gamme et leur avantage, en ciblant différents membres de la famille.

³Le responsable des charges de formation et de la force de vente.

- Inciter les dépositaires à acheter et vendre plus en met en place un système de ristourne sur les quantités vendues.

3. L'activité de l'entreprise :

Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium. Le marché du lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaires. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait ; elle représente un marché de plus de 3 milliards de litres/an, soit 100 litres/habitant/an.

3.1. Gamme de produits :

La gamme de produits Tchén-Lait est constituée actuellement de :

a) Lait longue conservation : Conditionné en emballage TetraPak ou Combibloc 1litre.

-Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), partiellement écrémé, à dominante Bleue. Existe aussi en conditionnement 50cl.

-Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), ENTIER, à dominante Rouge.

-Lait stérilisé UHT Silhouette, écrémé (sans matière grasse), à dominante verte, enrichi en vitamine D.

-Lait stérilisé UHT Viva, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.

b) Lait boissons: conditionnée en emballage **COMBIBLOC** 1litre, **TETRA PAK** 20cl avec

-Lait stérilisé UHT au chocolat, dénommé « Candy Choco », en emballage 1l et 20cl.

-Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas et Pêche-Abricot), dénommé « Lait & Jus » et « Candy Jus », en emballage 20cl, avec paille.

c) Poudre Instantanée : lait entier en poudre, enrichi en vitamine A et D. Contenance : étui de 500g.

d) Boissons aux fruits : Conditionné en emballage **TetraPak** 20cl avec paille et en emballage **Combibloc** 1L

- Boisson à l'Orange.
- Cocktail de fruits.
- Citronnade (Boisson au Citron) : disponible au format 1 litre seulement.

Les capacités de conditionnement actuelles sont comme suit :

- Format 1l : 740.000 litres/jour.
- Format 20cl : 96.000 litres/jour (480.000 emballages 20cl).

Tchin-Lait emploie 412 personnes (dont 29 femmes). 10% d'entre eux sont des cadres, 37% des agents de maîtrise et le reste sont des agents d'exécution.

4. L'organigramme de l'organisme d'accueil :

L'entreprise de tchin lait (CANDIA) est subdivisée en sept direction (direction générale, direction finance et comptabilité, direction production, direction marketing et ventes, direction administration générale).

4.1. Figure 10: organigramme de l'entreprise Tchin lait/CANDIA (Annexe N°3)

5. Organisation interne de l'entreprise Tchin-Lait :

Tchin-lait Candia est une laiterie moderne, emploie 500 agents au 31/12/2013, répartis par catégories socio-professionnelles comme suit⁴ :

- Cadres : 46
- Agent de maîtrise : 200
- Exécution : 249 + 5 apprentis

L'ensemble des cadres et agents de maîtrise, a bénéficié d'une formation spécialisée sur site et d'un ou plusieurs stages au sein des usines Candia en France, dans les différents domaines suivants :

- Technologie du lait
- Processus de fabrication,
- Maintenance des équipements,
- Analyses de qualité.

⁴Document interne de l'entreprise, Direction générale. (Tchin lait, 2014)

Elle est divisée en sept sous-directions, selon l'organigramme de l'entreprise, qui jouent un rôle primordial, que nous allons présenter comme suit :

5.1. Direction Générale: Elle est chargée de ;

- Assurer la bonne qualité de gestion de l'unité ;
- Appliquer rigoureusement les textes et circulaires ;
- Encadrer les différents services ;
- Etablir les bilans et les comptes ;
- Définir la stratégie de l'entreprise ;
- Définir ses objectifs.

5.2. Direction commerciale : cette direction assure les fonctions

- D'approvisionnement : achat matières premières pour les besoins de fonctionnement (service achats locaux et achats étrangers)
- Gestion des stocks des matières premières.

5.3. Direction Administration générale : cette direction elle est chargée de :

- gestion administrative de l'entreprise
- gestion des ressources humaines

5.4. Direction production/ technique (PROTECH) : elle est divisée en deux services :

a) Service production : ce service s'occupe de processus (réception, reconstitution et traitement thermique du produit), et du packaging (conditionnement des produits finis, suremballage (fardelage et palettisation).

Les capacités de production et de conditionnement atteignent 400.000 litres/jour pour le format 1L et 30.000 litres/jour pour le format 20cl (150.000 emballages 20cl).

b) Service technique : qui a pour fonction l'entretien mécanique, électrique et électronique des machines de traitement et conditionnement du lait, la gestion des stocks des pièces de rechange. Ainsi l'entretien des utilités (chaudières, compresseurs, bacs à eau glacée, chambres froides, station de traitement des eaux).

5.5. Direction QUALILAB : subdivisée en deux services :

Service laboratoire : se consacre au contrôle de la qualité du produit à toutes les étapes de la production, de la matière première au produit fini. Il existe deux laboratoires :

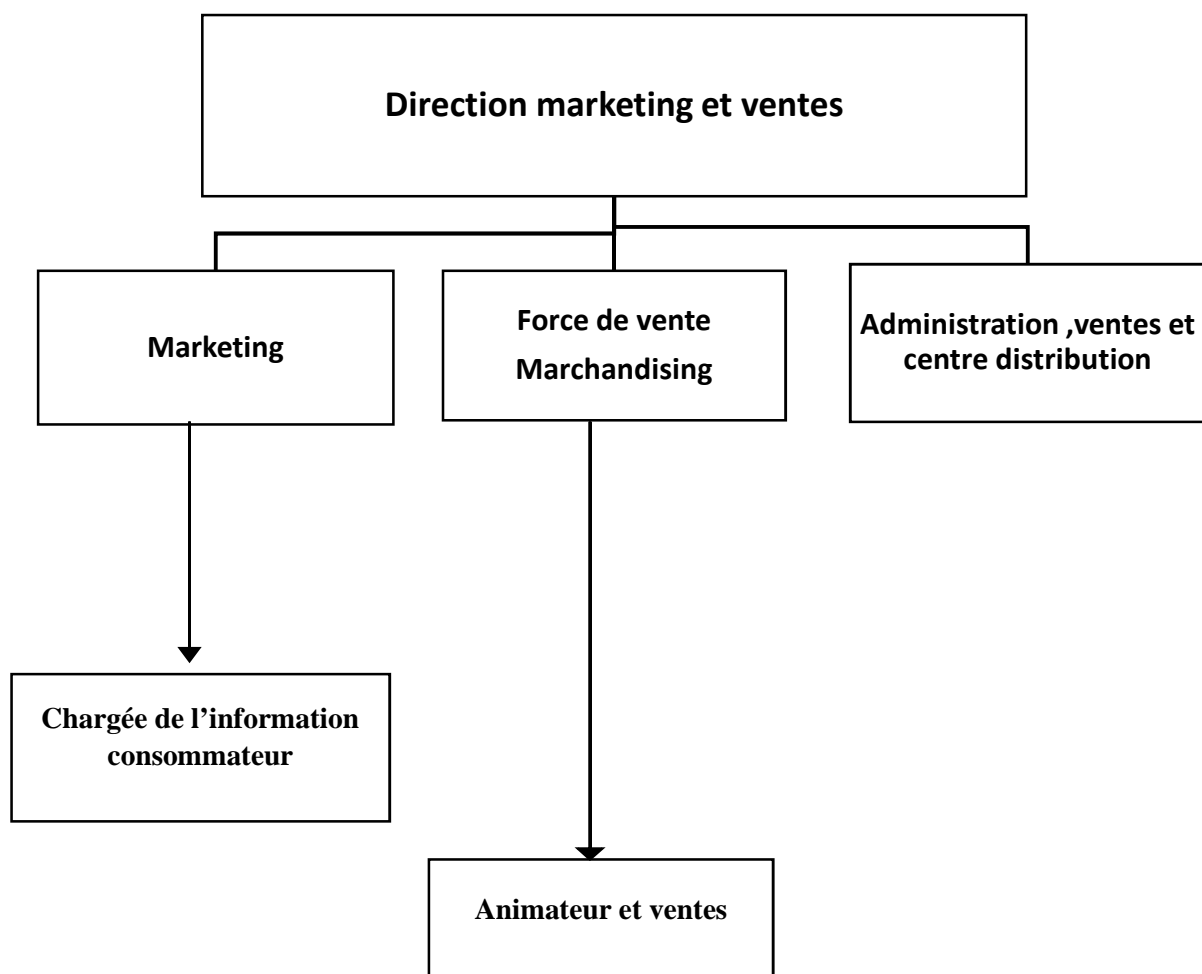
- Physico-chimie : contrôle des paramètres physico-chimiques du produit (taux de matière grasse acidité, PH.....)
- Microbiologie : contrôle de la stérilité du produit.

Management de la Qualité : mise en place et suivi système de management de la qualité (ISO 22 000).

5.6. Direction marketing et ventes: se subdivise en service marketing, force de vente et centre de distribution.

Direction Comptabilité et finance : elle est consacré à la comptabilité générale (bilan, journal, balance.....), à la comptabilité analytique (cout de revient, cout d'achat ...) et au service finance.

Figure N°11: La structure de la direction marketing et ventes



Source : La direction commerciale de l'entreprise « Candia ».2014.

6. Missions de service marketing :

- supervise l'application de la stratégie de l'entreprise.
- proposer des actions visant à améliorer l'efficacité des ventes, en condition avec la force de vente.
- superviser la réalisation d'étude de marché et tests consommateur.
- superviser la communication externe de l'entreprise : campagne médias, relation presse, foires et expositions.
- suivre et gérer les réclamations des consommateurs.
- une force de vente chargée d'encadrer et de promouvoir la distribution directe aux détaillants
- un réseau de dépositaires agréés couvrant les principales wilayas de pays

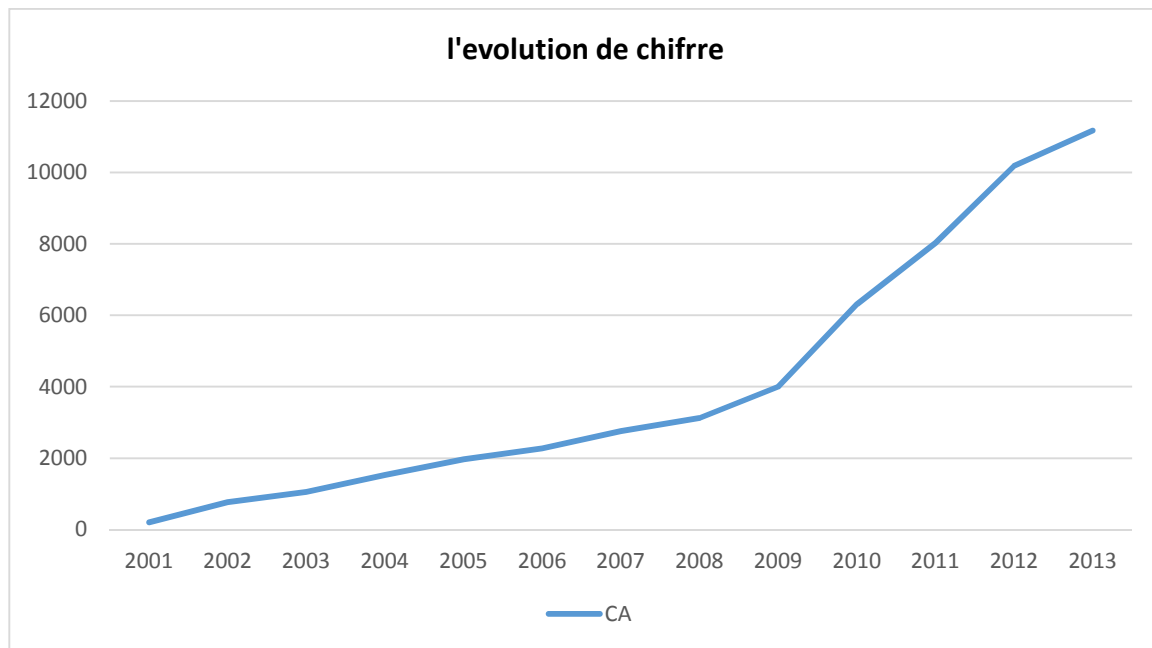
7. Evolution des chiffres d'affaires

Tchin-Lait est entrée en exploitation en mai 2001. Ci-joint les graphiques tableaux représentant les évolutions de volumes et Chiffre d'affaires, depuis 2001 :

Tableau N° 3: évolution des chiffre d'affaire (millions de DA)

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CA Millions de DA)	200	770	1.053	1.534	1.968	2.274	2.754	3.123	4.000	6.307	8.028	10183.4	11168.9

Source : Document interne de l'entreprise (Direction finance et comptabilité, 2014).

Figure N°12: l'évolution de chiffre d'affaires total de l'entreprise (2001-2013).

Source : Conception personnelle selon les bases données de l'entreprise Tchén lait Candia.

8. Les chiffres d'affaires réalisées :

En 2001, son chiffre d'affaire a atteint près de 200 millions de DA (période de mai décembre). Elle a produit près de 5000 000 de litres de lait UHT, 650 000 litres de L'ben et 400 000 litres de raïb durant cette même période⁵.

En 2002, le chiffre d'affaires global s'élevait à 770 millions de DA, avec en plus, 13.4 millions de DA à l'exportation (Libye). Durant cette même période, TCHIN-Lait à commercialisé 15.5 millions de litres de lait UHT, 2.4 millions de litres de L'ben, 2 millions de litres de raïb et 48 000 litres de crème fraîche. CANDIA Fraîcheur a été lancé au mois de décembre 2002 avec près de 46 000 litres vendus

En 2003, TCHIN-Lait a réalisé un chiffre d'affaires de 1.053 milliards de DA. 21 millions de litres de lait partiellement écrémé ont été vendus durant cette période, 1 million de litres de lait silhouette (lancé en janvier 2003) et 200 000 litres de lait Entier (lancé au mois de novembre 2003). TCHIN-Lait a produit et vendu 1.5 millions de litres de L'ben, 1.6 millions de litres de raïb, 2.7 millions de briques Fraîcheur (tous parfums confondus) et 9 000 litres de crème fraîche.

⁵Document interne de l'entreprise (Direction finance et comptabilité, Tchén lait, 2014).

En 2004, TCHIN-Lait a réalisé un chiffre d'affaires de 1.534 milliards de DA. 28 millions de litres de lait partiellement écrémé ont été vendus durant cette période, 1.2 millions de litres de lait silhouette, 2.5 millions de litres de lait Entier, 1.7 millions de litres de lait au chocolat "CANDY CHOCO" (lancé en juin 2004) et 827.000 litres de Lait-Jus "Orange-Ananas" et "Pêche-Abricot" (lancés en octobre 2004). TCHIN-Lait a produit et vendu 881.000 litres de L'ben, 1.5 millions de litres raïb, 1.27 millions de briques Fraîcheur 50cl et 168.000 briques de Fraîcheur 11 (lancé en mai 2004).

En 2005, TCHIN-Lait a réalisé un chiffre d'affaires de 2.018 milliards de DA (HT). Le volume des ventes de lait demi-écrémé est de 38.03 millions de litres, de lait silhouette 1.65 millions de litres, de lait Entier 3.94 millions de litres, de Candy-Choco 1.25 millions de litres, de lait-jus 2.42 millions de litres, de L'ben 224684 litres, de raïb 589273 litres, de la fraîcheur 117888 litres, et de la crème 204 litres.

En 2006, TCHIN-Lait a réalisé un chiffre d'affaires de 2.274 milliards de DA (HT), le volume des ventes de lait demi-écrémé est de 41.72 millions de litres, de laits silhouette 1.975 millions de litres, de lait Entier 4.645 millions de litres, de lait-jus 939391 litres, Candy-Choco de 1.003 millions de litres, Candy Choco 20cl de 2.21 millions, de lait jus 20cl 4.095 millions, lait fraise 20cl de 1.049 millions.

En 2007, Tchinq-lait a réalisé un chiffre d'affaire de 2,754 milliards de DA. 41,89 millions de litres de lait partiellement écrémé ont été vendus durant cette période, 2,062 millions de litres de lait silhouette, 3,589 millions de litres de lait entier, 834 413 litres de lait VIVA (lancé en Août 2007), 1.224 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco », dont 1 million format 1 litre et 224.000 litres en format 20 cl, 599 905 litres de lait et « Jus Orange-Ananas », « Pêche-Abricot » et « Fruit des bois » dont 396 954 litres en format 1 litre et 202 950 litres en format 20 cl. Tchinq-Lait a vendu de lait aromatisé à la fraise.

En 2008, Tchinq-Lait a arrêté la commercialisation du Lait & Jus " Fruit des aux Bois ", aux formats 1 litre et 20 cl. Elle a aussi arrêté de commercialiser le lait aromatisé à la Fraise, Candy Fraise 20cl.

En 2009, Tchinq-lait a réalisé un chiffre d'affaires de 4 milliards de DA dont 45 millions de litres de lait partiellement écrémé (en 1 litre) et 2,3 millions d'unités lait UHT partiellement écrémé, au format 50cl ; 5,3 millions de litres de lait Entier ; 3,5 millions de litres de lait VIVA ; 2,4 millions de litres de lait Silhouette ; 3,55 millions de litres de lait au chocolat « Candy Choco », dont 2,16 millions au format 1 litre et 1.4 millions de litres, au format 20 cl ;

1,15 millions de litres de Lait Jus « Orange-Ananas », « Pêche-Abricot », dont 924.000 en 1litre et 231.000 litres en 20 cl ; 1,5 millions de litres de Boisson Orange 20 cl ; Tchín-Lait a vendu 1.240 unités d'étuis Poudre Instantané.

9. Les importations de Tchín-Lait :

Pour des raisons qui tiennent aux avantages que confère le recours à la poudre de lait importée et les problèmes de la collecte de lait cru au niveau local, l'entreprise Tchín-Lait importe de la poudre de lait d'Europe (France, Allemagne, Belgique, Angleterre) mais aussi, si les cours sont intéressants, d'Australie, la Nouvelle Zélande et de l'Afrique du sud. Pour le conditionnement de ses produits, l'entreprise importe de l'emballage TetraPak et Combi bloc de l'Allemagne.

10. Les réseaux de distribution :

Figure N°13: les réseaux de distribution



Source : Service de distribution de l'entreprise (CANDIA) ,2014.

Tchin-Lait dispose de clients dépositaires. Ils sont répartis comme suit :

Adrar(1), Alger(3), Annaba(1), Batna(2), Bejaia(2), Biskra(1), Bouira(1), Constantine(2), Djelfa(1), El Oued(1), Ghardaïa(1), Oran(3), Touggourt(1), Ouargla(1), Sétif(1), Tizi-Ouzou(2), Tamanrasset(1), Tébessa(1), Tlemcen(1)

Tableau N°4:représentation la répartition de 46 clients distributeur que dispose Tchin lait (CANDIA).

Centre (12)	Est (12)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alger (5) ▪ Médéa (1) ▪ Boumerdes (1) ▪ Tipaza (1) ▪ Béjaia (2) ▪ Blida (1) ▪ Tizi-Ouzou (1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Batna (1) ▪ Tébessa (1) ▪ Jijel (1) ▪ Sétif (1) ▪ Annaba (1) ▪ Guelma (1) ▪ Constantine (2) ▪ M'sila (1) ▪ Bordj Bou Arreridj (1) ▪ Khenchela (1) ▪ Mila (1)
Ouest (10)	Sud (12)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oran (3) ▪ Tlemcen (1) ▪ AïnTimouchent (1) ▪ Mascara (1) ▪ Mostaganem (1) ▪ Chlef (1) ▪ Tiaret (1) ▪ Sidi-Bellabes (1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Djelfa (1) ▪ El Oued (1) ▪ Ghardaia (1) ▪ Laghouat (1) ▪ Ouargla (2) ▪ Biskra (1) ▪ Béchar (1) ▪ Adrar (2)

Source : document interne de l'entreprise (service de distribution, 2014)

Section 2 : L'analyse de la mise en place d'un projet CRM au sein de l'entreprise**TCHIN LAIT (CANDIA) :**

Nul ne peut ignorer que la marque Candia est mondialement connue. De plus, elle est considérée comme le leader européen et algérien du lait.

Mais étant de culture différente, Tchinq-lait est obligée de réaliser une publicité adéquate à notre culture. Ce qui nous amène à nous demander comment Tchinq-lait réalise ses campagnes de publicité en termes de choix du budget et choix du média.....etc.

Dans cette section, nous allons présenter tout d'abord, les axes stratégiques et les outils de la GRC que l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) utilise envers sa clientèle(distributeur, grossistes et détaillant), les composantes opérationnelles, , ses principales fonctions qui servent à maîtriser avec précision l'ensemble du cycle d'achat et de vente de l'entreprise, de la facturation à la gestion des articles, stocks, clients et fournisseurs, et l'orientation client au sein de l'entreprise selon les responsables de service marketing interviewés (le responsable chargé des formations de force de vente, responsable marketing, responsable de centre de distribution) .

L'entretien individuel permet de collecter des informations quantitatives mais surtout qualitatives. Il est nécessaire de clairement distinguer les informations, qui sont des faits véritables, des points de vue, analyse et opinions.

1. Les types de L'entretien individuel :**1.1. L'entretien non directif :**

La personne interrogée s'exprime librement sur des questions dont le champ est assez large. Elle peut aborder des sujets que l'enquêteur n'a pas prévus. Celui-ci n'intervient que pour faciliter l'expression de la personne interrogée ou pour l'amener à approfondir certaines questions.

1.2. L'entretien semi-directif :

Ce type d'entretien est centré sur le recueil de l'expression des acteurs par rapport à une trame générale souple, construite à partir du questionnement de l'enquêteur, le guide d'entretien. Le guide peut être complété par des questions visant à éclairer ou préciser les réponses faites par la personne interrogée.

1.3. L'entretien directif :

Le guide d'entretien est appliqué, ici, de façon stricte. L'enquêteur décline les questions les unes après les autres, sans laisser la possibilité à la personne interrogée de développer d'autres points. Lui-même s'abstient d'effectuer des relances ou de développer

des questions non prévues dans la grille d'entretien. Les réponses à chaque question sont en général assez brèves.

2. Le déroulement de l'entretien :

On utilise généralement l'entretien directif c'est le plus utilisé car l'interviewé va répondre aux questions préétablies d'une manière précise et bien ordonnée.

Avant d'entamer l'entretien nous avons présenté le but de notre étude de recherche est « Dans quelle mesure la mise en œuvre de la gestion relation client (CRM) peut-elle contribuer à la fidélisation de la clientèle de l'entreprise Tchén lait (CANDIA) »

Nous avons interviewé les responsables parmi eux le responsable chargé des formations de la force de vente, le responsable marketing et le responsable de centre de distribution avec une durée de 45 minutes.

3. Présentation des synthèses des entretiens :

A partir des réponses des interviewés, nous avons constaté que l'entreprise Tchén lait (CANDIA) :

4. Les axes stratégiques prioritaires pour l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) :

L'analyse de la première question qui s'intitule « Quels sont Les axes stratégiques prioritaires pour l'entreprise Tchén lait (CANDIA) ? »

4.1. Stratégie de fidélisation

Le « Relationship marketing » au sein de l'entreprise (CANDIA) se passe par la satisfaction de la clientèle et ce, en connaissant, en premier lieu, leurs modes de vie et de consommation. Pour l'entreprise Tchén lait (CANDIA), la satisfaction du client est directement liée à la reconnaissance, la récompense et la qualité des relations.

4.2. Les objectifs de programme de fidélisation

Les programmes de fidélisation de la clientèle admettent donc les objectifs suivants :

- conserver nos clients donc nos parts de marché, maintenir le niveau de ventes, de marge et de profit.
- assurer une base de CA stable à l'entreprise, c'est la notion de fonds de commerce, pour notre entreprise la fidélité des clients représente en quelque sorte une garantie de gains futurs

➤ accroître la fidélité et la valeur de nos clients notamment par des ventes additionnelles.

5. Les moyens de fidélisation utilisés au sein de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA)

L'analyse de la deuxième question qui s'intitule « Quels sont les moyens utilisés au sein de votre structure pour fidéliser vos clients ? »

Elaboré un programme spécifique pour nos clients, afin de les fidéliser dans les meilleures conditions, en leur attribuant divers avantages ; notamment ces avantages accordés aux clients, sont considérés comme moyen de conservation et d'augmenter le chiffre d'affaire.

En effet, le type de programme découle de la stratégie de l'entreprise qui vise à promouvoir nos clients déjà acquis et hausser les ventes de nos produits.

Donc cette stratégie adoptée par CANDIA a pour but d'améliorer la relation avec ses clients ; en outre réaliser des opérations commerciales ciblées et augmenter le capital client. La fidélisation ainsi gère un impact psychologique important, élément indispensable à l'opération de motivation.

Nous allons énumérer ci-dessous les moyens utilisés par le programme de fidélisation au sein de l'entreprise Tchilait (CANDIA) :

5.1. Les cadeaux

Ces cadeaux ont un caractère festif et événementiel. Ils permettront de remercier et fidéliser les clients. Généralement, les cadeaux de fin d'année sont prestigieux et sont remis lors d'occasions ponctuelles.

L'entreprise Tchilait (CANDIA) chaque fin d'année, offre divers cadeaux en guise de remerciement pour ses clients pour leur contribution au développement de l'entreprise.

Exemple de cadeaux de fin d'année au sein de CANDIA : Porte-clés au nom de la marque CANDIA, Divers stylos, Classeurs, Cartables, Agenda, Calendrier, Casquettes et Tee short.

5.2. Les promotions sur les produits

La promotion est donc bien un levier de fidélisation, présente à la fois au sein des programmes de fidélisation et dans les points de vente, elle œuvre pour la pérennité et la rentabilité du portefeuille de clientèle de la marque. L'entreprise Tchilait (CANDIA) élabore des promotions pour ses clients dans le cadre de sa politique de fidélisation, cette dernière est lancée dans des périodes spécifiques en vue d'augmenter les ventes de l'entreprise, ou même réduire les stocks d'un produit.

5.3. Les techniques de promotion des ventes

On peut diviser la promotion en trois grandes parties, en fonction des cibles :

➤ **La promotion destinée à la force de vente** : elle correspond aux techniques de stimulation utilisées auprès des vendeurs.

➤ **La promotion consommateurs** : qui permet de pousser un produit vers les consommateurs et de leur faire acheter.

❖ **La promotion distributeurs** : qui permet de modifier l'attitude des distributeurs envers un produit pour les inciter à acheter à vendre et parfois même à stocker. C'est le cas le plus utilisé par l'entreprise CANDIA.

➤ **Les techniques de promotion destinées aux distributeurs**

L'entreprise Tchik lait (CANDIA) utilise plusieurs techniques qui permettent de promouvoir les ventes et qui permettent surtout de fidéliser les clients. Ces techniques sont

➤ **Les Primes ou remises** : accordées aux distributeurs, ces primes peuvent être

- **Des primes directes** : l'entreprise Tchik lait (CANDIA) offre un article supplémentaire gratuitement remis en même temps que la marchandise achetée.

- **Des primes sur des objectifs à réaliser** : dans ce cas l'entreprise Tchik lait (CANDIA) fixe des objectifs pour ses clients, qui doivent être réalisés selon un programme mis en place par l'entreprise elle-même.

Et chaque client qui réalise ces objectifs aura droit à un cadeau, ces cadeaux peuvent être des remises, ou des primes....

5.4. Les contrats

L'entreprise Tchik lait (CANDIA) considère les contrats comme un moyen de fidélisation, on distingue les contrats annuels.

6. La politique pour établir une relation privilégiée basée sur le long terme et les catégories des clients de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA).

L'analyse de la troisième question de guide d'entretien qui s'intitule : « Quelle est votre politique pour établir une relation privilégiée basée sur le long terme ? Et quelles sont les catégories de vos clients ? »

Établir une relation client durable est non seulement essentiel pour la pérennité des affaires mais rentable sur un plan purement économique. Fidéliser un client induit un coût 4 à 5 fois inférieur à celui de l'acquisition de nouveau client. Aussi, la fidélisation implique une stratégie client efficace, notamment en termes de CRM (gestion de la relation client) et de gestion du risque client.

6.1. Analyser les besoins de nos clients

Le client a constamment des besoins qu'il cherche à satisfaire. Être à son écoute c'est avoir la possibilité de lui offrir la solution à son problème et donc de susciter son intérêt. Les besoins des clients étant changeants, cela implique pour l'entreprise de faire évoluer son offre constamment. C'est donc une stratégie chronophage pour l'entreprise, mais qui apportera à long terme une vraie valeur, et qui constituera un réel élément différenciateur de la concurrence.

❖ Les catégories de nos clients sont :

- Distributeur
- Grossiste
- Le détaillant (Épiceries, Grands magasins, Supérettes, cafetières, Autres.....).

7. Le programme de fidélisation

L'analyse de la quatrième question de guide d'entretien qui s'intitule : « Quels sont les programmes de fidélisation client que vous avez adopté ? »

Au sein de l'entreprise Tchik lait (CANDIA) Les programmes fidélisation sont considérés comme fondamentaux par de nombreuses entreprises, Ils s'inscrivent dans le cadre de stratégies plutôt défensives, l'entreprise CANADIA s'appuie sur la double conviction que retenir un client coûte moins cher que conquérir de nouveaux clients, et que les meilleurs clients sont les plus rentables pour l'entreprise.

Par programme de fidélisation l'entreprise (CANDIA) entend un ensemble d'actions organisées de telle manière, à ce que les clients les plus intéressants, et les plus fidèles, soit

stimulés entretenus, de telle manière à ce que l'attrition soit minimisée et/ou les volumes achetés soient augmentés.

8. La mise en place des procédures de réclamations clients par l'entreprise TCHIN LAIT

L'analyse de la cinquième question de guide d'entretien qui s'intitule : « Avez-vous mis en place des procédures de réclamations clients ? Comment gérez-vous les réclamations de vos clients ? »

Le responsable interrogé affirme que l'entreprise Tchic lait (CANDIA) a mis en place dans le service commerciale un centre de réclamation des clients ou des consommateurs prend en considération les réclamations de ces clients.

En effet, lorsque la réclamation est fondée, l'entreprise Tchic lait est disposée à rembourser à ces clients pour préjudice causé ou lui changer le produit et discuter sur sa réclamation à propos du service offert, prenant en considération les causes des réclamations.

9. Les enjeux de la mise en place d'une solution CRM

L'analyse de la sixième question de guide d'entretien qui s'intitule : « Quels sont les enjeux de la mise en place d'une solution CRM utilisez-vous ? »

La personnalisation de la relation est un moteur de la fidélisation. La seule satisfaction du client ne constitue plus désormais gage de fidélité à long terme. Les technologies CRM ont permis de passer d'une logique d'individualisation de la relation à une logique de personnalisation, le client n'est plus considéré au sein d'un segment de marché mais comme une entité à part entière cette manière distincte de s'adresser à chaque client sélectionné et déconcentrer sur les plus fortes potentialités est à l'origine du marketing One to One.

10. Comment l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) entretient une relation avec sa clientèle :

L'analyse de la septième question de guide d'entretien qui s'intitule : « Comment entretenez-vous votre relation client ? Comment les bases de données clients sont-elles organisées au sein de l'entreprise CANDIA ?

Lorsqu'un client est satisfait, il est fidèle à la marque ou au prestataire qui l'a bien servi. Un client fidèle devient un adapte de la marque. Un sentiment d'appartenance s'installe en lui. C'est ainsi que le client peut diffuser une image de marque dans son entourage, et attirer de nouveaux clients.

10.1. Efficacité de la relation client en termes de confiance :

La loyauté et l'honnêteté sont des choses que tout le monde apprécie, en particulier les clients. L'entreprise n'a nul intérêt à vanter des atouts que ses produits ne peuvent pas offrir. On évite d'impressionner nos clients, sinon c'est l'image de l'entreprise qui en subira les conséquences dans le futur et dès le moment où le client essaie le produit. Lorsque vous êtes honnête, les clients sauront qu'ils ne seront pas déçus en ayant à nouveau recours à nos services/produits et qu'ils peuvent avoir confiance en notre compétence et professionnalisme.

10.2. Efficacité dans notre style de communication :

L'art de la communication, verbale ou non verbale, permet de rester en bon termes avec les clients et de les faire revenir. Pour les clients, un bon accueil, un sourire, de la courtoisie et de la politesse ainsi que des bonnes manières, sont toujours des styles de communication qui sont appréciés et mémorisés. Les termes utilisés lors de la communication avec les clients doivent ainsi être bien choisis pour favoriser un climat de familiarité tout en restant néanmoins professionnel.

Par ailleurs, il faut aussi penser à toujours rendre service aux clients pour les pousser à revenir vers nous, les services rendus, les attentions particulières, les échanges mutuels ne seront que bénéfiques pour entretenir une bonne relation avec nos clients. Offrir des petits cadeaux ou des surprises est également une stratégie efficace.

11. L'entretien d'une base de données :

L'entrepôt des données comprend des informations dont dispose l'entreprise, et notamment les informations sur les clients (base de données clients). Cette base de données sur la clientèle provient de sources internes et externes diverses, ces informations une fois collectées par l'entreprise, lui permettent de constituer ses fichiers clients qui aident à élaborer ses stratégies marketing et lui facilite la prise de décision. L'entreprise Tchén lait (CANDIA) n'a pas négligé l'importance des informations sur ses clients, pratiquement, toutes les informations qui relèvent de ses clients sont collectées et saisies dans une base de données. Comme toute entreprise, l'entreprise Tchén lait (CANDIA) commence la collecte des informations, au premier contact du client avec elle, par des informations classiques⁶.

⁶Voir annexe n° 2 (fiche de recensement)

11.1. Les renseignements commerciaux

Comme le nom et la raison Sociale de la société du client, son adresse, son code postal, sa région, repère, numéro de téléphone, horaires d'ouverture, Etat de stationnement.

11.2. Les contacts

Qui constituent l'agent commercial de l'entreprise client, le téléphone, le fax, le mobile....

11.3. Le calendrier

Sur lequel on trouve toutes les dates de transaction et de contact avec le client. En plus des données qualitatives comme le nom, les coordonnées complètes, sans oublier l'adresse courriel du client, l'entreprise Tchic lait (CANDIA) suit l'évolution de deux éléments :

- L'historique de la vente sur des années antérieures.
- L'historique de la communication.
- la quantité de la dernière consommation.
- le prix et le mode de paiement de cette consommation.
- le moyen de transport

Grâce à ces informations, on peut établir un état de rapprochement d'une période de consommation du client par rapport à une autre date définie, cela permet de suivre le cycle de vie du client.

Cela constitue un tableau de bord pour l'entreprise pour s'informer de ses clients quand les fidéliser, quand lancer des actions marketing. Lorsque il s'agit d'un client non solvable ou qui n'apporte rien pour l'entreprise par son maigre chiffre d'affaire, ainsi l'entreprise peut décider de renoncer à se client.

L'historique de communication enregistrera les dates et les messages adressés à chaque client et le canal utilisé. On peut donc suivre et mesurer l'efficacité des communications, et des promotions proposées. Voir annexe n°5 (fiche de recensement)

Bien connaître sa clientèle est une des clefs du succès pour augmenter son Chiffre d'affaires, car cela vous permet de :

- proposer le bon produit au bon client et au bon moment.
- Avoir un fichier clients et connaître ses caractéristiques, est donc un atout décisif pour améliorer son chiffre d'affaires, et donc la rentabilité de l'entreprise. Ce fichier doit nous permettre de sélectionner clients ou prospects afin :
 - D'accroître le volume du chiffre d'affaires et du profit.
 - D'augmenter le nombre de nouveaux clients grâce au bouche-à-oreille des clients satisfaits.
 - De fidéliser les clients avec des nouveaux produits, des offres spéciales.
 - De communiquer au bon moment la bonne information aux clients.

Un bon fichier doit être sélectif, exhaustif, nominatif, récent et exact. Connaître la clientèle est également nécessaire pour positionner correctement l'offre. Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, le discours commercial et marketing doit être clairement affirmé.

12. Quels sont les moyens que vous utilisez pour informer votre clientèle sur la disponibilité des nouveaux produits ?

L'analyse de la huitième question de guide d'entretien qui s'intitule : « Quels sont les moyens que vous utilisez pour informer votre clientèle sur la disponibilité de nouveaux produits ? »

On insiste généralement, en matière de communication, sur la nécessité, pour notre entreprise ou toute autre structure, de définir ses moyens et supports de communication en fonction de ses enjeux, objectifs, cibles, messages et axes de communication. Mais on explique moins souvent les spécificités des différents moyens à disposition. Or la palette d'outils et de pratiques est très vaste. Comment bien choisir les supports de communication à mettre en place pour son entreprise.

12.1. La presse écrite

La presse écrite, bien que perdant aujourd'hui toujours plus d'audience, est encore très fortement utilisée par les entreprises pour communiquer. Non dénuée d'avantages, la presse écrite permet tout d'abord un très bon ciblage de sa communication. Le profil des lecteurs des différents titres existants est parfaitement décrit dans les études d'audience réalisées régulièrement et les principes de diffusion (lieux et quantités) sont communiqués.

Dans ce cadre, la presse quotidienne régionale (PQR) fonctionne très bien pour une

communication de proximité avec ses cibles en ciblant le secteur géographique. De même, la presse spécialisée et professionnelle est idéale pour communiquer auprès d'une cible appartenant à un secteur d'activité bien spécifique ou s'intéressant à une thématique particulière, convenant ainsi particulièrement à la communication.

12.2. La Radio

La radio correspond alors particulièrement aux actions de proximité, comme l'annonce d'événements, d'offres spéciales, de promotions, le lancement de produits ou magasins, ainsi qu'aux actions de notoriété via le sponsoring d'émission de radio.

Les limites que nous pouvons opposer à l'utilisation de ce média : le manque de disponibilité parfois des cibles pendant l'écoute ainsi que l'absence de référence visuelle qui rend difficile la mémorisation des messages.

12.3. L'affichage

Affichage véhicule, affiche 4x3, abribus et autres affichages urbains, panneaux lumineux, etc...L'affichage offre de multiples possibilités et est omniprésent dans notre pays.

Aujourd'hui pouvant également être sonore et tactile, l'affichage a pour fonction essentielle d'attirer l'attention des passants, automobilistes, usagers des transports en commun.

Permettant une bonne sélection géographique, l'affichage fonctionne particulièrement pour opérer une couverture de masse en ciblant le grand public, une couverture plus spécifique si l'on veut créer du trafic, informer d'un événement ou communiquer sur une offre spéciale autour d'un lieu de vente ou cibler une ville ou un quartier précis en sachant qu'il correspond essentiellement à une cible urbaine.

Une fois encore, c'est la répétition et la quantité qui fait l'efficacité de ce média. Principales limites : il est important de prendre conscience qu'en dehors du critère géographique, ce média reste peu précis quant à la cible visée. De plus, le message doit recouvrir une mise en forme particulière permettant un temps de lecture très court et une compréhension en quelques secondes. Enfin, au niveau national surtout, ce type de campagne de communication est très coûteux.

12.4. Le marketing direct

Regroupant l'ensemble des techniques de communication individuelle (mailing, e-mailing, marketing téléphonique, interactivité sur internet, newsletter, sms, mms etc...), le marketing direct permet de s'adresser directement et individuellement à la cible visé

La grande variété des techniques permet de plus de multiplier les occasions de communiquer et de contribuer différents canaux.

Particulièrement adapté aux objectifs de création de trafic sur un lieu de vente, de lancement de nouveaux produits ou services, le marketing direct permet de cibler précisément le public, d'adapter et de personnaliser ses messages aux consommateurs, prospects, clients et d'amener les cibles à répondre : demande d'information, demande de rendez-vous, acte d'achat, parrainage d'un ami, réalisation d'un don, etc....

12.5. Les relations publiques

Regroupant, dans son acception large, la participation à des salons professionnels, le sponsoring, le mécénat, les repas, cocktails, petits déjeuners de présentation, journées portes ouvertes, conférences, colloques..., les relations publiques répondent essentiellement à un objectif d'image et de notoriété. Elles permettent de rencontrer ses clients, de connaître son marché, de trouver des prospects, de rencontrer des prescripteurs et plus globalement de mieux faire connaître notre entreprise et nos produits ou services auprès de ses différentes cibles.

Le sponsoring et mécénat, consistant plus particulièrement à associer le nom de notre entreprise à un événement ou autre en contrepartie d'un soutien matériel ou financier, a pour principal objectif de mettre en avant l'image et la notoriété de l'entreprise. La pertinence de l'opération reposant sur l'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et celles de l'activité choisie.

À noter que ce type de techniques de communication est aussi souvent l'occasion de fédérer ses salariés autour d'un projet commun de l'entreprise.

13. Les outils de la gestion de la relation client :

L'analyse de la neuvième question de guide d'entretien qui s'intitule : Quels sont les outils de CRM que vous utilisez au sein de votre structure ?

La totalité des outils de GRC utilisé par l'entreprise Tchén lait (CANDIA) sont :

13.1. Le centre d'appel

C'est un standard téléphonique occupé par une personne qui offre des services aux consommateurs et clients en répondant à toutes les questions qui concernent les produits de la société. L'avantage de mettre en place un outil CRM est avant tout d'améliorer et d'organiser le standard pour automatiser les appels téléphoniques avec la clientèle.

13.2. Le faxing

Il concerne les clients qui disposent d'un fax.

13.3. Le mailing

L'entreprise Tchén lait (CANDIA) est obligée d'envoyer par courrier des informations qui concernent les produits et, par l'intermédiaire du transporteur de marchandise, vers les clients qui ne disposent pas de fax.

13.4. La personnalisation et la communication

L'entreprise Tchén lait (CANDIA) personnalise sa communication pour chacun de type de ses clients (distributeurs, grossistes, détaillants, etc.), en les informant sur les nouvelles offres promotionnelles ou le lancement d'un nouveau produit.

14. Les suggestions pour améliorer la gestion de la relation client au de l'entreprise

TCHIN LAIT (CANDIA)

La mise en place d'une stratégie de GRC est motivée par l'envie de faire progresser l'entreprise et d'en améliorer les bénéfices. Pour cela, la gestion de la relation client va travailler sur différents aspects comme la gestion de clientèle et le suivi du client. Cela permet d'améliorer la continuité de la relation avec nos clients, les techniques de communication et de vente.

Ces objectifs ne seront atteints que si un effort est fait pour apprendre à connaître le client et le placer au cœur du processus. Connaître nos client permet également de travailler sur la personnalisation de l'offre afin de répondre au mieux à ses attentes, la fidélisation : il s'agit de valoriser la base de données des clients pour les fidéliser en leur proposant des offres spécifiques, personnalisées, etc., et la satisfaction client : elle passe par l'analyse des avis donnés par les clients.

- Segmenter sa base clients pour cibler ses actions
- Inciter les commerciaux à faire remonter l'information
- Mener des études pour mesurer la satisfaction des clients
- S'appuyer sur des outils de gestion de la relation client
- Placer le commercial au centre du dispositif de relation client
- Offrir des services personnalisés pour se démarquer

Conclusion

L'entreprise Tchik lait (CANDIA) est une grande société qui a montré son aptitude à mener une démarche de gestion de la relation client. L'objectif est de parvenir à fidéliser ces clients en répondant le mieux possible à leurs attentes et de créer avec eux une relation de qualité personnalisée, à partir des programmes de fidélisations spécifiques.

Le CRM est un profond changement de la culture d'entreprise, ayant pour but d'établir et de maintenir le plus longtemps possible une relation entre un client et une entreprise. Le but n'est pas d'importuner le client et de presser au maximum le « citron », mais d'établir la liste de ses clients correspondant à son cœur de métier, faire les meilleures offres correspondant aux attentes du client, au bon moment, sur le meilleur canal, d'une façon optimisée et ce, le plus longtemps possible.

A cet égard, ceci n'est pas qu'une question informatique, c'est un projet qui impacte l'ensemble des services de l'entreprise. Il ne s'agit plus d'améliorer les processus ou de réduire les coûts de production, mais d'orienter toute l'entreprise vers la satisfaction client de manière rentable.

Chapitre IV

Présentation de l'enquête et l'analyse des résultats

Chapitre IV : Présentation de l'enquête et l'analyse des résultats

Introduction

L'enquête est une méthode de recherche de plus en plus utilisée dans les études concernant les produits et les marques. Dans le but de recueil d'informations sur un objet bien déterminé. Parmi les méthodes d'enquête, on distingue : les entretiens individuels et les réunions de groupe¹.

Dans notre cas, nous avons opté pour un questionnaire dans le but de répondre à notre problématique qu'est «Dans quelle mesure la mise en œuvre de la gestion relation client (CRM) peut-t-elle contribuer à la fidélisation de la clientèle de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) ».

Dans ce chapitre nous allons présenter l'enquête : la méthode et l'objectif de l'enquête dans la première section, le dépouillement et les résultats seront présentés dans la deuxième section.

¹Y. EDVARD, B. PARAS et E. ROUX, Market : « Etudes et recherche en marketing », Dunod, Paris, 2000, 2^{ème} Édition, P. 36.

Section 1 : La présentation de l'enquête

Nous avons utilisé l'enquête par sondage qui peut être défini comme : « une méthode de recueil de l'information visant à poser des questions, à un certain nombre personnel d'entreprises, constituant un échantillon extrait de cette population, en utilisant un mode d'administration²»

➤ Pour réaliser une enquête par sondage on doit :

- sélectionner l'échantillon ;
- élaborer le questionnaire ;
- choisir le mode d'administration ;
- collecter, analyser et interpréter les résultats.

1. L'objectif de l'enquête

Afin de répondre à notre problématique qui est « Dans quelle mesure la mise en œuvre de la gestion relation client (CRM) peut-elle contribuer à la fidélisation de la clientèle de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA)? », nous avons choisi d'élaborer un questionnaire destiné aux clients agroalimentaires de CANDIA.

□ Source d'information : c'est l'information primaire, car elle est directement récoltée sur le terrain auprès des clients (distributeurs, grossistes, détaillants)

□ La durée de l'enquête : l'enquête s'est déroulée au mois de MAI.

1.1. Le mode d'administration

On a choisi le mode d'administration en face à face, car c'est le moyen le plus fiable 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.

- D'avoir un taux de réponses élevés ;
- D'atteindre les consommateurs plus rapidement ;
- D'avoir plus de sincérité dans les réponses.

²Y. EDVARD, B. PARAS et E. ROUX, Market : « Etudes et recherche en marketing », Dunod, Paris, 2000, 2^{ème} édition, P. 36.

1.2. Élaboration du questionnaire

Ce présent questionnaire est composé de seize questions dont la majorité est fermée et des questions à échelle d'attitude.

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

3. Sélection de l'échantillon

Pour des raisons de temps et de coûts, il est quasiment impossible d'interroger tous les clients potentiels présents sur une zone d'enquête (recensement). Le porteur de projet doit donc calculer et déterminer à base d'un échantillon représentatif de la population à étudier.

3.1. Le sondage

La base de sondage est constituée par la liste de toutes les unités à partir de laquelle on tirera un échantillon aléatoire.

Dans notre cas, la population est constituée des clients agroalimentaires CANDIA.

3.2. Choix de l'échantillon

Le choix d'un échantillon se fait à partir de sa taille, et aussi de précision recherchée, des coûts de la collecte de l'information. Ce choix peut se faire par plusieurs méthodes d'échantillonnage, en générale, pour objectif de déterminer l'échantillon qui assure la précision des résultats³.

3.3. La taille d'échantillon

Notre enquête est destinée aux clients agroalimentaires de CANDIA au niveau de la région de Bejaia, ce qui concerne la détermination de la taille de l'échantillon, par rapport au temps et les moyens, nous nous sommes limitées à 50 clients.

4. Le questionnaire

La collecte de l'information est la partie concrète de l'étude, qui comprend l'élaboration et l'administration du questionnaire. Un questionnaire est l'outil de base pour le recueil d'information concernant une population donnée, il est constitué d'un ensemble de questions programmées selon un ordre et une logique prédéfinis, et qui sont élaborées en fonction des

³VERONIQUE Des GARETS, « étude et recherche commerciale », économique, France, 1997, P .21.

informations recherchées, des objectifs de l'étude, Toujours proposer des questions courtes, facilement compréhensibles de tous. Pour élaborer un bon questionnaire il est nécessaire de⁴ :

- Choisir les mots adoptés ;
- Formuler les questions claires, simples et faciles à comprendre ;
- Rédiger les questions pour chaque information recherchée ;

4.1. Types de questions

Dans un questionnaire, le choix du type de questions aura également une incidence sur les résultats de l'enquête. Voici les types les plus courants

➤ **Les questions ouvertes**

Ce sont des questions pour lesquelles l'interrogé est libre de répondre comme il veut et autant qu'il veut. Le répondant a la possibilité de s'exprimer librement.

Ce genre de questions est utilisé pour connaître l'opinion, les freins, et les motivations des consommateurs.

Exemple : Quelle est la tendance de votre relation avec CANDIA ?

➤ **Les Questions fermées**

Dans ce cas, l'interrogé doit choisir une ou plusieurs réponses parmi celles qui lui sont proposées.

Les questions fermées peuvent prendre plusieurs formes :

- Les questions fermées dichotomiques : l'interrogé doit choisir entre deux réponses proposées ;

Exemple : Avez-vous formulé des réclamations auprès de CANDIA ?

- Les questions fermées à réponse unique : ces questions ont plusieurs modalités de réponses, mais une seule réponse est possible.

Exemple : Depuis combien de temps travaillez-vous avec l'entreprise CANDIA?

- Les questions fermées à choix multiple : le répondant a la liberté de choisir une ou plusieurs réponses ;

⁴LENDREVIE-LEVY-LINDON, « *Mercator* », édition DOLLOZ, 7^{ème} édition, paris, 2003,

Exemple : quel sont les critères qui vous ont motivé à choisir la société CANDIA ?

5.Traitement des résultats :

Une fois les questionnaires remplis et centralisés, ils sont vérifiés. Une fois ce travail achevé, il va falloir procéder par les deux étapes de l'analyse, le tri à plat et l'analyse tri croisé.

Nous avons utilisé le logiciel Excel.

- Le tri à plat : elle consiste à présenter question par question les résultats obtenus pour chacune des modalités de réponse⁵.

- Le tri croisé : son objectif étant de mettre en évidence des relations entre deux variables analysées simultanément.

⁵VERONIQUE DES GARETS, op cit, p.106

Section 2 : Analyse des résultats adressés aux clients agroalimentaires de CANDIA

Après recueil des données, la seconde étape consiste en l'analyse et l'interprétation des résultats : le traitement des résultats de notre enquête s'est fait par le biais de la méthode tri à plat (Analyse individuelle des questions posées) et tri croisé (consiste à étudier successivement des variables qualitatives et quantitatives).

1. Le tri à plat :

Question N°1 : Etes-vous (distributeur, grossiste, détaillant) ?

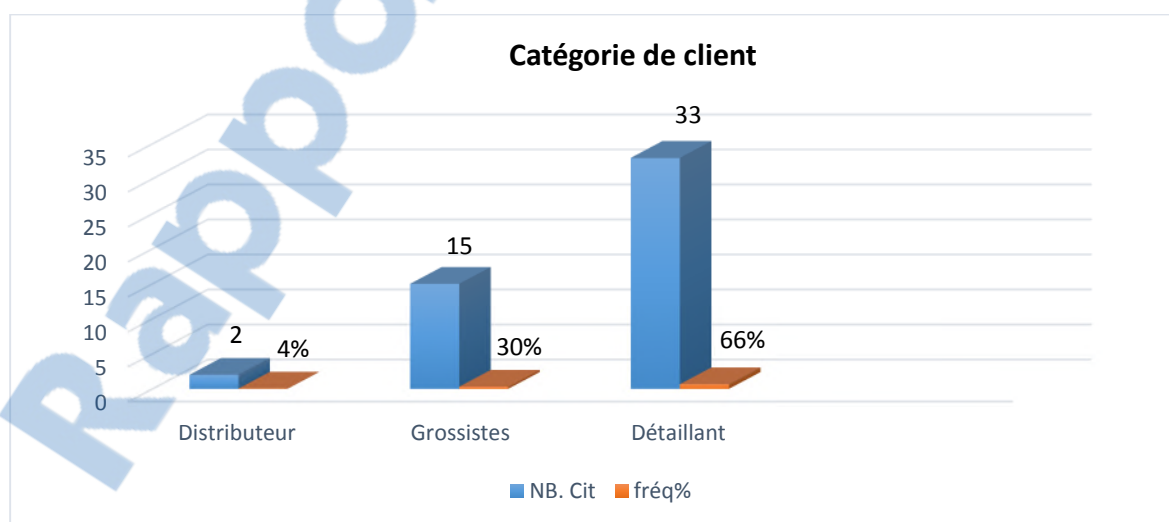
Le but de cette question est de voir les différents domaines d'activité touchés par TCHIN LAIT (CANDIA).

Tableau N°5: La répartition de l'échantillon par la catégorie de client.

Etes-vous ?	NB. cit	Fréq%
Distributeurs	2	4%
Grossistes	15	30%
Détaillants	33	66%
Total OBS.	50	100%

Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Figure N°14: La répartition de l'échantillon par la catégorie de client.



Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Les résultats du tableau ci-dessous sont nettement dominés par les détaillants, ce qui représente la majorité (66%) sur l'ensemble des enquêtés, par rapport aux grossistes et

distributeurs. Avoir 66% des détaillants, Cela est évident car notre questionnaire est destiné aux clients agroalimentaires.

Question N°2 : Pourquoi avez-vous choisi les produits commercialisés par CANDIA ?

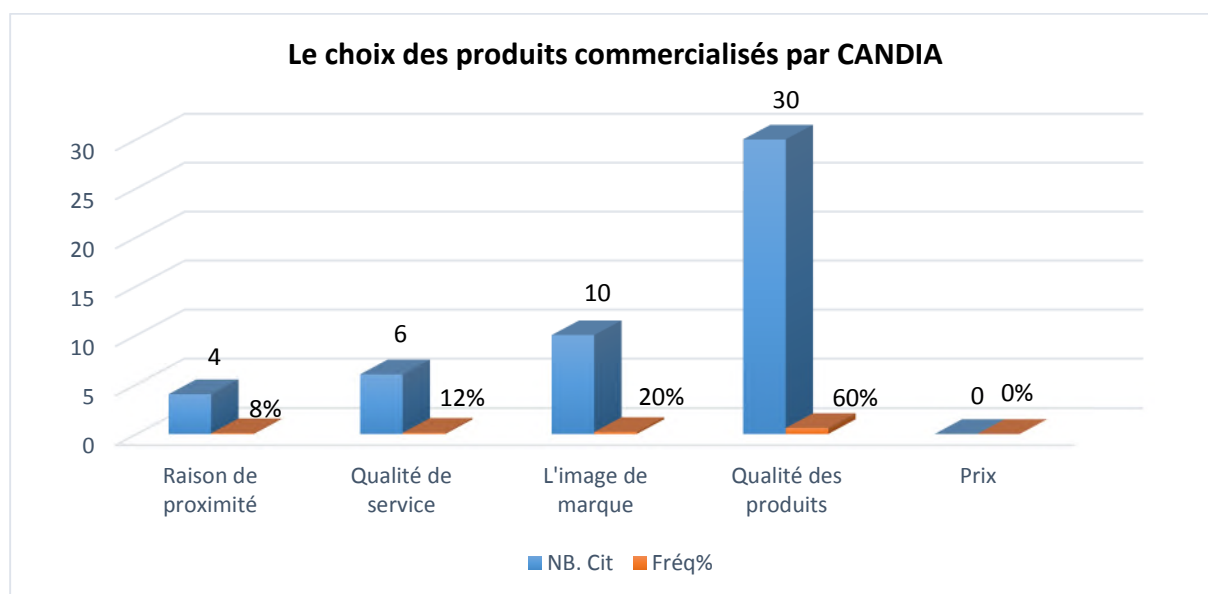
La distribution des clients selon les raisons pour lesquelles ils ont choisi les produits commercialisés par TCHIN LAIT (CANDIA).

Tableau N°6: La distribution des clients du CANDIA selon les raison du choix de ses produits

choix	NB.cit	Fréq %
Raison de proximité	4	8%
Qualité de service	6	12%
L'image de marque	10	20%
Qualité de produit	30	60%
Prix	0	0%
Total OBS.	50	100%

Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire.

Figure N°15: La distribution des clients du CANDIA selon les raison du choix de ses produits



Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Plus de trois quart (soit 81,82%) des clients déclarent avoir choisi des produits du TCHIN LAIT (CANDIA) en raison de la qualité ou de l'image de marque de ceux-ci. Ce qui montre que CANDIA offre des produits avec un meilleur rapport qualité/marque. En effet, 58,18% des clients affirment être très satisfait de qualité (caractéristiques technique).

Question N°3 : Depuis combien du temps travaillez-vous avec l'entreprise CANDIA?

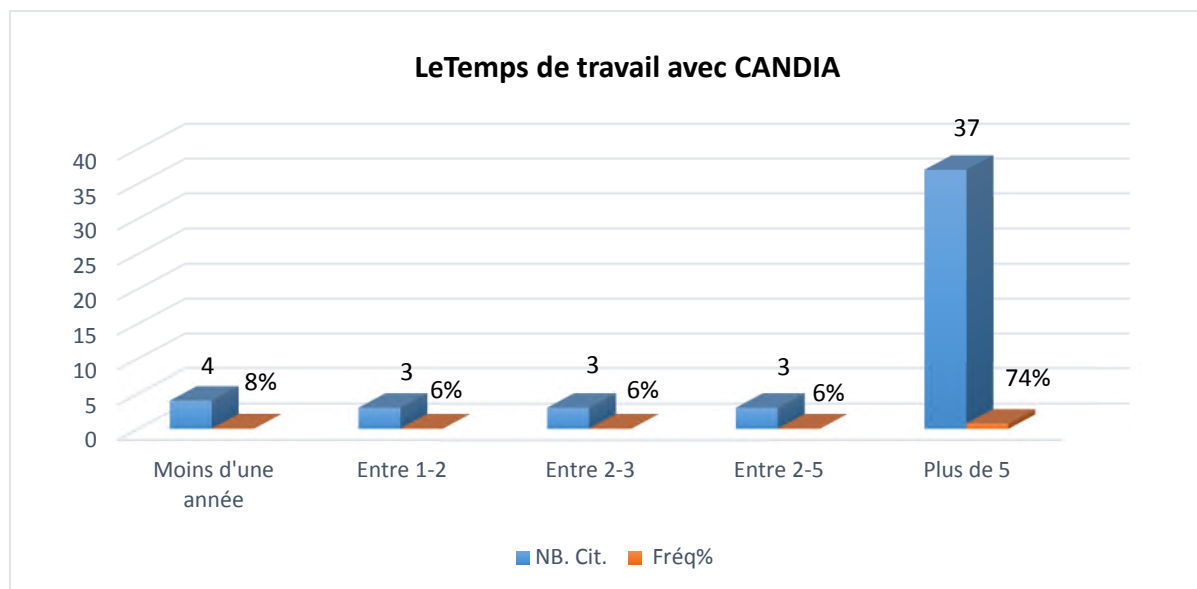
Le but de cette question est de connaître le taux de fréquentation d'achat.

Tableau N° 7: Répartition des temps selon l'expérience de contact et de travail.

Temps	NB. Cit.	Fréq.%
Moins d'une année	4	8%
Entre 1-2	3	6%
Entre 2-3	3	6%
Entre 2-5	3	6%
Plus de 5	37	74%
Total OBS.	50	100%

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Figure N°16: Répartition de l'échantillon par rapport au temps de travail.



Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Le tableau montre que la grande majorité (74%) des clients ont une expérience qui dépasse cinq ans avec CANDIA, Moins d'une année vient en deuxième position avec un

pourcentage de 8%, et la minorité des interrogés équilibré entre 1-2ans, 2-3ans et 2-5ans de même pourcentage de 6%.

A partir de notre échantillon nous constatons que la grande majorité des clients ont des clients fidèle car la plus part d'entre eux ont une relation à long terme, la deuxième hypothèse est confirmée.

Question N°4 : Quels sont les critères qui vous ont motivé à choisir l'entreprise CANDIA ?

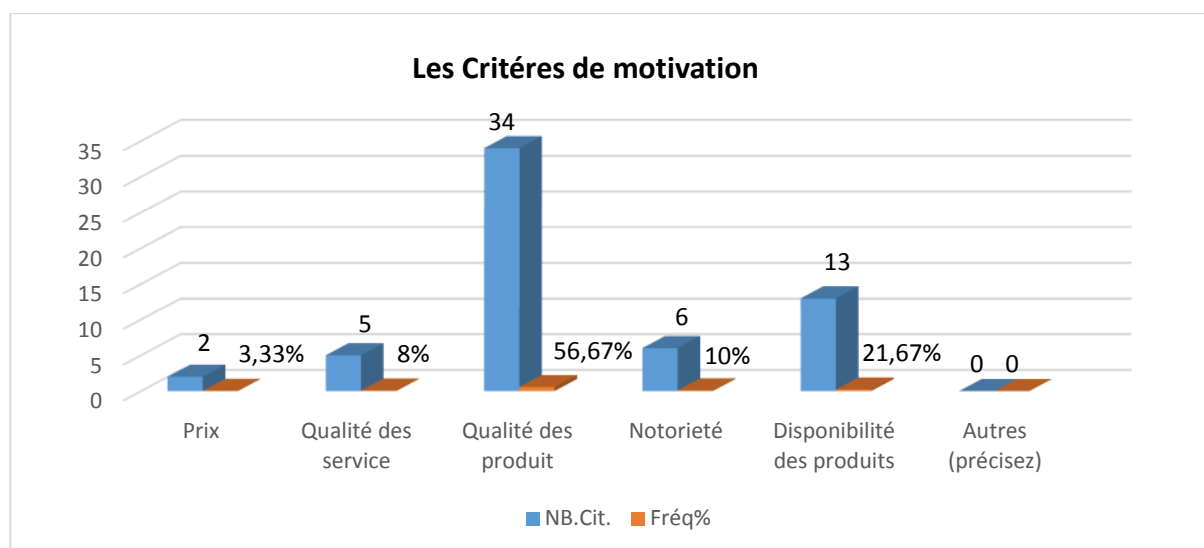
Le but de cette question est de voir quels sont les critères qui attirent le plus d'attention du client vers l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA).

Tableau N°8 : Répartition de l'échantillon par rapport au motif d'achat

Critères	NB.cit.	Fréq.%
Prix	2	3,33%
Qualité de service	5	8,33%
Qualité des produits	34	56,67%
Notoriété	6	10%
Disponibilité des produits	13	21,67%
Autres (précisez)	0	0%
Total OBS.	60	100%

Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Figure N°17: Répartition de l'échantillon par rapport au motif d'achat



Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Le critère qualité des produits représente le taux le plus élevé avec un pourcentage de 56,67%, suivi par le critère disponibilité des produits avec un pourcentage de 21,67%, le critère de notoriété vient en troisième position avec 10%, suivi par qualité des services et le prix avec un pourcentage de (8% et 3,33%) respectivement.

La plupart des clients préfère l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) grâce à la qualité et la disponibilité des produits.

Question N°5 : Par quels outils l'entreprise CANDIA gère-t-elle ses relations avec vous ?

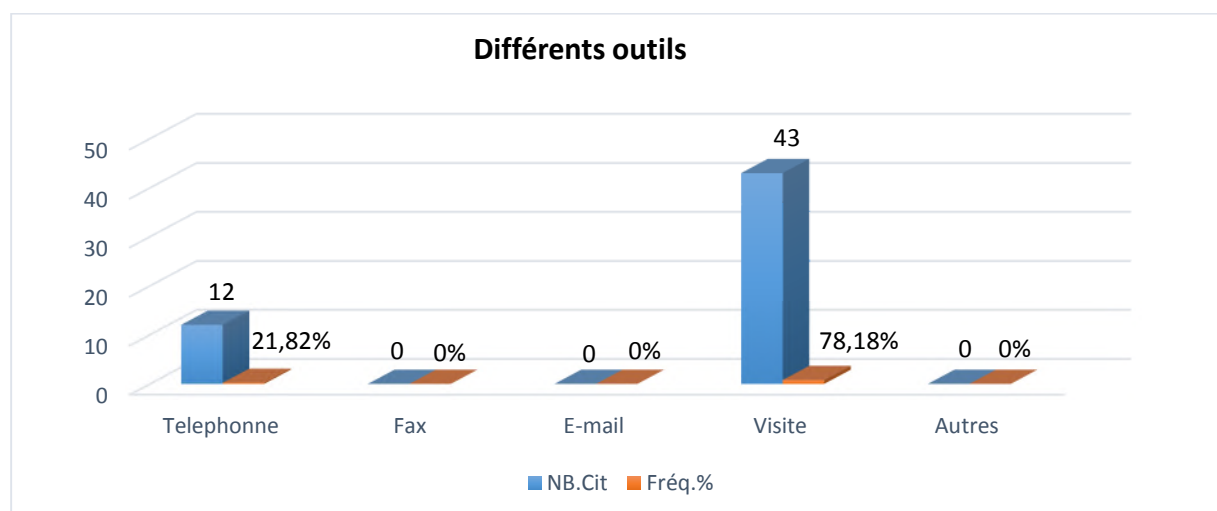
Le but de cette question est de voir les différents outils de GRC utilisés par l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA).

Tableau N°9 : Répartition d'échantillon par rapport aux différents outils.

Outils	NB. cit.	Fréq%
Téléphone	12	21.82%
Faxe	0	0%
E-mail	0	0%
Visite	43	78,18%
Autres	0	0%
Total OBS	55	100%

Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Figure N°18: Répartition de l'échantillon par rapport aux différents outils.



Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

D'après le tableau ci-dessus nous constatons que l'outil le plus utilisé par l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) est la visite avec un pourcentage de 78,18%, suivi par le téléphone de 21,82%, l'outil fax et e-mail avec un pourcentage de (0%, 0%) respectivement.

Nous remarquons que l'outil visite est le plus dominant, avec ce dernier l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) peut offrir des services au consommateur et client en répondant à toutes les questions et les réclamations qui concernent les produits de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA). L'objectif est d'améliorer et d'organiser le standard téléphonique avec un pourcentage de 21,81% pour automatiser les appels téléphoniques avec la clientèle, sans oublier le contact électronique avec internet qui est ont stagnation.

Question N°6 : Comment jugez-vous le temps d'attente de vos commandes ?

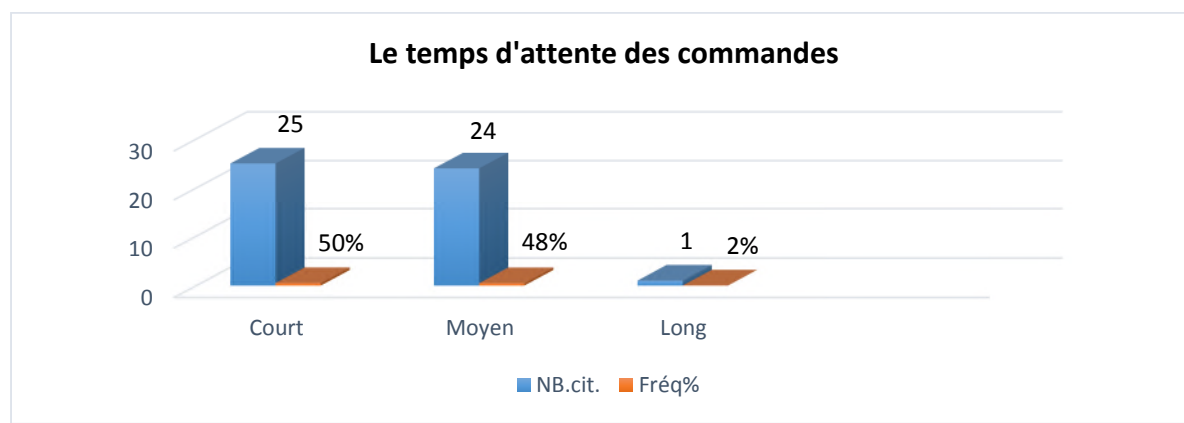
Le but de cette question est de trouver le temps d'attente des commandes des clients vers l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA)

Tableau N°10 : Répartition de l'échantillon par rapport au temps d'attente des commandes des clients par l'entreprise CANDIA

Temps	NB.cit.	Fréq%
Court	25	50%
Moyen	24	48%
long	1	2%
Total.OBS	50	100%

Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Figure N° 19:Repartition de l'échantillon par rapport au temps d'attente des commandes



Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

La moitié (soit 50%) des clients de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) affirme que la durée d'attente de leurs commande et généralement court.

Question N° 7 : Avez-vous déjà fait des réclamations relatives à la qualité de service ?

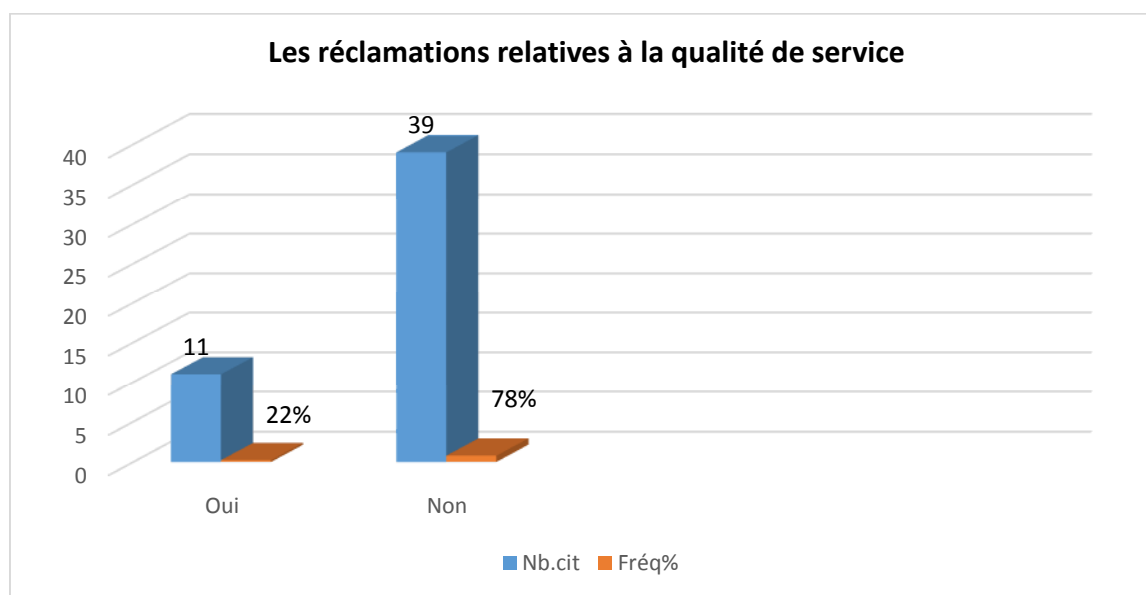
Le but de cette question est de voir des réclamations auprès de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) ont formulé des réclamations auprès de cette dernière.

Tableau N°11 : Répartition de l'échantillon par rapport aux réclamations faites auprès de l'entreprise CANDIA.

Réclamations	NB.cit	Fréq.%
Oui	11	22%
Non	39	78%
Total OBS	50	100%

Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Figure N°20: Répartition d'échantillon par rapport aux réclamation revelatives a la qualité de service faites.



Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Moins d'un tiers (soit 22%) des clients qui déclarent avoir déjà réclamé sur la qualité de service offert par l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) c'est-à-dire que le client n'est pas satisfait de certains paramètres, cela est dû soit aux produits, soit aux service de l'entreprise, ce qui nous amène à dire que l'entreprise ne doit pas négliger ces réclamation qui peuvent nuire à son image.

Question N°8 : Si oui, Indiquez le degré de satisfaction procuré par la prise en charge de vos réclamations ?

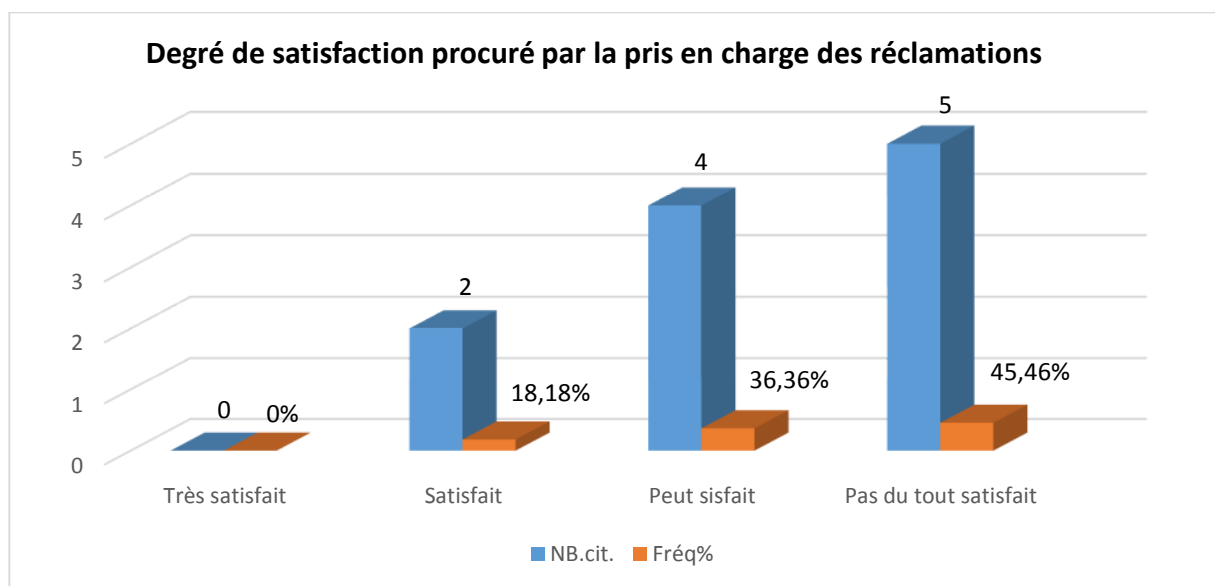
Le but de cette question est de voir le degré de satisfaction des clients vis-à-vis de service responsable de prise en compte de leur réclamation.

Tableau N°12 : Répartition de l'échantillon par rapport aux réclamations faites auprès de l'entreprise CANDIA

Degré de satisfaction	NB.cit.	Fréq %
Très satisfait	0	0%
Satisfait	2	18.18%
Peut satisfait	4	36.36%
Pas du tout satisfait	5	45.46%
Total. OBS.	11	100%

Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Figure N°21: Répartition d'échantillon par les réclamations par rapport aux réclamations faites auprès de l'entreprise Tchir lait (CANDIA).



Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

La majorité des clients enquêté (soit 81.82%) sont affirmé sont soit peut satisfait, soit pas du tout satisfait de la prise en charge de leurs réclamation, et la minorité des clients soit de 18,18% sont satisfaits. Ces résultats nous renseignent que l'entreprise prend pas les

réclamations de ces clients en considération, ce qui prouve la mauvaise coordination et le dysfonctionnement de ses services, la troisième hypothèse infirmé.

Question N°9 : Comment jugez-vous la qualité de service offert par l'entreprise CANDIA est-elle ?

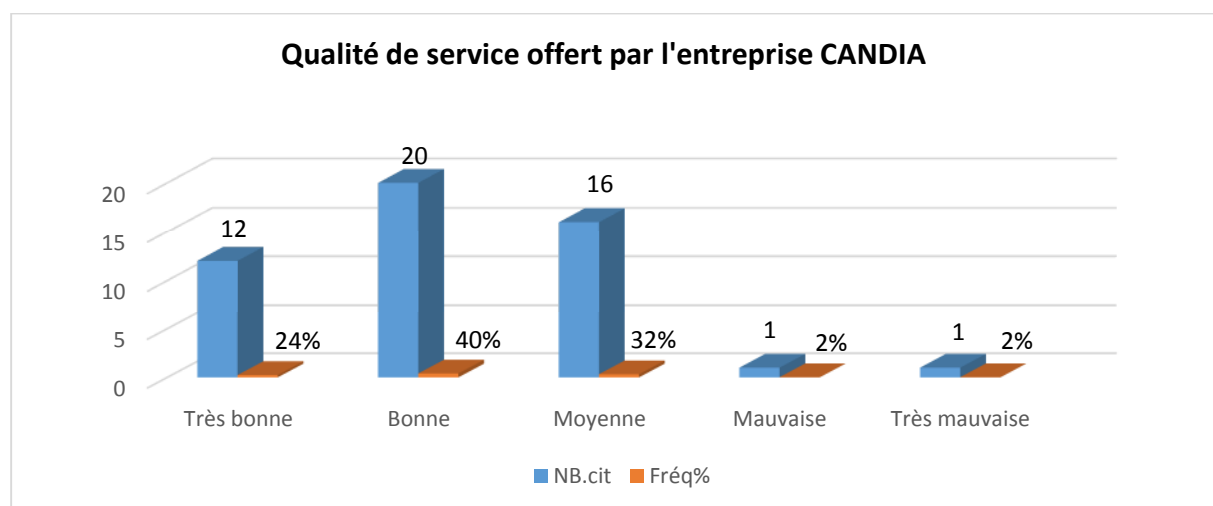
Le but de cette question est d'indiquer la qualité de service offert par l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA), sur une échelle de cinq choix, le niveau le plus bas correspond à « très mauvaise » et le plus haut correspond à « très bonne ».

Tableau N°13 : Répartition d'échantillon par rapport à la qualité de service offert par l'entreprise CANDIA.

Qualité	NB.cit.	Fréq.%
Très bonne	12	24%
Bonne	20	40%
Moyenne	16	32%
Mauvaise	1	2%
Très mauvaise	1	2%
Total. OBS	50	100%

Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Figure N°22: Répartition d'échantillon par rapport à la qualité de service offert par l'entreprise Tchil lait (CANDIA).



source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire.

Près d'un quart (soit 24%) estime que la qualité de service est très bonne alors que 40% déclarent qu'elle est bonne et 32% Juge qu'elle est moyenne.

Question N°10 : Quels sont les privilèges que vous accorde l'entreprise CANDIA ?

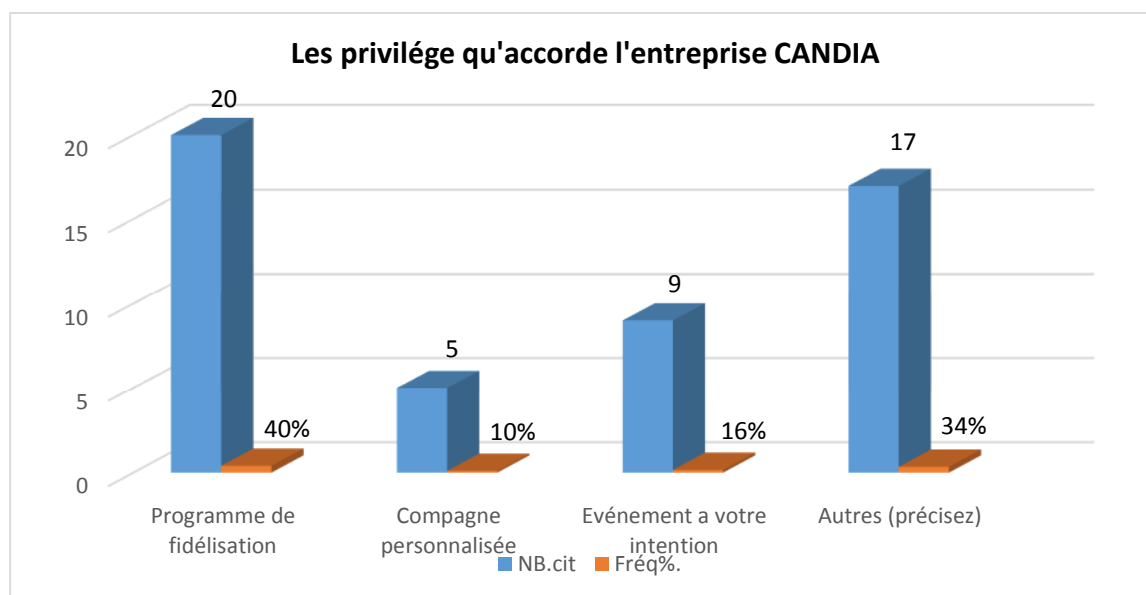
Le but de cette question est de voir les avantage accordés pas l'entreprise CANDIA à sa clientèle pour le maintenir.

Tableau N°14 : la répartition d'échantillon par les privilèges accordé

Privilèges	NB.cit	Fréq%
Programme de fidélisation	20	40%
Compagne personnalisée	5	10%
Evènement a votre intention	9	16%
Autres (précisez)	17	34%
Total OBS.	50	100%

Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Figure N°23: La répartition d'échantillon par les privilèges accordé.



Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Le tableau ci-dessus affiche que (40%) de nos interrogés, ont bénéficié d'avantage de programme de fidélisation (les remise, les cadeaux.....), le privilège compagne personnalisée (soit 10%), et d'autre privilège tel que le paiement (soit 16%).

D'après les résultats obtenus, la plupart des clients interrogés ont bénéficiée d'avantage de programme de fidélisation, ce qui montre que l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) place

la fidélisation de sa clientèle au cœur de sa gestion de la relation client pour les garder et les encourager à acheter d'avantage.

Question N°11 : Avez-vous formulé des réclamations auprès de l'entreprise CANDIA ?

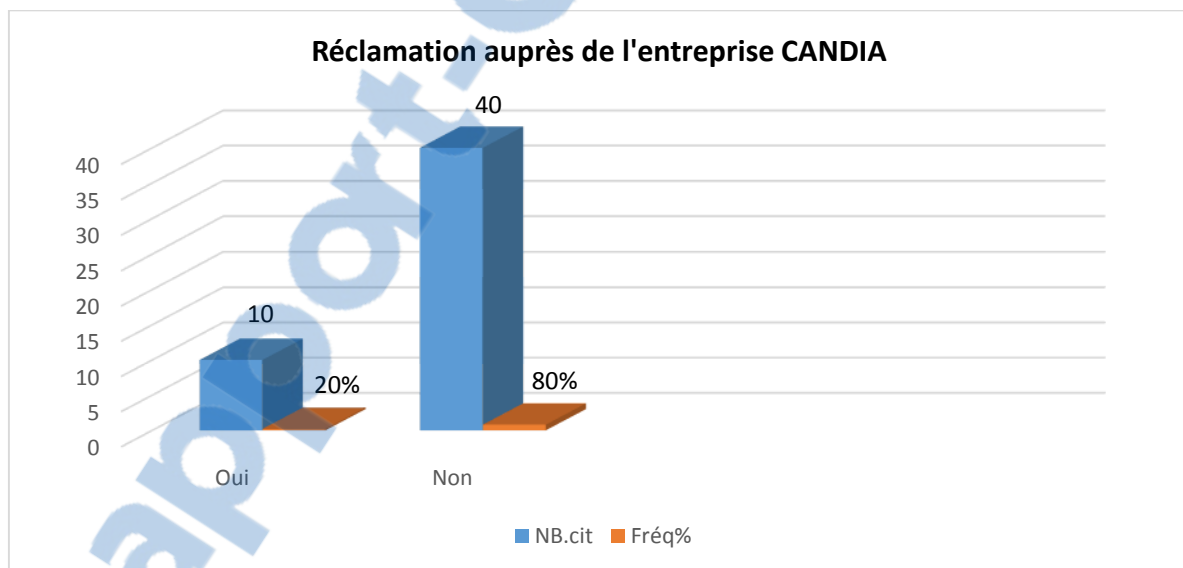
Le but de cette question est de voir si les clients de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) ont formulé des réclamations auprès de cette dernière.

Tableau N°15 : Répartition d'échantillon par rapport aux réclamations faites auprès de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA).

Réclamations	NB.cit.	Fréq %
Oui	10	20%
Non	40	80%
Total OBS.	50	100%

Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Figure N°24: Répartition d'échantillon par rapport aux réclamation faites auprès de l'entreprise Tchîn lait (CANDIA)



Source : Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

D'après ces résultats nous remarquons que la minorité des clients (20%) ont fait des réclamations a l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) c'est-à-dire que le client n'est pas satisfait de certaines paramètres, cela est dû soit aux prix, soit aux services de l'entreprise, ce qui nous amène à dire que l'entreprise ne doit pas négliger ces réclamations qui peuvent nuire à son image.

Question N°12 : Si c'est oui, ces réclamations concernent ?

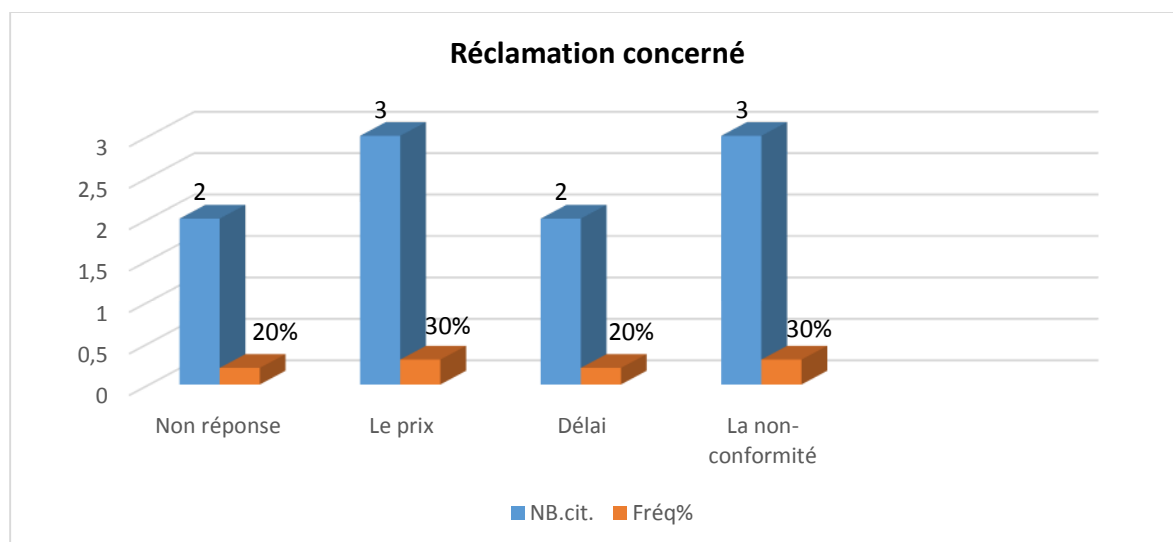
Le but de cette question est de désigner l'origine de ces réclamations.

Tableau N°16 : Répartition d'échantillon par rapport à les réclamations concerné

Réclamation	NB.cit.	Fréq%.
Non réponse	2	20%
Le Prix	3	30%
Délai	2	20%
La non-conformité	3	30%
Total OBS	10	100%

Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Figure N°25: Répartition d'échantillon par les réclamations concernées.



Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Ces résultats nous renseignent que la majorité des réclamations concernent le prix et la non-conformité d'un même pourcentage de (30%,30%) cela veut dire que les clients trouvent le prix élevé par rapport au d'autres marques concurrents, et un bénéfice pas du tout satisfait pour les grossistes (12DA) pour un paquet d'un Combi bloc 1litre, la minorité des réclamations concernent le délai de livraison et non réponse avec un pourcentage de (20%, 20%) respectivement même si la société CANDIA dispose des moyens de transports et de distribution très importants, il reste des lacunes que l'entreprise doit revoir à savoir la réorganisation de ses délais de livraison et de la distribution au bon moment.

Question N°13 : Au bout de quelle durée la réclamation est-elle résolue par l'entreprise (TCHIN LAIT) CANDIA?

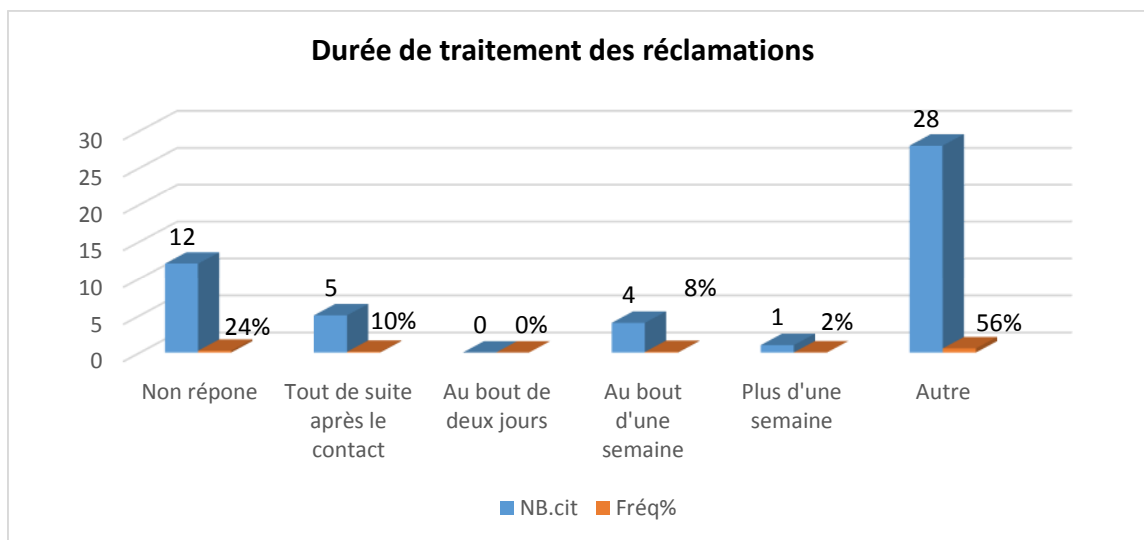
Le but de cette question est de voir l'importance qu'accorde l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) aux réclamations de ses clients.

Tableau N°17 : Répartition d'échantillon par rapport à la durée de traitement des réclamations.

Duré	NB.cit	Fréq%
Non réponse	12	24%
Tout de suite après le contact	5	10%
Au bout de deux jours	0	0%
Au bout d'une semaine	4	8%
Plus d'une semaine	1	2%
Autre	28	56%
Total OBS	50	100%

Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Figure N°26: Répartition d'echantillon par rapport a la durée de traitement des réclamations.



Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

La question ici est relié à la 11eme question qui nous donne la durée de traitement des réclamations, alors ici on voie que la majorité des clients avec un pourcentage de 56% sont pas fait la réclamation, suivi par les clients qui ont mentionné que la durée de traitement des

réclamations sans réponse est de 24%, et une minorité de 10% des clients trouvent que les réclamations sont résolues tout de suite après le contact, de notre échantillon et (8%, 2%) représente respectivement les clients qui ont mentionné que la durée de traitement au bout d'une semaine et plus d'une semaine.

D'après les résultats obtenus, la plus-part des clients interrogés ont difficilement trouvé les solutions pour leurs réclamations, ce qui montre que l'entreprise CANDIA accorde aucune importance à ces réclamations, et ça reste un point essentiel afin de fidéliser sa clientèle.

Question N°14 : CANDIA utilise-t-elle des outils de fidélisation ?

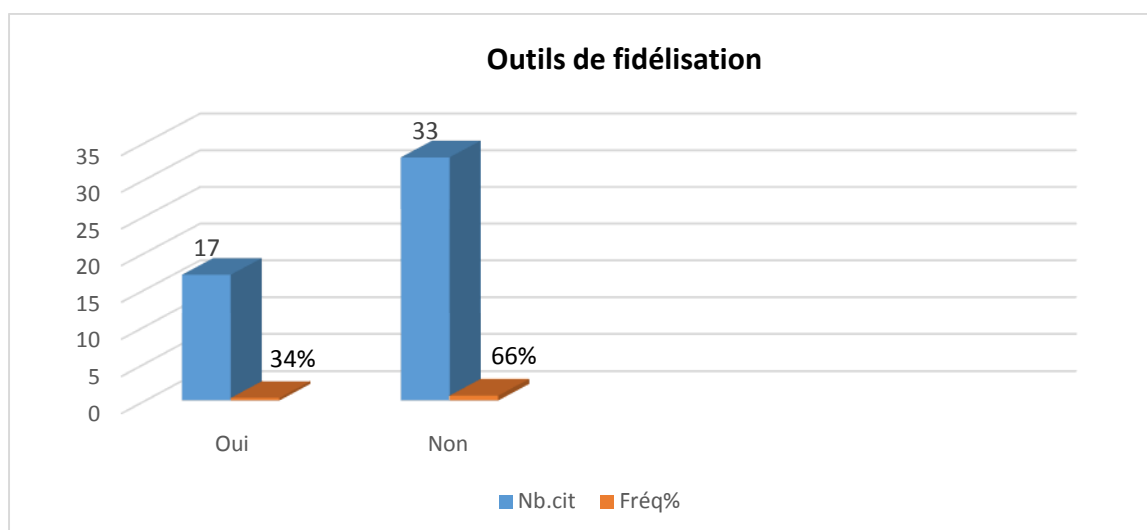
Le but de cette question est de connaître si la société CANDIA utilise des outils afin de fidéliser sa clientèle ou non.

Tableau N°18 : Répartition d'échantillon par rapport à l'utilisation des outils de fidélisation

Outils	Nb.cit	Fréq%
Oui	17	34%
Non	33	66%
Total OBS	50	100%

Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Figure N°27: Répartition d'échantillon par rapport à l'utilisation des outils de fidélisation.



Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

D'après le tableau ci-dessus 66% des clients confirment que la société CANDIA n'utilise pas des outils de fidélisation contre 34% de l'utilisation des outils.

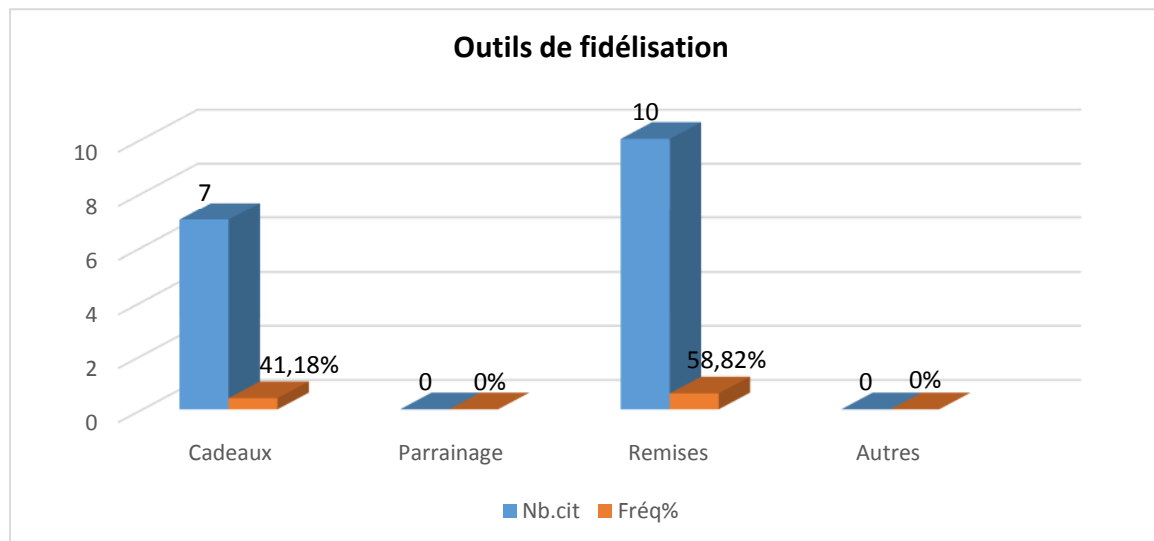
Question N°15 : si c'est oui, seraient- ce ?

Le but de cette question est de désigner les outils de fidélisation utilisé par CANDIA

Tableau N°19 : Répartition d'échantillon selon les différents outils de fidélisation

Outils	Nb.cit	Fréq%
Cadeaux	7	41,18%
Parrainage	0	0%
Remises	10	58,82%
Autres	0	0%
Total OBS	17	100%

Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Figure N°28: Répartition d'échantillon selon les différents outils de fidélisation.

Source : établi par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Ces résultats nous renseignent que la majorité des outils de fidélisation sont sous forme de remises avec un pourcentage de 58,82%, l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) utilise les remises comme un moyen de fidélisation, suivi par les cadeaux avec un pourcentage de 41,18%, donc ici on nous confirmons que l'entreprise utilise juste les remises et les cadeaux comme outils de fidélisation, comparons au parrainage et d'autres d'un pourcentage de 0%.

D'après ces résultats nous constatons que l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) élabore un programme spécifique pour ses clients, afin de les fidéliser dans les meilleures conditions, le type de programme découle de la stratégie de l'entreprise qui vise à promouvoir ses ventes

déjà acquises et augmenter les ventes de ses produits. Pour but d'améliorer la relation avec ses clients ; en outre réaliser des opérations commerciales ciblées et augmenter le capital client.

Question N°16 : avez-vous déjà recommandé les produits de l'entreprise CANDIA aux autres ?

Le but de cette question est de voir s'ils sont fidèles au point de devenir « client

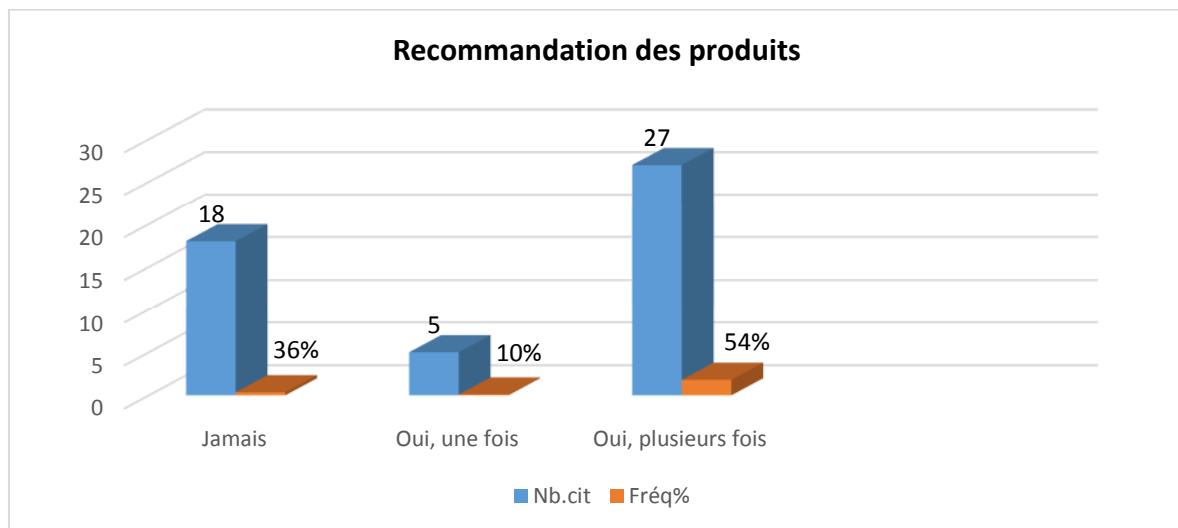
Ambassadeur » de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA)

Tableau N°20 : Répartition d'échantillon par rapport à les produits recommandés de l'entreprise CANDIA aux autres.

Recommandé	Nb.cit	Fréq%
Jamais	18	36%
Oui, une fois	5	10%
Oui, plusieurs fois	27	54%
TOTAL OBS	50	100%

Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Figure N°29: Répartition d'échantillon pas rapport aux produits recommandes de l'entreprise TchIn lait (CANDIA)



Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

D'après les résultats remarquons que la moitié des clients d'un pourcentage de 54% plusieurs fois recommandent les produits de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) aux autres c'est-à-dire sont satisfaits par les services et les produits de l'entreprise et aussi pour des

clients avec un pourcentage de 10% parfois recommandent les produits de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) ce qui nous amène à dire qu'un client satisfait est le meilleur moyen pour acquérir de nouveaux clients en parlant à d'autres clients, et pour les clients qui n'ont jamais recommandé les produits, soit sont pas satisfaits soit ils n'ont pas cette aptitude.

Question N°17 : quelle est la tendance de votre relation avec CANDIA ?

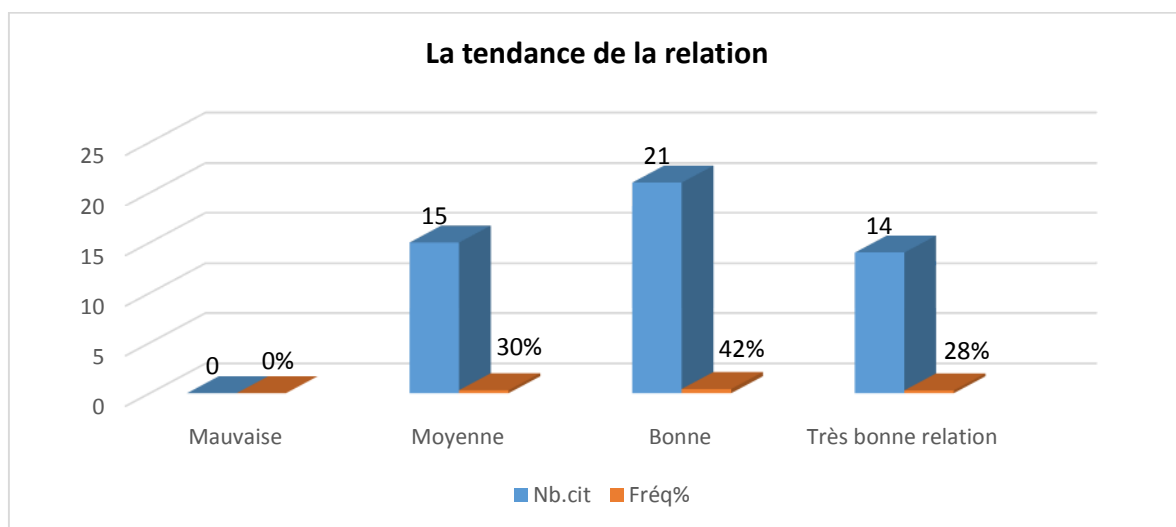
Le but de cette question est de montrer la tendance de relation clients avec CANDIA

Tableau N°21 : Répartition d'échantillon par rapport à la tendance de la relation avec CANDIA.

Tendance	Nb.cit	Fréq%
Mauvaise	0	0%
Moyenne	15	30%
Bonne	21	42%
Très bonne relation	14	28%
Total OBS	50	100%

Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Figure N°30: Répartition d'échantillon par rapport à la tendance de la relation avec Tchik lait (CANDIA).



Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Les résultats obtenus ici on remarque que la tendance de la relation est bonne d'un pourcentage de 42%, et le reste très bonne et moyenne relation de (30%, 28%) respectivement, et mauvaise relation de 0%.

D'après les résultats la tendance de la relation des clients avec l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) est sur le bon chemin.

Question N°18 : Indiquer le degré de satisfaction procuré par l'entreprise CANDIA (accueil, temps d'attente, qualité de service et produits commercialisés) ?

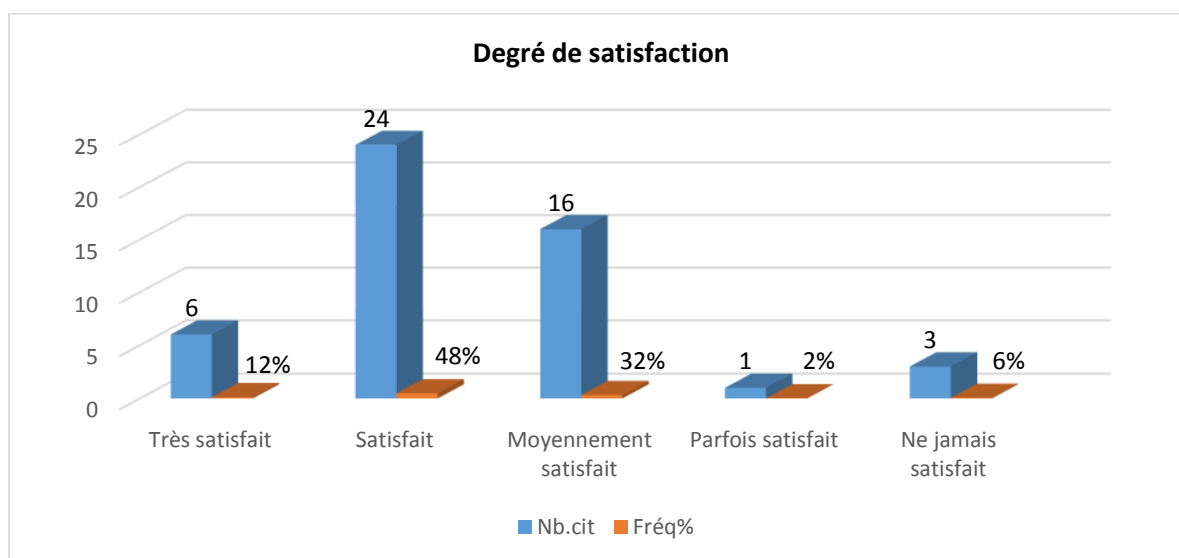
Le but de cette question est de savoir le degré de satisfaction procuré par l'entreprise CANDIA

Tableau N°22 : Répartition d'échantillon par rapport au degré de satisfaction des clients

Degré	Nb.cit	Fréq%
Très satisfait	6	12%
Satisfait	24	48%
Moyennement satisfait	16	32%
Parfois satisfait	1	2%
Ne jamais satisfait	3	6%
Total OBS	50	100%

Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Figure N°31: Répartition d'échantillon par rapport au degré de satisfaction des clients.



Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire

Le tableau ci-dessus affiche d'une manière claire que presque la moitié de nos interrogés, soit 48% sont satisfait par l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA), et 32% des clients plutôt moyennement satisfait, et les clients qui sont très satisfait sont à 12%, parfois

satisfait et jamais satisfait d'un pourcentage minimal (2%, 6%) respectivement. Ces résultats nous renseignent que l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) est au cœur des préoccupations de ses clients, cela signifie que l'entreprise CANDIA prend toujours la relation de ses clients en considération, ce qui prouve le sérieux et le bon fonctionnement de ses services, La première hypothèse est confirmé.

A cet effet l'entreprise aura un avantage concurrentiel sur ses concurrents.

Question N° 19 : Quelles sont les suggestions que vous choisissiez pour améliorer votre relation et être plus satisfait des services de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA)?

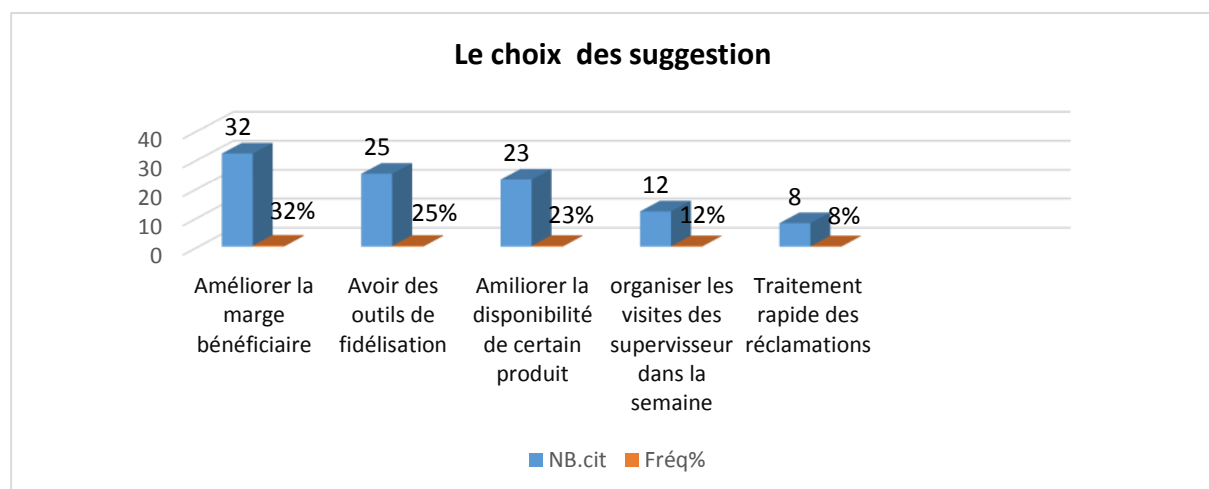
Le but de cette question est d'améliorer la relation entre l'entreprise TchIn lait (CANDIA) et ça clientèles (distributeurs, grossistes, détaillants) être satisfait de ces services.

Tableau N°23: Répartition d'échantillon par rapport aux choix des suggestions

Suggestions	NB.cit	Fréq%
Améliorer la marge bénéficiaire	32	32%
Avoir des outils de fidélisation (présentoirs) pour tous les clients (épiceries)	25	25%
Améliorer la disponibilité de certain produit.	23	23%
Organiser les visites des superviseurs dans la semaine	12	12%
Traitements rapide des réclamations	8	8%
Total	100	100%

Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire.

Figure N° 32: Répartition d'échantillon par rapport aux choix des suggestions



Source: Etabli par nous-mêmes sur la base des données recueillies à l'aide d'un questionnaire.

D'après les résultats obtenus sur les suggestions choisies, l'amélioration de la marge de bénéfice pour un pourcentage de 32% est très remarquable par les clients de CANDIA qui touche vraiment le marché des grossistes précisément (IDA de bénéfice pour un litre de lait stérilisé UHT), et pour un pourcentage équilibré entre la deuxième et la troisième suggestions avoir des outils de fidélisation et l'amélioration de la disponibilité de certains produits (25%, 23%) respectivement, là on trouve les suggestions choisies est considérablement touche le marché des détaillants (les petites magasins agroalimentaire), et en fin par les suggestions d'organisation visites des superviseurs et traitement rapide des réclamations pour un petit pourcentage de (12%, 8%) respectivement.

2. Le tri croisé :

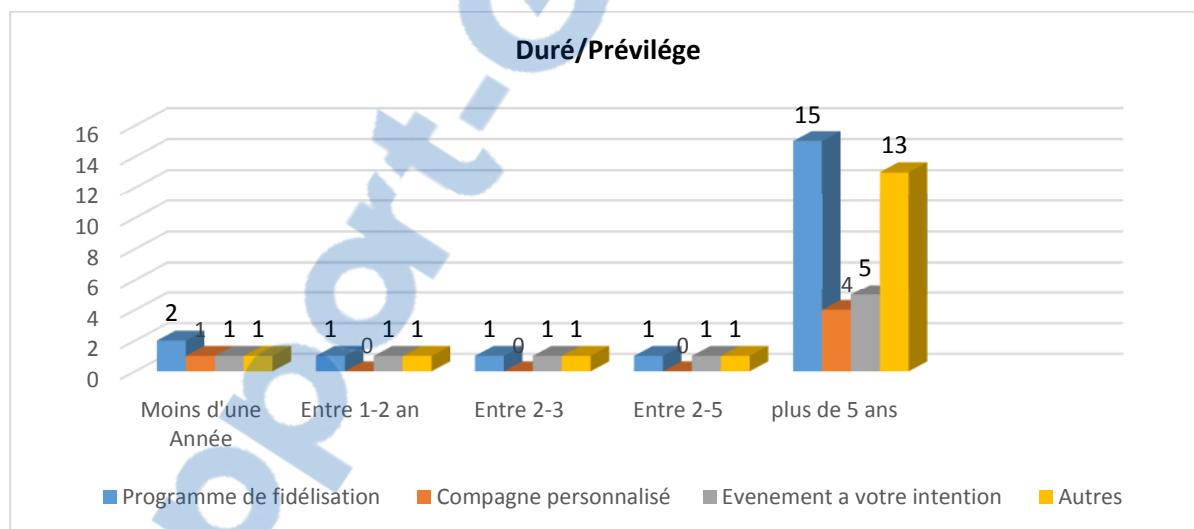
Cette étape est consacrée au dépouillement par un tri croisé, des informations obtenues après l'élaboration et la distribution des questionnaires.

Tableau N°24 : Duré/ Privilèges

Privilège \ Temps	Programme de fidélisation	Compagne personnalisé	Evénement a votre intention	Autres	TOTAL
Moins d'une Année	2	1	1	1	4
Entre 1-2 an	1	0	1	1	3
Entre 2-3 ans	1	0	1	1	3
Entre 2-5 ans	1	0	1	1	3
Plus de 5 ans	15	4	5	13	37
TOTAL	20	5	9	17	50

Source : Dépouillement de la question N°3et la question N°9

Figure N°33: Duré/Privilège



Source : Dépouillement de la question N°3et la question N°9

D'après le tableau ci-dessus nous constatons que l'entreprise CANDIA accorde beaucoup plus les programmes de fidélisations, compagne personnalisée, évènement à votre intention et autres aux clients qui ont une longue relation avec elle (plus de 5ans).

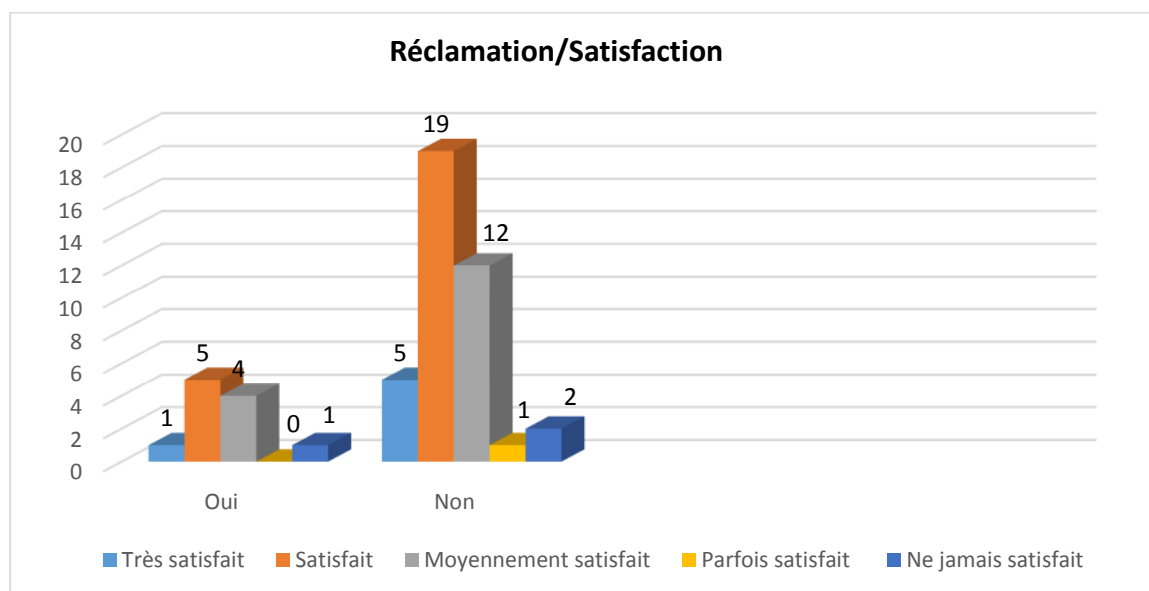
Nous remarquons que l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) accorde les privilèges à ses clients suivant leurs relations avec (elle ne traite pas ses clients de la même manière).

Tableau N°25 : Réclamation/ Satisfaction

Satisfaction \ Réclamation	Très satisfait	satisfait	Moyennement satisfait	Parfois satisfait	Ne jamais satisfait	TOTAL
Oui	1	5	4	0	1	11
Non	5	19	12	1	2	39
TOTAL	6	24	16	1	3	50

Source : Dépouillement de la question N°7 et la question N°18

Figure N°34: Réclamation/Satisfait.



Source : Dépouillement de la question N°7 et la question N°18

D’après le tableau ci-dessus parmi les 11 de nos interrogés qui ont des réclamations auprès de l’entreprise TCHIN LAIT (CANDIA), soit 1 très satisfait, soit 5 satisfait, et 4 moyennement et seulement 1 jamais satisfait par apport au service responsable de leurs réclamations.

D’après les résultats obtenus, nous remarquons que la majorité des clients sont satisfaits, et tout cela grâce à la qualification de service responsable des réclamations, ce qui explique que l’entreprise CANDIA est toujours à l’écoute de sa clientèle dans le but de les satisfaire et les fidéliser.

❖ **Synthèse de l'étude**

Cette enquête a été réalisée en collaboration avec la direction marketing CANDIA.

Les résultats de l'enquête ont montré que la majorité des clients (distributeurs, grossistes et détaillants) sont satisfaits des services et prestations de l'entreprise CANDIA. Le degré de satisfaction est positif et très encourageant pour elle dans sa gestion de relation avec ses clients et les efforts déployés pour l'orientation client.

Malgré ces résultats, il reste des lacunes que l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) doit revoir, certaines réponses des clients illustrent des pistes d'améliorations que l'entreprise doit prendre en considération, tel que : accorder plus d'attention aux outils de communication (fax, e-mail), amélioration du système de fidélisation, traitement rapide des réclamations ...

Un autre résultat de notre enquête nous a fourni une information sur le critère de choix de l'entreprise CANDIA, qui est le rapport qualité/disponibilité des produits, d'ailleurs plus que la moitié des enquêtes l'approuvent.

Ces bons résultats, encouragent l'entreprise à la poursuite de son engagement dans la démarche qualité de ses services, l'orientation client, son adaptation aux différences et spécificités de ses clients et l'amélioration régulière des services.

Conclusion

Notre stage pratique au niveau de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) a été très bénéfique sur la complémentarité de nos connaissances théoriques.

La mise en place de la gestion de relation client (Marketing) pour faire face à ce nouveau contexte qui est très concurrentiel en matière des produits laitiers.

Les produits de l'entreprise CANDIA, sont de très bonne qualité et répondent aux normes internationales.

Enfin, on peut conclure que dans notre cas pratique au sein de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA), les efforts entrepris restent insuffisants pour pouvoir satisfaire sa clientèle, car elle ne prend pas les réclamations de ces clients en considération pour les satisfaire et les garder davantage, toute en répondant à leurs attentes dans les plus brefs délais.

Conclusion générale

Conclusion générale :

L'orientation client est une nécessité, il est plus difficile d'orienter une organisation vers le client, car cela implique des changements organisationnels. Sur la base de la personnalisation du service client, développer une stratégie CRM est devenu l'objectif majeur des entreprises actuelles car, le CRM assure une très grande rentabilité, comme elle vise à construire des relations durables et fortes avec les clients. Ces derniers sont devenus la source de profitabilité pour les entreprises.

Etudier et mesurer le niveau de satisfaction des clients dans une entreprise agroindustrielle, les garder, les conserver à long terme est l'un des objectifs primordiaux de chaque entreprise, c'est ce que nous avons essayé d'étudier à travers ce modeste travail dans lequel nous avons ainsi pris les clients agroalimentaires de l'entreprise Tchik lait (CANDIA).

Dans ce présent travail, nous avons évoqué dans la partie théorique, le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel. Nous avons ensuite présenté les outils de la gestion de la relation client. Elles se résument en fait, en cinq (05) à savoir le back-office ; le data warehouse ; les bases de données externe ; les canaux de relation pour la vente et l'après-vente et les logiciels d'automatisation de marketing, et ses composants. Elles sont complètement admises au sein des entreprises en développement pour la satisfaction et la fidélisation de la clientèle, pour ça nous avons évoqué les avantages de la fidélisation.

La politique de fidélisation est considérée de nos jours comme étant une fonction primordiale et indispensable de chaque entreprise. Ces fonctions sont multiples et leur choix est vital pour l'entreprise, car il ne s'agit pas seulement de concevoir un client, mais d'augmenter et de réaliser un chiffre d'affaire très important.

La réalisation de cette étude nous a permis de découvrir que pour faire face, l'entreprise Tchik lait (CANDIA) a établi une stratégie orientée vers sa clientèle et donne un grand intérêt à ses clients, pour être constamment en mesure de répondre à leurs besoins et essayer toujours de garder le contact avec eux et développer de nouvelles capacités de communication comme le centre d'appel, le faxing, le mailing, et personnaliser sa communication pour tous les types de ses clients (distributeur, grossistes, détaillants), l'élaboration des programmes de satisfaction, de fidélisation comme les promotions sur les produits, les primes, etc. Dans le but de maintenir les clients en leur offrant les meilleurs services et pour conserver une part de marché, cette pratique est devenue le facteur de succès de toute entreprise.

Le traitement des données provenant de l'enquête réalisée nous a permis de mener l'étude et d'aboutir à des résultats. L'analyse de ces résultats nous a permis de vérifier les hypothèses de départ.

➤ La première hypothèse est confirmée, « La gestion de la relation client est indispensable à l'entreprise Tchén lait (CANDIA) et le client est devenu le centre des préoccupations de celle-ci ». L'entreprise n'a pas négligé l'importance de la gestion de la relation clients et les saisit dans la base de données, CANDIA commence à collecter les informations obtenues. Elle connaît bien ses clients, et essaye de les garder et de les fidéliser et d'actualiser ses informations, par ce que ; garder un client, coûte dix fois moins chère que d'acquérir un nouveau client.

➤ La deuxième hypothèse est confirmée, « Une mise en œuvre de la gestion relation client au sein de l'entreprise Tchén lait (CANDIA) est le moyen le plus efficace. Par conséquent, CANDIA adopte différentes démarches permettant d'entretenir de bons rapports avec les clients et les fidéliser ». Malgré que CANDIA soit le leader de son domaine, elle ait la notoriété sur le marché agroalimentaire. D'après les résultats acquis de l'enquête réalisée, on sait que la grande majorité des clients sont des clients fidèle car la plus part d'entre eux ont une relation à long terme, la fidélisation de sa clientèle est devenu le centre de sa préoccupation de celle-ci en contrepartie de l'augmentation de sa rentabilité et de faire face à la concurrence.

➤ La troisième hypothèse infirmée, « Les démarches de CRM au sein de l'entreprise Tchén lait (CANDIA) utilise les outils de CRM pour satisfaction les besoins et des attentes des clients. », la relation client est le moyen le plus efficace, pour satisfaire les besoins et les attentes des clients. Malgré que CANDIA met de telle démarche pour réaliser et atteindre ses objectifs qui est la satisfaction, nous constatons qu'à travers les résultats obtenus de l'enquête que la majorité des clients ne sont pas satisfaits par la qualité de service de l'entreprise, ce qui prouve que l'entreprise ne prend pas les réclamations de ces clients en considération, ce qui prouve la mauvaise coordination entre la direction marketing et la direction commerciale et le dysfonctionnement de ses services.

De par les analyses accomplies, nous pouvons signaler que CANDIA n'utilise pas les outils technologiques modernes de la gestion de la relation client tels que le logiciel d'automatisation du marketing et l'entrepôt de données (Data warehouse), L'entreprise

n'intègre pas un logiciel CRM car le budget consistant, mais son exécution sera le fruit d'une résultante très favorable pour CANDIA et pour toutes les entreprises.

A titre de recommandations, nous suggérons la nécessité pour l'entreprise Tchik lait (CANDIA) de se reposer sur la tenue des bases de données clients et leur exploitation, de sorte qu'elle puisse préserver et conquérir de nouveaux clients. Ces bases de données clients, étant une liste qui regroupe l'ensemble des clients de l'entreprise et certains renseignements relatifs à chaque client, permettent de synthétiser la relation du client avec l'entreprise. De plus, il est fortement recommandé de placer le client au centre de ses préoccupations, en le considérant comme un roi autour duquel s'élabore la stratégie marketing et ainsi, intégrer les nouvelles technologies dans son fonctionnement.

Le présent travail de recherche reste ouvert à d'autres exploitations et d'autres travaux de recherche afin d'améliorer ou de compléter ce modeste travail. Cependant il nous semble qu'une investigation touche le concept de sensibilité du client aux promotions des ventes en fonction des techniques de fidélisations.

Finalement, il nous paraît propice de mener une étude quantitative auprès des clients agroalimentaires (distributeurs, grossistes, détaillants) dans tout le territoire algérien afin de percevoir leur perception vis-à-vis de la pratique de la gestion de la relation client au sein de l'entreprise Tchik lait (CANDIA) dans le but de mesurer à quel point, la fidélisation et la satisfaction deviennent stratégique au cœur des directions marketing et commerce.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

- ALLARD P..GUGGEMOS P-A, « *CRM les clés de la réussite* », Ed. D'organisation, France, 2005.
- ANNE. JULIEN, « *Marketing direct et relation client* », édition, démos, 2004.

- BJORN I. et Mayhrofer U., « *Décisions marketing* », 2003.

- BOISDEVES. (J) : « *Marketing Relationnel* », Edition D'ORGANISATION, Paris, 1996.

- CLAUDE Demeure, « *Aide-mémoire marketing* », 6^{émé} édition.

- CHRISTOPHE Lovelock, « *Marketing des services* », 5^{ème} édition.

- CURRY, (J) et STORA, (L) : « *Le Client Capital de l'Entreprise* », Editions D'ORGANISATION, Paris, 1993.

- HAMON, (C), LEZIN, (P) et TOULLEC (A): « *La gestion du portefeuille client* » Paris, 2004, op.cit., P. 28.

- JULIEN A., « *Marketing direct et relation client* », édition DAMOS, 2004.

- LEBON, (Y) et VAN LEATHAM, (N) : « *Marketing orienté résultat* », Editions DUNOD, 2003.

- LEFEBURE (R) et VENTURI (G): « *Gestion de la relation client* », Editions EYROLLES, Paris, 2005.

- LEHU, (J.M) : « *Stratégie de fidélisation* », Editions D'ORGANISATION, Paris, 2003.

- LENDREVIE, (J).LEVY, (J) et LINDON, (D) : « *Mercator* », Edition DALLOZ, 7^{ème}Edition, Paris, 2003.

- MIRATON (L) : « *Introduction à la gestion de la relation client3 (GRC)* »

- MOISAND, (D) : « *Gestion de la Relation client* », Editions LAVOISIER, Paris, 2002.

- Pierre Alard et Pierre Arnaud- Guggémos, « *CRM et les clés de réussite* », Edition,Organisation, Paris, 2005.

- RENE Lefébure.GILLES Venturi « *Gestion de la relation client* », Edition d'organisation, paris, 2005.
- Sabine Flambard-Ruaud, « *Les évolutions du concept marketing* », Editions d'organisation, paris, 2000,
- Y. EDVARD, B. PARAS et E. ROUX, Market : « *Etudes et recherche en marketing* » Dunod, Paris, 2000

2. Dictionnaires et manuels

Dictionnaire français, LAROUSSE, Année. 2013.

3. Travaux universitaires :

- BENOUARET (Z), BERRIA (N BOUDJAOUI (S)), « la gestion de la relation client », Mémoire de licence, Université Abderrahmane Mira Bejaia, 2013.
- MEKHENECHÉ (G), SADI (F) : « La fidélisation au cœur de la gestion de la relation client », mémoire de Master, Université Abderrahmane Mira Bejaia, 2014.

4. Sites internet :

- www.netalys.com.

Annexe

Liste des annexes

Annexe N°1 : Guide d'entretien

Annexe N°2 : Questionnaire

Annexe N°3 : Organigramme général de Tchik Lait (CANDIA)

Annexe N°4 : Facture d'achat

Annexe N°5 : Fiche de recensement

Annexe N°6 : Fiche de distributeur

Annexe N°7 : Bon de livraison

Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

L'objet de l'étude :

Afin de réaliser notre mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences commerciales (Option : Marketing), nous vous prions de bien vouloir participer à notre enquête afin de réaliser l'étude de mise en place d'un projet CRM au sein de l'entreprise CANDIA. Nous vous invitons de ce fait à prendre quelques minutes de votre temps afin de répondre à ces questions.

Nous vous garantissons que ces réponses resteront anonymes et confidentielles et que leur utilisation est purement scientifique.

Questions :

Question 1 : Quels sont les axes stratégiques prioritaires pour votre entreprise ?

Question 2 : Quels sont les moyens utilisés au sein de votre structure pour fidéliser vos clients ?

Question 3 : Quel est votre politique pour établir une relation privilégiée basée sur le long terme ? Et quelles sont les catégories de vos clients ?

Question 4 : Quels sont les programmes de fidélisation client que vous avez adopté ?

Question 5 : Avez-vous mis en place des procédures de réclamations clients ? Comment gérez-vous les réclamations de vos clients ?

Question 6 : Quels sont les enjeux de la mise en place d'une solution CRM utilisez-vous ?

Question 7 : Comment entretenez-vous votre relation client ? Comment les bases de données clients sont-elles organisées au sein de l'entreprise CANDIA ?

Question 8 : Quels sont les moyens que vous utilisez pour informer votre clientèle sur la disponibilité de nouveaux produits ?

Question 9 : Quels sont les outils de CRM utilisez-vous au sein de votre structure ?

Question 10 : Quelles sont vos suggestions pour améliorer la gestion de la relation client au sein de votre entreprise ?

Questionnaire

QUESTIONNAIRE

Questionnaire destiné aux clients de l'entreprise SARL TCHIN-LAIT
(CANDIA)

Nom des étudiants : Samir BOUDJAOUI, Zidane BENOURET

Université : Abderrahmane MIRA-Bejaia

Faculté : Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département : Sciences commerciales

Spécialité : Marketing

Afin de collecter les informations nécessaires et outils pour la réalisation et l'enrichissement de notre travail dans le cadre de la préparation de mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de Master II en sciences commerciales, option : marketing et dont le thème porte sur : « L'étude de la mise en place d'un projet CRM au sein de l'entreprise SARL TCHIN-LAIT (CANDIA) » nous avons l'honneur de venir par le présent questionnaire solliciter votre collaboration de bien vouloir répondre aux questions formulées dans le présent document.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

1. Vous êtes ?

- Distributeur
- Grossiste
- Détaillant

2. Pourquoi avez-vous choisi les produits commercialisés par CANDIA ?

- Raison de proximité
- Qualité de service
- L'image de marque
- Qualité
- Prix
- Autres (précisez)

.....
.....

3. Depuis combien de temps travaillez-vous avec l'entreprise CANDIA?

- Moins d'une année
- Entre 1-2 an
- Entre 2-3 ans
- Entre 2-5 ans
- Plus de 5 ans

4. Quels sont les critères qui vous ont motivé à choisir l'entreprise CANDIA ?

- Prix
- Qualité de service
- Qualité des produits
- Notoriété
- Disponibilité des produits
- Autres (précisez)

.....
.....

5. Par quels outils l'entreprise CANDIA gère-t-elle ses relations avec vous ?

- Téléphone
- Fax
- E-mail
- Visites
- Autres (précisez)

.....
.....

6. Comment jugez-vous le temps d'attente de vos commandes ?

- Court
- Moyen
- Long

7. Avez-vous déjà fait des réclamations relatives à la qualité de service ?

- Oui
- Non

Si oui, Indiquez le degré de satisfaction procuré par la prise en charge de vos réclamations ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Pas du tout satisfait

8. Comment jugez-vous la qualité de service offert par l'entreprise CANDIA est-elle ?

- Très bonne
- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise
- Très mauvaise

9. Quels sont les privilèges que vous accorde l'entreprise CANDIA ?

- Programme de fidélisation
- Compagne personnalisée
- Évènement à votre intention
- Autres (précisez)

.....
.....

10. Avez-vous formulé des réclamations auprès de l'entreprise CANDIA ?

- Oui
- Non

Si c'est oui, ces réclamations concernent ?

- Non réponse
- Le prix
- Le délai
- La non-conformité
- Autres (précisez)

.....
.....

11. Au bout de quelle durée la réclamation est-elle résolue par l'entreprise CANDIA?

- Non réponse
- Tout de suite après le contact
- Au bout de deux jours
- Au bout d'une semaine
- Plus d'une semaine
- Autres (précisez)

.....
.....

12. CANDIA utilise-t-elle des outils de fidélisation ?

➤ **Oui**

➤ **Non**

Si c'est oui, seraient-ce ?

➤ Cadeaux

➤ Parrainage

➤ Remises

➤ Autres (précisez)

.....
.....

13. Avez-vous déjà recommandé les produits de l'entreprise CANDIA aux autres ?

➤ Jamais

➤ Oui, une fois

➤ Oui, plusieurs fois

14. Quelle est la tendance de votre relation avec CANDIA ?

➤ Mauvaise

➤ Moyenne terme

➤ Bonne

➤ Très bonne relation

15. Indiquer le degré de satisfaction procuré par l'entreprise CANDIA-Bejaia (accueil, temps d'attente, qualité de service et des produits commercialisés) ?

➤ Très satisfait

➤ satisfait

➤ Moyennement satisfait

➤ Parfois satisfait

➤ Pas du tout satisfait

16. Quelles sont les suggestions que vous choisissiez pour améliorer votre relation et être plus satisfait des services de l'entreprise CANDIA ?

- Améliorer la marge bénéficiaire pour les grossistes.
- Avoir des outils de fidélisation (présentoirs) pour tous les clients (épiceries).
- Améliorer la disponibilité de certain produit.
- Organiser les visites des superviseurs dans la semaine.
- Traitements rapide des réclamations.

Table des matières

-Résumé en Français

-Résumé en Anglais

-Les dédicaces

-Les remerciements

-La liste des tableaux

-La liste des figures

-La liste des abréviations

-Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : Du marketing transactionnel au marketing relationnel	4
Section 1 : Généralités sur le marketing relationnel	4
1. Définitions et historique du marketing relationnel	4
1.1. Définitions	4
1.2. Historique de la relation client	5
2. Le passage de marketing transactionnel au marketing relationnel	6
3. Les objectifs du marketing relationnel	6
4. Les missions du marketing relationnel	8
4.1. Pro-activité	8
4.2. Adaptabilité	8
4.3. Fidélisation	9
4.4. Le partenariat	9
5. Les facteurs de réussite et les limites du marketing relationnel	9
5.1. Les facteurs de réussite de marketing relationnel	9
5.1.1. Orientation à long terme	9
5.1.2. Réciprocité	9



5.1.3. Fiabilité.....	9
5.1.4. Echange d'information.....	10
5.1.5. Flexibilité.....	10
5.1.6. Solidarité.....	10
5.1.7. Résolution des conflits.....	10
5.1.8. Usage modéré du pouvoir.....	10
6. Les limites de marketing relationnel.....	12
Section 2 : L'orientation client.....	13
1. Le marketing client : évolution et définition.....	13
1.1. Evolution.....	13
1.2. Définition :.....	13
2. L'approche traditionnelle : la route vers le marketing produit.....	13
2.1. La rupture des années 90 : le marketing client.....	14
2.2. La connaissance du client.....	15
2.2.1. Mieux connaître le client.....	15
2.2.1.1. Le cycle d'achat du client.....	15
2.2.1.2. Le cycle de vie du client.....	16
2.2.1.3. L'analyse du portefeuille client.....	16
2.2.2. La structure du portefeuille client.....	17
2.2.2.2. L'analyse de la structure de portefeuille de client.....	20
3. Le capital client.....	23
3.1. Définition.....	23
3.2. L'évaluation du capital client.....	23
3.2.1. Mesurer le life time value.....	23
3.2.2. Calculer le capital client.....	24
Conclusion de chapitre 1.....	25
Chapitre II : La gestion de la relation client.....	26

Section 1 : Les fondements de la gestion de la relation client.....	27
1. Définitions :	28
2. Les principaux objectifs de CRM.....	28
2.1. La satisfaction du client	28
2.1.2. Les déterminants organisationnels de la satisfaction client	30
2.1.3. Mesurer la satisfaction	32
2.2. Le dialogue avec les clients	33
2.3. La bonne gestion des réclamations clients.....	33
3. Le processus de la gestion de la relation client	34
3.1. Identifier.....	34
3.2. Segmenter	35
3.3. Adapter.....	35
3.5. Evaluer	36
4. Les leviers de la gestion relation client	38
4.1. La réingénierie des processus	38
4.2. La réactivité	38
4.3. La personnalisation de masse	38
4.4. Le marketing relationnel	38
4.5. L'amélioration de la satisfaction client.....	39
4.6. Le marketing one to one	39
4.7. La modification du marketing-mix	39
4.8. L'intelligence des clients et du personnel.....	39
5. Les outils de la Gestion de la relation client.....	39
5.1. Le back-office	39
5.2. Le Data Warehouse (entrepôt de données).....	40
5.3. Les bases de données externes.....	40
5.4. Les canaux de relation pour la vente et l'après-vente.....	40

6. Les fonctions de la gestion de la relation client.....	40
6.1. SFA (Sales force Automation).....	40
6.2. EMA (Entreprise Marketing Automation).....	41
6.4. Contact Center	41
6.5. BDDM (Base de données marketing).....	41
7. Les politiques de la relation client.....	41
7.1. Politique de (re)conquête	41
7.2. Politique d'abandon	41
7.3. Politique de fidélisation	42
7.4. Politique de rationalisation	42
1. La mise en œuvre d'un projet de GRC	43
1.1. La mise en œuvre	43
1.1.1. La stratégie	43
1.1.2. Segmentation.....	43
1.1.3. Technologie.....	44
1.1.4. Processus	44
1.1.5. Structure organisationnelle.....	45
1.2. Les constats d'échecs de la mise en œuvre d'un projet GRC.....	45
1.2.1 Des plannings ou budgets dépassés.....	45
1.2.2. Des délais de mise en œuvre très importants	45
1.2.3. Un système trop complexe et peu ergonomique	46
1.2.4. Une rupture dans les flux de l'information	46
1.2.5. De mauvaises performances techniques.....	46
1.2.6. Les impératifs techniques sous-estimés	46
1.2.7. Un outil pertinent mais non utilisé	46
1.3. Les clefs de la réussite d'un projet de la gestion de relation client.....	47
1.3.1. La définition précise des objectifs du projet	47

1.3.2. L'expression et la formalisation claire des besoins et des contraintes.....	47
1.3.3. Un plan d'action réalisable.....	47
1.3.5. Un plan de communication	48
1.3.6. L'implication de la direction générale.	48
1.3.7. Mener le projet de façon de progressive.	49
2. Limites et contraintes de la gestion de la relation client.....	49
2.1. Les limites de la gestion de relation client.....	49
2.2. Les contraintes de la GRC	50
3. Avantages et inconvénients de la GRC	50
3.1. Les avantages de la GRC	50
3.1.1. Pour l'entreprise	50
3.1.2. Pour le client.....	51
Conclusion de chapitre 2	53
Chapitre III : La gestion de la relation client au sein de l'entreprise CANDIA.....	54
Section 1 : Présentation l'organisme d'accueil :	56
1. Historique et raison social:	56
1.1. Adresse et raison sociale :	56
1.1.1. Le choix du procédé UHT (lait traité Ultra Haute Température).....	57
1.1.2. Contrat de franchise CANDIA / TCHI-LAIT :.....	58
1.1.2.1. Engagements du franchiseur (CANDIA) :.....	59
1.1.2.2. Engagements du franchiser (TCHIN-LAIT) :.....	59
2. Les objectifs de l'entreprise TCHIN LAIT CANDIA :.....	60
3. L'activité de l'entreprise :.....	61
3.1. Gamme de produits :.....	61
4. L'organigramme de l'organisme d'accueil :	62
4.1. Figure 10: organigramme de l'entreprise TchIn lait/CANDIA (Annexe N°3)	62
5. Organisation interne de l'entreprise TchIn-Lait :	62

5.2. Direction commerciale : cette direction assure les fonctions.....	63
5.4. Direction production/ technique (PROTECH) : elle est divisée en deux services :	63
5.5. Direction QUALILAB : subdivisée en deux services :	63
5.6. Direction marketing et ventes: se subdivise en service marketing, force de vente et centre de distribution.	64
6. Missions de service marketing :	65
7. Evolution du chiffre d'affaires	65
8. Les chiffres d'affaires réalisées :	66
9. Les importations de Tchín-Lait :	68
10. Les réseaux de distribution :	68
Section 2 : L'analyse de la mise en place d'un projet CRM au sein de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) :	70
1. Les types de L'entretien individuel :	70
1.1. L'entretien non directif :	70
1.2. L'entretien semi-directif :	70
1.3. L'entretien directif :	70
2. Le déroulement de l'entretien :	71
3. Présentation des synthèses des entretiens :	71
4. Les axes stratégiques prioritaires pour l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) :	71
4.1. Stratégie de fidélisation	71
4.2. Les objectifs de programme de fidélisation	71
5. Les moyens de fidélisation utilisés au sein de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA)	72
5.1. Les cadeaux.....	72
5.2. Les promotions sur les produits	72
5.3. Les techniques de promotion des ventes.....	73
5.4. Les contrats	73
6.1. Analyser les besoins de nos clients.....	74
7. Le programme de fidélisation.....	74

8. La mise en place des procédures de réclamations clients par l'entreprise TCHIN LAIT	75
9. Les enjeux de la mise en place d'une solution CRM	75
10. Comment l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA) entretient une relation avec sa clientèle :	75
10.1. Efficacité de la relation client en termes de confiance :	76
10.2. Efficacité dans notre style de communication :	76
11. L'entretien d'une base de données :	76
11.1. Les renseignements commerciaux	77
11.2. Les contacts	77
11.3. Le calendrier	77
12. Quels sont les moyens que vous utilisez pour informer votre clientèle sur la disponibilité des nouveaux produits ?	78
12.1. La presse écrite	78
12.2. La Radio	79
12.3. L'affichage	79
13. Les outils de la gestion de la relation client :	80
13.3. Le mailing	81
13.4. La personnalisation et la communication	81
14. Les suggestions pour améliorer la gestion de la relation client au de l'entreprise TCHIN LAIT (CANDIA)	81
Conclusion de chapitre 3 :	83
Chapitre IV : Présentation de l'enquête et l'analyse des résultats	84
Introduction de chapitre 4	84
Section 1 : La présentation de l'enquête	85
1. L'objectif de l'enquête	85
1.1. Le mode d'administration	85
3. Sélection de l'échantillon	86
3.1. Le sondage	86

3.2. Choix de l'échantillon.....	86
4. Le questionnaire	86
4.1. Types de questions	87
5 .Traitement des résultats :	88
Section 2 : Analyse des résultats adressés aux clients agroalimentaires de CANDIA	89
1. Le tri à plat :	89
2. Le tri croisé :	109
Conclusion de chapitre 4.....	112
Conclusion générale :	113
La bibliographie	
Annexe	
Table des matières	

Résumé

Selon les spécialistes, le CRM constitue un choix stratégique qui représente une évolution en termes de stratégie de l'entreprise. Pour cela, les entreprises ont de plus en plus recours à cette approche afin de se différencier. La fidélisation est devenue l'une des premières préoccupations de toute entreprise, comprendre cette clientèle, la fidéliser peut dégager un avantage concurrentiel. Ainsi, la mise en place d'un CRM permet de fournir des produits et des services adéquats, au bon moment, ceci commence par la connaissance des clients, le choix des clients, conquérir de nouveaux et enfin fidéliser les meilleurs.

Dans ce présent travail, nous nous sommes intéressés à expliquer ; comment et dans quelle mesure la gestion de la relation client peut-elle contribuer à la fidélisation de la clientèle. Nous avons constaté que l'entreprise n'a guère le choix que de se référer au CRM.

Dans notre cas pratique au sein de CANDIA, nous avons tenté de comprendre et de positionner la relation client. A cet égard, on a constaté que les efforts entrepris par cette dernière sont suffisants pour pouvoir mettre en place le CRM, vu l'ensemble des forces signalées toute au long de notre travail de recherche (organisation, multiplication des canaux de contacts...).

Mots clés : Client, CRM (Customer Relationship management), la fidélisation, marketing relationnel, la satisfaction, CANDIA.

Abstract

According to experts CRM is a strategic choice that represents an evolution in terms of business strategy, why businesses increasingly use this approach to differentiate this, satisfaction and loyalty is become one of the primary concerns of any business, understand the customer's loyalty can gain a competitive advantage. And the implementation of a CRM can provide products and appropriate services at the right time, this begins with the customer knowledge, customer choice, win again and finally retain the best.

In this work we present we are interested in or how and to what extent the management of the customer relationship can contribute to customer loyalty, and we are realized that CRM is more than a theory because it plays a fundamental role in customer loyalty.

In our case study in TCHIN LAIT we are trying to understand and position the client relationship, it was found that the efforts of the latter is sufficient to be able to implement CRM, saw all the forces reported all along our internship (organization, channels multiply contacts ...

Keywords: Customer, CRM (Customer Relationship management), Fidélisation, Relationship Marketing, Satisfaction, CANDIA.