

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme
de Master en sciences commerciales**

Option : Marketing

THEME

**Les mesures de la marque comme élément de
renforcement de la relation client**

**Etude de cas : Société Nationale Des
Véhicules Industriels**

Présenté par :

Mlle Narimène DERRICHE

Encadreur :

Dr Anis BAHAMED

2^{ème} Promotion

Septembre 2015

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme
de Master en sciences commerciales**

Option : Marketing

THEME

**Les mesures de la marque comme élément de
renforcement de la relation client
Etude de cas : Société Nationale Des
Véhicules Industriels**

Présenté par :

Mlle Narimène DERRICHE

Encadreur :

Dr Anis BAHAMED

2^{ème} Promotion

Septembre 2015

اصبحت العلامة التجارية عنصر حاسم لخلق علاقات مع العملاء على المدى الطويل بسبب المنافسة الصعبة التي تواجهها المؤسسات. هذا التنوع قد أثرت على سلوك المستهلك حيث أصبح غير مخلص للعلامات التجارية. لذلك الشركات بما في ذلك الشركة الوطنية للمركبات الصناعية (الشركة الوطنية للعربات الصناعية) قد اعترفت على ضرورة تنفيذ استراتيجيات العلامة التجارية واللعب على القيم المختلفة التي تنقلها علاماتهم التجارية لخلق علاقات دائمة مع عملائها.

المفتاحية:

العلامة التجارية، إدارة علاقات العملاء، ولاء ، رضا

Résumé

Aujourd'hui, la concurrence est rude et la marque devient de plus en plus un élément cruciale pour la création de longues relations clients. Cette diversité a influencé le comportement du consommateur. Il est devenu infidèle aux marques.

Pour cela les entreprises y compris la Société Nationale de Véhicules industriels (SNVI) ont pris conscience qu'il est nécessaire de mettre en place des stratégies d'extension et de jouer sur les différentes valeurs que leurs marques véhiculent pour créer des relations durable avec leurs clientèles.

Mots clés :

Marque, CRM, Fidélité, Satisfaction.

Abstract

Today, the competition is tough and the brand becomes more and more a crucial element for the creation of long customer relationships. This diversity has influenced consumer behavior. He became unfaithful to brands.

For that companies including the National Company of Industrial Vehicles (SNVI) have recognized the need to implement extension strategies and play on the different values that convey their brands to create lasting relationships with their customers.

Keywords :

Brand, CRM, Loyalty, Satisfaction.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

A ma géniale, unique, affectueuse et sacrée mère qui y'a été toujours là pour moi.

A mon frère Lotfi, ma sœur Fella et mes nièces Elena et Assil.

A ma famille, mes amis Saber et Mohamed et à toutes les personnes qui me sont chères.

A tous mes professeurs.

Ainsi à tout ce qui m'ont aidée de prêt ou de loin à la réalisation de ce modeste travail de recherche.

Remerciements

**Je tiens à remercier en premier lieu DIEU le tout puissant, de m'avoir donné
*le courage et la volonté pour réaliser ce modeste travail.***

***Je remercie aussi ma chère mère pour ses affections, son constant soutien et
son encouragement tout au long de mon cursus universitaire, que DIEU la
protège.***

***Je remercie vivement mon encadreur : Mr. Anis BAHAMED de sa
disponibilité et de m'avoir suivi, soutenu et orienter durant l'élaboration de ce
travail.***

**Je remercie également mon promoteur : Mr. Mahmoud YAGOUB qui m'a
*guidé avec ses conseils judicieux et ses orientations pour améliorer mon
travail. Ainsi que tout le personnel de la SNVI Rouiba qui m'ont facilité le
travail.***

**Je présente également mes remerciements aux membres du jury qui m'a fait
l'honneur d'évaluer et de *juger mon travail. Sans omettre mes remerciements
envers tous les enseignants de l'école des hautes études commerciales
(EHEC).***

Je tiens d'autre part à remercier vivement les bibliothécaires d'EHEC.

**Enfin, je remercie infiniment tous qui m'ont aidé de *près ou de loin* à
l'élaboration de ce modeste travail.**

NARIMENE

Liste des figures

	page
Chapitre 1	
Figure 1 : Les qualités d'une bonne marque.....	10
Figure 2 : Le prisme de l'identité de marque.....	17
Figure 3 : Le degré de notoriété d'une marque.....	18
Figure 4 : La structure de la politique marque produit.....	22
Figure 5 : La structure de la politique marque gamme.....	23
Figure 6 : La structure de la politique marque ombrelle.....	23
Figure 7 : La structure de la politique marque caution.....	24
Figure 8 : Diagramme des quatre stratégies d'extension.....	25
Figure 9 : Le cycle de vie de la marque : les trois temps de la marque pour effectuer une révolution.....	27
Chapitre 2	
Figure 1 : Le CRM ; une réponse à trois enjeux.....	35
Figure 2 : Les cinq étapes de la gestion de la relation clients.....	37
Figure 3 : La politique du CRM.....	42
Figure 4 : Pyramide d'ensemble des clients d'une entreprise.....	45
Figure 5 : le développement d'une stratégie client (d'après Peppers et Rogers)	51
Chapitre 3	
Figure 1 : La structure organisationnelle de la SNVI.....	64
Figure 2 : Les profils des entreprises clientes.....	71
Figure 3 : La durée de la relation entre les clients et la SNVI.....	72
Figure 4 : Le classement des produits les plus utilisés.....	73
Figure 5 : La satisfaction des usagers envers la gamme produit.....	74
Figure 6 : La perception des clients sur chaque produit utilisé.....	74
Figure 7 : Le degré de satisfaction de la qualité des produits SNVI.....	75
Figure 8 : Le degré de satisfaction des prix des produits SNVI.....	76

Figure 9 :	La perception des clients sur le maintien de l'innovation par l'entreprise.....	77
Figure 10 :	Les causes du retard de technologique.....	78
Figure 11 :	Les valeurs associatives de la marque SNVI.....	78
Figure 12 :	Les contraintes confrontées lors de la livraison.....	79
Figure 13 :	Le niveau de satisfaction des usagers à l'égard de la gestion de leurs réclamations.....	80
Figure 14 :	Le niveau de satisfaction des usagers à l'égard de différents critères..	80
Figure 15 :	Les représentants commerciaux moyens de diffusion d'information..	81
Figure 16 :	Les moyens de communication utilisés par l'entreprise.....	82
Figure 17 :	Les bénéficiaires des promotions de vente.....	82
Figure 18 :	Les promotions dont bénéficient les clients.....	83
Figure 19 :	Evaluation du service après-vente sur le critère de satisfaction sur une échelle de 0 à 10.....	83

Liste des abréviations

AMA : Association Américaine de Marketing

BDD : Base De Données

C.I.R : filiale Carrosseries Industrielles de Rouiba.

C.I.T : filiale Carrosseries Industrielles de Tiaret.

CA : Chiffre d’Affaire

CITAL : Citadis d’Algérie.

CRM : Customer Relationship Management

EDI : Echange de Données Informatisées – Electronic Data Interchange

EMA : Entreprise de métro d'Alger

EMO : Entreprise Moteurs.

ENTP : Entreprise Nationale des Travaux Publiques.

EDIV : Etablissement développement de l’industrie de véhicules.

ERP : Enterprise Ressource Planning.

ETRAG (ex-CMT) : Entreprise des Tracteurs Agricoles (ex- Complexe Moteurs Tracteurs).

ETRHB : Entreprise des travaux routiers, hydrauliques et bâtiments.

ETUSA : Entreprise de Transport Urbain et Suburbain d’Alger.

ETUSB : Entreprise de Transport Urbain et Suburbain de Blida.

F.O.R : filiale Fonderie de Rouiba.

FNI : Fonds National d'Investissement.

GRC : Gestion de la Relation Client

IDIC : Identifier, Différencier, Interagir, et Customiser

ISM : Institut Supérieur du Marketing

MDD : Marques De Distribution

R&D : Recherche et Développement

RAP : Renault Algérie Production

RFM : récence, fréquence et montant des achats

S.P.A : Société Par Action

SAFAV-MB : Société Algérienne pour la Fabrication de Véhicules de Marque Mercedes-Benz

SAPPL-MB : Société Algérienne pour la Production de Poids Lourds de marque Mercedes-Benz

SFA : Sales Force Automation

SN.METAL : Société Nationale de Constructions Métalliques.

SNTR : Société National de Transport routier.

SNVI : Société Nationale de Véhicules Industriels

SOFAR : Société de Fabrication des Retro-chargeurs.

SONATRACH : Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures

SONELGAZ : Société Nationale de l'Electricité et du Gaz.

TLFI : le Trésor de la Langue Française Informatisé

UER : Unité Etudes et Recherche.

VPC : Vente Par Correspondance

Sommaire

Sommaire.....
Introduction générale.....	15
Chapitre 1 : Généralité sur la marque	6
Section 1 : Définitions de la marque, son identité et son capital	8
Section 2 : Le rôle et les différentes stratégies de la marque.....	19
Section 3 : Le cycle de vie de la marque, son pilotage et les relations clients	26
Chapitre 2 : La gestion de la relation client.....	32
Section 1 : Le CRM, ses étapes et ses types	34
Section 2 : La politique, les leviers et les objectifs du CRM	41
Section 3 : la démarche du CRM et les raisons de la création des relations clients	48
Chapitre 3 : Cas pratique de l'entreprise SNVI.....	59
Section 1 : Présentation générale de la SNVI.....	61
Section 2 : Méthodologie de l'enquête	67
Section 3 : Résultats et synthèse de l'enquête	71
Conclusion Générale.....	88

Introduction générale

Introduction générale

"Penser différemment", "n'apprenez plus à devenir une machine", "changer le monde" ou encore "entrer dans la légende" sont autant de slogans qui touchent notre imaginaire et parlent directement à notre inconscient. Les marques l'ont compris depuis longtemps : pour impacter profondément le consommateur qui sommeille en chacun de nous, il faut lui parler de rêves grandioses, d'histoires merveilleuses, de légendes fabuleuses et de contes ancestraux. Espoir, croyances et valeurs sont les maîtres mots qui dominent la communication des grandes marques et ce, dans le but de les rendre inconditionnelles, automatiques, complètement intégrées au système de pensée et au paysage social de l'individu-consommateur : l'importance du consommateur. Tout d'abord, nous questionnerons sur le concept de marque avant de nous interroger sur la gestion de la relation client.

D'après le dictionnaire TLFi, la marque est un « *signe commercial distinctif (chiffre, caractère, nom, figure) apposé diversement sur l'article ou sur l'emballage dans le but d'en indiquer l'appellation commerciale, la fabrique d'origine, l'entreprise de distribution et par extension, correspond au support matériel de ce signe (cachet, étiquette, label)* »¹. Ainsi, une marque est un élément concret et réel, visible et reconnaissable entre mille autres.

En plus de cet aspect matériel de la marque, il est important de considérer un aspect symbolique. En effet, Georges Lewi, dans son ouvrage *Mémento pratique du branding*, définit la marque comme « *un repère mentale sur le marché qui s'appuie sur des valeurs tangibles et intangibles* »². Les valeurs tangibles permettent d'identifier et de différencier les produits d'une marque par rapport aux produits concurrents situés sur le même marché. Ces valeurs tangibles sont des éléments concrets : des caractéristiques spécifiques, un savoir-faire particulier, une compétence propre... Les valeurs intangibles, quant à elles, font référence à la narration de la marque, à son histoire, à ses valeurs et à sa sensibilité ; ce sont des éléments abstraits construits dans l'imaginaire de l'individu par la marque.

Avant de se lancer dans une aventure commerciale ou industrielle, il est important d'avoir une visibilité sur le marché visé et son évolution pour assurer la pérennité et la rentabilité de l'entreprise.

¹ <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/tlfiv5/visusel.exe?18;s=4010866695;b=13;r=1;nat=;i=1>; consulté le 04/02/2015 à 18 :25.

² LEWI(G) : *Mémento pratique du branding*, Pearson Education, Paris, 2006, P.5

Introduction générale

En effet, un vrai marqueteur doit constamment disposer d'une information précise et récente sur les besoins de ses clients pour pouvoir élaborer une stratégie adéquate à leurs besoins. Cette démarche permet ainsi d'attirer les clients puis les fidéliser.

Pour l'Algérie, l'ouverture du marché aux entreprises privées, d'une part et la disparition du monopole de l'état sur le secteur économique d'autre part ont engendré une apparition de la concurrence. Pour cela, les entreprises algériennes ont pris conscience qu'elles n'opèrent plus dans un environnement stable caractérisé par une clientèle et une concurrence clairement identifié mais dans un monde en constante ébullition à un moment où les marchés changent et les exigences des clients s'accroissent.

L'entreprise SNVI (Société National des Véhicules Industriels) fait partie de ces entreprises algériennes appartenant au secteur industriel qui déploient des efforts réels en vue d'atteindre leurs objectifs de rentabilité. Mais, la SNVI a connu dernièrement une baisse au niveau de la commercialisation de ses produits. Cette situation a influencé l'équilibre économique et financier de l'entreprise³.

Aujourd'hui, la SNVI est appelée à développer ses propres marchés et d'acquérir de nouveaux clients grâce à une stratégie de marque qui vise la conservation et l'amélioration de ses relations avec sa clientèle.

L'objectif ultime de notre travail de recherche est centré sur la détermination des mesures qui permettent à la marque de consolider de la relation client. Dans ce cadre, notre contribution portera essentiellement sur la problématique suivante :

Dans quelles mesures la Société Nationale de Véhicule Industriel(SNVI) est-elle parvenue à renforcer sa relation client sur le marché Algérien ?

Cette problématique à laquelle nous allons essayer de répondre nous amène à nous fixer les sous questions suivantes :

✓ La marque SNVI met-elle en place des stratégies d'extension à fin de favoriser sa relation client ?

✓ Le produit et ses caractéristiques, sa notoriété et les éléments qui assurent sa commercialisation, les valeurs intangibles qui regroupent les cinq sens sont des valeurs qui influencent positivement ou négativement la relation client ?

³ Document interne à l'entreprise

Introduction générale

✓ La gestion des réclamations, les remises offertes et les services après-vente parviennent-ils à la construction d'une relation client durable ?

Pour mieux cerner les préoccupations suscitées, nous avons jugé utile d'émettre les hypothèses suivantes :

✓ Oui, la Société Nationale de Véhicules Industriels (SNVI) met en place des stratégies d'extension et plus précisément une extension de marque et de gamme pour favoriser l'émergence d'une forte relation client.

✓ Ces valeurs évoquées par la marque peuvent influencer positivement la relation client.

✓ Oui, les éléments cités précédemment parviennent à construire des relations fortes et longues avec les clients.

Le sujet «Les mesures de la marque comme élément de renforcement de la relation client», a fait l'objet de notre choix compte tenu de l'importance de la marque et du pouvoir des clients.

Afin de répondre à notre problématique, ainsi que pour affirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons eu recours à différents outils de recherche et de collecte d'information.

D'une part, une étude documentaire en se basant essentiellement sur la consultation d'ouvrage, des dictionnaires et de divers sites sur internet pour la partie théorique, afin d'expliquer les concepts de la marque et de la gestion de la relation client.

Et d'autre part une étude quantitative (sondage par questionnaire) auprès de la clientèle de la SNVI d'un échantillon de 15 clients, afin de vérifier et évaluer l'efficacité des outils mise en œuvre par SNVI pour renforcer sa relation avec ses clients. Et aussi l'utilisation d'Excel pour analyser les résultats de l'enquête.

Pour accomplir ce travail, nous l'avons structuré en trois (03) chapitres :

❖ Le premier (1) chapitre porte sur des généralités sur la marque qui est décomposé lui-même en trois (3) sections. La première (1) section intitulée par «*définition de la marque, son identité et son capital*». La seconde (2) section est intitulée par «*le rôle et les différentes stratégies de la marque*». La troisième (3) section est «*le cycle de vie de la marque, son pilotage et les relations clients* ».

❖ Le deuxième (2) chapitre intitulé «*la gestion de la relation client(CRM)* ». Ce chapitre est divisé en trois (3) sections dont la première (1) section porte sur «*la définition, les*

Introduction générale

étapes et les types du CRM ». Dans la seconde (2) section nous allons développer les politiques, les leviers et les objectifs de CRM, et la dernière section est intitulée « *la démarche du CRM et les raisons de la création des relations clients* ».

❖ Le troisième (3) chapitre concerne le cas pratique où nous allons mettre en lumière dans sa première (1) section une présentation générale de l'entreprise SNVI. Nous expliquerons par la suite la méthodologie de notre enquête, puis une synthèse générale sur les résultats de notre recherche et des recommandations.

Et nous terminerons notre travail par une conclusion générale.

Chapitre 1 : Généralité sur la marque

« Qu'est-ce qu'une marque? Une idée ou un concept qui vous appartient dans l'esprit des clients potentiels ».

Daide Guglielmo

Section 1 : Définition de la marque, son identité et son capital.

Section 2 : Le rôle et les différentes stratégies de la marque

Section 3 : Le cycle de vie de la marque, son pilotage et les relations clients

Introduction :

Les marques sont aujourd'hui omniprésentes dans nos jours quotidiens. Elles sont devenues pour les entreprises un sujet incontournable au sein des réflexions stratégiques des professionnels marketing. Elles sont utilisées par un producteur ou un vendeur afin d'identifier son offre et la différencier de celle des concurrents.

Elles permettent aussi aux entreprises d'enrichir leur capital symbolique à travers leurs différentes techniques de communication, et au-delà de la promotion de leurs produits, elles entreprennent de valoriser leurs relations client.

La gestion de la marque regroupe l'ensemble des activités visant à créer une marque, à la positionner dans l'esprit des consommateurs et à piloter efficacement son cycle de vie sur un marché considéré⁴.

Généralité sur la marque est l'intitulé de notre chapitre qui s'articule autour de trois(3) sections, la première portera sur les concepts de la marque, ses composantes et ses valeurs, la deuxième section déterminera le rôle et l'architecture de la marque.

Nous aborderons par la suite, dans une autre section, le cycle de vie de la marque, son pilotage et l'interaction marque/relation client.

⁴ JEAN(S), MARS(M), MENVIELLE(L) et WELTE(J) : *Introduction au marketing, cultures de consommation et création de valeur*, édition Pearson, France, 2014,P.152.

Section 1 : Définitions de la marque, son identité et son capital

Cette section est consacrée à la détermination de la marque en présentant ses composantes, ses valeurs (tangibles et intangibles), son identité à travers le prisme de Kapferer et son capital.

1.1 Définition de la marque :

Selon le dictionnaire « le nouveau petit Robert » la marque est définie comme suit : « *Signe matériel, empreinte mise, faite sur une chose pour la distinguer, la reconnaître ou pour servir de repère* »⁵.

Du point de vue juridique, une marque est un signe ou un ensemble de signes ; par exemple, un nom, un logo, déposé auprès de l'instance qui, dans chaque pays, gère la propriété industrielle pour le compte d'une société ou d'une personne physique qui souhaite protéger sa trouvaille.⁶

L'Association Américaine de Marketing (AMA), quant à elle, définit la marque comme « *un nom, terme, signe, dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents* »⁷.

D'après les définitions précédentes, nous constatons que la marque est un moyen qui facilite l'identification des produits et services par un nom, un logo, des couleurs, une signature et dans certains cas un personnage afin de distinguer et différencier ces produits et services dans un marché hyperconcurrentiel.

1.1.1 Les composantes et les critères de choix de la marque :

La marque n'est pas seulement l'affaire d'un nom. Elle peut associer également d'autres signes visuels et écrits qui influencent le comportement du consommateur et représentent les composantes constitutifs de la marque. De même, le choix de la marque nécessite différents critères qui seront traités dans cette partie.

1.1.1.1 Les composantes d'une marque :

Quand nous évoquons le terme de marque, nous pensons tout d'abord à son nom. Mais elle intègre un logo et des couleurs qui viennent mettre en scène le nom en lui apportant une expression visuelle. La marque comporte aussi une signature ou un slogan qui ne doivent pas

⁵ HERY(B) et WAHLEN(M) : *De la marque au branding ; vers un nouveau modèle : le cloud-branding*, édition DUNOD, Paris, 2012, P.10.

⁶ GAILLARD(C) : *Comment créer votre marque et la faire vivre*, édition DUNOD, Paris, 2013, P.8.

⁷ LAI (C) : *La marque*, édition DUNOD, Paris, 2^{ème} édition, 2009, P. 9.

être négligés par l'entreprise. Enfin, un personnage peut être utilisé pour véhiculer les valeurs d'une marque. Nous correspondons donc une marque à :

- **Un nom**⁸ : En matière de nom de marque, on peut distinguer quatre types de pratiques : les noms qui évoquent la fonction du produit, comme Décap'Four ; les noms qui explicitent le positionnement, comme Bonne Maman qui évoque la tradition familiale et le fait maison, ou Espace qui rappelle l'habitabilité des véhicules ; les noms qui désignent le fondateur de la marque, comme Michelin ou Dell ; et, enfin, les mots créés de toutes pièces comme Twingo ou Vinci. Les deux premières catégories reposent sur des mots existants et sont donc plus efficaces sur les critères de mémorisation et de signification. Le nom du fondateur ou les mots inventés, en revanche, laissent une grande souplesse pour faire évoluer les activités couvertes par la marque et son positionnement.

- **Un logo**⁹ : Le logo est l'emblème le plus utilisé. Il est la représentation graphique officielle du nom de marque et comme le souligne son étymologie grecque (logos, discours) représente également un univers discursif. En tant que signe visuel, il articule en effet deux dimensions interdépendantes : une face matérielle avec ses éléments textuels et/ou iconographiques et une face conceptuelle avec l'image mentale à laquelle il est associé, avec l'interprétation qui en est faite, avec l'histoire qu'il raconte. Il est ainsi un condensé de la marque, permettant à la fois de l'identifier et de renvoyer à ses associations.

- **Des couleurs** : Une marque est souvent associée à une couleur selon le marché où elle évolue pour clarifier la nature et la fonction du produit.

- **La signature de marque ou slogan**¹⁰ : Les deux termes sont synonymes mais on réserve plutôt le terme slogan aux devises publicitaires et on appelle signature de marque ou « phrase vocation » les expressions qui accompagnent souvent les marques institutionnelles (ou marques d'entreprise).

- **Un personnage**¹¹ : il peut devenir un emblème de la marque s'il est utilisé pendant de nombreuses années. Il peut être humain (La Laitière, mère Denis, Monsieur Marie) ou animalier (les chimpanzés Omo, Ernie le hérisson de Spontex). Il peut être identique au symbole accompagnant le logotype (Mr. Propre, La Vache qui Rit) ou non.

⁸ KOTLER (P), KELLER (K) et MANCEAU (D) : *Marketing Management*, édition Pearson Education, France, 14^{ème} édition, 2012, P.290.

⁹ LAI (C) : Op.cit, PP. 11 et 12

¹⁰ LENDREVIE (J) et LEVY (J) : *Mercator ; Tout le marketing à l'ère numérique*, édition DUNOD, 11^{ème} édition, 2014, P.793.

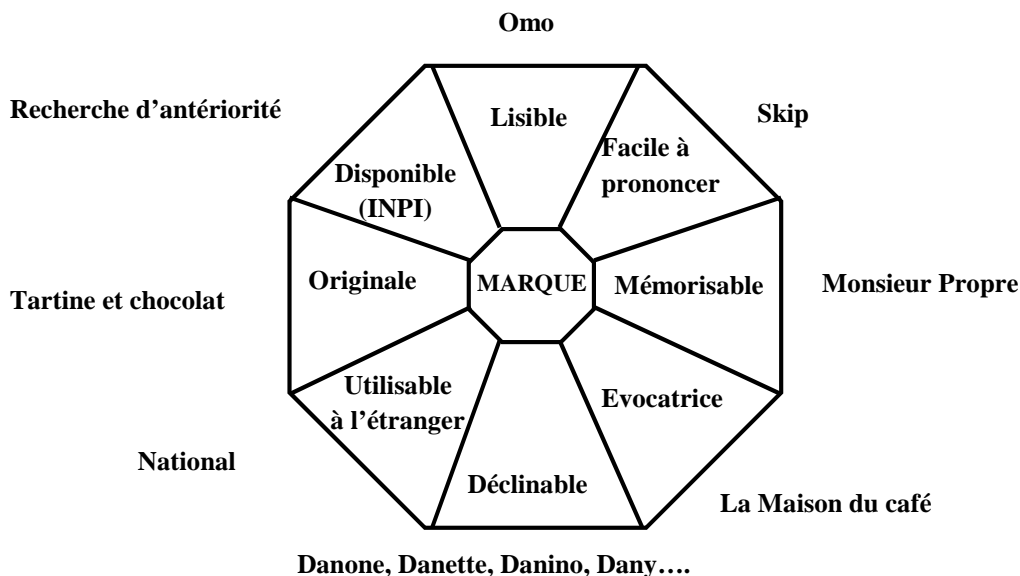
¹¹ LAI (C) : Op.cit, PP.14 et 15.

1.1.1.2 Les critères de choix d'une marque ¹²:

Le choix d'une marque est particulièrement important, en raison des investissements qui seront ultérieurement engagés pour l'exploiter : les erreurs commises au départ se rattrapent difficilement. Pour avoir des chances de réussite, une marque doit être :

- **Lisible, audible** : facilement prononçable et mémorisable, et cela dans toutes les langues des pays où les produits seront lancés ; Exemples : Twingo, ciblée « jeunes qui bougent », rythme et danse est née de la confrontation entre twist, salsa, swing et tango. Les mots les plus courts, comportant un minimum de syllabes, paraissent donc adéquats : Ariel, Omo, Paic, Tide, Dash, Mir.
- **Evocatrice** : lorsque la marque peut, par elle-même, évoquer une caractéristique essentielle du produit, la mémorisation et l'acceptation sont favorisées ; Exemples : Brise, Vénus de Gillette, Weight Watchers.
- **Distinctive** : l'emploi de termes tels que nouveau, national, mondial est à déconseiller, car ils ne comportent pas, en eux-mêmes, l'originalité de la marque.
- **Aisément déclinable** : l'idéal est de pouvoir, si le besoin s'en fait sentir, attacher une particule de la marque à plusieurs produits ; Exemples : Danone, Danette, Dany, Danacol.
- **Disponible** : le dépôt et l'utilisation des marques répondent à une législation sévère.

Figure 1 : Les qualités d'une bonne marque



Source : CLAUDE(D), Aide-mémoire Marketing, éditions Dunod, Paris, 6^{ème} édition, 2008, P.128

¹² HELFER (J) et ORSONI (J) : *Marketing*, édition Vuibert, Paris, 2011, PP. 60et 61

1.1.2 Les valeurs évoquées par une marque :

Lewi et Lacoeuilhe (2007) proposent une définition simple de la marque : « *une marque est un repère mental sur un marché qui s'appuie sur des valeurs tangibles et des valeurs intangibles* »¹³.

Donc ces valeurs permettent à la marque de se développer et d'être plus crédible auprès du consommateur.

1.1.1 Les valeurs évoquées par une marque :

Lewi et Lacoeuilhe (2007) proposent une définition simple de la marque : « *une marque est un repère mental sur un marché qui s'appuie sur des valeurs tangibles et des valeurs intangibles* »¹⁴.

Donc ces valeurs permettent à la marque de se développer et d'être plus crédible auprès du consommateur.

1.1.2.1 Les valeurs tangibles ¹⁵:

Les valeurs tangibles regroupent les qualités mesurables et comparables rationnellement d'un produit ou d'un service d'une marque par rapport à ses concurrents. Ces valeurs sont des éléments de comparaison entre les marques. Le consommateur s'y réfère bien souvent lors du processus d'achat. Il existe plusieurs types de valeurs tangibles :

- Le produit ou service et ses caractéristiques ;
- Les notoriétés ;
- Les qualités objectives.

1.1.2.1.1 Le produit ou service et ses caractéristiques :

Il n'existe pas de marques sans produit ou service. C'est bien de la transgression, de la rupture, de l'innovation que naît la marque. En effet, une marque ne s'impose sur un marché que si les consommateurs s'en souviennent ; sans apport réel, pas de mémorisation et donc pas de marque.

1.1.2.1.2 Les notoriétés :

Une marque connue est une marque qui a de la notoriété. Plus cette notoriété est forte, plus le degré de connaissance est fort, plus la marque est exposée aux consommateurs potentiels. La notoriété, bien que très conceptuelle, se mesure à l'aide d'un score : le taux de

¹³ JEAN(S), MARS(M), MENVIELLE(L) et WELTE(J) : op.cit, P.152.

¹⁴ Ibid, P.152.

¹⁵ LEWI (G) et LACOEUIHE (J) : *Branding management : la marque, de l'idée à l'action*, édition Pearson, France, 3^{ème} édition, 2012, PP.60-69.

notoriété. Il convient de distinguer la notoriété spontanée, la notoriété assistée et la notoriété qualifiée.

1.1.2.1.3 Les qualités objectives :

Les qualités objectives se concentrent autour du produit ou service, sa qualité, son prix et son degré d'innovation. Elles sont donc les éléments qui assurent la commercialisation du produit ou service et satisfont les besoins exprimés ou potentiels des consommateurs.

- **La qualité de produit :**

La qualité du service ou du produit est la première qualité objective. Elle fait d'ailleurs bien souvent la réputation de la marque, en bien comme en mal. Elle est mesurable par des critères objectifs : qualités de matériaux utilisés, de main d'œuvre, durée d'usage.... Par exemple, Mercedes bénéficie d'une perception de qualité, cela fait partie de la marque.

- **L'avantage concurrentiel :**

L'avantage concurrentiel est un atout que la marque possède par rapport à la concurrence. Cela lui confère un bénéfice produit supérieur sur son marché, lui permettant souvent d'augmenter ses ventes et de conquérir de nouveaux clients. Toute la difficulté pour une marque est d'arriver à conserver cet avantage et à le réactualiser.

- **La composante prix :**

Le prix fait partie de la marque, il est même essentiel dans son positionnement marketing et stratégique. Un prix bas serait perçu comme suspect dans un contexte de marque de luxe destinée à une élite sociale.

- **La distribution :**

Bien que cela puisse paraître étonnant, la distribution est une composante incontournable de la marque. Voir une marque dans un contexte plutôt qu'un autre influence grandement la perception et renforce son sens et sa notoriété. Traduisant les valeurs de la marque, le choix du lieu de distribution est donc primordial. C'est ce qu'a fait Apple pour véhiculer ses valeurs en développant son concept d'Apple Store. Mais elle a récemment accepté de se retrouver dans des réseaux comme celui de la Fnac sous des conditions plus avantageuses que celles de la concurrence avec la mise en place d'espaces dédiés.

- **L'innovation :**

L'innovation permet de maintenir une marque à la pointe de l'actualité et de conserver son statut de repère sur le marché. Selon Antoine Riboud, le fondateur de groupe Danone « *l'innovation est une alliance entre recherche, marketing, instinct, imagination, produit et courage industriel* ». Donc un produit innovant est celui qui fait oublier rapidement au consommateur le produit acheté auparavant. A l'inverse, selon Patrick Barthe, président de Prodimarques, « *une marque qui n'innove pas est vouée à la disparition, elle n'a guère le choix que d'innover juste et bien. Car 50 à 70% des nouveaux produits sont des échecs* ».

1.1.2.2 Les valeurs intangibles ¹⁶:

Au-delà des caractéristiques mesurables de la marque, la « Mental Box » de la marque est constituée de valeurs intangibles qui touchent souvent à la mémoire ou aux émotions des individus. Ces valeurs intangibles s'articulent autour de deux axes : la sensorialité de la marque et les valeurs associatives.

1.1.2.2.1 La sensorialité de la marque :

La sensorialité de la marque regroupe les cinq sens : la vue, l'ouïe, le toucher, le goût et l'odorat. Il s'agit donc de l'ensemble des signes physiques, des symboles, des signaux qui donnent une perception sensorielle et qui distinguent une marque de sa concurrence.

- **L'ouïe :**

Le nom est le premier attribut d'une marque. Sa fonction ne consiste pas à illustrer le produit mais à le célébrer. Il est donc créateur d'une relation vivante entre la marque, le produit et le consommateur.

Le nom doit donc posséder plusieurs qualités : il doit être prononçable, international, légalement disponible et si possible non descriptif et pas trop ancré dans le temps ou dans l'espace c'est-à-dire pas trop dépendant de la mode.

Le bruit et la musique de la marque parviennent à créer son identité sonore, sa signature musicale et mélodique. La charte sonore sera donc établie en fonction de l'univers que la marque transmet et de son cœur de cible. Par exemple, une marque de cola qui s'adresse aux jeunes n'aura pas la même signature sonore qu'une marque de parfum évocatrice d'éternité.

Au-delà des sonorités de la marque, il y'a le Ton sur lequel est exprimé le message véhiculé par la marque.

¹⁶ LEWI (G) et LACOEUIHE (J) : Op.cit, PP. 72-91.

- **La vue :**

Les espaces visuels représentent des attributs de personnalité de la marque. En effet, le logotype et la typographie sont des éléments d'identification de la marque, ils véhiculent ses valeurs en évoquant les caractéristiques majeures qu'elle veut transmettre. Par exemple : « bonne maman » qui véhicule à travers son logotype et sa typographie le fait maison et la tradition dans ses produit.

La marque est souvent associée à une ou plusieurs couleurs qui reflètent la nature, la fonction et l'usage de son produit. Parfois, il suffit d'évoquer la couleur pour que la marque vienne à l'esprit : le mauve de Milka, le rouge de Ferrari, le jaune de Renault, le rouge et blanc de bonne maman et autres.

L'imagerie publicitaire et les modes et styles graphiques sont aussi des signaux en harmonie avec la marque, qui donnent une forte identité visuelle à la marque.

- **Le toucher :**

Avant le produit, le premier signal envoyé aux consommateurs est son packaging. Au-delà de la protection, la garantie de l'hygiène et la fraîcheur, le packaging contribue à véhiculer et affirmer les valeurs de la marque.

On retrouve derrière l'emballage le produit avec sa matière et sa forme. La forme du produit s'est parfois transformée en élément du mix marketing. La forte concurrence dans les marques de grande consommation a mené les fabricants à créer des formes nouvelles et originales pour se différencier de leurs concurrents.

- **L'odorat :**

Un parfum, une senteur, une atmosphère font partie de nos souvenirs inconscients et ont la capacité de jouer sur les émotions des consommateurs. De ce fait, les grands créateurs ont aujourd'hui crée leur odeur pour influencer le processus de mémorisation chez le consommateur tel que Channel N° 5 qui existe depuis soixante-dix ans et son succès ne s'est jamais démenti. « Stimuler la mémoire olfactive, c'est renforcer les moyens de reconnaissance et exploiter tous les sens ».

- **Le goût :**

Le goût, un des sens qui fidélise le plus efficacement. Il est synonyme d'un certain standard de continuité, plus que les autres sens. Le changement de composition peut entrainer une chute des ventes. C'est pour cela les marques ont développé des associations de goût qui leur sont propres. Ces associations étonnantes contribuent à la mémorisation et à la création

d'un lien entre la marque et le consommateur. Le chocolat et la menthe sont ainsi associés à After Eight, le Chocolat et l'orange sont attribués à Pims.

1.1.2.2 Les valeurs associatives ¹⁷:

Les valeurs associatives correspondent aux associations que fait spontanément le public avec certaines marques en dehors de leurs produits (par exemple, Danone et la santé, Mercedes et la sécurité ou Evian et la jeunesse).

Ces associations sont quelquefois suggérées par la sensorialité même de la marque. Mais elles sont la plupart du temps la conséquence des « valeurs de la marque », de son histoire, de ses produits, de son origine géographique, ou des valeurs qu'elle défend à travers son approvisionnement, la fabrication de ses produits ou son système de distribution.

1.2 L'identité de la marque :

Nom, logotype, produits mais aussi valeurs et prises de positions, une marque se crée une identité qui lui est propre. Nous tenons donc à identifier qu'est-ce qu'une identité de marque et par quel biais analyser une marque et son identité.

1.2.1 Définition de l'identité de la marque :

Selon KAPFERER « *l'identité de la marque est un concept d'émission. Il s'agit de spécifier le sens, le projet, la conception de soi de la marque* »¹⁸.

C'est aussi un concept proche du positionnement, mais il est plus complet parce qu'il communique sur plus d'éléments de la marque, et ce parfois, involontairement¹⁹. L'identité de la marque correspond ainsi à la façon dont l'entreprise souhaite se présenter auprès des consommateurs. Aussi, quand deux entreprises ont le même positionnement, l'identité de la marque joue un rôle prépondérant dans la différenciation.

1.2.2 Le prisme de KAPFERER ²⁰:

KAPFERER a développé le « prisme d'identité de marque » qui définit les six facettes d'une identité d'une marque : physique, personnalité, culture, relation, reflet et mentalisation. Ces facettes présentées par la figure 2 permettent de faire un diagnostic de la marque.

¹⁷ LEWI (G) et LACOEUIHE (J) : Op.cit, PP.94

¹⁸ KAPFERER (J-N), *Les marques capital de l'entreprise- les chemins de la reconquête*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1996, P.100

¹⁹ LAMBIN (J) et CHANTAL (D-M) : *Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché*, édition DUNOD, Paris, 8^{ème} édition, 2012, P.422.

²⁰ JEAN(S), MARS(M), MENVIELLE(L) et WELTE(J), Op.cit, PP.158 et 159.

- **Le physique de la marque** englobe les attributs tangibles de l'offre, le produit, son packaging, les boutiques de la marque et leur design, et ses attributs visuels (logo, couleur, iconique, motif, monogramme...). Il représente la façon dont la marque entre en contact avec les consommateurs. (la Porsche est puissante).

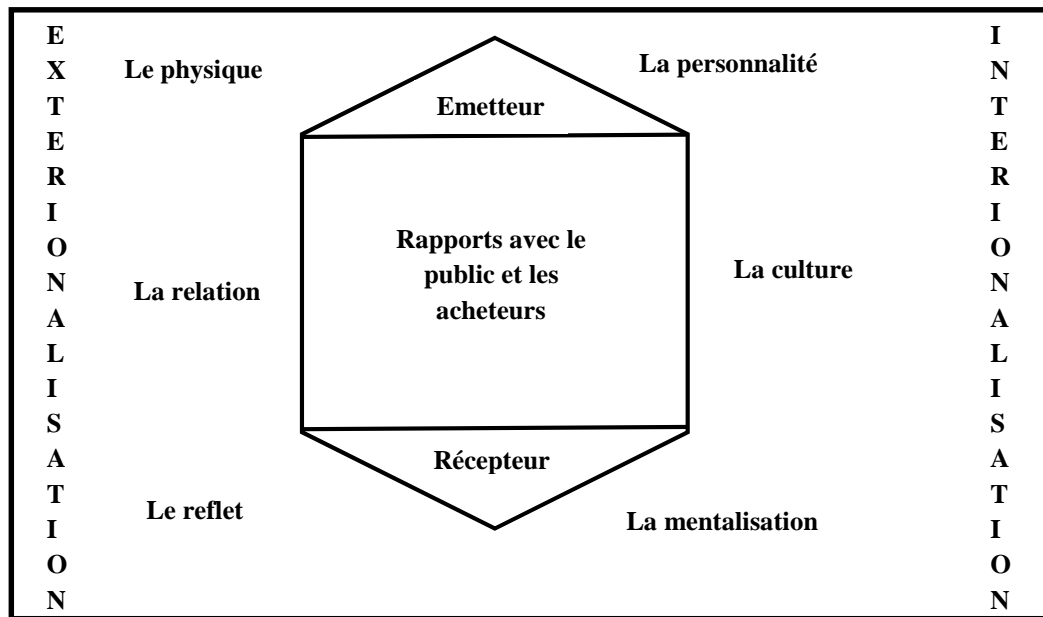
- **Le reflet** est l'image de la cible visée et véhiculée par la marque dans ses actions de communication. Il permettra de faciliter l'identification à la marque, en proposant une forte dimension aspirationnelle au consommateur. (les Porschistes sont des gagnants).

- **La relation** que la marque met en place avec ses consommateurs peut être proche ou distante, selon les marques, et sera plus ou moins forte selon la perspective transactionnelle ou orientée client que la marque aura retenue. (la Porsche est plus individuelle que familiale).

- **La personnalité** de la marque, qui comprend son caractère et ses traits de personnalité. Il sera important de bien signifier cette personnalité au consommateur en personnifiant au maximum la marque par le recours à des personnages fictifs ou réels qui la représenteront. (la Porsche est perfectionniste).

- **La culture** de la marque se compose de l'univers culturel de la marque, de son système imaginaire de valeurs, de la vision proposée par ses fondateurs et son orientation locale ou internationale. (Porsche est une technologie allemande).

- **La mentalisation** correspond au but personnel poursuivi par le consommateur lors qu'il consomme la marque, à la façon dont il s'identifie à la marque pour exprimer ses propres valeurs et son identité. (les Porschistes se surpassent).

Figure 2 : Le prisme de l'identité de marque

Source : LAMBIN (J) et CHANTAL (D-M) : Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché, édition DUNOD, Paris, 7^{ème} édition, 2008, P .404

Le prisme d'identité, présenté à la figure 2, peut aider à détecter les sources de décalage entre le positionnement voulu et celui réellement obtenu par la marque : un positionnement voulu pour une marque peut être contredit ou soutenu par chacune des six facettes de son identité.

Le prisme est également utilisé dans la conception du message publicitaire, dans lequel il faut être très attentif à conserver une cohérence d'expression. En effet, la forme, le style et le ton du message sont plus importants que son contenu dans la construction d'une image²¹.

1.3 Le capital de la marque :

Le concept capital marque vient, non pas pour rompre avec les concepts image de marque et positionnement, mais pour les compléter et les enrichir. Nous consacrons cette partie du travail à la définition de ce concept et à la fixation des dimensions de son évaluation.

1.3.1 Définition du capital marque ²²:

Selon Kotler « *Le capital marque est la valeur apportée par la marque aux produits et services qu'elle couvre* ».

²¹ LAMBIN (J) et CHANTAL (D-M), Op.cit, P.423.

²² KOTLER (P), KELLER (K) et MANCEAU (D), Op.cit, P.280.

Cette valeur dépend des pensées, des sentiments et des actions des clients par rapport à la marque, ainsi que des prix de ses produits, de sa part de marché et de sa rentabilité. Pour résumer, le capital marque est donc la valeur ajoutée qu'une marque apporte à un produit.

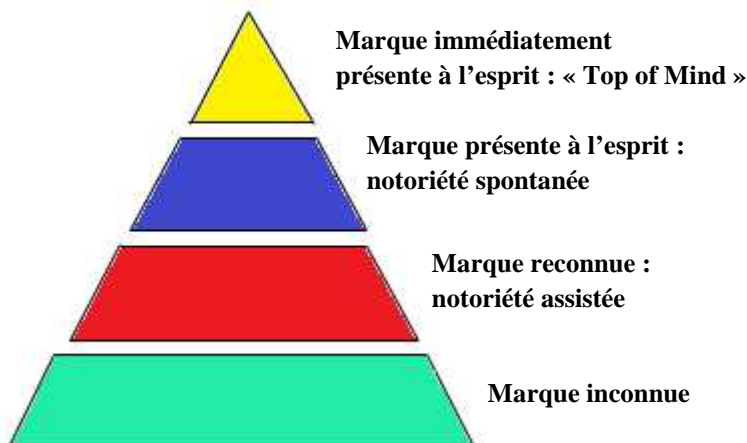
1.3.2 Evaluation du capital marque :

Pour analyser et évaluer le capital marque d'un produit ou un service, les responsables marketing considèrent que la portée d'une marque est fondée sur la perception des consommateurs sous les deux dimensions suivantes :

1.3.2.1 La notoriété :

Elle est l'objectif principal pour une entreprise détentrice d'une marque, car il s'agit de la porter à la connaissance d'un public, sans quoi, elle est sans valeur économique²³. Concrètement, c'est le degré de la présence d'une marque dans l'esprit du consommateur. La notoriété d'une marque comporte plusieurs degrés comme l'illustre le schéma suivant :

Figure 3 : Le degré de notoriété d'une marque



Source : DUPRAT(F), HERMEL(L) et LOUYAT (G) : 100 questions pour apprendre et agir, Manager sa marque, éditions Afnor, Saint-Denis Cedex, 2009, P.31

D'après ce schéma, nous constatons que la notoriété s'exprime sous forme d'un score. Il démarre au degré zéro où personne ne connaît la marque en question ; et va jusqu'au niveau 100% : le Top Of Mind qui représente le pourcentage de personnes qui citent spontanément le nom de la marque en premier lorsqu'on les interroge sur les marques qu'ils connaissent dans le secteur d'activité ou le segment de la marque²⁴.

²³ DUPRAT(F), HERMEL(L) et LOUYAT (G) : 100 questions pour apprendre et agir, Manager sa marque, éditions Afnor, Saint-Denis Cedex, 2009, P.31.

²⁴ LAI (C) : Op.cit, P.49.

1.3.2.2 L'image de marque :

L'image de marque est l'ensemble des perceptions et des croyances des consommateurs à propos de la marque, telles qu'elles apparaissent dans les associations mentales stockées en mémoire.²⁵ Il s'agit donc d'une construction mentale dans l'esprit du consommateur.

Section 2 : Le rôle et les différentes stratégies de la marque.

Dans la deuxième section, nous allons aborder en premier lieu le rôle de la marque pour l'entreprise et pour les consommateurs. Ensuite, la gestion du portefeuille marque et les stratégies d'extension.

2.1 Le rôle de la marque²⁶:

La marque permet de différencier un produit ou un service des autres offres qui répondent au même besoin. Elle joue un rôle important auprès des entreprises, outil stratégique, et auprès des clients.

2.1.1 Le rôle de la marque pour l'entreprise :

La fonction de la marque pour le fabricant a évolué à cause de développement de l'offre – et donc du choix pour le consommateur – et de développement des médias – et donc du bruit parasite pour le consommateur. Donc nous pouvons résumer son rôle sous cinq fonctionnalités complémentaires :

2.1.1.1 Signe de propriété :

Illustré le plus souvent avec le marquage au fer rouge du bétail, la première vocation de « la marque » est d'identifier le propriétaire du bien. La marque vient donc pour signer et estampiller le produit ou le service de l'entreprise.

2.1.1.2 Certificat d'origine :

Le fait de signer un bien avec une marque ça permet de certifier et d'authentifier son origine donc elle désigne les fondateurs et les lieux de production. Elle donne aussi la garantie du fabricant pour protéger son bien de la contrefaçon.

2.1.1.3 Vecteur de différenciation :

Dans une économie de l'offre et avec l'avènement du marketing, la différenciation est devenue une nécessité pour les entreprises. Toute entreprise doit donc élaborer une promesse

²⁵ KOTLER (P), KELLER (K) et MANCEAU (D), Op-cit.P.284.

²⁶ BORDENAVE (R) : *Marque et consommateur, le divorce ?*, EMS Editions, Paris, 2004. PP.25-29.

de marque correspondant à ce qu'elle doit permettre à ses clients. Exemple de la marque des savons Palmolive qui véhicule la douceur et Camay la beauté.

2.1.1.4 Vecteur de préférence

Différencier le produit ne suffit pas pour convaincre le consommateur de passer à l'acte d'achat. Le fabricant doit donc lui fournir des raisons spécifiques et des arguments rationnels ou émotionnels. L'œuf Kinder (alors déjà très « différent ») vous donne trois bonnes raisons d'acheter : une friandise pour les enfants, la garantie d'un bon chocolat avec du lait pour la maman et un cadeau surprise qui amusera toute la famille !

2.1.1.5 Demain ? un interlocuteur à l'écoute ?

Les nouveaux média et les différents supports alternatifs comme (communication virale, sms, affichage pirate...) permettent à la marque d'intervenir à tout moment dans la vie du consommateur. Aujourd'hui la création des expériences tel que le sponsoring, les événements... est devenue un moyen de renforcement de la présence de la marque dans l'esprit du consommateur. Nous pouvons citer l'exemple des dimanches sportifs Nike ou le Café-concert Maxwell House.

2.1.2 Le rôle de la marque pour le consommateur :

La finalité de la marque pour le consommateur se résume en trois fonctions de base qui permettent de comprendre pourquoi la marque est utile à un acheteur.

2.1.2.1 Repérage :

La marque aide l'acheteur à se repérer et structure l'offre. Par exemple, face aux dizaines de produit du rayon, les attributs mémorisables (logo, couleur...) sont des points de repère qui permettent de présélectionner avec un minimum d'effort la marque recherchée. C'est ce qui a poussé les fabricants à développer la fonctionnalité de différenciation.

2.1.2.2 Classement :

Une fois la marque est qualifiée (à priori) ou requalifiée (après usage) le contenu est «classé » ou non dans le répertoire d'achat en fonction de sa spécificité perçue.

2.1.2.3 Garantie :

La marque assure une garantie de constance et de sécurité pour le consommateur. Donc le fabricant s'engage -par sa marque-dans un contrat avec le consommateur de garantir le maintien d'un même niveau de qualité quel que soit le lieu d'achat et le moment.

2.2 La gestion de l'architecture et du portefeuille de marque :

Afin d'organiser son portefeuille de marque, le marqueteur doit décider du nombre de marques qu'il souhaite créer pour couvrir son marché. Il doit déterminer le statut de chaque marque, son rôle et sa fonction dans le portefeuille, pour ensuite définir les différents niveaux du portefeuille de marque de l'entreprise.

Le concept de portefeuille de marque peut être défini comme l'ensemble des marques que l'entreprise propose sur le marché. Toutefois, pour toucher de nouvelles cibles et pénétrer de nouveaux marchés, l'entreprise est souvent amenée à créer de nouvelles marques ou à intégrer des marques existantes qu'elle aurait pu acquérir. Dans cette perspective, elle peut opter pour ²⁷:

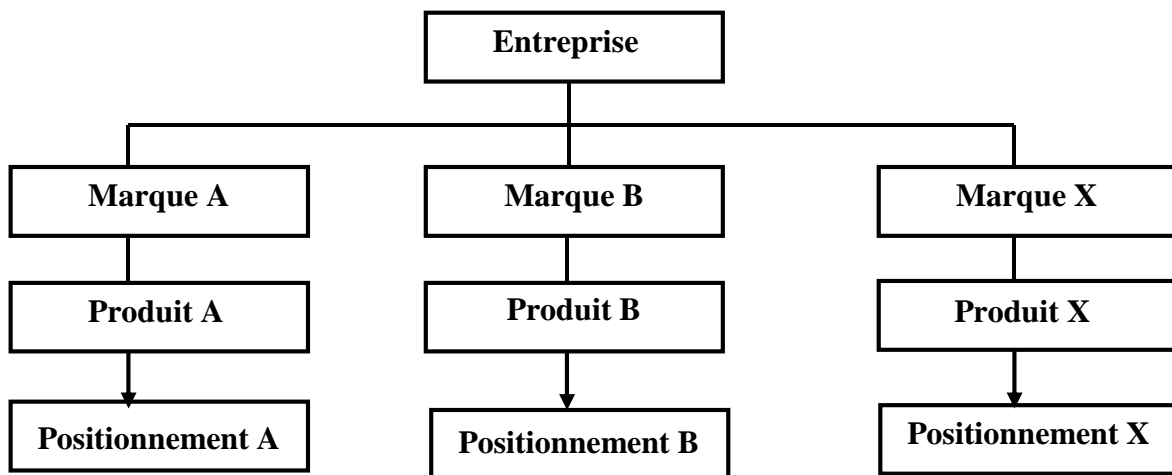
2.2.1 Marque produit ²⁸:

On parle de marque-produit lorsque la marque est associée à un seul produit. Cela correspond à la conception classique de la marque, qui repose sur l'équation suivante : une marque égale un produit, égale une promesse. L'entreprise donne à chacun de ses produits un nom de marque différent.

Cette politique permet également à l'entreprise de ne pas lier sa réputation à une seule marque et de donner un positionnement différent à chacun de ses produits. En outre, la politique de marque produit est coûteuse puisque chaque produit nécessite sa propre communication. De plus, elle lie la marque au cycle de vie du produit unique qu'elle couvre et limite ainsi éventuellement la durée de vie de la marque. C'est pour cela que ce statut est devenu de moins en moins répondu.

²⁷ JEAN(S), MARS(M), MENVIELLE(L) et WELTE(J), op.cit, P.166.

²⁸ LAI (C) : Op.cit, P.26.

Figure 4 : La structure de la politique marque produit

Source : KAPFERER J-N, Les marques capital de l'entreprise- les chemins de la reconquête, Les Editions d'Organisation, Paris(1996), P.216

Si nous citons quelques exemples de ce type de stratégie, nous trouverons des entreprises comme Procter and Gamble (P&G) ; qui a plusieurs produits pour répondre aux différents besoins de différentes cibles telles que Ariel, Pampers, Bonux, Mr Propre...

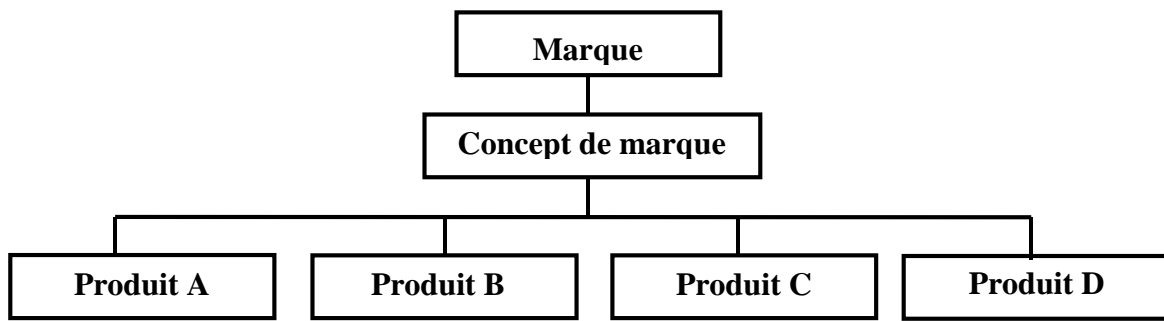
2.2.2 Marque gamme ²⁹:

Cette stratégie consiste à signer plusieurs produits homogènes avec une promesse identique sous une même marque tel est le cas par exemple de Coca-cola qui couvre un ensemble d'articles (Coca Light, Coca Light Lemon, Coca Zéro...). La politique de marque-gamme permet de tirer profit de l'acquis de la marque pour lancer des variétés, des produits proches tout en conservant une image de marque cohérente c'est-à-dire la nature identique des produits assure une cohérence dans la stratégie de marque.

L'avantage de la marque gamme se résume dans les faibles coûts de la communication qui se concentre sur un nom unique. Aussi elle crée un seul capital de marque qui sera reflété dans plusieurs produits. En revanche, une entreprise ayant suivie cette stratégie, ne peut pas communiquer une offre spécifique par produit.

²⁹ LAI (C) : Op.cit, P.27.

Figure 5 : La structure de la politique marque gamme



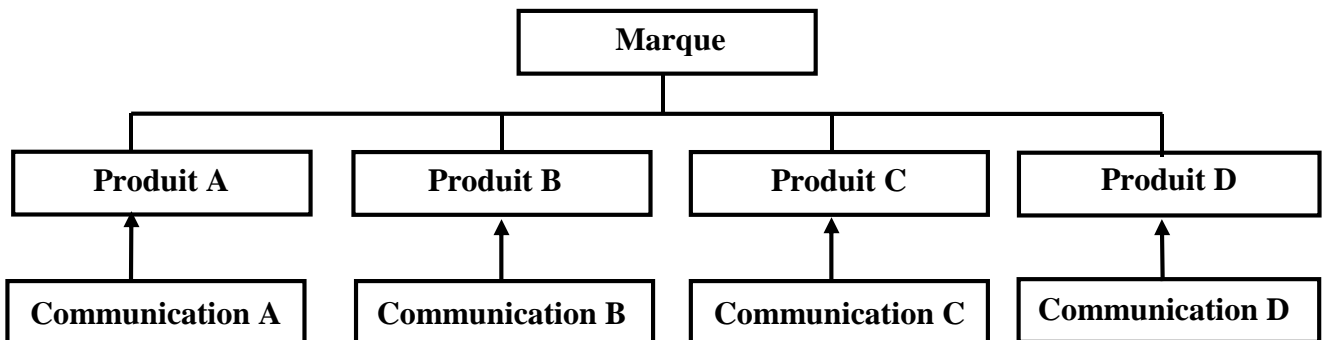
Source : KAPFERER J-N, op.cit, P.225

2.2.3 Marque ombrelle³⁰ :

Une marque ombrelle est une marque qui commercialise sous le même nom un ensemble de produits hétérogènes où chacun a sa propre promesse spécifique. C’est la stratégie dite « à la Japonaise » car c’est la stratégie utilisée par les sociétés japonaise telles que Yamaha qui vend des motos mais aussi des moteurs hors-bord, des pianos à queue, des guitares, des raquettes de tennis, des clubs de golf, du matériel hi- fi... .

Ce statut permet de désenclaver la marque d’un produit unique et lui assure en principe une certaine pérennité. Elle permet aussi de capitaliser sur un nom connu pour pénétrer des secteurs où l’entreprise était absente. Par contre, la marque-ombrelle se heurte à des problèmes d’interdépendance et de cohérence des images entre les produits.

Figure 6 : La structure de la politique marque ombrelle



Source : KAPFERER J-N, op.cit, P.229.

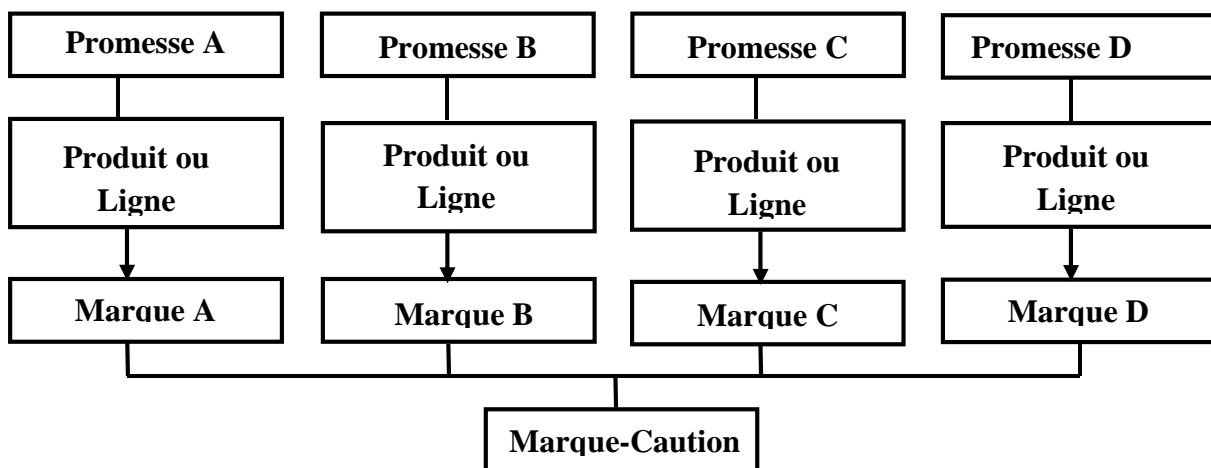
³⁰ LAI (C) : Op.cit, PP.28.

2.2.4 Marque caution³¹:

Une marque-caution est une marque qui regroupe plusieurs produits hétérogènes et qui, à la différence de la marque- ombrelle, est suivie d'une autre marque : la marque-prénom. La marque-caution donne son approbation à un éventail large et différencié de produits, à travers des marques- prénoms qui peuvent être des marques-produits, des marques-gammes ou des marques-ombrelles. La marque Lu cautionne les marques Prince, Pépito, Paille d'Or, Figolu, Mikado, Pim's, Hello, etc. De même, les marques Danone et Yoplait sont des marques-cautions.

Le statut de marque-caution permet de combiner les fonctions d'authentification et d'appropriation à travers la marque-prénom. Ce statut confère une grande liberté de manœuvre en termes de couverture de produits différents. Cependant, il requiert des moyens de communication importants pour soutenir les différentes marques-prénoms. Il exige également une grande rigueur dans le choix des produits à couvrir de façon à préserver l'identité de la marque-caution car chaque marque-prénom permet de différencier le produit et lui donner une identité spécifique.

Figure 7 : La structure de la politique marque caution



Source : KAPFERER J-N, op.cit, P.234

2.3 Les stratégies d'extension :³²

La stratégie de marque est l'ensemble des choix arrêtés par l'entreprise ou l'institution concernant une de ses marques ou son portefeuille. Son choix découle d'un diagnostic de marque réalisé au cours d'une étape antérieure. Pour développer une marque, il est nécessaire

³¹ LAI (C) : Op.cit, P.28.

³² DUPRAT(F), HERMEL(L) et LOUYAT (G), Op.cit, PP.73 et 74.

d'adopter une stratégie de marque car il est impossible de faire naître une marque dans un environnement rudement concurrentiel où les attitudes des clientèles sont fortement évolutives.

Les managers de marque se trouvent devant quatre stratégies possibles qui se définissent dans le diagramme suivant :

Figure 8 : Diagramme des quatre stratégies d'extension

		Catégorie de produits	
		existante	nouvelle
Marque	Existante	Extension de gamme	Extension de marque
	Nouvelle	Marque multiples	Nouvelle marque

Source : DUPRAT(F), HERMEL(L) et LOUYAT (G), op.cit, P.73

2.3.1 Extension de gamme :

L'extension de gamme résulte de la création d'une évolution au sein de la même catégorie de produit qui est sous le nom de marque existant. Le plus souvent, il s'agit de créer une variante du produit, comme peut l'être l'introduction d'un produit « light » par rapport au produit existant.

2.3.2 Extension de marque :

L'extension de marque résulte du lancement d'un nouveau produit dans une nouvelle catégorie de produits sous la marque existante. C'est donc l'utilisation d'une même marque pour couvrir des produits n'ayant aucun lien entre eux par exemple Taillefine de Danone qui a élargie des produits laitiers lancé en 1964 aux biscuit (en 197) puis à l'eau minérale (en 2000) et au soft drink (en 2005).

2.3.3 Les marques multiples :

Les marques multiples correspondent à une stratégie de présence sur un marché au moyen de plusieurs marques qui sont en concurrence. Cette stratégie est fondée sur le principe de générer in fine un revenu plus important avec toutes les Marques, qu'avec une seule.

2.3.4 Une stratégie de marques nouvelles :

Une stratégie de marques nouvelles est utile dans le cas où la marque existante n'est pas suffisante ou légitime pour porter le nouveau produit dans la nouvelle catégorie investie. C'est typiquement une des raisons de l'échec du parfum commercialisé sous la marque Bic en 1988-1989.

Section 3 : Le cycle de vie de la marque, son pilotage et les relations clients

Cette section présente les différents temps que connaît une marque du passage de l'héroïsme à la sagesse jusqu'à ce qu'elle devienne immortelle. Ensuite, nous allons voir comment piloter une marque et comment elle consolide la relation client.

1.1 Le cycle de vie d'une marque³³ :

Contrairement au cycle de vie du produit qui identifie quatre étapes (lancement, croissance, maturité et déclin), la marque passe par trois temps qui sont le temps de l'héroïsme, le temps de la sagesse et le temps du mythe.

3.1.1 Le temps de l'héroïsme :

La marque a pour mission ; durant sa première étape du cycle de vie ; de réussir à être reconnue par ses nouveautés et ses innovations auprès des consommateurs. L'innovation est donc la colonne vertébrale des marques autour de laquelle le « corps » de la marque se structure et se renforce. Elle représente un enjeu majeur du lancement de la marque et doit le rester tout au long du cycle de vie.

Les aspirateurs sans sac de la marque Dyson ont vécu un temps d'héroïsme dès la première commercialisation au Japon où ils sont devenus rapidement les Rolls Royce des aspirateurs grâce à un mélange de haute technologie et de design. La même année l'aspirateur Dyson remporte le premier prix du salon international du design au Japon. Grâce à son complexe de recherche et de fabrication dans le Wiltshire, Dyson a développé un appareil capable d'aspirer les particules les plus fines que la poussière.

Une fois la rencontre réussie durant la première période de la vie du héros-marque, la marque doit entretenir cette relation en permanence grâce à la créativité, au développement de nouvelles idées et de différentes démarches.

3.1.2 Le temps de sagesse :

Un jour, le héros est fatigué et, pour survivre, la marque doit s'inscrire dans la durée en trouvant la sagesse. Comme son nom l'indique c'est la période de réflexion et de calme que la marque met à profit pour consolider sa relation avec la première génération de consommateurs acquis au temps de l'héroïsme tout en s'adressant à une nouvelle génération de clients.

Dans cette étape, l'identité et le positionnement de la marque sont désormais ancrés dans l'esprit du consommateur. La marque peut ainsi renforcer sa présence, grâce à l'extension

³³ LEWI (G) et LACOEUIHE (J), 2^{ème} édition, Op.cit, p.286-309

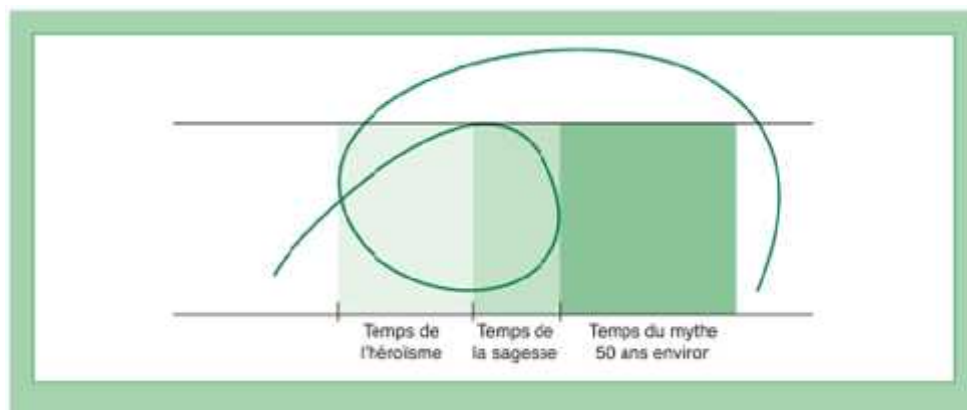
géographique : l'internationalisation de la marque, l'extension de marque ou l'extension de cible.

3.1.3 Le temps du mythe :

Le temps du mythe est la troisième génération du cycle de vie de la marque. Elle représente la période où la marque s'inscrit dans l'histoire d'un territoire et en devient un des identifiants tel que la vache qui rit qui est devenue un identifiant français, au même titre que Hammoud Boualem et Bimo qui sont des identifiants algériens.

Durant cette étape, la marque pénètre de façon durable dans l'imaginaire des individus et devient un repère commun à l'ensemble d'une population. Au-delà de devenir un repère commun, la marque a aussi une qualité narrative lorsqu'elle raconte une histoire et produit du sens.

Figure 9 : Le cycle de vie de la marque : les trois temps de la marque pour effectuer une révolution.



Source : LEWI (G) et LACOEUIHE (J) : Branding management : la marque, de l'idée à l'action, édition Pearson, France, 3^{ème} édition, 2012, p. 334

1.2 Piloter les marques³⁴:

Piloter une marque consiste à analyser comment la renforcer, la revitaliser en cas de vieillissement ou de diminution, et faire face aux marques de distribution.

³⁴ KOTLER (P), KELLER (K) et MANCEAU (D), Op.cit, P.298-300.

3.2.1 Renforcer une marque :

La présence de nombreuses marques leaders depuis plusieurs années jusqu'aujourd'hui : Coca-Cola, Danone, Pampers... n'est pas dû au hasard mais grâce à l'amélioration en permanence des produits, des services et la politique marketing.

L'amélioration et le renouvellement des politiques marketing ne signifie pas un changement radical. Elles doivent rester cohérentes au cours du temps et s'inscrire dans une approche homogène.

3.2.2 Revitaliser la marque :

Le déclin d'une marque peut être la cause de plusieurs facteurs comme l'évolution des attentes des consommateurs ou le lancement d'une nouvelle marque, avec succès, destinée au même segment. Cependant, de nombreuses marques ont réussi de se repositionner et à reconquérir le marché.

Dans un premier temps, une stratégie de revitalisation consiste à comprendre les éléments fondamentaux de l'identité de la marque et les raisons du déclin du capital-marque. Il faut vérifier si les associations positives à la marque ont perdu de leur force ou de leur spécificité par rapport aux concurrents et si de nouvelles associations négatives sont apparues. Il faut ensuite décider de maintenir le positionnement actuel s'il reste pertinent et c'est seulement le programme d'actions marketing qu'il faut revoir ou le changer. Dans tous les cas, il faut agir à deux niveaux : (1) sur la notoriété de la marque à renforcer pour favoriser sa reconnaissance dans les contextes d'achat, et (2) sur son image en améliorant la force, le caractère positif et la spécificité des associations mentales des consommateurs.

3.2.3 Faire face aux marques de distribution(MDD) :

Les marques de distributeurs est un phénomène qui vient concurrencer les marques de fabricants grâce à une politique de marque fondée sur la construction d'une identité spécifique et d'un véritable capital marque associé à des produits de qualité, tout en adoptant des prix inférieurs.

Face à ce phénomène, les fabricants ont mis en place cinq types d'actions :

1. Investir davantage en communication (publicité et promotion) de façon à maintenir une forte préférence pour la marque et de renforcer davantage le capital marque. Mais leurs prix doivent alors être relevés afin de couvrir ces dépenses.

2. Innover régulièrement et consacrer davantage de moyens à la R&D en multipliant les nouveaux produits pour rester en avant, c'est ce que font les marques comme Danone ou Lu. Mais cette approche s'apparente à une course en avant, car les distributeurs imitent les nouveaux produits sous un délai de quelques mois, dès lors qu'ils rencontrent un certain succès sur le marché.

3. Baisser leurs prix. Certaines marques attaquent les distributeurs sur leur propre terrain en repositionnant leurs stratégies de prix qui influencent le choix des consommateurs. C'est ce qu'ont fait Danone et Pampers avec leurs produits Ecopack et Simply Dry. Nesquik a vu ses ventes augmenter de près de 10 % en 2009, aux dépens des MDD et des marques concurrentes, à la suite d'un repositionnement prix.

4. Certaines grandes entreprises tentent développer des partenariats avec les distributeurs en développant une réflexion conjointe sur les comportements des consommateurs et sur l'aménagement des rayons (ce que l'on appelle le category management).

5. Certaines entreprises commercialisent une partie de leur production sous marque de distributeur, afin de bénéficier de la hausse des MDD, d'accroître les ventes et les volumes fabriqués, et de réaliser des économies d'échelle. Cette pratique les conduit souvent à mieux maîtriser leurs coûts et à mettre en place des processus qualité.

1.3 La marque, un moyen de renforcement des relations client³⁵:

La Marque est un moteur de la relation client. Elle permet à l'entreprise détentrice de la Marque de développer, à travers elle, une relation particulière avec ses clients dans le but d'optimiser son efficacité commerciale.

L'objectif de la relation client est de satisfaire et fidéliser le client en développant avec lui une relation tout au long de son cycle de vie. Pour cela, les entreprises mettent en œuvre des services relationnels qui répondent aux différents besoins du client, en rapport avec les moments clés de son parcours.

Exemples : Les appels de « Welcome-Call » ont pour but d'accueillir un nouveau client (ou un nouvel abonné à un opérateur mobile, ou à une chaîne de télévision) et de créer avec lui une habitude de relation. Le service client par téléphone permet aussi de fidéliser le client à des moments clés, comme le renouvellement de l'abonnement pour un opérateur mobile. La

³⁵ DUPRAT(F), HERMEL(L) et LOUYAT(G), Op.cit, p.22.

fidélisation du client optimise l'efficacité commerciale de l'entreprise, puisqu'elle permet de diminuer les coûts d'acquisition de nouveaux clients.

La Marque est un accélérateur de la relation client, car elle instaure et développe une proximité avec le client sans nécessairement que l'entreprise mette en œuvre des services spécifiques de relation avec ses clients. En revanche, elle peut « obliger » l'entreprise à mettre en œuvre des services de relation client de type premium, en rapport avec la haute qualité perçue de la Marque. Il peut s'agir de services d'écoute, de conseils dédiés aux clients de la Marque.

Conclusion :

Dans ce premier chapitre, nous avons pu développer certaines notions de base sur la marque, ses composantes et les différentes valeurs (valeurs tangibles, valeurs intangibles, valeurs associatives) qui participent d'avantage dans la construction et le développement d'un capital marque durable. Au-delà des notions de base, nous avons précisé le rôle que joue la marque auprès des entreprises et des clients.

L'architecture d'une marque est une autre manière de gérer le portefeuille marque. Elle permet à l'entreprise détentrice de la marque de définir son domaine d'activité et de l'élargir en fonction des opportunités de marché.

Il nous a semblé nécessaire de monter les différentes phases dont connaît une marque. Ces phases dépendent des consommateurs qui peuvent faire mourir ou au contraire donner plusieurs vies aux marques qu'ils consomment. Nous avons aussi expliqué comment piloter la marque dans chaque phase et ensuite nous avons montré l'importance de la marque dans le renforcement de la relation client.

Chapitre 2 : La gestion de la relation client

« Nous avons évolué de la transaction à l'interaction avec les consommateurs, sans évidemment avoir éliminé la transaction – ni les données liées à cette dernière. Le Social CRM se concentre sur l'engagement avec les consommateurs au travers de conversations collaborative afin de créer des bénéfices pour les 2 parties dans un environnement de confiance et de transparence. Le SRM, c'est la réponse qu'offre l'entreprise aux discussions qui sont créées et gérées par les consommateurs ».

Paul GreenBerg

Section 1 : Le CRM, ses étapes et ses types.

Section 2 : la politique, les leviers et les objectifs du CRM

Section 3 : la démarche du CRM et les raisons de la création des relations clients

Introduction :

De nos jours, l'évolution des technologies, la mondialisation des marchés et le raccourcissement du cycle de vie des produits rendent la concurrence toujours plus rude. Il devient très difficile pour une entreprise de conserver sa part de marché en se basant uniquement sur les prix et les produits.

Afin de construire une relation avec le client dans le but d'aboutir à une fidélité de ce dernier, les entreprises s'orientent donc actuellement et de plus en plus vers la gestion de la relation client (CRM). Le CRM est un processus qui consiste à gagner, à conserver, à élargir et à fidéliser une clientèle. Sa stratégie est de placer le client au centre des préoccupations de l'entreprise en instaurant un dialogue, une relation de confiance et un respect mutuel avec les clients.

Dans une première section de ce chapitre, nous définirons ce qu'est précisément le nouveau paradigme GRC « la gestion de la relation client » tout en étudiant ses types et ses étapes. Comme tous autres systèmes maintenus par l'entreprise, le CRM a sa propre politique, ses objectifs et ses leviers qui seront décortiqués dans la deuxième section. Nous nous intéresserons par suite à identifier les outils techniques qui permettent la réussite de la mise en place d'un système CRM et nous préciserons les raisons qui poussent la marque à entretenir des relations clients.

Section 1 : Le CRM, ses étapes et ses types

Aujourd'hui, il ne suffit plus de dire "je connais mes clients", il faut définir et suivre une stratégie bien précise pour pouvoir exploiter au maximum les informations à disposition de l'entreprise. Pour en faire, l'entreprise doit appliquer le CRM tout en suivant ses différentes étapes.

1.1 La perspective et la définition du CRM :

Avant de donner une définition précise du CRM, on expliquera les raisons qui ont conduit à son développement.

1.1.1 La réponse à trois problématiques d'entreprise³⁶ :

Le marché de CRM n'est pas seulement notable pour sa taille et sa croissance, mais également pour sa réponse à des besoins et des attentes réels de la part des entreprises.

La GRC répond à trois préoccupations :

1.1.1.1 L'accroissement de fidélité :

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.

Le CRM répond à cette attente des entreprises en permettant un suivi plus individualisé des clients, une connaissance plus précise de leur profil et de leurs habitudes.

1.1.1.2 L'intégration multicanale :

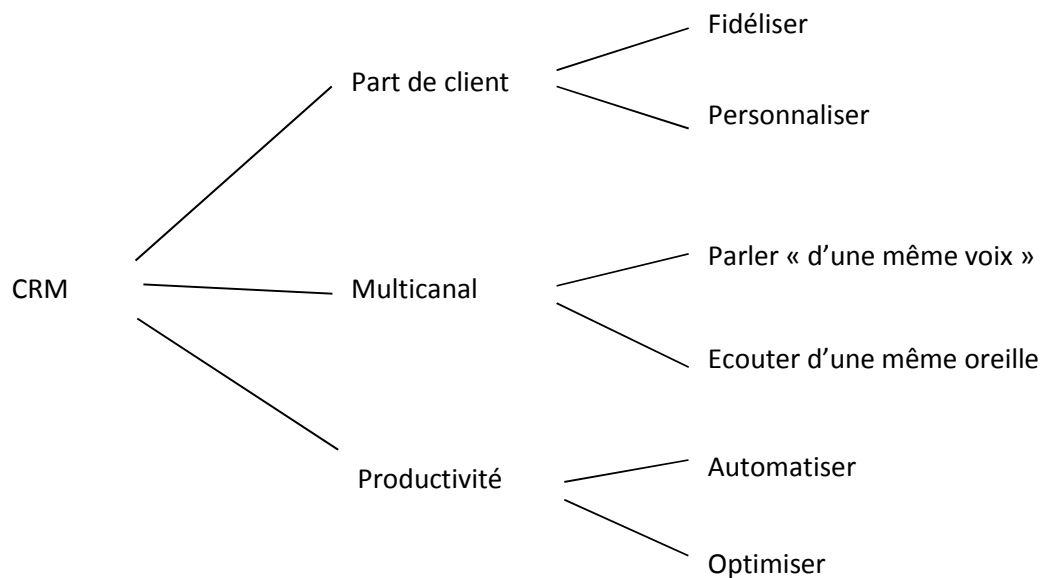
Les représentants, les points de vente, les catalogues, Internet et les autres canaux représentent une multiplicité de canaux de contact avec les clients, qui s'offrent aux entreprises et entraînent le risque d'une part d'additionner les coûts de chaque canal sans tirer profit des synergies et d'autre part de manquer de cohérence dans le traitement du client.

1.1.1.3 L'accroissement de la productivité : (c'est-à-dire la réduction des coûts).

L'automatisation des tâches existantes dans la gestion de la relation avec les clients peut conduire à des réductions de coût, c'est-à-dire à des gains de productivité que recherchent constamment les entreprises.

³⁶ LENDREVIE(J) et LEVY(J), op.cit, 11^{ème} édition, PP.936 et 937

Figure 1 : Le CRM ; une réponse à trois enjeux



Source : LENDREVIE (J) et LEVY (J) : *Mercator* ; théorie et pratique du marketing, édition DUNOD, 7^{ème} édition, 2003, p.937

1.1.2 Définition du CRM :

Définir le CRM n'est pas une tâche facile. Ce terme a plusieurs et différentes significations. Pour cela, l'ISM est convaincue que la définition de CRM évolue et change avec le temps³⁷. Nous proposons donc quelques définitions récentes :

CRM signifie Customer Relationship Management en anglais soit littéralement Gestion de la Relation Client (GRC). Selon les organisations, cette approche peut également être désignée par la notion de Marketing client, par opposition au Marketing produit.

Le CRM est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices³⁸.

Selon une autre définition le CRM, est une stratégie et un processus organisationnel qui visent à accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise en développant une relation durable et cohérente avec des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité³⁹.

³⁷ BARTON(J.G) : *CRM in Real Time : Empowering Customer Relationships*, édition CyberAge Books, USA, 2008, P.25, (traduction).

³⁸ RENE(L) et CILLES(V) : *Gestion de la relation client*, éditions EYROLLES, Paris, 2005, P.33.

³⁹ LENDREVIE(J) et LEVY(J), op.cit, 11^{ème} édition, p.555.

Dr Robert Shaw définit la gestion de la relation client comme suit⁴⁰ : « Le *CRM* est un processus interactif dont l'objectif est de réaliser l'équilibre optimum entre les investissements de l'entreprise et la satisfaction des besoins des clients afin de générer un maximum de profit ».

D'après les définitions précédentes, nous pouvons conclure que le CRM vise à développer le service offert au client tout en augmentant les revenus et en réduisant les coûts. Aussi c'est un ensemble d'outils et techniques permettant de gérer la relation avec la clientèle en automatisant les différentes composantes de la relation client.

1.1.3 Pourquoi investir dans un projet CRM ? :

Une fois que les gisements de productivité à l'intérieur même de l'entreprise ont été épuisés, cette dernière ne peut augmenter ses profits qu'à travers :

- L'acquisition de nouveaux de clients ;
- La conservation des meilleurs clients ;
- L'amélioration de CA généré par chaque client.

Nous pouvons dire que les entreprises sont motivées à adopter le CRM pour des raisons défensives et offensives. Les motivations offensives sont associées à un désir d'améliorer la rentabilité en réduisant les coûts et en augmentant les recettes grâce à la satisfaction de la clientèle. Les motivations défensives surviennent lorsque les principaux concurrents ont adopté un CRM avec succès, et l'entreprise craint de perdre des clients et des revenus.

Les sociétés qui envisagent d'adopter le CRM font face à un problème important. L'investissement dans un projet CRM nécessite des coûts élevés de la technologie du CRM (logiciels et services). Pour que ce projet soit générateur de bénéfices, il faut l'inscrire dans une démarche rationnelle et raisonnée. Il faut ainsi mettre en œuvre tous les moyens pour conserver les clients, voire augmenter la part de marché générée par chacun d'entre eux⁴¹.

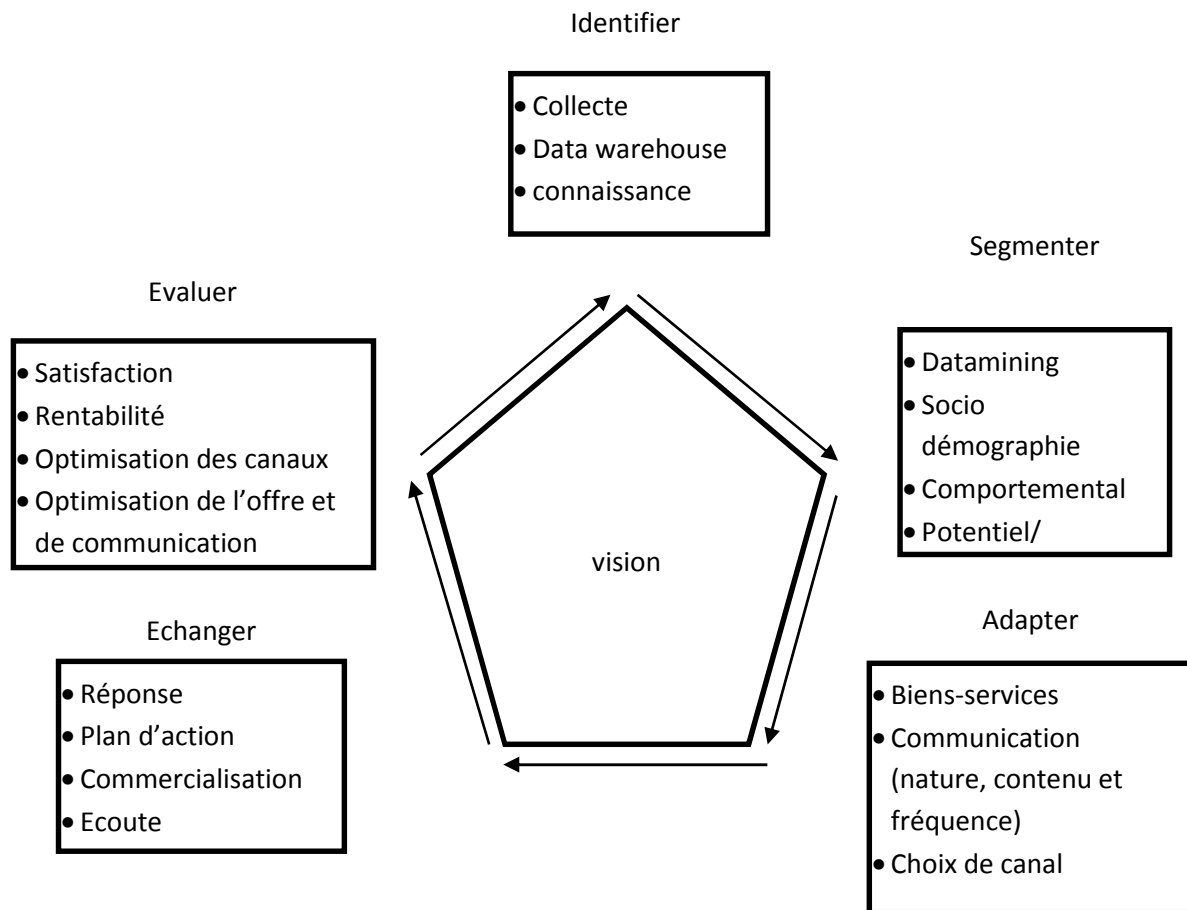
⁴⁰ http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-84961-8_2#page-1. Consulté le 10/05/2015 à 21 :00 (traduction).

⁴¹BUTTLE(F) : *Customer Relationship Management : concepts and tools*, édition butterworth-heinemann, Italie, 2004, PP.28-30. (traduction).

1.2 Les étapes du CRM ⁴²:

La mise en œuvre pratique d'une politique relationnelle est un processus qu'on peut présenter en cinq étapes.

Figure 2 : Les cinq étapes de la gestion de la relation clients.



Source : LENDREVIE (J) et LEVY (J), op.cit, 11^{ème} édition, p.559

1.2.1 Collecter les données :

L'identification consiste à collecter des informations sur chaque client, ou du moins sur 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 : questionnaires, force de vente, comptabilité, cartes de fidélité, livraison, service après-vente, call center, Internet, courrier, bases de données

⁴² LENDREVIE(J) et LEVY(J), Op.cit, 11^{ème} édition, p.559-563

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 ;
- Evaluer les sources d'information potentielles en termes d'intérêt, de coût et de faisabilité, c'est-à-dire les canaux de contact qui permettent de recruter les clients et d'interagir avec eux ;
- Définir une politique qui systématise la collecte d'information : quels objectifs ? quels moyens ? quelles récompenses (par exemple, pourquoi les clients s'identifieraient-ils au passage aux caisses ? pourquoi le personnel de vente prendrait-il de son 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. Les clients sont et seront de plus en plus réticents à donner aux entreprises des informations personnelles. Cela représente un coût pour eux (en temps, en effort, en risque perçu...) qui mérite une récompense. Il faut donc clairement leur expliquer les bénéfices qu'ils tireront de la relation qu'ils acceptent d'initier en fournissant ainsi ces informations.

1.2.2 Segmenter sur bases de données :

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...), du type de produits achetés, de leur 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.

Dans les programmes de CRM, on croise généralement une première segmentation, qui résulte des choix fondamentaux de la vision relationnelle et une deuxième segmentation, qui est comportementale. Par exemple, si on a décidé de cibler les nouveaux clients, on mènera des campagnes différentes selon les caractéristiques et les comportements de ces derniers. On peut également mener des campagnes relationnelles sur une population préciblé (par exemple,

les jeunes) parallèlement aux campagnes ciblées sur des segments définis par un traitement sur base de données (par exemple, les clients qui ont dépensé plus de x euros avec l'entreprise, mais qui n'ont pas renouvelé leur acte depuis x mois).

1.2.3 Adapter le service et la communication :

L'identification et la segmentation des clients doivent conduire à adapter le service et la communication vers les clients. Cette adaptation peut porter sur les offres, sur les canaux de contact ou encore sur le contenu. Internet, même s'il n'est pas le seul, est un canal particulièrement propice à la personnalisation de la communication. Un site Web peut en effet adapter son contenu en fonction du profil du client, reconnaître et accueillir un visiteur identifié, proposer des services liés à leur profil tels que des recommandations personnalisées et enrichir progressivement le profil de l'internaute. Exemple : Les sites de vente de voyage mettent en avant des promotions sur la première page en fonction des destinations pour lesquelles l'internaute identifié par un cookie s'est informé lors de visites précédentes.

1.2.4 Échanger avec les clients :

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 ou un message SMS, 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 un point de vente. Ces interactions sont autant d'opportunités pour nourrir la base de données d'informations nouvelles sur le client ainsi que pour lui proposer une offre spécifique (les standardistes d'une société de VPC proposent ainsi aux clientes une offre promotionnelle adaptée lorsque ces dernières les appellent pour passer une commande).

Les campagnes à destination des clients doivent répondre à un plan d'action. Une relation ne se construit pas au coup par coup, mais en fonction d'un planning, adapté aux segments identifiés, et conçu pour atteindre les objectifs quantifiés qu'on s'est fixés. 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 avoir des effets négatifs en irritant inutilement le client.

1.2.5 Évaluer le dispositif :

La relation avec les clients se construit dans le temps et s'enrichit à chaque interaction. De ce fait, l'apprentissage est une dimension essentielle du processus. Les objectifs doivent être quantifiés pour pouvoir être évalués. Les indicateurs peuvent prendre plusieurs formes : indices de satisfaction, taux d'attrition, chiffre d'affaires par client, rentabilité par client, part de client, taux de transformation des courriers ou de coupons, taux d'ouverture de newsletters, etc. Au sein de l'entreprise, des résultats partiels, chiffrables et démontrables dans le cadre d'une démarche progressive sont le meilleur argument pour faire avancer le dossier de la relation clients.

1.3 Les types du CRM :

La gestion de la relation client, ou CRM, signifie différentes choses pour différentes personnes. La plupart des gens utilisent CRM pour se référer à la gestion de la relation client. D'autres utilisent CRM pour signifier le marketing de la relation client. Un autre groupe néglige le mot relation, préférant la gestion de la clientèle. D'autres encore optent pour l'expression relation marketing.

Quoi qu'il soit appelé, le CRM est clairement une pratique d'entreprise axée sur les clients. Il est divisé en trois domaines d'activité interdépendants : stratégique, opérationnel et analytique⁴³.

1.3.1 Le CRM stratégique⁴⁴:

Le CRM stratégique est une démarche relativement nouvelle qui s'appelle aussi gestion de la fidélité ou gestion de l'attachement des clients.

Le CRM stratégique part de deux (2) principes :

✓ Premièrement les clients fidèles sont plus rentables que de nouveaux clients, c'est-à-dire qu'il est bien plus efficace de garder un client fidèle que de le perdre et de devoir acquérir un nouveau client pour compenser.

✓ Deuxièmement on constate dans presque toutes les grandes entreprises qu'un petit pourcentage des clients fidèles génère une grande partie des revenus.

Le CRM stratégique essaie d'identifier des clients et de les lier à long terme à l'entreprise. A cet effet, il met en œuvre le CRM analytique et le CRM opérationnel.

⁴³ BUTTLE(F) ,op,cit, PP. 3 et 4,(traduction).

⁴⁴ MICHEL(S) et PETITPIERRE(M) : *Marketing : Une introduction au marketing d'un point de vue pratique, agréementée de nombreux exemples*, édition Edubook ag, Merenschwand Suisse, 1^{ère} édition, 2010, P.115.

1.3.2 Le CRM opérationnel :

Le CRM opérationnel est un développement du marketing direct. Son objectif est de communiquer avec les clients fidèles et rentables. Il permet de donner la bonne information et la bonne offre au bon client avec le bon style de communication au bon moment et au travers un bon canal de communication⁴⁵.

Le CRM opérationnel comprend donc des applications orientées vers les clients, comme des outils pour l'automatisation de la force de vente, celle de certaines tâches du marketing, et le soutien du service à la clientèle et du centre d'appels⁴⁶.

1.3.3 Le CRM analytique :

Le but du CRM analytique est de calculer la valeur des clients pour des clients individuels et des cohortes pour s'assurer que les clients rentables sont identifiés et qu'ils soient traités de manière appropriée. Il permet d'identifier les clients fidèles qui ne sont pas rentables ou de reconnaître des nouveaux clients qui sont rentables⁴⁷.

Le CRM analytique comprend des applications qui analysent des données sur le client, générées par les applications CRM opérationnels, afin de fournir de l'information destinée à améliorer la gestion de la performance de l'entreprise⁴⁸.

Section 2 : La politique, les leviers et les objectifs du CRM

2.1 La politique de relation client⁴⁹ :

Afin de savoir quel type de comportement adopter envers ses clients, l'entreprise doit prendre en compte deux facteurs, à savoir : la valeur du client, et l'intensité de la relation (récence, fréquence, montant), et ce, afin de définir une politique de relation client adéquate.

Le schéma ci-dessous illustre quatre sortes de politiques selon la valeur du client et l'intensité de la relation.

⁴⁵ MICHEL(S) et PETITPIERRE(M), op.cit, P.212.

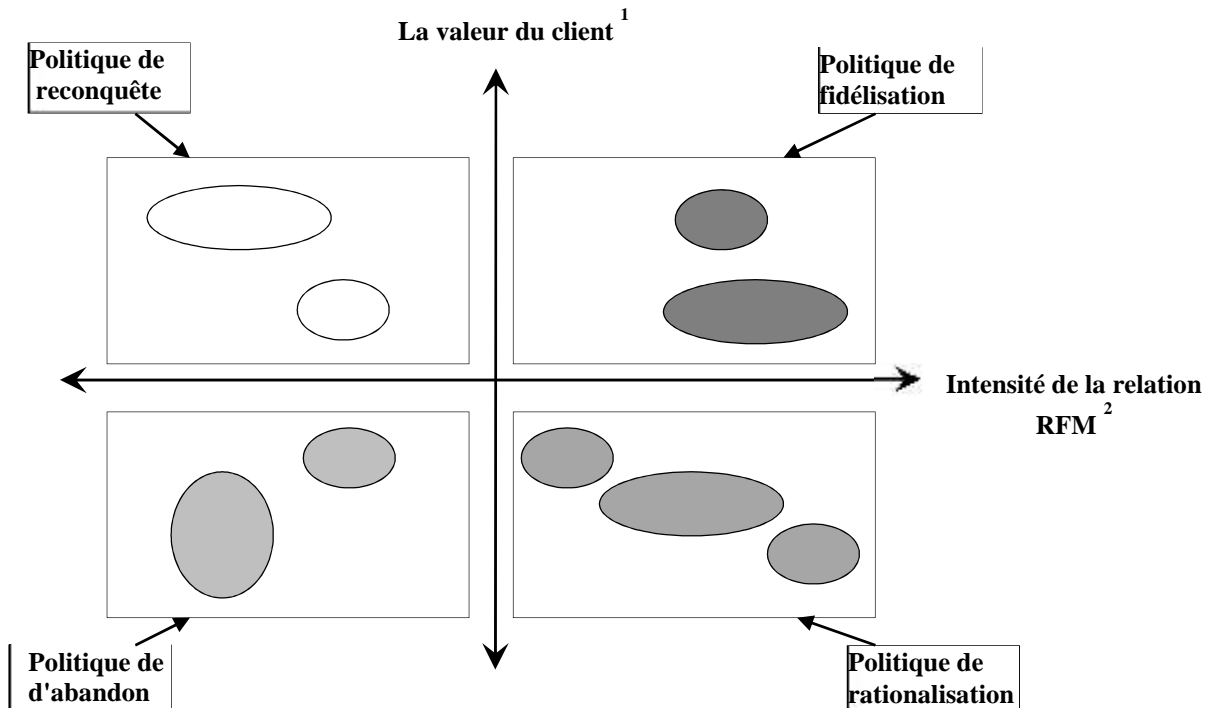
⁴⁶ LODON(K), LODON(J), FIMBEL(E) COSTA(S) : *Corrigés de management des systèmes d'information*, Pearson Education, France, 11^{ème} édition, 2010, P.91.

⁴⁷ MICHEL(S) et PETITPIERRE(M), Op.cit. P.48

⁴⁸ LODON(K), LODON(J), FIMBEL(E) COSTA(S), op.cit, P.91.

⁴⁹ MOHAMMEDI, (Amel) : apport et enjeux du CRM comme outil de mise en œuvre d'une stratégie de fidélisation dans le secteur bancaire, étude de cas ; BADR, mémoire de magistère en management commercial, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2009, P. 39.

Figure 3 : la politique du CRM



(1) Rentabilité actuelle et potentielle, degré priorité stratégique du client

(2) RFM: Récence, Fréquence, Montant

Source : RENE(L) et CILLES(V) : *Gestion de la relation client*, éditions EYROLLES, Paris, 2005, P.122.

2.1.1 La 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 séduction (offres spéciales) nouveaux et puissants.

2.1.2 La politique de fidélisation :

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

2.1.3 La 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, industriels...).

2.1.4 La 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.

Selon le schéma précédent, le cadran le plus avantageux pour l'entreprise, est celui qui allie une forte intensité relationnelle à une valeur client importante.

Une fois sa clientèle acquise, l'entreprise cherche à la retenir par le biais d'une politique de fidélisation.

Cette politique nécessite le maintien d'une relation de qualité avec les clients : pour ce faire, l'entreprise doit mettre en application un marketing approprié.

2.2 Les leviers du CRM ⁵⁰:

Le CRM place le client au centre de la stratégie de l'entreprise. À ce titre, il représente une opportunité importante de reconnaissance de la fonction marketing.

L'apport des nouvelles technologies permet de diriger, de structurer, d'automatiser et d'optimiser les investissements marketing. Les dirigeants souhaitent avoir, à l'égal de ce qu'ils observent en finance ou en production, une meilleure visibilité sur l'utilisation des dépenses marketing.

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

2.2.1 La réingénierie :

Les entreprises sont maintenant conduites à revoir l'organisation de leurs processus en déterminant comment les simplifier et les optimiser afin de faciliter la fabrication et la fourniture de produits et services au client.

2.2.2 La réactivité :

Les entreprises doivent s'adapter aux changements de plus en plus rapides des comportements, ainsi que les ruptures technologiques introduites par les concurrents. Par exemple, Dell construit un ordinateur en moins de vingt-quatre heures après avoir reçu une commande afin de pouvoir répondre de manière personnalisée et satisfaisante aux clients.

⁵⁰ RENE(L) et CILLES(V), Op.cit, p.35-39

2.2.3 La personnalisation :

La personnalisation de masse combine les économies d'échelles par une organisation optimale des processus et la personnalisation du produit et du service au goût du client : la combinaison du sur-mesure et du prix standard. L'exemple le plus approprié à ce levier est le site Internet Ford qui offre au client la possibilité de configurer et de commander sa voiture avec l'ensemble des options.

2.2.4 Le marketing relationnel :

Les entreprises passent par un marketing orienté produit vers un marketing orienté client qui nécessite la création des relations au travers l'ensemble des canaux de distribution, au niveau des partenaires, des fournisseurs, de l'utilisateur de produits et services. Le rôle du marketing n'est donc plus d'envoyer des messages vers le client, mais d'écouter et analyser pour s'adapter à ses besoins.

2.2.5 L'amélioration de la satisfaction client :

De nombreuses entreprises cherchent à fidéliser leurs clients et se différencier des concurrents. La réception des réclamations clients offre donc des possibilités importantes d'améliorer les produits et permet d'apporter une compensation aux clients insatisfaits.

2.2.6 Le one to one marketing :

Le marketing one to one représente une segmentation de marché de manière individuelle. Ce paroxysme de segmentation est certainement trop difficile à réaliser. Il semble plus honnête aujourd'hui d'utiliser la notion de one to few pour exprimer les enjeux de la différenciation clients.

2.2.7 La modification du mix marketing :

Les éléments traditionnels du mix marketing, produit, prix, place et promotion, connaissent une évolution profonde :

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

2.2.8 L'intelligence de clients et du personnel :

Pour répondre à des clients plus informés et plus exigeants en matière de professionnalisme, les entreprises doivent disposer de 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.

2.3 Les objectifs de CRM :

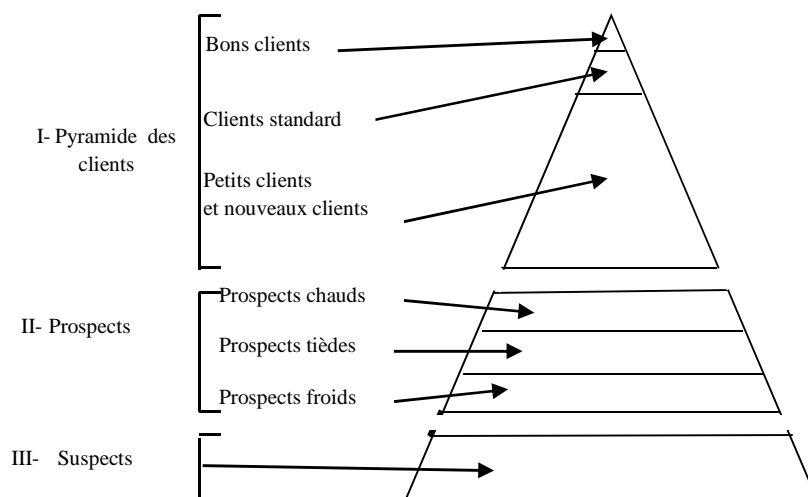
Dans le cadre de la gestion de la relation client, le marketing relationnel est utilisé avec des objectifs bien précis : identifier et connaître ses clients, communiquer avec eux et les fidéliser.

2.3.1 Identifier et connaître ses clients ⁵¹:

Pour pratiquer un marketing réellement relationnel, l'entreprise doit bâtir une base de données (BDD) rassemblant toutes les informations sur les clients. Toutes ces données permettent de dresser un profil précis de chaque client. Pour arriver à contacter de manière individuelle ses clients, la segmentation de la base de données est très fine et s'appuie sur des critères comportementaux très précis.

On peut représenter l'ensemble des clients d'une entreprise sous la forme d'une pyramide comme suit :

Figure 4 : Pyramide d'ensemble des clients d'une entreprise



Source : CLAUDE(D), op.cit, P.354.

⁵¹ CLAUDE(D) : *Aide-mémoire Marketing*, éditions Dunod, Paris, 6^{ème} édition, 2008, PP. 353-354.

On y retrouve, au sommet de la partie I, les bons clients, suivis des clients standard. Les petits clients (dont les nouveaux clients) représentent tout le reste de la pyramide. Le but de la gestion de la relation client est de faire monter les clients en haut de la pyramide, et de se donner les moyens pour qu'ils y restent.

Pour compléter cette pyramide, on peut intégrer en plus des différents types de clients, les notions de prospects (froids, tièdes et chauds) et de suspects (prospects connus mais non qualifiés). Le rôle des commerciaux va permettre de faire passer un suspect dans la partie prospect puis dans la pyramide des clients.

2.3.2 Communiquer avec ses clients ⁵²:

Le marketing relationnel est basé sur un échange interactionnel entre l'entreprise et chacun de ses clients. Pour cela, les entreprises ont développé de nombreux moyens de communication avec leurs clients pour les fidéliser.

2.3.2.1 Communiquer en direction des clients :

La communication avec les clients repose sur des outils tels que le mailing, le téléphone, l'envoi de magazines d'information, l'invitation de certains clients sélectionnés à une manifestation spécialement organisée pour eux...etc. L'entreprise peut également offrir à ses clients des cadeaux lorsqu'ils parrainent de nouveaux clients.

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

2.3.2.2 Savoir écouter la communication en provenance des clients :

Le développement des centres de contact est un exemple significatif de cette communication client – entreprise qui se développe de manière très importante. Pour le client, les points de contact avec l'entreprise sont nombreux : appel téléphonique, e-mail, prise de rendez-vous avec un conseiller... Un autre moyen d'obtenir des informations en provenance des clients est de réaliser des enquêtes de satisfaction.

⁵² CLAUDE(D), Op.cit, P.355.

2.3.3 Fidéliser ses clients ⁵³:

Les coûts supportés pour fidéliser un client sont en moyenne six fois moins élevés que les coûts engendrés par la transformation d'un suspect en client. Pour cela la gestion de la relation client fixe comme but principal la fidélisation de ses clients qui deviendront très rentables pour l'entreprise.

2.3.3.1 La fidélité :

Un client fidèle est un client qui manifeste un attachement certain à une entreprise et à ses produits. Sa fidélité le pousse à rester client de cette entreprise sans y avoir été encouragé par quelque forme de stimulation commerciale que ce soit.

2.3.3.2 La mesure de la fidélité d'un client :

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

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

2.3.3.3 Les facteurs de fidélité :

La fidélité d'un client peut avoir plusieurs origines :

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

Il est intéressant de les étudier pour mieux maîtriser les processus de fidélisation et adopter une démarche proactive à ce sujet envers les clients.

⁵³ CLAUDE(D), Op.cit, PP.355 et 357.

2.3.3.4 Prospection ou fidélisation ?

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

- Il y a quelques années, l'idée dominante était que la prospection était primordiale, car il fallait renouveler le portefeuille de clients.
- Aujourd'hui, la tendance est changée. La nouvelle stratégie client est une stratégie à long terme : il faut bâtir une relation durable avec ses clients, les fidéliser, et les faire monter tout en haut de la pyramide des clients. Conserver un client revient en moyenne beaucoup moins cher que d'en convaincre un nouveau.

Section 3 : la démarche du CRM et les raisons de la création des relations clients

Les entreprises ont su que la technologie ou les outils CRM ne suffisent pas pour avoir un réel rendement. Une démarche CRM doit être suivie afin d'éviter certains pièges. Ils ont compris aussi l'importance de créer des relations clients.

3.1 Les outils techniques du CRM :

Pour gérer l'identification, la segmentation, l'adaptation, l'interaction et l'évolution de la relation dans une activité, le CRM s'appuie sur des outils techniques qui sont :

3.1.1 ERP (Enterprise Resource Planning) ⁵⁴:

Le progiciel de Gestion Intégrée permet d'intégrer la gestion d'une grande partie des fonctions de l'entreprise (achats, production, vente, comptabilité...). Sa vocation est le plus souvent d'assurer le socle de gestion de l'entreprise (comptabilité, contrôle de gestion, achats, gestion des ressources humaines, etc). On dit que l'ERP intègre les besoins des grandes fonctions de l'entreprise car son architecture permet à tous les utilisateurs de travailler à partir d'une même base de données, même si chacun ne voit que les fonctionnalités propres à son métier et à ses besoins. Cette gestion partagée au sein d'un même outil permet également l'utilisation de fonctionnalité de workflow : gestion des circuits de validation dans l'entreprise, organisation des tâches entre différents acteurs, gestion des délais, etc.

⁵⁴DESMOULINS(N) : *Maîtriser le levier informatique : accroître la valeur ajoutée des systèmes d'information*, Pearson Education, France, 2009, PP.97 et 98.

Un ERP rassemble plusieurs modules, chaque module correspond à un métier de l'entreprise, dans un ensemble intégré qui permet de faire vivre une logique d'ensemble au sein de l'outil et d'aligner les modes de fonctionnement au sein de l'organisation.

3.1.2 L'entrepôt de données « le Data Warehouse » :

Selon Bill Inmon « *L'entrepôt de données est une collection de données orientées sujet, intégrées, non volatiles et historiques, organisées pour le support du processus d'aide à la décision.* »⁵⁵

Il s'agit ainsi des bases de données opérationnelles d'une taille très large qui permettent de déverser, après nettoyage et homogénéisation, les informations en provenance des différents systèmes opérationnels : système de production, point de contact clients ou sources externes.

L'entrepôt de données se veut « orienté sujet », c'est-à-dire qu'il est structuré pour faciliter la manipulation d'entités métier telles que les clients ou les commandes. En ce sens, il est généralement le pivot d'une vision globale du client, et l'une des entités métier essentielles de l'entrepôt de données est effectivement le client⁵⁶.

3.1.3 Les bases de données externes :⁵⁷

C'est un ensemble d'informations structurées, visant à enrichir le profil client pour mettre en œuvre des politiques d'investissement volontaristes et des offres sur certaines cibles de clients, jugées plus porteuses. Les questionnaires in pack, les études qualitatives et/ou de satisfaction, les panels, les enquêtes « mystères » complètent ce processus d'enrichissement.

3.1.4 Les canaux de relation pour la vente et l'après-vente⁵⁸:

Toutes les informations disponibles sur le client doivent pouvoir être partagées entre les différents canaux de contact : les points de vente, la force de vente, les centres d'appels, les mailings et les moyens électroniques tels qu'Internet, les Serveurs vocaux interactifs (SVI) ou le Minitel, pour permettre de donner une image cohérente de l'entreprise au client dans toutes les occasions de relation. Par exemple, lorsque le client visite un site Web et s'identifie par son numéro client, les pages présentent des informations et des propositions adaptées aux centres

⁵⁵ RENE(L) et CILLES(V), Op.cit, p.70

⁵⁶ Ibid, p.7.

⁵⁷ Ibid, P.56.

⁵⁸ Ibid, PP. 56 et 57.

d'intérêt du client. Cette possibilité de personnaliser le contact se traduit par un haut niveau de service, élément clé pour bâtir la loyauté du client.

3.1.5 Les logiciels d'automatisation du marketing⁵⁹ :

Ils permettent de définir et de gérer la mise en œuvre des tactiques de marketing direct : définition des campagnes et des actions, sélection des cibles, extraction des cibles et des groupes témoins, topage et mesure des remontées... Les outils d'automatisation du marketing sont essentiels pour donner aux départements marketing le niveau de productivité nécessaire pour entrer dans l'ère du marketing one to few. Ils donnent également des moyens de mesurer systématiquement les actions et donc de les améliorer progressivement au fil des tests et de l'expérience. Ils permettent aussi de déterminer le volume des ressources nécessaires pour faire face aux demandes des clients (nombre de commandes ou de contacts prévisionnels).

3.1.6 Logiciels d'automatisation des ventes ou Sales-Force Automation (SFA) ⁶⁰:

Les modules d'automatisation de force de vente des systèmes CRM aident le personnel de vente à augmenter sa productivité en concentrant ses efforts sur les clients les plus rentables, ceux qui représentent de bons potentiels pour les ventes et les services.

Les systèmes CRM fournissent de l'information sur les prospects, les contacts et les produits, ainsi que des fonctions de configuration de produit. De tels logiciels peuvent rassembler de l'information sur des achats antérieurs d'un client, en particulier pour aider le vendeur à personnaliser ses conseils.

3.1.7 EDI (Échange de données informatisé)⁶¹ :

L'EDI, ou échange de données informatisées, est un système électronique de gestion et de télétransmission de l'information sans papier devant permettre de rationaliser la gestion des flux, en améliorant notamment la logistique. La gestion télématique de ces données informatiques est rendue nécessaire par l'éclatement de la production pour bénéficier des meilleurs coûts sur chaque composante du produit, d'une part, et l'élargissement planétaire des zones de distribution d'autre part. L'EDI participe ainsi à l'efficacité des relations

⁵⁹ RENE(L) et CILLES(V), op,cit, PP.58 et 59.

⁶⁰ LODON(K), LODON(J), FIMBEL(E) et COSTA(S), op,cit, P.90.

⁶¹ LEHU(J.M) : *L'encyclopédie du marketing commentée et illustrée*, édition Eyrolles, Paris, 2^{ème} édition, 2012, P.283.

producteurs/distributeurs, impliquant souvent de véritables partenariats quant aux choix des systèmes de codification et la nature de l'information stockée.

Selma Arbaoui et Joelle Morana observent que : « *l'enjeu de l'EDI se situe au niveau d'une réflexion globale conduite dans le cadre des échanges au sein d'une chaîne d'approvisionnement. De fait, l'EDI touche autant les grandes que les petites et moyennes entreprises. A charge pour ces dernières de trouver les moyens et les outils susceptibles de répondre aux besoins de tous les acteurs selon un rapport qualité/prix le plus adapté. De nombreux obstacles se posent à une mise en place pratique d'un EDI (comme pour tout outil reliant un acteur A à un acteur B !). L'un des plus récurrents sans doute le problème de comptabilité entre les systèmes informatiques des entreprises.* »

3.1.8 Les logiciels de géomarketing ⁶²:

Les logiciels géomarketing permettent de relier toutes les données manipulées à leurs coordonnées géographiques et de réaliser de véritables bases de données et analyses spatiales. Il peut s'agir par exemple d'étudier la propagation d'un phénomène ou de calculer la distance séparant chaque client du point de vente le plus proche.

Pour cela, ces logiciels intègrent à la fois des fonds de cartes et des bases d'indicateurs socio-économiques et démographiques, auxquelles il est possible d'ajouter des données propres à l'entreprise. Ces logiciels autorisent aussi des changements d'échelle : on peut observer des chiffres par département, puis « zoomer » sur un département, une commune, un quartier... On peut enfin exporter certaines données calculées sur une zone définie sur une carte par l'utilisateur.

3.2 La mise en place du CRM :

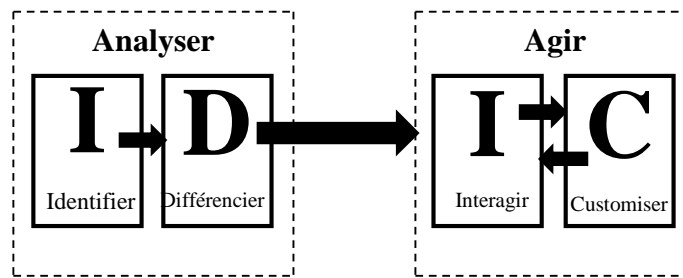
La réussite de la mise en place d'un CRM n'est pas facile. De ce fait, les entreprises doivent opter une démarche précise et éviter les pièges lors de la mise en place d'un CRM.

3.2.1 Méthodologie ⁶³ :

Peppers & Rogers, les 2 théoriciens les plus connus de CRM ont proposées une méthodologie pour définir et mettre en œuvre une stratégie de Gestion de la relation client. Cette méthodologie est appelée IDIC, pour Identifier, Différencier, Interagir, et Customiser.

⁶² TUFFERY(S) : *Data mining et statistique décisionnelle : l'intelligence dans les bases de données*, édition TECHNIP, Paris, 2005, P.80.

⁶³ RENE(L) et CILLES(V), Op.cit, P.62.

Figure 5 : le développement d'une stratégie client (d'après Peppers et Rogers)

Source : RENE(L) et CILLES(V), op.cit, P.63.

3.2.1.1 Identifier :

Il faut d'abord identifier les clients avec le niveau de détail le plus fin possible. Il ne faut pas se contenter des noms et des adresses ou d'agrégats sur le CA et les visites, mais il s'agit de repérer les habitudes, les préférences, etc. Il faut nécessairement connaître ses clients les plus profitables avant d'envisager une démarche de one to one.

3.2.1.2 Différencier :

Les clients sont différents sur deux axes, leur valeur pour l'entreprise et leurs attentes. Les degrés et les types de différenciation doivent permettre de décider quelle stratégie de one to one est la plus appropriée.

3.2.1.3 Interagir :

Il faut interagir et faciliter cette interaction avec les clients. Il faut parallèlement veiller à l'efficacité de cette interaction en orientant les clients vers les canaux les moins coûteux, dans le respect de la valeur de chaque client. La logique économique pousse aux glissements de la force de vente vers le centre d'appels et de celui-ci vers le Web. Pour améliorer la qualité de l'interaction, il faut rassembler et traiter l'information pour identifier la valeur et les besoins du client.

3.2.1.4 Customiser :

Vous devez personnaliser la relation en fonction des besoins et de la valeur du client. Pour inscrire le client dans une relation de fidélité, l'entreprise doit adapter son comportement pour éviter de tomber dans une relation anonyme fondée, soit sur les produits, soit sur des logiques de campagnes massives. Elle doit s'adapter pour produire des biens personnalisés et mieux adaptés à des coûts standards (personnalisation de masse), mais aussi changer des éléments de la chaîne de valeur du client : facture, emballage, manuel de prise en main, etc.

3.2.2 Pièges à éviter lors de la mise en place du CRM ⁶⁴:

La mise en place d'un système de gestion de la relation client est une procédure lourde qui dépasse largement le choix et le déploiement d'une technologie. Passage en revue des six pièges à éviter pour réussir son projet.

3.2.2.1 Un battage publicitaire et attentes irréalistes :

À l'instar des nouvelles technologies, la gestion de la relation client a fait l'objet d'un fort battage publicitaire. Les fournisseurs ont adopté des stratégies agressives pour commercialiser les produits de GRC, engendrant chez les utilisateurs des espérances exagérément élevées. Les entreprises achètent des fonctionnalités en pagaille, qui ne s'appliquent pas à leurs besoins spécifiques de gestion de leurs clients. Bien trop souvent, ce sont les fournisseurs qui dirigent les achats d'outils de GRC, et non les entreprises. Étonnamment, la technologie n'est pas la principale cause d'échec des projets de GRC. *«Rares sont les initiatives de GRC qui ont échoué parce que le logiciel n'était pas mis en œuvre»*, affirme Erin Kiniken, vice-président de Giga Information Group chargé de la GRC. Il est par contre beaucoup plus fréquent que les projets échouent en raison d'un manque d'adéquation avec les objectifs de l'entreprise, d'une mauvaise préparation de l'organisation et d'autres problèmes découlant d'une planification et d'une gestion inefficaces.

3.2.2.2 Une stratégie inexistante :

L'une des plus grandes sources d'échec survient lorsque les entreprises mettent en place les outils de GRC avant d'établir une stratégie claire vis-à-vis de leurs clients. S'agit-il de réduire les coûts de traitement des requêtes des clients ? D'acquérir de nouveaux clients ? L'objectif est-il de se concentrer sur la fidélisation de précieux clients ? S'agit-il de vendre davantage de produits ou de vendre des produits de plus grande valeur pour amener plus de clients ? Si elles omettent de répondre à ces questions, les entreprises optent bien souvent pour des outils de CRM inappropriés. Leur priorité devrait être de définir soigneusement des objectifs économiques à court terme dans une stratégie globale.

Lorsqu'ils sont gérés en tant qu'objets isolés, les programmes de GRC connaissent généralement l'échec. *«La plupart des gens les mettent en œuvre comme un groupe de projets, mais ces derniers ne sont pas complètement intégrés ou pensés comme une entité à part entière»*, commente Beth Eisenfeld, directrice de recherches chez Gartner Group. Les projets

⁶⁴ <http://www.zdnet.fr/actualites/grc-les-six-pieges-a-eviter-pour-reussir-son-projet-2109098.htm>, publié le Lundi 29 Avril 2002, consulté le 25/06/2015 à 20 :00.

individuels de GRC doivent être coordonnés et les responsables de projet doivent communiquer les uns avec les autres.

3.2.2.3 Pas de préparation au changement en interne :

Même les entreprises qui développent une stratégie clientèle raisonnable échoueront dans leurs projets de GRC si elles ne modifient pas leur organisation pour refléter cette stratégie. Un projet de GRC doit modeler les attitudes et le comportement appropriés chez les salariés avant que la technologie ne soit déployée. Les entreprises doivent commencer par communiquer les valeurs axées sur les clients, développer de nouveaux processus, former les salariés et mettre à jour les descriptions de poste et les plans de rémunération. Elles doivent également gérer divers problèmes relatifs à la mise en place efficace d'une stratégie clientèle.

L'une des idées fausses concernant la GRC est que sa nature orientée client lui permet de gérer uniquement les traitements superficiels. Or pour que la GRC soit une réussite, l'entreprise doit entreprendre de profonds changements en interne.

La profondeur du changement requis pour implémenter la GRC constitue l'un des facteurs primordiaux de son succès. Selon une récente enquête menée par CRM Forum, 87% des personnes interrogées ont cité les problèmes de gestion du changement comme étant la principale cause de l'échec des projets.

3.2.2.4 Un manque d'implication de la hiérarchie :

Lorsque l'on voit à quel point un projet GRC affecte une entreprise, il est crucial d'obtenir l'aval de la direction. Seuls les cadres dirigeants disposent de l'autorité nécessaire pour définir l'orientation stratégique de la GRC et la communiquer de façon efficace aux salariés. Il convient ensuite de mettre en place les programmes de formation appropriés afin qu'ils puissent acquérir les compétences nécessaires pour exploiter efficacement les programmes et la technologie GRC. La direction doit également s'assurer que les personnes qui supervisent les projets, qu'il s'agisse des directeurs informatiques ou des responsables produits, disposent des compétences pour le gérer.

3.2.2.5 Une utilisation inadaptée de systèmes d'évaluation :

Les projets les mieux élaborés peuvent partir à la dérive si les systèmes d'évaluation appropriés ne sont pas utilisés. Seuls 30% des entreprises interrogées par Giga Information Group disposent d'une stratégie de mesure de la GRC, ou sont en train de la mettre en place. Selon la même enquête, 55 % prévoient de mesurer ses avantages mais n'ont aucune stratégie concrète.

Même lorsque les entreprises ont recours aux évaluations, elles les utilisent souvent mal. Exemple : mesurer le nombre de clients pris en charge par le centre d'appels alors que sa

stratégie GRC vise à leur fidélisation. Elles ne doivent pas se contenter d'utiliser des indicateurs de performances pour réduire les risques d'échec. Erin Kiniken de Giga Group leur recommande d'avoir également recours aux diagnostics pour s'assurer que les employés utilisent correctement le système de GRC. Ils permettent de mesurer des facteurs tels que le taux de visites répétées, le nombre d'employés qui utilisent les applications de ventes, et le nombre d'adresses de clients dans la base de données.

3.2.2.6 Oublier que "C" signifie "Client" :

Ironie de la GRC, les entreprises oublient parfois que le "C" signifie "Client". Chose étonnante, bon nombre d'entre elles ne recueillent pas et n'évaluent pas la participation des clients avant de concevoir leur stratégie et programmes de GRC. La plupart du temps, les entreprises y ont recours pour améliorer l'efficacité de leurs opérations, et non pour améliorer leur efficacité vis-à-vis des clients. Ce n'est pas la même chose. Par exemple, le personnel du centre d'appels est généralement incité à traiter le maximum d'appels clients, plutôt qu'à s'assurer que les préoccupations des clients sont réellement prises en compte efficacement. *«Elles économisent de l'argent sur la téléphonie, mais ne mesurent pas combien de clients partent voir ailleurs»*, relate Dick Lee, directeur de High-Yield Marketing. Il souligne que les clients assimilent souvent la GRC des entreprises à l'expérience frustrante de se voir mis en attente et de naviguer dans le labyrinthe des systèmes de messagerie vocale.

À cause notamment de leur fixation sur l'efficacité, les entreprises considèrent, à tort, que la technologie représente toujours la meilleure solution pour gérer leurs clients. *«Vous n'avez pas besoin de la technologie pour gérer correctement vos relations clients. Regardez les commerçants locaux : ils connaissent plutôt bien leurs clients»*, affirme Beth Eisenfeld de Gartner. Les entreprises peuvent être déçues par les résultats des programmes de GRC parce qu'elles ne les utilisent pas réellement pour engendrer la satisfaction de leurs clients.

Mais elles commencent peut-être à tirer les leçons de tous ces échecs. Ainsi, Dick Lee voit se dessiner deux tendances encourageantes. Tout d'abord, les directeurs informatiques et les directeurs techniques semblent être de plus en plus nombreux à comprendre que la GRC relève essentiellement d'une stratégie d'entreprise qui nécessite un changement dans le comportement organisationnel. Dans le même temps, un nombre croissant de cadres dirigeants se rendent compte que la gestion de la relation client n'est pas simplement une initiative technologique.

3.3 Pourquoi les marques développent-elles des relations avec les clients ?⁶⁵

Cette section vise à expliquer les raisons qui poussent les marques à créer et développer des relations clients.

3.3.1 Une relation forte accroît la valeur du capital client :

Pendant longtemps, les responsables marketing se sont focalisés sur le processus de choix du consommateur : dans quels contextes, selon quels critères, quelles croyances ou quelles heuristiques le consommateur choisit-il une marque plutôt qu'une autre ? Dans cette approche, l'attention est portée sur la transaction elle-même sans se préoccuper de ce qui s'est passé avant et ce qui se passera après la transaction. Une autre perspective qui est du marketing relationnel considère que le consommateur ne réitère pas le processus de choix à chaque occasion d'achat.

Pour les marques, l'enjeu est financier, car les flux monétaires générés par la récurrence des achats sont par nature plus importants que ceux dégagés lors d'une transaction unique. Le capital client résulte ainsi de l'agrégation des revenus nets générés par les clients pendant toute la durée de vie de la relation.

Les marques fortes sont capables de susciter des relations durables avec les consommateurs. Cette fidélité garantit aux firmes des revenus nets plus élevés, parce que les consommateurs acceptent de payer un prix plus élevé (price premium), pendant une durée plus longue, et dans des volumes plus importants.

3.3.2 Une relation forte favorise l'engagement à la marque :

Toutefois, sous l'apparence d'une relation durable peut se cacher une inertie d'achat, une habitude ou une routine qui n'a rien à voir avec une « véritable » fidélité. Il suffit alors que la marque soit en rupture de stock dans le magasin habituel ou qu'un concurrent fasse une offre promotionnelle pour que le consommateur reporte son choix sur une autre marque. C'est pourquoi une relation forte est associée à un engagement du consommateur. L'engagement désigne la volonté de maintenir et développer une relation à long terme avec la marque. L'engagement revêt une dimension affective, qui recouvre l'ensemble des affects positifs ressentis par le consommateur envers la marque. Il contient également une dimension calculée, dans la mesure où il résulte d'un arbitrage rationnel entre les bénéfices à poursuivre la relation et les différents coûts associés au changement de marque. Pour illustrer l'engagement des clients envers la marque, nous citons l'exemple de la direction GAP qui a décidé de changer

⁶⁵ GERALDINE (M) : *Management transversal de la marque*, édition Dunod, Paris, 2013, P.156 et 157.

son logo après 20 ans. Mais, le tollé des clients sur la page Facebook de la marque a forcé la direction de GAP à revenir à l'ancien logo une semaine simplement après son abandon.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous sommes parvenus à décrire les principes fondamentaux de la gestion de la relation client. Nous avons défini le CRM et montré la nécessité d'implanter le CRM qui est devenu une stratégie et non pas uniquement un outil.

Nous avons ensuite présenté les différentes politiques que l'entreprise peut adopter envers ses clients tout en prenant en compte le facteur intensité de la relation et la valeur du client. Huit leviers ont été développés pour expliquer la mutation du marketing, apport de nouvelles technologies, et le dernier point de cette partie était consacré aux objectifs de CRM.

La mise en place d'un CRM dans une entreprise ne consiste pas uniquement à modifier l'organisation de l'entreprise : des modifications structurelles, de compétences et de comportements, mais à suivre une démarche dite IDIC (Identifier, Différencier, interagir, Customiser). L'installation des logiciels CRM vient comme un puissant levier pour améliorer et faciliter la gestion de la relation client.

D'une manière générale, la gestion de la relation client « GRC » couramment appelée « CRM » consiste à mettre en place une stratégie, des processus et des outils pour bâtir une relation globale et profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contacts.

Chapitre 3 : Cas pratique de l'entreprise SNVI

Section 1 : Présentation générale de l'entreprise

Section 2 : Méthodologie de l'enquête

Section 3 : Résultats et synthèse de l'enquête

Introduction :

Après l'ouverture du marché Algérien aux entreprises privées, la société nationale de véhicules industriels Algériennes a pris conscience qu'elle n'opère plus dans un environnement stable caractérisé par une clientèle et une concurrence clairement identifiées mais dans un monde en constante ébullition à un moment où les marchés changent et les exigences des clients s'accroissent.

Pour assurer sa pérennité, la SNVI développe et conserve ses relations clients à travers la gestion de sa marque. Ce chapitre répondra donc sur notre questionnement : **dans quelles mesures la SNVI est-elle parvenue à renforcer sa relation client ?**

Dans le chapitre suivant, nous allons présenter l'entreprise d'accueil où s'est effectué notre stage. Ensuite, une méthodologie de l'enquête sera détaillée dans la deuxième section quant à la troisième section nous présenterons les résultats de l'étude et les recommandations.

Section 1 : Présentation générale de la SNVI

L'historique statutaire de la société nationale des véhicules industriels (SNVI), sa présentation et son organigramme sont les éléments que nous allons aborder dans la présente section.

1.1 Historique statutaire de la société⁶⁶:

- **De 1957 à 1966 :**

Implantation de la société française BERLIET sur le territoire Algérien par la construction en juin 1957 d'une usine de montage de véhicules "poids lourds" à 30 km à l'est d'Alger, plus exactement à Rouïba.

- **De 1967 à 1980 :**

En 1967, fut créée la SONACOME (SOciété NATIONALE de CONstruction MEcanique). Le schéma d'organisation adopté pour la SO.NA.CO.ME regroupant en son sein dix (10) entreprises autonomes.

- **De 1981 à 1994 :**

La S.N.V.I (Entreprise Nationale de Véhicules Industriels) devient une entreprise publique socialiste (EPS). La S.N.V.I est née à l'issue de la restructuration de la SO.NA.CO.ME et le décret de sa création lui consacra un statut d'entreprise socialiste à caractère économique régit par les principes directifs de la Gestion Socialiste des Entreprises (G.S.E).

- **De 1995 à 2011 :**

Le mois de Mai 1995, la S.N.V.I a changé de statut juridique pour devenir une Entreprise Publique économique régie par le droit commun : la S.N.V.I est alors érigée en Société Par Actions (SPA), au capital social de 2,2 milliards de Dinars. La S.N.V.I devenue groupe industriel.

- **De 2011 à Janvier 2015**

Le mois d'Octobre 2011, la S.N.V.I a changé de statut juridique pour devenir un Groupe Industriel composé d'une Société Mère et de quatre filiales.

⁶⁶ <http://snvigroupe.dz/pagesweb/entreprise/pghistorique.php>, consulté le 15/06/2015 à 19 :10.

- **Depuis Février 2015 à ce jour :**

Suite à la réorganisation du Secteur Public Marchand de l'Etat en date du 23 Février 2015, l'EPE FERROVIAL et toutes ses participations a été rattachée au Groupe SNVI comme
5ème Filiale.

Le Groupe SNVI est constitué ainsi de cinq (05) Filiales de production :

- ✓ Filiale Fonderie de Rouïba,
- ✓ Filiale Véhicules Industriels de Rouiba,
- ✓ Filiale Carrosseries Industrielles de Rouïba,
- ✓ Filiale Carrosseries Industrielles de Tiaret,
- ✓ Filiale Constructions de Matériels et Equipements Ferroviaires « FERROVIAL » d'Annaba.

Et d'une Société mère composée de :

- ✓ Directions Centrales,
- ✓ Direction Centrale Commerciale et son réseau
- ✓ Division Rénovation Véhicules Industriels DRVI à Sidi-Moussa

1.2 Présentation de l'entreprise :

1.2.1 Présentation de la SNVI ⁶⁷:

L'Entreprise Nationale des Véhicules Industriels (SNVI), Entreprise Publique Economique constituée en société par actions depuis mai 1995, produit et commercialise des véhicules industriels.

L'Entreprise nationale de véhicules industriels (SNVI) a pour vocation la conception, la fabrication, la commercialisation et le soutien après-vente d'une importante gamme de produits. Au capital social de 2.200.000.000 DA, détenu en totalité par l'Etat algérien, la SNVI construit des camions et camions-tracteurs, autocars, des autobus et des équipements de carrosserie industrielle.

Trois qualités distinguent ce fleuron de l'industrie nationale de ses similaires sur le marché et expliquent son succès et sa force. Son organisation d'abord. " L'organisation de la société est adossée à des procédures ". La maîtrise de la technologie permet à " l'entreprise de faire de la conception, de la fabrication, du montage de véhicules industriels et de pièces de

⁶⁷ Document interne à l'entreprise.

liaison mécanique " est une autre qualité de l'entreprise. La troisième qualité de la SNVI réside dans sa ressource humaine. " Nous avons une ressource humaine potentielle en termes de nombre, de qualité et de diversité ".

1.2.2 Les missions de la société ⁶⁸:

Les missions principales de la société Mère SNVI orientées essentiellement vers :

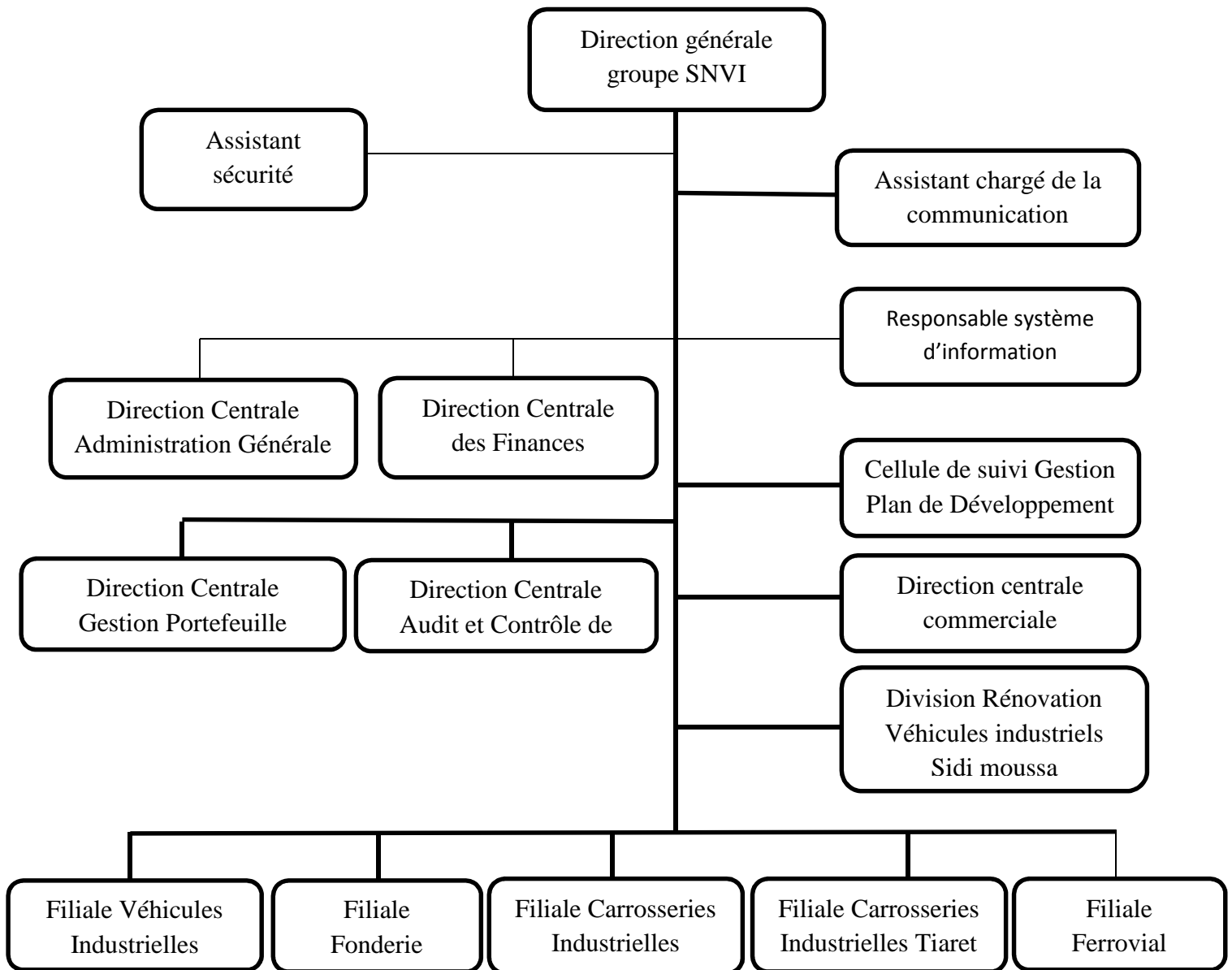
✓ l'exercice de contrôle des filiales et la gestion de portefeuille de participations dans les JV suivantes :

- ZF Algérie : (SNVI 20%/ ZF Allemagne 80%).
- SAPPL-MB : Société Algérienne pour la Production de Poids Lourds de marque Mercedes-Benz à Rouiba : SNVI 34% / EPIC EDIV (MDN) 17% / AABAR (Emirates Arabes Unis) 49% avec DAIMLER (partenaire technologique).
- SAFAV-MB : Société Algérienne pour la Fabrication de Véhicules de Marque Mercedes-Benz à Tiaret. SNVI 17% / EPIC EDIV (MDN) 34% / AABAR (Emirates Arabes Unis) 49% avec DAIMLER (partenaire technologique).
- RAP (Renault Algérie Production) : SNVI 34% /FNI (Fonds National d'Investissement) 17% / Renault 49%.
- CITAL (Société d'assemblage et de maintenance de rames de tramways) : FERROVIAL 41% / EMA (Entreprise de métro d'Alger) 10% / ALSTOM France 43% / ALSTOM Algérie 6%.
- L'élaboration et la mise en œuvre de la politique financière.
- La définition de la politique de rémunération et du développement de la Ressource Humaine du Groupe.
- Continuer également à assurer le business actuel en rapport avec :
 - La commercialisation des véhicules industriels neufs ;
 - La rénovation des véhicules industriels à Sidi Moussa ;
 - Les activités du Transport, Dédouanement et Transit ;
 - La formation spécialisée avec son centre implanté sur site de Rouiba.

⁶⁸ Document interne à l'entreprise.

1.2.3 L'organigramme de la SNVI :

Figure 01 : La structure organisationnelle de la SNVI



Source : Document interne à l'entreprise.

1.2.4 Le groupe SNVI :

Le projet de réorganisation de l'entreprise a impliqué la filialisation de la SNVI c'est-à-dire la création d'un groupe industriel doté de filiales indépendantes. Le Groupe SNVI est constitué de :

1.2.4.1 Une société mère composée de :

- Directions Centrales.
- Direction Centrale Commerciale et son réseau.
- Division Rénovation Véhicules Industriels – DRVI.

1.2.4.2 Une Filiale Fonderies de Rouïba (F.O.R) :

Située à 10 mn de l'aéroport Houari Boumediene d'Alger et à 30 mn du port, la filiale Fonderies de Rouïba a été mise en exploitation le 1er janvier 1983. Sa principale mission est la fabrication de bruts de fonderie en fonte ainsi que des pièces en aluminium selon les nuances suivantes :

- Fonte grise sphéroïdale GS.
- Fonte lamellaire GL
- Aluminium

Capacité de production installée est de 9000 tonnes par an de fonte grise et de 300 tonnes par an d'aluminium.

La fonderie de Rouïba produit des bruts principalement pour le secteur mécanique et pour d'autres secteurs tels l'hydraulique , les matériels agricoles et les travaux publics.

1.2.4.3 Filiale Véhicules Industriels de Rouïba (V.I.R) :

Créé en Juillet 1970, le Complexe des Véhicules Industriels de Rouïba, érigé en Filiale le 1er janvier 2011, faisant partie du groupe industriel SNVI et est l'unique fabricant de véhicules industriel en Algérie.

Situé à 10 minutes de l'aéroport d'Alger et à 30 minutes du port, le complexe produit des camions de 6,6 à 26 tonnes de poids total en charge, des tracteurs routiers, des autocars et des autobus mettant en œuvre des technologies et des techniques d'élaboration telles que, l'estampage à chaud (forge), l'emboutissage, l'usinage, le taillage d'engrenage, la rectification et les traitements thermiques.

Capacité de production installée : 4 500 véhicules/an.

Cette filiale regroupe elle-même cinq (05) centres de production :

- Forge : Obtention des bruts par déformation plastique à chaud,

- Mécanique : produit des ponts, des essieux, des directions et des pièces de liaisons,
- Tôlerie et Emboutissage : produit des longerons pour cadres châssis, des cabines et des pièces de liaisons,
- Montage Camions : assemble les camions,
- Montage Autocars et Autobus : produit les caisses, les treillis et assemble les cars & bus et produit également des pièces en polyester et sièges.

Et une Unité Etudes et Recherche (UER).

1.2.4.4 Filiale Carrosseries Industrielles de Rouiba (C.I.R) :

La Filiale Carrosseries Industrielles de Rouiba, située à 10 minutes de l'aéroport d'Alger et à 30 minutes du port, fabrique des équipements industriels portés et tractés : Plateaux, Bennes, Citernes à eau, Citernes hydrocarbure, Semi-remorques ainsi que des équipements spéciaux d'assainissement et voirie, de lutte contre l'incendie et des minicars. Elle est située sur le même site que les filiales Fonderies et Véhicules Industriels, dans la zone industrielle de Rouiba -Alger.

1.2.4.5 Filiale Carrosseries Industrielles de Tiaret (C.I.T) :

La Filiale Carrosseries Industrielles de Tiaret, située à la commune de Ain Bouchekif-Tiaret à 3Km de l'aéroport de Tiaret, spécialisée dans la conception et la fabrication de carrosseries industrielles portés et tractés dans les gammes suivantes : Plateaux, Bennes, Citernes à eau, Citernes hydrocarbures, cocottes à ciment, Portes engins, Fourgons frigorifiques/standards et véhicules spéciaux.

1.2.4.6 Une Filiale Constructions de Matériels et Equipements Ferroviaires à Annaba (FERROVIAL) :

L'Entreprise Publique Economique de Constructions de Matériels et Equipements Ferroviaires « FERROVIAL » a été créée en 1983 à la suite de la restructuration de la Société mère SN.METAL. Elle a été transformée en S.P.A. Société par actions en 1989 au capital social de 2.254.100.000 DA.

Le Siège de FERROVIAL est situé sur l'axe routier Annaba - El- Hadjar à 10 kms du Complexe Sidérurgique. Il est distant de 05 Kms du port d'Annaba et il est desservi par une voie ferrée passant à proximité.

L'entreprise est constituée de deux entités opérationnelles installées sur le même site que le siège de la Direction Générale.

L'entreprise a pour objet : les études, la recherche et le développement, la production et la commercialisation de :

- Matériels et équipements ferroviaires : wagnage de tous types, locomotives de manœuvre, appareils de voie, voiture voyageur et métro,
- Matériels de travaux publics : bétonnière, centrale à béton, brouette,
- Container maritime,
- Produits de diversification et de sous traitance (mécanique, métallique).
- Produits forgés.

Section 2 : Méthodologie de l'enquête

Dans cette section nous allons présenter les objectifs de l'enquête, l'outil de recherche choisi, la raison de ce choix, aussi les personnes interviewées et la méthode de traitement des données collectées.

2.1 L'objectif de l'enquête :

L'objet d'une recherche consiste en la question générale que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre. C'est en quelque sorte la réponse à la question : «Qu'est- ce que je cherche ? ». L'objet est un élément clé du processus de recherche : il traduit et cristallise le projet de connaissance du chercheur, son objectif. Et l'objectif de notre enquête est de mesurer l'incidence de la marque SNVI dans le renforcement de la relation client. Dans ce cas, nous avons établi un questionnaire pour étudier la perception des clients de l'interaction marque/relation client.

2.2 Outils de recherche :

Dans le cadre de ce travail de recherche, il nous a semblé judicieux de mettre en œuvre une démarche scientifique basée sur une méthode quantitative. En effet, il était important pour couvrir le sujet et la problématique dans sa globalité d'effectuer un questionnaire.

2.2.1 Le questionnaire :

Le questionnaire par définition est l'outil de recueil, d'enregistrement et de stockage de l'information qui prend, selon les cas, la forme de questions ouvertes (les répondants sont libres de leurs réponses et de la formulation qu'ils souhaitent leur donner) ou fermées (les réponses sont proposées aux répondants). La réponse, pour sa part, sera en soi toujours

interprétée. Ce qui peut apparaître pour certains comme une évidence a une première implication importante : le questionnaire conçu comme un instrument de mesure doit être standardisé, c'est-à-dire qu'il doit placer tous les sujets dans la même situation pour permettre des comparaisons entre les répondants⁶⁹.

Le questionnaire doit être accompagné en amont par une communication sur ses objectifs et son utilité, et en aval par une communication sur les résultats obtenus.

La phase de rédaction est donc essentielle pour la réussite du projet d'enquête.

Notre questionnaire (voir annexe A) est structuré d'une petite introduction qui définit son utilité et de 19 questions simples, claires et précises. Il regroupe des questions fermées à choix multiple, des questions dichotomiques, d'autres sous forme d'échelle de Likert et d'échelle différentielle sémantique. En ce qui concerne la méthode d'enquête, notre choix s'est porté sur l'enquête par fax.

2.3 Les conditions de déroulement du sondage :

2.3.1 La taille de l'échantillon :

La taille d'un échantillon destiné à des traitements quantitatifs dépend de l'objectif poursuivi. Dans le cadre des études quantitatives, la détermination d'un échantillon est cruciale et pour en faire il faut tout d'abord définir clairement la population mère qui est la base de sondage. Ensuite, nous avons le choix entre plusieurs méthodes d'échantillonnage qui permettent de définir un échantillon représentatif de la population mère et qui se distinguent comme suit :

2.3.1.1 La méthode aléatoire (probabiliste) :

C'est un processus d'échantillonnage dans lequel les éléments qui font partie de l'échantillon sont déterminés par tirage au sort selon des méthodes respectant les lois du hasard. Dans un échantillon probabiliste ou aléatoire, chaque élément de la population a une probabilité connue d'être inclus, probabilité différente de zéro et non nécessairement constante pour tout l'univers d'étude. De la méthode d'échantillonnage aléatoire, des méthodes plus fiables ou d'une fiabilité identique pour un coût inférieur ont été tirées⁷⁰:

⁶⁹ JOLIBERT(A) et JOURDAN(P) : *Le marketing research : Méthodes de recherche et d'études en marketing*, édition DUNOD, Paris, 2006, P.66.

⁷⁰ KHALDI (K) : *Méthodes statistiques et probabilités*, Casbah éditions, Alger, 2006, PP.165 et 166.

2.3.1.1.1 Méthode élémentaire :

Dans une population de taille N où chaque individu a une probabilité $1/N$ d'être choisi, on procède à un tirage au hasard de n individus. On distingue deux (2) types de tirage : le tirage exhaustif (sans remise) et le tirage non exhaustif (avec remise).

2.3.1.1.2 Tirage systématique :

Un premier individu étant tiré au hasard, la méthode consiste à tirer un individu tous les k individus rencontrés.

2.3.1.1.3 Echantillonnage stratifié :

On tire les individus de l'échantillon dans des groupes homogènes de la population que nous appelons strates. On cherche le nombre optimal d'individus à tirer dans chaque strate. Cette méthode a pour but d'améliorer la précision de l'estimation.

2.3.1.1.4 Echantillonnage par grappes :

Un tirage au hasard ayant donné des grappes (groupes d'individus), on examine tous les individus de chaque grappe tirée. Cette méthode est utile si on ne dispose pas de liste de tous les individus de la population.

2.3.1.1.5 Echantillonnage par degrés :

C'est un tirage où l'échantillonnage n'a pas lieu directement parmi les individus de la population mais en plusieurs temps c'est un tirage en cascade.

2.3.1.1.6 Echantillonnage à probabilité inégale :

On procède au tirage d'individus avec des probabilités proportionnelles à un caractère connu.

2.3.1.2 La méthode non aléatoire (non probabiliste) ⁷¹:

L'échantillonnage empirique est caractérisé par la construction de l'échantillon par un choix « raisonné ». Cet échantillon ressemble le plus possible à la population ; mais cette ressemblance est due aux connaissances préalables qu'on a sur cette population. On ne peut calculer la précision de cet échantillonnage.

Pour répondre à l'objectif principal de notre étude et à cause des raisons et contraintes que nous avons rencontrées, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage non probabiliste dite empirique. En effet, nous avons interviewé 15 responsables du département Achat et Approvisionnement des entreprises clientes.

⁷¹ Ibid, P.166

2.3.2 La date, le lieu, les interviewés :**2.3.2.1 La date du sondage :**

Notre sondage a été commencé le 19/07/2015 et a pris une durée de quatre (4) jours.

2.3.2.2 Le lieu du sondage :

Comme lieu de déroulement de ce sondage, nous avons choisi un lieu connu des interviewés, leur place de travail, où ils se sont senti beaucoup plus à l'aise.

2.3.2.3 Les personnes interviewées :

Lors de notre enquête avec les responsables du département Achat et Approvisionnement des entreprises clientes, nous avons veillé à utiliser un langage simple, clair et compréhensible. Les questions étaient précises et le questionnaire a été transmis aux entreprises suivantes :

1. EMO.
2. ENTP ;
3. ETRAG (ex-CMT) ;
4. ETRHB ;
5. ETUSA ;
6. ETUSB ;
7. La wilaya de Boumerdes ;
8. Ministère de l'intérieur ;
9. Ministère de la défense ;
10. Personne physique ;
11. SNTR ;
12. SOFAR ;
13. SONATRACH ;
14. SONELGAZ ;
15. Tahkout ;

2.3.3 La méthode de traitement des données :

Pour le traitement des données collectées grâce à l'enquête effectuée avec les responsables du département Achat et Approvisionnement, nous avons utilisé comme outil l'analyse des résultats qui sont mises en œuvre à partir d'Excel. Cette partie vise à confirmer ou non les hypothèses d'étude soulevées, avant de valider ou non ces dernières.

Section 3 : Résultats et synthèse de l'enquête

L'enquête quantitative réalisée sous la forme d'un sondage par questionnaire nous a permis de recueillir le témoignage de 15 responsables. Cette section nous permettra d'analyser les informations recueillies pour confirmer ou non les hypothèses supposées dans l'introduction.

3.1 Présentation des résultats :

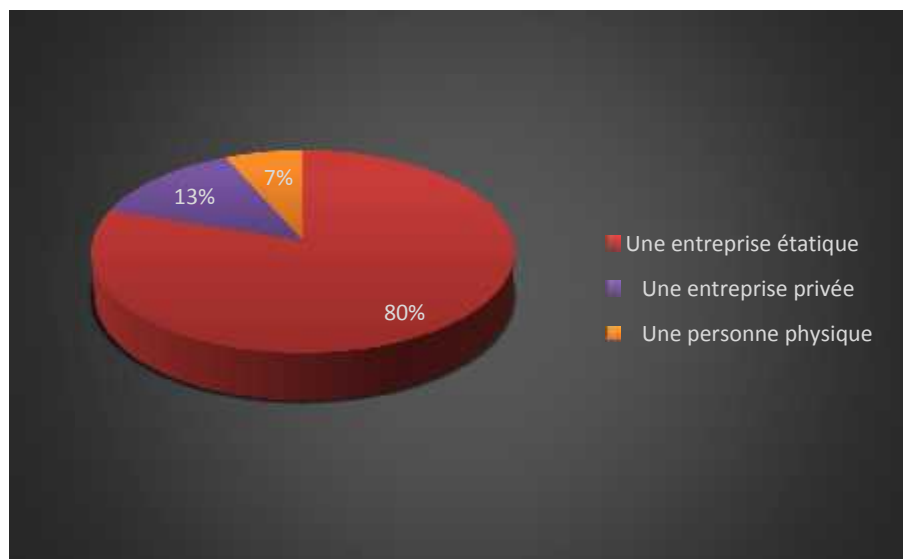
Pour analyser les informations des répondants, nous avons choisi de répartir les différentes questions du questionnaire en trois (3) catégories soient :

- Des questions générales ;
- Des questions qui reposent sur les valeurs tangibles de la marque et ses valeurs associatives ;
- Des questions sur l'application des outils de la gestion de la relation client.

3.1.1 Des résultats généraux :

Cette partie est consacrée pour identifier les entreprises clientes, la durée de la relation entre ces dernières et la SNVI, ensuite les produits les plus vendus.

Figure 2 : Les profils des entreprises clientes



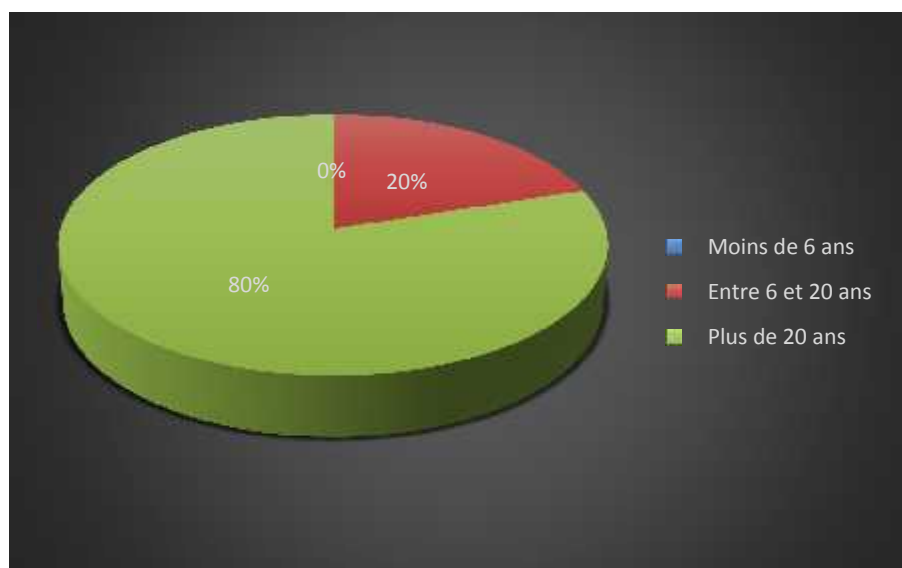
Source : Elaboré par nos soins d'après les des résultats d'Excel.

Commentaire :

D'après le graphique par secteur ci-dessus, la majorité des clients sont des entreprises publiques soit 80% de l'échantillon. 13% représente les entreprises privées et le reste qui représente la minorité sont des personnes physiques.

Nous constatons donc que la SNVI entretient des relations avec des entreprises étatiques plus que celles des autres secteurs.

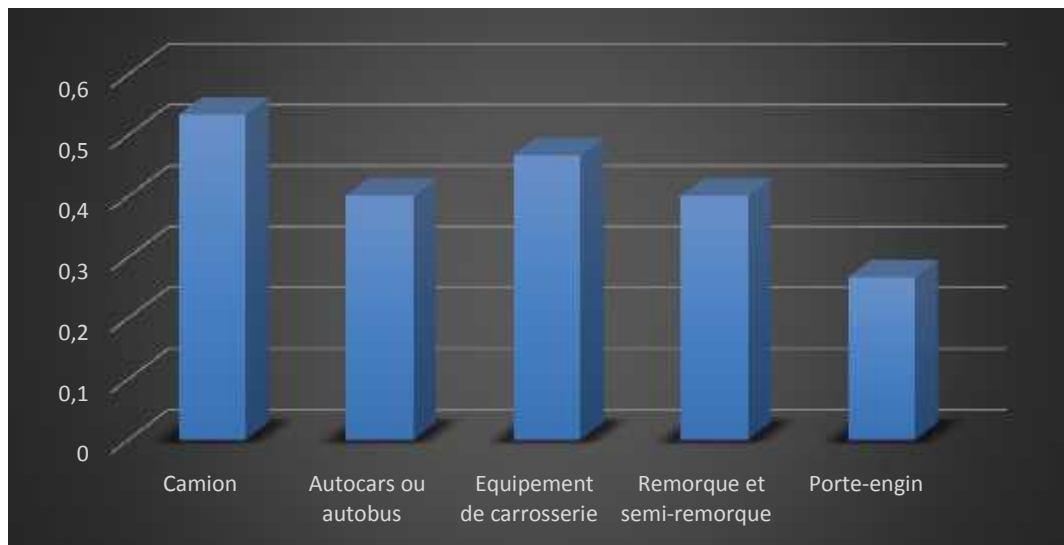
Figure 3 : La durée de la relation entre les clients et la SNVI



Source : Elaboré par nos soins d'après les des résultats d'Excel.

Commentaire :

80% des clients sont restés en relation avec la SNVI plus de 20 ans, soit à partir de sa création, et les autres ont commencé d'acheter ses produits depuis 2005 mais à partir de 2009 la SNVI n'a conquis aucun nouveau client.

Figure 3 : classement des produits les plus utilisés.

Source : Elaboré par nos soins d'après les des résultats d'Excel.

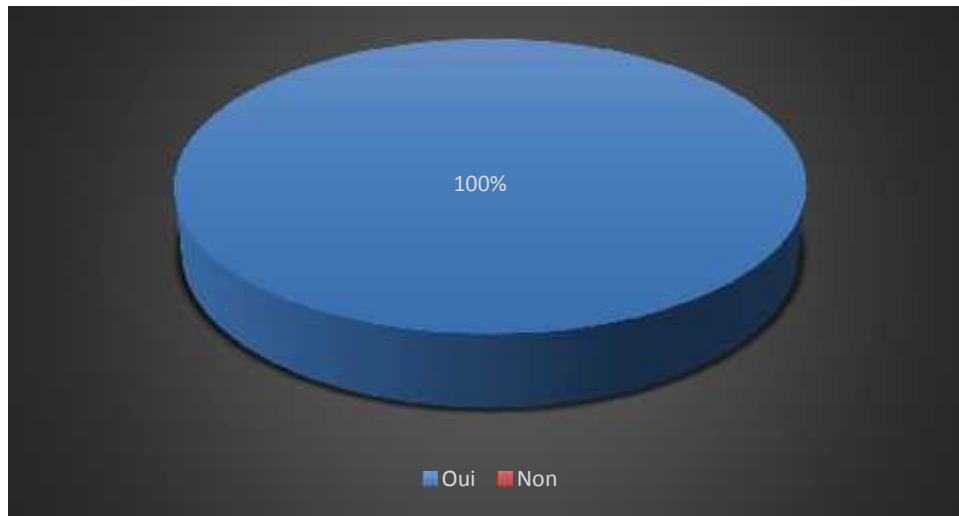
Commentaire :

D'après l'histogramme ci-dessus, nous remarquons que les camions et les équipements de carrosserie sont les plus demandés dans le marché algérien. L'achat des autocars, autobus, remorques et semi-remorques est effectué par 40% des répondants or que les porte-engins représentent le produit le moins demandé par les entreprises avec un taux de 26,66%.

3.1.2 Des résultats relatifs aux valeurs tangibles de la marque et valeurs associatives :

Dans la partie suivante nous allons mesurer la satisfaction des usagers envers les différentes valeurs tangibles et associatives de la marque SNVI.

Figure 5 : La satisfaction des usagers envers la gamme produit.

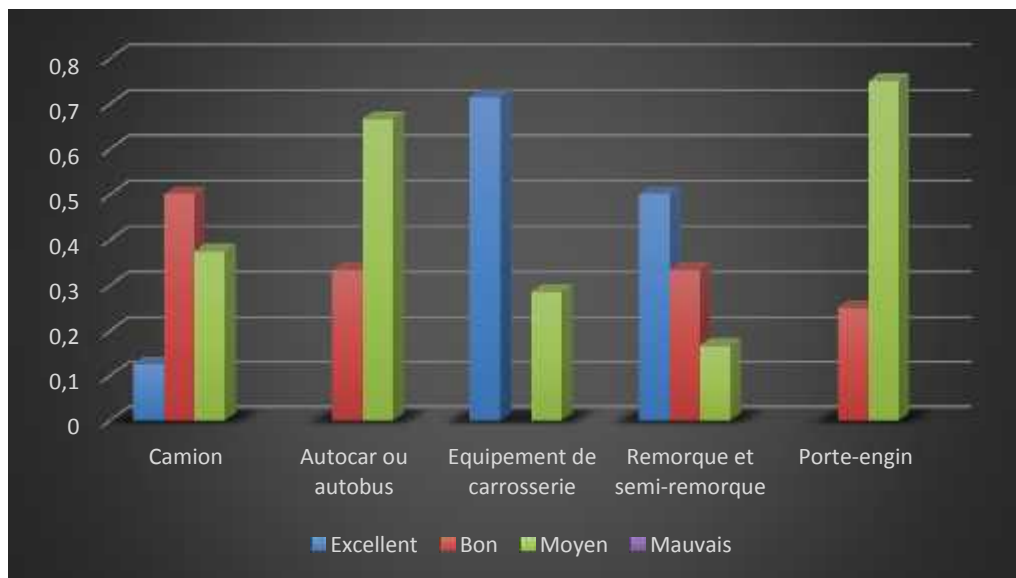


Source : Elaboré par nos soins d'après les des résultats d'Excel.

Commentaire :

Tous les individus de l'échantillon trouvent la gamme, offerte par SNVI, est riche par ses divers produits qui répondent à leurs exigences, ce qui explique la satisfaction de la totalité des interrogés.

Figure 6 : La perception des clients sur chaque produit utilisé



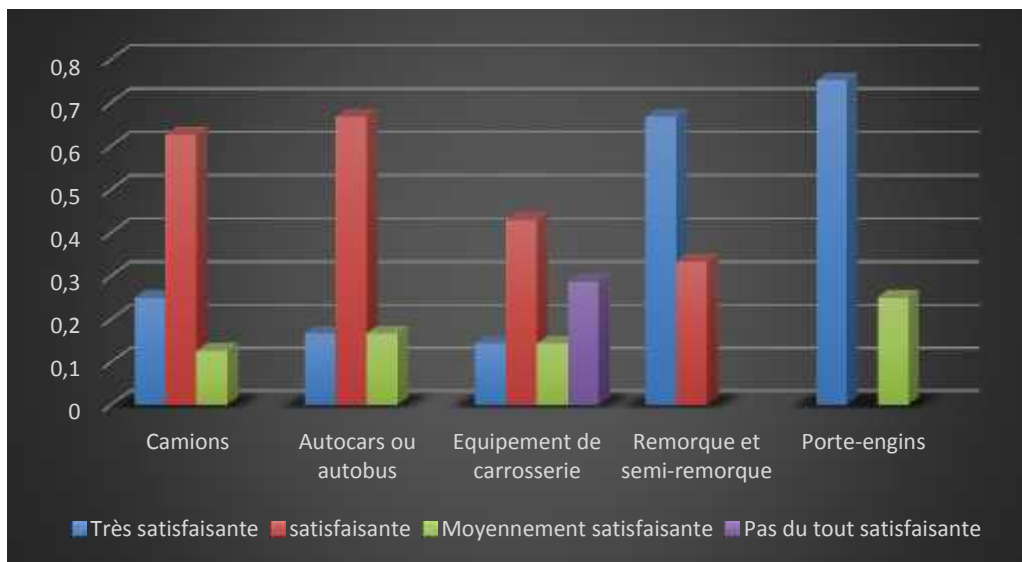
Source : Elaboré par nos soins d'après les des résultats d'Excel.

Commentaire :

- **Les camions :** 12.5% des utilisateurs de camions ont répondu que ces derniers sont des produits excellents et c'est le ministère de défense qui le confirme car il répond à ses exigences. Parmi eux la moitié qualifient les camions comme étant bon et le reste comme étant moyen. Nous concluons donc que les camions sont de bon produit.
- **Les autocars et autobus :** plus que la moitié des acheteurs d'autocars et autobus soit 66,67% trouvent que c'est un produit moyen. Les autres confirment qu'il est bon.
- **Equipements de carrosserie :** un taux de plus de 70% les caractérise par des excellents produits, par contre les autres voient que c'est des produits moyens.
- **Les remorques et semi-remorques :** 50%, 33,33% et 16,67% sont les pourcentages des utilisateurs qui trouvent les remorques excellents, bon et moyen respectivement.
- **Les porte-engins :** un quart (1/4) des utilisateurs de porte-engins les décrivent par de bons produits or que les trois quarts (3/4) restants les perçoivent comme des produits moyens.

D'après les interprétations précédentes, nous déduisons que les produits offerts par la SNVI sont de moyens produits.

Figure 7 : Le degré de satisfaction de la qualité des produits SNVI.



Source : Elaboré par nos soins d'après les des résultats d'Excel.

Commentaire :

- **Les camions :** selon l'enquête, 25% des clients affirment d'être très satisfaits de la qualité des camions. 62,5% des interviewés sont satisfaits bien qu'un taux de 12,5% des clients montrent leurs satisfactions moyennes.

- **Les autocars et autobus :** la plupart des utilisateurs sont satisfaits de la qualité du produit, environ 66,67%, 50% du reste des répondants dévoilent leurs forte satisfaction et les autres démontrent leurs satisfactions moyennes.

- **Les équipements de carrosserie :** les taux de satisfaction de la qualité des équipements de carrosserie sont présentés comme suit :

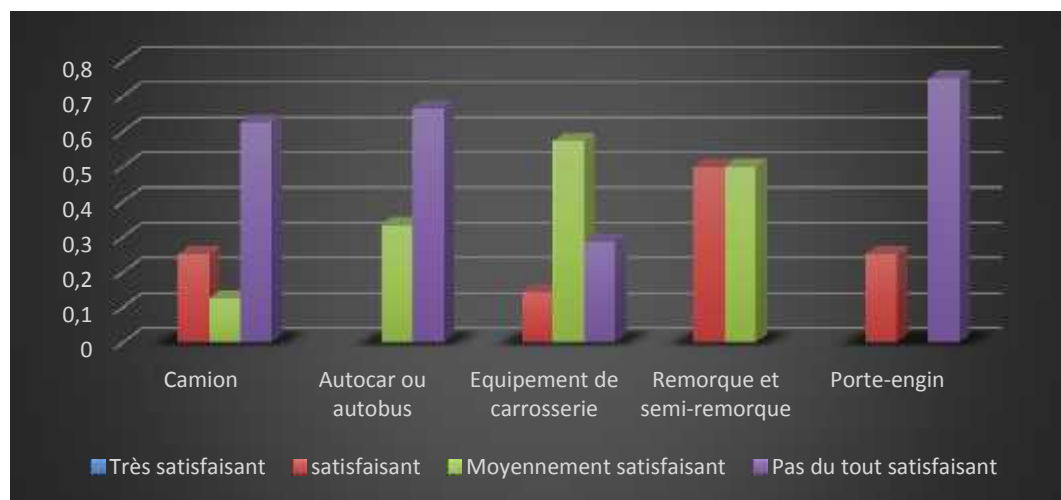
- ✓ 14,28% des interrogés sont très satisfaits ;
- ✓ 42,85% sont satisfaits ;
- ✓ 14,28% sont moyennement satisfait ;
- ✓ 28,57% sont insatisfaits.

- **Les remorques et semi-remorques :** la qualité des remorques est plus que satisfaisante chez la plupart des utilisateurs, voire satisfaisante.

- **Les porte-engins :** en matière de qualité, la majorité des interviewés présentent leurs satisfactions élevées et 25% des clients répondent que la qualité est moyennement satisfaisante.

D'après les résultats obtenus pendant l'enquête, nous concluons que les produits SNVI répondent aux exigences des clients en matière de qualité et ce qui explique la satisfaction des clients.

Figure 8 : Le degré de satisfaction des prix des produits SNVI.



Source : Elaboré par nos soins d'après les des résultats d'Excel.

Commentaire :

- **Les camions :** la majorité des clients ne sont pas convaincu par les prix des camions qui leurs semblent très chères et pour cela qu'ils montrent une insatisfaction totale. 25% des clients trouvent les prix abordables et sont satisfaits. Les prix sont moyennement satisfaisants pour les 12,5% qui en restent.

- **Les autocars et autobus :** parmi les interviewés, aucun ne trouve les prix très satisfaisants. La plupart d'entre eux les trouvent insatisfaisants, voire moyennement satisfaisants.

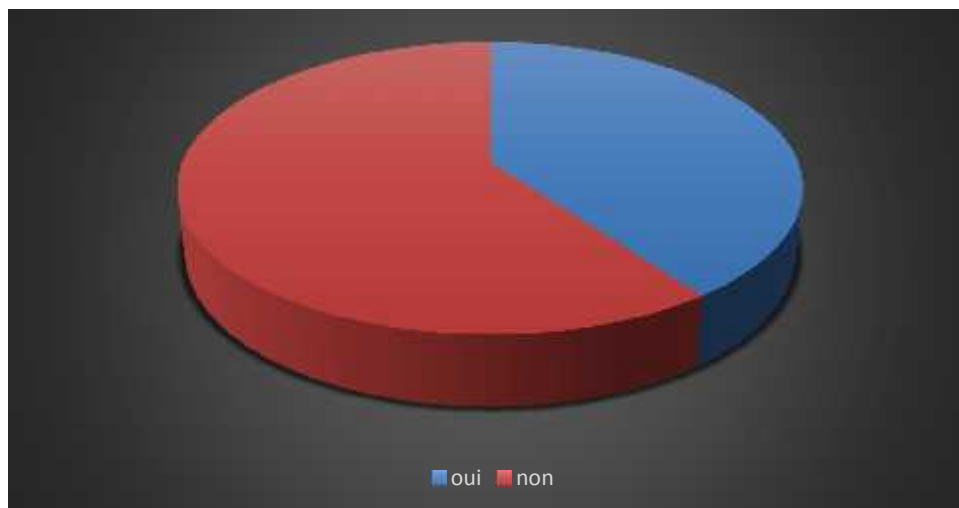
- **Les équipements de carrosserie :** très peu de clients trouvent les prix satisfaisants. La majorité leurs semblent moyennement satisfaisant et 28,57% des interrogés ne sont pas du tout satisfaits.

- **Les remorques et semi-remorques :** nous remarquons que le pourcentage des clients satisfaits et moyennement satisfaits sont égaux, tandis que personne n'est ni très satisfaite ni insatisfaite.

- **Les porte-engins :** de même que pour le produit précédent nul ne trouve les prix très satisfaisants. Un quart (1/4) des clients montrent leurs satisfactions mais le reste non.

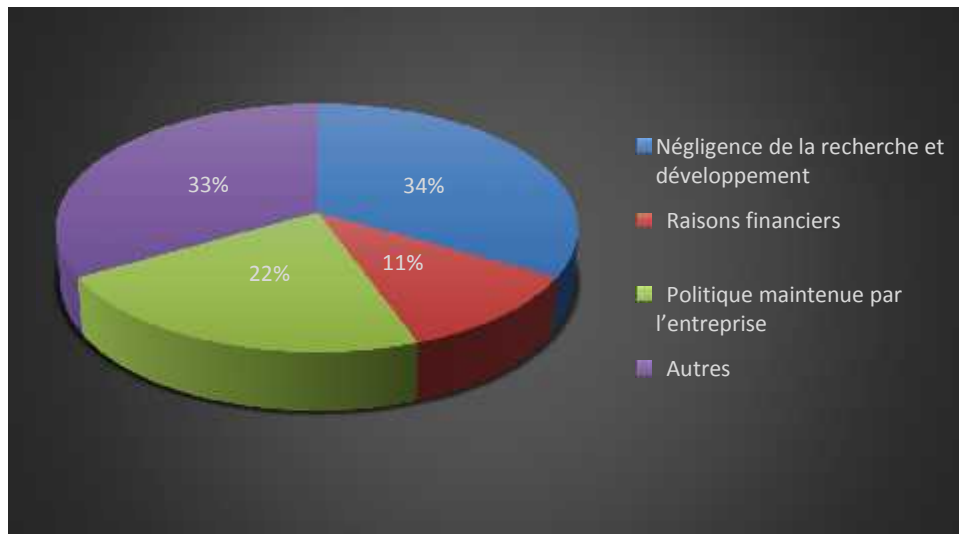
D'après les interprétations, nous pouvons dire que les clients estiment que les prix sont élevés ce qui explique leurs insatisfaction.

Figure 9 : La perception des clients sur le maintien de l'innovation par l'entreprise.



Source : Elaboré par nos soins d'après les des résultats d'Excel.

Figure 10 : Les causes du retard technologique.



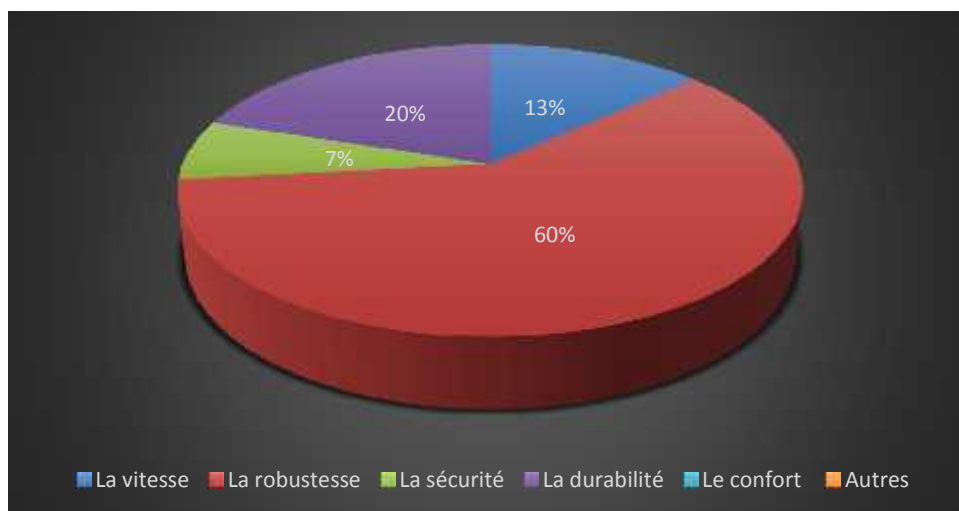
Source : Elaboré par nos soins d'après les des résultats d'Excel.

Commentaire :

Concernant la question sur le maintien de l'innovation par l'entreprise d'accueil, 40% répondent par oui. Les autres 60% trouvent que la SNVI est trop dépassée en matière d'innovation et d'après eux environ 34% remettent en cause ce retard à la négligence de la recherche et développement. 11% et 22% le remet aux raisons financières et à la politique maintenue par l'entreprise (respectivement) car auparavant la politique était monopolistique et soudainement ils ont confronté un marché concurrentiel.

Le reste des répondants donnent d'autres arguments pour ce retard tel que le manque de formation et la retraite anticipée.

Figure 11 : Les valeurs associatives de la marque SNVI.



Source : Elaboré par nos soins d'après les des résultats d'Excel.

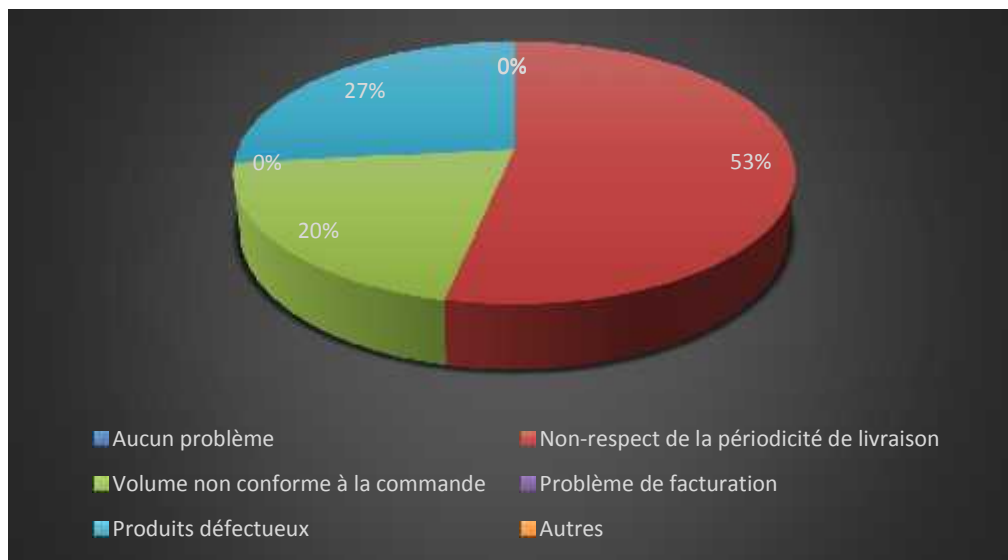
Commentaire :

Pour la question sur les valeurs associatives, plus que la moitié des clients associent la marque SNVI à la robustesse. 13% répondent par la vitesse et environ 7% perçoivent cette marque comme étant une marque de sécurité. Pour les autres 20%, dire SNVI c'est dire durabilité. D'après les réponses obtenues, nous remarquons que la SNVI est dans l'indigence du confort.

3.1.3 Des résultats sur l'application des outils de la gestion de la relation client :

Les graphiques suivants vont permettre d'analyser la perception des clients sur les outils utilisés par la SNVI pour gérer sa relation client.

Figure 12 : Les contraintes confrontées lors de la livraison.



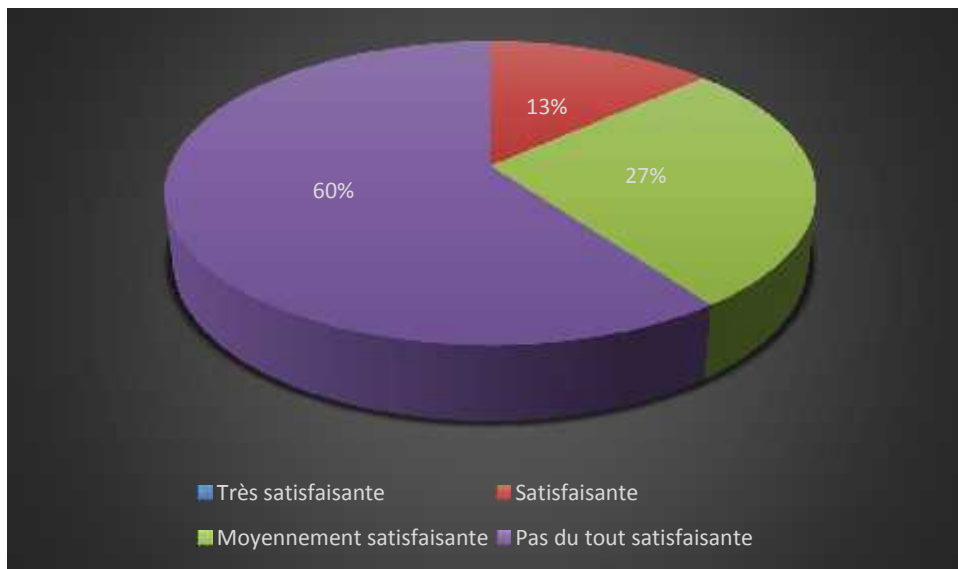
Source : Elaboré par nos soins d'après les des résultats d'Excel.

Commentaire :

Aucun client n'a pas eu de problème pendant la réception de sa commande. Le plus grand problème dont souffre les clients est le retard de la livraison ce qui a engendré plusieurs annulations de commande. 20% des clients ont répondu qu'ils ont des problèmes de non-conformités à leurs demandes et 27% trouvent des produits défectueux.

Concernant les problèmes de facturation ou autres, personnes n'a confronté.

Figure 13 : Le niveau de satisfaction des usagers à l'égard de la gestion de leurs réclamations.

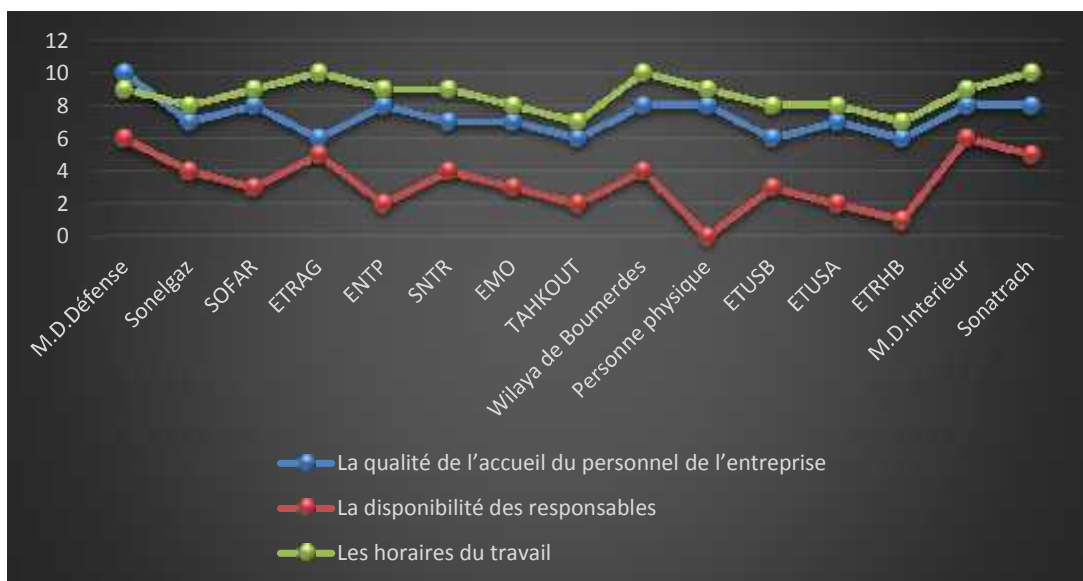


Source : Elaboré par nos soins d'après les des résultats d'Excel.

Commentaire :

60% des interviewés ne sont pas satisfaits de la gestion de leurs réclamations. Ceux qui sont satisfaits représentent la minorité des clients (13%) et le reste sont non satisfaits. Donc la SNVI n'arrive pas à gérer les requêtes posées par ses clients.

Figure 14 : Le niveau de satisfaction des usagers à l'égard de différents critères.



Source : Elaboré par nos soins d'après les des résultats d'Excel.

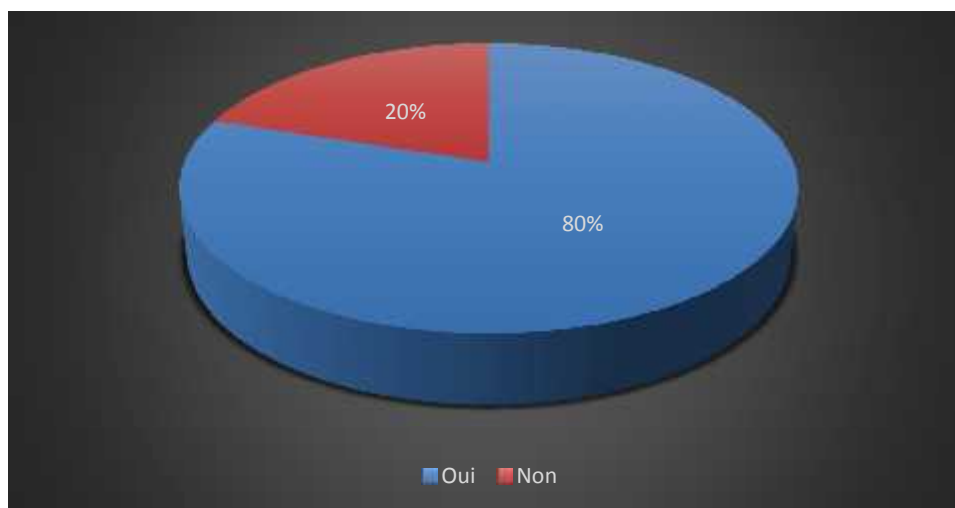
Commentaire :

Pour mesurer la satisfaction sur chaque critère, les clients donne des notes à la qualité d'accueil supérieur à 6 cela montre que l'entreprise arrive à satisfaire sa clientèle en matière d'accueil tandis que la disponibilité des responsables est inférieure à 6 et arrive jusqu'au 0 (une insatisfaction totale).

Les entreprises étatiques mesurent leurs satisfactions sur les horaires de travail par des notes supérieur à 8 mais dans le secteur privé, ils répondent par 7 et proposent à l'entreprise d'être disponible les samedis.

En grosso modo, les clients sont satisfaits voire moyennement satisfaits de la qualité d'accueil et les horaires du travail. En ce qui concerne la disponibilité des responsables, ils dévoilent leurs insatisfactions.

Figure 15 : Les représentants commerciaux moyens de diffusion d'information.



Source : Elaboré par nos soins d'après les des résultats d'Excel.

Figure 16 : Les moyens de communication utilisés par l'entreprise.



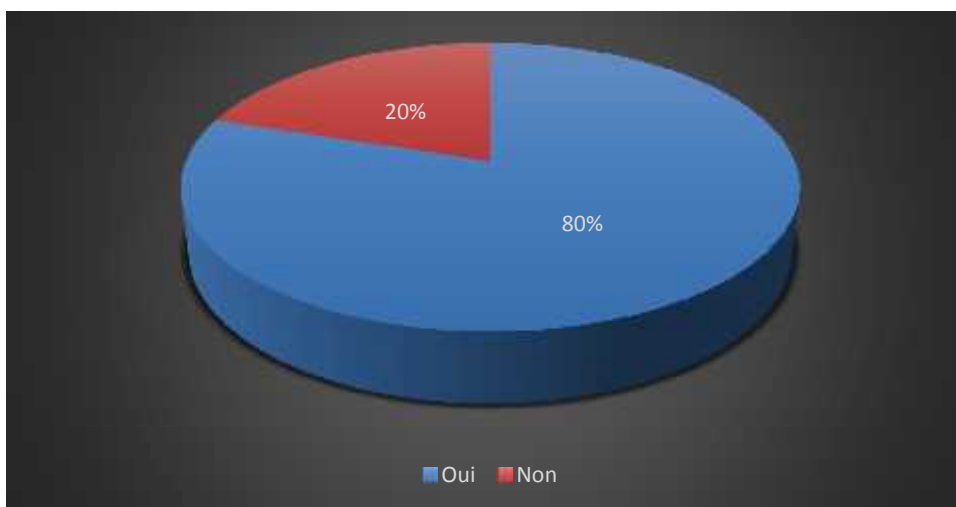
Source : Elaboré par nos soins d'après les des résultats d'Excel.

Commentaire :

D'après les deux graphiques ci-dessus nous remarquons que l'entreprise informe régulièrement ses clients par des représentants commerciaux. Environ 67% des clients qui ne sont pas informés par des représentants commerciaux, reçoivent les informations par des intermédiaires. Le reste dit que les informations sont diffusées par d'autres clients.

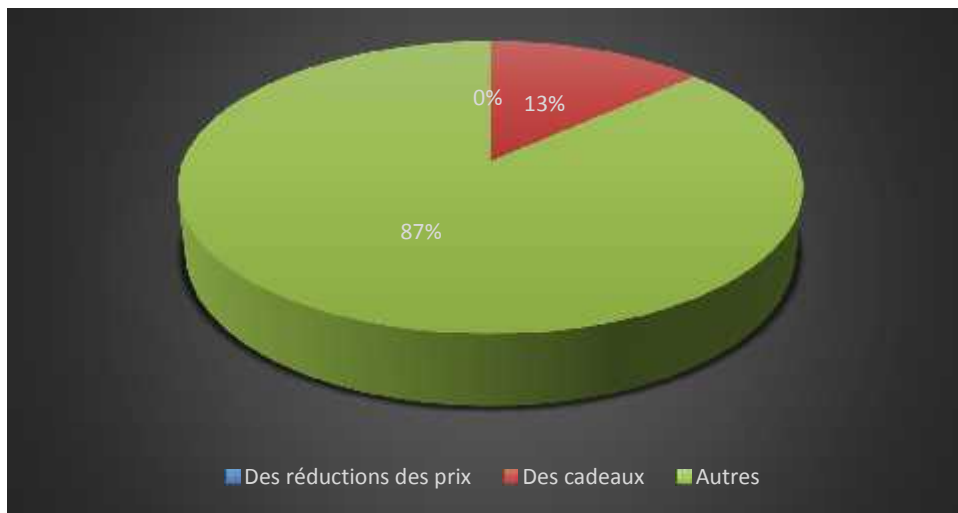
L'entreprise SNVI n'utilise pas les différents outils de publicité pour faire connaître et promouvoir ses produits.

Figure 17 : Les bénéficiaires des promotions de vente.



Source : Elaboré par nos soins d'après les des résultats d'Excel.

Figure 18 : Les promotions dont bénéficient les clients.

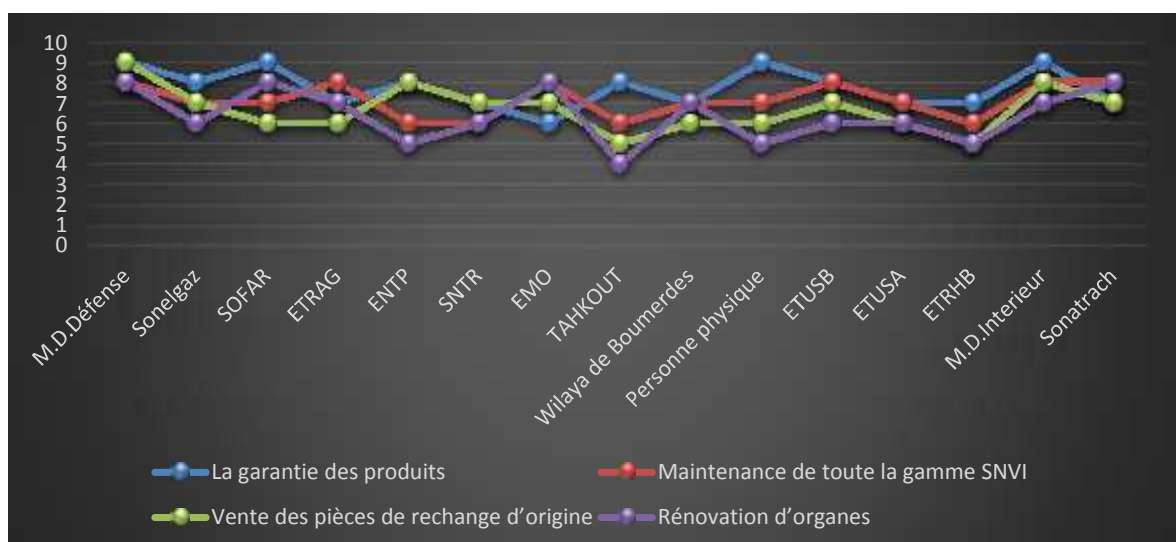


Source : Elaboré par nos soins d'après les des résultats d'Excel.

Commentaire :

80% des répondants bénéficient des remises offertes par l'entreprise. Parmi eux, 13% ont obtenu des cadeaux et 87% disent qu'ils ont eu d'autres types de remise tel que la gratuité de la maintenance des produits et la garantie des pièces.

Figure 19 : Evaluation du service après-vente sur le critère de satisfaction sur une échelle de 0 à 10



Source : Elaboré par nos soins d'après les des résultats d'Excel.

Commentaire :

Les clients montrent leurs satisfactions sur la garantie des produits ce qui explique les notes entre 7 et 9, de même pour la maintenance de toute la gamme produit. Concernant le troisième critère vente des pièces de rechange d'origine, les notes sont supérieures à 5 donc les clients sont moyennement satisfaits voire satisfaits.

Pour la rénovation d'organes presque la majorité ont trouvé des difficultés de bénéficier de la rénovation et pour cela que nous trouvons des notes entre 4 et 8.

D'une manière générale, la satisfaction des clients explique que l'entreprise est parvenue à satisfaire ses derniers en matière de service après-vente.

3.2 Synthèses et recommandations :

Afin de mieux illustrer nos résultats et pouvoir présenter une ébauche d'un plan d'actions, nous allons au fur et à mesure présenter les principaux constats et les suggestions dans le but d'aider de mieux l'entreprise à être plus efficace en ce qui concerne le maintien de sa relation client.

3.2.1 Synthèse générale des résultats de l'étude :

Les conclusions de notre enquête nous permettent d'arriver au constat que l'entreprise maintient des relations avec des entreprises publiques depuis plus de 20 ans mais à partir de 2009 elle n'a acquis aucun nouveau client et que les produits les plus vendus sont les camions et les équipements de carrosserie. Nous avons constaté aussi que la plus grande partie des clients interrogés ont témoigné d'être satisfaits de la gamme, la qualité de produit et d'accueil et des horaires du travail, ils associent aussi la marque SNVI à la robustesse. A propos des prix, des délais de livraison, de la gestion des réclamations et la disponibilité des responsables, les usagers des produits SNVI ont montré leurs insatisfactions.

Selon la majorité, la SNVI est trop dépassée en matière d'innovation et c'est dû à la négligence de la recherche et développement. L'entreprise néglige aussi la publicité pour faire connaître ses produits, elle utilise donc les représentants commerciaux qui ont pour mission la diffusion d'information sur toute nouveauté dans sa gamme.

L'entreprise SNVI offre à ses clients différentes promotions de vente et c'est la maintenance gratuite qu'elle offre à la plupart de ses clients. Concernant les services après-vente offerts par l'entreprise, les clients sont en général satisfaits de ces derniers.

3.2.2 Les recommandations :

On va essayer de suggérer quelques recommandations pour pouvoir améliorer la relation entre la marque et les clients :

- **Les prix :** nous proposons ce qui suit :
 - ✓ Revoir les prix qui sont élevés pour la majorité des clients ;
 - ✓ Mettre en place un système de gestion des coûts.
- **L'innovation :** pour récupérer et capter le retard en innovation, nous recommandons à l'entreprise d'accueil de :
 - ✓ Investir d'avantage dans la R&D et les rendre au cœur des préoccupations de l'entreprise ;
 - ✓ Faire des partenariats avec des entreprises étrangères pour bénéficier de leurs savoir-faire ;
 - ✓ Afin de profiter de leurs compétences, il est également important d'offrir des formations professionnelles continues aux salariés.
- **Les délais de livraison :** pour permettre à l'entreprise de respecter les délais de livraison, nous proposons comme suggestions :
 - ✓ Investir d'avantage dans les moyens de production,
 - ✓ Améliorer la programmation des commandes des divers clients.
- **La gestion des réclamations :** l'amélioration de la satisfaction de la clientèle envers la gestion de ses réclamations nécessite :
 - ✓ Une prévision d'un système d'enregistrement des réclamations car garder une trace oblige à se remettre en cause et à réfléchir sur l'origine du problème pour le résoudre définitivement.
 - ✓ Une évaluation périodique de processus de traitement des réclamations afin de l'améliorer continuellement.
- **L'information des clients :** pour favoriser son positionnement et promouvoir sa marque, la SNVI est appelée à allouer un budget pour les actions publicitaires (mettre en avant les produits sur des supports publicitaires comme un journal, une affiche, une pub TV...)
- **Le confort :** avec le développement de l'ère industrielle et le développement d'une société de consommation, le confort est devenu une valeur emblématique de la modernité. Donc pour répondre aux exigences des clients en matière de confort, il est nécessaire de :
 - ✓ Jouer sur la qualité des sièges et l'espace disponible par personne dans les autobus.

✓ Introduire l'air conditionné, siège réglable, pilotage assisté, système de recul dans les véhicules SNVI.

Conclusion :

Afin de vérifier les hypothèses proposées dans l'introduction, nous avons construit un questionnaire de 19 questions de différents types : des questions fermées à choix multiple, des questions dichotomiques, d'autres sous forme d'échelle de Likert et d'échelle différentielle sémantique, pour récolter l'avis des clients.

Ce questionnaire a été envoyé par Fax à un échantillon de 15 clients afin de récolter leurs avis et leur manière de voir la SNVI. C'est l'analyse de ces différents avis qui nous permettra de vérifier les hypothèses émises et par conséquent de répondre à la problématique de recherche.

Conclusion générale

Avec le développement de l'économie du marché soit l'univers concurrentiel où la marque est devenue un instrument qui consolide la relation entre les clients et l'entreprise, la SNVI ; entreprise fondée en Algérie dans le secteur de l'industrie de véhicule ; a su qu'il est l'heure de se concentrer sur un client à la fois et de lui vendre le maximum de produit tout en le fidélisant afin de faire durer la relation.

À l'issue de cette recherche en marketing ayant pour thématique les mesures qui permettent à la marque de renforcer sa relation client, certaines questions posées en introduction, puis développées tout au long de la partie théorique, ont trouvé des éléments de réponse.

Pour conclure, nous commencerons par l'analyse des deux hypothèses proposées dans l'introduction pour guider à mieux ce travail de mémoire.

Pour la première hypothèse ; la Société Nationale de Véhicules Industriels (SNVI) met en place des stratégies d'extension et plus précisément une extension de marque et de gamme pour favoriser l'émergence d'une forte relation client ; nous avons défini les stratégies d'extension qui peuvent aider une marque à développer et consolider ses relations clients. Cependant, au cours du travail de recherche et après une analyse des résultats collectés, nous nous sommes rendu compte que cette hypothèse est confirmée.

Au-delà de la diversité de sa gamme des véhicules « poids lourds », la SNVI propose aussi à sa clientèle la conception de la pièce détachée au niveau de sa filiale Fonderie de Rouiba (F.O.R). En effet, un client qui a un véhicule SNVI n'a plus besoin d'aller chez les concurrents pour avoir la pièce de rechange. Nous disons donc que la SNVI a su comment maintenir ses relations en se basant sur des stratégies d'extension.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse ; le produit et ses caractéristiques, sa notoriété et les éléments qui assurent sa commercialisation, les valeurs intangibles qui regroupent les cinq sens sont des valeurs qui influencent positivement la relation client ; nous avons observé, à partir de l'enquête, que ces valeurs peuvent influencer la relation client positivement comme elles peuvent l'influencer négativement. Nous prenons l'exemple de l'une des caractéristiques de produit : l'innovation. Si le produit diffusé par la marque est innovant, le client maintient une relation avec cette dernière et si c'est un produit dépassé, le client se dirige vers les concurrents. Donc cette hypothèse est infirmée.

Pour la troisième et la dernière hypothèse ; la gestion des réclamations, les remises offertes et les services après-vente parviennent à construire des relations fortes et longues avec les clients ; nous nous sommes rendu compte après un diagnostic des résultats de questionnaire que cette hypothèse est confirmée.

Finalement, ce que nous tirons de ce mémoire est que la SNVI est parvenue à renforcer sa relation client à travers les deux stratégies d'extension : de marque et de gamme, adoptées par elle. Les valeurs évoquées par la marque SNVI sont aussi des mesures avec lesquelles elle a réussi à maintenir ses relations.

En plus de ces mesures, la SNVI a pu maintenir ses relations à travers différents outils de la gestion de la relation client : la qualité d'accueil, le service après-vente, les remises offertes...

L'obtention de ces résultats n'a pas été facile, car nous avons rencontré des contraintes qui nous ont limitées. En effet, nous avons eu des difficultés pour contacter les clients ce qui a impacté sur l'échantillon final (un échantillon réduit). Les clients étrangers tels que les pays africains n'ont pas voulu répondre au questionnaire envoyé par mail. Donc l'échantillon ne contient que des clients locaux.

Durant toute la durée de notre stage pratique effectué au sein de la SNVI pour l'élaboration de ce modeste travail nous avons bénéficié de plusieurs connaissances théoriques et méthodologiques mais aussi des compétences dans le domaine professionnel à savoir :

- L'importance d'une bonne gestion de marque ;
- L'importance de la gestion de la relation client ;
- La nécessité de la mise en place des logiciels du CRM .

A travers les résultats obtenus on propose les recommandations et les suggestions suivantes :

- Envisagées des actions pour améliorer la fluidité de l'information ;
- Accompagner les clients par des effets publicitaires ;
- Etre à l'écoute du client et tirer de lui le maximum d'informations qui peuvent servir soit à améliorer la qualité de la production ou à ajuster les prix de ventes ;
- Améliorer la gestion des réclamations de la clientèle ;
- Investir dans la recherche et développement.

A travers notre étude de ce sujet on a trouvé d'autres pistes de recherche qui peuvent être abordées dans d'autres travaux à savoir :

- Les facteurs explicatifs de l'attachement à la marque ;
- La culture de la marque et son influence sur les enjeux de la mise en place du CRM.

Bibliographie

➤ **Ouvrages :**

- BARTON(J.G) : *CRM in Real Time : Empowering Customer Relationships*, édition CyberAge Books, USA, 2008.
- BORDENAVE (R) : *Marque et consommateur, le divorce ?*, EMS Editions, Paris, 2004.
- BUTTLE(F) : *Customer Relationship Management : concepts and tools*, édition butterworth-heinemann, Italie, 2004.
- CLAUDE(D) : *Aide-mémoire Marketing*, éditions Dunod, Paris, 6^{ème} édition, 2008.
- DESMOULINS(N) : *Maitriser le levier informatique : accroître la valeur ajoutée des systèmes d'information*, Pearson Education, France, 2009.
- DUPRAT(F), HERMEL(L) et LOUYAT (G) : *100 questions pour apprendre et agir, Manager sa marque*, éditions Afnor, Saint-Denis Cedex, 2009.
- GAILLARD(C) : *Comment créer votre marque et la faire vivre*, édition DUNOD, Paris, 2013.
- GERALDINE (M) : *Management transversal de la marque*, édition Dunod, Paris, 2013.
- HELFER (J) et ORSONI (J) : *Marketing*, édition Vuibert, Paris, 2011.
- HERY(B) et WAHLEN(M) : *De la marque au branding ; vers un nouveau modèle : le cloud-branding*, édition DUNOD, Paris, 2012.
- JEAN(S), MARS(M), MENVIELLE(L) et WELTE(J) : *Introduction au marketing, cultures de consommation et création de valeur*, édition Pearson, France, 2014.
- JOLIBERT(A) et JOURDAN(P) : *Le marketing research : Méthodes de recherche et d'études en marketing*, édition DUNOD, Paris, 2006.
- KAPFERER (J-N), *Les marques capital de l'entreprise- les chemins de la reconquête*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1996.
- KHALDI (K) : *Méthodes statistiques et probabilités*, Casbah éditions, Alger, 2006.
- KOTLER (P), KELLER (K) et MANCEAU (D) : *Marketing Management*, édition Pearson Education, France, 14^{ème} édition, 2012.
- LAI (C) : *La marque*, édition DUNOD, Paris, 2^{ème} édition, 2009.
- LAMBIN (J) et CHANTAL (D-M) : *Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché*, édition DUNOD, Paris, 7^{ème} édition, 2008.
- LAMBIN (J) et CHANTAL (D-M) : *Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché*, édition DUNOD, Paris, 8^{ème} édition, 2012.

- LENDREVIE (J) et LEVY (J) : *Mercator ; Théorie et pratique du marketing*, édition DUNOD, 7^{ème} édition, 2003.
- LENDREVIE (J) et LEVY (J) : *Mercator ; Tout le marketing à l'ère numérique*, édition DUNOD, 11^{ème} édition, 2014.
- LEWI (G) et LACOEUIHE (J) : *Branding management : la marque, de l'idée à l'action*, édition Pearson, France, 3^{ème} édition, 2012.
- LEWI(G) : *Memento pratique du branding*, Pearson Education, Paris, 2006.
- LODON(K), LODON(J), FIMBEL(E) COSTA(S) : *Corrigés de management des systèmes d'information*, Pearson Education, France, 11^{ème} édition, 2010.
- MICHEL(S) et PETITPIERRE(M) : *Marketing : Une introduction au marketing d'un point de vue pratique, agrémentée de nombreux exemples*, édition Edubook ag, Merenschwand Suisse, 1^{ère} édition, 2010.
- RENE(L) et CILLES(V) : *Gestion de la relation client*, éditions EYROLLES, Paris, 2005.
- TUFFERY(S) : *Data mining et statistique décisionnelle : l'intelligence dans les bases de données*, édition TECHNIP, Paris, 2005.

➤ **Dictionnaires :**

- LEHU(J.M) : *L'encyclopédie du marketing commentée et illustrée*, édition Eyrolles, Paris, 2^{ème} édition, 2012

➤ **Travaux universitaires :**

- MOHAMMEDI, (Amel) : *apport et enjeux du CRM comme outil de mise en œuvre d'une stratégie de fidélisation dans le secteur bancaire, étude de cas ; BADR, mémoire de magistère en management commercial, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2009.*

➤ **Sites web :**

- link.springer.com
- snvigroupe.dz
- www.zdnet.fr

Glossaire

- **Sponsoring** : désigne un soutien financier ou matériel apporté à un événement ou un individu par un partenaire annonceur en échange de différentes formes de visibilité.

- **Gap** : est un groupe de magasins de vêtements basé à San Francisco aux États-Unis fondé en 1969 par Donald Fischer. Le nom est en référence au « generation gap » (fossé entre les générations).

- **RFM** : Méthode d'analyse de la qualité d'un client selon trois critères. La récence : date du dernier achat ou temps écoulé depuis ; la fréquence : périodicité moyenne des achats sur la période considérée ; la valeur : montant des achats réalisés par ce client sur la période étudiée.

- **Taux d'attrition** : Le taux d'attrition, ou churn rate en anglais, est un indicateur qui permet de mesurer le phénomène de perte de clientèle ou d'abonnés.

- **Workflow** : Un outil de gestion de workflow permet de modéliser et d'automatiser les flux d'informations dans l'entreprise. Par exemple, l'outil de workflow permet de préciser les circuits de cheminement de documents en identifiant les intervenants concernés, les actions à réaliser et les délais.

Annexes

Annexe A : Le Questionnaire :

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

Dans le but d'élaborer notre mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en science commerciale au niveau de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « EHEC » (Kolea) ; nous avons l'honneur de solliciter votre participation à l'enquête en vue de cerner votre perception sur la marque « SNVI » et son rôle dans le renforcement de la relation client.

Votre contribution est primordiale pour mener à terme notre recherche, nous tenons à vous remercier.

Mettez une croix(x) dans la case qui correspond à votre réponse :

Q1 : êtes-vous ?

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Une entreprise étatique | <input type="checkbox"/> |
| Une entreprise privée | <input type="checkbox"/> |
| Une personne physique | <input type="checkbox"/> |

Q2 : Depuis quand entretenez-vous des relations commerciales avec « SNVI » ?

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| Moins de 6 ans | <input type="checkbox"/> |
| Entre 6 et 20 ans | <input type="checkbox"/> |
| Plus de 20 ans | <input type="checkbox"/> |

Q3 : Quel(s) produit(s) SNVI utilisez-vous ?

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| Camion | <input type="checkbox"/> |
| Autocar ou autobus | <input type="checkbox"/> |
| Equipement de carrosserie | <input type="checkbox"/> |
| Remorque et semi-remorque | <input type="checkbox"/> |
| Porte-engin | <input type="checkbox"/> |

Q4 : Etes-vous satisfaits de la gamme des produits offerte par la SNVI ?

- | | |
|-----|--------------------------|
| Oui | <input type="checkbox"/> |
| Non | <input type="checkbox"/> |

Q5 : Si c'est non, cette insatisfaction est à cause de :

- Nombre de lignes proposées
- Une profondeur très réduite
- La concurrence
- Autres, précisez.....

❖ Ligne : est l'ensemble des modèles ou références de produits de même nature proposés au sein d'une gamme de produits.

❖ Profondeur : le nombre de produits différents par ligne.

Q6 : Que pensez-vous de chaque produit SNVI que vous utilisez ?

	Excellent	Bon	Moyen	Mauvais
Camion				
Autocar ou autobus				
Equipement de carrosserie				
Remorque et semi-remorque				
Porte-engin				

Q7 : Comment qualifiez-vous la qualité des produits ?

	Très satisfaisante	satisfaisante	Moyennement satisfaisante	Pas du tout satisfaisante
Camions				
Autocars ou autobus				
Equipement de carrosserie				
Remorque et semi-remorque				
Porte-engins				

Q8 : Comment jugez-vous le prix de chaque produit que vous avez acheté ?

	Très satisfaisant	satisfaisant	Moyennement satisfaisant	Pas du tout satisfaisant
Camion				
Autocar ou autobus				
Equipement de carrosserie				
Remorque et semi-remorque				
Porte-engin				

Q9 : L'innovation est-elle maintenue par la SNVI ?

- Oui
- Non

Q10 : Si c'est non, selon vous pourquoi ce retard technologique ?

- Négligence de la recherche et développement
- Raisons financières
- Politique maintenue par l'entreprise
- Autres, précisez

Q11 : Associez-vous la marque SNVI à ?

- La vitesse
- La robustesse
- La sécurité
- La durabilité
- Le confort
- Autres, précisez.....

Q12 : Quels sont les contraintes que vous rencontrez lors de la livraison ?

- Aucun problème
- Non-respect de la périodicité de livraison
- Volume non conforme à la commande
- Problème de facturation
- Produits défectueux
- Autres, précisez.....

Q13 : En cas de doléances, comment trouvez-vous la gestion de vos réclamations ?

- Très satisfaisante
- Satisfaisante
- Moyennement satisfaisante
- Pas du tout satisfaisante

Q14 : Concernant votre satisfaction de cette marque, donnez une note pour chaque critère :

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La qualité de l'accueil du personnel de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La disponibilité des responsables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les horaires du travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

❖ 0/10 étant la plus mauvaise note et 10/10 la meilleure note

Q15 : Etes-vous régulièrement informés par les représentants commerciaux sur l'existence des nouveaux produits ?

- Oui
- Non

Q16 : si c'est non, par quel autre moyen serait ce :

- Par des publicités
- Par un client
- Par intermédiaire
- Autres, précisez.....

Q17 : Bénéficiez-vous des remises, cadeaux ou autres promotions de ventes

- Oui
- Non

Q18 : si c'est oui, de quel type de promotion de vente s'agit-il ?

- Des réductions des prix
- Des cadeaux
- Autres, précisez.....

Q19 : Concernant le service après-vente, donnez une note pour chaque service :

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La garantie des véhicules	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maintenance de toute la gamme SNVI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vente des pièces de rechange d'origine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rénovation d'organes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

❖ 0/10 étant la plus mauvaise note et 10/10 la meilleure note

Nous vous remercierons pour votre collaboration.

Annexe B : La gamme SNVI

La gamme camions	
	<p style="text-align: center;">M 350</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porteur Tracteur P.T.A.C : 27 T P.T.R.C : 33 T Moteur : RENAULT MIDR 623.56A3 Boite de vitesses : ZF VG 2000 • DIVERS : Echappement aluminium Gardes-boue Porte roue dans porte à faux arrière.
	<p style="text-align: center;">K120 plateau standard</p> <p>PTAC : 12 000 kg Moteur : CMT ou KHD F6L912 Puissance : 110 ch. à 2800 tr/mn Refroidissement : à air BV : ZF S5-42 Direction : Assistée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation : Véhicule routier destiné au transport des matériaux de travaux publics.
	<p style="text-align: center;">B400</p> <p>P.T.A.C : 26 000 Kg Moteur : Cummins ISM11-420E Puissance : 410 ch. 1900 Tr/mn Refroidissement : à eau Boite de vitesses : ZF 221 Direction : ZF assistée Volume : 12 m³</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation : Véhicule compact combinant confort, performance, fiabilité et rentabilité ; destiné au transport des matériaux de travaux publics.

	<p style="text-align: center;">B260</p> <p>Moteur : KHD BV : ZF 9 S 109 Empattement : 4100 mm Longueur hors tout: 7620 mm Largeur hors tout :2500mm Poids total en charge : 18.300 kg Direction : ZF</p>
La gamme autobus et autocars	
	<p>100 V8 : autobus urbain 100 passagers PTAC : 16 000 kg Nombre de passagers : 100 places dont 25 assises Moteur : Deutz Puissance : 210 ch à 2500 tr/mn Refroidissement : à air BV : ZF 4 HP 500 Direction : ZF</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation : Autobus destinés aux transports urbain de voyageurs.
	<p>SAFIR autocar interurbain Nombre de places assises : 49 (+1) PTAC : 14 000 kg Nombre de passagers : 49 places assises Moteur : CUMMINS Puissance : 300 ch à 2200 tr/mn Refroidissement : à eau BV : ZF S6 - 85 Direction : ZF</p> <p>2 portes louvoyantes: Boîte de vitesses : manuelle Suspension : pneumatique et mécanique Utilisation : Autocar interurbain destiné au transport de voyageurs.</p> <p>CARROSSERIE : Ossature en tubes métalliques soudés électriquement, habillée de l'extérieur par des panneaux en tôles d'acier et intérieurement par des panneaux en célamine.(pavillon et côtés latéraux)</p> <ul style="list-style-type: none"> • PLANCHER : En bois merrain avec garniture en moquette. Les côtés latéraux sont habillés en moquette

La gamme carrosseries industrielles

	<p style="text-align: center;">Malaxeur</p> <p>Longueur hors tout : 7 090 Hauteur hors tout : 3 690 Largeur hors tout : 2 500 Poids total en charge : 30 000 Poids à vide : 5 300 Charge utile : 24 700 Capacité de malaxage : 10 m³ Puissance d'entraînement : 120 ch. (par moteur indépendant) Vitesse de rotation : 0 à 19 tr/mn Temps de remplissage : 5 à 10 sec / m³ Temps de vidage : 10 à 20 sec / m³ Capacité du réservoir d'eau : 650 litres (avec pompe, filtre et compteur d'eau...)</p>
	<p style="text-align: center;">Citerne hydrocarbure 45000L</p> <p>PTC : 49 000 Kg. Volume : 45 m³ Charge sur pivot. : 16 000 Kg. Charge sur essieux. : 33 000 Kg. Poids à vide : 10 750 Kg.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Châssis : Constitué de deux longerons rectilignes, à section en I, en acier doux, maintenus entre eux par des traverses en UTP. Plaque d'attelage démontable avec pivot normalisé 3.5".
	<p style="text-align: center;">Semi-remorque porte engins 75 Tonnes</p> <p>Poids total en charge : 75 000 kg Charge utile : 55 000 kg Longueur hors tout : 13 000 mm Largeur hors tout : 3 650 mm Longueur plateforme : 7 500 mm Largeur plateforme : 3 650 mm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Châssis : Construction en acier complètement soudée à l'arc. Coudée à l'avant avec plate-forme surbaissée. A l'arrière de la plate-forme inclinaison de chargement.

	<p>Plateau porte-conteneurs sans ridelles 50T :</p> <p>PTC : 50 000 Kg. Charge sur pivot. : 17 000 Kg. Charge sur essieux. : 33 000 Kg. Poids à vide : 9 000 Kg.</p> <ul style="list-style-type: none">• Châssis : Constitué de deux longerons rectilignes, à section en I, en acier doux, maintenus entre eux par des traverses en tôle pliée. Pivot d'attelage normalisé 2", et une paroi avant fixe. 12 twist-locks avec guides.
---	---

TABLE DES MATIÈRES

Dédicace.....
Remerciements
Liste des figures
Liste des abréviations.....
Sommaire
Introduction générale.....	15
Chapitre 1 : Généralité sur la marque	6
Section 1 : Définitions de la marque, son identité et son capital	8
1.1 Définition de la marque :	8
1.1.1 Les composantes et les critères de choix de la marque :	8
1.1.2 Les valeurs évoquées par une marque :	11
1.2 L'identité de la marque :	15
1.2.1 Définition de l'identité de la marque :	15
1.2.2 Le prisme de KAPFERER :	15
1.3 Le capital de la marque :	17
1.3.1 Définition du capital marque :	17
1.3.2 Evaluation du capital marque :	18
Section 2 : Le rôle et les différentes stratégies de la marque.....	19
2.1 Le rôle de la marque :	19
2.1.1 Le rôle de la marque pour l'entreprise :	19
2.1.2 Le rôle de la marque pour le consommateur :	20
2.2 La gestion de l'architecture et du portefeuille de marque :	21
2.2.1 Marque produit :	21
2.2.2 Marque gamme :	22
2.2.3 Marque ombrelle :	23
2.2.4 Marque caution :	24
2.3 Les stratégies d'extension :	24
2.3.1 Extension de gamme :	25
2.3.2 Extension de marque :	25
2.3.3 Les marques multiples :	25
2.3.4 Une stratégie de marques nouvelles :	25
Section 3 : Le cycle de vie de la marque, son pilotage et les relations clients	26
1.1 Le cycle de vie d'une marque :	26

3.1.1 Le temps de l'héroïsme :	26
3.1.2 Le temps de sagesse :	26
3.1.3 Le temps du mythe :	27
1.2 Piloter les marques :	27
3.2.1 Renforcer une marque :	28
3.2.2 Revitaliser la marque :	28
3.2.3 Faire face aux marques de distribution(MDD) :	28
1.3 La marque, un moyen de renforcement des relations client :	29
Chapitre 2 : La gestion de la relation client	32
Section 1 : Le CRM, ses étapes et ses types	34
1.1 La perspective et la définition du CRM :	34
1.1.1 La réponse à trois problématiques d'entreprise :	34
1.1.2 Définition du CRM :	35
1.1.3 Pourquoi investir dans un projet CRM ? :	36
1.2 Les étapes du CRM :	37
1.2.1 Collecter les données :	37
1.2.2 Segmenter sur bases de données :	38
1.2.3 Adapter le service et la communication :	39
1.2.4 Échanger avec les clients :	39
1.2.5 Évaluer le dispositif :	40
1.3 Les types du CRM :	40
1.3.1 Le CRM stratégique :	40
1.3.2 Le CRM opérationnel :	41
1.3.3 Le CRM analytique :	41
Section 2 : La politique, les leviers et les objectifs du CRM	41
2.1 La politique de relation client :	41
2.1.1 La politique de (re) conquête :	42
2.1.2 La politique de fidélisation :	42
2.1.3 La politique de rationalisation :	42
2.1.4 La politique d'abandon :	43
2.2 Les leviers du CRM :	43
2.2.1 La réingénierie :	43
2.2.2 La réactivité :	43

2.2.3 La personnalisation :	44
2.2.4 Le marketing relationnel :	44
2.2.5 L'amélioration de la satisfaction client :	44
2.2.6 Le one to one marketing :	44
2.2.7 La modification du mix marketing :	44
2.2.8 L'intelligence de clients et du personnel :	45
2.3 Les objectifs de CRM :	45
2.3.1 Identifier et connaître ses clients :	45
2.3.2 Communiquer avec ses clients :	46
2.3.3 Fidéliser ses clients :	47
Section 3 : la démarche du CRM et les raisons de la création des relations clients	48
3.1 Les outils du CRM :	48
3.1.1 ERP (Enterprise Resource Planning) :	48
3.1.2 L'entrepôt de données « le Data Warehouse » :	49
3.1.3 Les bases de données externes :	49
3.1.4 Les canaux de relation pour la vente et l'après-vente :	49
3.1.5 Les logiciels d'automatisation du marketing :	50
3.1.6 Logiciels d'automatisation des ventes ou Sales-Force Automation (SFA) :	50
3.1.7 EDI (Échange de données informatisé) :	50
3.1.8 Les logiciels de géomarketing :	51
3.2 La mise en place du CRM :	51
3.2.1 Méthodologie :	51
3.2.2 Pièges à éviter lors de la mise en place du CRM :	53
3.3 Pourquoi les marques développent-elles des relations avec les clients ?	56
3.3.1 Une relation forte accroît la valeur du capital client :	56
3.3.2 Une relation forte favorise l'engagement à la marque :	56
Chapitre 3 : Cas pratique de l'entreprise SNVI	59
Section 1 : Présentation générale de la SNVI	61
1.1 Historique statutaire de la société :	61
1.2 Présentation de l'entreprise :	62
1.2.1 Présentation de la SNVI :	62
1.2.2 Les missions de la société :	63
1.2.3 L'organigramme de la SNVI :	64

1.2.4 Le groupe SNVI :	64
Section 2 : Méthodologie de l'enquête	67
2.1 L'objectif de l'enquête :	67
2.2 Outils de recherche :	67
2.2.1 Le questionnaire :	67
2.3 Les conditions de déroulement du sondage :	68
2.3.1 La taille de l'échantillon :	68
2.3.2 La date, le lieu, les interviewés :	70
2.3.3 La méthode de traitement des données :	70
Section 3 : Résultats et synthèse de l'enquête	71
3.1 Présentation des résultats :	71
3.1.1 Des résultats généraux :	71
3.1.2 Des résultats relatifs aux valeurs tangibles de la marque et valeurs associatives :	73
3.1.3 Des résultats sur l'application des outils de la gestion de la relation client :	79
3.2 Synthèses et recommandations :	84
3.2.1 Synthèse générale des résultats de l'étude :	84
3.2.2 Les recommandations :	85
Conclusion générale	88
Bibliographie.....	
Glossaire.....	
Annexes.....	
Table de matières.....	